

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Industria de la Construcción

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Oscar Eduardo Esquén Blas

Robby Michael Quevedo García

Elena Yesenia Romero Santos

Ricardo Daniel Tello Mansilla

Asesor: Jorge Benzaquén de Las Casas

Surco, agosto de 2015

Agradecimientos

Queremos agradecer sobremanera a todas las personas que, con su apoyo constante, ayudaron en la elaboración de este trabajo, el cual está orientado a brindar alternativas para que el sector construcción en nuestro país alcance un crecimiento sostenido en los próximos años.

Finalmente, agradecemos el apoyo incondicional recibido de nuestras familias, el cual nos ayudó a culminar con éxito este importante proyecto profesional.



Dedicatoria

A mis padres, Oscar y Teresa, y a mi abuela, Mercedes, quienes son mi motivación e inspiración para seguir creciendo personal y profesionalmente, y volverme una persona competitiva para luchar siempre por alcanzar mis sueños.

A mis hermanos, que, con su sana competencia, me dan ánimos, fortaleza y apoyo cuando más lo necesito.

Oscar Esquén

A mi padre, ejemplo de esfuerzo, honestidad y perseverancia; a mi madre, por su cariño y por las incontables horas dedicadas a mi bienestar; a mi familia en general, por ser una fuente inagotable de apoyo, paciencia y empuje; y a mis amigos, por honrarme con su sincera amistad.

Robby Quevedo

A Dios, por permitirme llegar a cumplir mis objetivos y que me enseña a valorarlo en los momentos buenos y no tan buenos; a mis padres, quienes me apoyan incondicionalmente en todo proyecto que emprendo; a mi hermano, quien es mi soporte constante; y a mis sobrinos, que con sus risas inocentes me hacen recordar que todos tenemos un niño dentro.

Elena Romero

A mi madre, por toda su dedicación y trabajo para convertirme en un profesional y persona de bien.

Ricardo Tello

Resumen Ejecutivo

La presente tesis contempla un plan estratégico para la industria de la Construcción proyectado al año 2020, centrándose en el desarrollo de Obras Civiles con estándares internacionales, altos niveles de rentabilidad, reducción de la informalidad, y un claro enfoque en responsabilidad social, entendiéndose por Obras Civiles todo lo vinculado al desarrollo de infraestructuras para la población. Las Obras Civiles tienden a contribuir con la organización del territorio y el aprovechamiento que se hace de éste, destacándose las carreteras, puentes, vías de ferrocarril, aeropuertos, puertos, canales y presas. En adelante, la tesis denominará Industria de la Construcción a todo lo referido a Obras Civiles.

El plan estratégico se inicia con un estudio de la situación actual de la industria de la Construcción, seguido del establecimiento de la visión y misión, elementos base sobre la que se construye propiamente la tesis. Luego se desarrollan las evaluaciones externa e interna, que servirán de insumos para las estrategias a implementar. Del análisis externo, se determinó que la industria de la Construcción tiene condiciones favorables para que pueda tener un desarrollo sostenible, mientras que del análisis interno, se concluyó que esta industria es fuerte interiormente. Con base en la visión, se proponen seis Objetivos de Largo Plazo. Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones a ser consideradas para el desarrollo exitoso del plan.

Entre los principales resultados, destacan las ventajas competitivas que tiene la industria de la Construcción, que continúan atrayendo inversionistas. Existe demanda insatisfecha, lo que representa una gran oportunidad para el desarrollo de nuevos proyectos. El interés del gobierno por continuar invirtiendo en infraestructura es una buena señal para la sostenibilidad de la industria de la Construcción, la misma que tiene un futuro retador y, a la vez, prometedor, correspondiéndole tanto al Estado como al sector privado crear las condiciones para su desarrollo.

Abstract

The present thesis develops a strategic plan for the Construction industry projected to year 2020, focusing on the development of Civil Works with international standards, high levels of profitability, reducing informality and a clear focus on social responsibility, meaning by Works Civil everything related to the development of infrastructure for the population. Civil Works tend to contribute to the organization of the territory and the use made of it, highlighting the roads, bridges, railways, airports, harbors, canals and dams.

The strategic plan begins with a study of the current situation of the Construction industry, followed by the establishment of the vision and mission, core elements on which the thesis builds itself. Both external and internal evaluations are developed, which serve as input to later determine the strategies to be implemented. From the external analysis, it was concluded that the Construction industry has favorable conditions to reach a sustainable development, while the internal analysis concluded that this Industry is strong inside. Based on the vision, six Long-Term Objectives are proposed. Finally, conclusions and recommendations to be considered for the successful development of the plan are shown.

Among the main findings, highlight the competitive advantages that the Construction industry, which continue to attract investors. There is unmet demand, which represents a great opportunity for the development of new projects. The interest of the government to continue investing in infrastructure bodes well for the sustainability of the Construction industry, the same that has a future challenger, yet promising, corresponding to both, the State and the private sector, creating the necessary conditions for its development.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvi
Capítulo I: Situación General de la Industria de la Construcción	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Visión	14
2.3 Misión	14
2.4 Valores	14
2.5 Código de Ética.....	15
2.6 Conclusiones.....	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales.....	17
3.1.2 Potencial nacional	19
3.1.3 Principios cardinales	30
3.1.4 Influencia del análisis en la industria de la construcción	34
3.2 Análisis Competitivo del Perú	35
3.2.1 Condiciones de los factores.....	35
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	41
3.2.3 Contexto para la estrategia y rivalidad.....	43

3.2.4	Industrias afines y auxiliares	47
3.2.5	Influencia del análisis en la industria de la construcción	50
3.3	Análisis del Entorno PESTE	53
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	53
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	59
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	71
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	78
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	80
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	81
3.5	La Industria de la Construcción y sus Competidores.....	82
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	83
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	84
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	85
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	86
3.5.5	Rivalidad de los competidores	88
3.6	La Industria de la Construcción y sus Referentes.....	91
3.7	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR) ...	92
3.8	Conclusiones	95
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		99
4.1	Análisis AMOFHIT	99
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	99
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	101
4.1.3	Operaciones y logística (O).....	105
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	107
4.1.5	Recursos humanos (H)	110

4.1.6	Tecnología (T).....	113
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	114
4.2	Conclusiones	114
Capítulo V: Intereses de la Ind.de la Construcción y Objetivos de Largo Plazo		116
5.1	Intereses de la Industria de la Construcción	116
5.2	Potencial de la Industria de la Construcción.....	117
5.3	Principios Cardinales	119
5.3.1	Influencia de terceras partes	119
5.3.3	El Contrabalance de los intereses.....	122
5.4	Matriz de Intereses de la industria de la Construcción (MIO).....	122
5.5	Objetivos de Largo Plazo.....	123
5.6	Conclusiones.....	126
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		128
6.1	Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	128
6.2	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	131
6.3	Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)	133
6.4	Matriz Interna-Externa (MIE).....	135
6.5	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	136
6.6	Matriz de Decisión.....	137
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	137
6.8	Matriz de Ética (ME)	142
6.9	Estrategias Retenidas y de Contingencia	142
6.10	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	142
6.11	Matriz de Posibilidades de los Competidores	142
6.12	Conclusiones	146

Capítulo VII: Implementación Estratégica	147
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	147
7.2 Recursos Asignados a los OCP.....	151
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	153
7.4 Estructura de la Industria de la Construcción	160
7.5 Medio Ambiente y Ecología	161
7.6 Recursos Humanos.....	162
7.7 Responsabilidad Social	163
7.8 Gestión del Cambio.....	166
7.9 Conclusiones	167
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	168
8.1 Perspectivas de Control.....	168
8.2 Tablero de Control Integrado.....	169
8.3 Conclusiones	173
Capítulo IX: Competitividad de la Industria de la Construcción	174
9.1 Análisis Competitivo de la Industria de la Construcción.....	174
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de la Construcción.....	174
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Ind. de la Const....	175
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Industria de la Construcción.....	177
9.5 Conclusiones	177
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	179
10.1 Plan Estratégico Integral	179
10.2 Conclusiones Finales.....	179
10.3 Recomendaciones Finales	180

10.4 Futuro de la Industria de la Construcción 182

Referencias..... 184



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Demografía de las Principales Ciudades del Perú</i>	3
Tabla 2. <i>Distribución de Hogares según NSE 2014-Departamento (Urbano)</i>	4
Tabla 3. <i>Construcción: Valor agregado bruto.</i>	7
Tabla 4. <i>Matriz de Interés Nacional (MIN)</i>	19
Tabla 5. <i>Población mundial por continente, 2014 (en millones), Estado de la población peruana 2014.</i>	20
Tabla 6. <i>Países de América con mayor población, 2014 (en miles), Estado de la población peruana 2014.</i>	20
Tabla 7. <i>Superficie del Territorio</i>	24
Tabla 8. <i>Licencia para la construcción otorgadas por la Municipalidad por tipo, según Departamento, 2011</i>	33
Tabla 9. <i>Las 10 principales empresas de la construcción, según ranking de las 500 mayores empresas del país, 2013.</i>	45
Tabla 10. <i>Perú: estructura arancelaria.</i>	56
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	82
Tabla 12. <i>Ranking 2013 de empresas de la industria de la construcción.</i>	91
Tabla 13. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	94
Tabla 14. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	95
Tabla 15. <i>Modelo de Porter para la industria de la Construcción.</i>	97
Tabla 16. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	114
Tabla 17. <i>Total de Objetivos Estratégicos Generales (en Miles de Nuevos Soles)</i>	117
Tabla 18. <i>Matriz de Intereses de la industria de la Construcción (MIO)</i>	123
Tabla 19. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)</i>	129
Tabla 20. <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	132

Tabla 21. <i>Matriz BCG-Subsectores de la Industria de la Construcción Pública</i>	133
Tabla 22. <i>Matriz Decisión Estratégica (MDE)</i>	138
Tabla 23. <i>Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	140
Tabla 24. <i>Matriz Rumelt</i>	141
Tabla 25. <i>Matriz de Ética</i>	143
Tabla 26. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	144
Tabla 27. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	145
Tabla 28. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	158
Tabla 29. <i>Políticas Propuestas para Cada Tipo de Estrategia</i>	159
Tabla 30. <i>Tablero de Control Integrado-Perspectiva Financiera</i>	169
Tabla 31. <i>Tablero de Control Integrado-Perspectiva de Clientes</i>	170
Tabla 32. <i>Tablero de Control Integrado-Perspectiva Interna e Innovación</i>	171
Tabla 33. <i>Tablero de Control Integrado-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	172
Tabla 34. <i>Plan Estratégico Integral</i>	181

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i> Geografía y clima del Perú	1
<i>Figura 2.</i> Mapa político-administrativo del Perú.	3
<i>Figura 3.</i> Distribución de hogares según NSE 2014-Perú urbano.....	4
<i>Figura 4.</i> Participación del PBI por sector productivo en el año 014.....	6
<i>Figura 5.</i> Valor agregado bruto de la Industria de la Construcción por departamento.	8
<i>Figura 6.</i> Evolución del PBI de la Industria de la Construcción.	9
<i>Figura 7.</i> Construcción: comparaciones 2013-2014.....	9
<i>Figura 8.</i> Construcción: Venta de Cemento en el Perú 2014.	10
<i>Figura 9.</i> Perú: Distribución del empleo por industria económica, 2004-2013.	11
<i>Figura 10.</i> Construcción: Distribución del empleo, 2004-2013.....	12
<i>Figura 11.</i> Superficie del territorio nacional, según región natural.....	21
<i>Figura 12.</i> Población y tasas de crecimiento, 1950-2025.....	22
<i>Figura 13.</i> Ubicación mundial del país.....	22
<i>Figura 14.</i> Ubicación en el continente.....	23
<i>Figura 15.</i> Evolución mensual de la producción nacional 2014.	25
<i>Figura 16.</i> Producto bruto interno y demanda interna 2008-I a 2014-III.	26
<i>Figura 17.</i> Producto bruto interno por actividad económica, 2014-III/2013-III.	27
<i>Figura 18.</i> Construcción, 2008-I-2014-III (valores a precios constantes de 2007).....	27
<i>Figura 19.</i> Latinoamérica: cambios respecto al año anterior.	36
<i>Figura 20.</i> Países más cercanos a Perú en el ranking.	37
<i>Figura 21.</i> El perfil del Perú y los indicadores 2014-2015.....	37
<i>Figura 22.</i> Las importaciones 2013.....	40
<i>Figura 23.</i> Producto bruto interno por sectores.	41

<i>Figura 24.</i> Exportación e importación FOB real: 2007-2015 (millones de US\$ de 2002).	42
<i>Figura 25.</i> Evolución del PBI construcción.	43
<i>Figura 26.</i> PBI construcción.....	43
<i>Figura 27.</i> Perú: promedio de empresas en el sector construcción registradas, según número de trabajadores, 2012 (porcentaje).	44
<i>Figura 28.</i> Países emergentes más atractivos para invertir.....	46
<i>Figura 29.</i> Latinoamérica: precio promedio por metro cuadrado.....	47
<i>Figura 30.</i> Tasa de referencia de la política monetaria 21-03-2015.....	54
<i>Figura 31.</i> PBI: Perú y mundo (variación % anual).	61
<i>Figura 32.</i> Ingreso promedio en Lima Metropolitana asciende a S/. 1,398.	61
<i>Figura 33.</i> Tasa de interés para operaciones en nuevos soles (en porcentajes).....	63
<i>Figura 34.</i> Tasa de interés para operaciones en dólares (en porcentajes).	63
<i>Figura 35.</i> Construcción, 2008-I-2014-IV (valores a precios constantes de 2007).....	65
<i>Figura 36.</i> Electricidad, gas y agua, 2008-I - 2014-IV (valores a precios constantes de 2007).	65
<i>Figura 37.</i> Crecimiento del PBI real e inflación (2014-2013).....	66
<i>Figura 38.</i> Profundización financiera.	69
<i>Figura 39.</i> América Latina y el Caribe, economías seleccionadas: flujos de entrada de inversión extranjera directa.	70
<i>Figura 40.</i> Incremento de anuncios de la inversión privada.....	71
<i>Figura 41.</i> Perú: población y tasa de crecimiento, 1950-2025.....	72
<i>Figura 42.</i> Lima Metropolitana: evolución de la población ocupada.....	73
<i>Figura 43.</i> Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo, 2010-2014 (porcentaje).	77
<i>Figura 44.</i> Construcción: Venta de Cemento por empresas en el Perú en el año 2014.....	84

<i>Figura 45.</i> Organigrama de G&M.	102
<i>Figura 46.</i> Organigrama de una empresa constructora de mediana envergadura.....	103
<i>Figura 47.</i> Caídas y expectativas.....	105
<i>Figura 48.</i> La cadena de valor de la industria de la construcción.	106
<i>Figura 49.</i> Sector construcción: julio 2014.	108
<i>Figura 50.</i> Ranking 2013 de empresas de la industria de la construcción.	108
<i>Figura 51.</i> Utilidades promedio, mínima y máxima del sector construcción (US\$ MM) 2013.	109
<i>Figura 52.</i> Torta constructora.....	109
<i>Figura 53.</i> Perú: Ocupaciones más requeridas en el sector construcción 2015.....	111
<i>Figura 54.</i> Perú: personal requerido según razones de contratación, 2015.....	111
<i>Figura 55.</i> Perú: personal requerido según grupo ocupacional, 2015.....	112
<i>Figura 56.</i> Perú: requerimiento de personal por grupo ocupacional y remuneración promedio, según principales ocupaciones del sector construcción, 2015.....	112
<i>Figura 57.</i> Brechas de inversión en infraestructura 2012-2021.	118
<i>Figura 58.</i> Modalidades de inversión en infraestructura, según sector.....	119
<i>Figura 59.</i> América Latina, relación entre los indicadores de infraestructura y PBI per cápita promedio 2006-2010.....	120
<i>Figura 60.</i> Matriz PEYEA de la industria de la construcción en el Perú.....	133
<i>Figura 61.</i> Matriz Boston Consulting Group de la industria de la construcción (pública). ..	134
<i>Figura 62.</i> Matriz Interna-Externa de la industria de la construcción en el Perú.....	135
<i>Figura 63.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la industria de la construcción en el Perú.	136
<i>Figura 64.</i> Estructura organizacional propuesta para la industria de la Construcción.	161
<i>Figura 65.</i> Análisis competitivo de la industria de la construcción.	176
<i>Figura 66.</i> Futuro de la industria de la construcción al año 2020.	183

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, etapa en la cual las actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, ya que genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del modelo secuencial del proceso estratégico, que se aprecia en la Figura 0.

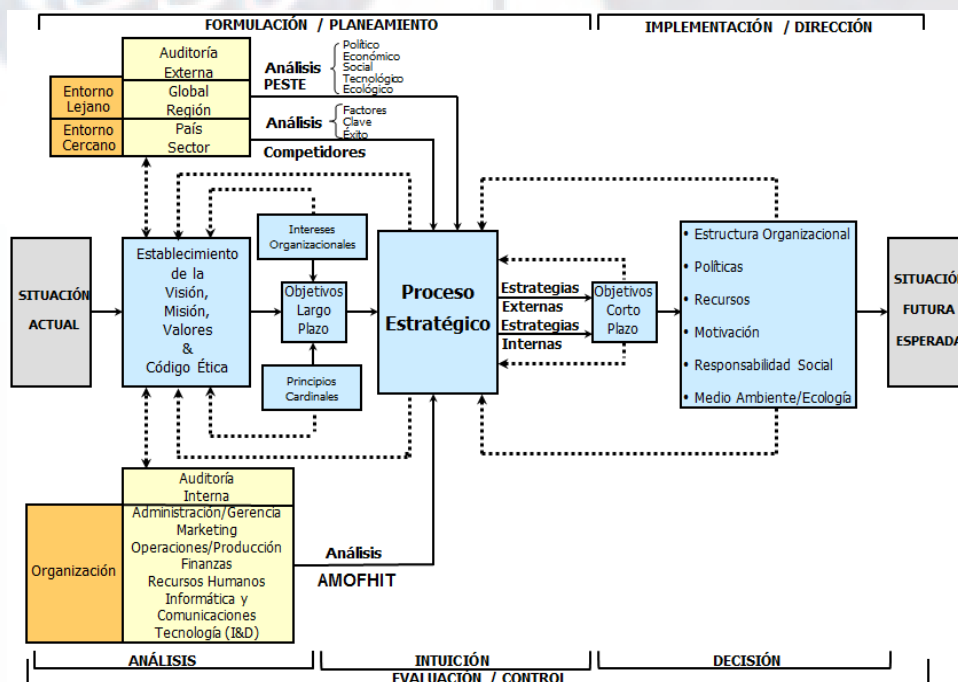


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia, y analizar la industria a nivel global a través del análisis del entorno PESTE (fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis, se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado con base en las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Del análisis PESTE y del análisis de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las Matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permitan tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno de la 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 (AMOFHIT), 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 en toda organización.

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. Así, de este estudio, se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y, con base en la visión, se establecen los OLP. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

De estas matrices, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo 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. Con base en esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Industria de la Construcción

1.1 Situación General

Un análisis de la situación general permite contar con información pasada, presente y proyectada, que sirva de base para el inicio del proceso de planeamiento estratégico. Conocer la historia del Perú, su situación geográfica (ver Figura 1), demográfica, económica, entre otros aspectos, brinda claridad para comprender hacia dónde direccionar su desarrollo y, por ende, ver si este medio cuenta con las condiciones favorables para el desarrollo exitoso de los negocios que se puedan plantear.

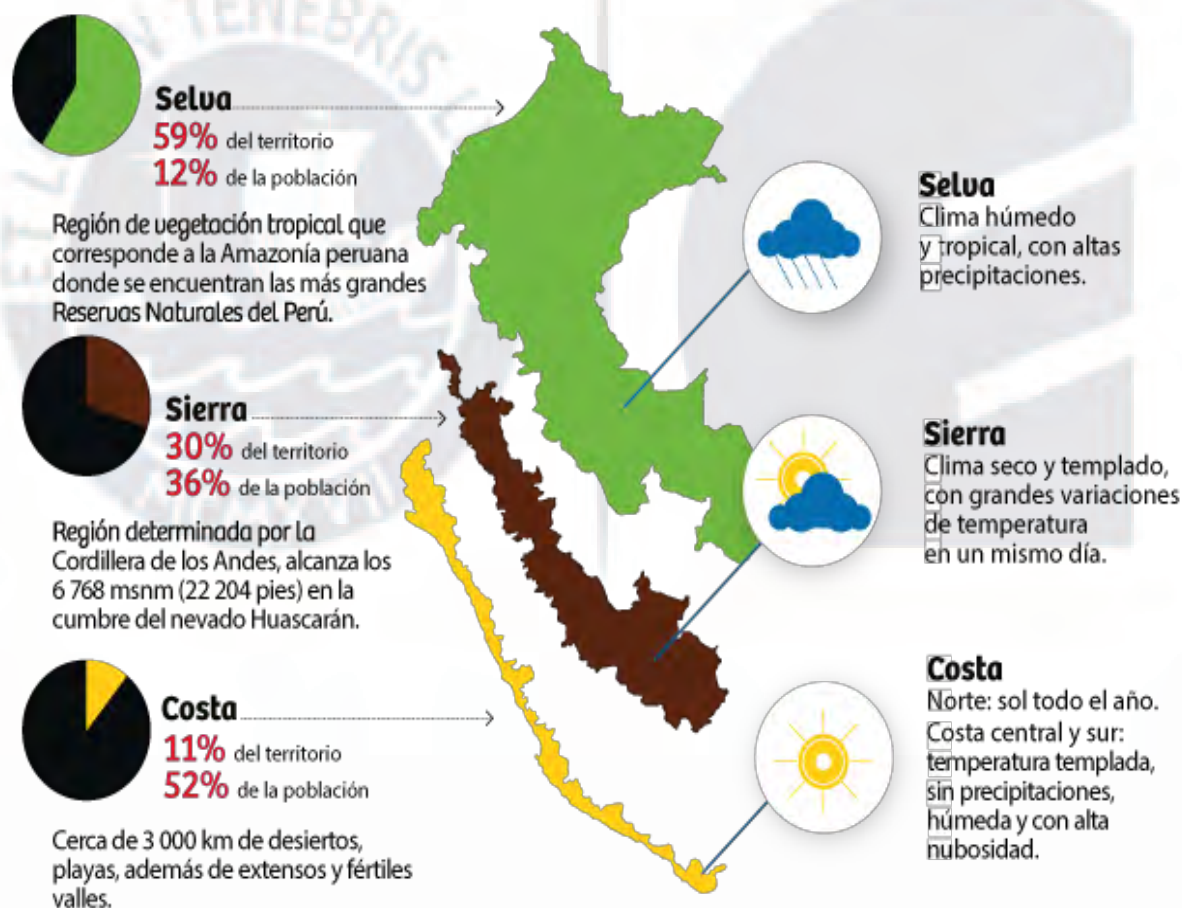


Figura 1. Geografía y clima del Perú

Tomado de "Geografía y clima del Perú", por PROMPERU, 2014.

Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur. Su territorio limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, y Chile. Está asentado con soberanía sobre 1'285,215 km² de terreno y 200 millas marinas del océano Pacífico. El Perú es un país mega diverso,

cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, que, a su vez, le otorgan una gran diversidad de recursos naturales. En su territorio, se puede identificar tres grandes regiones, que han sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva (PromPerú, 2014).

Las regiones y los departamentos son las divisiones administrativas mayores del país de acuerdo con la Constitución vigente (ver Figura 2). La división departamental procede desde la Independencia como seguimiento de las intendencias virreinales. El grado de autonomía de las mismas ha sido fluctuante en la historia. En el año 2002, fueron creados 25 gobiernos regionales como entes autónomos destinados a administrar los 24 departamentos y la provincia del Callao, así como dirigir un proceso de conformación de regiones, a la fecha en su fase inicial, a la vez que se dotó a la provincia de Lima de independencia del gobierno regional de su departamento. Los gobiernos regionales se componen de un presidente y un consejo, los cuales son electos por votación directa y sirven por un período de cuatro años. Son jurisdicciones con gobierno regional propio los 24 departamentos y la provincia siguientes: (a) Amazonas, (b) Áncash, (c) Apurímac, (d) Arequipa, (e) Ayacucho, (f) Cajamarca, (g) Cuzco, (h) Huancavelica, (i) Huánuco, (j) Ica, (k) Junín, (l) La Libertad, (m) Lambayeque, (n) Lima, (ñ) Loreto, (o) Madre de Dios, (p) Moquegua, (q) Pasco, (r) Piura, (s) Puno, (t) San Martín, (u) Tacna, (v) Tumbes, (w) Ucayali, y (x) la Provincia Constitucional del Callao (Congreso de la República del Perú, 2007).

Población. Con una población de 30'814, 175 habitantes según estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2013) hasta el 30 de junio de 2014, el Perú es el quinto país más poblado de Sudamérica. Su densidad poblacional es de 24 habitantes por km² y su tasa de crecimiento anual es de 1.1%. El 52.6% de la población peruana vive en la costa, el 38% en la sierra, y el 9.4% lo hace en la selva. La PEA

equivale al 73.57% del total de la población, es decir, 22'668,626 habitantes. Las mayores ciudades se encuentran en la costa, como Sullana, Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Lima, e Ica (ver Tabla 1). En la sierra, destacan las ciudades de Arequipa, Cuzco, Huancayo, Cajamarca, y Juliaca. Finalmente, en la selva, es Iquitos la más importante, seguida de Pucallpa, Tarapoto, Moyobamba, y Tingo María (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).



Figura 2. Mapa político-administrativo del Perú.

Tomado de “Geografía y clima del Perú”, por PROMPERÚ, 2014.

Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Tabla 1

Demografía de las Principales Ciudades del Perú

Ciudad	Departamento	Población
Lima Metropolitana	No aplica	9,735,587
Arequipa	Arequipa	861,145
Trujillo	La Libertad	788,236
Chiclayo	Lambayeque	594,759

Nota. Tomado de “Estado de población peruana 2014”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Socioeconómico. A nivel nacional, ENAHO (2014) entrevistó a un total de 30,453 hogares distribuidos en 25 departamentos. La distribución de hogares en el Perú urbano se muestra en la Figura 3.

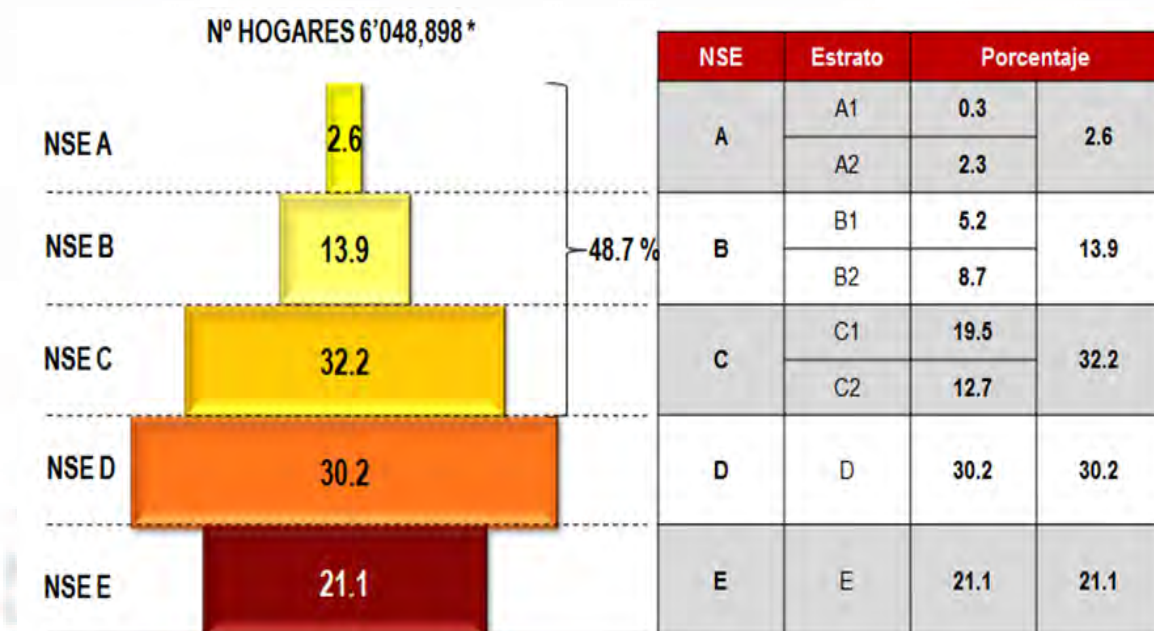


Figura 3. Distribución de hogares según NSE 2014-Perú urbano. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2014”, por la Asociación Peruana Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2014.

La distribución en los principales departamentos del Perú es la que se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Distribución de Hogares según NSE 2014-Departamento (Urbano)

Departamento	Hogares-nivel socioeconómico-urbano (%)					
	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Lima	100%	4.9	18.8	40.7	26.2	9.4
Arequipa	100%		19.2	32.5	34.4	14.0
La Libertad	100%		10.0	26.6	35.7	27.7
Lambayeque	100%		13.6	27.6	33.5	25.3

Nota. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2014,” por la Asociación Peruana Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2014.

Economía. En los últimos años, la economía peruana ha tenido un nivel de crecimiento notable respecto a otras economías del mundo, solo comparable al de China.

Según el artículo “Bancos elevan proyección de crecimiento de economía peruana para 2015

y 2016” (2014) y el Fondo Monetario Internacional ([FMI], 2014), el país tuvo, en el año 2008, la segunda inflación más baja del mundo después de Francia y, por lo tanto, una de las economías, en este sentido, más sólidas de la región. Tiene un índice de desarrollo humano alto, con una puntuación de 0.737 en 2013, que lo ubica en el puesto 82 a nivel mundial (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014). La economía peruana alcanzó un crecimiento de 5.1% en el año 2013. Según el Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP], 2013), esta expansión se atribuye a cuatro sectores de buen desempeño: (a) comercio (5.8%), (b) construcción (8.5%), (c) servicios a empresas (6.9%), y (d) transportes y comunicaciones (5.3%). Aunque el crecimiento del último año fue menor al registrado en los tres años anteriores, el Perú se mantiene entre los países más dinámicos de América Latina con una proyección de mejora en el crecimiento de su Producto Bruto Interno (PBI) para los años 2014 y 2015 por encima del 6% (ACCEP, 2014) La inflación en el año 2014 fue de 2% según el BCRP (BCRP, 2014).

Según el directorio ejecutivo del FMI (2014), el país se ha convertido en una de las economías de crecimiento más pujante y más estable de América Latina. El 23 de octubre de 2013, la entidad calificadora de riesgos Fitch Group elevó la calificación de crédito del Perú al nivel de BBB+. En julio de 2014, la agencia Moody’s también elevó la calificación crediticia del país de Baa2 a A3 debido a las expectativas del crecimiento de la economía, el fortalecimiento de su desempeño fiscal y su potencial de expansión (El Comercio, 2014). Las proyecciones de crecimiento del PBI para los años 2014 y 2015 se han visto afectadas por el deterioro en las expectativas de los inversionistas, así como un proceso de ajuste más lento de la economía frente a los diversos choques externos e internos producidos durante el año 2013. En este contexto, se contempla una proyección de crecimiento de 3.1% para el año 2014 y de 4.8% para el año 2015. Para el año 2016, se ha mantenido la proyección de 6.3%, en la que se estima se disipen los actuales problemas de oferta y mejoren las expectativas de los agentes

(BCRP, 2014).

El PBI del Perú fue de 466,879 millones de soles, donde el sector de Servicios tuvo un participación de 227,304 millones de soles (48.7%) mientras que la industria de la construcción fue de 31,874 millones de soles (6.8%). (Ver Figura 4)

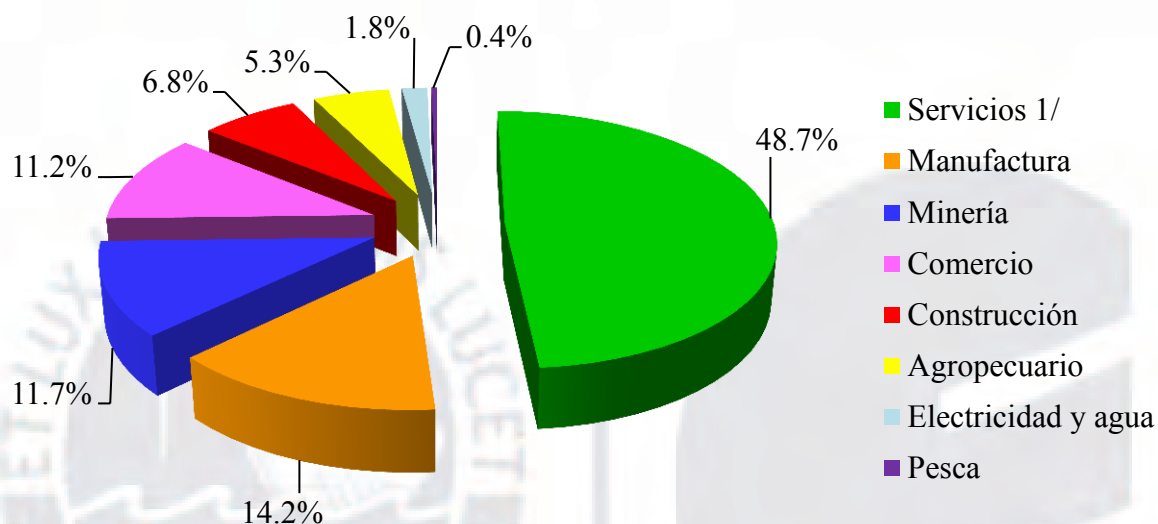


Figura 4. Participación del PBI por sector productivo en el año 014
Adaptado de “Estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú”, por el BCRP, 2014.
Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

El número 1 significa que incluye derechos de importación e impuestos a los productos.

Industria de la construcción. La industria de la construcción tuvo un significativo crecimiento de la inversión tanto privada como pública, a pesar de que se produjeron retrasos en la ejecución de diversos proyectos regionales (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS], 2008).

En el tercer trimestre de 2014, el valor agregado bruto de la actividad construcción a precios constantes del año 2007 disminuyó en 1.0% respecto al mismo periodo del año anterior, explicado por la disminución en la ejecución de obras de inversión pública e

inversión privada. Al tercer trimestre de 2014, la actividad de construcción a precios constantes del año 2007 acumuló un crecimiento de 1.2% respecto al mismo periodo del año anterior, siendo su variación anualizada de 2.0% (INEI, 2014) (ver Tabla 3).

Tabla 3

Construcción: Valor agregado bruto.

Actividad	2014/2013				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al II Trim.	4 últimos Trim.
Construcción	5.6	-0.5	-1.0	1.2	2.0

Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior). Valores a precios constantes de 2007.

Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre de 2014”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014.

La participación del valor agregado bruto de la industria de la construcción en las economías regionales está ligada a las características de su mercado interno (tamaño, capacidad adquisitiva, entre otros), a la estructura productiva de la región, al dinamismo del resto de sus actividades económicas y de la inversión pública realizada en la región en los diferentes niveles de gobierno. En términos regionales, Lima representa el 37,7% del VAB de la industria de la construcción explicada por la creciente demanda del sector productivo, la mayor demanda de las familias por viviendas (Lima es la región con mayor déficit de viviendas y cuenta a la población con mayor capacidad adquisitiva a nivel nacional) y la mayor construcción de obras públicas. En segundo lugar figuran las regiones de Arequipa, Cusco, Ica, La Libertad y Piura. Estas son algunas de las regiones que han mostrado mayor crecimiento económico en los últimos años y que poseen una estructura productiva relativamente diversificada en comparación con otras regiones del país. En el otro extremo, las regiones de Ucayali, Apurímac, Pasco, Amazonas, Tumbes, Huánuco, Huancavelica y Madre de Dios son las que menos contribuyen con el VAB de la construcción a nivel nacional. En general, estas regiones se caracterizan por poseer un mercado interno relativamente pequeño y con menor capacidad adquisitiva respecto a otras regiones y por

contar con una estructura productiva poco diversificada. En la Figura 5 se detallará la participación por departamento.

Cusco e Ica son las regiones que más dinamismo han mostrado en los últimos años. El comportamiento de Cusco se explica por la mayor demanda de los sectores privado (expansión de la minería, del comercio y de los servicios) y público (las regalías provenientes del gas de Camisea han generado una mayor demanda de los gobiernos locales por obras de infraestructura pública). En Ica, uno de los factores que contribuye en la mayor demanda por construcción se dio como consecuencia de la reconstrucción de la región después del terremoto del año 2007.

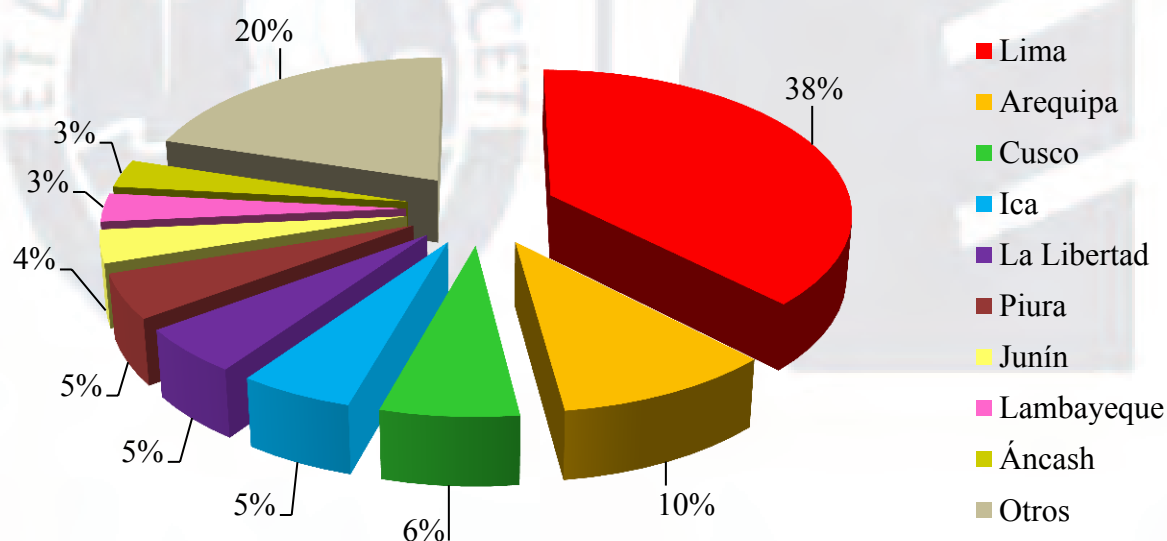


Figura 5. Valor agregado bruto de la Industria de la Construcción por departamento. Tomado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2014/Identificacion_ocupaciones_demandadas_nivelnacional_sc_1E-2014.pdf

El PBI de la industria de la construcción en el año 2014 fue de 31,874 millones de soles con un crecimiento de 1.7% en comparación al año 2013. En la Figura 6 se podrá observar el crecimiento promedio ponderado de 10% desde el año 2002 hasta el año 2014.

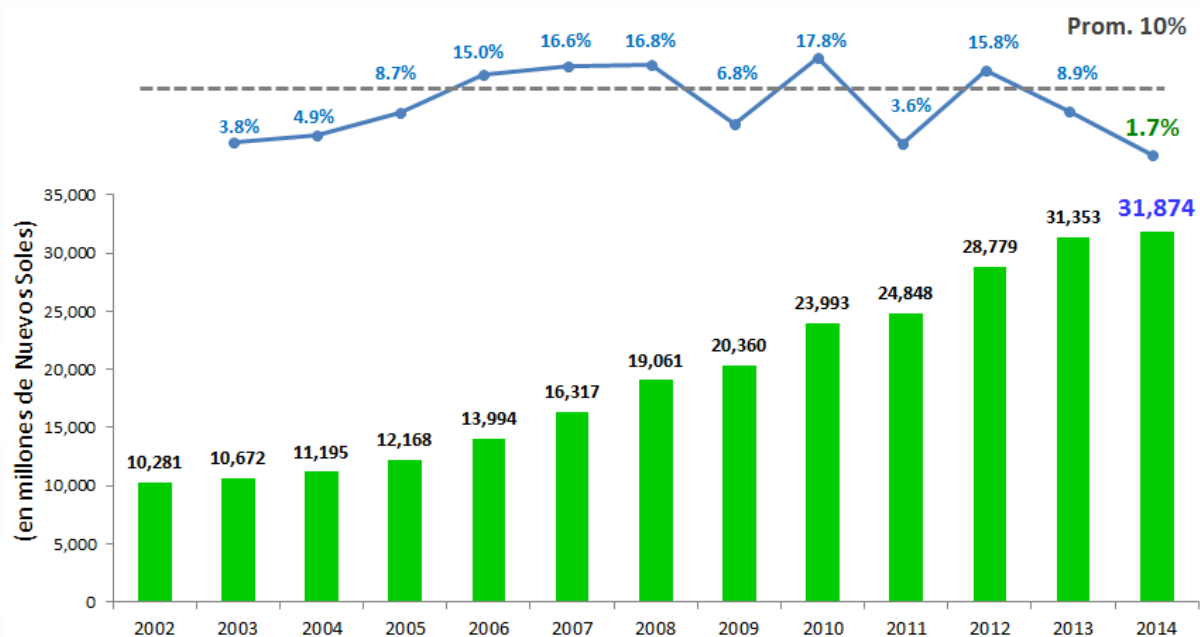


Figura 6. Evolución del PBI de la Industria de la Construcción.

Adaptado de “Estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú”, por el BCRP, 2014.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta es que el despacho interno de cemento, principal indicador de la construcción en el país, apenas creció 0.83% respecto del año 2013. (Ver Figura 7).

Producción de Cemento (TM)	Enero-Diciembre 2014	10,675,434
	Enero-Diciembre 2013	10,526,582
	Variación (%)	1.41
Despacho Total de Cemento (TM)	Enero-Diciembre 2014	10,648,267
	Enero-Diciembre 2013	10,479,334
	Variación (%)	1.61
Despacho Cemento Nacional (TM)	Enero-Diciembre 2014	10,341,990
	Enero-Diciembre 2013	10,256,359
	Variación (%)	0.83
Exportación de Cemento Total (TM)	Enero-Diciembre 2014	306,277
	Enero-Diciembre 2013	222,975
	Variación (%)	37.36
Exportación de Clinker (TM)	Enero-Diciembre 2014	423,835
	Enero-Diciembre 2013	0
	Variación (%)	0

Figura 7. Construcción: comparaciones 2013-2014.

Tomado de “Despachos locales de cemento registraron ligera subida de 0.83% en el 2014”, *Gestión*, 2015.

En la Figura 8 se detallará la venta de cemento por departamento en el Perú donde Lima tiene un 36% de participación.

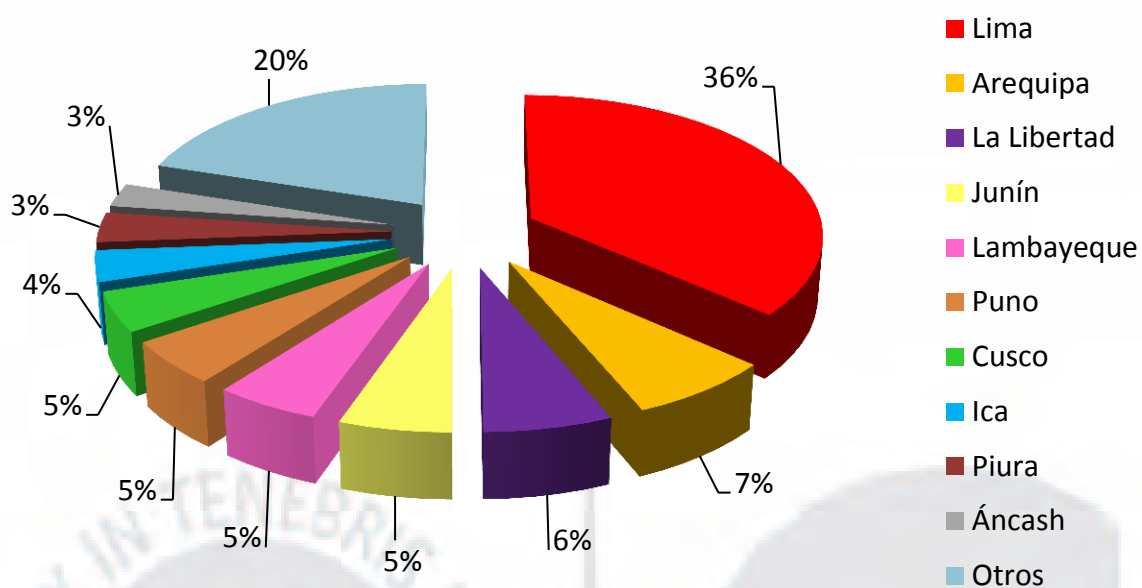


Figura 8. Construcción: Venta de Cemento en el Perú 2014.

