

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Empresa Odín Ingenieros S.R.L.

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Magnolia Rosario Durand Galindo

Rosario Gonzales Cáceres

Luz Eliza Torres Delgado

Shirley Villafuerte Salazar

Asesor:

Ricardo Pino Jordán

Cusco, Agosto 2015

Agradecimiento

Agradecemos a nuestros padres que fueron nuestros primeros maestros, nuestras familias por su apoyo y aliento constante. Agradecemos a los profesores de CENTRUM por sus enseñanzas, y a quienes hicieron posible la culminación de este Plan Estratégico.



Dedicatoria

A nuestros padres por su ejemplo, a nuestras familias por su apoyo incondicional durante estos años de estudio, a nuestros amigos por su paciencia y comprensión.



Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico de Odín Ingenieros SRL, se busca contribuir y promover su desarrollo empresarial en la industria de la construcción. Planteamos como visión que para el año 2020, será la empresa líder a nivel regional y la región sur del país, mediante la excelencia de la calidad, el diseño, procesos y capacidad tecnológica e innovadora con que trabaja, salvaguardando la seguridad de sus trabajadores y con respeto al medioambiente.

Para el logro de nuestra visión nos planteamos objetivos de corto plazo y de largo plazo buscando impulsar la competitividad mediante la aplicación de calidad y optimización de sus procesos con el aprovechamiento adecuado de los tiempos y recursos dentro de sus actividades, así como mejorar y ampliar los servicios de contratación extendiendo la cartera de clientes a zonas donde no se tiene aún participación y la asociación competitiva con sus stakeholders.

En la elaboración del análisis externo se identificaron oportunidades destacando entre estas el incremento de la población que genera demanda de servicios básicos y amenazas como la crisis económica mundial y la desaceleración del crecimiento económico; asimismo en el análisis interno se pudo identificar a gerentes con experiencia en el área administrativa y de gestión de la construcción y debilidades como la incipiente política de control de calidad dentro de la empresa.

Mediante el análisis de planeamiento estratégico, finalmente se plantean las siguientes estrategias: ampliación de la cartera de proyectos en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac, Optimización de los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean, Mejorar las relaciones con los proveedores y stake holders para poder competir en mercados desarrollados y la aplicación e implementación de sistemas de control de costos integrados.

Abstract

This document is the Strategic Planning of Odin Engineers. It pursues to contribute and promote its business development in the construction industry. Set as our vision that for 2020 Odin Engineers will be leading the region and the southern region of the country through excellence in quality, design, technological and innovative capacity working, ensuring the safety of its workers and with respect for the environment.

Short term and long term objectives were set to achieve our vision. They seek to improve competitiveness through implementing quality and process optimization with the appropriate use of time and resources in its activities, as well as enhance and expand the contracting services extending the customer base to areas where Odin Engineers does not have participation and competitive partnership with stake holders.

Developing the external analysis were identified opportunities, among these is outstanding the increase in population that demands basic services and threats such as the global economic crisis and slowdown in economic growth; also in the internal analysis were identified managers with experience in administration and construction management and weaknesses as the incipient policy of quality control within the company.

By analyzing strategic planning, finally it raises the following strategies: expanding the portfolio of projects in new geographical areas of Cusco and Apurimac, optimization of processes to achieve quality standards based on the Lean approach, improve relations with stakeholders and suppliers to compete in developed markets and the application and implementation of integrated control systems costs.

Tabla de Contenidos

	Paginas
Tabla de Contenidos.....	i
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación General del Sector Construcción en Cusco.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	14
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Visión.....	14
2.3 Misión.....	15
2.4 Valores.....	15
2.5 Código de Ética.....	15
2.6 Conclusión	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	17
3.1.1 Intereses nacionales matriz de intereses nacionales (MIN).	17
3.1.2 Potencial nacional.	20
3.1.3 Principios cardinales.	27

3.2 Análisis Competitivo del Perú	30
3.2.1 Condiciones de los factores.....	30
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	31
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	32
3.2.4 Instituciones relacionadas y de apoyo.....	32
3.3 Análisis del Entorno PESTE	33
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	33
3.3.2 Fuerzas económica y financiera (E).....	36
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	40
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	46
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	48
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	49
3.5 Odín ingenieros S.R.L. y sus Competidores	49
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	49
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	51
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	51
3.5.4 Amenaza de los entrantes	51
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	52
3.6 La Organización y sus Referentes.....	52
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	53
3.8 Conclusiones	54

Capítulo IV: Evaluación Interna	56
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	56
4.1.1 Administración	56
4.1.2 Marketing	58
4.3.3 Operaciones y logística	59
4.3.4 Finanzas y contabilidad	60
4.1.5 Recursos humanos	62
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones	63
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo	64
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	65
4.3 Conclusiones:	66
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo	67
5.1 Intereses de Odín Ingenieros S.R.L.	67
5.2 Potencial de Odín Ingenieros S.R.L.	67
5.3 Principios Cardinales de Odín Ingenieros S.R.L.	68
5.3.1 Influencia de las terceras partes	68
5.3.2 Lazos presentes pasados	68
5.3.3 Contrabalance de intereses	69
5.3.4 Conservación de los enemigos	69
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	70
5.5 Objetivos de Largo Plazo	71

5.6 Conclusiones	71
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	72
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	72
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	75
6.3 Matriz Interna Externa (MIE)	75
6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	78
6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	80
6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	80
6.7 Matriz de Rumelt (MR).....	82
6.8 Matriz de Ética (ME)	84
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia	85
6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	86
6.11 Matriz de Estrategias.....	86
6.12 Conclusión	87
Capítulo VII: Implementación Estratégica	88
7.1 Objetivos de Corto Plazo	88
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	90
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	90
7.4 Estructura de Odín Ingenieros.....	92
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	94
7.6 Recursos Humanos y Motivación	95

7.7 Gestión del Cambio.....	96
7.8 Conclusiones	98
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	99
8.1 Perspectivas de Control.....	99
8.1.1 Aprendizaje interno	100
8.1.2 Procesos	100
8.1.3 Clientes.....	100
8.1.4 Financiera.....	101
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	102
8.3 Conclusiones	102
Capítulo IX: Competitividad de la Organización	103
9.1 Análisis Competitivo de Odín Ingenieros S.R.L.....	103
9.2 Identificación de las Ventajas de Odín Ingenieros.....	107
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres.....	109
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	111
9.5 Conclusiones	112
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	114
10.1 Plan Estratégico Integral.	114
10.2 Conclusiones Finales.....	114
10.3 Recomendaciones Finales	116
Referencias.....	119

Apéndices	123
Apéndice A: Estado de Situación Financiera Comparativo Odin Ingenieros S.R.L.	123
Apéndice B: Estado de Ganancias y Perdidas.....	124
Apéndice C: Entrevistas (audio)	125



Lista de Tablas

	Páginas
Tabla 1 <i>Demanda Insatisfecha de Vivienda en Cusco según precios</i>	6
Tabla 2 <i>Distribución de hogares urbanos por niveles-Departamento (Urbano +Rural)</i>	7
Tabla 3 <i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	19
Tabla 4 <i>Monto asignado al Gobierno Regional Cusco</i>	39
Tabla 5 <i>Asignación y ejecución presupuestal Gobierno Regional Cusco</i>	39
Tabla 6 <i>Población Total al 30 de junio 2015 por Departamentos.</i>	41
Tabla 7 <i>Población por Provincias del Departamento de Cusco.</i>	42
Tabla 8 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	50
Tabla 9 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	53
Tabla 10 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	54
Tabla 11 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	65
Tabla 12 <i>Matriz FODA</i>	73
Tabla 13 <i>Matriz del Vector Resultante</i>	77
Tabla 14 <i>Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)</i>	81
Tabla 15 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	83
Tabla 16 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	84
Tabla 17 <i>Matriz Ética (ME)</i>	84
Tabla 18 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	85
Tabla 19 <i>Matriz Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo</i>	86
Tabla 20 <i>Matriz de la Posibilidad de los Competidores</i>	87
Tabla 21 <i>Recursos Asignados a los OCP</i>	93
Tabla 22 <i>Tablero de Control Balanceado</i>	101
Tabla 23 <i>Plan Estratégico Integral</i>	118

Lista de Figuras

	Paginas
<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	
<i>Figura 1.</i> PBI Global y PBI Construcción.....	2
<i>Figura 2.</i> Evolucion Mensual del Despacho de Cemento	3
<i>Figura 3.</i> Actividad Edificadora en la Provincia de Cusco 2012.	6
<i>Figura 4.</i> Cuadro de Ejecución del Gobierno Nacional	9
<i>Figura 5.</i> Localización del Perú en el Mundo	21
<i>Figura 6.</i> PBI Global y PBI Construcción.....	37
<i>Figura 7.</i> PBI Global y PBI Construcción.....	38
<i>Figura 8.</i> Tasa de Referencia para el Perú.....	40
<i>Figura 9.</i> Tasa de Crecimiento Poblacional del Perú y el Departamento de Cusco.....	43
<i>Figura 10.</i> Distribucion del Empleo por Sector Económico, 2004-2013.....	44
<i>Figura 11.</i> Personal requerido según Grupo Ocupacional.....	45
<i>Figura 12.</i> Organigrama de la Empresa Odín SRL.	57
<i>Figura 13.</i> Matriz de la Posición Estratégica.....	76
<i>Figura 14.</i> Matriz Interna Externa (MIE).....	78
<i>Figura 15.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE)	79
<i>Figura 16.</i> Organigrama Planteado.....	96
<i>Figura 17.</i> Ventajas Competitivas-Cadena de Valor.....	104

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El presente planeamiento fue elaborado en base al proceso estratégico que se compone de un conjunto de actividades las cuales se desarrollan de manera secuencial y consecutiva con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este proceso consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicho y en la que se procurará diagnosticar y encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura buscada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas del análisis en la primera etapa, esta es la etapa más complicada por la rigurosidad y minuciosidad que requiere; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente e itinerante durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP).

Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante en búsqueda de las estrategias acorde a la situación que atraviesa la organización. Además es importante mencionar que el presente plan estratégico se elaboró en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico que se muestra en la Figura 0. Dicho modelo empieza con el análisis de la situación actual en la cual se desarrolla la organización, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética. Estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización y de observar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

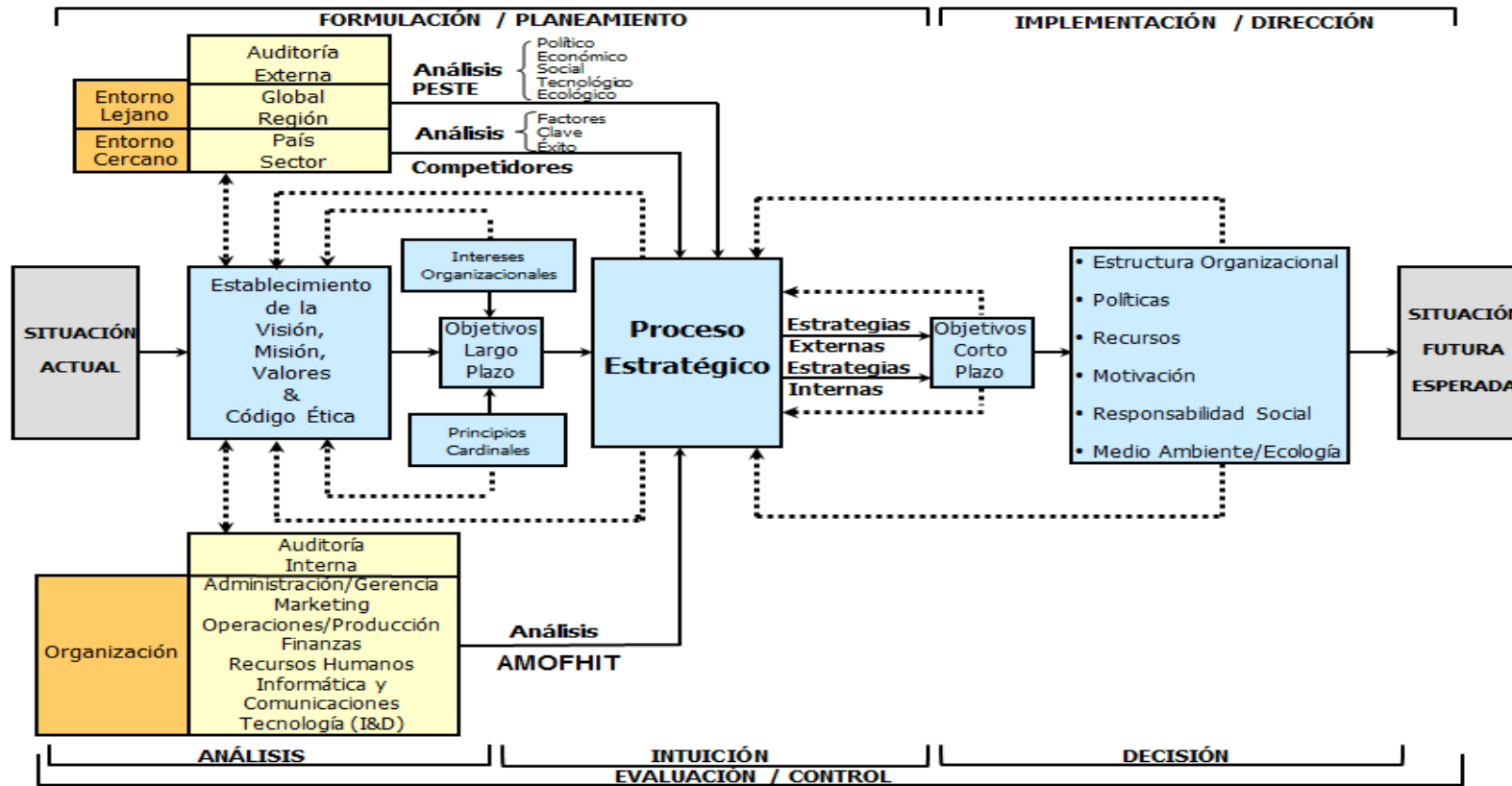


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

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

Del análisis precedente se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, a las amenazas que deben evitarse, y a cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial. Así se facilita a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente se desarrolla la evaluación interna, orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. De modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los

mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basándose en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la sumatoria de los OLP lleva a alcanzar la visión, y de la sumatoria de los OCP resulta el logro de cada OLP.

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

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), son específicas y no alternativas, y su atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP. También se diseña la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de formular el plan estratégico que permitirá alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, esta es la etapa de Implementación Estratégica. Consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y posteriormente en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2013, p. 442).

Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua. Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. A partir de ello se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada; un Plan Estratégico Integral es importante para poder visualizar ampliamente todo el panorama en el cual se desarrolla una organización para lograr la visión esperada. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector Construcción en Cusco

1.1 Situación General

El sector económico de la construcción siempre ha sido muy dinámico a nivel mundial por cuanto es un eje que irradia movimiento y dinamismo a la economía de una sociedad. La construcción tiene dos enfoques uno desde la perspectiva del Estado que es construir infraestructura como hospitales, colegios, carreteras, canales de irrigación, conjuntos habitacionales para viviendas, agua y desagüe, centrales hidroeléctricas, puentes, aeropuertos; etc. Toda esta infraestructura es construida, para el servicio de los habitantes o contribuyentes de una Nación. Otro enfoque es la construcción privada, en la que cada vez hay que cubrir más la escasez de vivienda, así como centros comerciales, clínicas, entre otros; este sector es muy dinámico porque genera no sólo economía directa sino también la indirecta. Hay un tercer enfoque, se podría determinar cómo mixto, en el que intervienen la entidad pública con la empresa privada, permitiendo que grupos vulnerables de pobreza puedan acceder a servicios de salud, seguridad, educación, agua y desagüe, proveer energía eléctrica, así como viviendas.

La actividad constructora presentó una caída de 7.75% en Marzo del 2015, respecto al mismo mes del año anterior, así como se muestra en la Figura 1. Este resultado muestra la retracción del sector construcción durante los últimos trimestres del 2014 hasta Marzo 2015, en comparación del 2012, año en el que presentó el mayor crecimiento (21.07%), seguido de un menor crecimiento en los años 2013 y 2014 (4.06% y 2.77% respectivamente). Además, el desempeño de la actividad constructora en el tercer mes del año ha sido significativamente menor que el del PBI global, a pesar de que éste último apenas creció 2.68%, la menor tasa de crecimiento desde el 2013 (CAPECO, 2015).

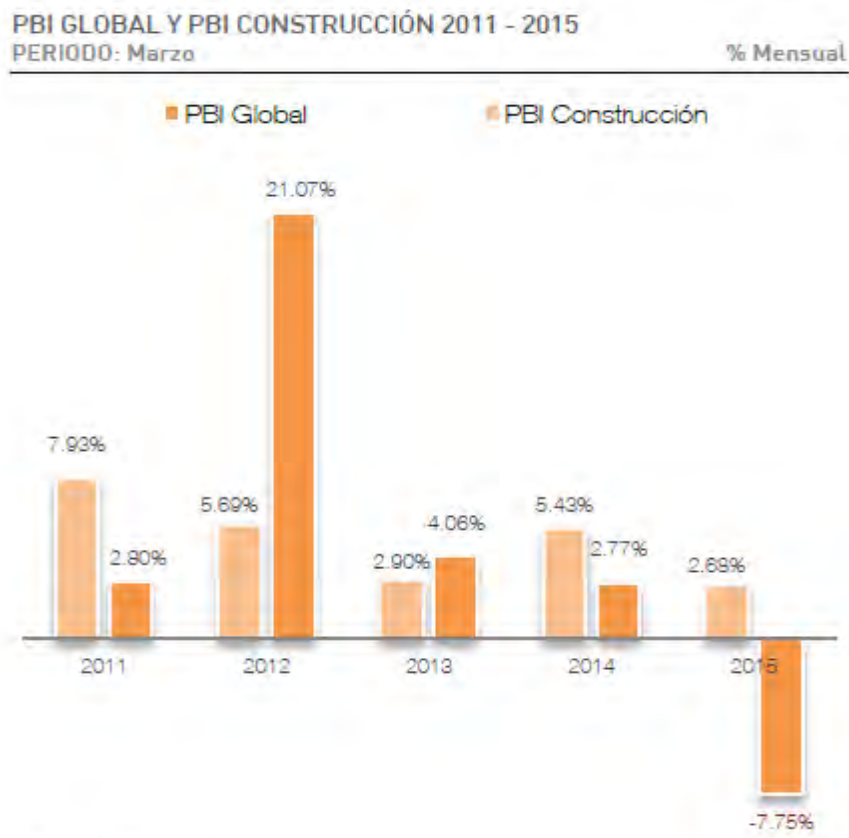


Figura 1. PBI Global y PBI Construcción
Tomado del “Informe Económico de la Construcción” por la Cámara Peruana de la Construcción, 2015.

El despacho total de cemento mide la entrega de este producto por las empresas productoras y comercializadoras, incluye además los despachos al mercado local (Despacho Nacional de Cemento) y al mercado internacional (exportación). Es el indicador más importante del PBI de Construcción, en la Figura 2 se muestra la evolución mensual del despacho de cemento, ya que la expansión del sector construcción y la industria del cemento van de la mano. Para el mes de marzo de 2015, el despacho total de cemento creció 0.11% respecto a igual mes del año anterior, sin embargo en el mes de febrero de 2015 sufrió un decremento de 4.10% en referencia a febrero 2014. Se puede apreciar también que el 2013 al despacho de cemento tuvo mejor desempeño que el año 2014 excepto en el mes de marzo. El sector construcción marca una pauta dinámica y de vanguardia que involucra el desarrollo de los stakeholders asociados a este rubro. La industria de la construcción promueve (a) el

empleo, (b) el crecimiento económico, (c) contribuye al progreso general y (d) tiene un efecto estabilizador en la economía nacional.

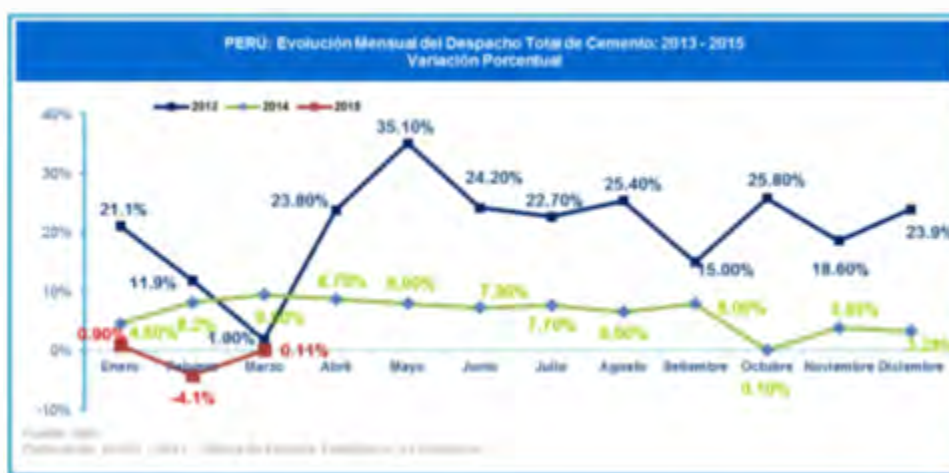


Figura 2. Evolución Mensual del Despacho de Cemento Tomado de Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento, 2015. Recuperado de <http://www.vivienda.gob.pe/destacados/construccion.aspx>

Dado que la evolución de este sector está estrechamente ligada al desempeño de diversas industrias, la capacidad de generar empleo del sector de la construcción es alta, puesto que es intensivo en mano de obra. De acuerdo con estudios realizados por la consultora Apoyo y la Corporación Financiera Internacional (brazo financiero del Banco Mundial), en el sector construcción por cada puesto de trabajo directo que se crea se generan cuatro puestos de trabajo colaterales en la economía.

La evolución del empleo en el sector construcción ha variado en relación a la crisis y los planes de estímulos adoptados por el Gobierno con respecto a la creación de empleo. El crecimiento de la producción nacional está relacionada con el empleo formal en la economía nacional. Así, en los últimos años, tanto la producción como el empleo en el sector construcción han sido afectados por los acontecimientos internos (elecciones presidenciales) y externos (Crisis internacional), los cuales han intervenido en el comportamiento de ambas variables. Al mes de agosto del 2013, el empleo formal en el sector construcción fue favorable, y se situó en un crecimiento promedio de 9.9%, por la continuación de obras de

infraestructura pública y privada que aún se desarrollan (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, Diciembre 2014).

En el 2012, los proyectos en obras de infraestructura vial (rehabilitación y mantenimiento de la Red Vial Nacional); obras en comunidades y empresas mineras; centros comerciales; construcción, ampliación y modernización de almacenes; obras en hospitales y penales; así como la continuación de obras de construcción de edificios para viviendas, casas y condominios, alentaron el PBI del sector construcción, el cual registró un PBI promedio de 14.8%, al igual que la demanda de mano de obra que avanzó en 8.3% (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, Diciembre 2014).

Durante el 2011, la incertidumbre asociada a los procesos electorales registrados en ese año y al cambio de autoridades, retrasó la ejecución de proyectos públicos y privados. No obstante, el empleo en el sector mantuvo la tendencia hacia la recuperación, mostrando tasas positivas, en respuesta al aumento de la demanda inmobiliaria, pese a una leve desaceleración en el último semestre (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, Diciembre 2014).

El crecimiento del sector construcción Región Cusco, ha tenido un crecimiento no tan veloz como en las regiones de la costa, por cuanto las limitaciones de los materiales y el uso de nueva tecnología en materia del proceso de construcción era limitado; otro factor importante ha sido la idiosincrasia de la población cusqueña determinada por el estilo de vida. Sin embargo esto va cambiando a partir del 2008, donde la necesidad de vivienda en la zona urbana se convierte en una tendencia social marcada por un país que ha permitido la migración excesiva de la zona rural a las ciudades urbanas; por lo cual las viviendas empiezan a crecer verticalmente, es decir edificios por encima de los 5 pisos. En el sector rural en la región Cusco tiene una peculiaridad, pues se construye en cooperación de los vecinos o comunidades, los materiales usados son de la misma región casas hechas de barro,

madera y paja; pero también en este sector, en los últimos tiempos se está encontrando un cambio, la inversión turística en estas zonas va transformando la forma de construcción y a su vez la demanda por compra de terrenos va en crecimiento.

La realidad refleja que algunos establecimientos de hospedaje ubicados en el Centro Histórico y la periferia no cuentan con parqueos y otra infraestructura básica para el desarrollo adecuado de la actividad, situación que provoca congestión vehicular, comercio ambulatorio de “suvenires”, entre otros. A esto se puede agregar, que según el registro oficial la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo para el año 2013, la provincia del Cusco cuenta con 857 establecimientos entre inscritos con clase y categoría y sin clase ni categoría, con una planta de 10,179 habitaciones disponibles y 20,144 camas, dando empleo a 3,448 empleados en los diferentes establecimientos (Municipalidad Provincial del Cusco, 2013).

Según el informe elaborado por el Equipo Técnico de la Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial la Municipalidad del Cusco en la Provincia Cusco, se registró una actividad edificadora de 299,109 m², donde el 64.44% (192,756m²) corresponde a edificaciones no comercializables, es decir, edificios de departamentos para arriendo y uso propio, el 18.43% a edificaciones vendidas (comercializables), y el 17.13% a edificaciones en oferta (disponibles), tal como se puede observar en la Figura 3. En la región Cusco, las edificaciones realizadas en un 58,82% son de 8 pisos y un 10,70% son de 5 o 4 pisos, lo cual refleja la preferencia por construcciones multifamiliares; además un 60,43% son departamentos con 3 dormitorios y 68,98% presentan 2 baños en su constitución. El material usado es ladrillo y concreto en un 82,02%; 47,74% presenta pisos de cerámica y un dato que por característica de la ciudad no es común lo constituye un 86,22% de la *viviendas* presenta techo de ladrillo y concreto (CAPECO, 2013).

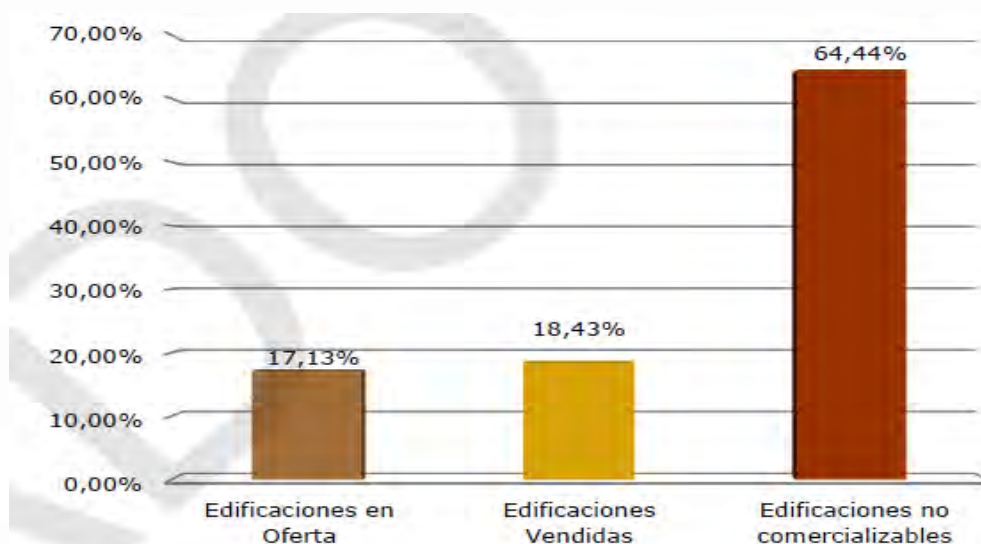


Figura 3. Actividad Edificadora en la Provincia de Cusco 2012. Tomado de *Plan de Desarrollo Urbano Cusco al 2023*, por la Municipalidad Provincial del Cusco, 2012.

Según cifras el 97,58% del total de hogares considerados como demandantes, según un estudio realizado por la Cámara Peruana de la Construcción, no satisfacen sus expectativas de consumo en el mercado de edificaciones; únicamente el 13,70% demanda viviendas de más de 20,000 US\$. Por el contrario el 86,30% busca viviendas de menos de US\$ 20,000, como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1 *Demanda Insatisfecha de Vivienda en Cusco según precios*

PRECIO DE VIVIENDA	DEMANDA EFECTIVA	OFERTA DISPONIBLE	DEMANDA INSATISFECHA	PARTICIPACIÓN POR RANGO
	HOGARES	HOGARES	HOGARES	PORCENTAJE
HASTA 5 000	7 698	0	7 698	33.9
5 001 – 10 000	5 540	0	5 540	24.46
10 001 – 20 000	6 307	0	6 307	27.85
20 001 – 30 000	1 852	0	1 852	8.18
30 001 – 40 000	1 126	11	1 117	4.93
MÁS DE 40 000	684	550	134	0.59
TOTAL	23 209	561	22 684	100

Nota. Tomado de *“El mercado de Edificaciones Urbanas en la Provincia del Cusco”*, elaborado por CAPECO-2013.

En la región Cusco se puede observar que la mayor cantidad de la población en ámbito rural y urbano en conjunto se encuentra en el sector D, E con porcentajes de 18.0% y 65.10% respectivamente. Para poder ponerlo en el contexto en que influye el sector de construcción con relación al nivel socio económico, refleja que la demanda creciente se ubica en estos sectores se debe estratificar de acuerdo a cómo se desarrolla las características económicas específicas de nivel económico en Cusco, tal como se observa en la tabla 2.