Tomado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics>

Lo anterior estaría alineado con la desaceleración económica experimentada por el país el año pasado y a la cifra de expansión de la industria de la construcción de apenas 1.7%. De otro lado, se prevé una mayor demanda para la construcción de infraestructura proveniente tanto del sector público, como de las asociaciones público-privadas en la construcción de carreteras. Así, a las obras de la Carretera Interoceánica se sumaron las del IIRSA-Norte y del Proyecto Costa-Sierra.

Por otra parte, además de la inversión en infraestructura de transportes, la actividad constructora también sería impulsada por la necesidad de seguir expandiendo la infraestructura productiva en diversos sectores, tales como el industrial, minero, electricidad y turístico. No obstante, aún es necesario mejorar diversos aspectos estructurales relacionados con la actividad constructora, lo cual contribuiría a alcanzar el potencial de crecimiento de largo plazo del sector (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2008)(MVCS, 2008).

Empleo. En Perú, al año 2013 existieron 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 9).

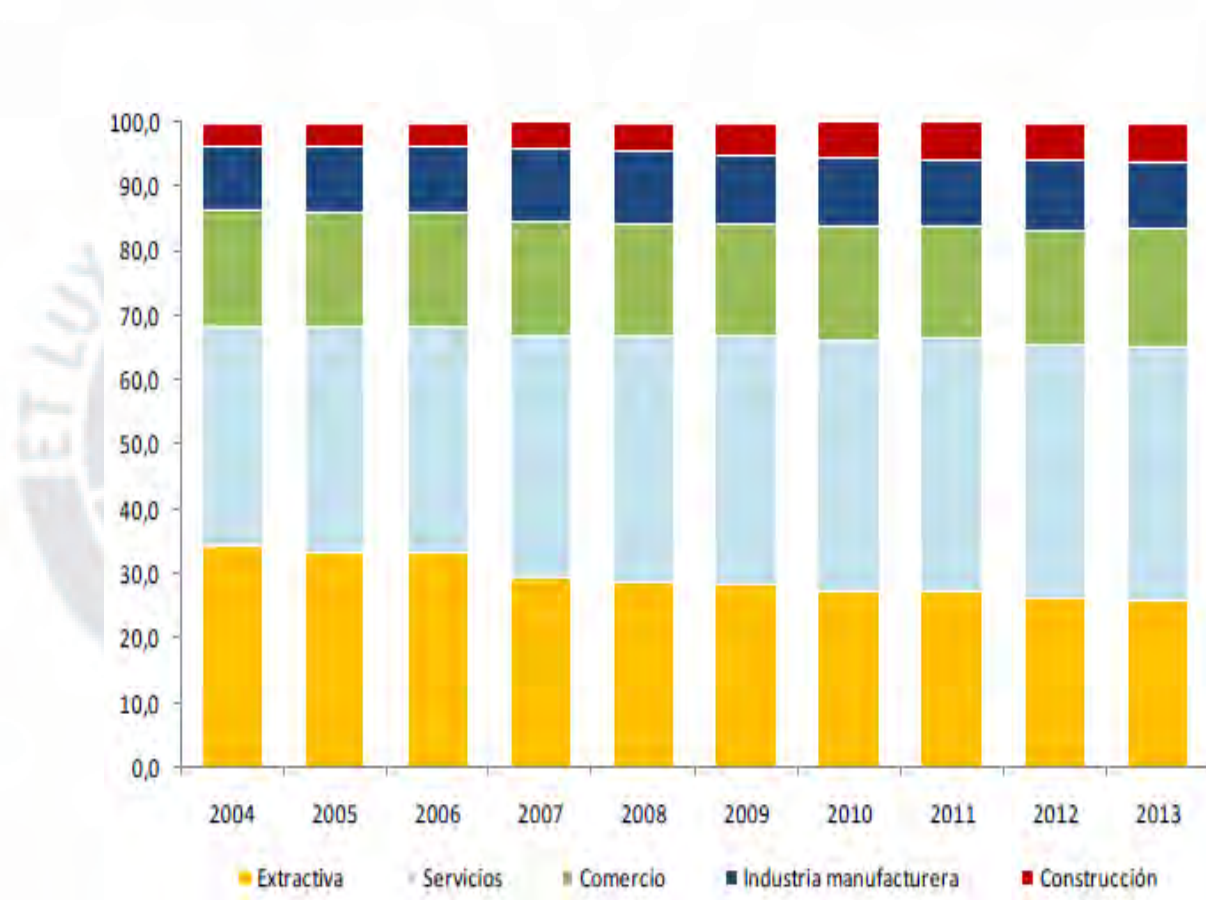


Figura 9. Perú: Distribución del empleo por industria económica, 2004-2013. Tomado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/boletin_sintesis_indicadores_laborales_III_Trimestre_2014.pdf Elaboración: MTPE-DGPE-Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

En el 2013, el empleo de la industria de la construcción representó el 6,2% del empleo total, es decir, logró concentrar a 973 458 mil trabajadores, esto se puede observar en la Figura 10. La industria de la Construcción es la de menor participación entre las industrias, pero con crecimiento sostenido. El crecimiento promedio ponderado es de 4.8%.

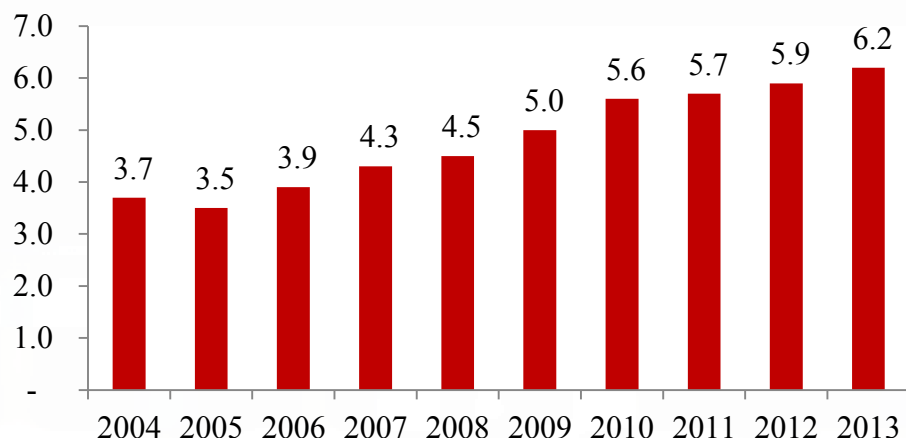


Figura 10. Construcción: Distribución del empleo, 2004-2013.

Tomado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/boletin_sintesis_indicadores_laborales_III_Trimestre_2014.pdf Elaboración: MTPE-DGPE-Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

1.2 Conclusiones

La industria de la construcción en el Perú en el año 2014 tuvo un PBI de 31,874 millones de soles con un crecimiento de 1.7% en comparación al año 2013. El crecimiento desde el año 2002 al año 2014 promedio fue de 10%. Los resultados del año pasado fueron fuertemente influidos por el retraso en la ejecución de proyectos de infraestructura pública en las regiones. El indicador que más bajó en el año 2014 fue el correspondiente al avance de obras públicas (Capeco: sector Construcción habría crecido 2% el 2014 y este año "no será tan malo, 2015), mientras que el crecimiento del consumo interno de cemento estuvo por debajo del 1%, confirmando la debilidad de la industria.

A pesar de lo anterior, se proyecta que, en el año 2015, la industria de la construcción será uno de los motores que permitirán al país alcanzar un crecimiento del PBI de alrededor de 4.8%, especialmente a partir del segundo semestre, debido al inicio de grandes obras de infraestructura (MEF reduce estimado de crecimiento del PBI, 2015). La clase media del Perú dinamiza la economía del país. Este segmento representaría el 65% de la población urbana en el bicentenario, es decir, en el año 2021, aseguró el presidente de Arellano Marketing, Rolando Arellano.

Actualmente, el 57% es parte de ese estrato (Clase media sería el 65% de la población en el bicentenario, 2014). El aumento de la clase media es importante para el crecimiento económico. Así, Easterly (2001) resaltó que países con un mayor porcentaje de hogares en la clase media tienen mejores niveles de ingreso y crecimiento económico. Esto se debe, como señaló Solimano (2008), a que la clase media tiene un rol estabilizador dentro de la sociedad, en la medida que busca mantener el orden social y político. Además, es una fuente de emprendedores, ya que es una clase más propensa a ahorrar, acumular capital y tomar riesgos productivos (Solimano, 2008). Finalmente, la clase media es fuente de poder de consumo, y un incremento del tamaño de la clase media conlleva un aumento del poder adquisitivo y, por ende, a un crecimiento en la industria de la construcción.

La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) confía en que este año 2015 se notará una recuperación motivada por las megaobras de infraestructura como el gasoducto sur peruano y la línea 2 del metro de Lima. Además, se confía que el empleo siga creciendo a mínimo a la tasa de 4.8% generando más de 1 millón de empleos (Escalante, 2015).

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

2.1 Antecedentes

La importancia de la industria de la construcción no solo se ve reflejada en su continuo crecimiento (del 10.1% anual en el quinquenio 2009-2013) y el aporte cada vez más significativo al PBI nacional, sino también en el efecto multiplicador que tiene en la economía nacional, lo que lo convierte en uno de los sectores que más se va consolidando en el país.

La construcción de edificaciones y obra civil en una comunidad es un indicativo del desarrollo que está alcanzando la misma, con consumidores que buscan cada vez infraestructuras más modernas, cómodas y seguras.

2.2 Visión

Ser en el año 2020 la industria líder y mejor consolidada del Perú, creciendo a un ritmo superior al 10% anual, desarrollando obra civil con estándares internacionales, altos niveles de rentabilidad y preservando el medio ambiente, contribuyendo así mismo con el crecimiento económico e integral del país.

2.3 Misión

Desarrollo de obra civil en general, a nivel nacional, con un claro enfoque de responsabilidad social. Asimismo, desarrollo de obra civil moderna y segura, mejorando la calidad de vida de la población, beneficiando especialmente a provincias e integrando el país mediante construcciones estratégicas de puentes, carreteras, puertos y aeropuertos.

2.4 Valores

- Responsabilidad social, compromiso con la comunidad y el medio ambiente.
- Innovación, adaptar las nuevas tendencias tecnológicas que permitan elevar la eficiencia de la industria.
- Calidad, procesos basados en los más altos estándares de calidad y buenas prácticas.

- Transparencia, suministro de información completa y veraz cuando se solicite.
- Seguridad, cumplimiento a cabalidad de todas las normas de seguridad.
- Responsabilidad, cumplir estrictamente las políticas y direcciones que dicten las autoridades competentes.
- Cumplimiento, entrega de bienes acordados en los plazos establecidos.

2.5 Código de Ética

- Participación en el crecimiento y desarrollo de la comunidad.
- Apoyo en toda acción que suponga una mejora en la calidad de vida de las personas.
- Respeto y estricto cumplimiento de las leyes dadas por el ente gubernamental correspondiente.
- Respeto y cuidado del medio ambiente, optimizando el uso de los recursos naturales.
- Desarrollo de los trabajadores con dignidad y en el marco del respeto a los derechos humanos.
- Entrega de bienes cumpliendo los acuerdos previos de calidad y tiempo, con transparencia y honestidad.
- Cumplimiento de obligaciones y pagos tanto con el Estado como con los trabajadores.

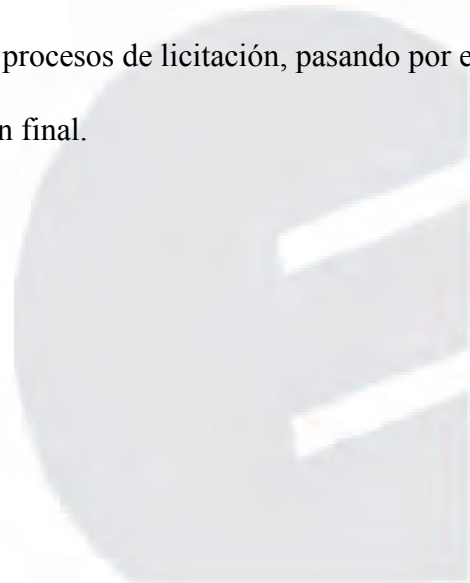
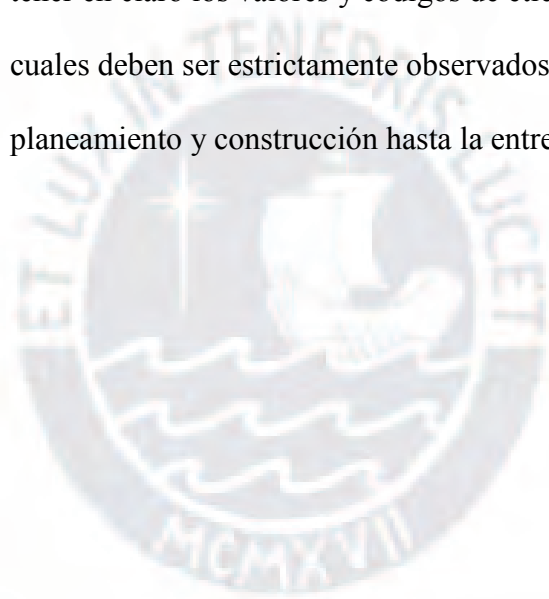
2.6 Conclusiones

A pesar de la desaceleración que vive el país, la industria de la construcción tiene grandes oportunidades de seguir creciendo como lo ha venido haciendo en los últimos años. Aún hay una brecha grande por recorrer, debido a que el Perú es uno de los países con menos desarrollo de infraestructura de la región y es adonde deben apuntar la visión, misión y objetivos de largo plazo principalmente.

La industria de la construcción genera un gran beneficio a las comunidades, aumentando los espacios urbanos con infraestructura moderna: (a) alumbrado, (b) seguridad, (c) vías auxiliares, (d) viaductos, y (e) puentes peatonales, entre otros, permitiendo, como

consecuencia de todo ello, la llegada de diversos establecimientos, negocios y desarrollo de pequeñas empresas. La responsabilidad social, el respeto y cuidado del medio ambiente juegan cada vez un papel de mayor relevancia en el Perú, que cuenta con sonados casos de paralización de obras por protestas de la comunidad, que consideró que se iba a dañar su entorno sin beneficio alguno. La industria de la construcción debe elevar los estándares de calidad de vida de las personas y contribuir con el desarrollo y crecimiento del país.

En un país donde lamentablemente impera la corrupción a todo nivel, es importante tener en claro los valores y códigos de ética que rigen la industria de la construcción, los cuales deben ser estrictamente observados desde los procesos de licitación, pasando por el planeamiento y construcción hasta la entrega del bien final.



Capítulo III: Evaluación Externa

Muchas economías sólidas han sido afectadas por la crisis mundial; sin embargo, algunas de estas economías, las cuales se encontraban poco consolidadas, han logrado tener un crecimiento diferente al proyectado por los especialistas. Este crecimiento se ha dado mediante la aplicación de estrategias, logrando reponerse rápidamente a comparación de las economías desarrolladas. Teniendo en cuenta este escenario, se observa que la industria de la construcción ha experimentado un crecimiento decreciente en los últimos años como consecuencia de la desaceleración económica mundial y su impacto en nuestra economía. A pesar de ello, según las proyecciones, seguirá en expansión a un ritmo moderado y constante. Para realizar esta evaluación, se tomarán en cuenta los siguientes puntos: (a) análisis tridimensional de las naciones; (b) análisis competitivo del país; (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y entorno ambiental (PESTE); (d) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE); (e) organización y sus competidores; (f) organización y sus referentes; (g) Matriz de Perfil Competitivo (MPC); (h) Matriz del Perfil Referencial (MPR); e (i) conclusiones.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

La realización de este análisis permitirá saber: (a) cuál es la situación en la que se encuentra la industria para enfrentarse a los cambios futuros y tener en cuenta que en esencia, la ejecución de obras civiles no se vea afectada por los cambios externos, (b) cómo se puede ver afectada la industria de la construcción frente a dichos cambios, y (c) cuál es su posición actual. Dentro de este análisis, se desarrollará lo siguiente: (a) intereses nacionales, Matriz de Intereses Nacionales (MIN); (b) potencial nacional; (c) principios cardinales; e (d) influencia del análisis en la organización.

3.1.1 Intereses nacionales

Son los intereses que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los

demás Estados. Pueden ser comunes u opuestos (D'Alessio, 2012). El Plan Bicentenario no puede dejar de evaluar el contexto internacional ni las mega tendencias que se perfilan en el momento actual. La crisis del año 2008 parece marcar el fin de un ciclo y el ingreso a otro de larga duración en el que el Estado recupera la capacidad reguladora a fin de evitar la repetición de la descontrolada espiral especulativa que condujo a la mayor crisis de la economía mundial en las últimas ocho décadas. La estabilidad macroeconómica y el equilibrio a los que aspiran los países no son ajenos en absoluto a la recuperación de la dinámica internacional. El siglo anuncia la redefinición de las hegemonías planetarias, el surgimiento de nuevas potencias y el afianzamiento de los entornos regionales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

La importancia de estos factores analizados no deja de lado a la industria, y, debido a ello, la posición propia puede verse influida por los cambios que puedan afectar en cada una de las variables, siendo esta responsabilidad de la industria conocerlos y buscar la manera correcta para que el impacto no sea perjudicial, sino que, por el contrario, impulse el crecimiento y desarrollo propio. Es importante aclarar que, en vista de la enorme influencia que ejerce Lima como metrópoli en todos los corredores económicos y considerando que el objetivo es precisamente descongestionar la ciudad capital y crear polos de desarrollo, se efectuará una evaluación minuciosa a efectos de que las estrategias para promover los corredores identificados sean equilibradas y permitan una articulación efectiva y descentralizada del territorio. Ello podría contemplar un tratamiento especial o diferenciado para algunos corredores de acuerdo con las particularidades políticas, sociales, económicas y ambientales de las zonas involucradas, como es el caso del corredor de la costa y del oriente peruano (CEPLAN, 2011).

El Acuerdo Nacional ha aprobado 31 políticas de Estado, las que han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) Democracia y Estado de derecho; (b) Equidad y justicia social;

(c) Competitividad del país; y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. Estas políticas de Estado constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las políticas, y las metas y acciones, incluidos en el Plan Bicentenario el Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011) (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de Interés Nacional (MIN)

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)
Democracia y estado de derecho		Perú China Unión Europea Estados Unidos	Colombia Ecuador Bolivia	
Equidad y justicia social Competitividad del país			Colombia	(Chile)* (Ecuador)*
Estado eficiente, transparente y descentralizado			Estados Unidos Unión Europea Japón	
Presencia estratégica en la Cuenca del Pacífico		México Colombia		(Chile)*

Nota. (*) Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional indica qué tan fuerte o débil es un Estado para alcanzar los intereses nacionales. Hartmann señaló siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional, (b) el tamaño y la forma del territorio, (c) el material estratégico, (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada, (f) la forma de Gobierno y (g) las fuerzas armadas (citado en D'Alessio, 2012). Hoy, los países buscan lograr una participación equitativa en los beneficios de la globalización, donde la integración es un reto y una oportunidad, por lo que, desde la perspectiva de la seguridad y la defensa nacional, se busca contribuir a la elevación de la calidad de vida a través del mejoramiento de la estrecha colaboración con los países vecinos y amigos, y con el apoyo de los organismos internacionales (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005).

Sobre la estructura poblacional, se puede señalar que, al 30 de junio de 2014, el Perú

tenía 30'814,175 personas, se crece anualmente en 339,000 personas, y se reside en 24 departamentos, una Provincia Constitucional, 195 provincias y 1,845 distritos. La población mundial alcanzó los 7,244 millones de habitantes (ver Tabla 5), y aumenta anualmente en 82 millones de personas (INEI, 2014).

Tabla 5

Población mundial por continente, 2014 (en millones), Estado de la población peruana 2014.

Continente	Abs.	(%)
Total	7244	100,0
Asia	4342	60,0
África	1138	15,7
Europa	743	10,3
Latino-América y el Caribe	623	8,6
América del Norte	358	4,9
Oceanía	39	0,5

Tomado de "11 de Julio: Día Mundial de la Población", por el INEI, 2014. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Por continente, Asia alberga al 60.0% de la población mundial, y el país con mayor población es la República Popular China, con 1,394 millones de habitantes, seguido de la India, con más de 1,267 millones de habitantes. El segundo continente con mayor población es África, y alberga al 15.7% de la población del mundo (INEI, 2014) (ver Tabla 6).

Tabla 6

Países de América con mayor población, 2014 (en miles), Estado de la población peruana 2014.

Puesto	País	Población
1	EE.UU.	322583
2	Brasil	202034
3	México	123799
4	Colombia	48930
5	Argentina	41803
6	Canadá	35525
7	Venezuela	30851
8	Perú 1/	30814

Tomado de "11 de Julio: Día Mundial de la Población", por el INEI, 2014. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Por región geográfica, la selva es la región más extensa del país, ocupa el 60.3% del territorio peruano, está conformada por dos zonas definidas: (a) la selva alta o ceja de montaña, y (b) el llano amazónico o selva baja, y está ocupada por el 9.4% de la población. La costa es la región más densamente poblada, tiene 11.7% del territorio y alberga al 52.6% de la población. La sierra cubre el 28% del territorio nacional y contiene al 38.0% de la población (INEI, 2014).

Según la información disponible, se puede apreciar que se tienen grandes territorios distribuidos entre la costa, sierra, y selva; sin embargo, no es proporcional la superficie territorial a la cantidad de la población. En la Figura 11, se indica la proporción en kilómetros cuadrados y porcentaje.

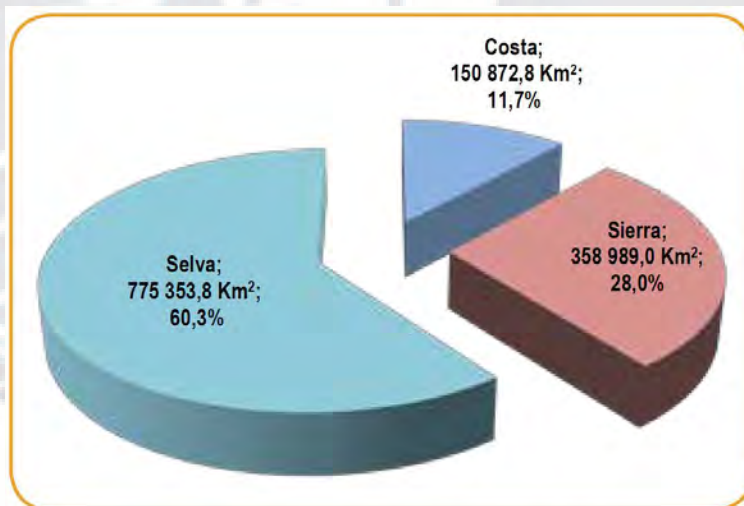


Figura 11. Superficie del territorio nacional, según región natural.

Estado de la población peruana 2014.

Tomado de “Libro Blanco de la Defensa Nacional”, por el INEI, 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

A mitad del año 2014, la población del país alcanza los 30'814,175 habitantes, de los cuales 15'438,887 son hombres y 15'375,288 son mujeres (ver Figura 12). Se estima que, durante este año, nacerán 581,450 personas y fallecerán 172,731, lo cual equivale a un crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por 1,000 habitantes. El saldo neto migratorio internacional (inmigrantes menos emigrantes) arroja una pérdida de 70,046 personas, por lo que, finalmente, el crecimiento anual al año 2014 asciende a 338,673

personas, que representan una tasa de decrecimiento total de 11 personas por 1,000 habitantes (INEI, 2014).

Sobre el tamaño y la forma del territorio (ver Figura 13), el Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al Norte con Ecuador (1,529 km) y Colombia (1,506 km), al Este con Brasil (2,822 km), al Sureste con Bolivia (1,047 km), y al Sur con Chile (169 km) (MINDEF, 2005).

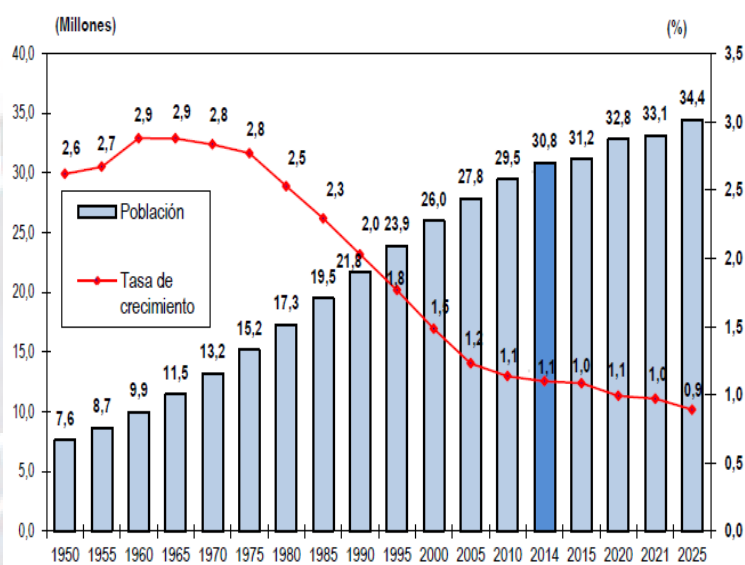


Figura 12. Población y tasas de crecimiento, 1950-2025.

Estado de la población peruana 2014. Tomado de “Libro Blanco de la Defensa Nacional”, por el INEI, 2014. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1157/libro.pdf



Figura 13. Ubicación mundial del país.

Tomado de “Libro Blanco de la Defensa Nacional”, por el Ministerio de Defensa (MINDEF), 2005. Recuperado de

<http://www.mindef.gov.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>

La frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 kilómetros y franquea zonas del país que en su mayoría se ubican en lugares agrestes y de difícil acceso, que constituyen un desafío para el desarrollo e integración. En el oeste se encuentra el océano Pacífico (ver Figura 14), el litoral tiene 3,080 kilómetros de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas (MINDEF, 2005).



Figura 14. Ubicación en el continente.

Tomado de “Libro Blanco de la Defensa Nacional”, por el MINDEF, 2005. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>

La superficie del Perú, incluidas sus islas, es la siguiente: espacio continental (área terrestre del 1'285,215 km²), espacio marítimo (Mar de Grau, 200 millas de dominio marítimo a partir del litoral), y presencia en la Antártida (el Perú tiene instalada la Base

Científica Machu Picchu, ubicada en la isla Rey Jorge) (ver Tabla 7). El Perú es el tercer país más grande de América del Sur, después de Brasil y Argentina, siendo su capital la ciudad de Lima, principal centro del poder político, comercial y financiero del país (MINDEF, 2005).

Entre las características del territorio peruano, se distinguen tres grandes regiones naturales: (a) la costa, (b) la sierra, y (c) la selva, esta última constituida por la selva alta y la selva baja. Cabe destacar que estas regiones naturales encierran un gran potencial de recursos naturales que, gracias a la habilidad y creatividad del hombre peruano, ha sido históricamente capaz de explotar. La costa tiene una extensión de 3,080 km, y su ancho varía entre los 65 y 160 km. La sierra comprende aproximadamente una tercera parte del país (30%), con un ancho de 400 km en el sur y 240 km en el norte. La selva es la mayor de las tres regiones y abarca el 59% del territorio del Perú; está cubierta por densos bosques tropicales en el oeste y espesa vegetación en el centro (MINDEF, 2005).

Tabla 7

Superficie del Territorio

	Superficie (en km²)	Porcentaje (% del total)
Costa	136,233	11
Sierra	391,991	30
Selva	756,991	59
Total	1'285,215	100

Nota. Tomado de “Libro Blanco de la Defensa Nacional”, por el Ministerio de Defensa (MINDEF), 2005. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>.

El hecho de limitar con cinco países y tener una frontera de 7,073 km, la mayor parte de ella en zonas inhóspitas, agrestes, aisladas y despobladas, constituye un reto para las acciones de defensa y desarrollo orientadas a garantizar la soberanía e integridad territorial (MINDEF, 2005). Sobre el material estratégico, la producción nacional en el mes de octubre 2014 registró un aumento de 2.37% (ver Figura 15), con el que suman 63 meses de crecimiento continuo, sustentado por el desempeño favorable de la mayoría de los sectores, con excepción de manufactura, construcción y pesca. Durante enero a octubre de 2014, acumuló un crecimiento de 2.75% y, en el periodo anualizado noviembre 2013-octubre 2014,

de 3.55%. En el mes de noviembre de 2014, el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana disminuyó en -0.15%, con una variación en el periodo enero-noviembre de este año de 2.99% y una variación anualizada (diciembre 2013-noviembre 2014) de 3.16% (INEI, 2014).

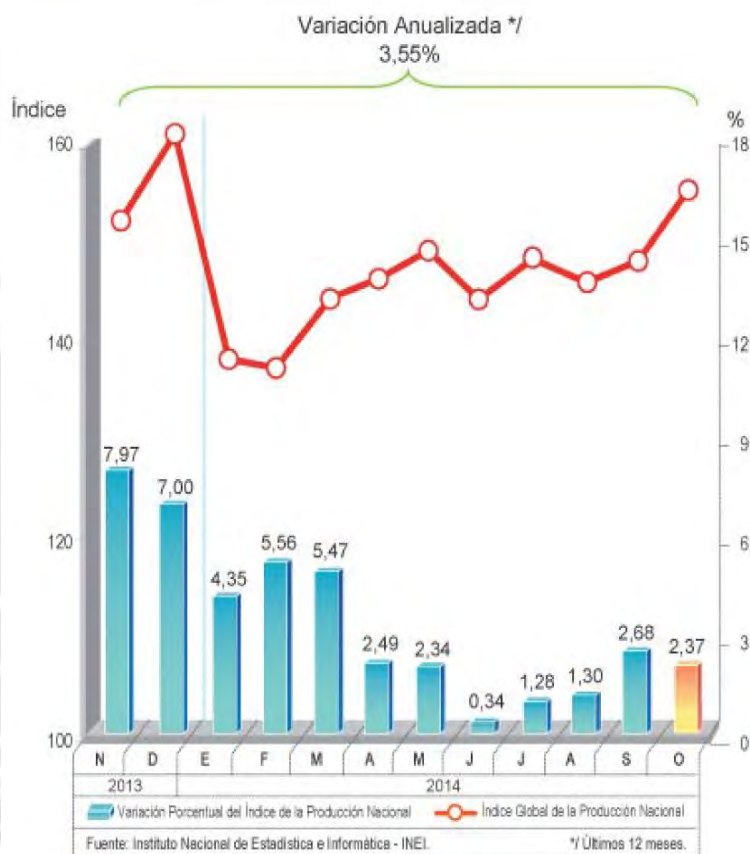


Figura 15. Evolución mensual de la producción nacional 2014. Tomado de “Indicadores económicos”, por el INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/prueba/1/>

El INEI (2014) informó que en el tercer trimestre del 2014, la economía peruana, medida a través del PBI a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 1.8% respecto a similar periodo del año anterior, destacando el buen desempeño de las actividades de servicios, que crecen 4.9%, explicado principalmente por el incremento del comercio, alojamiento y restaurantes, y los servicios prestados a las empresas. Las actividades extractivas se reducen en 1.4%, aunque, en agricultura, se produce un incremento de 2.5%, mientras que las actividades de transformación decrecen en 2.4%. Medido por el lado del gasto, incidió en el crecimiento del PBI la favorable evolución de la demanda interna, que

creció 3.2%, debido al buen desempeño mostrado por el consumo de los hogares (3.6%), así como por el consumo del gobierno (8.2%), atenuado por la caída en la inversión en capital fijo en 3.4% (INEI, 2014) (ver Figura 16).

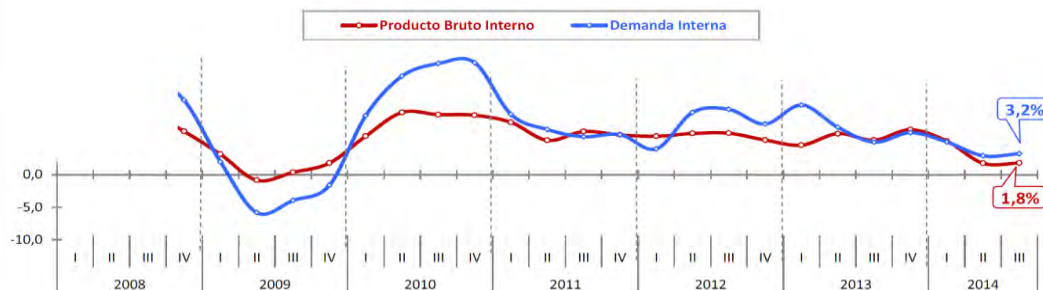


Figura 16. Producto bruto interno y demanda interna 2008-I a 2014-III.

Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior. Tomado de “Crecimiento de la economía peruana en el tercer trimestre de 2014”, por el INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

El mayor ingreso permitió el incremento del consumo de las familias, lo que se reflejó en el mayor gasto nominal de los hogares en alimentos y bebidas como: pescado (18.0%), alimentos preparados consumidos dentro del hogar (15.3%), frutas (13.5%), y pan y cereales (7.7%), principalmente. El gasto de consumo final del gobierno, a precios constantes, se incrementó en 8.2%. En términos nominales, se incrementaron los gastos en bienes y servicios (10.9%) y personal y obligaciones sociales (22.2%); los mayores gastos en bienes y servicios registrados por el Gobierno Nacional se efectuaron en los sectores: interior (52.4%), educación (32.5%), salud (24.4%), economía y finanzas (22.1%), y justicia (20.3%) (INEI, 2014)

El crecimiento del PBI de 1.8% fue el resultado del desempeño favorable de las actividades: servicios financieros, seguros y pensiones (13.5%); servicios prestados a empresas (6.3%); telecomunicaciones y otros servicios de información (6.0%); electricidad, gas y agua (4.5%); comercio (4.1%); alojamientos y restaurantes (4.0%); administración pública y defensa (3.9%); agricultura, ganadería, caza y silvicultura (2.5%); y transporte, almacenamiento, correo y mensajería (0.8%). Por otro lado, se registró una contracción en la producción de pesca y acuicultura (7.9%); manufactura (3.1%); extracción de petróleo, gas y

minerales (2.7%); y construcción (1.0%) (ver Figura 17). Los impuestos a los productos y derechos de importación de crecieron en conjunto 0.3% en el tercer trimestre de 2014 (INEI, 2014).



Figura 17. Producto bruto interno por actividad económica, 2014-III/2013-III. Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior. Tomado de “Comportamiento de la economía peruana 2014”, por el INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

En el tercer trimestre de 2014, el valor agregado bruto de la actividad construcción, a precios constantes de 2007, disminuyó en 1.0% respecto al mismo periodo del año anterior, explicado por la disminución en la ejecución de obras de inversión pública e inversión privada (ver Figura 18). Al tercer trimestre de 2014, la actividad de construcción, a precios constantes de 2007, acumuló un crecimiento de 1.2% respecto al mismo periodo del año anterior, siendo su variación anualizada de 2.0% (INEI, 2014).

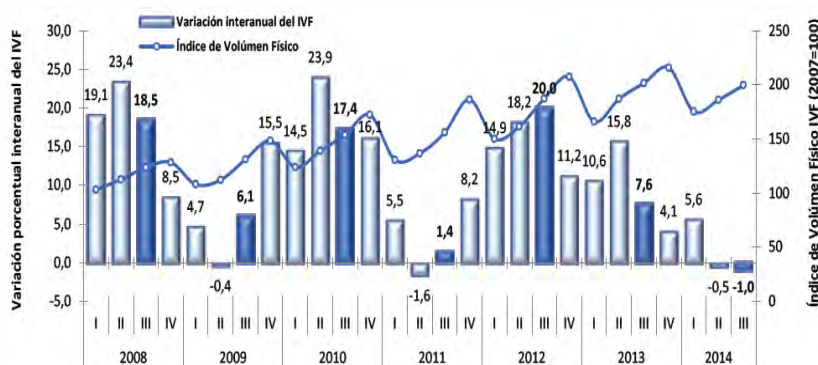


Figura 18. Construcción, 2008-I-2014-III (valores a precios constantes de 2007). Tomado de “Crecimiento de la economía peruana en el tercer trimestre de 2014”, por el INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Sobre el desarrollo tecnológico, el avance de las tecnologías de las comunicaciones y los nuevos inventos abren un panorama promisorio para la humanidad. Una sociedad planetaria diversa, pero intercomunicada, hace que el progreso y los beneficios de la globalización sean reclamados por todos. El reto de la inclusión, el desarrollo sostenible y la preservación del medio ambiente impulsan la universalización de la democracia (MINDEF, 2005). Las Acciones Nacionales de Mitigación Apropriadas (NAMA, por sus siglas en inglés) son un conjunto de políticas de largo plazo, definidas por un país y que conducen a la reducción de emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI) de una manera medible, reportable y verificable. Se debe considerar que la mayor importancia de la NAMA estriba en que los ahorros de recursos (agua, energía, etc.), generados en las edificaciones y ciudades sostenibles, deben ser reasignados para beneficio de las personas que carecen de servicios básicos, generando mayor inclusión social (Hesse, 2014).

En una estrategia de desarrollo industrial, no es fácil determinar con anticipación qué industrias tendrán éxito en los mercados internacionales. Por ello, las políticas de promoción deben ser flexibles y mantenerse atentas al surgimiento de nuevas oportunidades. Es sumamente importante adecuar la institucionalidad pública para contar con una entidad pública no necesariamente nueva que tenga asignada la función de realizar acciones específicamente orientadas a la promoción de nuevas actividades competitivas que contribuyan a la diversificación y sofisticación de la estructura productiva del Perú, y que tenga el peso y los recursos necesarios para dinamizar de este modo el crecimiento económico (MINDEF, 2005).

El avance tecnológico en la industria de la construcción cuenta con un crecimiento lento en comparación con la rapidez del avance de las tendencias en el caso de las construcciones y los proyectos de construcción; es decir, fusionar los temas estrictamente técnicos de la ejecución de campo y la visión macro. Los equipos que pueden poseer los

contratistas en los proyectos son un factor importante que puede influir en los requerimientos de los clientes. Sobre la experiencia pasada, la interculturalidad ha operado durante la historia peruana en una forma folclórica, dominante y unidireccional, reconociendo las raíces incas y, al mismo tiempo, impulsando la asimilación y a culturalización de los pueblos indígenas a una identidad nacional homogeneizada. Iniciar un proyecto de interculturalidad de vía múltiple requiere un tratamiento distinto, basado en la convivencia (muchas veces conflictivas) de la diferencia, el reconocimiento de la desigualdad y la necesidad de construir sociedades, instituciones y esquemas (legales, educativos, de conocimiento, etc.) distintos (United Nations Children's Fund [UNICEF], 2005).

Debido a la centralización de la mayoría de las actividades en la provincia de Lima, existen necesidades diversas, es decir, se está generando un crecimiento que lleva una ventaja respecto a las demás provincias, inclusive por la diferencia territorial de costa, sierra y selva. El proceso de descentralización se está llevando a cabo, pero no con la rapidez de crecimiento de la población y el crecimiento económico. Para el año 2035, Lima tendría más de 13 millones de habitantes, y una de sus necesidades será la vivienda, por lo que se calcula que, para los próximos 10 años, se tendrá una demanda de 600,000 viviendas nuevas para los habitantes de la capital del Perú (Saucedo, 2015). Sobre la forma de gobierno, en el artículo 43 de la Constitución Política, se menciona sobre el Estado democrático de derecho y forma de gobierno lo siguiente: la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes (Sistema Peruano de Información Jurídica [SPIJ], 1993). El costo para tramitar una Licencia de Edificación en 42 municipalidades de Lima y Callao asciende a S/.793 en promedio, siendo menos costoso obtener una licencia de edificación en Ancón, Breña y Villa María del Triunfo, informó el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) (Costo promedio de la

licencia de edificación es S/. 793 en Lima y Callao, 2014). En el caso de una Licencia de Edificación para locales comerciales que cuenten con un máximo de hasta 30,000 m², el CNC indicó que 42 de 49 municipalidades analizadas cobran por la obtención de esta licencia con base en el trámite administrativo y ya no en función del valor de la obra, como se hacía anteriormente (Costo promedio de la licencia de edificación es S/. 793 en Lima y Callao, 2014). En la actualidad, hay ciertas limitantes respecto a las obras, como es el caso de la obtención de Licencias para construcción, debido que se convierte en un trámite muy burocrático.

Sobre las Fuerzas Armadas, según lo mencionado por el MINDEF, en el *Libro Blanco*, la constitución de los órganos de ejecución comprende: (a) al Ejército del Perú, (b) a la Marina de Guerra del Perú, y (c) a la Fuerza Aérea del Perú. Acerca de los recursos asignados a este sector, está en constante debate, debido a que existen otros sectores donde debe priorizarse para atender las demandas sociales insatisfechas. Sin embargo, es necesario asignar un presupuesto ante las posibles amenazas latentes de los países cercanos u otros interesados (MINDEF, 2005).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior y es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos, y, para ello, se tienen cuatro principios, a los cuales denomina “cardinales”, que son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (e) conservación de los enemigos (D’Alessio, 2012). Sobre la influencia de las terceras partes, a inicios de 2014, se tiene un escenario internacional, como es el caso de Estados Unidos, Eurozona, y Japón y China con una recuperación de la economía tanto en servicios como en manufactura. Numerosos países, como Argentina, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú y República Dominicana, ejecutaron reformas fiscales en 2012-2013 en un intento de ampliar la base

impositiva y aumentar los ingresos fiscales. Aunque estas reformas fueron importantes, no fueron suficientes para compensar la pérdida de ingresos públicos debido a la ralentización económica. Al mismo tiempo, el gasto público tendió a subir durante el año 2013, especialmente en Sudamérica, como parte de los esfuerzos de impulso de la demanda interna. El gasto aumentó por encima de la tasa de crecimiento medio del PIB en la Argentina, Chile, Colombia, el Ecuador, el Estado Plurinacional de Bolivia, el Paraguay, el Perú y el Uruguay (Naciones Unidas [UN], 2014).

La economía peruana es pequeña (produce el 0.37% del PBI mundial) y abierta al exterior, por lo que le impacta lo positivo y negativo que ocurre más allá de las fronteras nacionales. Entonces, ¿por qué ha ocurrido un “enfriamiento”? En general, el enfriamiento de una economía puede deberse a factores internos o externos. En primer lugar, el entorno externo importa. La crisis financiera de las economías avanzadas que estalló en 2008 y luego se extendió a Europa es una crisis de sobreendeudamiento; la receta para solucionarla ha sido ajustar los gastos, para generar el ahorro que permita pagar las deudas. Ahorrar significa no gastar, por lo que el consumo en las economías avanzadas viene disminuyendo hace varios años. ¿Y a quién le compraban aquellos que ahora gastan menos? A la “fábrica” del mundo, que es China. Entonces, China se “enfía”, es decir, en lugar de crecer a tasas mayores que 10%, en 2012, lo hizo a 7.8% y se espera una cifra similar o menor para este año. En consecuencia, demanda menos materias primas al resto del mundo, y es ahí donde Perú entra en escena. La menor demanda de China por productos mineros ha originado una disminución de las exportaciones mineras. En el primer trimestre de 2012, las exportaciones han caído en -11.1%, mientras que la inversión privada ha crecido solo en 7.4%, luego de crecer a tasas mayores que 12% desde 2009. Por lo tanto, la coyuntura externa desfavorable ya comenzó a impactar sobre la economía peruana. Entonces, el primer factor es la desaceleración de China y la consiguiente reducción de las exportaciones. En segundo lugar, todas los “enfriamientos”

y recesiones que han ocurrido en el Perú desde hace 60 años han estado asociadas a la caída de los precios de las materias primas, en particular las mineras, por lo que no es algo que debería sorprender. En tercer lugar, existen señales confusas de Estados Unidos y de la Eurozona, pero todo apunta a un crecimiento mediocre del primero y a una continuación de la recesión en el segundo, a pesar de los últimos datos favorables de Alemania y Francia (Parodi, 2013) (ver Tabla 8).

En principio, sin haber hecho ningún ejercicio econométrico, Goldman Sachs (2014) mencionó que, en cualquier país del estudio, es debatible echarle la culpa de la desaceleración a factores que no han variado significativamente en este año respecto del año pasado. Entre esos casos, está el petróleo y los metales. La firma argumenta que, en la mayoría de los casos, los *commodities* tuvieron precios más altos que los previstos (Sachs, 2014). Sobre los lazos pasados y presentes, las características geoestratégicas de la vecindad y la gravitación global del Brasil, hacen excepcionales las condiciones para una integración binacional con dicho país. El Perú debe cumplir un rol protagónico junto con Brasil en el desarrollo de la integración física sudamericana en el marco de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA). En este ámbito, destaca la puesta en marcha del Programa de Apoyo al Intercambio Comercial entre ambos países en el Área de Influencia del Eje Vial Amazonas Norte y la Interoceánica Sur (CEPLAN, 2011).