La explotación de los recursos naturales en el Perú ha generado una transferencia de dinero para los Gobiernos Regionales y Locales de aquellas regiones en las que se realiza actividad minera, hidrocarburífera o eléctrica en el país. Cabe señalar que dependiendo del sector al que se haga referencia, el porcentaje a ser transferido y el mecanismo usado varía. Al 2014, los recursos de Canon Gasífero han acumulado S/. 12,964 millones producto de las transferencias realizadas desde el año 2004 (año desde que comenzó a operar el Lote 88 del proyecto Camisea), los cuales se destinaron a la única región que recibe transferencias por Canon Gasífero en la actualidad, es decir Cusco. (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2014).

Tabla 2 *Distribución de hogares urbanos por niveles-Departamento (Urbano +Rural)*

DEPARTAMENTO	HOGARES - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO+RURAL						MUESTRA	ERROR (%)*
	TOTAL (%)	AB	C	D	E	PORCENTAJE		
Amazonas	100	2.4	9.4	18.4	69.8	962	3.2	
Ancash	100	5.5	20.5	24.7	49.3	1085	3	
Apurímac	100	2.4	6.8	8.6	82.2	738	3	
Arequipa	100	15.1	30.6	35.7	18.6	1041	3	
Ayacucho	100	2	9.6	13.2	75.2	929	3.2	
Cajamarca	100	3.5	7.9	16	72.6	1032	3.1	
Cusco	100	5.4	11.5	18	65.1	960	3.2	
Huancavelica	100	1.1	4.3	10.5	84.1	1812	3.4	
Huánuco	100	5.6	9.8	16.6	68	930	3.2	
Ica	100	8	30.5	40.7	20.8	1175	2.9	
Junín	100	4.4	13.7	29.3	52.6	1122	2.9	
La Libertad	100	9	19	29.5	42.5	993	3.1	

Nota. Tomado de APEIM 2013: Data ENAHO 2012.* Nivel de confianza al 95% p=0.5

Es conveniente señalar que la mayor parte de estos recursos se destinan a la construcción de infraestructura vial, educativa, salud y saneamiento y no se proyectan a atender los intangibles de la competitividad y el desarrollo humano, como son el conocimiento y la tecnología aplicada a las actividades económicas.

El coordinador regional de la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza, manifestó a que los indicadores sociales de pobreza no se están resolviendo con la inversión proveniente del canon y sobre canon, lo cual genera una demanda creciente al paso del tiempo. Aún existen grandes diferencias entre los distritos de la provincia del Cusco, como en Wanchaq donde el promedio de la tasa de conclusión de secundaria es al 100%, mientras que en Ccorca solo se llega al 15%, estando tan solo a media hora de distancia del centro de la ciudad. Caso similar ocurre en la provincias, mientras que se tiene 11 años de escolaridad en Cusco, en la provincia de Paucartambo, solo llegan a 4 años de escolaridad, por lo que se debe poner en debate la manera en que gastamos el dinero. (RPP Noticias, 2015).

De acuerdo a data que nos ofrece el Ministerio de economía y finanzas se proyecta una desaceleración en el crecimiento del PBI nacional, encontrándose un menor dinamismo de las exportaciones y de la inversión; lo que conlleva a la aplicación de medidas por parte del gobierno para poder disminuir un impacto mayor en el crecimiento como la publicación en Julio del 2014 de la nueva ley de contrataciones del Estado para agilizar la gestión de procedimientos y la aprobación de decretos de urgencia como la autorización de modificaciones presupuestarias para incentivar el consumo público y privado entre las cuales se encuentra la aprobación de S/. 400 millones para mantenimiento de infraestructura y mobiliario escolar en el sector educación, y la inyección de S/. 500 millones para bonos del Fondo Mi Vivienda entre otros.

Odín Ingenieros S.R.L. se desenvuelve en el mercado que ayuda a cubrir la necesidad prospectiva del Estado, concursando continuamente dentro de las diversas licitaciones y

concursos públicos que las diversas Municipalidades y gobiernos locales de nuestra región organiza para cubrir necesidades de infraestructura básica; inversión pública donde en el primer semestre del año se denota una caída en el gobierno local y regional, como se muestra en la Figura 4, tomando en consideración que en el marco general la inversión pública del gobierno nacional este un aumento de 27%.



Figura 4. Cuadro de Ejecución del Gobierno Nacional Tomado de Boletín informativo del 02 al 06 de Marzo del 2015 de ASOCEM Asociación de Productores de Cemento.

En este entender debemos observar que durante estos meses se realiza un diagnóstico del panorama recibido en los gobiernos locales para impulsar aquellos programas más álgidos y de mayor necesidad en atención para la población, oportunidad que Odín Ingenieros S.R.L. no dejó pasar encontrándose favorecido en el desarrollo de proyectos de urgencia como el mantenimiento de la infraestructura escolar. Además podemos observar un mercado no atendido por nuestra organización y que puede ser muy atractivo como son los proyectos de inversión privada.

1.2 Conclusiones

1. El Perú presenta en esta última década un crecimiento sostenido en términos generales, es así que la industria de la construcción se ha convertido en uno de los

sectores más dinámicos de la economía, sector en el que se desenvuelve Odín Ingenieros SRL.

2. El aumento de la población y el crecimiento de la economía influyen de manera directa en el incremento de la demanda interna, esto ha originado un aumento de la inversión privada y pública, así como la importancia del estado en la tarea de cubrir las necesidades básicas de esta población creciente, desarrollando proyectos de inversión importantes para el desarrollo y bienestar de la población, convirtiéndose en una necesidad prospectiva en cuyo ámbito se desenvuelve Odín Ingenieros.
3. De acuerdo a la Ley de Contrataciones la empresa puede usar fondos públicos para financiar el desarrollo de las obras públicas sin necesidad de recurrir al mercado financiero sirviéndose de estos como adelanto según avance de obra presupuestado, siendo Odín Ingenieros un participante importante en la ejecución y formulación de proyectos en la provincia de Canas Cusco y por ende beneficiario de esta política de estímulo que brinda la Ley.

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

2.1 Antecedentes

La empresa denominada Odín Ingenieros S.R.L. inicia sus actividades en enero del 2008, se encuentra inscrita en Registros Públicos, su domicilio legal es la Urb. Cerveceros C-6, Wanchaq- Cusco, representado por el Gerente General Sr. Flavio Lazo. Odín Ingenieros S.R.L. es una empresa formada a través de la Conjunción, de profesionales que aportan toda su experiencia adquirida a través de años de trabajo en la Industria de la Construcción de Obras; Civiles, Viales, Saneamiento etc. y la actividad inmobiliaria.

En virtud de los logros, competitividad y éxito alcanzado por la Empresa Odín Ingenieros S.R.L., la misma que viene desarrollando sus actividades exitosamente en gran parte del ámbito de la Región Cusco focalizando su interés principalmente en la industria de la construcción de servicio público habiendo adquirido amplia experiencia en la ejecución de obras y elaboración de expedientes técnicos, a la fecha cuenta con 56 proyectos concluidos y entregados satisfactoriamente. La empresa en la Región Cusco cuenta con dos gerencias bien definidas las cuales se refleja en su organigrama funcional actual como la Gerencia de Finanzas y la Gerencia Técnica que necesita una buena definición de funciones e integración adecuada y oportuna de la información actualizada para la toma de decisiones.

2.2 Visión

La declaración de visión de la organización Odín Ingenieros S.R.L., a nivel de empresa es la siguiente:

“Al 2020, ser la empresa líder en el mercado de la construcción e ingeniería a nivel regional y la macro región sur del país, mediante la excelencia de la calidad, el diseño, procesos y capacidad tecnológica e innovadora con que trabaja, salvaguardando la seguridad de sus trabajadores y con respeto al medioambiente.”

2.3 Misión

“Somos una empresa que proporciona servicios de construcción e ingeniería dando a nuestros clientes el máximo beneficio a su inversión, apoyados en el asesoramiento personalizado en cuanto a la calidad, diseño y servicio eficiente en nuestro trabajo, generando procesos de mejora continua en nuestro personal, logrando su plena satisfacción, confianza y seguridad con responsabilidad social y medioambiental”.

2.4 Valores

Para poder realizar dichos planes a futuro es necesario contar con valores y directrices que permitan reforzarlo, y estos son (1) Mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar, sustentada en la satisfacción plena del cliente, (2) Responsabilidad social, tomando en cuenta la protección del medio ambiente cumpliendo las normas ambientales con prácticas empresariales que protejan a las generaciones futuras, (3) Comunicación, en cuanto a las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera, (4) Seguridad, para la realización de las actividades por parte del personal y los clientes, (5) Trabajo en equipo, integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, generando un ambiente positivo, con participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos, (6) Honestidad, tanto por parte de los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes; promoviendo la verdad como una herramienta fundamental para generar confianza, (7) Compromiso, mediante la participación activa y responsable de nuestros colaboradores en la ejecución de sus funciones, (8) Innovación, permanente de nuestras actividades y procesos, tomando en cuenta los cambios en la ciencia y la tecnología.

2.5 Código de Ética

Odín Ingenieros S.R.L. en relación a sus actividades empresariales deben (a) buscar la calidad de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada, (b) garantizar que los colaboradores reciban a través de sus

salarios la justa contraprestación por el trabajo realizado, (c) garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando las medidas necesarias en cumplimiento con las exigencias legales para evitar riesgos laborales, (d) establecer reglas claras sobre los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos laborales, (e) rechazo a cualquier práctica relacionada con soborno y aspectos ilegales en los procesos que desarrolle la empresa.

2.6 Conclusión

El presente capítulo permitió establecer la visión y misión que sirven de respaldo y permiten direccionar las estrategias para la mejora de la empresa. La misión en tanto, describe la actividad que realiza y la visión señala el rumbo hacia dónde se quiere llegar, respaldados por los valores y el código de ética que son los pilares para alcanzar el éxito del presente proceso estratégico, los cuales deben ser difundidos y conocidos por todos los colaboradores de la empresa además de cumplirse en los planes de acción y las estrategias que se propondrán más adelante; en búsqueda de la excelencia de la calidad, el diseño, procesos y capacidad tecnológica e innovadora con que trabaja, salvaguardando la seguridad de sus trabajadores y con respeto al medioambiente.

Capítulo III: Evaluación Externa

El entorno globalizado cambiante hace necesario realizar una evaluación externa con información actualizada y relevante que sirva de base para una adecuada y oportuna toma de decisiones identificando procesos claves que se desarrollan en el país.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2013) indicó que en la teoría tridimensional es importante analizar las relaciones internacionales, para ello primero, debe discurrir el análisis externo del Planeamiento estratégico sobre algunos aspectos planteados por Hartman, desde la perspectiva nacional. De acuerdo con lo presentado en su obra *The relations of nations*, se puede considerar tres aspectos relacionados en el proceso estratégico. Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones se desarrollan a continuación.

3.1.1 Intereses nacionales matriz de intereses nacionales (MIN).

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) estableció en el Plan Bicentenario seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021. Estos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente.

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas, el objetivo principal es la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, referido al derecho a la vida, identidad, integridad, diversidad cultural conforme a lo dispuesto en la constitución y en los tratados internacionales de derechos humanos firmados por el Estado. Para ello es necesario expandir las capacidades humanas, lo que implica la lucha contra la pobreza y la aceptación de valores como: Laboriosidad, cooperación, honestidad, solidaridad e inclusión social (CEPLAN, 2011)

2. Oportunidades y acceso a los servicios, el objetivo principal es oportunidades y acceso a los servicios. En este caso, el objetivo es que todos los peruanos tengan acceso a los servicios básicos de calidad de: agua, electricidad, desagüe, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana (CEPLAN, 2011)
3. Estado y gobernabilidad, el objetivo principal es Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional. Este objetivo implica lograr que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas (CEPLAN, 2011)
4. Economía, competitividad y empleo, el objetivo general es economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad. El objetivo es lograr una economía diversificada y competitiva a nivel mundial, con reglas claras que promuevan la inversión privada con alta generación de empleo (CEPLAN, 2011).
5. Desarrollo regional e infraestructura, el objetivo general es desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada. Lo que se refiere a generar un desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio y la competitividad de las actividades productivas regionales (CEPLAN, 2011).
6. Recursos naturales y ambiente, el objetivo general es conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y eco sistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo. El objetivo es

lograr el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, a fin de garantizar su conservación para las generaciones futuras (CEPLAN, 2011).

En base a los objetivos revisados para el Perú se planteó su futuro en función a los ejes de desarrollo, los cuales tienen vinculaciones entre sí. En un mundo globalizado, un país no puede declararse autosuficiente o vivir aislado, debe desarrollar constantemente tratados, mejorar las relaciones bilaterales con sus pares comerciales en la región y en el mundo.

Dentro del contexto local y competitivo anteriormente mencionado, se construye la matriz de intereses nacionales (MIN), que se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3 *Matriz de Interés Nacional del Perú*

Interés nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia Crítico	Vital Peligro	Importante Serio	Periférico Modesto
1.- Derechos fundamentales y dignidad de las personas			*UE *EE.UU	
2.-Oportunidades y accesos a los servicios			*CHILE *ESPAÑA *EE.UU.	
3.- Estado y gobernabilidad		*CHILE	*BRASIL *ECUADOR *COLOMBIA *BOLIVIA	
4.- Economía, competitividad y empleo		*China *EE.UU	*BRASIL *U.E *CHILE	**CHILE
5.-Desarrollo regional e infraestructura			*BRASIL *ECUADOR *COLOMBIA *BOLIVIA CHILE	
6.- Recursos naturales y ambiente.		*CHINA *EE.UU *E.U	*COREA *BRASIL *JAPON	**CHILE

Nota. * Intereses Comunes, ** Intereses Opuestos.

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

3.1.2 Potencial nacional.

D'Alessio (2013) indicó que el potencial o poder nacional es la medición del Estado si son débiles o fuertes para alcanzar esos intereses nacionales. En un sentido más formal, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. Harman listó siete elementos del poder nacional: a) La estructura poblacional (lo demográfico), b) El tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), c) el material estratégico (lo económico), d) su desarrollo tecnológico, e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico, y sociológico), f) la forma de gobierno (lo organizacional y administrativo), g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar).

a. La estructura poblacional (lo demográfico).

Según el (INEI I. N., 2015) la población en el Perú al 30 de junio del 2015 asciende a 31'151,643 habitantes. De ese número de habitantes, 15'605,804 son varones y 15'545,829 son mujeres. Cabe indicar que hasta el 2007, de acuerdo al censo realizado ese año el número de personas en nuestro país era de 28'220,764. Se estima que durante este año nacerán 581,450 personas y fallecerán 172,731, lo cual equivale a un crecimiento natural de 13 personas por mil habitantes. Según la pirámide poblacional, correspondiente al año 2014, se observa que la base (0 a 5 años de edad) es mayor en aproximadamente 0,5%, con respecto a la pirámide proyectada al 2021, lo que indica que se estaría reduciendo la fecundidad (nacen menos niñas y niños). Asimismo, los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse, lo que evidencia un lento envejecimiento de la población peruana. La esperanza de vida es de 74.6 (Peru21, 2015).

b. El tamaño y la forma del territorio (lo geográfico).

El Perú se localiza en el hemisferio Occidental con relación al Meridiano de Greenwich y en el hemisferio Sur en relación a la Línea Ecuatorial. Está ubicado en la parte central y occidental de América del Sur. Tiene una extensión de 1 285 215,60 km² que

corresponde a 0,87% de la superficie continental del planeta, el Perú se constituye en el decimonoveno país más grande del mundo, el sexto del continente americano y el tercer país más grande de América del Sur (Sauñe, 2013).



Figura 5. Localización del Perú en el Mundo

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

El Perú es un país mega diverso, cuenta con 11 eco regiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: Costa, Sierra y Selva.

Costa: Una estrecha franja de desiertos y valles fértiles bañados por el océano Pacífico caracterizan la costa peruana. Los valles fértiles surgen de los ríos que bajan de la Cordillera de los Andes, la división geográfica con la sierra, y se pierden en el mar. La costa tiene un clima templado cálido, sin extremo frío o calor sofocante, pero con una alta humedad, densas neblinas que producen una intensa sensación de frío en invierno. En verano, hay muy poca neblina y la temperatura alcanza los 30°C. En su parte norte, la costa

tiene temperaturas cálidas casi todo el año, con un corto período de lluvias entre noviembre y diciembre. La costa sur y central tienen más bien dos estaciones marcadas, de invierno (abril a octubre) y estival (noviembre a marzo).

Sierra: Es la región montañosa del Perú, la Cordillera de los Andes domina su paisaje y tiene a su vez varias eco regiones en sus diferentes niveles de altitud. Los Andes del norte son más bajos y más húmedos que el promedio, los Andes del centro son los más altos y empinados, y es aquí donde se encuentra el pico más alto del país, el nevado Huascarán, con 6,768 msnm. Los Andes del sur son de mayor espesor, también se le conoce como el altiplano. La sierra tiene dos estaciones: el verano (abril a octubre) con días soleados, noches frías y poca lluvia, la época ideal para visitarla; y el invierno (noviembre a marzo) con lluvias abundantes. Durante el día, el sol puede calentar hasta los 24°C y en las noches la temperatura puede bajar hasta los -3°C.

Selva: Ubicada hacia el este, es una vasta región llana cubierta por vegetación en la cuenca del río Amazonas, que nace de la unión de los ríos Marañón y Ucayali. Es la región más extensa del territorio del Perú. Está formada por la selva alta o ceja de montaña (arriba de los 700 msnm) que se caracteriza por sus bosques nubosos y la selva baja (por debajo de los 700 msnm). Al igual que la sierra, la selva tiene dos estaciones bien marcadas. Los meses de noviembre a marzo, son de abundantes lluvias; y entre abril y octubre hay pocas lluvias, época ideal para viajar pues los ríos disminuyen su caudal y las carreteras son fácilmente transitables. La humedad es muy alta durante todo el año. Eventualmente, entre los meses de mayo y agosto se producen ocasionales "frijajes" o "surazos", fríos provenientes del extremo sur del continente en los cuales la temperatura suele descender hasta 8°-12°C (Peru.travel, Ubicación, Geografía y Clima de Perú, s.f.).

c. El material estratégico (lo económico).

En el primer trimestre del año 2015, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 1,7% respecto a similar periodo del año anterior. Este crecimiento económico es resultado de la recuperación de las actividades extractivas que se incrementaron en 2,8%, influenciadas principalmente por el crecimiento de la actividad minería e hidrocarburos en 4,1%, en tanto, la actividad agropecuaria creció 0,4%. De igual forma se incrementan las actividades de servicios en 4,7%, destacando la mayor producción de comercio 3,6%; servicios prestados a las empresas 5,0%; telecomunicaciones y otros servicios de información 9,0%, y servicios financieros, seguros y pensiones 11,3%. Las actividades de transformación se redujeron en 5,7%, por la contracción de la construcción (6,8%) y la manufactura (5,2%). En relación a los componentes de la demanda, el crecimiento del PBI se sustentó en la evolución favorable de la demanda interna que creció 2,5%, debido al buen desempeño mostrado por el consumo final privado 2,9% y el consumo de gobierno 3,0%, atenuado por la caída de la inversión en capital fijo en 7,1%. Las exportaciones de bienes y servicios disminuyeron en 4,6%, principalmente por la menor demanda externa de mineral de cobre por parte de China, Japón y Alemania; por las menores adquisiciones de Estados Unidos y Venezuela de prendas de vestir textiles; así como, por la menor venta de gasolina a Estados Unidos y Colombia. Las importaciones se redujeron en 1,5%, debido principalmente por las menores compras de maquinaria para la industria y de petróleo crudo de Estados Unidos y China. La oferta y demanda global en el primer trimestre, registró un crecimiento de 1,0%, cifra menor al crecimiento mostrado en el primer trimestre del año anterior que fue 3,7%. En términos anualizados el PBI se incrementó en 1,6%. De otro lado el PBI desestacionalizado en el primer trimestre del 2015 se incrementó en 0,5% en relación al trimestre inmediato anterior. (INEI, 2015).

d. Su desarrollo tecnológico.

Perú se mantiene en el puesto 90 en el ranking de la XIV edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, reporte que evalúa el impacto de las TICs en el proceso de desarrollo y competitividad de 144 economías del mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias (SINI, 2015) a través del Centro de Desarrollo Industrial (CDI, 2015).

Bajo el lema TICs para el crecimiento inclusivo, el Foro Económico Mundial (WEF) publicó este reporte que muestra el aumento de la brecha digital entre naciones y lo cual debe ser motivo de gran preocupación, dado el ritmo implacable del desarrollo tecnológico. “Las naciones menos desarrolladas corren el riesgo de quedar más atrasadas y se necesitan urgentes acciones concretas para abordarlo”, señaló. Según el WEF, el desarrollo de Perú se ve limitado por barreras tales como el sistema educativo de baja calidad (Puesto 133), baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (138) que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las Tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (140), que retrasan el entorno regulatorio para las TIC (SINI, 2015).

En Latinoamérica, los países que figuran este año en la mitad superior de la tabla son: Chile (38), Uruguay (46), Costa Rica (49), Panamá (51), Colombia (64), y México (69) y seguido de Perú (90), que se mantiene en la misma posición que el año anterior y está por delante de Argentina (91), República Dominicana (95), Venezuela (103), Paraguay (105), Bolivia (111). “El reporte sostiene que el impacto de las TICs, se extiende mucho más de las ganancias de productividad actuando como vector de desarrollo social y transformación mediante la mejora de los accesos a los servicios básicos, mejora de conectividad y creación de oportunidades de empleo”, afirmó el WEF (SINI, 2015)

Bajo el tema “TIC para el Crecimiento Inclusivo”, la publicación presenta evidencias de estudios realizados en Tanzania, Perú y Ecuador, en los cuales se muestran las mejoras de ingresos promedios y un importante avance en hogares que tuvieron acceso a teléfono e

internet lo cual demuestra que el acceso a las Tics tiene importancia relevante para la inclusión social (CDI, 2015).

e. La experiencia pasada (lo histórico, psicológico, y sociológico).

El Perú es cuna de la cultura Incaica y tiene una riqueza multicultural e histórica mucho mayor que sus pares latinoamericanos. El virreinato del Perú padecía de una de las más complicadas herencias que el colonialismo europeo ha dejado en el mundo, una estructura social difícil, donde solo la costa tenía posibilidades comerciales como para desenvolverse autónomamente; la sierra y la selva parecían, en cambio condenadas. En las décadas iniciales de la vida independiente del control del Estado central sobre el territorio fue exiguo y superficial, en la segunda mitad del siglo XIX las cosas parecieron mejorar con la riqueza del guano de islas, pero la falta de desarrollo de las Instituciones políticas y económicas hizo que el país no pudiese capitalizar de dicha bonanza. El dinero del guano sirvió para desarrollar la producción de azúcar y algodón a escala comercial, se construyeron ferrocarriles y el fortalecimiento del aparato del Estado. La explosión demográfica ocurrida a mediados del siglo XX, junto con la progresión de las carreteras, escuelas y los maestros creó desbalance en el programa de integración de la oligarquía. La tierra se volvió escasa y tanto las comunidades indígenas como los terratenientes serranos fueron incapaces de mejorar la productividad de la economía agraria de la región y de retener así a la creciente población. La sociedad rural inició un desmoronamiento que llevó a la emigración de su población hacia la costa, primero, y a la región amazónica después, La dislocación de la civilización rural andina y el carácter limitado del programa oligárquico de integración produjeron fenómenos políticos complejos y violentos en la segunda mitad del siglo XX, como las guerrillas, el gobierno militar reformista de los años sesenta el terrorismo político de grupos maoístas que se propusieron una especie de guerra de liberación nacional. La derrota de estas tentativas supuso, el triunfo del neoliberalismo. Este consiguió la estabilización de la economía y la

pacificación política mediante un nuevo auge exportador que doto al gobierno de recursos fiscales bastantes para desplegar un programa de acción social que neutralice la predica anti sistémica, las aspiraciones de ascenso social y bienestar económico de la población, El auge exportador basado en la minería, trajo, sin embargo conflictos medioambientales con las poblaciones rurales y problemas en el reparto de las ganancias entre los gobiernos regionales. (Contreras, 2011)

f. La forma de gobierno (lo organizacional y administrativo).

El Perú está organizado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Los tres poderes del país están centralizados en la capital. El Perú está dividido en 24 departamentos y la provincia constitucional del callao, cuenta con 195 provincias que contienen 1838 distritos. Cada distrito está gobernado por una municipalidad. (WEF, 2015) Publicó que de un total de 144 economías el Perú tiene uno de los mayores índices de corrupción (puesto 103) .Es necesario recalcar que estos resultados nos da una mala imagen a nivel mundial respecto a la facilidad para hacer negocios en el país, a lo que se suma los procesos burocráticos que afecta la inversión privada de forma negativa.

g. Las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar).

En efecto, el gasto militar en el Perú es apenas 1.3% del PBI como promedio entre el 2005 y el 2014, y menos del 8% de los gastos del gobierno central, muy por debajo de la asignación a la defensa de los países vecinos, según el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI). Así, por ejemplo, en el mismo período, el gasto militar de Chile ha sido 2.2% del PBI mientras que los de Ecuador y Colombia han llegado a 2.7% y 3.4%, respectivamente. En términos per cápita, Colombia y Chile asignan 3 y 4 veces lo que el Perú asigna a la defensa nacional; el Ecuador, el doble. (Mendoza, 2015)

La fuerza militar peruana está constituida por: a) ejército del Perú, b) Marina de guerra del Perú, y c) Fuerza aérea del Perú. Todas coordinadas por el comando conjunto de las fuerzas armadas, pertenecientes al Ministerio de Defensa.

3.1.3 Principios cardinales.

Los principios cardinales son la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. (D'Alessio Ipinza, 2013, pág. 90)

Influencia de terceras partes.

A nivel mundial, los diferentes sectores de la industria y comercio han cambiado significativamente, y producto de la globalización, se ha generado un impacto inevitable en todo el mundo. Los factores más favorables que tiene el Perú son la riqueza histórica y su legado cultural que deberían estar mejor posicionados y mejor atendidos permitiendo circuitos de turismo nacional que incluyan por ejemplo viajes aéreos directos desde el Cusco a diferentes países del mundo y departamentos del Perú, que fomenten una mayor estancia y rotación del turismo en el país.

Considerando que el Perú tiene 3079 km de mar, lo cual incluye dos corrientes marinas de temperaturas diferentes que generan faunas ictiológicas diversas, debería ser un país muy desarrollado en el sector pesquero, esto debería ir de la mano con la construcción de puertos de gran calaje que nos permitan seguir siendo la primera opción portuaria del pacífico sur y constituirnos definitivamente en el puerto occidental de entrada y salida de Brasil. La energía hidroeléctrica es otro factor que se presenta como una ventaja comparativa con respecto a otros países de la región que no tienen la riqueza hidrográfica, ni los grandes relieves geográficos que facilitan la construcción de represas hidroeléctricas,

este factor se torna más relevante ante la conocida demanda de energías limpias que tienen sus vecinos de la región.

El Perú con sesenta y cuatro ríos solamente en la Costa del Perú debería tener por lo menos treinta represas hidrológicas. Por otro lado, la riqueza de la biodiversidad biológica existente en la selva peruana debería ser mejor explotada a través de la investigación farmacológica de los principios activos de toda su biodiversidad. La gastronomía es otro factor nuevo que posiciona al Perú de una forma diferente, atractiva y a través de la cual se debe realizar una penetración de mercado en todos los países del mundo promocionando el pisco como bebida nacional y generando micro mercados en todo el mundo a través de cadenas de restaurantes peruanos para los productos alimentarios.

El Perú debería crear centros de educación gastronómica en los principales países del mundo creando así dependencia de sus productos como el limón de olmos, la palta fuerte, la chirimoya del sur, el maíz cusqueño y la gran variedad de papa de su serranía. La minería y la piel de alpaca también reconocidos en el mundo no deben ser vendidos, sino como productos elaborados con valor agregado que aumenten la rentabilidad de cada sector industrial. Actualmente, en el Perú se encuentra en el puesto 65 de acuerdo al ranking de competitividad 2014-2015 del WEF, (WEF, 2015)

Lazos pasados – presentes.

Perú tubo conflictos con los países con los cuales limita como Colombia, Chile, Bolivia, Ecuador, sin embargo, ninguna guerra tuvo un efecto tan profundo en el Perú, interna y externamente, como la guerra del Pacífico, en la cual combatió a favor de Bolivia, en contra de su vecino hacia el Sur Chile, en la que se produjo la derrota del Perú y la victoria de Chile, la guerra que tuvimos con Chile se solucionó a través de un acuerdo de paz en 1884, sin embargo hay una breve tensión entre ambos países, la guerra con Ecuador, se solucionó con la firma de un tratado en Brasilia.

El contra balance de los intereses.

Perú tiene intereses comunes con Ecuador y Colombia en la negociación del tratado de libre comercio con la UE; mientras que en Bolivia existe un interés común por la salida al mar, con Brasil mediante el *Mercosur* se busca formar un área de libre comercio entre el Perú y los cuatro países integrantes del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio recíproco de bienes y servicios, además de la carretera Interoceánica que interconecta al sur peruano con el noroeste brasileño, con Chile que es el primer país latinoamericano de origen de inversión extranjera en el Perú, con una participación de 6.1%. La inversión de Chile en el Perú tiene presencia en casi todos los sectores de destino, en especial, comercio, construcción, energía, finanzas, industria, minería y vivienda (MINCETRUR, 2015). Cabe mencionar que con estos países en la actualidad no se tienen conflictos, pero no es suficiente bajar la guardia dados los impases históricos que se han registrado y los intereses por los recursos naturales de los otros países sobre el Perú.