En el plano bilateral con el Brasil, se continúa con el afianzamiento y profundización de los vectores principales de la “Alianza Estratégica”, con énfasis en importantes áreas como el desarrollo fronterizo, la integración física fluvial, aérea y terrestre, la integración energética y la profundización del comercio en inversiones. Con Ecuador, las relaciones han alcanzado un excelente nivel, hecho que se refleja en los avances sustantivos que ambos países vienen logrando en los diversos ámbitos de la relación bilateral, entre ellos: la

integración y el desarrollo fronterizo, la cooperación, la seguridad y la confianza mutua, la promoción de las inversiones, y el intercambio y difusión culturales.

Tabla 8

Licencia para la construcción otorgadas por la Municipalidad por tipo, según Departamento, 2011

Departamento	Municipalidades informantes	Licencias para construcción						
		Total	Terminal terrestre	Construcción de viviendas unifamiliares	Construcción de viviendas multifamiliares	Hoteles	Restaurantes	Otros
Total	1,838	42 434	97	28,580	6,710	662	654	5,731
Amazonas	84	388	-	269	27	20	15	57
Áncash	166	1,360	31	884	127	23	33	262
Apurímac	80	755	-	482	102	23	44	104
Arequipa	109	1,758	-	979	558	53	12	156
Ayacucho	112	841	2	635	68	10	11	115
Cajamarca	127	693	3	448	139	21	31	51
Callao 1/	6	322	-	67	108	-	1	146
Cusco	108	1,348	-	726	302	43	35	242
Huancavelica	95	411	-	358	39	2	-	12
Huánuco	77	406	-	226	84	14	7	75
Ica	43	9,004	1	6 999	866	37	17	1 084
Junín	123	1,844	3	1,157	182	71	37	394
La Libertad	83	2 638	1	1,991	321	16	25	284
Lambayeque	38	1,170	-	968	63	4	4	131
Lima	171	12 557	17	7,352	3,199	140	233	1 616
Loreto	51	614	-	493	40	28	3	50
Madre de Dios	11	168	-	77	21	14	11	45
Moquegua	20	166	-	100	31	2	1	32
Pasco	29	257	1	196	4	4	7	45
Piura	64	1,767	1	1,161	188	28	44	345
Puno	109	1,241	2	1,021	136	11	28	43
San Martín	77	1,721	35	1,332	25	35	20	274
Tacna	27	420	-	280	50	17	2	71
Tumbes	13	156	-	139	9	2	3	3
Ucayali	15	429	-	240	21	44	30	94

Con Bolivia, se mantienen relaciones estables y con proyección a mejorar en áreas claves como la integración fronteriza. Al respecto, se viene trabajando en una agenda de veinte puntos con miras a profundizarla. Con Chile, se trabaja una agenda positiva y constructiva que privilegia la integración y cooperación en ámbitos como el político, comercial, y de inversiones, entre otros. Con Colombia, existe un fluido diálogo en los sectores defensa e interior, así como en cooperación judicial, con reuniones periódicas de ministros de Estado y mecanismos de consulta y coordinación política (CEPLAN, 2011).

Sobre el contrabalance de intereses, el Perú siempre ha llamado el interés de los países con los que tiene límites fronterizos y con los que no, como estrategia para mantener las relaciones y su estabilidad política, sumado con crecimiento económico, y ha empleado las negociaciones internacionales, siendo la última con el vecino país del sur. La integración regional en América Latina es un objetivo prioritario de la política exterior peruana, en la medida que constituye uno de los principales mecanismos para generar desarrollo económico y social (Ministerio de Relaciones Exteriores [RR. EE.], 2014). Sobre la conservación de los enemigos, la política exterior peruana tiene como referente central los cinco Objetivos Estratégicos y las 31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, con especial énfasis en los objetivos establecidos en la Sexta Política. Esta reafirma el compromiso de ejecutar una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo, mediante una adecuada inserción del Perú en el mundo y en los mercados internacionales, respetando los principios y normas del Derecho Internacional, en un marco de diálogo interinstitucional, incluyendo a las organizaciones políticas y a la sociedad civil (Ministerio de Relaciones Exteriores [RR. EE.], 2014).

Las nuevas amenazas y otros desafíos a la seguridad constituyen problemas complejos que requieren respuestas multisectoriales, complementadas por la sociedad civil, todos ellos actuando en su ámbito de responsabilidad de conformidad con el ordenamiento jurídico. Esta es la base de la integración entre el Estado y la sociedad en todos los campos de la actividad nacional, particularmente en el político, económico, social, científico-tecnológico, y ecológico (MINDEF, 2005).

3.1.4 Influencia del análisis en la industria de la construcción

Por la posición geográfica en la que se encuentra, el Perú tiene ventaja respecto a los demás países: tiene acceso natural al océano Pacífico, cuenta con diversos climas al tener tres regiones naturales, como la costa, la sierra, y la selva. Asimismo, tal como lleva las buenas

relaciones con los países que tienen acceso al océano Atlántico, puede tener acceso a este océano, lo que es una ventaja para realizar actividades comerciales con los países de otros continentes. Como país en vías de desarrollo, ha demostrado un crecimiento constante respecto a los demás de la región, al punto de que la economía del Perú presentó un crecimiento del 2.37% durante octubre de 2014, haciendo de esto un país que se encuentra en la mirada de los inversionistas. Por los antecedentes, el Perú es un país pacífico, respetuoso de los tratados con diversos países, y que busca la integración con los demás, y, si bien cuenta con equipo bélico al igual que sus congéneres, no genera un clima que propicie futuros conflictos bélicos. El análisis de los principios cardinales hace ver que el Perú presenta los antecedentes necesarios para contar con un futuro prometedor para realizar actividades y que generan rentabilidad

3.2 Análisis Competitivo del Perú

La secuencia estratégica de alineación para el planeamiento estratégico de la organización tiene como punto de partida la evaluación de las relaciones internacionales, el cual continúa con un plan estratégico nacional, luego uno a nivel sectorial y de ahí al planeamiento estratégico de la organización (D'Alessio, 2012).

El contexto competitivo de una compañía está constituido por cuatro elementos interrelacionado del entorno local de la empresa y que determinada la productividad potencial: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) contexto para la estrategia y rivalidad, y (d) industrias afines y auxiliares (Porter, 2009).

3.2.1 Condiciones de los factores

Eficiencia empresarial. Por primera vez en los últimos seis años, el Perú retrocedió en el ranking de competitividad mundial 2014 (ver Figura 19). Hay muchas cosas que se pueden hacer para revertir esta tendencia. Si el año pasado se culminó un ciclo al quedarse estancados en la misma posición del ranking global de competitividad elaborado por el World

Economic Forum ([WEF], 2014), entonces, este año se podría decir que se ha comenzado uno nuevo. Por primera vez en los últimos seis años, periodo en el cual el Perú superó a otras 25 economías (ver Figura 20), se ha retrocedido en la lista. En comparación con el año pasado, el Perú bajó cuatro escalones: al puesto 65 de 144 países (Como el cangrejo, 2014).

Los resultados globales del año 2014 resaltan la correlación entre la imagen internacional que tiene un país sobre la facilidad de hacer negocios y el desempeño económico obtenido resaltando una relación de largo plazo. Sin embargo el Perú presenta retrocesos en la percepción sobre el marco legal y regulatorio, sobre el impacto de la economía informal y la incidencia de otros problemas persistentes (Como el cangrejo, 2014) (ver Figura 21).

Para aumentar su capacidad de recuperación y mantener el impulso económico de los últimos años, Latinoamérica encuentra a sus principales economías todavía ante la necesidad de implementar reformas y realizar inversiones para mejorar infraestructura habilidades e innovación (SIN, 2014).

Latinoamérica – Cambios respecto al año anterior

Mejoró	2014-2015	Valor	Retrocedió	2014-2015	Valor	Se mantuvo	2014-2015
Chile	33	+1	Panamá	48	-8	Nicaragua	89
Costa Rica	51	+3	Brasil	57	-1	Argentina	104
Colombia	66	+3	México	61	-6		
Guatemala	78	+8	Perú	65	-4		
Uruguay	80	+5	Bolivia	105	-7		
El Salvador	84	+13	Paraguay	120	-1		
Honduras	100	+11					
República Dominicana	101	+4					
Venezuela	131	+3					
Haití	137	+6					

Figura 19. Latinoamérica: cambios respecto al año anterior.

Tomado de “Perú se ubica en puesto 65 en Ranking de Competitividad 2014-2015 del WEF”, por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2014. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=1894>

Países más cercanos a Perú en el Ranking

	2014-2015 Valor	2013-2014 Valor	Variación		
Brasil	57	4.34	56	4.33	+1
Chipre	58	4.31	58	4.30	+1
Rumania	59	4.30	76	4.13	+17
Hungría	60	4.28	63	4.25	+3
México	61	4.27	55	4.34	-6
Ruanda	62	4.27	66	4.21	+4
Macedonia	63	4.26	73	4.14	+10
Jordania	64	4.25	68	4.20	+4
Perú	65	4.24	61	4.25	-4
Colombia	66	4.23	69	4.19	+3
Montenegro	67	4.23	67	4.20	0
Vietnam	68	4.23	70	4.18	+2
Georgia	69	4.22	72	4.15	+3
Eslovenia	70	4.22	62	4.25	-8
India	71	4.21	60	4.28	-11

Figura 20. Países más cercanos a Perú en el ranking.

Tomado de “Perú se ubica en puesto 65 en Ranking de Competitividad 2014-2015 del WEF”, por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2014. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=1894>

Perú – Indicadores 2014-2015 WEF

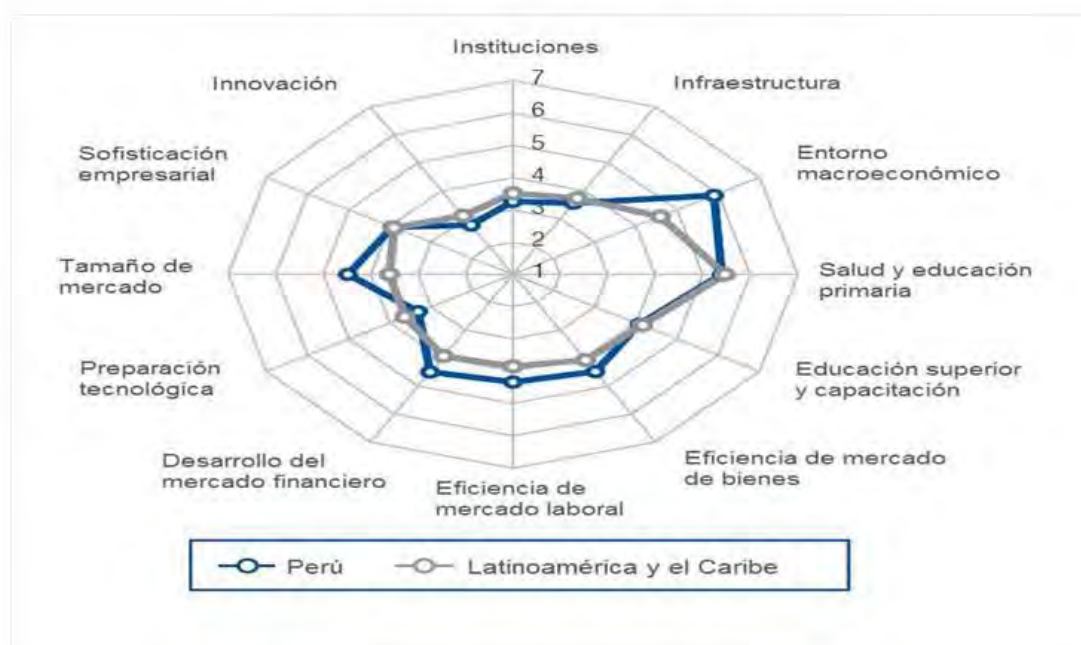


Figura 21. El perfil del Perú y los indicadores 2014-2015.

Tomado de “Perú se ubica en puesto 65 en Ranking de Competitividad 2014-2015 del WEF”, por la SNI, 2014. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=1894>

Resultados globales y en América Latina. Para alcanzar los primeros lugares de la región, se necesitará mantener un crecimiento por encima del 6% durante al menos los próximos 15 años. Sostener dicho ritmo de crecimiento por un periodo largo y en medio de un contexto de menores cotizaciones internacionales de metales requerirá importantes esfuerzos para aumentar la productividad y competitividad del país a través de (a) la mejora sustancial del capital humano; (b) la reducción de la brecha de infraestructura a través de asociaciones público-privadas; (c) la simplificación administrativa para fomentar la inversión y facilitar la formalización y el desarrollo empresarial; (d) el impulso a la ciencia, tecnología e innovación; (e) la diversificación de la oferta productiva en base a una estrategia de mayor valor agregado, mediante el fomento de la calidad, nuevos instrumentos de desarrollo productivo y fomento de la libre competencia e internacionalización; (f) la mayor profundización financiera y el desarrollo del mercado de capitales; y (g) el adecuado diseño y aplicación de acciones para la sostenibilidad ambiental (Ministerio de Economía y Finanzas, [MEF], 2013).

En la próxima década, la velocidad del crecimiento dependerá principalmente de aumentos sostenidos en la productividad y mejoras de la competitividad. Además, para los próximos años, existen riesgos a la baja en la cotización de los precios de las materias primas (MEF, 2013).

Los tratados de libre comercio forman parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que, a su vez, genere más y mejores empleos. La experiencia muestra que los países que más han logrado desarrollarse en los últimos años son aquellos que se han incorporado exitosamente al comercio internacional, ampliando de esta manera el tamaño del mercado para sus empresas. La necesidad de promover la integración comercial como mecanismo de ampliación de mercados es bastante clara en el caso del Perú, cuyos

mercados locales, por su reducido tamaño, ofrecen escasas oportunidades de negocios y, por tanto, de creación de empleos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s. a.).

El sector construcción crecería 2.0% en promedio, impulsado por la apertura de nuevos centros comerciales (los cuales llegarían a 100), la construcción de viviendas, obras de infraestructura, e inversión hotelera (MEF, 2013).

Las empresas tienen mayores chances de crecer y, así, de generar desarrollo, dependiendo de las condiciones externas que las rodean. El desarrollo de clústeres (espacios en los que diversas empresas e instituciones dedicadas a actividades complementarias se fortalecen mutuamente) es la forma más inmediata de generar competitividad, desarrollo, empleo y más ingresos productivos

Los clústeres no surgen de una iniciativa gubernamental, sino espontáneamente por efecto del desarrollo empresarial privado, que innova y aprovecha los recursos naturales y el conocimiento recibido del pasado. Pero las políticas públicas pueden ayudar a consolidar e impulsar los clústeres de empresas e instituciones que se complementan (Córdova, 2014), y, siendo el Perú un país con abundante y variada flora y fauna, esto le proporciona una ventaja respecto a otros países de la región. Esta flora y fauna se encuentra ampliamente distribuida en los diversos pisos ecológicos del territorio, además de la riqueza del mar peruano que lo caracteriza por tener las aguas con una diferencia de temperatura respecto a los demás países de la costa; este fenómeno se debe a la corriente de Humboldt, y las especies animales que se encuentran en él hacen que la pesca se convierta en una actividad económica que favorece al crecimiento del país. Otros fenómenos climáticos son el fenómeno de El Niño y La Niña, que proporcionan una particularidad al clima.

Esta diversidad es reconocida a nivel internacional, ya que, por ejemplo, el Perú posee 66 millones de hectáreas de bosques, y ocupa el segundo puesto en América Latina y el cuarto a nivel mundial en bosques tropicales. El mar peruano es una de las cuencas pesqueras

más importantes del planeta y está en una situación de buena conservación en comparación con otras cuencas pesqueras marinas. La puna o pastizales naturales andinos, con una superficie de 18 millones de hectáreas, es un ecosistema de enorme importancia a nivel global por su biodiversidad (MEF, 2013).

En el 1T-2013, las importaciones sumaron US\$ 10,208 millones y crecieron 6.6% respecto a similar periodo del año anterior (ver Figura 22). Los mayores volúmenes (6.7%) explicaron este desempeño. A nivel de grupos de productos, crecieron: insumos (6.5%), bienes de capital (7.2%), y bienes de consumo (8.5%) (MEF, 2013).



Figura 22. Las importaciones 2013.

Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2014-2016”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016_Rev.pdf

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES							
(Variación porcentual real)							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prom. 2015-2017
Agropecuario	5,9	1,5	3,5	4,4	4,2	4,2	4,3
Pesca	-32,2	18,1	3,5	4,2	4,5	5,0	4,6
Minería e hidrocarburos	2,8	4,3	6,2	12,8	10,8	6,4	10,0
Manufactura	1,5	4,9	4,5	4,5	4,8	4,8	4,7
Electricidad y agua	5,8	5,5	5,7	5,8	6,0	6,0	5,9
Construcción	15,8	8,4	7,5	7,8	7,8	7,8	7,8
Comercio	7,2	5,9	6,0	6,0	6,1	6,1	6,1
Servicios	7,4	6,4	6,0	6,1	6,2	6,2	6,2
VALOR AGREGADO BRUTO	5,9	5,7	5,8	6,7	6,6	6,1	6,5
Impuestos y derechos de importación	6,9	4,5	4,5	4,8	4,8	4,8	4,8
PRODUCTO BRUTO INTERNO	6,0	5,6	5,7	6,5	6,5	6,0	6,4

Fuente: BCRP, INEI. Proyecciones MEF

Figura 23. Producto bruto interno por sectores.

Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2015-2017”, por el MEF, 2014.

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

Muchas de las condiciones antes mencionadas crean un escenario favorable para el desarrollo de las diversas industrias, quienes deben destacar sus ventajas competitivas y correr muchas veces el riesgo para no quedarse en el camino. (ver Figura 23)

3.2.2 Condiciones de la demanda

La suma del sector manufacturero y construcción equivale a 22% de la economía, ratio similar al de economías consideradas industrializadas como Estados Unidos, Reino Unido y Francia (MEF, 2014)

Las empresas constructoras buscan migrar a provincias, tal como el gerente general de la empresa Nogal, José Medina, manifestó: “El mercado en el interior del país está creciendo en lo que respecta al segmento Premium, que es adonde nos dirigimos, por lo que además de consolidarnos en Lima se encuentra en estudio abrir más sedes”. Además, sostuvo que este año la compañía tendrá un crecimiento de entre 10% y 12% debido a que se esperan mayores inversiones en edificios de oficinas, hoteles, clínicas e inmuebles similares (Laurencio, 2015).

El aumento de la construcción en diversos tipos, como son el caso de la construcción de centros comerciales y oficinas, vienen influidas por el incremento de consumidores en los diversos puntos del país y crecimiento del país y otros países de la región, entre otros factores.

La tendencia tanto de las exportaciones como importaciones comparando los meses del año 2015 respecto a los años 2013 y 2014 es descendiente (ver Figura 24), y puede deberse a la implicancia del comportamiento del mercado internacional. Sin embargo, a pesar que las importaciones tienen tendencia a disminuir, ha logrado mantener la economía del país activa, y, para mantener de esta manera la política monetaria del BCRP, es acortar la tasa de interés, siendo en enero de 2015 del 3.25%, para, de esta manera, seguir estimulando la demanda interna. Durante más de una década, el sector construcción creció 51% más que la actividad económica nacional. El año 2014 habrá una ralentización solo comparable con la ocurrida en el año 2011.



Figura 24. Exportación e importación FOB real: 2007-2015 (millones de US\$ de 2002). Tomado de “Evolución de las exportaciones e importaciones”, por el INEI, 2015. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/1/>

El PBI construcción (ver Figuras 25 y 26) explica el 7% del producto nacional.



Figura 25. Evolución del PBI construcción.

Tomado de “Protección al consumidor inmobiliario”, por el Comité de Edificaciones CAPECO, 2014. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2014/com2014vivcon.nsf//pubweb/0DDE51EB338C194605257DAC001E640C/\\$FILE/PRESENTACI%C3%93N_CAPECO.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2014/com2014vivcon.nsf//pubweb/0DDE51EB338C194605257DAC001E640C/$FILE/PRESENTACI%C3%93N_CAPECO.PDF)

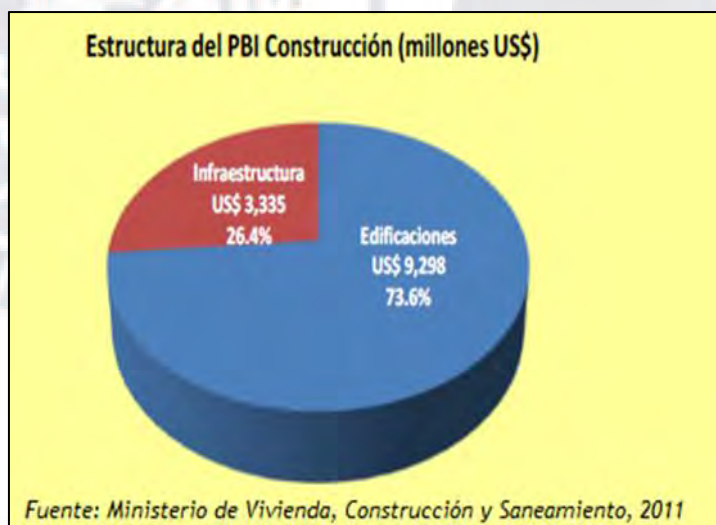


Figura 26. PBI construcción.

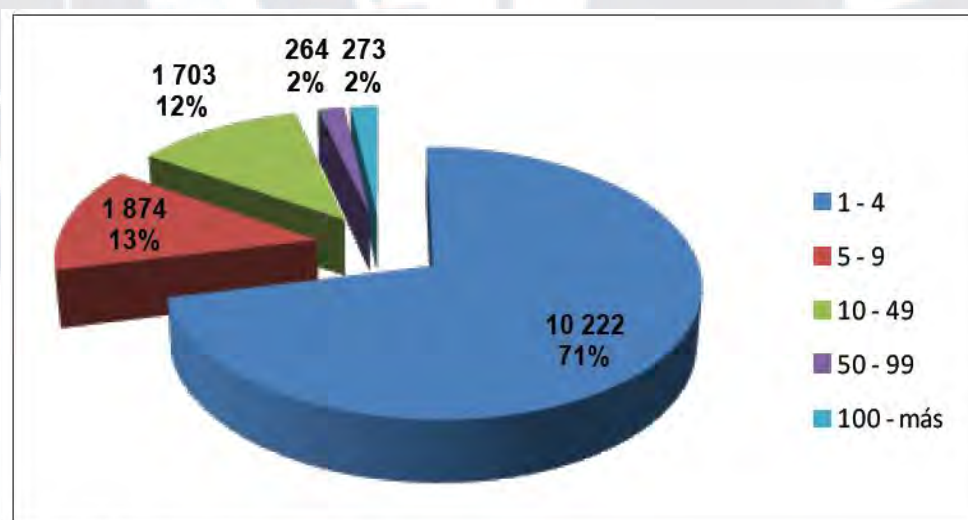
Tomado de “Protección al consumidor inmobiliario”, por el Comité de Edificaciones CAPECO, 2014. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2014/com2014vivcon.nsf//pubweb/0DDE51EB338C194605257DAC001E640C/\\$FILE/PRESENTACI%C3%93N_CAPECO.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2014/com2014vivcon.nsf//pubweb/0DDE51EB338C194605257DAC001E640C/$FILE/PRESENTACI%C3%93N_CAPECO.PDF)

3.2.3 Contexto para la estrategia y rivalidad

Hace referencia a las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna (Porter, 2009).

Según estrato de trabajadores. Las empresas de construcción registradas en PE están conformadas principalmente por independientes y microempresas familiares –de 1 a 4 trabajadores- (71%), mientras que un 13% se encuentra conformado por empresas entre 5 y 9 trabajadores. En el otro extremo, es similar la participación de empresas entre 50 y 99 trabajadores, y empresas con 100 a más trabajadores (cada una participa en 2%). Esta predominante participación de empresas con menor número de trabajadores (ver Figura 27) responde a la corta duración de la actividad en construcción, la cual genera que gran parte del tejido empresarial en construcción, principalmente las empresas subcontratistas –tema que se abordará en el capítulo siguiente– opten por contar con un reducido número de personal permanente y un mayor número de trabajadores eventuales, sujetos a la duración de la obra o edificación (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014).



Fuente: MTPE. Anuario Estadístico 2012
Elaboración: MTPE – DGFPC – Área de Estudios.

Figura 27. Perú: promedio de empresas en el sector construcción registradas, según número de trabajadores, 2012 (porcentaje).

Tomado de “Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional-2014”, por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2014.

Competidores. Según estimaciones de *América Economía*, dos de las 10 principales empresas constructoras que operan en el país (ver Tabla 9) provienen de capitales extranjeros, y tres del *top ten* de empresas en construcción se encuentran en el ranking de las 100 primeras empresas en el país. La empresa nacional GyM lidera el ranking, seguida por

Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción, COSAPI, así como la empresa nacional San Martín Contratistas Generales S. A., entre otras (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014).

Tabla 9

Las 10 principales empresas de la construcción, según ranking de las 500 mayores empresas del país, 2013.

Ranking del sector construcción	Empresa	Ventas netas 2012 (US \$ millones)	Ranking nacional
1	GyM	1310,4	33
2	Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción	939,8	44
3	Cosapi	451,7	85
4	San Martín Contratistas Generales S.A	329	113
5	JJC Contratistas Generales	264,7	140
6	Ing. Civiles & Contratistas Generales - ICCGSA	264	141
7	TRADI	257,1	146
8	La Viga	208,3	176
9	Grupo Centenario	188,0	199
10	Mota-Engil Perú S.A	172,1	223

Tomado de "Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional-2014", por el MINTRA, 2014. Recuperado de www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2014/IDENTIFICACION_OCUPACIONES_DEMANDADAS_NIVELNACIONAL_SC_1E-2014.PDF

Condiciones de inversión. El Índice de Inversiones Globales de la revista *Bloomberg Markets* ubica a Perú como la mejor economía para invertir en América Latina, con una calificación de 58.1 puntos. De acuerdo con el índice ponderado de indicadores tomados en cuenta para la selección, Perú quedó en cuarto lugar en el ranking general de mercados emergentes, detrás de China, Corea del Sur, y Tailandia (ver Figura 28). Sin embargo, la expectativa que *Bloomberg Markets* asigna a la economía peruana es muy elevada, ya que se perfila que obtendrá, entre 2013 y 2017, el segundo mejor desempeño como destino de inversión, solamente superado por China (Altag, 2014).

El Perú, por la característica del tipo de gobierno democrático, que mantiene buenas relaciones con los demás países, tiene creado ya un escenario para mantener las inversiones en diversos sectores que favorecerán economía, sumado con el crecimiento económico,

apertura de nuevos mercado como consecuencia de la firma de tratados de libre comercio, tiene las condiciones necesarias para poder ser un economía sólida, donde el desarrollo de diversas industrias como es el caso de la construcción.



Figura 28. Países emergentes más atractivos para invertir.

Tomado de “3 países de América Latina están entre los mejores para invertir”, por Alttag, s. a. Recuperado de <http://www.alttag.net/3-paises-de-america-latina-estan-entre-los-mejores-para-invertir/>

En la actualidad, el Perú es el centro de interés de muchos inversionistas que ven un mercado potencial a pesar de haber que en muchos indicadores económicos que han descendido en los últimos meses, pero el crecimiento aún es constante en comparación con los países de la región. Con la globalización y el fin de incrementar los ingresos de cada empresa, han comenzado a crear alianzas estratégicas y, adicionalmente, a dar un mayor valor agregado a los que ofrecen bienes o servicios, y los que más destacan en estas alianzas son el complejo Gamarra, la Zona Industrial de Villa El Salvador, calzados de fabricantes en Trujillo, entre otros, que, recientemente, continúan haciendo alianzas. Asimismo, existen otros pequeños empresarios que, al unirse, consiguen un mayor poder adquisitivo y pueden realizar compras de mayor volumen y acceder a mejor beneficios en precio y tiempo de pago, como es el caso de Farmacom y Arbo (asociación de farmacias y boticas minoristas). En la industria farmacéutica, se puede citar a alianzas entre laboratorios o droguerías, como la ADIFAN, la ALAFARPE, y la ALAFARPE, que tienen mucha influencia en el sector salud, llegando a negociaciones con la autoridad sanitaria, DIGEMID o ANM, y favoreciendo su

sector. El hecho de querer acceder a nuevos mercados, como el de las industrias vitivinícolas, que tuvieron que agruparse para que el pisco no sea imitado por la competencia extranjera, y, hoy, con el apoyo del Gobierno, PROMPERÚ, INDECOPI y algunos Ministerios, es la bebida nacional y se conoce a nivel mundial.

Crecimiento del sector construcción. Se está promoviendo más participantes en el mercado, lo que implica una mayor oferta, que ayudará a mantener los precios estables (ver Figura 29).

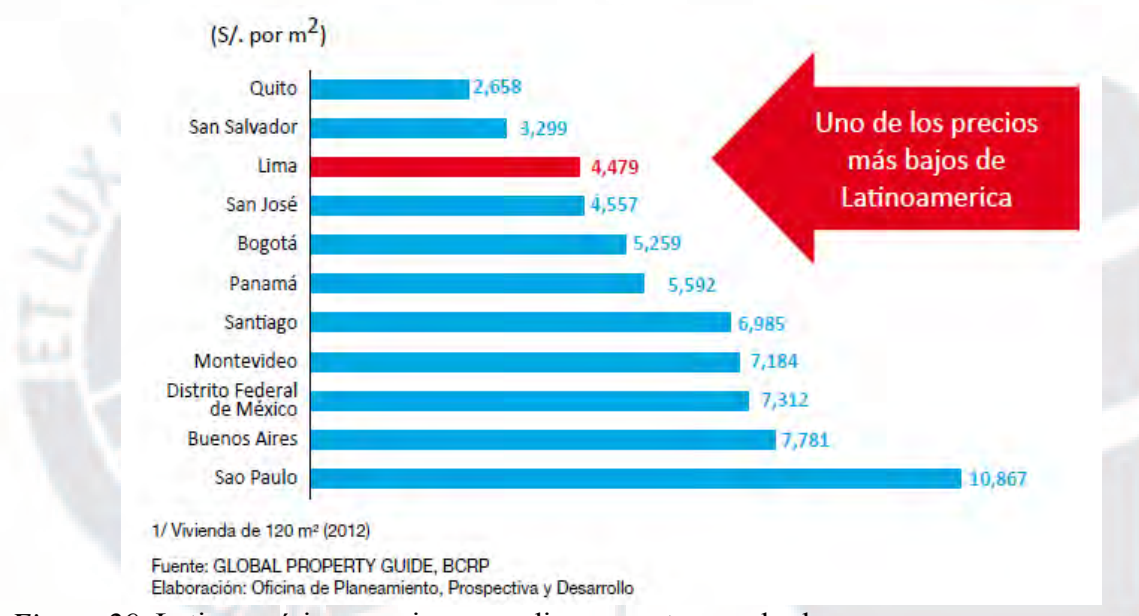


Figura 29. Latinoamérica: precio promedio por metro cuadrado.

Tomado de “3 países de América Latina están entre los mejores para invertir”, por Altag, s. a. Recuperado de <http://www.altag.net/3-paises-de-america-latina-estan-entre-los-mejores-para-invertir/>

3.2.4 Industrias afines y auxiliares

En el tercer trimestre de 2014, el valor agregado bruto de la actividad construcción, a precios constantes de 2007, disminuyó en 1.0% respecto al mismo periodo del año anterior, explicado por la disminución en la ejecución de obras de inversión pública e inversión privada. Al tercer trimestre de 2014, la actividad de construcción, a precios constantes de 2007, acumuló un crecimiento de 1.2% respecto al mismo periodo del año anterior, siendo su variación anualizada de 2.0% (INEI, 2014).

El crecimiento de la actividad servicios prestados a empresas estuvo impulsado por el aumento de los servicios profesionales, científicos y técnicos (proyectos administrativos, de ingeniería eléctrica, civil y obras viales; teneduría de libros contables y análisis financieros; asistencia en constitución de empresas y sociedades); servicio de publicidad e investigación de mercados (campañas publicitarias por temporada electoral; letreros, logos y señalización); agencias de viaje y operadores turísticos (mayor demanda de pasajes aéreos nacionales e internacionales); y, asimismo, otros servicios administrativos y de apoyo (seguridad e investigación, resguardo personal, traslados de valores, servicios de mantenimiento, etc.) (INEI, 2014).

El sector construcción registró un crecimiento de 3.68%, reflejado en el incremento del consumo interno de cemento en 4.52% y en la mayor inversión en el avance físico de obras en 1.87%. El aumento del consumo interno de cemento es explicado por el mayor ritmo de obras viales, inversión en las empresas mineras, y construcción de oficinas empresariales, obras en universidades. El avance físico de obras se sustentó en la mayor inversión en los servicios básicos del Gobierno Nacional y local; en la construcción de edificaciones no residenciales de los gobiernos locales y regionales, y obras de infraestructura vial de carreteras y puentes del Gobierno Nacional (INEI, 2015).

El sector electricidad, gas y agua aumentó su producción en 4.41%, sustentado en los resultados favorables del subsector electricidad en 4.95%, gas en 4.85% y agua en 0.96%. Según origen, la producción de energía térmica de uso público aumentó en 0.70%, debido a la mayor producción de las generadoras térmicas Ventanilla, Chilca 1, Santa Rosa-UTI e Ilo 2, entre las principales. Asimismo, la producción de energía hidráulica de uso público aumentó en 5.82% (INEI, 2015).

No obstante, entre las ramas que explican el incremento de la industria de bienes intermedios figuran: (a) fabricación de productos metálicos para uso estructural, que creció

significativamente en 37.84%, fundamentalmente por la mayor demanda externa de demás construcciones y sus partes de fundición de hierro o acero de Venezuela, Rumania, Guyana, y Guatemala; y (b) mayor venta externa de chapas, barras, perfiles, tubos y similares para construcción de fundición de hierro o acero a Bolivia; y puertas, ventanas y sus marcos, bastidores y umbrales de fundición de acero a Estados Unidos (INEI, 2015).

El aumento del consumo interno del cemento es explicado por el mayor ritmo de obras registradas, como: Vía Parque Rímac; obras en las empresas mineras como la Mina Cerro Lindo en Chíncha, el proyecto minero Las Bambas de la comunidad de Fuerabamba en Apurímac, obras en la Mina Inmaculada en Ayacucho; construcción de oficinas empresariales como Panorama Plaza Negocios 2, PRISMA Business Tower en Magdalena del Mar y Edificio Pershing; obras en universidades, como el nuevo Campus Universitario de la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) en Barranco y la Universidad Privada de Lima Norte, etapa 5 en Los Olivos. Asimismo, continuaron las obras civiles en el centro comercial del cono sur en San Juan de Miraflores, el centro de convenciones del Banco de la Nación, la construcción del “Nuevo Molino 8” de UNACEM en la planta de Condorcocha en Junín, y Panorama Plaza Negocios en Santiago de Surco, entre otros (INEI, 2015).

El aumento del avance físico de obras (1.87%) se sustentó por la mayor inversión en los servicios básicos de los gobiernos nacional y local, así como en la construcción de edificios no residenciales de los gobiernos locales y regionales, y obras de infraestructura vial de carreteras y puentes del Gobierno Nacional. En el ámbito del Gobierno Nacional, destacó la inversión en el mejoramiento de canales de irrigación del margen derecho del distrito de Tomay Kichwa-Ambo en Huánuco, la instalación del servicio de agua del sistema de riego en los sectores de Succocasa, Minasmocco, Yaurisque, Huancarqui, Huayllapata, Markacchuay y Ranraccasa del distrito de Yaurisque en el Cusco; en el sistema de irrigación, Pangoa en Junín y el proyecto de construcción de la represa de Iruro Acari-Bella Unión II

etapa en Arequipa. En el ámbito de los gobiernos locales, se registró avance de los proyectos de instalación de los sistemas de agua potable y desagüe en Majes módulos A, B, C, D, E, F, y G y Villa Industrial en Arequipa; instalación, ampliación, mejoramiento del servicio de agua potable y alcantarillado en las cuenca 1, 2, 3 y la zona alta de Paita en Piura; así como el mejoramiento del sistema integral de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Colcamarca-Amazonas (INEI, 2015).

Las diversas industrias existentes se encuentran influenciadas por todo el acontecer nacional e internacional. Así, la industria de la construcción interactúa con muchos fabricantes de productos y con empresas que prestan servicios, de los siguientes sectores: (a) manufacturera; (b) telecomunicaciones y servicios de información; (c) minería e hidrocarburos; (d) industria automotriz; y (e) servicios de agua, luz, alcantarillado y agua potable, quienes proveen lo necesario para presentar una obra, ya sea pública o privada. Existen otros áreas que complementan la industria de la construcción: (a) comercio, (b) financiero y seguros, (c) importaciones y exportaciones, (d) marketing), y (e) responsabilidad social. Existen también sectores que pueden beneficiarse por relacionarse, entre los que destaca la industria: (a) industria del acero; (b) industria textil, con los uniformes; (c) Ministerio de Trabajo; y (d) otras. Finalmente, la industria de la construcción compite con la industria extranjera, puesto que vienen con tecnología, procesos novedosos, o con los problemas internos que posee el país: (a) sistema burocrático para obtención de licencias, (b) problemas ambientales, y (c) sociales.

3.2.5 Influencia del análisis en la industria de la construcción

La situación geográfica del país le brida ventajas para el desarrollo de una industria de la construcción. Los aspectos destacados dentro de las ventajas competitivas son: (a) ubicación geográfica (ubicado estratégicamente en la zona central de Sudamérica sobre el océano más grande, comunicando fluvialmente con el océano Atlántico); (b) su crecimiento

económico a pesar de la crisis mundial; (c) riqueza natural, como son los metales, fuentes energéticas, minería no metálica y metálica; (d) potencial de su gente con visión emprendedora (incremento de importaciones de productos, espárragos, páprika, aceite de harina de pescado, fibras, minerales); (e) desarrollo de turismo al contar con culturas milenarias como Chavín, Paracas, Nazca, Moche, Tiahuanaco, Wari, Chimú e Inca, y poseer dos maravillas del mundo: el Santuario histórico de Machu Picchu, y el río Amazonas; y (f) estabilidad política, por el respeto de la democracia, solución de conflictos mediante el dialogo, respeto de tratados y acuerdos asumidos por otros gobernantes.

El análisis competitivo del país demuestra que existen muchos puntos a favor en el desarrollo de la industria de la construcción. Se cuenta con una estabilidad económica y en crecimiento, y las cifras estadísticas respecto al PBI, inflación, importaciones exportaciones, etc., hacen ver al país muy tentativo para el desarrollo de los negocios, los mismos que impulsarán la economía en todos los sectores. Tienen puntos débiles que son difíciles de manejar en economías emergentes como la nacional, como en el caso de la educación, desarrollo de nuevas tecnologías, y pobreza, pero dependerá mucho de quiénes se encuentren en el poder para poder gestionar poco a poco y permitir el desarrollo pleno.

La construcción de centros comerciales, rehabilitación y mejoramiento de la red vial y obras de infraestructura como el terminal de pasajeros del Aeropuerto de Pisco, tren eléctrico, Vía Parque Rímac y las edificaciones demandadas por las unidades mineras contribuyeron al crecimiento del sector en 8.56% en el año 2013. El sector construcción en el mes de diciembre pasado aumentó en 2.26% y sumó 12 años de crecimiento ininterrumpido (INEI, 2014).

El sector manufactura en el año 2013 se incrementó en 1.7%, sustentado por la mayor actividad de la industria de bienes intermedios (2.9%) vinculados a la industria de la construcción, como son los productos metálicos de uso estructural (10.6%); cemento, cal y

yeso (6.6%); productos de plástico (4.8%); así como bienes de capital (11.2%). La producción manufacturera en diciembre 2013 se incrementó en 1.79% (INEI, 2014).

Entre las desventajas competitivas, se puede señalar las siguientes: (a) no hay un crecimiento constante de infraestructura; (b) disminución de los negocios; (c) desempeños en sector logístico, incluye aduanas, despacho en las fronteras y calidad de servicio; (d) mejoramiento de algunos sectores que no son influyentes en otros sectores incluyendo los productivos por los conflictos sociales; (e) falta de participación e integración con los gobiernos locales y regionales; (f) disminución de las inversiones por un tema político (próximo cambio de gobierno); y (g) disminución de las exportaciones.

El mayor dinamismo de la economía, sumado al marco legal estable en materia de inversión privada, ha posicionado al Perú como un país atractivo para las inversiones extranjeras. En la construcción, se observa la creciente participación de grandes empresas, algunas de ellas con capitales extranjeros, que van adquiriendo mayor participación en obras públicas y privadas a lo largo del territorio nacional (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014).

El mejorar las deficiencias en la industria de la construcción hará que sea productiva teniendo un impacto productivo en esta industria. Asimismo, se requiere reforzar la creación de clústeres de construcción teniendo mayor alcance en cuanto a sus proveedores, es decir, tanto clientes internos como externos.

Existen numerosos tratados de libre comercio firmados y por firmarse, teniendo como fin principal eliminar los monopolios existentes en las diversas industrias, donde, en el caso de la industria de la construcción, resulta bastante sensible a los avances de la tecnología, a los tipos de suelos donde se desarrollen los productos, a los conflictos sociales, y a los procesos burocráticos.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Los factores eternos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas (PESTE) (D'Alessio, 2012).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar una organización. Constituyen las variables más importantes de la evaluación externa en función del grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores (D'Alessio, 2012).

Estabilidad política. Siempre tiene un impacto, ya sea positivo o negativo, en cualquier sector o industria. Se puede ver que la estabilidad política continuará como hasta ahora, aunque existe cierta incertidumbre por los acontecimientos futuros que se vienen, como es el caso de las elecciones presidenciales, y también por el cambio de gabinete en este gobierno; sin embargo, son situaciones que no pueden evitarse, y solo se tiene que continuar recibiendo información y analizando las decisiones que se tomarán y si estas repercutirán en la organización de manera negativa.

Entre las variables, se puede señalar las siguientes: (a) política monetaria, (b) política fiscal, (c) regulaciones gubernamentales, (d) legislación laboral, (e) legislación arancelaria, (f) informalidad, (g) seguridad y orden interno, (h) situación política mundial, e (i) relaciones con gobiernos (D'Alessio, 2012).

Política monetaria. En febrero de 2015, el directorio del BCRP acordó mantener la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 3.25%. Este nivel de la tasa de referencia es compatible con una proyección de inflación, que converge a 2.0% en el año 2015 y toma en cuenta que (a) la actividad económica continúa por debajo de su potencial, (b) las expectativas de inflación permanecen ancladas dentro del rango meta, y (c) los

indicadores internacionales recientes muestran señales mixtas de recuperación de la economía mundial, así como una mayor volatilidad en los mercados financieros y cambiarios (BCRP, 2015).

Mediante esta política, se ve que el BCRP quiere mantener la estabilidad económica y, por ende, el crecimiento económico que en los últimos meses ha presentado un crecimiento lento, como lo demuestra, en los últimos informes del BCRP, la tasa de interés de enero de 2015 (3.25%) y diciembre (3.50%).

Asimismo, el Instituto Peruano de Economía ([IPE], s. a.) mencionó que, de esta manera, si se quiere estimular la actividad económica, se disminuye la tasa de referencia (ver Figura 30) para proveer incentivos para aumentar el nivel del crédito y, así, impulsar a la economía dado su impacto directo sobre los préstamos bancarios.



Figura 30. Tasa de referencia de la política monetaria 21-03-2015.

Tomado de “Tasa de interés”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015.

Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes>

Durante el año 2013, se aplicaron otras medidas de política monetaria, tales como modificaciones en el régimen de encaje, con el objetivo de moderar el ciclo crediticio y favorecer un rápido proceso de desdolarización del crédito. Por su parte, la tasa de interés en nuevos soles para el financiamiento a los clientes corporativos evidenció una ligera tendencia decreciente en 2013, en línea con el comportamiento de la tasa de referencia de la política monetaria (BCRP, 2013).