Conservación de los enemigos.

La estrategia de Perú tiene que ser convertir a un enemigo en un aliado ya que de nada sirve ganar enemigos, ya que debilitaría al Estado al estar a la defensiva, debe ser cauto, es necesario recalcar que también los enemigos pueden ayudar a crecer, para ello se debe conocer y analizar a los países limítrofes, ahora cada país está luchando por la atracción de las inversiones y por ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en el plano comercial.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

3.2.1 Condiciones de los factores.

En la última década el Perú ha venido experimentando un crecimiento económico importante, uno de los más importantes de la región. Debido a esto hemos tenido condiciones macroeconómicas favorables, sin embargo aún no somos competitivos y no estamos aprovechando la bonanza económica que nos da la naturaleza.

(SNI, 2015) Indico que el Perú se ubica en puesto 65 en Ranking de Competitividad 2014-2015 del WEF retrocede 4 posiciones respecto al anterior Informe (2013-2014), manteniendo la sexta posición en Latinoamérica. “A pesar de la caída de cuatro posiciones, Perú sigue en la mitad superior de la clasificación. Las preocupaciones sobre el funcionamiento de las instituciones, junto con el insuficiente progreso en la mejora de la calidad de la educación y adopción tecnológica, explican el descenso del país. El año pasado se destacó un cierto agotamiento de las fuentes de ganancias de competitividad del país en los últimos años.

El país tiene como fortaleza el desempeño macroeconómico (21) y altos niveles de eficiencia en el mercado de bienes (53), financiero (40), y de trabajo (51), a pesar de la rigidez en las prácticas de contratación y despido (130). El país necesita fortalecer sus instituciones públicas (127) mediante el aumento de la eficiencia del gobierno (116), luchar contra la corrupción (103), y mejorar la infraestructura (88). Además, desarrollar la capacidad para generar y utilizar el conocimiento y así diversificar la economía hacia actividades más productivas y que requerirán elevar la calidad de la educación (134), ya que aún no es capaz de proporcionar las habilidades necesarias para una economía cambiante; también impulsar la adopción de tecnología (92), que incluye una mayor aceptación y uso de las TIC (101); y elevar su capacidad de innovación (117), que sigue siendo baja. Estas acciones requieren tiempo para desarrollarse y dar frutos (SNI, 2015).

3.2.2 Condiciones de la demanda.

De acuerdo con lo registrado por el estudio, el 90% de los ingresos por ventas de las proveedoras de materiales corresponde al mercado de la construcción formal, mientras que el 10% restante corresponde a la llamada “autoconstrucción”. Cabe precisar sin embargo, que en algunos rubros como cementos, ladrillos o productos cerámicos, los niveles de venta en el segmento informal son mayores. Además, es conocido que en este segmento el volumen unitario de compras es sensiblemente menor que en el de la construcción formal.

Cabe precisar que en la medición anterior del IEC CAPECO, se identificó que el 37.57% de las ventas de los proveedores estaban destinadas al sector informal, es decir que en la medición actual un 27.57% han pasado a ser ventas para el sector formal. A su vez, las empresas proveedoras de bienes y servicios de la construcción indicaron que el 52% de sus ingresos en lo que va del año, corresponden a ventas efectuadas en Lima Metropolitana mientras que el interior del país representa un 41% en comparación del 40% indicado en el IEC 3 y solamente el 6 % de estos son provenientes de las exportaciones. Esta estructura de ingresos es casi idéntica a las mediciones anteriores efectuadas, solo mostrando una variación mínima (1%). Consideran que durante el presente año, serán las obras públicas –en sus diferentes modalidades las que tendrán un mayor dinamismo, habiéndose presentado un cambio en las percepciones respecto a la tercera medición del IEC. Así, la obra pública de infraestructura mantiene su calificación como el tipo de construcción que crecerá más el 2015, obteniendo una ubicación promedio de 1.55 (alcanzó 1.68 en anterior estudio), mientras que las obras de infraestructura a través de asociaciones público-privadas ocupa el segundo lugar con un promedio de 2.34, debiendo indicarse que en la segunda edición ocupaba el cuarto lugar con 2.48. La infraestructura privada se mantiene en el tercer lugar como actividad constructora más dinámica en el presente año, manteniendo el valor promedio que hace dos meses de 3.52. (CAPECO, 2015)

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.

(Porter, 2012) indicó que la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la estimulación y la ventaja competitiva, además refiere también lo siguiente: "especialmente cuando hay economías de escala, los competidores nacionales se obligan unos a otros a mirar hacia afuera, hacia los mercados extranjeros, para conseguir una mayor eficacia y una más alta rentabilidad. Y habiendo pasado con éxito la prueba de la feroz competencia interior, las empresas más fuertes, están bien equipadas para triunfar en el extranjero".

En el Perú se viene combatiendo las actividades monopólicas y se vienen fomentando las normas de libre competencia y competencia desleal todo ello con la intención de estimular la existencia de mercados competitivos, las cuales buscan alcanzar sus fronteras de producción y economía de escala para lograr una mayor competitividad y liderar en su respectivo sector industrial. Lamentablemente esta competencia solo se viene dando mayormente en empresas de servicios y muy pocas en las que están relacionadas con el desarrollo tecnológico e innovación.

3.2.4 Instituciones relacionadas y de apoyo.

- Ministerio de Vivienda, quienes son el ente rector en materia de urbanismo, vivienda, construcción y saneamiento, responsable de diseñar, normar, promover, supervisar, evaluar y ejecutar la política sectorial, contribuyendo a la competitividad y al desarrollo territorial sostenible del país, en beneficio preferentemente de la población de menores recursos. Con la finalidad de facilitar el acceso a la vivienda- a nivel nacional- el Ministerio de Vivienda y Construcción viene desarrollando los siguientes Programas y Productos: Nuevo Crédito Mi Vivienda , Mi Construcción , Mis Materiales, Techo Propio, Bono de Reforzamiento Estructural, Mi casa Mas , Terreno (Proinversion, 2015).

- Cámara Peruana de Construcción (CAPECO), que tiene como misión brindar servicios a sus asociados, promover el desarrollo nacional y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la construcción.
- Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), que tiene por objetivo promover la inversión en infraestructura de servicios públicos como plataforma para la mejora de la competitividad, la reducción de la pobreza, la integración, el desarrollo y la modernización del país.
- Asociación de Productores de Cemento (ASOCEM), entidad gremial que congrega a las Empresas: Cemento Andino S.A, Cemento Lima S.A., Cementos Pacasmayo S.A.A. y Yura S.A.; y las entidades que agrupan a los inversionistas privados, en relación a las empresas su labor se dirige a colaborar con la formación técnica, el control de calidad y la seguridad en el trabajo. Realiza eventos anuales sobre la química del cemento y el desarrollo tecnológico industrial.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Uno de los pilares más importantes en el planeamiento es aprender a identificar el entorno donde la empresa y la organización se desarrolla, con el objetivo de(a) poder cuantificar el impacto favorable o desfavorable, (b) identificar y analizar las oportunidades de mercado que podrían y deben ser exploradas, y (c) desarrollar y diseñar un planeamiento estratégico adecuado. Según (D'Alessio Ipinza, 2013), los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (análisis PESTE), al que se le agrega el análisis de las fuerzas competitivas (C); generando como resultado el análisis PESTEC.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La existencia de una política gubernamental orientada a promover la inversión origina diferentes formas de gestionar y ejecutar un proyecto de inversión. En el sector de la

construcción, la entidad pública puede ejecutar de manera directa, contratar el servicio o establecer sociedades con empresas privadas; dentro de las dos últimas existen modalidades las cuales están regidas por la normatividad vigente como el Decreto legislativo N° 10171 “Ley de Constataciones con el Estado” y el Decreto Supremo N° 1012 "Ley Marco de Asociaciones Público Privadas" ambas establecen el marco legal que regula no solo la ejecución del proyecto sino todo el proceso previo y posterior a este que dinamiza la economía, sobre todo al interior del país. El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) es un sistema administrativo del Estado que a través de un conjunto de principios, métodos, procedimientos y normas técnicas certifica la calidad de los Proyectos de Inversión Pública. Con ello busca mejorar la capacidad prestadora de servicios públicos del Estado de forma que éstos se brinden a los ciudadanos de manera oportuna y eficaz. La mejora de la calidad de la inversión debe orientarse a lograr que cada nuevo sol invertido produzca el mayor bienestar social. Esto se consigue con proyectos sostenibles, que operen y brinden servicios a la comunidad ininterrumpidamente.

La magnitud y el número de transacciones hacen que las contrataciones públicas constituyan un régimen jurídico especializado de importancia transversal que contribuye de forma importante en la dinamización de la economía, sobre todo al interior del país, en donde la presencia de la pequeña y mediana empresa es predominante. Por ello, resulta necesario asegurar que cada una de esas transacciones se realice con transparencia y promoción de la libre competencia, dentro de una estrategia de calidad y eficiencia en el gasto para el cumplimiento de la función pública en concordancia con la política nacional de inclusión social. En ese sentido, las recientes modificaciones a la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto legislativo N° 1017), tienen como objetivo fortalecer las funciones de supervisión, regulación y solución de controversias del Organismo Supervisor de las Contrataciones del

Estado (OSCE), a efectos de asegurar la transparencia y la competencia en los procesos de contratación.

Las Asociaciones Publico Privadas – APP son modalidades de participación de la inversión privada en la cual se incorpora experiencia, conocimientos, tecnología y se distribuyen riesgos y recursos, preferentemente privados, con el objeto de crear, desarrollar, mejorar, operar o mantener infraestructura pública, proveer servicios públicos y/o prestar los servicios vinculados a éstos que requiera brindar el Estado, así como desarrollar proyectos de investigación aplicada y/o innovación tecnológica. (ProInversion, 2015). Según lo establecido por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada las APP se pueden ejecutar bajo la modalidad de concesión, operación, gerencia, joint venture u otra permitida por la ley, además indica que a diciembre de 2014 se tenía una cartera de proyectos por un monto de US\$ 4,000 millones en los sectores de saneamiento, electricidad, hidrocarburos, telecomunicaciones y transporte en este último se encuentra el Aeropuerto Internacional de Chinchero en Cusco, el cual fue dado en concesión por 40 años por una inversión estimada de US\$ 537 mil millones, sin duda una de las mayores inversiones en esta región. (ProInversion, 2015).

Se debe de tomar en cuenta que el gobierno en la actualidad está apoyando e incentivando diferentes programas de desarrollo referentes a la construcción, otorgando financiamientos y créditos tanto en el sector público como privado. El Estado alienta la inversión de la construcción a nivel nacional con proyectos como carreteras, puentes, parques, centros de recreación, establecimientos de salud y colegios; del mismo modo las viviendas a través de planes como Techo Propio y el Fondo Mi Vivienda que en muchos casos han sido coberturados con exoneraciones y facilidades de pagos a través de las instituciones involucradas, pero se tiene cierta incertidumbre respecto a la continuidad de estos incentivos hacia el crecimiento de la construcción debido al próximo cambio de

gobierno y por la desaceleración de la economía nacional. Además los gobiernos regionales y locales han sufrido un estancamiento por el cambio de autoridades lo que repercute en la continuidad de algunos proyectos así como en el inicio de otros.

Según (Macera, 2015) la corrupción es una de las preocupaciones más graves de los peruanos, además según Ipsos, en el 2010, el 47% de ciudadanos opinaba que era uno de los tres principales problemas del país; el porcentaje subió a 52% para el 2015. La sensación de encontrar la corrupción detrás de cada licitación, licencia, trámite burocrático, concesión privada y funcionario público es cada vez más extendida. Para la Procuraduría Anticorrupción, hace un año, el 92% de los alcaldes del país (casi 1.700 de 1.841) estaban siendo investigados por presuntos actos de corrupción vinculados a los delitos de peculado de uso, malversación de fondos, negociación incompatible y colusión (Macera, 2015). Otro aspecto determinante en la ejecución de proyectos de inversión pública es la burocracia en los organismos involucrados lo que origina atraso poniendo en riesgo el presupuesto para la ejecución del proyecto o la factibilidad de este.

1. Oportunidades:

- Ejecución de proyectos de infraestructura en el sector inmobiliario.
- Asociación con empresas para ejecución de proyectos.

2. Amenazas:

- Falta de transparencia en procesos de selección.
- Inestabilidad por cambio de gobierno que genera estancamiento en ejecución de proyectos.

3.3.2 Fuerzas económica y financiera (E)

En la Figura 6 se muestra que en el periodo de Enero a Marzo del 2015 el PBI Global fue de -6.83%, este resultado negativo rompe la tendencia de crecimiento del sector construcción presentada en los años anteriores, en donde hubieron tasas de crecimiento entre

un mínimo de 5.18% (2014) y un máximo de 17.40% (2012), resultados en los que sobrepasó el incremento del PBI global. Este cambio de tendencia es más significativo, porque, entre Enero y Marzo del 2015, el PBI nacional se incrementó solo en un 1.73%, su menor resultado de los últimos 5 años, pero además por primera vez desde el 2011, la producción global creció por encima de la construcción. (CAPECO, 2015).

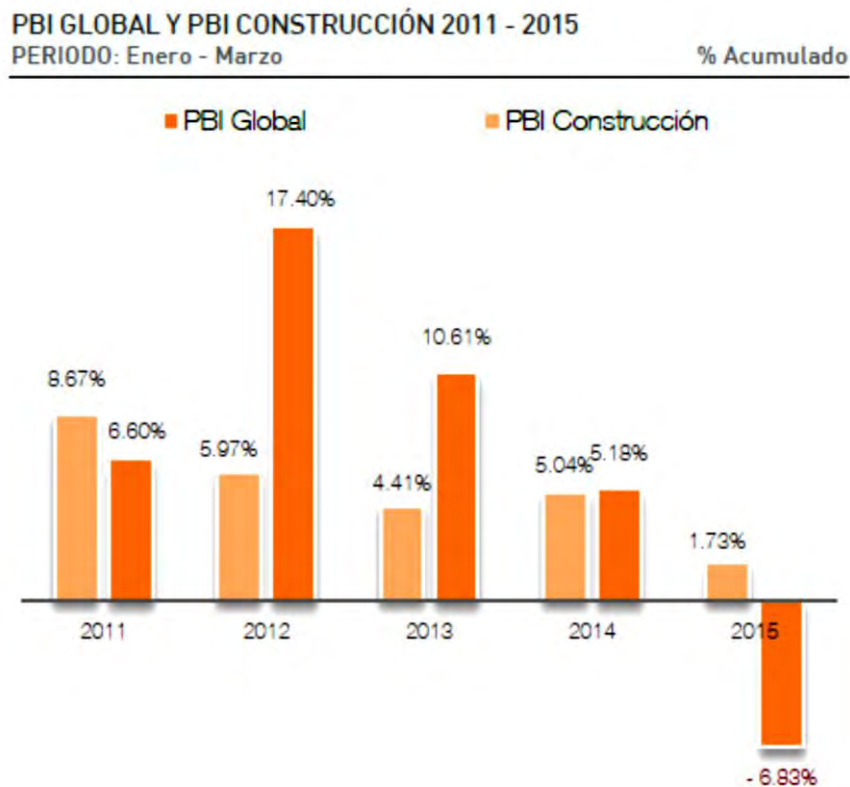


Figura 6. PBI Global y PBI Construcción

Tomado del “Informe Económico de la Construcción” por la Cámara Peruana de la Construcción, 2015.

En los últimos doce meses, la construcción decreció en 1.05%, siendo el peor resultado en los últimos 5 años analizados, en donde el PBI construcción creció por encima del global exceptuando el periodo 2012, rompiendo así el esquema de crecimiento que presentaba el sector, el cual mostró picos de crecimiento de hasta 16.80% en el 2011 y 14.32% en 2013, como se aprecia en la Figura 7. Además, este decrecimiento anual del sector ha sido contrapuesto al de la economía en general que más bien creció un 1.61%.

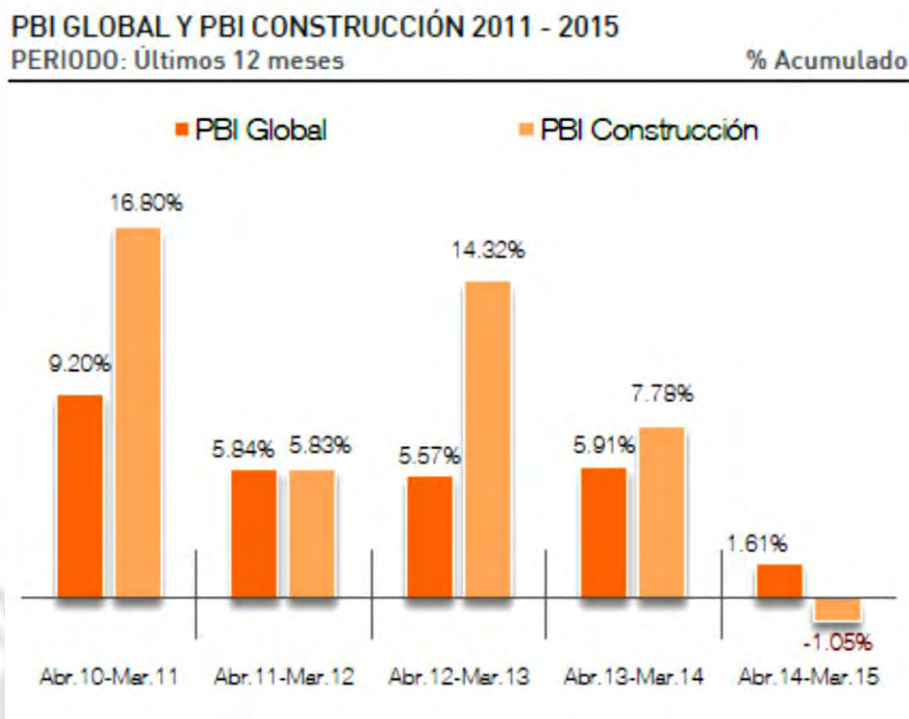


Figura 7. PBI Global y PBI Construcción

Tomado del “Informe Económico de la Construcción” por la Cámara Peruana de la Construcción, 2015.

El Ministerio de Economía y Finanzas, en su página de Transparencia Económica, muestra el monto asignado y el monto ejecutado por cada nivel de gobierno y por todas las fuentes de financiamiento. En la Tabla 4 se muestra un resumen de los montos asignados al Gobierno Regional Cusco por la fuente de financiamiento de canon desde el año 2010 al 2015 y se observa que a partir del año pasado hay una disminución considerable con relación al año anterior y eso se mantiene para este año; se puede observar también, la evolución de la asignación de presupuesto al Gobierno Regional Cusco por concepto de canon alcanzando el mayor monto el 2013, llegando a ejecutar solamente un 85.93%. Un aspecto de importancia y que genera reducción de asignación presupuestal es la ineficiencia en el gasto público, como se observa en la Tabla 5 desde el 2010 al 2014 no se ejecutó el monto total asignado; además se debe tomar en cuenta que el presupuesto asignado a la Región Cusco por fuente de financiamiento de canon equivale en promedio al 37% del presupuesto total asignado.

Tabla 4 Monto asignado al Gobierno Regional Cusco

AÑO	MONTO ASIGNADO POR CANON	MONTO EJECUTADO	% EJECUTADO
2010	440,188,827	328,364,629	74.60
2011	538,525,081	403,087,163	74.85
2012	717,608,6/s21	687,855,109	95.85
2013	777,844,084	668,368,973	85.93
2014	472,780,820	440,297,114	93.13
2015	465,792,629	160,221,871	34.40

Nota. Adaptado de *Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (consulta amigable)*. Por concepto de fuente de financiamiento de canon.

Tabla 5 Asignación y ejecución presupuestal Gobierno Regional Cusco

AÑO	MONTO TOTAL ASIGNADO	MONTO EJECUTADO	% EJECUTADO
2010	1,153,070,875	989,234,041	85.79
2011	1,312,610,676	1,130,179,005	86.10
2012	1,563,844,785	1,486,671,955	95.07
2013	2,116,832,605	1,727,211,878	81.59
2014	2,133,130,270	1,805,808,297	84.66

Nota. Adaptado de *Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (consulta amigable)*.

Evolución del poder adquisitivo del consumidor: Existen tendencias positivas por poder adquisitivo del consumidor y su propensión de gastar, los cuales han aumentado desde 2005 a la actualidad según estadísticas anuales del BCRP.

Riesgo país: El riesgo país de Perú se encuentra controlada y en descenso esto permitirá mayores inversiones extranjeras en el país, de acuerdo Banco de Inversión JP Morgan este indicador bajó un punto básico pasando de 1.64 puntos porcentuales el martes 7 de enero a 1.63 puntos hoy, según el EMBI+ Perú. De acuerdo al BCRP 2013, la tasa de referencia se mantendrá en 3.25 por ciento luego de haber permanecido en 3.50 por ciento en diciembre 2014, esta reducción es consistente con una inflación cercana a 2.0 por ciento para el horizonte de proyección 2015-2016 además que el ritmo de crecimiento de la actividad económica se encuentra por debajo de su potencial tanto a nivel nacional como mundial.

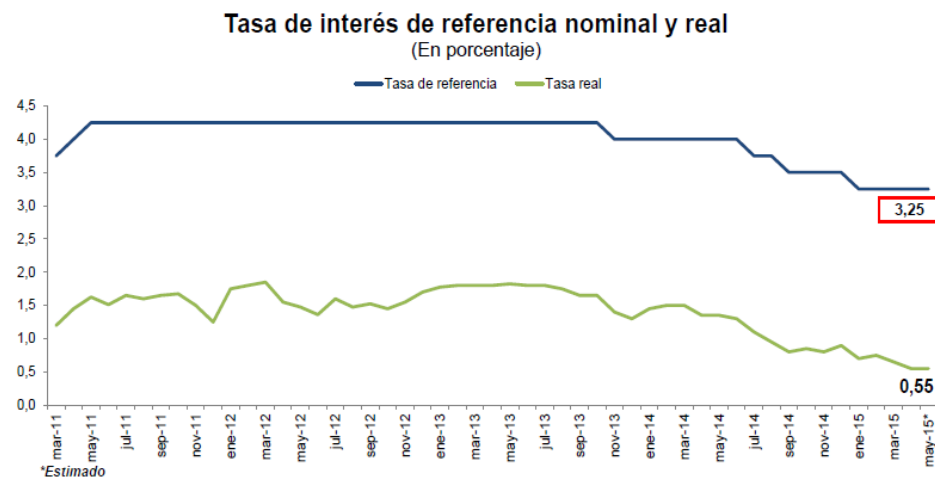


Figura 8. Tasa de Referencia para el Perú
Tomado Banco Central de Reserva del Perú, 2015.

1. Oportunidades:

- Descenso del riesgo país atrae inversiones extranjeras.
- Mayor accesibilidad a créditos por disminución de la tasa de interés de referencia.

2. Amenazas:

- Crisis económica mundial y desaceleración del crecimiento económico.
- Disminución de ingresos por fuente de financiamiento canon.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Al 30 de junio del presente año el Instituto Nacional de Estadística estableció una población de 31, 151,643 habitantes en el Perú y en el Departamento de Cusco 1, 316,729 habitantes. Cusco se ubica en el puesto 7 de los departamentos con mayor población y representa un 4.23 % de toda la población peruana, como se observa en la Tabla 6, en esta se puede apreciar también la población de los departamentos cercanos como Apurímac que representa un 1.47% y de Madre de Dios un 0.44% siendo este el departamento menos

poblado. También se puede observar que Lima concentra el 31.57% de toda la población peruana.

Tabla 6 *Población Total al 30 de junio 2015 por Departamentos.*

Departamentos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lima	9,113,684	9,252,401	9,395,149	9,540,996	9,685,490	9,834,631
La Libertad	1,746,913	1,769,181	1,791,659	1,814,276	1,836,960	1,859,640
Piura	1,769,555	1,784,551	1,799,607	1,814,622	1,829,496	1,844,129
Cajamarca	1,500,584	1,507,486	1,513,892	1,519,764	1,525,064	1,529,755
Puno	1,352,523	1,364,752	1,377,122	1,389,684	1,402,496	1,415,608
Junín	1,301,844	1,311,584	1,321,407	1,331,253	1,341,064	1,350,783
Cusco	1,274,742	1,283,540	1,292,175	1,300,609	1,308,806	1,316,729
Arequipa	1,218,168	1,231,553	1,245,251	1,259,162	1,273,180	1,287,205
Lambayeque	1,207,589	1,218,492	1,229,260	1,239,882	1,250,349	1,260,650
Ancash	1,116,265	1,122,792	1,129,391	1,135,962	1,142,409	1,148,634
Loreto	983,371	995,355	1,006,953	1,018,160	1,028,968	1,039,372
Callao	941,268	955,385	969,170	982,800	999,976	1,013,935
Huánuco	826,932	834,054	840,984	847,714	854,234	860,548
San Martín	782,932	794,730	806,452	818,061	829,520	840,790
Ica	747,338	755,508	763,558	771,507	779,372	787,170
Ayacucho	650,718	658,400	666,029	673,609	681,149	688,657
Ucayali	464,875	471,351	477,616	483,708	489,664	495,511
Huancavelica	475,693	479,641	483,580	487,472	491,278	494,963
Apurímac	446,813	449,365	451,881	454,324	456,652	458,830
Amazonas	413,314	415,466	417,508	419,404	421,122	422,629
Tacna	320,021	324,498	328,915	333,276	337,583	341,838
Pasco	292,955	295,315	297,591	299,807	301,988	304,158
Tumbes	221,498	224,895	228,227	231,480	234,638	237,685
Moquegua	171,155	172,995	174,859	176,736	178,612	180,477
Madre De Dios	121,183	124,404	127,639	130,876	134,105	137,316

Nota. Adaptado de *Instituto Nacional Estadística e Informática*, 2015.

Los 1, 316,729 habitantes del Departamento de Cusco están repartidos según lo detallado en la Tabla 7, en la cual se puede observar que el Cusco concentra el 34.18% de toda la población del Departamento, además La Convención es la segunda provincia con mayor concentración poblacional y representa un 13.66%. Las Provincias de Paruro y Acomayo son las provincias con menos habitantes las cuales no representan ni el 5% de la población de todo el Departamento de Cusco.

Tabla 7 Población por Provincias del Departamento de Cusco.

Provincia	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cusco	412,495	420,030	427,580	435,114	442,629	450,095
La Convención	179,095	179,326	179,515	179,670	179,775	179,845
Canchis	103,141	102,995	102,826	102,630	102,406	102,151
Quispicanchi	88,488	88,737	88,967	89,175	89,359	89,517
Chumbivilcas	81,419	81,658	81,878	82,078	82,257	82,411
Calca	71,436	72,015	72,583	73,137	73,675	74,195
Espinar	67,803	68,104	68,390	68,660	68,913	69,146
Urubamba	61,992	62,520	63,039	63,547	64,041	64,520
Anta	57,835	57,555	57,262	56,957	56,638	56,302
Paucartambo	49,774	50,053	50,323	50,582	50,828	51,060
Canas	40,379	40,180	39,973	39,757	39,530	39,293
Paruro	32,178	31,852	31,521	31,186	30,847	30,501
Acomayo	28,707	28,515	28,318	28,116	27,908	27,693

Nota. Adaptado de *Instituto Nacional Estadística e Informática*, 2015.

En la Figura 9 se puede observar la tasa de crecimiento poblacional del Perú desde el año 2006 hasta el 2015 comparativamente con la tasa de crecimiento del Departamento de Cusco y se puede apreciar que guardan similar tendencia. Para el Cusco la tasa de crecimiento ha ido en descenso desde el 2006 hasta el 2015, similar tendencia en la tasa de crecimiento nacional excepto en el año 2014 en el cual muestra un ligero incremento.

La evolución de la producción está relacionada con el empleo en la economía nacional. De esta manera, la producción y el empleo en las empresas formales del sector construcción ha presentado un comportamiento oscilante en los últimos años, tal es así, que antes del 2012 presentaba ritmos de crecimiento inversos al PBI del sector, sin embargo, hacia agosto de 2013, mantiene una relación directa, es decir a medida que la producción se incrementa también lo hace el empleo, y viceversa. (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, Diciembre 2014).

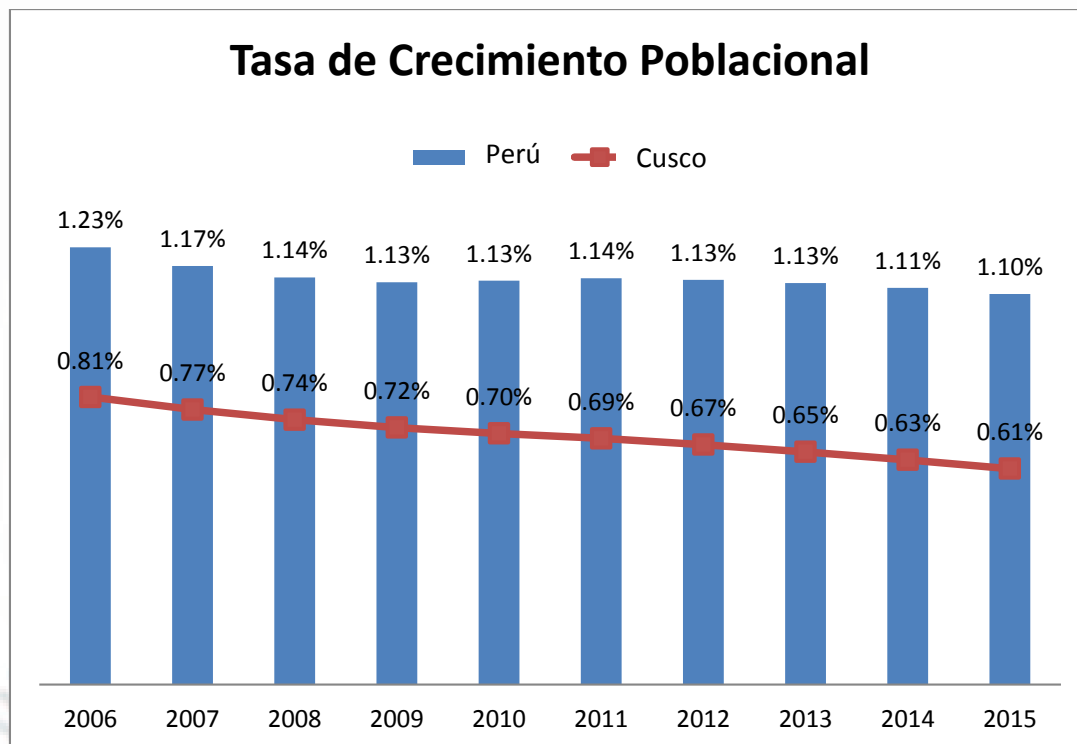


Figura 9. Tasa de Crecimiento Poblacional del Perú y el Departamento de Cusco Tomado de Instituto Nacional Estadística e Informática.

Durante el 2014, el empleo en el sector construcción presentó una evolución negativa al decrecer en promedio 4,2%, la cual se atenuó ligeramente en junio, contrastado con las variaciones del PBI del sector construcción, excepto en abril. El decrecimiento en el empleo se justificó, principalmente, por el menor ritmo y el cese de trabajadores en diversas obras de construcción en Lima Metropolitana, dicha disminución se registró en obras de edificación, de expansión y mejoramiento urbano, civiles de remodelación y ampliación, y para empresas del rubro industrial; asimismo, en el Resto del país las mayores salidas de trabajadores se registraron en las obras viales, de proyectos mineros, de edificación, de centrales hidroeléctricas, de mejoramiento y expansión urbana, sanitarias, eléctricas, y del rubro industrial. Durante el periodo 2004 y 2013, el crecimiento promedio anual del empleo (2,0%) fue superior al crecimiento de la fuerza laboral (1,9%) y de la población en edad de trabajar

(1,7%), lo cual significa que la economía peruana logró generar alrededor de 2 millones 624 mil empleo adicionales.

Asimismo, dado que el crecimiento económico superó al crecimiento del empleo, se produjo un aumento de la productividad laboral agregada. Cabe destacar que el dinamismo del empleo en las actividades servicios y construcción en el mismo periodo permiten ganar una mayor participación en el empleo total, mientras que, la participación del empleo en el sector extractivo ha disminuido, principalmente, en la actividad agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. En Perú, al 2013 existían 15 millones 684 mil personas ocupadas en las diferentes actividades económicas. Las actividades económicas que concentraron mayor cantidad de trabajadores fueron servicios, extractiva y comercio que representaron el 83,4% (13 millones 76 mil) del empleo total, estructura que se ha mantenido desde años anteriores. Ver Figura 10.

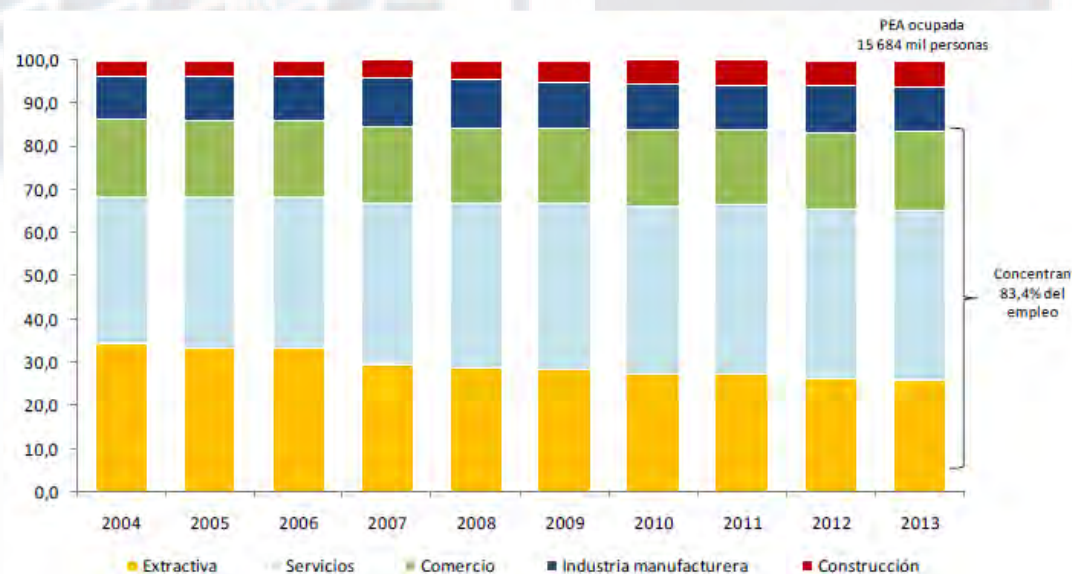


Figura 10. Distribución del Empleo por Sector Económico, 2004-2013.

Tomado de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Principales Resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional en el Sector Construcción, Diciembre 2014.

De acuerdo a los resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional (2014), en el sector construcción, se puede apreciar una alta demanda futura de trabajadores con menor

grado de calificación, debido a que es un sector caracterizado por ser intensivo en mano de obra; así, en el 2015 se contratarían 34 562 personas en el sector construcción, 31 344 obreros, 1 722 técnicos, 1 253 profesionales, 223 empleados, y en menor medida trabajadores de los servicios personales 17, y gerentes y directivos 3. Ver Figura 11. Los obreros participan directamente en el proceso productivo realizando las tareas de menor responsabilidad, mientras que los profesionales y técnicos son quienes habitualmente realizan las tareas de mayor complejidad dentro de la empresa. En este sentido, tener un 5,0% de técnicos y 3,6% de profesionales en la expectativa de contrato de las firmas, implicaría tal vez una mínima ganancia de cualificación para el sector construcción, pues se conoce la escasez de trabajadores técnicos en ciertos sectores de la economía.

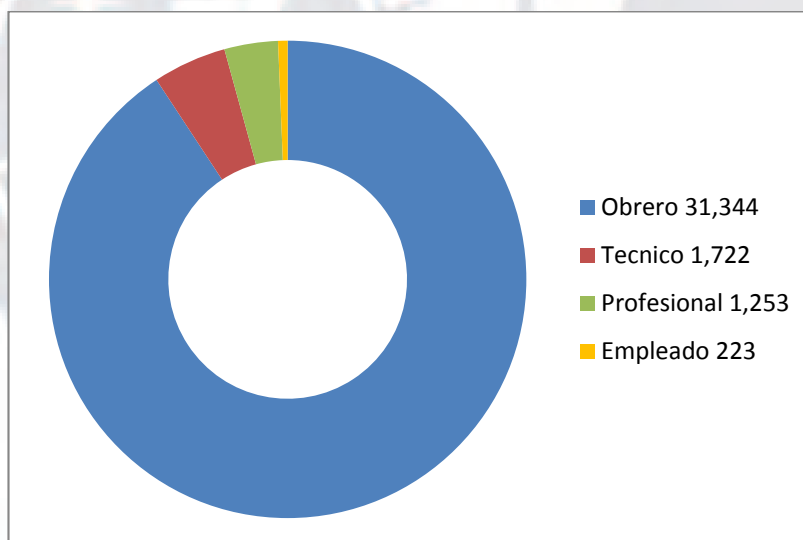


Figura 11. Personal requerido según Grupo Ocupacional. Tomado de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Principales Resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional en el Sector Construcción, Diciembre 2014.

La modalidad de empleo determina la relación entre el empleador y el trabajador, así como el grado de responsabilidad y compromiso que existe entre ellos. Las empresas constructoras, contratan a la mayoría de su personal bajo la modalidad de Régimen Laboral de Construcción Civil, contrato indeterminado y contrato a plazo fijo, asumiendo el empleador el pago de aportaciones correspondientes al seguro de salud, además de los

beneficios de ley. Otra modalidad de contratación, frecuentemente, usada en el sector construcción es el subcontrato de obra: en este caso el contratista principal (empleador) subcontrata parte de la obra a otro contratista. Esta modalidad contempla el pago de un monto determinado por la prestación de un servicio o la ejecución de algún trabajo específico. El sector construcción genera nuevos puestos de trabajo, ya que aproximadamente el 50% de la mano de obra utilizada es no especializada, además que dinamiza el comercio tales como restaurant, hospedajes, tiendas de abarrotes entre otros.

1. Oportunidades:

- Incremento de la población que genera demanda de servicios básicos.

2. Amenazas:

- Carencia de mano de obra calificada.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú ha mantenido una importante tradición de ingeniería y construcción debido a su variedad geográfica y a las restricciones que ésta impone. El presidente del Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO) indicó que la incorporación de la tecnología en el sector construcción en el país está un tanto rezagada en comparación con otros países de la región, aunque hay algunas empresas que están creando nuevas tecnologías para tener mayor productividad (Imaña, 2013). La innovación expande y consolida mercados, ayuda a superar desafíos, reduce costos, incrementa la productividad, crea nuevas competencias y genera sostenibilidad. En el sector construcción se requiere de propuestas innovadoras en el empleo de materiales y equipos de construcción, procesos de organización, supervisión, control de las obras y propuestas de capacitación que contribuyan al incremento de la productividad en la construcción de edificaciones (Imaña, 2013). Existe, por ejemplo, una máquina tarrajeadora, cuyo rendimiento es 20 veces mayor a la de un operario. Existe también tecnología que detecta tuberías debajo de la tierra, el uso de este

podría ahorrar tiempo y dinero lo que resultaría muy ventajoso en términos de productividad. (Imaña, 2013). El presidente de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) resaltó que el sector construcción es uno de los que más innovaciones realizó en los últimos años como producto de su expansión sostenida, además indicó que se han incorporado nuevas tecnologías en forma constante, así como nuevos materiales; esto permite reducir algunos costos y los plazos previstos para las obras (Balarezo, 2015). En este nuevo entorno, la demanda por personal con más calificaciones en el uso de los nuevos tipos de materiales se vuelve más incidente, por ello es necesaria una capacitación constante.

Existen softwares en el sector construcción que ayudan a optimizar los procesos. El building information modeling (BIM) es un programa que permite coordinar todas las áreas del diseño y la ejecución, el cronograma de tiempos, costos de un proyecto de construcción, la implementación de este, requiere no solo del conocimiento del software, sino también la implementación de nuevos procesos y del cambio cultural. (Leon, 2014). Existe también una filosofía denominada Lean Construction, la cual está orientada hacia la administración de la producción en construcción, cuyo objetivo fundamental es la eliminación de las actividades que no agregan valor (pérdidas). Este modelo denominado “construcción sin pérdidas”, analiza los principios y las aplicaciones del JIT (justo a tiempo) y TQM (gestión de la calidad total). Esta filosofía introduce cambios conceptuales en la gestión de la construcción con el objeto de mejorar la productividad enfocando todos los esfuerzos en la estabilidad del flujo de trabajo. (Universidad Politecnica de Valencia , 2013).

1. Oportunidades:

- Ingreso al mercado de productos versátiles para el sector construcción.
- Optimización en la gestión de proyectos de construcción.
- Equipos de última tecnología con precios accesibles.

2. Amenazas:

- Desconocimiento de la existencia de materiales versátiles en el sector construcción.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Los efectos que ocasiona el calentamiento global en la región ha generado la existencia de diversos fenómenos o desastres naturales que ha puesto en riesgo la vida de las personas y sus actividades económicas. Estos efectos nocivos se presentan con exceso de lluvias lo que trae consigo inundaciones y huaycos. Asimismo estos fenómenos estarán intermitentemente precedidos por épocas de sequías extremas. Bajo estas condiciones el entorno ambiental de la Región Cusco, Puno y de Madre de Dios se ve amenazado. Se evidencia un deterioro de los suelos y los recursos de la ciudad por la degradación de áreas de producción natural de agua (acuíferos y manantes), deterioro de la biodiversidad (flora y fauna) por el crecimiento indiscriminado de la mancha urbana, pérdida de suelos agrícolas debido a la débil regulación y fiscalización del sector construcción, contaminación del aire por actividades económicas, contaminación sonora y visual por diferentes actividades humanas, no reguladas e impacto ambiental por efectos del cambio climático, etc. (Municipalidad Provincial del Cusco, 2013).

En la actualidad algunos empresas están en busca de la construcción sustentable que se basa en el desarrollo de estándares que permitan soluciones a problemas ambientales manteniendo el respeto por la salud pública y el medio ambiente, permitiendo así la satisfacción de los usuarios de forma eficaz y responsable. Las técnicas sostenibles buscan satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los requerimientos que puedan tener futuras generaciones, poniendo en práctica actividades que mantengan un equilibrio con el medio ambiente (Constructivo). La certificación ISO 14001 tiene el propósito de apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier organización del sector público o

privado, fue creada por la Organización Internacional para Normalización (International Organization for Standardization - ISO). Esta certificación exige a la empresa crear un plan de manejo ambiental que incluya: (a) objetivos y metas ambientales, (b) políticas y procedimientos para lograr esas metas, (c) responsabilidades definidas, (d) actividades de capacitación del personal, y (e) documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado.

1. Oportunidades:

- Certificación en gestión medioambiental.

2. Amenazas:

- Contingencia por desastres naturales.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El uso de esta matriz permite analizar las oportunidades y amenazas que rodean al sector construcción con base en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos como menciona el análisis PESTE. Este se utiliza para poder identificar el nivel de respuesta que tiene el sector ante las oportunidades y amenazas detalladas (D'Alessio, 2013). En la Tabla 8 se analiza los factores determinantes de éxito del sector construcción.

3.5 Odín ingenieros S.R.L. y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Respecto a la mano de obra, existen sindicatos y gremios que dificultan el trato directo con el trabajador, además la carencia de mano de obra calificada y la lejanía de algunos proyectos que ejecuta Odín Ingenieros, la convierten en un factor que ejerce influencia y no tiene sustituto. Respecto a los materiales que se utilizan en las diferentes obras entre los de mayor incidencia está el cemento, acero de construcción, madera y agregados. Para el caso del cemento existen varios proveedores como Cementos Yura y Cementos del Sur, que son los más grandes en la región sur de país que abastecen regiones de

Cusco, Puno y Madre de Dios. El poder de negociación es abierta ya que se tiene dos proveedores los mismos que compiten por ofrecer sus productos a precios competitivos y con ofertas para los clientes. Con respecto al acero de construcción es abastecido por SIDER PERU y Aceros Arequipa, encontramos también una negociación abierta. Para el caso de la madera y los agregados pétreos, existen muchos proveedores que ofrecen dichos materiales en diferentes calidades y precios, casi no existe poder de negociación pues la competencia es alta. El resto de materiales son entregados por ferreterías cuya competencia es abierta debido a la cantidad de este tipo de establecimientos. El cemento y acero de construcción son los insumos de mayor incidencia, el proveedor actual de Odín Ingenieros para estos materiales es Maestro con el cual tienen una línea de crédito por ser clientes tienen precios preferenciales.

Tabla 8 *Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1 Ejecución de proyectos de infraestructura en el sector inmobiliario	0.03	1	0.03
O2 Asociación con empresas para ejecución de proyectos por descenso del riesgo país	0.08	2	0.16
O3 Mayor accesibilidad a créditos por disminución de la tasa de interés de referencia	0.08	3	0.24
O4 Incremento de la población que genera demanda de servicios básicos	0.10	3	0.30
O5 Ingreso al mercado de productos versátiles para el sector construcción	0.03	1	0.03
O6 Optimización en la gestión de proyectos de construcción	0.10	1	0.10
O7 Equipos de última tecnología con precios accesibles	0.04	2	0.08
O8 Certificación en gestión medioambiental	0.05	1	0.05
Amenazas			
A1 Falta de transparencia en procesos de selección	0.09	2	0.18
A2 Inestabilidad por cambio de gobierno que genera estancamiento en ejecución de proyectos	0.09	3	0.27
A3 Crisis económica mundial y desaceleración del crecimiento económico	0.05	2	0.10
A4 Disminución de ingresos por fuente de financiamiento canon	0.10	3	0.30
A5 Carencia de mano de obra calificada	0.08	2	0.16
A6 Ingreso de competencia extranjera	0.00	1	0.00
A7 Desconocimiento de la existencia de materiales versátiles en el sector construcción	0.04	2	0.08
A8 Contingencias por desastres naturales	0.04	2	0.08
	1.00		2.16

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El único comprador de Odín Ingenieros es el Estado ya sean gobiernos locales o gobiernos regionales, tanto en el área de proyectos como en la constructora. Al ser el único cliente tiene una alta influencia negociadora; aún más considerando que el costo, el plazo y la calidad del servicio a prestar están establecidos en el expediente técnico, además se rige a una normativa que no siempre garantiza las mejores condiciones. Actualmente Odín Ingenieros está ampliando su cartera de clientes, es así que viene elaborando y ejecutando proyectos de construcción para el sector estatal pero por medio asociaciones publica privadas APP, es decir una empresa privada, que no tiene el know how en construcción, contrata los servicios de Odín Ingenieros para que ejecute proyectos a cuenta de sus impuestos. En este caso el poder de negociación del comprador es alto pues se fundamenta principalmente en las buenas relaciones.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Actualmente existe una gran competencia en el mercado de la construcción, existen las empresas que se desempeñan en el sector privado como viviendas, centros comerciales o mineras; y existen las que contratan con el Estado, sector en el que se desempeña Odín Ingenieros, no existe sustitutos.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La inversión en el sector construcción tanto en el sector privado como del Estado se ha incrementado, si bien actualmente se ve disminuida por la crisis económica y la coyuntura política aún existen inversiones importantes. Esto conlleva la presencia de grandes empresas y de grandes competidores además de empresas de la zona que poco a poco incrementan su patrimonio y diversifican sus servicios y productos. Las barreras de entrada para contratar con el Estado están definidas por la capacidad de contratación de la empresa. Las empresas

que se desempeñan en el sector privado podrían jugar el papel de competidores entrantes, pues cuentan con la misma logística que podría ser orientada a contratar con el Estado.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La atractividad de esta industria se define mediante el presupuesto que tiene el Estado para ejecución de obras públicas, según la Tabla 4, para el periodo 2015 el monto asignado al Gobierno Regional de Cusco por fuente de financiamiento Canon asciende a S/.

465,792,629.00 monto destinado a la ejecución de proyectos de inversión. El sector construcción promovido por el Estado mide la competencia a través de la capacidad que tienen las empresas para contratar con este, es decir el monto que pueden acreditar como servicio prestado al Estado.

De acuerdo a estas estimaciones, se presenta el ingreso de nuevos competidores así como la consolidación de empresas de la competencia, lo que puede significar una ventaja en vista de las alianzas estratégicas en busca de ampliar la capacidad de contratación. Los principales competidores que tiene en la región se encuentra (a) Consorcio Jergo S.A.C, es una empresa de mayor antigüedad y de mayor capacidad de contratación con el Estado; (b) Argos Asociados S.A., igualmente de mayor antigüedad; y (c) Consultora Sondor, las cuales tienen el mismo rubro que Odín Ingenieros y compiten en el mercado de la ciudad del Cusco.

3.6 La Organización y sus Referentes

La Razón Social de la empresa es: Odín Ingenieros S.R.L., la que tiene como actividad principal la ejecución de obras civiles que contratan los gobiernos locales y gobiernos regionales. El referente de la empresa actualmente es el Grupo Graña y Montero debido a la cantidad de obras que realiza a nivel nacional y como ha logrado permanecer en el mercado nacional a través de los años. Esta empresa es un ejemplo de optimización en los procesos además de las certificaciones internacionales que ha obtenido, también es

importante mencionar la calidad de los productos que ofrece en lo que se refiere a obras, estos pasan por un control de calidad de la empresa antes de ser entregados a los clientes.

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

La matriz del perfil competitivo nos sirve para identificar a los principales competidores de una empresa, sus fortalezas y debilidades que cuentan en relación a la posición estratégica de una empresa modelo. Los factores determinantes del éxito son los que afectan a todos los competidores y son críticos para el éxito del sector industrial. El análisis que se desarrolla en esta matriz es comparativo, evalúa y asimila la información relevante a efectos de apoyar la toma de decisiones. Además, revela las fortalezas relativas de la empresa. Los principales competidores de la región son: (a) Consorcio Jergo S.A.C, (b) Argos Asociados S.A., y (c) Consultora Sondor S.R.L.; a continuación se muestra la Matriz de Perfil Competitivo correspondiente a Odín Ingenieros S.R.L, Tabla 9 y la Matriz del Perfil Referente, Tabla 10.

Tabla 9 *Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Claves de Éxito	Peso	Odín Ingenieros S.R.L.		kJergo S.A.C		Argos Asociados S.A.		Constructora Sondor S.R.L.	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Mano de obra capacitada	0.18	1	0.18	1	0.18	1	0.18	1	0.18
2.- Capacidad de contratar con el Estado	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
3.- Cumplimiento de plazos	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4.- Tecnología	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
5.- Imagen corporativa	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
6.- Optimización de rendimientos	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15	1	0.15
7.- El know how en contrataciones	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
8.- Alianzas estratégicas	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12
9.- Compromiso de trabajadores	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
10.- Respaldo financiero	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10
Total	1.00		2.44		1.92		1.87		1.20

Tabla 10 *Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores Claves de Éxito	Peso	ODIN INGENIEROS SRL		GRAÑA Y MONTERO	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Mano de obra capacitada	0.18	1	0.18	3	0.54
2.- Capacidad de contratar con el Estado	0.10	4	0.40	4	0.40
Cumplimiento de plazos	0.10	4	0.40	3	0.30
3.- Tecnología	0.10	1	0.10	4	0.40
4.- Imagen corporativa	0.05	3	0.15	4	0.20
5.- Optimización de rendimientos	0.15	2	0.30	3	0.45
6.- El know how en contrataciones	0.05	1	0.05	4	0.20
7.- Alianzas estratégicas	0.12	3	0.36	4	0.48
8.- Compromiso de trabajadores	0.05	2	0.10	2	0.10
9.- Respaldo financiero	0.10	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.44		3.47

3.8 Conclusiones

El Estado es el principal promotor del bienestar de los ciudadanos por medio de la adecuada prestación de servicios de salud, educación, transporte y saneamiento. Parte de estas funciones pueden ser optimizadas mediante la contratación de empresas eficientes y responsables que cumplan su rol ejecutor, como lo es Odín Ingenieros. Existe preocupación sobre el funcionamiento de las instituciones, el insuficiente progreso en la calidad de la educación y la poca innovación explican el descenso del país. El sistema judicial carece de independencia, sumada a la falta de transparencia en los procesos públicos y la burocracia genera una administración pública ineficaz.

La empresa cuenta con varias ventajas que bien administradas podrían significar ventajas competitivas. Sin embargo deberá trabajar principalmente en buscar nuevas oportunidades de negocio para amortiguar la inestabilidad económica que enfrenta el país, no solo por la desaceleración de la economía sino también por el próximo cambio de gobierno

central. Además debe fortalecer su recurso humano puesto que es escaso y el uso de nuevas tecnologías tanto en equipos de apoyo como en materiales versátiles.

El crecimiento de la población demanda mayor prestación del Estado, es decir que debe proporcionar los servicios básicos para generar bienestar, es ahí que la empresa tiene una oportunidad por lo que debe desarrollar su trabajo involucrando a los beneficiarios y con responsabilidad social siempre cuidando el medio ambiente.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Esta matriz consiste en evaluar los recursos con los que cuenta una organización. Con la auditoría interna podemos buscar hacer de los recursos una ventaja competitiva, aumentar la eficiencia de la organización y generar más renta. Para ello es necesario tener presente que la finalidad es crear valor. (D'alesio, 2008).

4.1.1 Administración

Odín Ingenieros S.R.L. cuenta con una Gerencia llevada a la cabeza por uno de los fundadores que cuenta con un 98% de accionariado dentro de la empresa, denotando gran dominio en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, no existe un planeamiento formal estratégico basado en pronósticos y/o estudios, las decisiones son tomadas por la intuición y know how; habiendo sobrepasado la capacidad de su gestión se crean dos Sub Gerencias importantes que son la de Sub Gerencia Técnica y la Sub Gerencia de Finanzas llevadas por profesionales capacitados en gerencia de la construcción y afines, las decisiones se toman consultando en un 40% con el Director fundador.

Las decisiones de crecimiento y expansión estratégica las toma el director fundador en base a su experiencia; habiendo buscado sociedades estratégicas a nivel nacional como el Grupo Chirinos y Constructora Montealto y alguna otras constructoras en el norte del país con las cuales tuvo la intención de expandir su radio de acción sin embargo nació el temor de proseguir con este tipo de sociedades por haber sufrido estafas por parte de algunas; respecto al manejo administrativo y funcional de esta empresa, se necesita implementar con urgencia instrumentos de gestión como el Manual y Reglamento de Organización y Funciones y otros que ayuden en la delegación de funciones y responsabilidades de sus áreas jerárquicas, puesto que la delegación efectuada está generando cuellos de botella respecto a toma de decisiones en temas operativos en ambas sub gerencias necesitando en un 20% la

intervención del Gerente General para solucionarlo; la delegación de autoridad se ha establecido adecuadamente a los mandos superiores sin embargo existe desconfianza en la delegación a los mandos medios, la administración no controla periódicamente los resultados financieros no posee políticas de control al respecto; la gerencia nos muestra el actual organigrama de funciones donde se observa la clásica organización vertical, esta se muestra en la Figura 12.

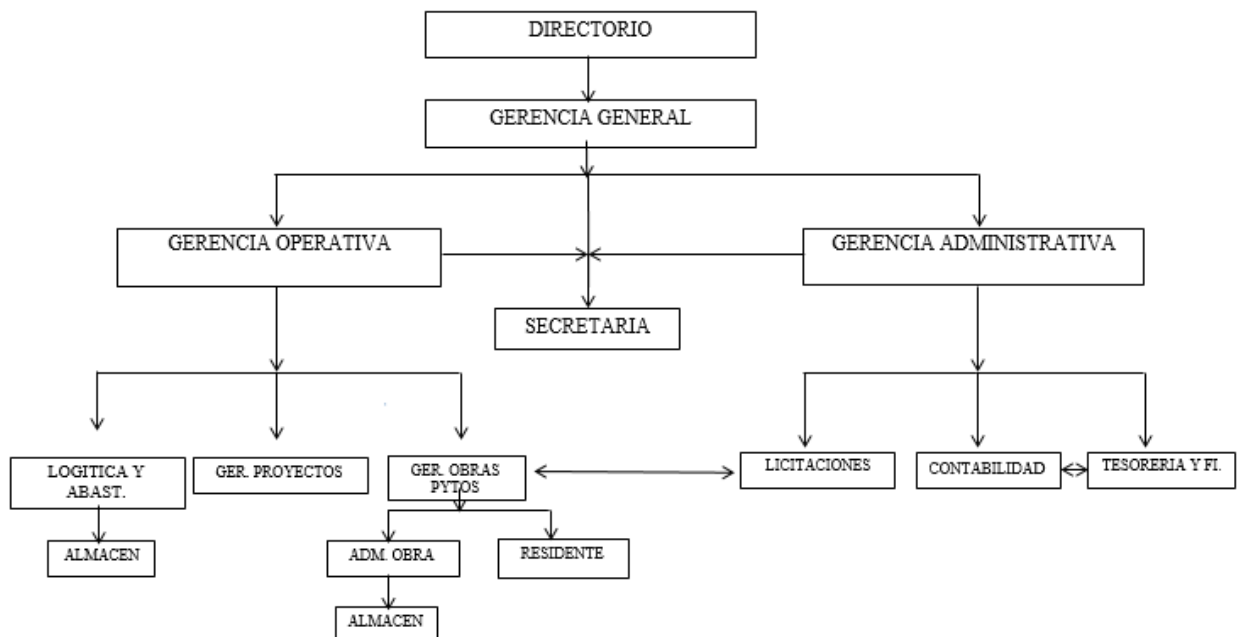


Figura 12. Organigrama de la Empresa Odín SRL.
Tomado de *Gerencia Odín Ingenieros SRL.*, 2015.

1. Fortalezas:

- Gerentes con experiencia en el área administrativa y de gestión de la construcción.
- Accionariado único, simplificando el nivel de coordinación para la toma de decisiones estratégicas.

2. Debilidades:

- No existencia de herramientas de gestión adecuadas para la delegación y cumplimiento de funciones por cada componente de la empresa.

- Desconocimiento del uso de herramientas financieras para la toma de decisiones estratégicas.

4.1.2 Marketing

La constructora, no posee un área específica de marketing, durante estos nueve años se ha llevado un perfil prudente llevándose la obtención de obras por medio del área interna de licitaciones y concursos públicos con los gobiernos locales en nuestra región, área que está siempre a la expectativa y búsqueda de oportunidades de concurso para trabajar con el Estado en obras de necesidad pública, para este área es importante la red de contactos que mantiene ya que la mayor cantidad de obras ejecutadas estos tres últimos años son de zonas puntuales como Canas, Canchis y provincias altas del departamento.