Política fiscal. Históricamente, la política fiscal en el Perú se caracterizó por ser poco predecible y sesgada hacia el déficit, lo que incrementó la volatilidad macroeconómica e

impactó de manera adversa en el crecimiento económico del país. Ante la notable volatilidad e incertidumbre en la evolución futura de los precios de las materias primas o *commodities*, el Perú debe aprovechar estos recursos de una manera prudente mientras atiende necesidades de gasto en saneamiento, educación, salud, seguridad, infraestructura, entre otras. De otro lado, una política fiscal activa se debe reservar para épocas de crisis (como la sucedida entre el 2008 y el 2009 debido a la crisis internacional), o cuando se espera un desvío significativo de la economía respecto de su nivel potencial (Comisión Técnica para el Perfeccionamiento del Marco Macrofiscal, 2013).

Regulaciones gubernamentales. El marco legal de Perú y el crecimiento sostenido de su economía favorecen un clima propicio para la inversión privada, y, de esta manera, seguirá liderando el crecimiento regional en los próximos años (Oxford Business Group [OBG], 2014). El marco legal de Perú y el crecimiento de la economía propician un clima para la inversión, por lo que se prevé que la infraestructura será un sector clave y protagonista en el impulso de la actividad económica, la misma que requerirá de una inversión muy elevada (Marco legal y crecimiento del PBI favorecen clima propicio para invertir en Perú, 2014).

Legislación laboral. Se debe cumplir con la legislación laboral vigente, con el fin de prevenir los riesgos laborales, así como con las buenas prácticas de cumplimiento, y tomar todas las medidas necesarias para tener accidentes cero. En relación con la legislación arancelaria, de acuerdo con el artículo 74 y el inciso 20 del artículo 118 de la Constitución Política del Perú, la facultad de regular la política arancelaria pertenece al Poder Ejecutivo, y es el presidente de la República el que tiene la función de regular los aranceles (ver Tabla 10). De acuerdo con la Ley Orgánica del Ministerio de Economía y Finanzas, este ostenta la competencia en política arancelaria. No obstante, quienes pagan los aranceles son las personas y empresas residentes y no residentes que realizan actividades de importación al

Perú de bienes afectos al pago de derechos arancelarios a través de las aduanas de la república (MEF, 2014).

Tabla 10

Perú: estructura arancelaria.

NIVELES ARANCELARIOS AD- VALOREM	SUBPARTIDAS NACIONALES		IMPORTACION 2014 VALOR CIF	
	N°	(%)	Mill. US\$	(%)
0	5,309	70,3	31.834,2	75,5
6	1,565	20,7	8.541,5	20,3
11	680	9,0	1.792,4	4,3
Total	7,554	100,0	42.168,0	100,0
PROMEDIO ARANCELARIO NOMINAL - SIMPLE				2,2
DISPERSIÓN ARANCELARIA (DESVIACIÓN ESTANDAR)				3,7
ARANCEL EFECTIVO 1 /				1,3
ARANCEL PROMEDIO PONDERADO POR IMPORTACIONES				1,7

1 / Arancel efectivo = (Monto de recaudación Advalorem CIF / Monto de importación CIF)*100, con datos de importación del año 2014

Notas:

- 1) Elaborado en base al Arancel de Aduanas, aprobado por Decreto Supremo N° 238-2011-EF y publicado el 24.12.2011.
- 2) No incluye subpartidas del “Capítulo 98 Mercancías con Tratamiento especial” del Arancel de Aduanas
- 3) Niveles arancelarias aprobados según Decretos Supremos N°s 314 y 340 – 2014-EF

Tomado de “Definiciones” por el MEF, 2014. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=287&Itemid=100852

La informalidad. De los países en desarrollo en particular, significa que las empresas formales tienen un uso menos intensivo de mano de obra de la que les correspondería tener a la dotación de recursos del país. Además, el sector informal genera un factor externo negativo que se agrega a su efecto adverso sobre la eficiencia: las actividades informales utilizan y congestionan la infraestructura pública sin contribuir con los ingresos necesarios para abastecerla pública sin contribuir con los ingresos tributarios necesarios para abastecerla (Loayza, s. a.).

La evidencia comparativa sugiere que la informalidad en el Perú es producto de la combinación de malos servicios públicos y un marco normativo que agobia a las empresas formales. En combinación se vuelve particularmente cuando, como en el caso peruano, la educación y el desarrollo de capacidades es deficiente, cuando los métodos de producción son aun primarios, y cuando existen fuertes presiones demográficas (Loayza, s. a.).

Seguridad y orden interno. El desafío será continuar fortaleciendo los vínculos entre el crecimiento y la equidad. Una gran parte de la población peruana sigue siendo vulnerable a los impactos y podría recaer en la pobreza revirtiendo, de este modo, el progreso logrado en el curso de la década pasada. El gobierno ha identificado las áreas prioritarias con el fin de prevenir que esto no suceda, lo cual incluye cerrar las brechas en infraestructura, incrementar la calidad de los servicios básicos tales como la educación y la salud, y ampliar el acceso a los mercados para los segmentos pobres y vulnerables de la población. El programa actual del Gobierno del Perú tiene por objeto proporcionar igual acceso a los servicios básicos, el empleo y la seguridad social, reducir la pobreza extrema; prevenir los conflictos sociales; mejorar la vigilancia de posibles daños ambientales; y reconectar con el Perú rural a través de una extensiva agenda de inclusión (Banco Mundial, 2014).

Relaciones con gobiernos. Desde una concepción amplia, la descentralización del Estado debe ser entendida como una reforma institucional dirigida a mejorar la gobernabilidad en el país, mediante la transferencia de facultades, atribuciones, obligaciones y responsabilidades del Gobierno Central a los gobiernos regionales y locales para ejercer un rol activo en la elaboración y ejecución de políticas articuladas en beneficio de los ciudadanos. El actual proceso de descentralización se inició en el año 2002, con la Ley 27680, que la establece como una forma de organización democrática que constituye una política permanente de Estado, de carácter obligatorio, que tiene por objetivo el desarrollo integral y sostenido del país (Defensoría del Pueblo, 2011).

Situación política mundial. Una de las tareas más peligrosas y secretamente odiadas por muchos profesionales de inversión es poner por escrito sus pronósticos financieros para el próximo año, sobre todo si el plazo por pronosticar es el clásico estándar de la visión futurista requerida de 12 meses. La razón está en que, una vez escrito y publicado, es muy probable que ese pronóstico no se cumpla al término del periodo en análisis. No se puede hacer un

análisis aislado del entorno de inversiones peruano sin primero contextualizarlo dentro de un marco internacional. En ese sentido, se tiene que tomar en cuenta que se está en una coyuntura muy particular, en la que el mundo no está creciendo de manera ordenada y uniforme, y en el que los principales motores del crecimiento global van a velocidades distintas e incluso con riesgo de irse en direcciones contrarias (Conozca el efecto de las decisiones de la FED el 2015, 2014).

El Perú debe aumentar y mejorar la infraestructura y los servicios sociales, particularmente para quienes viven en situación de pobreza. En un contexto favorable en cuanto a posición fiscal y acceso a los mercados, la demanda de servicios del Banco Mundial por parte del Perú es selectiva y se centra en ampliar las experiencias exitosas de las anteriores estrategias (Banco Mundial, 2014).

A nivel de economías desarrolladas. No deja de sorprender la capacidad de nivel de economías desarrolladas, como la de Estados Unidos para seguir creciendo, y, aunque sea a tasas relativamente bajas, le sigue sacando ventaja a Europa y a Japón. Quizás más importante que la tasa de crecimiento del PBI americano sea la capacidad que han mostrado sus empresas de seguir incrementando utilidades, muchas veces por encima de lo esperado. La desaceleración económica regional vino acompañada de una reducción significativa en las expectativas de generación de utilidades de las empresas. Un tema crucial en la determinación de los flujos de inversión entre los Estados Unidos y países emergentes (como el Perú) ha sido el temor generado por la reducción del programa monetario expansivo de la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) y la posibilidad del inicio de un ciclo alcista en su tasa de interés de referencia de corto plazo, que es virtualmente cero en la actualidad (Conozca el efecto de las decisiones de la FED el 2015, 2014).

Institucionalidad. El gobierno logra la priorización la labor de desarrollo social en beneficio de los sectores menos favorecidos, mejorando, entre otras acciones, la prestación de

los servicios públicos. Se han establecido los tres ejes de política social señalados anteriormente, los cuales son de cumplimiento obligatorio para todas las entidades del Estado, con lo cual se asegura que las acciones de desarrollo se orienten a los grupos más vulnerables. Asimismo, logra concertación, con la participación de la sociedad civil y las fuerzas políticas, diseñando una visión compartida y planes multianuales, estratégicos y sustentables.

Asimismo, se está garantizando la participación de la sociedad civil en la formulación y coejecución de planes estratégicos a través de espacios como los Consejos de Coordinación Local, los Planes de Desarrollo Concertados, y las normas sobre presupuesto participativo y vigilancia ciudadana (Ríos, s. a.).

Marco jurídico y de políticas. En el ordenamiento jurídico peruano, existen dos tipos de intereses que son frecuentemente utilizados en contratos civiles o mercantiles. Se trata de los intereses compensatorios y los moratorios. Los primeros son una contraprestación por el uso del dinero o cualquier otro bien, mientras que los segundos tienen por objeto indemnizar a las partes en caso de incumplimiento del otro u otros contratantes. Existe plena libertad para pactar el tipo de interés compensatorio y moratorio, aunque el BCRP está facultado a fijar los tipos máximos por ser cobrados por operaciones contractuales (Gutiérrez, 2010).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión (D'Alessio, 2012). Dentro las variables, se puede señalar las siguientes: (a) evolución del PBI, (b) evolución del poder adquisitivo del consumidor, (c) tasa de interés y tasa de inflación, (d) costo de mano de obra y costo de materias primas, (e) riesgo país, (f) acuerdos de integración y cooperación económica, (g) comportamiento de la demanda de bienes y servicios, (h) acceso al crédito del sistema financiero, e (i) volumen de inversión extranjera (D'Alessio, 2012).

En relación con la evolución del PBI, en el cuarto trimestre del año 2014, la economía peruana, medida a través del PBI a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 1.0% respecto a similar periodo del año anterior. La tasa de crecimiento del cuarto trimestre se explica por el lento proceso de recuperación de la economía internacional, donde se mantuvieron los términos de intercambio desfavorables, principalmente por las bajas cotizaciones de los productos mineros nacionales, como el cobre, oro y plata, que afectaron la inversión y la actividad minera (INEI, 2014).

En la producción nacional, la agricultura y la pesca se vieron afectadas por las condiciones climáticas desfavorables, que perjudicaron la producción de café, mango, y la extracción de anchoveta para la elaboración de harina, que repercutió negativamente en la producción industrial. En este contexto, las actividades extractivas y de transformación disminuyeron en 2.0% y 6.1%, respectivamente, en tanto que las actividades de servicios crecieron en 5.4%. Por el lado del gasto, el crecimiento del PBI (1.0%) se explica por el crecimiento de la demanda interna (2.1%), debido al buen desempeño mostrado por el consumo final privado (2.9%) y el consumo del gobierno (7.4%), atenuado por la caída de la inversión en capital fijo en 1.9% (INEI, 2014).

Las exportaciones de bienes y servicios disminuyeron en 4.4%, principalmente por la menor demanda de (a) mineral de cobre por parte de China y Japón; (b) oro por parte de Canadá y Estados Unidos; (c) prendas de vestir textiles, por las menores adquisiciones de Chile y Canadá; y (d) menores ventas de cobre refinado a China y Brasil. Las importaciones se redujeron en 0.3%, debido principalmente a las menores compras de bienes de capital provenientes del exterior. La oferta y demanda global, en el cuarto trimestre, registró un crecimiento de 0.8%, muy similar al obtenido en el trimestre anterior. En el año 2014, la economía creció 2.4%, impulsada por el consumo. El PBI desestacionalizado en el cuarto

trimestre de 2014 se incrementó en 1.1% en relación con el trimestre inmediato anterior (INEI, 2014) (ver Figura 31).

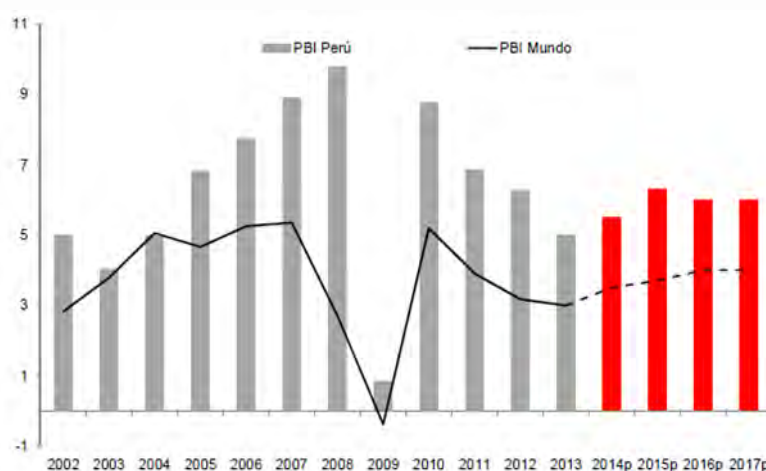


Figura 31. PBI: Perú y mundo (variación % anual).

Tomado de “Perspectivas económicas 2014”, por A. Segura-MEF, 2014. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/repositorioaps/0/0/eve/foro_inversionprivada/1_asegura.pdf

Evolución del poder adquisitivo del consumidor. El ingreso es el promedio total mensual recibido por trabajo (ingreso monetario y en especie), proveniente de la actividad principal y secundaria que realiza la población ocupada. La tendencia del ingreso por trabajo muestra un crecimiento anual permanente (ver Figura 32). El ingreso promedio mensual de los hombres en el año 2013 se ubicó por encima del ingreso de las mujeres, con una brecha de 536 nuevos soles (INEI, 2014).

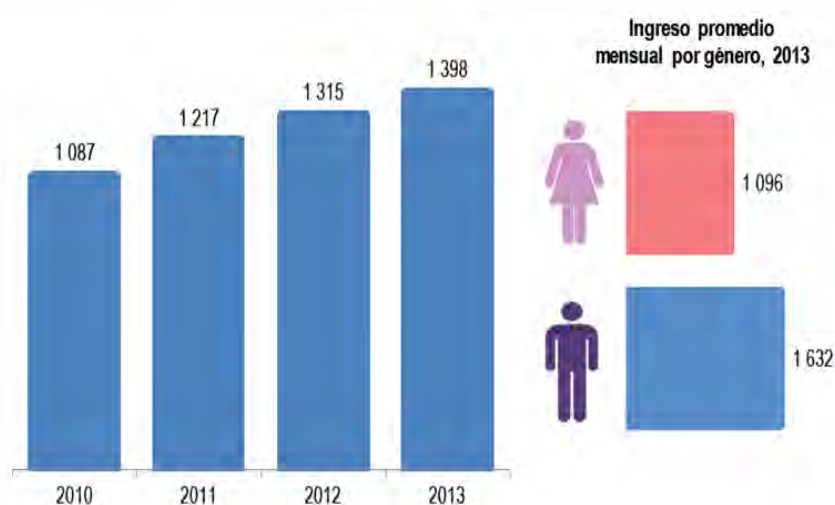


Figura 32. Ingreso promedio en Lima Metropolitana asciende a S/. 1,398.

Tomado de “Una mirada a Lima Metropolitana”, por el INEI, 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

Tasa de interés y tasa de inflación. La inflación anual se incrementó ligeramente de 2.65% en 2012 a 2.86% en 2013. Con ello, en el periodo 2001-2013, la tasa de inflación anual promedio fue de 2.5%, la más baja de América Latina. A nivel de rubros, la inflación de 2013 es explicada por alzas en los precios de servicios, tales como comidas fuera del hogar, educación, pasaje urbano y electricidad. Asimismo, la depreciación del tipo de cambio influyó en el incremento de los precios de compra de vehículos, productos medicinales, y alquiler de vivienda (BCRP, 2013).

En general, la reversión de varios factores contribuyó a la desaceleración de la tasa de inflación durante los últimos meses del año y permitió que esta se ubicara nuevamente dentro del rango meta de la política monetaria. Con este resultado, la tasa de inflación promedio del Perú entre los años 2001 y 2013 continúa siendo la más baja de la región (2.5%) (BCRP, 2013).

La estabilidad de la tasa de referencia se reflejó en una curva de rendimiento de valores del BCRP casi plana en la primera mitad del año. Hacia el final del año, la reducción de la tasa de referencia en noviembre y las expectativas de menores tasas de referencia futuras se reflejaron en el tramo de seis meses a un año y medio de la curva de rendimientos (ver Figuras 33 y 34). La tasa de interés en nuevos soles para el financiamiento a los clientes corporativos evidenció una ligera tendencia decreciente en 2013, en línea con el comportamiento de la tasa de referencia de la política monetaria. En el caso de la tasa promedio de los préstamos en moneda nacional (FTAMN), esta aumentó de 19.1% en diciembre de 2012 a 20.1% en diciembre de 2013, como resultado de la mayor demanda por crédito en moneda doméstica. Las tasas de interés pasivas registraron un comportamiento mixto. Así, mientras que la tasa de interés de los depósitos hasta 30 días aumentó de 3.5 a 3.7%, la tasa de interés de los depósitos a más de 180 días, se redujo de 4.2 a 3.5%.

	2010	2011	2012	Jun.2013	Dic.2013
1. Interbancaria	3,0	4,2	4,3	4,3	4,2
2. Depósitos hasta 30 días	2,2	3,9	3,5	3,4	3,7
3. Depósitos a plazo de 181 a 360 días	3,8	4,7	4,2	3,5	3,5
4. Activa preferencial corporativa	3,6	5,4	5,1	4,5	4,5
5. FTAMN 1/	22,8	21,3	19,1	22,6	20,1

1/ Es la tasa activa promedio de mercado en moneda nacional de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles.
Fuente: BCRP y Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Figura 33. Tasa de interés para operaciones en nuevos soles (en porcentajes). Tomado de “Memoria 2013”, por el BCRP, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2013.html>

	2010	2011	2012	Jun.2013	Dic.2013
1. Tasa libor a 3 meses	0,3	0,6	0,3	0,3	0,2
2. Interbancaria	1,1	0,3	1,1	0,3	0,3
3. Depósitos hasta 30 días	0,9	0,7	1,4	0,3	0,1
4. Depósitos a plazo de 181 a 360 días	1,7	1,6	1,7	1,6	0,9
5. Activa preferencial corporativa	2,1	2,4	4,2	2,5	0,9
6. FTAMEX 1/	7,9	6,8	8,2	8,1	7,3

1/ Es la tasa activa promedio de mercado en moneda extranjera de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles.
Fuente: BCRP y Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Figura 34. Tasa de interés para operaciones en dólares (en porcentajes). Tomado de “Memoria 2013”, por el BCRP, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2013.html>

En 2013, las tasas de interés de largo plazo mostraron una elevada volatilidad. Hasta abril, el fuerte influjo de capitales y la alta preferencia de inversionistas no residentes por títulos de renta fija de bajo riesgo hicieron que las tasas de interés de los Bonos de Tesoro Peruano (BTP) se redujeran fuertemente, incluso por debajo de la tasa de referencia de política monetaria. En mayo, con el anuncio por parte de la FED del probable inicio del recorte de su programa de compra de activos, se observó una corrección significativa en los precios de estos títulos, lo que se reflejó en un desplazamiento hacia arriba de la curva de rendimiento en moneda doméstica para los BTP de alrededor de 200 puntos básicos en promedio para toda la curva. Estas mayores tasas de interés también se reflejaron en el mercado de bonos corporativos en moneda doméstica, que toma como referencia la curva de rendimiento de los BTP.

Costo de mano de obra y costo de materias primas. En el cuarto trimestre de 2014, el valor agregado bruto de la actividad electricidad, gas y agua, a precios constantes de 2017, registró un incremento de 4.5% respecto a similar periodo del año anterior, explicado por el crecimiento del subsector electricidad y gas en 5.0% y del subsector agua en 2.6%. El incremento en el subsector electricidad y gas estuvo influido por la mayor producción de energía eléctrica y de gas que registraron un aumento de 4.9% y 5.4%, respectivamente. En el cuarto trimestre de 2014, la producción de agua se incrementó por el aumento en el volumen de producción de la principal empresa productora de este servicio, SEDAPAL S. A. (2.3%). Durante el año 2014, la actividad electricidad, gas y agua registró una variación positiva de 4.9%, debido principalmente al incremento en el subsector electricidad y gas (5.6%), ante la mayor producción de la Empresa Eléctrica de Pirua S. A., Electro Oriente S. A. y EDEGEL S. A. A., mientras que el subsector agua registró un incremento de 2.0%, siendo las empresas SEDAPAL y SEDAPAR las que mostraron mayor producción.

En el cuarto trimestre de 2014, el valor agregado bruto de la actividad construcción, a precios constantes de 2007, registró un incremento de 1.9% respecto al mismo periodo del año anterior, explicado por el incremento de obras de ingeniería civil del sector público; como obras en agua y saneamiento, infraestructura agrícola, plazuelas, parques y jardines principalmente; en tanto que, en el sector privado, por obras nuevas, ampliaciones y reparaciones en viviendas, y edificios no residenciales, entre otros.

En el año 2014, el crecimiento del sector construcción fue 1.7% (ver Figura 35), explicado por el incremento en obras de ingeniería civil, como: obras en infraestructura agrícola, obras en agua y saneamiento (ver Figura 36), principalmente; por el contrario, se registran menos obras en edificios no residenciales, carreteras, calles y caminos, vías férreas, puentes, y túneles.