Para la empresa es importante mantener la buena relación con los contactos en las diferentes obras y zonas que se ejecutan y entregan, puesto que quedan como referentes de recomendación y ampliación de contactos para desarrollarse en otras provincias de nuestro departamento, considerando además algunos presupuestos adicionales por cumplir con satisfacción su contrato.

La gerencia se ha preocupado en estos años de implementar los requerimientos necesarios para poder presentarse y ser aptos en los concursos públicos que dictamina la ley de contrataciones del Estado en las diversas zonas de nuestro departamento, sin embargo existen algunas redes de corrupción que truncan y/o imposibilitan el adecuado desarrollo de los procesos de licitación y concursos públicos diversos en nuestra región teniendo injerencia tanto en gobiernos locales como regionales, la gerencia considera a su equipo de licitaciones con la experiencia necesaria, alto interés y compromiso.

1. Fortalezas:

- Se preocupa por reconocimiento de clientes acerca del buen servicio.
- Mantener red de contactos adecuada con clientes.

- Poseer los requisitos exigidos para ser apto en procesos de concursos públicos.

2. Debilidades:

- Corrupción en estamentos del Estado, afectan procesos de licitación y concurso.
- No poseer Presupuesto específico para el área de licitaciones y o gestión de imagen institucional.

4.3.3 Operaciones y logística

La empresa Odín Ingenieros inicia sus actividades en el área de licitaciones, buscando la oportunidad de postular en concursos públicos que a la fecha llega a Setenta Millones de soles; monto que como requisito de los contratantes y según lo estipula la ley de contrataciones del Estado debe sustentar con experiencia en un valor aproximado de obras ya realizadas (OCSE, 2012, pág. 28) Si se cumplen los requisitos exigidos por el ente que peticiona o requiere la obra y llama a concurso; se firma del contrato para la ejecución de esta buscando el establecimiento de procedimientos que logren optimizar y rentabilizar las operaciones mediante el sistema operativo Helper; que fue implementado según su necesidad y que con el tiempo va innovando, el cual integra las obras y sus necesidades, con la gerencia de operaciones según presupuesto y esta a su vez articula las áreas de abastecimiento, recursos humanos y finanzas, para actualización y ejecución de las obras obtenidas; para todo ello aún no se ha podido articular un flujograma adecuado, teniendo pendiente además la definición de herramientas de gestión para establecer las funciones específicas de las áreas gerenciales para no generar cuellos de botella y tener la información oportuna y completa para mejorar los tiempos y optimizar los recursos en su totalidad para obtener mayores rendimientos; la gestión de este área es particularmente compleja y critica para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización (D'alesio, 2008).

Los procesos operativos de la empresa cumplen los siguientes pasos, (a) requerimiento de materiales para obra, (b) revisión de presupuesto por gerencia técnica, (c)

aprobación y/o modificación de requerimiento, (d) elevación a abastecimientos para cotización, (e) evaluación de cotizaciones por gerencia técnica, (f) aprobación de mejor oferta, (g) recepción de la factura correspondiente del proveedor para la compra, (h) recepción de los materiales por almacén, (i) elevación para pago de factura con aprobación de sub gerencia técnica, (j) Envío de los materiales a obra, (k) utilización en obra.

1. Fortalezas:

- Sistema de información integrada que se adecua a necesidades integrales
- Contratos con proveedores estratégicos

2. Debilidades:

- No posee políticas de control de calidad, costos, activos Fijos.
- No busca rentabilizar los procesos en obra, no realiza estudios de mejoramiento de tiempo y movimientos en sus procesos de obra.

4.3.4 Finanzas y contabilidad

Para la toma de decisiones estratégicas se ha revisado los Estados Financieros de Odín ingenieros, realizándose las pruebas necesarias para poder evaluar los resultados, podemos observar que posee una liquidez con indicador de tres desde el periodo económico 2012, indicador que nos muestra la capacidad de la empresa para cubrir las necesidades del rubro en que se desarrolla, teniendo la facultad liquida necesaria para cubrir sin problemas sus actividades operativas; consideramos que este indicador es importante ya que en algunas oportunidades las valorizaciones entregadas para cancelación por la entidad gubernamental de la obra pueden demorar hasta 20 días, se observa además en el último año 2014 un decrecimiento de este ratio de un punto por anticipos recibidos de clientes por obras desarrolladas, además de haber dejado dentro de materiales y materias primas saldo considerable para poder ejecutar los contratos obtenidos para este periodo 2015; posee un capital de trabajo financiero que llega a ser una fuente de recursos estable, ya que el largo

plazo no se han previsto decisiones relevantes que lleguen por el momento a variar dicho panorama, para el presente periodo se proyecta un incremento de ventas del 2% respecto del año 2014 por la continuidad en el desarrollo de algunas obras que serán liquidadas este 2015 y el cambio de gobiernos locales habiendo disminución en la necesidad de concursar nuevos proyectos; se ha observado además que los indicadores de rentabilidad han estado decreciendo podemos observar que existen al 2014 mayores gastos financieros por las garantías presentadas para la presentación de los concursos públicos además de un problema de control en sus costos de venta, esto debido a la consignación de obras en zonas alejadas de las provincias altas que demandan mayores gastos respecto al traslado de materiales y control de saldos de materiales que a la fecha tienen problemas de no poder ser controlados y actualizados adecuadamente por lo que generan gastos innecesarios a la empresa, al respecto se ha creado un cuello de botella respecto al control y manejo de información siendo la gerencia técnica una de las áreas que necesita urgentemente una reformulación de su sistema de trabajo para no generar estos sobre costos innecesarios en la ejecución de obras sin embargo, es importante puntualizar que la empresa ha ganado buena cantidad de licitaciones para el presente periodo habiendo identificado a la fecha el doble de obras en licitación, las cuales demandan mayor control y adecuadas herramientas para su manejo en búsqueda de la rentabilidad del trabajo.

Es importante mencionar que la gerencia de Odín Ingenieros no revisa periódicamente sus resultados económicos, sin embargo el área de contabilidad mantiene actualizados todos los registros necesarios para la formulación de los EEFF.; la gerencia basa la toma de decisiones en el flujo neto de caja periódico para los gastos y/o adquisiciones que se realizan en cada rubro para el desarrollo de las actividades ordinarias, se anexa estados Financieros comparativos en apéndices A y B.

1. Fortalezas:

- Sistema de información financiera actualizada.
- Poseer Capital de trabajo positivo y capaz de cubrir adecuadamente las operaciones ordinarias.

2. Debilidades:

- No se capacita al personal del área.
- No poseer control adecuado de Costos que genera disminución de la rentabilidad

4.1.5 Recursos humanos

El personal está integrado por 116 colaboradores, más del 90 % es contratado según necesidad de producción, cantidad de obras alcanzadas para desarrollo de la empresa; para el presente periodo solo el 3% de los trabajadores tienen un contrato por más de dos años, los cuales podrían calificarse de confianza; se ha identificado que el 61% del total de trabajadores cuenta con contratos a plazo determinado en planilla de los cuales en su mayoría son profesionales del área de ingeniería y arquitectura con responsabilidad directa de la calidad y eficiencia en sus procesos, estos son contratados en la mayoría de los casos por recomendación, no contando con procesos de selección de personal adecuado dentro de la empresa, se ha determinado que más del 80% de este tipo de trabajadores en la institución tiene un promedio de 27 a 39 años a los cuales estimula mediante políticas de incentivos, el personal contratado por necesidad de producción no posee una identificación adecuada con la empresa ocasionando en algunas oportunidades impases con el cumplimiento de los plazos o en la supervisión de la entidad contratante además de retrasos con las valorizaciones teniendo que ser revisado por la gerencia técnica antes de su presentación para liquidación por el cliente, a la fecha no se ha realizado una evaluación del clima institucional.

Existe en el mercado laboral un número considerable de profesionales de la construcción que ha ido mejorando a través de los años, el crecimiento de los servicios prestados a empresas tuvo un incremento 4.70 % (INEI, 2015), sin embargo la empresa

considera que los recursos humanos disponibles no constituye una fortaleza, porque estos recursos están limitados por la falta de mano de obra calificada el trabajo técnico como en áreas de albañilería, gasfitería, electrificación entre otros de servicios generales y su alto costo; es por lo que la empresa ha dispuesto la tercerización de la gran mayoría de estos servicios, contando a la fecha con un 36% de personal prestadores de servicio mediante la modalidad de Honorarios profesionales; este sistema le ha generado algún ahorro puesto que evita algunas disposiciones que pudieran interferir en la liquidez de la empresa. Sin embargo, esto justamente no le permite competir con otros debido a que la valoración de empresas y competitividad está siendo evaluada por producto terminado, calidad de las operaciones, procesos, responsabilidad social empresarial. Es importante que la condición del recurso humano en la empresa mejore con el fin de poder potencializar procesos a nivel local y ser una empresa enteramente competitiva.

1. Fortalezas:

- Aplicación de políticas de incentivos.
- Personal joven identificado con la empresa, búsqueda de desarrollo profesional

2. Debilidades:

- No miden el clima institucional, para aplicar mejoras respecto al manejo de personal
- Personal Técnico de obra capacitado escaso y con poca identificación.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones

La empresa no maneja un sistema de información gerencial definido, puesto que el sistema informático que posee la empresa necesita reajustes respecto a diferente necesidades que se identifican periódicamente como uso de materiales por obra, tiempos de rendimiento, entre otros; necesarios para la toma de decisiones con frecuencia no se considera la información económica completa, basando esta solo en cubrir las necesidades urgentes; no realiza inversión importante en mejorar los sistemas de comunicación; en algunas obras

importantes que se encuentran alejadas de la ciudad tienen problemas de comunicación y no logran recibir la información a tiempo, siendo esta una desventaja que desarticula todo el sistema de operaciones; a la fecha se han programado reuniones mensuales para poder evaluar internamente los procesos, problemas entre otros actuados por zonas de obra, estimulando al trabajo en equipo e interactuando mediante lluvia de ideas para la solución conjunta de la mayoría de sus contratiempos.

Existe un área de informática especializada trabajando continuamente en la mejora del sistema informático denominado Helper; el cual es renovado y actualizado siguiendo y tratando de cubrir las necesidades de información que se identifican. La comunicación formal se realiza por correo electrónico o llamada, contando con una red de telefonía móvil que brinda mayor fluidez a las comunicaciones efectivas y adecuadas dentro de la institución.

1. Fortalezas:

- Sistema de información Helper adecuada a sus necesidades.
- Comunicación continua vía correo electrónico.
- Reuniones mensuales de evaluación interna para discernir problemas de cada área.

2. Debilidades:

- El sistema no contiene todas las necesidades de información.
- Distancia de algunas obras que generan retrasos e impases con supervisión de entidad contratante.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo

La empresa logro implementar desde los primeros años un sistema informático Helper para organizar sus operaciones ordinarias que sostuvo una ventaja competitiva a inicios, hoy necesita una actualización por la magnitud de las operaciones que posee, para lo cual se estableció el área de informática que está en búsqueda constante de mejorar y adecuar el sistema según las necesidades de cada área.

Las políticas de búsqueda de calidad son cumplidas en base a lo mínimo requerido por la Norma, no de operaciones que busquen maximizar los procesos y calidad de las áreas operativas empezando por alinear su sistema al ISO 9001 para poder gestionar medidas que generen valor a esta empresa garantizando los niveles de calidad en los procesos, productos y servicios que brinda la empresa; no posee un presupuesto para la investigación y desarrollo.

1. Fortalezas:

- Mejora continua en implementación de sistema informático.

2. Debilidades:

- No aplicación de procesos de búsqueda de calidad.
- No posee presupuesto específico para el desarrollo de investigación y desarrollo.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se puede observar en la tabla 11 los resultados del análisis de los factores internos de la empresa se desarrolla la matriz de evaluación, identificando los factores que a criterio del investigador tienen mayor importancia para el desarrollo de los objetivos y estrategias a largo plazo, siguiendo la metodología planteada por D'Alessio (2008).

Tabla 11 *Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.- Gerentes con experiencia en el área administrativa y de gestión de la construcción	0.08	4	0.32
2.- Único accionista, simplificando el nivel de coordinación para la toma de decisiones estratégicas	0.02	4	0.08
3.- Gestión de la buena imagen corporativa por buen servicio	0.05	3	0.15
4.- Capacidad de contratación con el Estado	0.10	4	0.40
5.- Poseer proveedores estratégicos	0.06	3	0.18
6.- Poseer capital de trabajo positivo y capaz de cubrir adecuadamente las operaciones	0.08	4	0.32
7.- Alto grado de identificación del personal administrativo con la empresa	0.05	3	0.15
8.- Optimización de sistema de comunicación	0.05	3	0.15
9.- Implementación y mejora continua de sistema informático Helper	0.05	3	0.15
Debilidades			
1.- Ausencia de herramientas de gestión estratégica	0.08	1	0.08
2.- Inexistencia de presupuesto específico de gestión de imagen institucional	0.03	2	0.06
3.- Incipiente política de control de calidad	0.07	1	0.07
4.- Escasa optimización de procesos en obra	0.08	1	0.08
5.- Falta de indicadores que determinen el clima institucional	0.05	1	0.05
6.- Poca identificación del personal operativo con la empresa	0.10	1	0.10
7.- Ausencia de investigación para mejora de procesos	0.05	1	0.05
	1.00		2.39

4.3 Conclusiones:

Mediante el análisis AMOFITH pudimos identificar los factores internos a tomar en consideración para mejora continua y que serán reestructurados en algunos casos para implementar las estrategias, mediante el análisis se tomó un radiografía de cómo se encuentran actualmente distribuidas las áreas funcionales y como se manejan las operaciones internas en Odín SRL, encontrándose fortalezas que podrán ser maximizadas y potencializadas en la búsqueda de la visión, así mismo es importante pues no ayudo a identificar las debilidades que tendremos que minimizar para alcanzar los objetivos planteados.



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

5.1 Intereses de Odín Ingenieros S.R.L.

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que la empresa desea alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. (D'Alessio ,2013). Odín Ingenieros S.R.L. procura alcanzar estos intereses, alineándolos a sus áreas funcionales para lograr la visión y misión trazada. Se ha identificado los intereses según el nivel de intensidad e interacción o relación y son:

- Aseguramiento de la calidad en procesos productivos, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional.
- Gestión adecuada del recurso humano.
- Innovación de sistemas de información.
- Gestión de herramientas de financiamiento.

5.2 Potencial de Odín Ingenieros S.R.L.

Para determinar el potencial organizacional de Odín Ingenieros S.R.L. se ha realizado un análisis interno de las siete áreas funcionales clásicas, desarrolladas en el capítulo cuatro, habiendo identificado las fortalezas de mayor relevancia, frente a la competencia, (a) capacidad de contratación, (b) respaldo financiero, y (c) manejo de software Helper, el cual está orientado a integrar todas las actividades de la empresa ya que hoy en día las empresas solo usan software genéricos y no innovan haciendo sus propios sistemas como lo realiza Odín Ingenieros S.R.L. Dentro de las debilidades de mayor importancia se ha identificado: (a) la falta de identificación del personal técnico de obra, y (b) la escases de políticas de gestión de la calidad.

5.3 Principios Cardinales de Odín Ingenieros S.R.L.

5.3.1 Influencia de las terceras partes

El sector construcción en el que la empresa se desempeña presenta una dependencia económica del presupuesto manejado por el gobierno regional y los gobiernos locales los cuales se están viendo afectados por la reducción de ingresos por concepto de canon, por ejemplo entre los periodos 2013 y 2014 hubo un decremento del 39.22% en la asignación de presupuesto por fuente de financiamiento de canon en el Gobierno Regional Cusco como se evidencia en la Tabla 4, situación similar en los gobiernos locales, reflejándose en la reducción de ejecución de proyectos de infraestructura. Del mismo modo, la principal función del gobierno es satisfacer las necesidades básicas de la población promoviendo el acceso a (a) educación, (b) salud, (c) vivienda, y (d) vías de comunicación.

5.3.2 Lazos presentes pasados

Desde su creación en el 2008, Odín Ingenieros S.R.L. ha buscado implementar programas de control y seguimiento de sus actividades, más que nada administrativas; es así que desde el 2011 entro en funcionamiento el software Smart que fue una adaptación a las actividades de la empresa cuya función fue colaborar en organizar la información y determinar algunos procesos básicamente del área de logística. Posteriormente en el 2014 se implementa el software Helper, el cual fue creado exclusivamente para Odín Ingenieros y actualmente continua en modificación justamente buscando adaptarlo a las necesidades de la empresa, pues se requiere que ayude al área técnico administrativa con el seguimiento de plazos establecidos para las obras que viene ejecutando. Odín Ingenieros inicio sus actividades aun cuando el Reglamento Único de Licitaciones y Contrataciones de Obras Publicas – RULCOP estaba vigente y actualmente la

Ley de Contrataciones del Estado es la que norma sus actividades con sus clientes, la misma que entro en vigencia desde el 2011 y hasta la fecha ha sufrido modificaciones y actualizaciones. Debido al crecimiento de Odín Ingenieros existe personal clave que no está comprometido con la empresa, pues en algunos casos es personal ocasional y en otras debido a la lejanía de su ubicación de trabajo no interrelaciona con la empresa más que el simple cumplimiento de las funciones asignadas. Por ello que cualquier tarea que se afronte para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, no solo deberán desarrollar software de control o capacitación al personal sino fundamentalmente cambio de la cultura y la identificación del personal con la empresa.

5.3.3 Contrabalance de intereses

En el sector construcción se puede observar gran interés por la innovación y búsqueda de la optimización de la rentabilidad así como del cuidado del medio ambiente; por lo que dentro de este principio cardinal se debe prestar atención a los intereses de los proveedores de servicios respecto a la capacitación en búsqueda de métodos de calidad y seguridad, por desconocimiento o temor al cambio; podemos tomar este factor por la necesidad de las constructoras de contratar algunos servicios de tercerización por necesidades puntuales y/o servicios específicos en los que salen más rentables la subcontratación por la especialización del servicio; otro principio de contrabalance puede ser el comportamiento antiético de la competencia en los concursos de contrataciones, en los cuales la competencia o los futuros socios estratégicos puedan generar disyuntivas con los principios éticos que posea Odín SRL.

5.3.4 Conservación de los enemigos

La presencia de competidores es una motivación para mejorar, ser creativos, innovadores, y así hacer más productiva y más competitiva a la organización Odín S.R.L, así

mismo el desarrollo de la competitividad es un pilar fundamental para lograr o alcanzar los objetivos de desarrollo de una organización y así lograr una ventaja frente a los mejores competidores, ya que de no tener competidores hace que la organización no se preocupe por mejorar, o no tome la debida importancia a los consumidores y sobre todo no busque ser más competitivo. En la actualidad Odín S.R.L. mantiene como rivales directos a las empresas de Jergo S.A.C, Argos Asociados S.A, Constructora Sondor S.R.L debido a que dichas empresas tiene similar capacidad de contratación, así mismo porque son empresas que se encuentran dentro del ámbito geográfico. Otro punto importante es la relación con los proveedores, los cuales son los mismos y no se puede obviar ya que la actividad de la organización Odín S.R.L depende también de ellos.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la matriz de interés, se encuentran los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en el mercado en el que se desarrolla, basados en posibles puntos en común, así como posturas opuestas que podrían involucrar a los competidores, estos son los principios cardinales que se analizaron en el punto anterior.

Tabla 12 Matriz de Intereses de la Organización

Intereses organizacionales	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Aseguramiento de la calidad en procesos productivos, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional.		* Jergo *Argos	** Sondor
Gestión adecuada del recurso humano.		* Jergo *Argos	** Sondor
Innovación de sistemas de información.			** Jergo **Argos **Sondor
Gestión de herramientas de financiamiento.	* Jergo *Argos *Sondor		

Nota: *Intereses comunes ** Intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

OLP1: Obtener el crecimiento de la utilidad neta del 10 % al 2020.

OLP2: Ampliar la capacidad de contratación en un 100% al 2020 para desarrollo de nuevos mercados en el sistema de contrataciones con el Estado.

OLP3: Implementar, al 2020, el uso de nuevas tecnologías de diseño y construcción, estandarizando procesos operativos para la disminución de costos de venta en un 2% anual.

OLP4: Lograr, al 2020, cero accidentes de trabajo y el cumplimiento total de las Normas de Gestión Ambiental.

5.6 Conclusiones

Los OLP se han planteado considerando la perspectiva financiera, promoviendo la rentabilidad en los procesos, recursos e intangibles de Odín Ingenieros, estos han sido formulados considerando la Visión propuesta así como los intereses organizacionales identificados mediante la evaluación de la matriz fundamentada con los principios cardinales que rigen el mercado de la construcción a nivel regional; se han identificado las potencialidades de Odín en base a su ubicación geográfica y su capacidad de contratación, del mismo modo se han tomado aspectos como las oportunidades que brinda el mercado y que nos servirán para encaminar las estrategias adecuadas en búsqueda del cumplimiento de los Objetivos a largo plazo en un horizonte de tiempo de cinco años.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo permitirá formular las estrategias, que dirijan al cumplimiento de la visión planteada, para ello se usara como herramientas las siguientes cinco matrices; (1) matriz de las fortalezas, debilidades y amenazas (M. FODA),(2) Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (M. PEYEA), (3) Matriz de Boston Consulting Group (M.BCG), (4) Matriz interna externa (M IE), (5) Matriz de la gran estrategia (M.GE); el proceso estratégico consiste en realizar las actividades que convienen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro deseado (D'Alessio, 2013).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una de las retadoras e interesantes por las cualidades intuitivas que exige de los analistas y es la parte central del proceso estratégico. Dicha matriz exige un consensuado pensamiento para generar los cuatro cuadrantes: (a) Fortalezas y Oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) Debilidades y amenazas (DA); y su relación entre ellos que deben ser minuciosamente analizados; básicamente el objetivo es analizar estrategias que nos permitan aprovechar los factores internos como externos y aprovechar las oportunidades y fortalezas para ser frente a las amenazas del entorno y debilidades propias del sector que se muestra en la tabla 12, de las cuales obtenemos las siguientes estrategias:

- Establecer el uso de nuevos materiales para mejorar plazos de ejecución de proyectos.
- Integrar todos los procesos de la empresa con el sistema Helper para conseguir una adecuada gestión de los proyectos.
- Obtener la certificación ambiental.

Tabla 12 Matriz FODA

Análisis Externo/ Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	F1 Gerentes con experiencia en el área administrativa y de gestión de la construcción F2 Único accionista, simplificando el nivel de coordinación para la toma de decisiones estratégicas F3 Gestión de la buena imagen corporativa por buen servicio F4 Capacidad de contratación con el Estado F5 Poseer proveedores estratégicos F6 Poseer capital de trabajo positivo y capaz de cubrir adecuadamente las operaciones F7 Alto grado de identificación del personal administrativo con la empresa F8 Optimización de sistema de comunicación F9 Implementación y mejora continua de sistema informático Helper	D1 Ausencia de herramientas de gestión estratégica D2 Inexistencia de presupuesto específico de gestión de imagen institucional D3 Incipiente política de control de calidad D4 Escasa optimización de procesos en obra D5 Falta de indicadores que determinen el clima institucional D6 Poca identificación del personal operativo con la empresa D7 Ausencia de investigación para mejora de procesos
	Estrategia FO	Estrategia DO
Oportunidades O1 Ejecución de proyectos de infraestructura en el sector inmobiliario O2 Asociación con empresas para ejecución de proyectos por descenso del riesgo país O3 Mayor accesibilidad a créditos por disminución de la tasa de interés de referencia O4 Incremento de la población que genera demanda de servicios básicos O5 Ingreso al mercado de productos versátiles para el sector construcción O6 Optimización en la gestión de proyectos de construcción O7 Equipos de última tecnología con precios accesibles O8 Certificación en gestión medioambiental	1 Establecer el uso de nuevos materiales para mejorar plazos de ejecución de proyectos. (F1,F2,F6,O5) 2 Integrar todos los procesos de la empresa con el sistema Helper para conseguir una adecuada gestión de los proyectos. (F1,F2,F6,F7,F8F9,O6) 3 Obtener la certificación ambiental. (F1,F2,F6,F7,O8) 4 Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac. (F4,O4) 5 Alianzas estratégicas para desarrollo de mercados. (F1,F2,F6,F7,O1,O2) 6 Adquisición de equipo satelital para el flujo de información en tiempo real y para monitoreo de equipos. (F1,F2,F6,O7)	7 Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en la Región del Cusco. (D1,D3,D4,D7,O5,O6) 8 Promover e implementar la innovación tecnológica para alcanzar la calidad en los procesos. (D4,D7,O2,O3,O4,O5,O7) 9 Desarrollar políticas que incentiven la calidad en los colaboradores de la empresa. (D5,D6,O5,O6,O7) 10 Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean (D4,D7,O6,O8) 11 Desarrollar una idea de marca propia utilizando las herramientas suficientes que se encuentran al alcance de la empresa. (D2,O3)
	Estrategia FA	Estrategia DA
Amenazas A1 Falta de transparencia en procesos de selección A2 Inestabilidad por cambio de gobierno que genera estancamiento en ejecución de proyectos A3 Crisis económica mundial y desaceleración del crecimiento económico A4 Disminución de ingresos por fuente de financiamiento canon A5 Carencia de mano de obra calificada A6 Ingreso de competencia extranjera A7 Desconocimiento de la existencia de materiales versátiles en el sector construcción A8 Contingencias por desastres naturales	12 Implementar políticas de RSE para incentivar una buena imagen corporativa. (F3, A1) 13 Implementar en la empresa el uso de nuevas tecnologías en construcción y gestión de procesos.(F7, F6, A3,A5,A8) 14 Mejorar las relaciones con los stake holders para competir en mercados desarrollados. (F5, A6) 15 Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones. (F9, F6,A3) 16 Desarrollar cultura de prevención en seguridad en el trabajo y gestión del medio ambiente. (F7,F3,F6,A8)	17 Mejorar los procesos de calidad de la empresa para optimizarlos y minimizar riesgos de cambio. (D1,D2,D3, A3 A4 , A8) 18 Desarrollar procesos de reclutamiento acordes a la necesidad de la empresa. (D4,D5,D6 A5,A7) 19 Buscar y desarrollar nuevos mercados. (A2,A3,A4, A6 D7)

- Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac.
- Alianzas estratégicas para desarrollo de mercados.
- Adquisición de equipo satelital para el flujo de información en tiempo real y para monitoreo de equipos.
- Desarrollar una idea de marca propia utilizando las herramientas suficientes que se encuentran al alcance de la empresa.
- Promover e implementar la innovación tecnológica para alcanzar la calidad en los procesos
- Desarrollar políticas que incentiven la calidad en los colaboradores de la empresa.
- Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.
- Desarrollar una idea de marca propia utilizando las herramientas suficientes que se encuentran al alcance de la empresa.
- Implementar políticas de RSE para incentivar una buena imagen corporativa.
- Implementar en la empresa el uso de nuevas tecnologías en construcción y gestión de procesos.
- Mejorar las relaciones con los stake holders para competir en mercados desarrollados.
- Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones.
- Desarrollar cultura de prevención en seguridad en el trabajo y gestión del medio ambiente.
- Mejorar los procesos de calidad de la empresa para optimizarlos y minimizar riesgos de cambio.

- Desarrollar procesos de reclutamiento acordes a la necesidad de la empresa.
- Buscar y desarrollar nuevos mercados.

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

Se utiliza la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) para desarrollar el análisis de los factores determinantes de la fortaleza financiera, de la ventaja competitiva, de la fortaleza de la industria y de la estabilidad del entorno. A continuación en la tabla 13, se presenta la Matriz del Vector Resultante.

Los vectores hallados están representados por el Factor X, el cual se mide sumando los valores VC+FI que da como resultante el eje 0.5, y el Factor Y, el cual se mide sumando EE+FF, dando como resultado 0.8, ver figura 13.

6.3 Matriz Interna Externa (MIE)

En la figura 14 vemos que luego de las ponderaciones EFI y EFE los resultados caen sobre el sector V, se recomienda seguir estrategias de retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades), tales como el desarrollo y penetración de mercados, descritos en la matriz PEYEA y su relación con las estrategias extraídas de la matriz FODA, las cuales son:

- Establecer el uso de nuevos materiales para mejorar plazos de ejecución de proyectos.
- Integrar todos los procesos de la empresa con el sistema Helper para conseguir una adecuada gestión de los proyectos.
- Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac.
- Alianzas estratégicas para desarrollo de mercados.

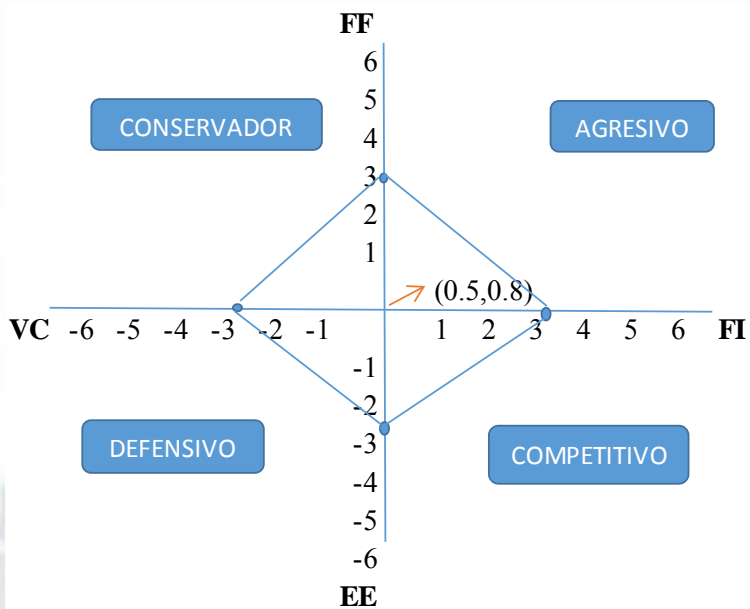


Figura 13. Matriz de la Posición Estratégica
Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2013.

- Promover la innovación tecnológica en busca de la calidad.
- Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.
- Mejorar las relaciones con los stake holders para competir en mercados desarrollados.
- Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones.
- Desarrollar procesos de reclutamiento acordes a la necesidad de la empresa.

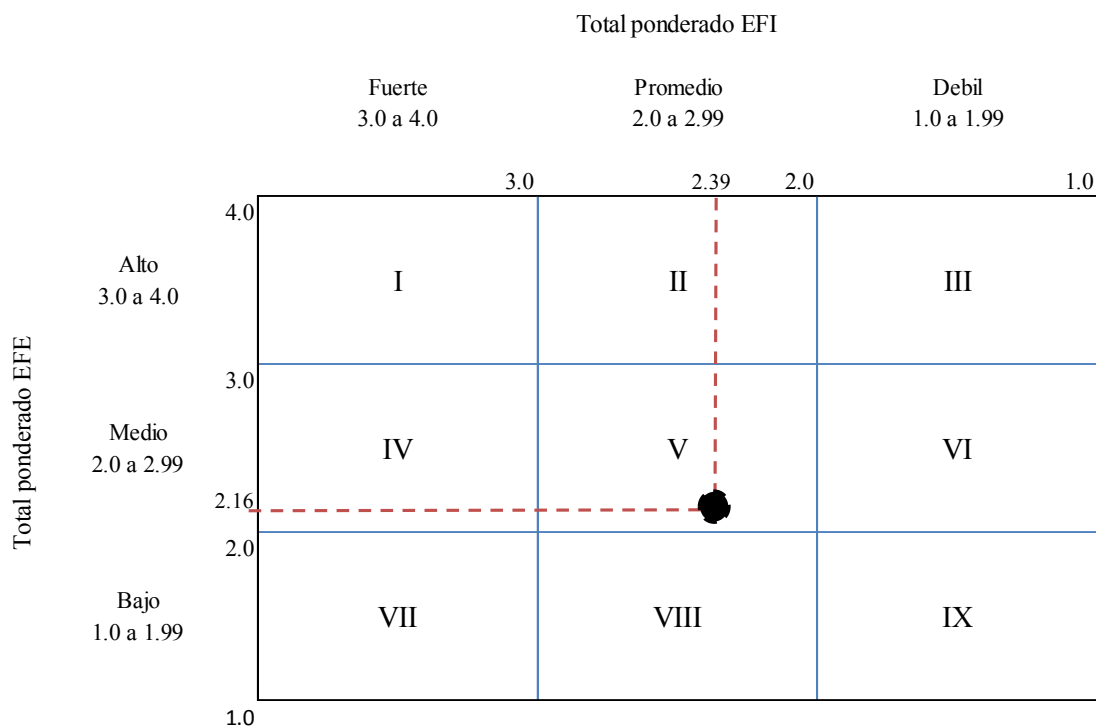


Figura 14. Matriz Interna Externa (MIE)

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2013.

6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. Sostiene que la situación de una empresa está definida en términos de: (a) crecimiento de mercado, rápido o lento; y (b) posición competitiva, fuerte o débil.

De acuerdo a la figura 15 se observa los resultados de la evaluación, situando a Odín Ingenieros en el cuadrante I, dado que tiene una posición competitiva en un mercado que tiene expectativas de rápido crecimiento de mercado. Las estrategias que debe desarrollar son de: (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de producto, (c) desarrollo de mercado, e (d) integración hacia adelante y hacia atrás. De la matriz FODA tenemos las siguientes estrategias:

- Establecer el uso de nuevos materiales para mejorar plazos de ejecución de proyectos.

- Integrar todos los procesos de la empresa con el sistema Helper para conseguir una adecuada gestión de los proyectos.

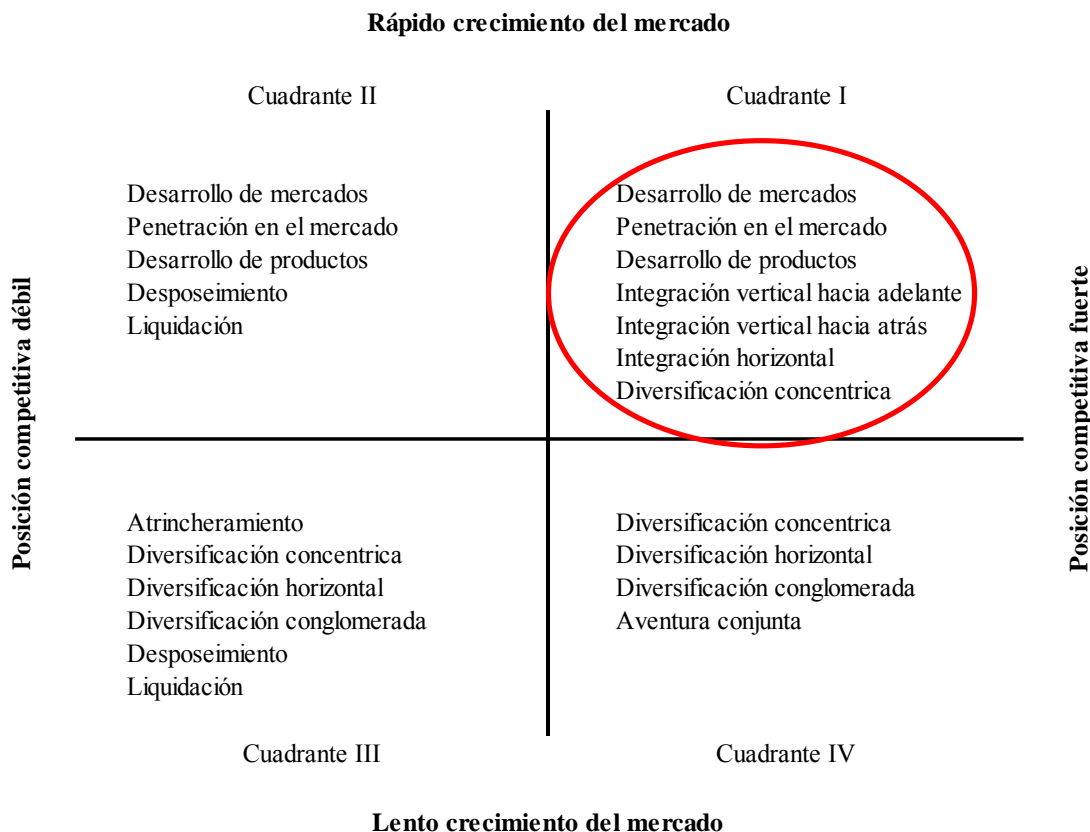


Figura 15. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2013.

- Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac.
- Alianzas estratégicas para desarrollo de mercados.
- Promover la innovación tecnológica en busca de la calidad.
- Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.
- Desarrollar una idea de marca propia utilizando las herramientas suficientes que se encuentran al alcance de la empresa.
- Mejorar las relaciones con los stake holders para competir en mercados desarrollados.

- Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones.
- Desarrollar procesos de reclutamiento acordes a la necesidad de la empresa.
- Buscar y desarrollar nuevos mercados donde incursionar con el negocio

6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 14, se presenta a continuación los resultados en base al análisis de las cinco matrices más importantes, (a) FODA, (b) PEYEA, (c) IE y (d) GE. La cual permite apreciar las repeticiones de cada estrategia y retener las estrategias con mayor repetición (D'alesio 2008, Pg. 332); como se observa la matriz prioriza las estrategias, las cuales tienen puntuación mayor a tres.

6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Para el análisis de las estrategias planteadas en ODÍN INGENIEROS SRL. Se observan según prioridad determinada por la Matriz de decisión 11 estrategias con puntaje alto mayores a tres que consideramos importantes para el logro de los objetivos a largo plazo, para la cual nos ayudamos con la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégicos; con esta herramienta se logra ubicar objetivamente que alternativas estratégicas son mejores para nuestro análisis (D'alesio 2008, Pg. 339).

- Las 11 estrategias, son (a) E1: establecer el uso de nuevos materiales para mejorar plazos de ejecución de proyectos, (b) E2: integrar todos los procesos de la empresa con el sistema Helper para conseguir una adecuada gestión de los proyectos, (c) E3: ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac, (d) E4: alianzas estratégicas para desarrollo de mercados, (e) E5: promover la innovación tecnológica en busca de la calidad.,

Tabla 14 *Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)*

Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
1 Establecer el uso de nuevos materiales para mejorar plazos de ejecución de proyectos.	X	X		X	3
2 Integrar todos los procesos de la empresa con el sistema Helper para conseguir una adecuada gestión de los proyectos.	X	X	X	X	4
3 Obtener la certificación ambiental.	X				1
4 Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac.	X		X	X	3
5 Alianzas estratégicas para desarrollo de mercados .	X	X	X	X	4
6 Adquisición de equipo satelital para el flujo de información en tiempo real y para monitoreo de equipos	X	X			2
7 Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en la Región del Cusco.	X				1
8 Promover e implementar la innovación tecnológica para alcanzar la calidad en los procesos.	X	X	X	X	4
9 Desarrollar políticas que incentiven la calidad en los colaboradores de la empresa.	X	X			2
10 Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.	X	X	X	X	4
11 Desarrollar una idea de marca propia utilizando las herramientas suficientes que se encuentran al alcance de la empresa.	X		X	X	3
12 Implementar políticas de RSE para incentivar una buena imagen corporativa.	X				1
13 Implementar en la empresa el uso de nuevas tecnologías en construcción y gestión de procesos.	X				1
14 Mejorar las relaciones con los stake holders para competir en mercados desarrollados.	X	X	X	X	4
15 Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones.	X	X	X	X	4
16 Desarrollar cultura de prevención en seguridad en el trabajo y gestión del medio ambiente.	X				1
17 Mejorar los procesos de calidad de la empresa para optimizarlos y minimizar riesgos de cambio.	X				1
18 Desarrollar procesos de reclutamiento acordes a la necesidad de la empresa.	X	X		X	3
19 Buscar y desarrollar nuevos mercados.	X	X		X	3

(f) E6: optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean, (g) E7: desarrollar una idea de marca propia utilizando las herramientas suficientes que se encuentran al alcance de la empresa. (h) E8: mejorar

las relaciones con los stake holders para competir en mercados desarrollados, (i) E9: implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones, (j) E10: desarrollar procesos de reclutamiento acordes a la necesidad de la empresa., (k) E11: buscar y desarrollar nuevos mercados.

De las cuales se ha tomado las estrategias que tienen mayor puntuación sometidas a un análisis estratégico planteado por las condiciones en la que la empresa se enfrenta y tiene los recursos para ejecutarlas. A continuación se presenta la Tabla 15, donde se muestra la confrontación de las estrategias con los factores claves de la empresa y su entorno, determinando así las cuatro estrategias seleccionadas.

6.7 Matriz de Rumelt (MR)

Con esta matriz se evalúan la estrategias retenidas luego de la MPCE, de acuerdo a cuatro criterios: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar políticas y objetivos mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe ser diseñada considerando su flexibilidad hacia el entorno y a los nuevos escenarios que se presentan; (c) ventaja, la estrategia debe mantener las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (4) factibilidad, la estrategia no debe originar gastos adicionales en la empresa. (D'Alessio, 2013). Las estrategias elegidas deberán pasar todos los criterios. Como vemos en la Tabla 16, todas las estrategias pasaron los filtros de Rumelt, dando así su factibilidad de aplicarlas.

Tabla 15 Matriz Cuantitativa del Planamiento Estratégico (MCPE)

Factores clave	Peso	Establecer el uso de nuevos materiales para mejorar plazos de ejecución de proyectos.		Integrar todos los procesos de la empresa con el sistema Helper para conseguir una adecuada gestión de los proyectos.		Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac.		Alianzas estratégicas para desarrollo de mercados.		Promover e implementar la innovación tecnológica para alcanzar la calidad en los procesos.		Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.		Desarrollar una idea de marca propia utilizando las herramientas suficientes que se encuentran al alcance de la empresa.		Mejorar las relaciones con los stakeholders para competir en mercados desarrollados.		Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones.		Desarrollar procesos de reclutamiento acordes a la necesidad de la empresa.		Buscar y desarrollar nuevos mercados.	
		PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA
OPORTUNIDADES																							
O1 Ejecución de proyectos de infraestructura en el sector inmobiliario	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09
O2 Asociación con empresas para ejecución de proyectos por descenso d	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
O3 Mayor accesibilidad a créditos por disminución de la tasa de interés de	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
O4 Incremento de la población que genera demanda de servicios básicos	0.10	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3
O5 Ingreso al mercado de productos versátiles para el sector construcción	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	3	0.09
O6 Optimización en la gestión de proyectos de construcción	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
O7 Equipos de última tecnología con precios accesibles	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12
O8 Certificación en gestión medioambiental	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1
AMENAZAS																							
A1 Falta de transparencia en procesos de selección	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09
A2 Inestabilidad por cambio de gobierno que genera estancamiento en ejecución de proyectos	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09
A3 Crisis económica mundial y desaceleración del crecimiento económico	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1
A4 Disminución de ingresos por fuente de financiamiento canon	0.10	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3
A5 Carencia de mano de obra calificada	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16
A6 Ingreso de competencia extranjera	0.00	3	0	2	0	3	0	4	0	2	0	2	0	3	0	4	0	2	0	1	0	3	0
A7 Desconocimiento de la existencia de materiales versátiles en el sector construcción	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08
A8 Contingencias por desastres naturales	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04
FORTALEZA																							
F1 Gerentes con experiencia en el área administrativa y de gestión de la construcción	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
F2 Único accionista, simplificando el nivel de coordinación para la toma de decisiones estratégicas	0.02	2	0.04	1	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06
F3 Gestión de la buena imagen corporativa por buen servicio	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2
F4 Capacidad de contratación con el Estado	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4
F5 Poseer proveedores estratégicos	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18
F6 Poseer capital de trabajo positivo y capaz de cubrir adecuadamente las operaciones	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16
F7 Alto grado de identificación del personal administrativo con la empresa	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1
F8 Optimización de sistema de comunicación	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05
F9 Implementación y mejora continua de sistema informático Helper	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1
DEBILIDADES																							
D1 Ausencia de herramientas de gestión estratégica	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16
D2 Inexistencia de presupuesto específico de gestión de imagen institucional	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03
D3 Incipiente política de control de calidad	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
D4 Escasa optimización de procesos en obra	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16
D5 Falta de indicadores que determinen el clima institucional	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05
D6 Poca identificación del personal operativo con la empresa	0.10	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
D7 Ausencia de investigación para mejora de procesos	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15
			4.45		3.38		5.11		3.95		3.98		5.15		4.09		5.08		5.5		4.69		4.87

Tabla 16 *Matriz de Rumelt (MR)*

		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1	Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac.	SI	SI	SI	SI	SI
2	Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.	SI	SI	SI	SI	SI
3	Mejorar las relaciones con los stake holders para competir en mercados desarrollados.	SI	SI	SI	SI	SI
4	Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las	SI	SI	SI	SI	SI

6.8 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 17, se presenta la Matriz de Ética, donde se describen las cuatro estrategias seleccionadas las cuales son contrastadas con los criterios relacionados a los aspectos éticos, (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Como se puede observar todas las estrategias no infringe los aspectos éticos de la organización ni del entorno.

Tabla 17 *Matriz Ética (ME)*

	Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac.	Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.	Mejorar las relaciones con los stake holders para competir en mercados desarrollados.	Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones.	
Derecho					
1.	Impacto de derecho a la vida	Neutral	Promueve	Neutro	Neutral
2.	Impacto de derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
3.	Impacto de derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral
4.	Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutro	Neutral
5.	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral
6.	Impacto en el derecho de hablar libremente	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral
7.	Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral
Justicia					
8.	Impacto en la distribución	Neutro	Justo	Justo	Neutral
9.	Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo
10.	Normas de compensación	Justo	Neutro	Neutro	Justo
Utilitarismo					
11.	Fines y resultados estratégicos	Excelente	Neutro	Excelente	Excelente
12.	Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Se pudieron identificar cuatro estrategias retenidas y quince estrategias de contingencia que se muestran en la siguiente Tabla 18:

Tabla 18 *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias retenidas
1 Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac.
2 Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.
3 Mejorar las relaciones con los stake holders para competir en mercados desarrollados.
4 Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones.
Estrategias de contingencia
1 Establecer el uso de nuevos materiales para mejorar plazos de ejecución de proyectos.
2 Integrar todos los procesos de la empresa con el sistema Helper para conseguir una adecuada gestión de los proyectos.
3 Obtener la certificación ambiental.
4 Alianzas estratégicas para desarrollo de mercados .
5 Adquisición de equipo satelital para el flujo de información en tiempo real y para monitoreo de equipos
6 Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en la Región del Cusco.
7 Promover e implementar la innovación tecnológica para alcanzar la calidad en los procesos.
8 Desarrollar políticas que incentiven la calidad en los colaboradores de la empresa.
9 Desarrollar una idea de marca propia utilizando las herramientas suficientes que se encuentran al alcance de la empresa.
10 Implementar políticas de RSE para incentivar una buena imagen corporativa.
11 Implementar en la empresa el uso de nuevas tecnologías en construcción y gestión de procesos.
12 Desarrollar cultura de prevención en seguridad en el trabajo y gestión del medio ambiente.
13 Mejorar los procesos de calidad de la empresa para optimizarlos y minimizar riesgos de cambio.
14 Desarrollar procesos de reclutamiento acordes a la necesidad de la empresa.
15 Buscar y desarrollar nuevos mercados.

6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 19, se describen las estrategias retenidas que harán frente al plan estratégico y éstas deben estar alineadas con dos o más OLP, en su defecto deberán ser consideradas como estrategias de contingencias.

Tabla 19 *Matriz Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo*

Visión: "Al 2020, ser la empresa líder en el mercado de la construcción e ingeniería a nivel regional y la macro región sur del país, mediante la excelencia de la calidad, el diseño, procesos y capacidad tecnológica e innovadora con que trabaja, salvaguardando la seguridad de sus trabajadores y con respeto al medioambiente"				
Interés Organizacional	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4
1 Aseguramiento de la calidad en procesos productivos, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional.		Ampliar la capacidad de contratación en un 100% al 2020	Implementar, al 2020, el uso de nuevas tecnologías de diseño y construcción, estandarizando procesos operativos para la disminución de costos de venta en un 2% anual.	Lograr, al 2020, cero accidentes de trabajo y el cumplimiento total de las Normas de Gestión Ambiental.
2 Gestión adecuada del recurso humano.	Obtener el crecimiento de la utilidad neta del 10 % al 2020	para el desarrollo de nuevos mercados en el sistema de contrataciones con el estado		
3 Innovación de sistemas de información.				
4 Gestión de herramientas de financiamiento.				
Estrategias				
1 Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac.	X	X		
2 Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.	X		X	X
3 Mejorar las relaciones con los stakeholders para competir en mercados desarrollados.		X		
4 Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones.	X		X	X

6.11 Matriz de Estrategias

En la Tabla 20, se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores, en ella se ejecuta las vertientes similares o diferencias que tendría el planteamiento de la empresa Odín Ingenieros SRL frente a sus competidores locales. Es por ello que se relaciona las estrategias

seleccionadas con la reacción que las demás empresas podrían tener ante las estrategias planteadas.

Tabla 20 *Matriz de la Posibilidad de los Competidores*

Estrategia retenida/Posibilidades competitivas	Jergo S.A.C	Argos Asociados S.A.	Constructora Sondor S.R.L.
1 Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac.	Participa	Participa	Participa
2 Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.	Participa	Indiferente	Indiferente
3 Mejorar las relaciones con los stake holders para competir en mercados desarrollados.	Participa	Participa	Indiferente
4 Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones.	Participa	Indiferente	Indiferente

6.12 Conclusión

En el presente capítulo se ha desarrollado las diferentes matrices del proceso estratégico, las cuales han evaluado las estrategias propuestas desde la matriz FODA y han originado las estrategias finalmente elegidas. Estas estrategias retenidas generadas por las matrices han sido probadas en aspectos éticos y lógicos a través de la matriz de ética y Rumelt para luego comprobar que las estratégicas aportan a la realización de los objetivos a largo plazo, lo que permitirá alcanzar la visión planteada. Se ha obtenido cuatro estrategias y son:

- Incentivar la búsqueda de proyectos en nuevos ámbitos geográficos.
- Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.
- Fortalecer las relaciones con los proveedores y stake holders para poder competir en mercados desarrollados.
- Aplicar e implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se desarrollan los Objetivos de Corto Plazo (OCP), los cuales se diseñan de acuerdo a los OLP trabajados en el capítulo anterior. Las políticas descritas acompañarán el actuar de los objetivos teniendo en cuenta la situación interna que enfrente la empresa. Toda implementación debe estar acompañada del conocimiento acerca de la estructura interna que tiene la empresa, así como el enfoque Lean y medio ambiental que deberá preservar para ejecutarlas, teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresarial se debe respetar. De igual forma se mencionará los recursos que intervendrán en cuanto a los trabajadores responsables del mismo y al enfoque de cambio de la empresa.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013) las características de los objetivos de corto plazo son: (a) deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo, (b) debe ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización; (c) deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso en los recursos; (d) deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos; (e) debe estar vinculados a recompensas y sanciones de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias y, (f) deben ser expresados en términos de jerarquía y logros por cada departamento de la organización (p. 451). A continuación se enlista cada uno de los objetivos de largo plazo propuestos para la Odín Ingenieros S.R.L., y sus respectivos objetivos de corto plazo que coadyuvarán a su realización.

1. OLP1: Obtener el crecimiento de la utilidad neta del 10 % al 2020.

OCP 1.1: Al 2016, identificar el 100% de los procesos administrativos de la empresa para buscar su optimización.

OCP 1.2: Al 2017, establecer dos herramientas de control de gasto administrativo.

OCP 1.3: Reducir los gastos financieros en un 2% al 2017.

2. OLP2: Ampliar la capacidad de contratación en un 100% al 2020 para el desarrollo de nuevos mercados en el sistema de contrataciones con el Estado.

OCP 2.1: Obtener un incremento del 20% de la capacidad de contratación al 2017.

OCP 2.2: Al 2017, conseguir la adjudicación de cuatro procesos de contratación en las provincias Espinar, La Convención y Chumbivilcas en las que actualmente no participa y en el Departamento de Apurímac.

OCP 2.3: Al 2018, desarrollar tres proyectos por APP por medio de alianzas estratégicas.

3. OLP3: Implementar, al 2020, el uso de nuevas tecnologías de diseño y construcción, estandarizando procesos operativos para la disminución de costos de venta en un 2% anual.

OCP 3.1: Implementar las cinco herramientas de gestión Lean construcción para el 2017.

OCP 3.2: Implementar un programa de capacitación respecto a las buenas practicas del enfoque Lean y lograr la identificación del 100% de los trabajadores con la empresa al 2017.

OCP 3.3: Al 2017, mejorar el software Helper de acuerdo a los requerimientos tecnológicos y necesidades de la empresa para integrar a las tres gerencias.

OCP 3.4: Reducir en un 1% el costo de venta al 2018, implementando el enfoque lean.

4. OLP 4: Lograr, al 2020, cero accidentes de trabajo y el cumplimiento total de las Normas de Gestión Ambiental.

OCP 4.1: Lograr, al 2017, la capacitación del 100% del personal obrero para reducir los riesgos y el impacto al medio ambiente por la actividad constructora.

OCP 4.2: Implementar tres herramientas de gestión en salud ocupacional, en seguridad y medio ambiente, al 2018.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En esta etapa debemos centrar nuestra atención en “los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias” (D’Alessio, 2008, pág. 395) estos en base a los objetivos a corto plazo los cuales relacionamos en base a (a) la inversión en gestión y planeamiento (b) la inversión en desarrollo de productos. A continuación se presenta la Tabla 21 con los recursos tangibles, intangibles y humanos según corresponda.

7.3 Políticas de cada Estrategia

A continuación, se detallan las políticas que son el camino para dirigir las estrategias hacia la posición futura deseada de la organización Odín Ingenieros SRLtda.

Estrategia 1: Incentivar la búsqueda de proyectos en nuevos ámbitos geográficos, estas son:

- Fomentar la ampliación de la capacidad de contratación ofreciendo los servicios para zonas de la región Cusco donde la organización no opera.
- Realizar un monitoreo constante a los procesos de contratación mediante el SEACE.
- Realizar un control para obtener constantemente información sobre los procesos de contrataciones.
- Alentar e incentivar el desempeño del personal del departamento de contrataciones.
- Brindar capacitación constante al personal del departamento de contrataciones.

Estrategia 2: Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean., estas son:

- Promover en todo el personal los beneficios del enfoque Lean.
- Capacitar a todo el personal sobre los lineamientos del enfoque Lean.
- Establecer comunicación libre entre los ejecutivos y empleados para conocer las observaciones sobre la implementación del enfoque Lean.
- Promover e informar a todos los grupos de interés de los avances y logros que se obtenga en cuanto a la implementación del enfoque Lean.
- Realizar un monitoreo constante de la evolución del desarrollo e implementación del enfoque.

Estrategia 3: Mejorar las relaciones con los stake holders para competir en mercados desarrollados. Se proponen cinco políticas para orientar esta estrategia, estas son:

- Alentar el desempeño de los proveedores y de todo el personal de la empresa.
- Promover en los stake holders la generación de nuevas ideas procurando la búsqueda del bien y desarrollo común.
- Hacer participar a todos los grupos de interés buscando las mejores ideas en su desarrollo e implementación.
- Capacitar constantemente al personal para que logren su desarrollo profesional.
- Uso de mediciones de satisfacción de los grupos de interés.

Estrategia 4: Aplicar e implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones. Se proponen cinco políticas para orientar esta estrategia, estas son:

- Promover en el personal los beneficios de la implementación de los sistemas de control de costos integrados.

- Todos los empleados involucrados en la implementación de los sistemas de costos integrados deberán ser capacitados.
- Exigir el cumplimiento de los lineamientos para lograr el funcionamiento del sistema de control de costos integrados.
- Realizar un monitoreo constante de la evolución de la implementación de los sistemas de control de costos integrados.
- Propiciar la corrección de las distorsiones en los sistemas de control de costos integrados.

7.4 Estructura de Odín Ingenieros

La estructura planteada para lograr la visión, es tomar el modelo reestructuración de rightsizing, según la toma de decisiones y el manejo y delegación del poder, si las decisiones empresariales no se fundamentan en la persona, acabaran haciendo fracasar a la organización. Y esto no por una rebelión de los empleados, sino por pura incapacidad de dirigir bien cuando no se entiende que son esas personas a las que hay que orientar para cambiar la realidad obteniendo resultados (Alcazar, 2008, pág. 13), esta reestructuración fue adaptándonos al tamaño de la empresa la cual es dirigida por un solo Accionista, que a su vez cumple la función de Gerente General, este se encarga de llevar y brindar los lineamientos generales y objetivos a cumplir en la organización; esta se logró estructurar tomando en consideración la recomendación que indica que “en una organización siempre debe haber el número imprescindible de personas, ya sean operarios, mandos medios o directivos” (Alcazar, 2008, pág. 237); así se ha determinado un área de asesoría Legal directamente

Tabla 21 Recursos Asignados a los OCP

		Recursos Tangibles	Intangibles	Recursos Humanos
Obtener el crecimiento constante de la utilidad neta anual del 10 % al 2020	OCP 1.1: Al 2016, identificar el 100% de los procesos administrativos de la empresa para buscar su optimización.	Inversión en contratación	Identificación de procesos clave para optimización de operaciones	Gerencia
	OCP 1.2: Al 2017, establecer dos herramientas de control de gasto administrativo.	Inversión en gestión y planeamiento	Desarrollo de estrategias y know how	Sub gerencia de ingeniería y financiera
	OCP 1.3: Reducir los gastos financieros en un 2% al 2017.	Inversión en gestión y planeamiento	Desarrollo de estrategias y know how	Sub gerencia de ingeniería y financiera
Ampliar la capacidad de contratación en un 100% al 2020 para el desarrollo de nuevos mercados en el	OCP 2.1: Obtener un incremento del 20% de la capacidad de contratación al 2017.	Inversión en gestión y planeamiento	Desarrollo de estrategias y know how	Gerencia y Departamento de contrataciones
	OCP 2.2: Al 2017, conseguir la adjudicación de cuatro procesos de contratación en las provincias Espinar, La Convención y Chumbivilcas en las que actualmente no participa y en el Departamento de Apurímac.	Inversión en gestión, planeamiento e incentivos	Desarrollo de estrategias, know how, reconocimientos	Oficina de contrataciones, recursos humanos
	OCP 2.3: Al 2018, desarrollar tres proyectos por APP por medio de alianzas estratégicas.	Inversión en desarrollo de mercados y gestión	Desarrollo de estrategias y know how	Gerencia -sub gerencia de ingeniería
Implementar, al 2020, el uso de nuevas tecnologías de diseño y construcción, estandarizando procesos operativos para la disminución de costos de venta en un	OCP 3.1: Implementar las cinco herramientas de gestión Lean construcción para el 2017.	Inversión en gestión y planeamiento	Implementación de controles de calidad	Gerencia- Recursos humanos
	OCP 3.2: Implementar un programa de capacitación respecto a las buenas practicas del enfoque Lean y lograr la identificación del 100% de los trabajadores con la empresa al 2017.	Inversión en gestión y planeamiento	Desarrollo de estrategias y know how	Recursos Humanos
	OCP 3.3: Al 2017, mejorar el software Helper de acuerdo a los requerimientos tecnológicos y necesidades de la empresa para integrar a las tres gerencias.	Inversión en investigación y desarrollo	Integración y manejo de información actualizada	Sub gerencia de ingeniería y financiera
	OCP 3.4: Reducir en un 1% el costo de venta al 2018, implementando el enfoque lean.	Inversión en gestión y planeamiento	Desarrollo de liderazgo por objetivos	Sub gerencia de ingeniería y financiera
Lograr, al 2020, cero accidentes de trabajo y el cumplimiento total de las Normas de Gestión Ambiental	OCP 4.1: Logar, al 2017, la capacitación del 100% del personal obrero para reducir los riesgos y el impacto al medio ambiente por la actividad constructora.	Inversión en gestión y planeamiento	Desarrollo de estrategias y know how	Gerencia- Recursos humanos
	OCP 4.2: Implementar tres herramientas de gestión en salud ocupacional, en seguridad y medio ambiente, al 2018.	Inversión en gestión y planeamiento	Desarrollo de estrategias y know how	Recursos humanos

dependiente de la gerencia, con la finalidad de absolver y respaldar las decisiones de contrataciones y licitaciones del Estado respecto a los contratos firmados, así mismo para buscar un balance dentro de las decisiones tomadas, se ha delegado dos Gerencias importantes a cargo de profesionales capaces y con las características idóneas que pueden contribuir plenamente a realizarlos objetivos que nos proponemos en el plan, adicionalmente se ha estructurado la Gerencia de prevención de la calidad la cual tendrá la responsabilidad de velar y realizar las evaluaciones correspondientes al cumplimiento de las políticas y herramientas de calidad y de la filosofía lean que nos proponemos fomentar y propiciar dentro de nuestro plan; el área de Recursos humanos a través de sus colaboradores gestionara todo lo relacionado con la formación y capacitación del capital humano, así como brindar las facilidades para poder integrar mediante la comunicación interna fluida y el manejo adecuado de información todas las áreas claves de la empresa; se ha determinado el trabajo del área de contrataciones de la mano de la gerencia para poder potencializar la expansión de operaciones esperada en coordinación constante con al Gerencias de ingeniería y finanzas; en la figura 16 se observa el organigrama planteado.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Como parte de la visión de Odín Ingenieros al año 2020 es muy importante que toda la organización enfoque sus actividades en salvaguarda de los recursos naturales y su sostenibilidad protegiendo siempre el medio ambiente y buscando el bienestar social y la calidad de vida de los beneficiarios y en general de todos los stake holders. Así mismo se plantea como objetivo el cumplimiento total de las normas que regulan la gestión del medio ambiente a fin asegurar el efectivo ejercicio del derecho a un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida, así como el cumplimiento del deber de contribuir a una efectiva gestión

ambiental y de proteger el ambiente, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y lograr el desarrollo sostenible del país.

Implicancias sobre el ambiente y la población, en particular las que serán generadas por las actividades correspondientes a la ejecución de la obra, se señala las medidas técnicas correspondientes para evitar, mitigar y/o minimizar las implicancias ambientales identificadas para lo cual, previamente, se define el estado situacional del ambiente a través del desarrollo de la línea base ambiental, realizándose la identificación y evaluación de impactos ambientales y finalmente se elabora el Plan de Manejo Ambiental, el cual cuenta con un presupuesto para su cumplimiento.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

En el área de recursos humanos Odín Ingenieros SRL deberá tener como principal objetivo la motivación de las nuevas filosofías con las cuales se apuntará lograr los objetivos a Largo Plazo; por lo que cada trabajador deberá conocer claramente cuál es su posición y su misión dentro del Plan estratégico para cumplir con la visión planteada; en este aspecto el colaborador tanto administrativo o técnico debe sentirse identificado con los objetivos planteados dependiendo en gran medida del tipo estímulos y/o motivos trascendentes, no necesariamente por resultados sino por el modo en que se vayan a lograr “motivos racionales” (Alcazar, 2008, pág. 109), que puedan mostrarse al trabajador para su identificación y compromiso con los objetivos planteados. Es importante además mencionar el monitoreo del Clima institucional el cual en su nivel más óptimo contribuirá a maximizar los resultados esperados de los equipos de trabajo formados para el desarrollo de las actividades operacionales.

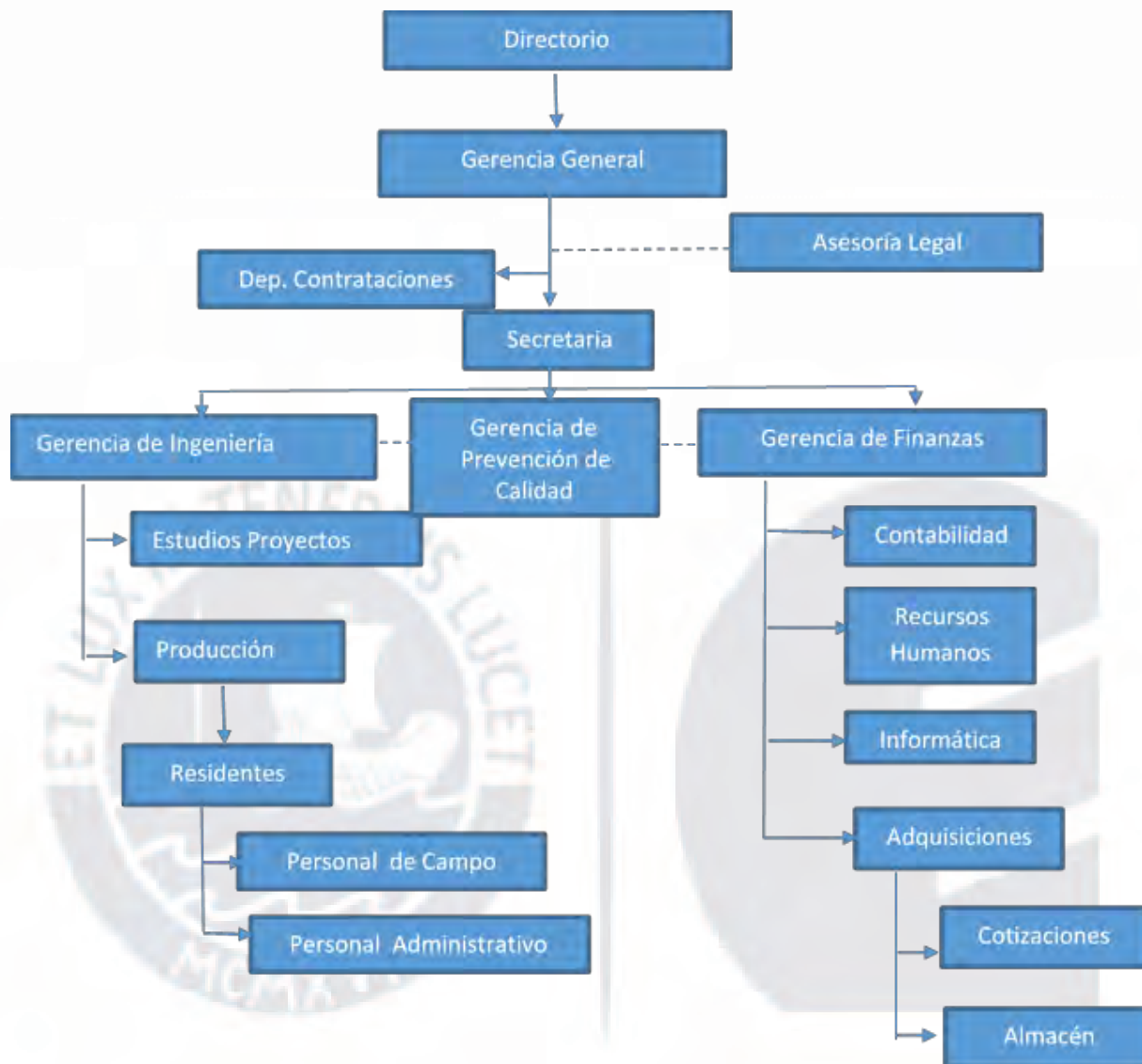


Figura 16. Organigrama Planteado

7.7 Gestión del Cambio

El entorno cambia a un ritmo continuo y acelerado y, a pesar de ello, las empresas deben mantenerse útiles y rentables si quieren sobrevivir. Aquellas organizaciones que no siguen el ritmo del cambio quedan ineludiblemente descolgadas. (Guillen, 2012). Se hace necesaria que Odín Ingenieros realice una revolución en profundidad de la empresa para conferirle la sensibilidad y flexibilidad que necesita. De acuerdo con (Cohen, 2007), el modelo del cambio

exitoso suelen lograrse con más frecuencia si se sigue un proceso de ocho pasos sucesivos que podrían agruparse útilmente en tres fases principales:

1. Crear un clima para el cambio

La primera fase implica crear el nivel de energía necesario para hacer que el cambio despegue.

Aumentar la urgencia. A través del análisis interno y externo, se identifican las oportunidades de mejora y se debe transmitir la situación a todos los grupos relacionados en una forma impactante, que despierte en ellos la necesidad de realizar el cambio y de percibir la importancia de la ejecución del mismo.

Crear el equipo conductor. En esta etapa, se deben identificar los profesionales con liderazgo, credibilidad y poder suficiente que puedan ser capaces de encabezar los esfuerzos del cambio. Esta es una oportunidad para involucrar a los obreros, así como a diversos organismos cuyo liderazgo pueda ser aprovechado en beneficio de la gestión del cambio.

Tener la visión acertada. En el Capítulo II, se ha definido la visión de Odín Ingenieros que es “Al 2020, ser la empresa líder en el mercado de la construcción e ingeniería a nivel regional y la macro región sur del país, mediante la excelencia de la calidad, el diseño, procesos y capacidad tecnológica e innovadora con que trabaja, salvaguardando la seguridad de sus trabajadores y con respeto al medioambiente.”

2. Implicar y autorizar a toda la empresa

Comunicar para conseguir la aceptación. La gestión del cambio será efectiva siempre que la mayor cantidad de personas que trabajan en Odín Ingenieros se involucren, para lo cual es importante comunicar la visión desde los diferentes canales de comunicación.

Permitir la acción. En esta etapa, es importante que se fortalezca la idea de participación y protagonismo de las personas designadas a ser los líderes del cambio, con el fin de hacer frente a las reacciones negativas que pueden venir de algún grupo o sector de la construcción.

Conseguir victorias a corto plazo. Tan importante como los objetivos de largo plazo que llevarán a cumplir la visión trazada son los objetivos a corto plazo, pues, al lograrse progresivamente, servirán de motivación y darán credibilidad al cambio.

3. Implementar y mantener el cambio

No aflojar. Como todo proceso de mejora continua, es importante que se perciba el constante avance del plan y realizar los ajustes necesarios en aquellos aspectos que no estén enfocados en la visión planteada.

Hacer que el cambio prevalezca. Dentro del proceso de cambio, existirán nuevas prácticas que tendrán resultado y serán exitosas. Es importante que todas las buenas prácticas en los procesos sean normadas con el fin de que se institucionalicen y sirvan como referencia.

7.8 Conclusiones

El presente plan busca desarrollar la mejor manera de sobrellevar el cambio que pueda darse en una empresa y es por medio de una adecuada comunicación de la visión y de los objetivos. Debemos dar un apoyo a la visión de largo plazo y establecer hitos que generen confianza a todos los involucrados en el cambio. Para lograr los OLP ya mencionados la empresa deberá ejecutar los OCP planteados con los debidos recursos asignados.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, donde la retroalimentación es la palabra clave. El proceso de evaluación es permanente, interactivo en el que se debe cuestionar las estrategias, los objetivos, las políticas, la estructura organizacional y todo lo actuado en general. Asimismo se debe imprimir creatividad al proceso estratégico para asegurar el éxito, pensando en lo que no se han imaginado los competidores, si no hay creatividad difícilmente puede generarse diferencias con los competidores en este mundo tan competitivo. (D'Alessio, 2013).

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control balanceado presenta cuatro perspectivas las que llevan a lograr cuatro resultados estratégicos: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Estas cuatro perspectivas no solo permiten medir cual ha sido el desempeño pasado de la organización a través de la perspectiva financiera, sino que a través de las tres perspectivas adicionales permite conocer cuál podría ser el futuro de la organización. De acuerdo con Kaplan y Norton (2008) estas cuatro perspectivas se basan en lo siguiente:

- El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas y partes interesadas.
- La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor a la organización.
- Los procesos internos crean y brindan el valor que satisfacen a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.
- Los activos intangibles impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y accionistas.

8.1.1 Aprendizaje interno

La base de todo desarrollo sostenido en el tiempo es el capital humano, por lo que la perspectiva de personas en la empresa es fundamental para el desarrollo del plan estratégico.

Esta perspectiva de aprendizaje nos ayuda al cumplimiento de todas las perspectivas, refleja el nivel de conocimiento que ha acumulado Odín Ingenieros, con el fin de desarrollar servicios que cubran las necesidades de los clientes y de los grupos de interés. Por tal motivo se debe desarrollar una estrategia de capacitación sobre las técnicas de mejoras de los stakeholders y los trabajadores de la empresa, así también comunicar los beneficios económicos, sociales y culturales en el tiempo a todos los miembros de la organización. De esta manera se desarrollara un clima social positivo que permitirá una mejora sustancial en la empresa. Kaplan y Norton (2008) acentúan que el aprendizaje es algo más que el entrenamiento.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva está orientada a la propuesta de valor que se desarrolla para los clientes, se enfoca en los procesos operativos y procesos de innovación que logran una diferenciación respecto a la competencia. Estos procesos permiten a la empresa entregar propuestas de valor con la finalidad de atraer y retener a los clientes y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. En esta perspectiva, se debe identificar los procesos críticos que impiden el cumplimiento de los objetivos de la organización que tendrán un impacto en los intereses de los accionistas y de los clientes.

8.1.3 Clientes

En esta perspectiva medimos la satisfacción del cliente; asimismo se debe identificar la satisfacción de la población aledaña quienes son los beneficiarios directos y actúan en todo momento de veedores. Se debe fomentar permanentemente el cumplimiento estricto de las

normas y de las buenas prácticas constructivas, logrando así no solo las buenas relaciones con los clientes (el Estado) sino también la satisfacción de los usuarios directos.

Tabla 22. *Tablero de Control Balanceado*

Perspectiva de Aprendizaje interno	Indicador	Unidades	Periodos	Metas
OCP 3.2: Implementar un programa de capacitación respecto a las buenas practicas del enfoque Lean y lograr la identificación del 100% de los trabajadores con la empresa al 2017.	Trabajadores capacitados	Numero	Semestral	25% trabajadores capacitados
OCP 4.1: Logar, al 2017, la capacitación del 100% del personal obrero para reducir los riesgos y el impacto al medio ambiente por la actividad constructora.	Trabajadores capacitados	Numero	Semestral	25% trabajadores capacitados
OCP 4.2: Implementar tres herramientas de gestión en salud ocupacional, en seguridad y medio ambiente, al 2018.	Evaluación en campo	Numero incidentes	Mensual	0 incidentes
Perspectiva de procesos				
OCP 1.1: Al 2016, identificar el 100% de los procesos administrativos de la empresa para buscar su optimización.	Procesos identificados y optimizados	Numero	Semestral	50% procesos optimizados
OCP 3.1: Implementar las cinco herramientas de gestión Lean construcción para el 2017.	Verificacion en campo	% de aplicación	Semestral	1 herramienta implementada
OCP 3.3: Al 2017, mejorar el software Helper de acuerdo a los requerimientos tecnológicos y necesidades de la empresa para integrar a las tres gerencias.	Procesos integrados	Numero	Semestral	25% procesos integrados
Perspectiva Clientes				
OCP 2.1: Obtener un incremento del 20% de la capacidad de contratación al 2017.	Monto de contratacion	Soles	Anual	S/. 40 MM anual
OCP 2.2: Al 2017, conseguir la adjudicación de cuatro procesos de contratación en las provincias Espinar, La Convención y Chumbivilcas en las que actualmente no participa y en el Departamento de Apurímac.	Numero de contrataciones en zonas mencionadas	Numero	Anual	2 contrataciones nuevas zonas
OCP 2.3: Al 2018, desarrollar tres proyectos por APP por medio de alianzas estratégicas.	Obras contratadas	Numero	Anual	1 contratacion por APP
Perspectiva financiera				
OCP 1.2: Al 2017, establecer dos herramientas de control de gasto administrativo	Ahorro administrativo	Soles	Mensual	10% anual
OCP 1.3: Reducir los gastos financieros en un 2% al 2017.	Tasas de interes	%	Semestral	Reduccion de 0.5% del gasto financiero
OCP 3.4: Reducir en un 1% el costo de venta al 2018, implementando el enfoque lean.	Verificacion en campo de principales procesos	Soles	Semestral	15% procesos controlados

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva busca la creación de valor para los accionistas y monitorea el rendimiento sobre inversiones, rendimientos sobre el activo y patrimonio, continuidad de la organización, mantenimiento y mejora de la estructura financiera, buscando como premisa principal el rendimiento para la organización. La empresa debe ser capaz de realizar todos los procesos sin impactar en sus Estados Financieros, debe emplear una gestión eficiente para lograr una adecuada rentabilidad que le permita ejecutar mayores inversiones. Es importante que la liquidez de la empresa, sea mayor a sus deudas a corto plazo, para evitar el endeudamiento a mediano plazo y que no permita generar interés que a largo plazo no podrán solventarse, lo que conduciría a tomar medidas con graves consecuencias.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 22 se presenta los objetivos alineados a las perspectivas planteadas para el Tablero de control Balanceado

8.3 Conclusiones

Las cuatro perspectivas del Tablero del Control están representadas por la Perspectiva de aprendizaje interno, la cual desarrolla en los colaboradores la identificación y desarrollo de la nueva filosofía respecto a la búsqueda de calidad y optimización de los procesos de construcción para el aprovechamiento adecuado de sus tiempos y metas dentro del trabajo diario en todos los niveles de la organización, evitando el desperdicio procesos repetitivos innecesarios que serán identificados y corregidos . Así también se incluye la perspectiva de los procesos con el fin de obtener una rentabilidad de las actividades y lograr su adaptación a los mercados internacionales.

Con respecto a la Perspectiva Clientes, deberá preocupar por desarrollar los procesos con capacidad de generar ventajas competitivas, de la misma forma, mejorar y ampliar los servicios de contratación ampliando la cartera de contrataciones a zonas donde no se tiene aún injerencia, esta perspectiva además exige la búsqueda del crecimiento del nivel de contrataciones que será controlado semestralmente, adoptando las medidas necesarias para garantizar niveles óptimos de calidad. Respecto a la perspectiva financiera es importante mencionar que se busca la distribución y control de los gastos y costos para poder aplicar medidas oportunas de control y manejo que no generen impacto sustancial en los resultados anuales, los cuales se recomienda según tablero de control ser evaluados mensualmente.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

(Porter M. , 1997, pág. 108) Señaló que “la competitividad significa la capacidad de competir en los mercados”; además menciona como una organización puede crear y sostener un desempeño superior. La ventaja de una organización puede venir por costos o por diferenciación, los cuales dan origen a dos estrategias genéricas amplias: (a) liderazgo en costos, basado en una concentración en los costos; y (b) diferenciación, basado en una ventaja competitiva en calidad. Indico, además, que la ventaja competitiva nace de varias actividades al interior de la empresa, como: diseñar, fabricar, embalar, entregar etcétera. Una cadena de valor permite dividir a la organización en sus actividades relevantes estratégicamente con el fin de entender su comportamiento. Porter menciona, en la cadena genérica del valor, a cinco actividades como primarias: la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el marketing y las ventas, y el servicio postventa; y a cuatro actividades de apoyo: la infraestructura de la empresa, la administración de los recursos humanos, el desarrollo de la tecnología, y el abastecimiento (D’Alessio, 2013, pág. 551).

9.1 Análisis Competitivo de Odín Ingenieros S.R.L.

Para realizar el análisis competitivo de Odín Ingenieros se toma como base el concepto de ventaja competitiva de Michael Porter, (Enciclopedia de Economía, 2009). En el cual establece dos tipos de ventaja competitiva: (a) ventaja en costos, que se basa en obtener una posición de costo menor a la de los competidores; y (b) ventaja en diferenciación, se basa en alcanzar una posición en el que los productos de la empresa son percibidos como únicos es decir tienen atributos, distintos al costo, que los distinguen a la competencia lo que permitiría obtener un mayor margen. En ambos casos es agregar valor al producto y este valor es la cantidad que

los clientes están dispuestos a pagar por el producto brindado. Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, (Enciclopedia de Economía, 2009).

Porter utilizó la cadena de valor que es el conjunto de actividades que realiza la empresa para crear valor. En la Figura 17 se muestra la cadena de valor que es un modelo para realizar el diagnóstico interno y para detectar ventajas competitivas, ya que permite separar a la empresa en actividades que son importantes estratégicamente. Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias o de apoyo que constituyen la cadena de valor de todas las empresas, (Deinsa). Las cinco actividades primarias son:



Figura 17. Ventajas Competitivas-Cadena de Valor
Tomado de http://www.deinsa.com/cmi/module_15_3.htm

1. Logística de entrada, actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto. En el caso de Odín Ingenieros este es un punto que debe mejorar pues no se lleva un control adecuado de sus almacenes, si bien en el almacén central los materiales se están inventariados no en los almacenes de obras.

2. Operaciones, actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, reparación o mantenimiento de equipos y control de calidad. En Odín Ingenieros las operaciones productivas se basan en todos los procedimientos para obtener la edificación, estas operaciones generan mermas y no cuentan con un control de calidad adecuado.
3. Logística de salida, actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, procesamiento y programación de pedidos y organización de los vehículos de reparto. En esta actividad Odín Ingenieros obtiene la edificación construida en los tiempos pactados.
4. Marketing y ventas, actividades relacionadas con el desarrollo de publicidad para motivar al cliente a comprar el producto, promoción, venta, ofertas, selección de canales de distribución y precios. En el caso de Odín Ingenieros esta es una actividad previa al inicio de las operaciones en la que no existe capacidad de negociar con el cliente pues el producto, la calidad, el precio y el plazo de entrega están definidos en un expediente técnico que rige de manera general las operaciones productivas. En esta actividad se determina la factibilidad de participar en procesos de selección convocados por las entidades estatales.
5. Servicio post venta, actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, reparación, reajustes del producto y manejo de quejas. Para Odín Ingenieros esta actividad corresponde al proceso de entrega de obra al cliente, el cual podría optimizarse si se establecen estándares de control de calidad en las operaciones.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

1. Adquisiciones o compras actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria y equipamiento. Para Odín Ingenieros estas actividades son realizadas por el área de logística quien se encarga de la compra y suministro de todos los insumos necesarios para los procesos constructivos.
2. Desarrollo de tecnología, actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios y diseño de procesos. Odín Ingenieros, actualmente, no cuenta con un área que realice esta actividad, por lo que se plantea la implementación de un área de aseguramiento de la calidad.
3. Gestión de recursos humanos, actividades relacionadas con la selección, reclutamiento, evaluación del personal así como sistema de recompensa, capacitación y relaciones laborales internas. Odín Ingenieros no cuenta con herramientas de gestión, por lo que no tiene definidas las competencias y funciones de sus colaboradores, tampoco existen políticas adecuadas de reclutamiento y capacitación del personal.
4. Infraestructura de la empresa, actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales y gestión de calidad. En Odín Ingenieros esta actividad la realiza el área administrativa en la cual actualmente no existen procedimientos establecidos que garanticen las actividades primarias.

9.2 Identificación de las Ventajas de Odín Ingenieros

Con todo lo descrito anteriormente es conveniente analizar a Odín Ingenieros S.R.L., para identificar debilidades y fortalezas que permitan ser los pilares para lograr su competitividad empresarial y sus niveles de competitividad logrados hasta la fecha. Se analiza el desempeño de competitividad empresarial de Odín Ingenieros SRL., usando la metodología que posee del Consejo Nacional de Competitividad, (Perucompite, 2009).

1. Institucionalidad, Odín Ingenieros SRL. fue creada en 2008, teniendo desde inicios solo dos accionistas, a la fecha se observa accionariado único con un 98% de participación; este factor puede generar un riesgo de intromisión personal respecto a las toma de decisiones. Dichas decisiones en muchas ocasiones se convierten en factores que impiden un adecuado desempeño y competitividad empresarial en toda la empresa.
2. Infraestructura. En 2008 la empresa inició operaciones en un local adecuado solo para operaciones administrativas; después de cinco años, el año 2014 inauguró su local corporativo en la ciudad del Cusco, con una inversión de más de 150 000 mil nuevos soles; infraestructura que logrará cubrir en un 85% de las necesidades que actualmente tiene, principalmente en el área administrativa de la empresa. En el área de negocios se ha adquirido algunos terrenos en provincias como Calca para su posterior explotación. Encontrándose a la fecha en proceso de crecimiento, no pudiendo cumplir a la fecha los estándares de competitividad necesarios en este factor.
3. Desempeño económico. Odín Ingenieros SRL., es una empresa de construcción que a diciembre del 2014 decreció la captación de ventas netas por ejecución de proyectos en un 35% con respecto al año anterior, por aspectos netamente políticos y de cierre y entrega de gobiernos locales a nuevas gestiones; sin embargo logro la entrega de 56

proyectos que a la fecha le ha significado el posicionamiento como ente apto para concursos públicos hasta por 70 millones de soles con entidades gubernamentales. Estos indicadores de ventas netas no hacen muy competitiva a la empresa debido a que tuvo que cubrir los gastos corrientes afectando a sus resultados del periodo, obligando a que la empresa a recuperar este margen en periodos futuros. Este pilar de competitividad en su análisis presenta a una empresa con mal desempeño económico.

4. Salud. El análisis de este pilar muestra situación crítica en su aplicación por parte de la empresa. A abril del 2015 para 236 trabajadores no contó con un asistente social, ni un seguro privado de atención médica, al respecto la empresa ha logrado algunos convenios para la asistencia con algunas charlas de seguridad que lamentablemente son insuficientes para la cantidad de personal con que cuenta. No se ha verificado mayor información para este rubro.
5. Educación. La empresa Odín Ingenieros SRL. No posee programas de desarrollo profesional ni de inducción, solo se ha limitado a ofrecer algunas charlas de capacitación en temas de salubridad y seguridad, lo cual es insuficiente para el logro de los objetivos planteados, por el alto grado de rotación de personal observado, a la fecha tampoco se observa estudios que muestren el nivel de desempeño del personal ni clima institucional; para lograr la fidelización del personal con la empresa se recomienda aplicar estos factores de oportunidad: (a) Nivel de remuneración económica competitiva, (b) Prestación de salud privada, (c) Ambiente agradable y democrático, (d) Cumplimiento de los Valores empresariales.
6. Clima de Negocios. Se ha podido observar que existen grandes riesgos de que las empresas dedicadas al acompañamiento y ejecución de obra públicas tengan que luchar

con factores de corrupción alto, lo cual crea un clima de riesgo para la ejecución de procesos de concurso limpios, al respecto Odín ingenieros SRL. Se mantiene al margen de dichos actos ilícitos buscando siempre lograr el contrato por la experiencia y su amplio record de trabajos con el Estado que le brinda cierta ventaja ante otras del mismo rubro.

7. Innovación. Según (Alarco, 2011) indica que en la actualidad la innovación surge como uno de los medios para obtener mayores ventajas competitivas. Así las empresas deben conocer cómo y cuándo innovar esta debe crear valor para los consumidores, la organización y la comunidad donde actúa. Para el autor, nuestro País se encuentra todavía lejos de alcanzar niveles deseables de innovación. La empresa Odín Ingenieros SRL no posee una política clara de innovación.
8. Recursos naturales y ambiente. En los últimos años el tema de protección y cuidado del medio ambiente ha tomado mayor importancia dentro de los ámbitos empresariales. Para los cuales la empresa se limita a cumplir con los requisitos mínimos exigidos en el expediente técnico.

Así se puede observar que en Odín Ingenieros no se toman políticas adecuadas para logara ser competitivo sin embargo ahí surge nuestra necesidad de lograr aplicar mediante el presente plan estratégico medios y herramientas que desarrollen estos pilares de competitividad mediante los cuales encontraremos el desarrollo sostenible que se desea en el largo plazo.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

La competitividad es clave en el crecimiento actual de los países y el bienestar de su población; y para los países que quieren mantenerse con buen pie en el presente siglo deben permitir y facilitar el tránsito de las tradicionales ventajas comparativas, recursos naturales,

mano de obra y capital a las ventajas competitivas; basadas en los siguientes factores: recursos humanos calificados, información, innovación tecnológica, estrategias de cooperación inter empresariales, y desarrollo de conglomerados de empresas o clúster.

“Los clúster o cúmulo son un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo concreto, únicas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (Porter 2009, p.266). La participación en el mercado de la organización Odín SRLtda. Actualmente depende de las obras del sector estatal con una capacidad de contratación por el monto de 70 millones de soles tomando la decisión de participar en los diferentes procesos de selección en la región del Cusco.

El Clúster de construcción en Cusco está conformado por todas las empresas que se dedican al desarrollo, diseño, y ejecución de las obras de construcción tanto para el sector público como también el privado, así como las empresas proveedoras de materiales, equipos, suministros y maquinaria pesada para la construcción. El departamento del Cusco, con una población de 1'316,729 habitantes (INEI ,2015), genera la necesidad de un mayor desarrollo urbano tanto a nivel de edificación de viviendas como en el desarrollo de infraestructura vial (publica) necesaria para atender las necesidades de la población. El Instituto Nacional de Estadística e Informática, informó que el departamento de Cusco, en el año 2013, fue el de mayor crecimiento económico (17,5%), superior al promedio nacional (5,8%).El incremento del Producto Bruto Interno del departamento de Cusco se explica por la actividad de la minería e hidrocarburos (33,0%), como resultado del crecimiento de la producción de plomo (809,1%), cobre (223,0%), plata (95,3%), oro (47,1%), liquido de gas (22,3%) y gas natural (4,7%).

En el crecimiento de la actividad de construcción (13,9%) destacan la construcción de la carretera Cusco – Madre de Dios y las obras de infraestructura de salud, educación y

saneamiento. Así mismo cabe mencionar que a nivel regional, Cusco se encuentra en una posición estratégica debido a que se encuentra rodeada de industrias de gran relevancia que demandan servicios de construcción como la minería y el turismo.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los negocios relacionados al rubro construcción como proveedores de materiales de construcción, cementeras, ferreterías, ladrilleras, acabados de construcción, luminarias maquinarias de construcción, etc. se encuentran en funcionamiento y las ladrilleras y tejerías son parte de la fortaleza con las que cuenta Cusco, pero actualmente, estos negocios se encuentran establecidos de una manera desordenada e incluso existe la presencia de negocios informales relacionados a estos rubros. La estrategia, en este sentido, es la de potenciarlos y ordenarlos, para lo cual se deben implementar acciones tales como: (a) formalización de los negocios, (b) actualización de zonificación comercial, (c) facilitar zonas de estacionamiento para los consumidores, (d) establecer un control ambiental relacionado especialmente en el rubro de tejería y ladrillera, (e) capacitar a las MYPE en la gestión de sus negocios, (f) Mejorar las capacidades de los trabajadores a través de una mejor oferta educativa orientada a los temas técnicos requeridos por el sector construcción. Además, también es necesaria una oferta de maestrías orientadas a este sector ya que existe un déficit a nivel local, (g) Inversión en temas de innovación ya que, al tener un know how competitivo, la mayor innovación puede impulsar el desarrollo del sector en mayor proporción. Para esto las Municipalidades, el Estado Peruano y el Gobierno Regional, deben ser claros y transparentes en su totalidad en el momento de las licitaciones de las obras públicas, y deben exigir de las empresas y sus construcciones estándares de calidad elevados, las empresas constructoras deben formalizarse gradualmente con la ayuda del Estado, actualmente muchas de ellas operan sobre la ley. La Cámara de Comercio Cusco

debe ejercer un rol más activo en relación con el clúster, brindando apoyo tecnológico, procesos innovadores, costos y presupuestos, finanzas; promoviendo la productividad de las empresas del sector. La formación de consorcios en algunas empresas del sector, incrementará el poder de negociación de préstamos para ejecutar obras, así como con los proveedores principales. El Colegio de Ingenieros, debería jugar un rol más activo y brindar capacitaciones permanentes a las empresas del sector, en la elaboración de expedientes, planos, calidad en los procesos, nuevas tecnologías, promoviendo la innovación de las empresas, así como la mejora de sus proyectos.

9.5 Conclusiones

El análisis de la competitividad de Odín Ingenieros se ha realizado en base a los lineamientos de las ventajas competitivas y de cadena de valor establecidas por Michael Porter. Se ha analizado cada una de las actividades primarias y de apoyo y se ha identificado la situación de la empresa en cada una de ellas mediante la aplicación de la identificación de las ventajas competitivas de la organización, donde se observa que la empresa aún no posee gran fortaleza y que mediante la aplicación del presente plan estratégico podría alcanzar los estándares exigidos y ser una empresa competitiva cumpliendo con los pilares de competitividad que le lleven a lograr sus objetivos en el largo plazo.

La formación de los clúster nos permite generar economías de aglomeración y de integración funcional. A través de ellos se busca tener ventaja competitiva sustentable y generar mayor valor agregado por las siguientes razones (a) Lograr la estandarización de los productos,(b) Suscripción de convenios de compra-venta por adelantado, garantizando la salida en el mercado de la producción, (c) Atender al cliente final garantizando su abastecimiento regular (Continuidad), (d) Menor costo unitario de los insumos. (e) Mejor manejo del servicio de logística, (f) Reportes gerenciales de las operaciones para mejor manejo administrativo de las

partes, (g) Manejo descentralizado, pero coordinado de las operaciones, (h) Manejo descentralizado, pero eficiente de la información, (i) Mayor nivel de desarrollo y de competitividad y (j) Mejoras de la calidad y consistencia de los productos. Para el desarrollo de la iniciativa clúster, el grado de dificultad de la implementación de los retos estratégicos de este negocio son: la informalidad y el grado de coordinación entre empresas, principalmente.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se desarrollan las conclusiones del planeamiento, en ella se tratará de establecer el análisis final de cada fase de dicho plan llegando a afirmaciones importantes que ayudarán a mejorar dicho planeamiento. Las recomendaciones se diseñan según las conclusiones pues en ella se podrán dar posibles escenarios que ayudarán a concretar las conclusiones.

El desarrollo del futuro de la empresa tiene que ver con lo que la empresa logrará una vez realizado todo el planeamiento, lo que se espera lograr y a quiénes afectará.

10.1 Plan Estratégico Integral.

La Tabla 23 presenta el plan estratégico integral y consolidado y su visualización sirva para ayudar al control del proceso, ejecución del plan y reajuste si fuera necesario.

10.2 Conclusiones Finales

- La mayor parte de los recursos de Canon Gasífero se destinan a la construcción de infraestructura vial, educativa, salud y saneamiento y no se proyectan a atender los intangibles de la competitividad y el desarrollo humano, como son el conocimiento y la tecnología aplicada a las actividades económicas, la demanda de infraestructura y las oportunidades en el sector público por obras en las distintas provincias del Cusco representan un panorama de inversión mucho más amplio que podrían reflejar mejores porcentajes de rentabilidad en las empresas que ingresen a este mercado, como lo representa Odin Ingenieros S.R.L.
- Odín Ingenieros S.R.L. ayuda a cubrir la necesidad prospectiva del Estado, participando en las diversas licitaciones y concursos públicos de las Municipalidades y gobiernos locales de nuestra región para cubrir necesidades de infraestructura básica; inversión pública; para lo cual el presente planeamiento presenta estrategias que cumplen con los

requisitos ético, bienestar social y con ello su desarrollo genere valor e impacte positivamente con el sector y sus principales stake holders.

- Las empresas de construcción en el Cusco actualmente tienen un periodo de desarrollo importante, dada la gran demanda, y como en todo periodo de crecimiento, muchas de ellas no se preocupan por generar mejores procesos constructivos, de calidad, por lo que no son competitivas; Odin Ingenieros S.R.L. con la aplicación del presente plan lograra generar valor y diferenciación en el mercado actual lo cual será motor de competitividad en el sector construcción, llevando así la cabeza en innovación y búsqueda de mejora continua y de calidad dentro del sector.
- Con la aplicación de las estrategias Odin Ingenieros alcanzara la visión del presente PEA, siendo estas: (a) incentivar la búsqueda de proyectos en nuevos ámbitos geográficos, (b) optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean, (c) fortalecer las relaciones con los proveedores y stake holders para poder competir en mercados desarrollados, (d) aplicar e implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones; para poder llegar a optimizar sus operaciones en la búsqueda de la generación de valor, búsqueda de ventajas competitivas y cumplimiento de la visión planteada.
- En el presente PEA se plantean los siguientes OCPs: (a) al 2016, identificar el 100% de los procesos administrativos de la empresa para buscar su optimización,(b) al 2017, establecer dos herramientas de control de gasto administrativo,(c) reducir los gastos financieros en un 2% al 2017, (d) obtener un incremento del 20% de la capacidad de contratación al 2017, (e) al 2017, conseguir la adjudicación de cuatro procesos de contratación en las provincias Espinar, La Convención y Chumbivilcas en las que

actualmente no participa y en el Departamento de Apurímac, (f) al 2018, desarrollar tres proyectos por APP por medio de alianzas estratégicas,(g) implementar las cinco herramientas de gestión Lean construcción para el 2017, (h) implementar un programa de capacitación respecto a las buenas practicas del enfoque Lean y lograr la identificación del 100% de los trabajadores con la empresa al 2017, (i) al 2017, mejorar el software Helper de acuerdo a los requerimientos tecnológicos y necesidades de la empresa para integrar a las tres gerencias, (j) reducir en un 1% el costo de venta al 2018, implementando el enfoque lean, (k) lograr, al 2017, la capacitación del 100% del personal obrero para reducir los riesgos y el impacto al medio ambiente por la actividad constructora, (l) implementar tres herramientas de gestión en salud ocupacional, en seguridad y medio ambiente, al 2018; con los cuales Odin Ingenieros lograra los OLPs planteados.

10.3 Recomendaciones Finales

- La empresa debe implementar el planeamiento estratégico planteado en la búsqueda de creación de valor y rentabilidad de las inversiones, buscando el logro de los objetivos de largo plazo que llevarán a alcanzar la visión.
- Odín Ingenieros S.R.L. debe aprovechar la oportunidad de aquellos programas más álgidos y de mayor necesidad en atención para la población para el desarrollo de proyectos de urgencia como el mantenimiento de la infraestructura escolar.
- Participar en el mercado no atendido por Odín Ingenieros S.R.L. como son los proyectos de inversión privada el cual es muy atractivo por la creciente demanda.

- Propiciar una adecuada certificación del personal de construcción civil y la supervisión de los organismos locales que conlleven a tener proyectos de calidad en favor de la población.
- Este periodo de desarrollo y crecimiento del sector construcción debido al incremento de la población debe ser acompañado con un fortalecimiento de las empresas en: mejora de procesos, tecnología, calidad de procesos a través de normas ISO de calidad en las construcciones; para entregar un producto acorde a las expectativas de los usuarios.
- El Gobierno Regional del Cusco a través de las instituciones locales como: Cámara de Comercio de Cusco, Municipalidades; debe promover la calidad de las construcciones de capitales privados como públicos, monitoreando constantemente el planeamiento, la ejecución y la entrega de tales construcciones.
- Las municipalidades de toda la Región del Cusco deben ser cuidadosas en las licitaciones, supervisando todo el proceso, dado que muchas veces se da el favoritismo a empresas que son capaces de conductas ilícitas con los funcionarios municipales como sobornos. Se recomienda otorgar mayores beneficios en las licitaciones a empresas más formales en su estructura oportunidad que debe ser aprovechada por Odín Ingenieros SRL. para aumentar su desarrollo en el mercado.
- Las estrategias planteadas deberán ser ejecutadas con evaluación rigurosas de cada recurso que se necesite controlando el grado de inversión, los tiempos y siguiendo una evaluación post implementación. Cada OLP desarrollado deberá tener un lineamiento de control que permita ajustar las veces que sea necesario con el fin de lógralos adecuadamente, para ello deberá contar con personal especializado.

Tabla 23 Plan Estratégico Integral

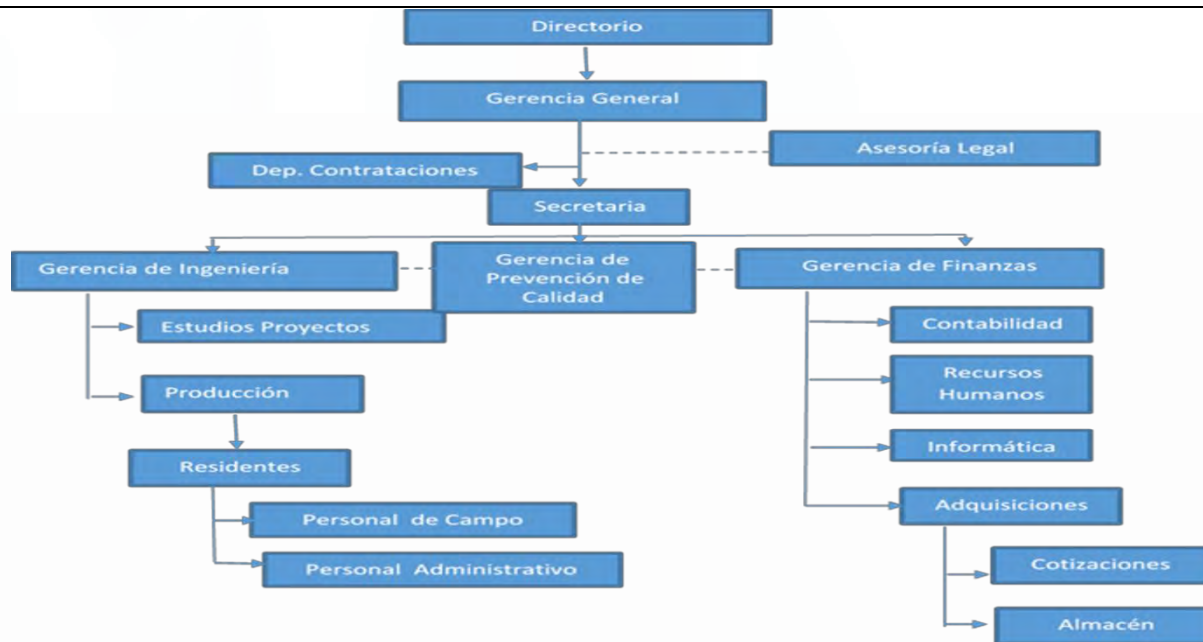
Somos una empresa que proporciona servicios de construcción e ingeniería a nuestros clientes, con el máximo beneficio a su inversión, apoyados en el asesoramiento personalizado en cuanto a la calidad, diseño y servicio eficiente en nuestro trabajo, generando procesos de mejora continua en nuestro personal, logrando su plena satisfacción, confianza y seguridad con responsabilidad social y medioambiental.

VISION					
Al 2020, ser la empresa líder en el mercado de la construcción e ingeniería a nivel regional y la macro región sur del país, mediante la excelencia de la calidad, el diseño, procesos y capacidad tecnológica e innovadora con que trabaja, salvaguardando la seguridad de sus trabajadores y con respeto al medioambiente					
Interés Organizacional	OBJETIVOS A LARGO PLAZO				PRINCIPIOS CARDINALES
Aseguramiento de la calidad en procesos productivos, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional.					Aseguramiento de la calidad en procesos productivos, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional.
Gestión adecuada del recurso humano.	Obtener el crecimiento de la utilidad neta del 10% al 2020	Ampliar la capacidad de contratación en un 100% al 2020 para el desarrollo de nuevos mercados en el sistema de contrataciones con el Estado	Implementar, al 2020, el uso de nuevas tecnologías de diseño y construcción, estandarizando procesos operativos para la disminución de costos de venta en un 2% anual.	Lograr, al 2020, cero accidentes de trabajo y el cumplimiento total de las Normas de Gestión Ambiental.	Gestión adecuada del recurso humano.
Innovación de sistemas de información.					Innovación de sistemas de información.
Gestión de herramientas de financiamiento.					Gestión de herramientas de financiamiento.
Estrategias					POLÍTICAS
Ampliar cartera de clientes en nuevos ámbitos geográficos de Cusco y Apurímac.	SI	SI			1 Fomentar la ampliación de la capacidad de contratación ofreciendo los servicios para zonas de la región Cusco donde la organización no opera. 2 Realizar un monitoreo constante a los procesos de contratación mediante el SEACE. 3 Realizar un control para obtener constantemente información sobre los procesos de contrataciones. 4 Alentar e incentivar el desempeño del personal del departamento de contrataciones. 5 Brindar capacitación constante al personal del departamento de contrataciones.
Optimizar los procesos para alcanzar los estándares de calidad basados en el enfoque Lean.	SI		SI	SI	1 Promover en todo el personal los beneficios del enfoque Lean. 2 Capacitar a todo el personal sobre los lineamientos del enfoque Lean. 3 Establecer comunicación libre entre los ejecutivos y empleados para conocer las observaciones sobre la implementación del enfoque Lean. 4 Promover e informar a todos los grupos de interés de los avances y logros que se obtenga en cuanto a la implementación del enfoque Lean. 5 Realizar un monitoreo constante de la evolución del desarrollo e implementación del enfoque.
Mejorar las relaciones con los stakeholders para competir en mercados desarrollados.		SI	SI	SI	1 Alentar el desempeño de los proveedores y de todo el personal de la empresa. 2 Promover en los stakeholders la generación de nuevas ideas procurando la búsqueda del bien y desarrollo común. 3 Hacer participar a todos los grupos de interés buscando las mejores ideas en su desarrollo e implementación. 4 Capacitar constantemente al personal para que logren su desarrollo profesional. 5 Uso de mediciones de satisfacción de los grupos de interés.
Implementar sistemas de control de costos integrados para generar ahorro en todas las operaciones.	SI		SI		1 Promover en el personal los beneficios de la implementación de los sistemas de control de costos integrados. 2 Todos los empleados involucrados en la implementación de los sistemas de costos integrados deberán ser capacitados. 3 Exigir el cumplimiento de los lineamientos para lograr el funcionamiento del sistema de control de costos integrados. 4 Realizar un monitoreo constante de la evolución de la implementación de los sistemas de control de costos integrados. 5 Propiciar la corrección de las distorsiones en los sistemas de control de costos integrados.
TABLERO DE CONTROL					TABLERO DE CONTROL
Perspectiva de Aprendizaje interno	OCP 1.1: Al 2016, identificar el 100% de los procesos administrativos de la empresa para buscar su optimización.	OCP 2.1: Obtener un incremento del 20% de la capacidad de contratación al 2017.	OCP 3.1: Implementar las cinco herramientas de gestión Lean construcción para el 2017.	OCP 4.1: Lograr, al 2017, la capacitación del 100% del personal obrero para reducir los riesgos y el impacto al medio ambiente por la actividad constructora.	Perspectiva de Aprendizaje interno
	OCP 1.2: Al 2017, establecer dos herramientas de control de gasto administrativo	OCP 2.2: Al 2017, conseguir la adjudicación de cuatro procesos de contratación en las provincias Espinar, La Convención y Chumbivilcas en las que actualmente no participa y en el Departamento de Anurímac.	OCP 3.2: Implementar un programa de capacitación respecto a las buenas prácticas del enfoque Lean y lograr la identificación del 100% de los trabajadores con la empresa al 2017.	OCP 4.2: Implementar tres herramientas de gestión en salud ocupacional, en seguridad y medio ambiente, al 2018.	
Perspectiva de procesos	OCP 1.3: Reducir los gastos financieros en un 2% al 2017.	OCP 2.3: Al 2018, desarrollar tres proyectos por APP por medio de alianzas estratégicas.	OCP 3.3: Al 2017, mejorar el software Helper de acuerdo a los requerimientos tecnológicos y necesidades de la empresa para integrar a las tres gerencias.		Perspectiva de procesos
Perspectiva Clientes	Inversión en contratación	Inversión en gestión y planeamiento	Inversión en gestión y planeamiento	Inversión en gestión y planeamiento	Perspectiva Clientes
Perspectiva financiera	Inversión en gestión y planeamiento	Inversión en gestión y planeamiento	Inversión en investigación y desarrollo	Inversión en gestión y planeamiento	Perspectiva financiera

VALORES
Mejora continua, Responsabilidad social, Comunicación, Seguridad, Honestidad, Compromiso, Innovación.

CODIGO DE ETICA
Buscar la calidad de los bienes y servicios, garantizar la justa remuneración por el trabajo realizado, garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, establecer los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos laborales, rechazar a cualquier práctica relacionada con soborno y aspectos ilegales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Referencias

- Alarco, G. (2011). *Introducción. En Competitividad y desarrollo.* . Lima Peru: Planeta.
- Alcazar, P. F. (2008). *Gobierno de personas en la Empresa.* Lima: Planeta.
- Balarezo, L. (23 de Marzo de 2015). Construcción alcanzará una expansión superior al 8%.
(S. Dominguez, Entrevistador)
- Briceño, P. (29 de Setiembre de 2013). *Gestión.* Obtenido de
<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/09/peru-boom-o-burbuja-inmobiliaria.html>
- CAPECO. (2013). *El Mercado de las Edificaciones Urbanas en la Provincia de Cusco,* 20.
- CAPECO, C. P. (2015). *Informe Economico de la Construccion.* Lima.
- Carranza, C. c. (2011). *Peru. crisis imperial e independencia .Tomo1.* peru,
<https://books.google.com.pe/books?id=VYWjAAAAQBAJ&pg=PT9&dq=historia+pasada+del+peru+terrorismo&hl=es-419&sa=X&ved=0CD8Q6AEwB2oVChMIhZGxuZHHxwIVzfqACh3G4QCW#v=onepage&q=historia%20pasada%20del%20peru%20terrorismo&f=false>: santillana.
- CDI, C. d. (2015). *REPORTE GLOBAL DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN 2015.*
peru: <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/index.html>.
- Cemento, A. d. (2015). *Boletin informativo.*
- Cemento, A. d. (2015). *Boletin Informativo .*
- CEPLAN, C. N. (2011). *Plan Bicentenario: el peru hacia el 2021.* Lima.Peru.
- Cohen, B. D. (2007). *Las claves del cambio. una guia de campo.* España: Havard Bussiness school Press.
- Constructivo. (s.f.). *Constructivo, el portal de los profesionales de la contruccion .*
Recuperado el 21 de Julio de 2015, de
<http://www.constructivo.com/cn/d/novedad.php?id=83>

- Contreras, C. (2011). *Peru. crisis imperial e independencia .Tomo I.* peru,
<https://books.google.com.pe/books?id=VYWjAAAAQBAJ&pg=PT9&dq=historia+pasada+del+peru+terrorismo&hl=es-419&sa=X&ved=0CD8Q6AEwB2oVChMIhZGxuZHHxwIVzfqACh3G4QCW#v=onepage&q=historia%20pasada%20del%20peru%20terrorismo&f=false>: santillana.
- D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estrategico.* Mexico.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estrategico Un enfoque de gerencia* (2 a ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Deinsa. (s.f.). *Deinsa.com*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de http://www.deinsa.com/cmi/module_15_3.htm
- Enciclopedia de Economía. (2009). *La Gran Enciclopedia de Economía.* Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>
- Finanzas, M. d. (2015). *Informe economico de la construccion* .
- Guillen, M. d. (2012). *Gestion del cambio: La Gestion Empresarial.* Madrid: Dias de Santos.
- Imaña, L. (10 de Octubre de 2013). Incorporación de tecnología en construcción favorecerá PBI del sector. (A. P. Noticias, Entrevistador)
- INEI. (2015). *Comportamiento de la Economia Peruana en el Primer Trimestre.* Peru.
- INEI. (2015). *Informe Tecnico de Produccion Nacional N° 4.* Lima.
- INEI, I. N. (2015). Peru.
- Ipinza, F. D. (2012). *El proceso estrategico Un enfoque de gerencia* (segunda edicion ed.). Mexico: Pearson.
- Leon, A. D. (03 de Julio de 2014). Construcción puede potenciar su crecimiento con el estándar BIM. (B. S. Vanini, Entrevistador) Diario Gestion.

- Macera, D. (21 de Junio de 2015). ¿Cuál es el costo de la corrupción en el Perú? *El Comercio*.
- Mendoza, J. (2015). El Gasto Militar. *Peru21*, págs. <http://peru21.pe/opinion/juan-mendoza-perez-gasto-militar-2218421>.
- MINCETRUR. (2015). *Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile*. Recuperado el agosto de 15 de 2015, de (Mincetur-
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=70&Itemid=93)
- Ministerio de Trabajo y Promocion de Empleo. (Diciembre 2014). *Principales Resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional en el Sector Construcción*.
- Ministerio de vivienda, c. y. (2015). <http://www.vivienda.gob.pe>.
- Ministerio de vivienda, c. y. (2015). <http://www.vivienda.gob.pe>.
- Municipalidad Provincial del Cusco. (2013). Plan de Desarrollo Urbano Cusco al 2023. 10-50.
- OCSE. (2012). Decreto Legislativo N° 1017. *Ley de Contrataciones Del Estado*. Lima, Perú.
- PÉREZ, J. M. (2015). EL GASTO MILITAR. *Peru21*, págs. <http://peru21.pe/opinion/juan-mendoza-perez-gasto-militar-2218421>.
- Peru.travel. (s.f.). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de Peru.travel: <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Peru21, D. (11 de julio de 2015). INEI, poblacion peruana asciende. pág. 1.
- Perucompite, C. N. (2009). *Indicadores de competitividad*. Obtenido de
http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1581&Itemid=101148&lang=es

- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: México: CECSA.
- Proinversion. (marzo de 2015). Recuperado el 15 de agosto de 2015, de (http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf)
- ProInversion. (2015). *Agencia de Promocion de la Inversion Privada - Peru*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=2&jer=5902&sec=22>
- RPP Noticias. (24 de Febrero de 2015). *RPP Noticias Nacional*. Recuperado el 10 de Julio de 2015, de http://www.rpp.com.pe/2015-02-24-cusco-inversiones-por-canon-no-resuelven-indicadores-de-pobreza-noticia_772246.html
- Sauñe, A. R. (10 de marzo de 2013). *Compartiendo conocimientos*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <http://betorojas64.blogspot.com/2013/03/localizacion-y-caracteristicas-del.html>
- SNI, S. N. (04 de ABRIL de 2015). *SNI*. Recuperado el 15 de AGOSTO de 2015, de <http://www.sni.org.pe/?p=3100>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2014). *Reporte Canon Gasífero*.
- Universidad Politécnica de Valencia . (24 de Marzo de 2013). Obtenido de <http://procedimientosconstruccion.blogs.upv.es/2013/03/24/que-es-lean-construction/>
- WEF, W. E. (2015). *The Global Competitiveness Report 2014-2015* . <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>.

Apéndices

Apéndice A

Estado de Situación Financiera Comparativo Odín Ingenieros S.R.L.

ODIN INGENIEROS SRL.
Estado de Situación Financiera Comparativa
Expresado en Nuevos Soles

Activo	2012	2013	2014	Pasivo	2012	2013	2014
Activo corriente				Pasivo corriente			
Efectivo y equivalente de efectivo	539,205	2,033,221	3,322,587	Tributos contraprestaciones y aportes al sistema	58	55,182	426,631
Cuentas X cobrar	535,068	1,349,758	1,835,901	Remuneraciones y participaciones por pagar	-	85,616	5,883
Cuentas por cobrar al personal	62,470	161,399	238,022	Anticipo a clientes	-	324,730	3,971,894
Cuentas x cobrar diversas- terceros	121,957	121,957	172,057	Cuentas por pagar Comerciales- terceros	438,405	238,738	2,492,389
Cuentas por cobrar - relacionadas	-	3,300	1,934,487	Cuentas por pagar Comerciales a los socios Direc. Gerentes	-	8,000	-
Servicios y otros contratadospor anticipado	-	11,400	11,400	Obligaciones Financieras corto plazo	186,940	482,170	520,156
Materiales Auxiliares	487,811	1,532,728	4,577,865	Cuentas por pagar Diversas - Terceros	14,062	908,278	187,720
Existencias por recibir	35,340	-	-	Total pasivo corriente	639,465	2,102,714	7,604,673
Activos diferidos	97,456	349,767	212,039	Pasivos no corrientes			
Otros Activos	112,054	202,955	129,564	Obligaciones financieras a largo plazo	280,410	1,125,065	780,234
Total activo corriente	1,991,361	5,766,485	12,433,922	Cuentas por pagar diversas Terceros	-	1,362,416	281,580
				Total pasivo no corriente	280,410	2,487,481	1,061,814
Activo no corriente				Total pasivo	919,875	4,590,195	8,666,487
Activos adquiridos en arrendamiento Financiero	262,263	2,128,537	2,149,777	Patrimonio			
Inmuebles Maquinaria y equipo	203,617	335,146	235,931	Capital	608,000	2,695,814	4,230,077
(-) Depreciación amortización acumulado	-100,534	-236,629	-365,021	Capital Adicional	36,500	-	1,094,560
Total activo no corriente	365,346	2,227,054	2,020,687	Resultados Acumulados	194,254	-	-
Total activo	2,356,707	7,993,539	14,454,609	Resultados de Ejercicio	598,078	707,531	463,485
				Total Patrimonio	1,436,832	3,403,345	5,788,122
				Total pasivo	2,356,707	7,993,540	14,454,609

Nota. Adaptado de Estados Financieros de Odín Ingenieros SRL, por Gerencia General de Odín Ingenieros 2015.

Apéndice B

Estado de Ganancias y Pérdidas Comparativo Odín Ingenieros S.R.L.

	2012	2013	2014
Ventas Netas	6,285,775	7,181,323	4,659,248
(-) Costo de ventas	-4,846,347	-4,808,199	-3,011,011
Utilidad Bruta	1,439,428	2,373,124	1,648,237
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Venta			
Gastos de administracion	-684,818	-1,512,714	-617,876
UTILIDAD DE OPERACIÓN	754,610	860,410	1,030,361
OTROS INGRESOS (GASTOS)			
Ingresos Diversos			67,797
Ingresos Financieros			40,243
Gastos Financieros	-156,532	-152,879	-674,915
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	598,078	707,531	463,486
IMPUESTO A LA RENTA	222,707	223,880	139,771
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	375,371	483,651	323,715

Nota. Adaptado de Estados Financieros de Odín Ingenieros SRL, por Gerencia

General de Odín Ingenieros 2015.

Apéndice C

Entrevistas (archivo de audio)