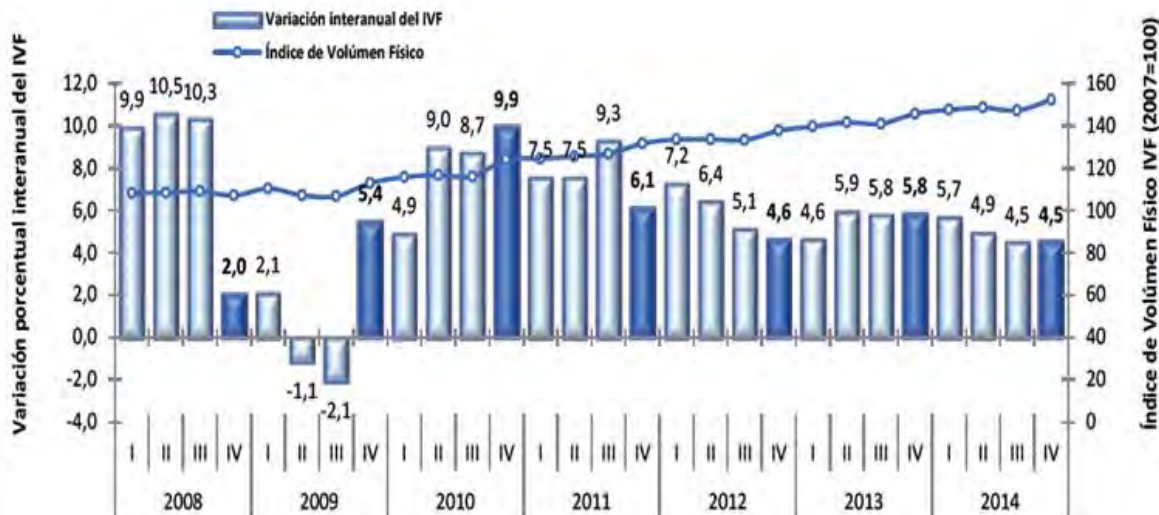


Figura 35. Construcción, 2008-I-2014-IV (valores a precios constantes de 2007). Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2014”, por el INEI, 2014. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/#lista>



Figura 36. Electricidad, gas y agua, 2008-I - 2014-IV (valores a precios constantes de 2007). Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2014”, por el INEI, 2014. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/#lista>

Riesgo país. El desempeño macroeconómico de la economía peruana en la última década fue excepcional durante los años 2004-2013. El PBI real creció a una tasa promedio anual de 6.6% (el más alto en América Latina), y la tasa de inflación anual promedio fue de 2.9% (el más bajo en América Latina) (Segura, 2014) (ver Figura 37).

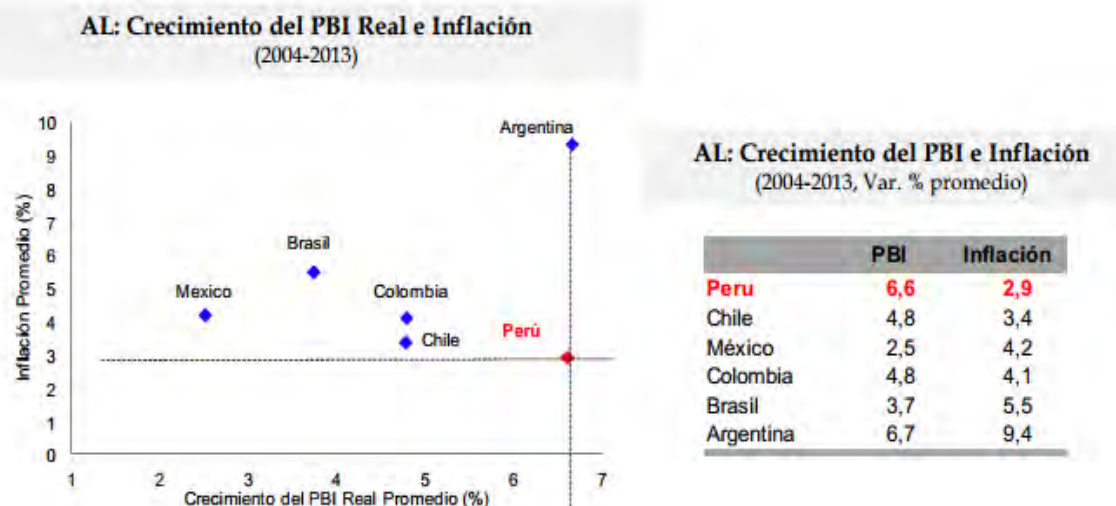


Figura 37. Crecimiento del PBI real e inflación (2004-2013).

Tomado de “Perspectivas Económicas 2014”, por A. Segura-MEF, 2014. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/repositorioaps/0/0/eve/foro_inversionprivada/1_asegura.pdf

Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC). Se firman para consolidar el ingreso de sus productos a esos mercados, y, en el caso de Perú, decidió negociar acuerdos comerciales con los países a los que más vendía y vende hoy. Con tratados de libre comercio, todos los beneficios que Perú tenía para exportar ya no serían temporales ni limitados, sino que estarían consolidados en acuerdos comerciales amplios y permanentes. Hoy, gracias a los TLC o acuerdos comerciales del Perú, los principales mercados del mundo están abiertos, y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que Perú produce y exporta (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011).

Los tratados de libre comercio traen consigo beneficios que están relacionados no solo con aspectos de tipo comercial, sino que son positivos para la economía en su conjunto: permiten reducir y en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio; contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas (dado que es posible disponer de materia prima y maquinaria a menores costos); facilitan el incremento del flujo de inversión extranjera, al otorgar certidumbre y estabilidad en el tiempo a los inversionistas; ayudan a competir en igualdad de condiciones con otros países que han logrado ventajas de

acceso mediante acuerdos comerciales similares, así como a obtener ventajas por sobre los países que no han negociado acuerdos comerciales preferenciales; y, finalmente, fomentan la creación de empleos derivados de una mayor actividad exportadora. Asimismo, la apertura comercial genera una mayor integración del país a la economía mundial, lo que hace posible reducir la volatilidad de su crecimiento, el nivel de riesgo-país, y el costo de financiamiento de la actividad privada en general (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011).

Comportamiento de la demanda de bienes y servicios. Según el BCRP, la demanda interna se expandió 5.7% en el año 2013. El resultado respondió al dinamismo de la inversión pública, así como el consumo en el sector público y privado. La demanda interna, el índice que establece qué tanto se consume bienes y servicios en el país, reportó un incremento interanual de 5.7% en el año 2013 (BCR: la demanda interna se expandió 5,7% en el 2013, 2014).

En detalle, el gasto privado, componente de la demanda interna, subió 5% a tasa anual por el buen desempeño del consumo privado, que avanzó 5.2%. En tanto, la inversión privada se expandió 3.9% interanual y se mantuvo por encima del 20% del PBI, debido al impulso de las inversiones en el sector minero, hidrocarburos, eléctrico, manufactura, pesca, entre otros. El ente emisor señaló, además, que el gasto público se incrementó 9.4% interanual, empujado por el consumo público. Asimismo, la inversión pública aumentó 14.9% interanual, gracias a la ejecución de gasto de las entidades estatales. En el año 2012, la demanda interna creció 7.2%, donde el gasto privado creció 6.3% y el público 13.3% (BCR: la demanda interna se expandió 5,7% en el 2013, 2014).

Se observó un comportamiento diferenciado en las actividades económicas. Así, las actividades de servicios crecieron 5.3%, en tanto que disminuyeron las actividades de transformación 2.5% y las extractivas 3.1%. Contribuyeron con este resultado positivo la

demanda interna, que creció 2.9%, impulsada por el consumo de los hogares (4.2%) y el consumo del gobierno (4.9%), aunque se vio atenuada por la reducción de la inversión (-3.2%) (BCR: la demanda interna se expandió 5,7% en el 2013, 2014).

Acceso al crédito del sistema financiero. Los créditos del sistema financiero crecerían más de 15%, y la meta se concretaría debido al avance de las colocaciones en el segundo semestre del año. Las colocaciones crediticias en nuevos soles y dólares del sistema financiero crecerán más de 15% este año debido a que hay señales claras de recuperación de la economía nacional en el segundo semestre del año, proyectó la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Asimismo, los créditos crecerían probablemente pegados al rango más alto o quizás más, pero las expectativas en el contexto de la crisis financiera internacional son realmente positivas (Los créditos del sistema financiero crecerían más de 15% Los créditos del sistema financiero crecerían más de 15%, 2015), mientras que los créditos en moneda extranjera se paralizaron, debido a que hay una menor demanda de crédito comercial de las empresas por un problema de acumulación de inventarios (stocks). Pero estos inventarios a la fecha ya están en niveles de acuerdo con la demanda esperada, y, por lo tanto, el crecimiento de los créditos comerciales deben empezar a corregirse en los últimos meses de este año (Los créditos del sistema financiero crecerían más de 15%, 2015).

El crecimiento que viene experimentando el Perú desde hace ya varios años lo ha convertido en el país estrella de Latinoamérica. En la última década, la economía peruana ha crecido sostenidamente a una tasa promedio anual de alrededor de 6.5% (a pesar del 0.9% del 2009 por la crisis internacional). El PBI per cápita se ha incrementado de US\$ (a pesar del 0.9% del año 2009 por la crisis internacional). El PBI per cápita se ha incrementado de US\$ 2,117 en 2000 a US\$ 6,573 en 2012, y la pobreza en el país se ha reducido significativamente. El crecimiento de la actividad económica se ha visto acompañado por una expansión del sistema financiero, el cual también exhibe altas tasa de incremento en sus

principales variable: el crédito al sector privado ha crecido a una tasa promedio anual de 14% en los últimos 10 años, y los depósitos tuvieron una tasa similar de crecimiento. Más aún, el sistema financiero ha crecido a mayor velocidad que el PBI, lo que se refleja en el nivel de penetración financiera medida como crédito/PBI (ver Figura 38). Así, este indicador tuvo un importante salto en los últimos cinco años al pasar de 20.5 en 2007 a 30.6% en 2012 (Choy, 2012).

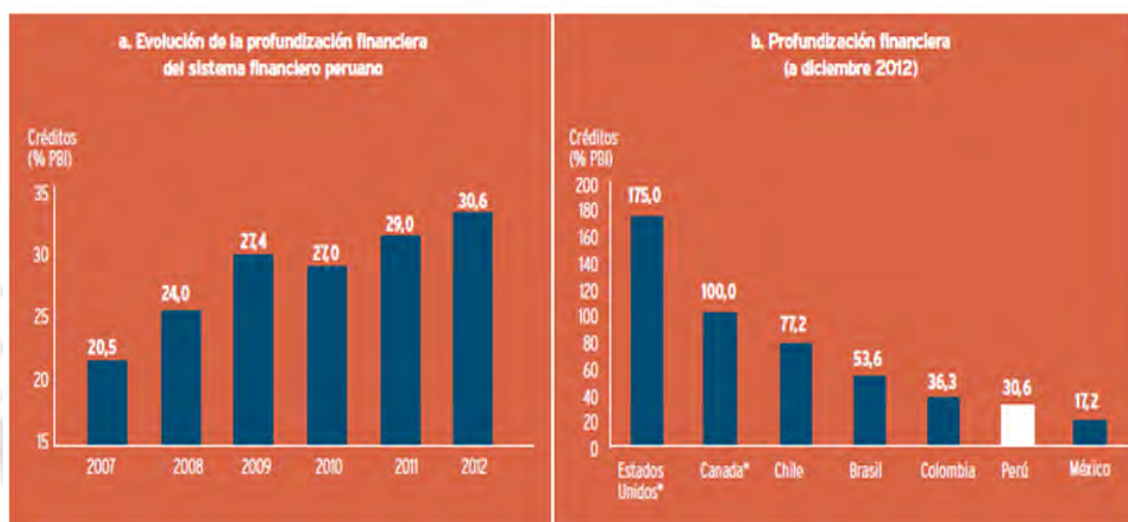


Figura 38. Profundización financiera.

Tomado de “Avances en la inclusión financiera en el Perú” por M. Choy, 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-155/moneda-155-05.pdf>.

Volumen de inversión extranjera. Las entradas de Inversión Extranjera Directa (IED) en 13 países de América Latina y el Caribe disminuyeron 23% durante la primera mitad de 2014, y alcanzaron un total de US\$ 84,071 millones (ver Figura 39). La IED que ingresó al Perú en el primer semestre ascendió a US\$ 4,680 millones; sin embargo, ese monto refleja una caída de 18% con relación a la primera mitad del año pasado cuando se registraron US\$ 5,729 millones (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2014). De esta manera, el Perú se une a países como Argentina, Chile, Costa Rica, El Salvador, México y Venezuela, que también han tenido un descenso en el ingreso de IED. Las entradas de IED en 13 países de América Latina y el Caribe con datos disponibles disminuyeron 23% durante

la primera mitad de 2014 respecto al mismo periodo del año anterior, alcanzando un total de US\$ 84,071 millones (Bardales, 2014).

Países	1 ^{er} Semestre 2013	Total 2013	1 ^{er} Semestre 2014	Variación 2014-2013 (1 ^{er} Semestre)
Argentina	5.878	11.353	-55	-101%
Brasil ^a	38.976	63.996	42.001	8%
Chile ^b	12.286	20.258	10.367	-16%
Colombia	7.698	16.199	8.452	10%
Costa Rica	1.358	2.714	1.075	-21%
El Salvador	76	140	25	-87%
Guatemala	693	1.309	713	3%
México	28.784	39.172	9.733	-66%
Panamá	2.045	4.654	2.575	26%
Perú	5.729	9.298	4.680	-18%
Rep. Dominicana	982	1.991	1.175	20%
Uruguay	1.439	2.754	1.568	9%
Venezuela	3.790	7.040	1.761	-54%
Total	109.734	180.877	84.071	-23%

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de cifras oficiales al 15 de octubre de 2014.

^a La información de Brasil para el primer semestre de 2014 y 2013 corresponde al periodo enero-agosto.

^b La información de Chile para el primer semestre de 2014 y 2013 corresponde al periodo enero-agosto.

Figura 39. América Latina y el Caribe, economías seleccionadas: flujos de entrada de inversión extranjera directa.

Tomado de “Inversión extranjera directa en Perú cayó 18% en primer semestre, según Cepal”, *Gestión*, por E. Bardales, 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-extranjera-directa-peru-cayo-18-primer-semestre-segun-cepal-2111899>

Entre los factores de la disminución de la IED hacia la región, se encuentra la ausencia de grandes adquisiciones empresariales durante el primer semestre de 2014 (que compensen las registradas en el mismo periodo del año anterior). Otro elemento importante para varios países de la región es el enfriamiento de las inversiones en minería por la caída de los precios de los metales.

La CEPAL estimó que la entrada de IED al Perú sumaría US\$ 9,500 millones este año, pues se registraría un repunte de los capitales hacia el país en el segundo semestre del año 2014 (ver Figura 40). La entrada de IED en 13 países de América Latina y el Caribe disminuyó en 23% en la primera mitad del 2014, alcanzando US\$ 84,071 millones, mientras

que, en el Perú, se contrajo en 18% (Cepal: inversión extranjera directa sumará US\$ 9,500 millones este año en el Perú, 2014).

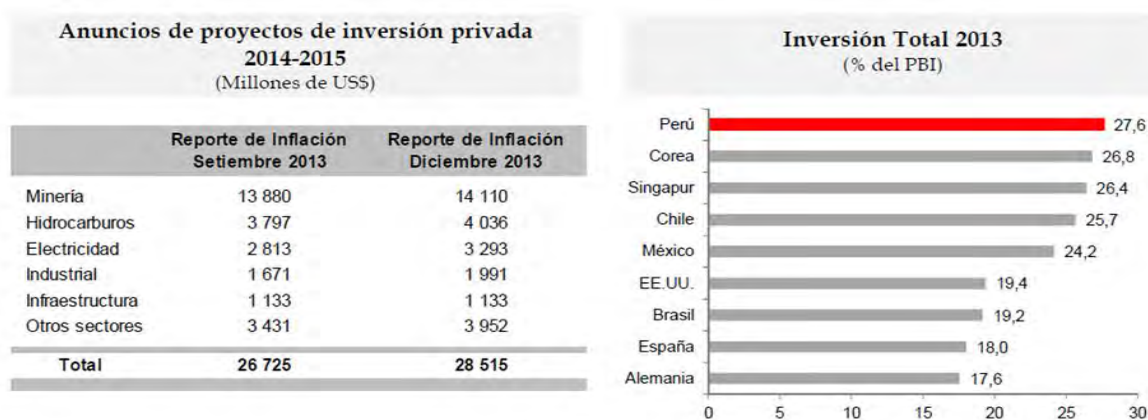


Figura 40. Incremento de anuncios de la inversión privada.

Tomado de “Perspectivas económicas 2014”, por A. Segura-MEF, 2014. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/repositorioaps/0/0/eve/foro_inversionprivada/1_asegura.pdf

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional, y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes. Dentro las variables, se puede señalar las siguientes: (a) tasa de crecimiento poblacional, (b) tasa de desempleo y subempleo, y (c) cultura e idiosincrasia (D’Alessio, 2012).

Tasa de crecimiento poblacional. El crecimiento demográfico de los departamentos entre los quinquenios 1995-2000 y 2010-2015, dichas tasas serán descendentes en todos los casos, excepto en los departamentos de Apurímac (de 0.9% pasa a 1.0%) y Ayacucho (de 0.1% pasa a 0.4%). Durante el quinquenio 1995-2000, alcanzarán tasas de crecimiento anual superiores al promedio nacional (1.7% anual) en la costa: Callao, Lambayeque, La Libertad, Lima, Tacna y Tumbes; en la sierra: Arequipa y Huánuco; y todos los de la selva. En dicho quinquenio, Ayacucho será el departamento que mantendrá la tasa de crecimiento anual más

baja (0.1%), y Ucayali y San Martín serán los departamentos que alcanzarán las tasas de crecimiento anual más altas (3.7%) (INEI, 1995).

Los departamentos que al quinquenio 2010-2015 alcanzarán tasas de crecimiento anual iguales o superiores al 2.0% serán Tacna, Tumbes, Ucayali, San Martín y Madre de Dios. En dicho quinquenio, serán 10 de los 24 departamentos los que superarán la tasa de crecimiento promedio anual de 1.3%. Los departamentos que alcanzarán tasas de crecimiento anual menores o iguales al 1.0% serán Piura (0.9%) en la costa y casi todos los de la sierra, con excepción de Arequipa y Huánuco (ver Figura 41). Las tasas de crecimiento anual más bajas (0.4%), muy cercanos a un estado estacionario, estarán en los departamentos de Pasco, Ayacucho, explicable por el futuro comportamiento de sus tasas netas de migración hacia el quinquenio 2010-2015; que se espera serán altamente negativas (-22.6 por mil y -23.0 por mil, respectivamente) y compensadoras de sus considerables tasas anuales de crecimiento natural (de 15.6 por mil y 15.8 por mil, respectivamente) (INEI, 1995).

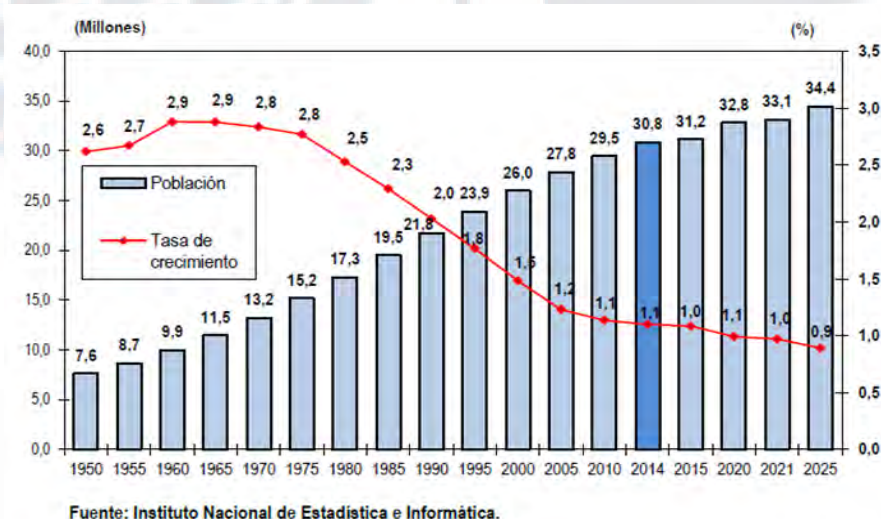


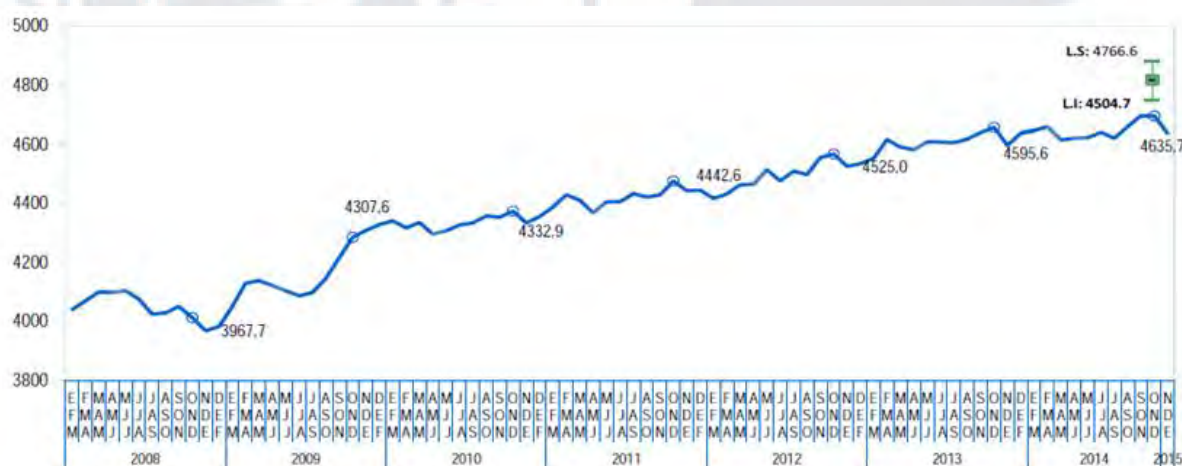
Figura 41. Perú: población y tasa de crecimiento, 1950-2025.

Tomado de "11 de Julio, Día Mundial de la Población", por el INEI, 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf

Tasa de desempleo y subempleo. Dentro del empleo adecuado durante el trimestre de análisis, la población con empleo adecuado aumentó en 190,100 personas (6.6%) y representa el 62.0% (3'070,000 personas) de la fuerza laboral de Lima Metropolitana. El subempleo, por

su parte, la población subempleada disminuyó en 8.8% (150,100 personas). Así, los subempleados por horas (subempleo visible) decrecieron en 15.8% (90,700 personas) y los subempleados por ingresos (subempleo invisible) en 5.2% (59,300 personas) (INEI, 2015).

En el trimestre noviembre-diciembre de 2014-enero de 2015, se registraron en Lima Metropolitana 7'281,500 personas con edad para desempeñar una actividad económica (PET), que viene a ser población potencialmente demandante de empleo (ver Figura 42). La PET está compuesta por la Población Económicamente Activa (PEA), que representa el 68.0% (4'950,100) y por la Población Económicamente No activa (No PEA), con el 32.0% (2'331,400), que agrupa a las personas que no participan en la actividad económica ni como ocupados ni desocupados.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Permanente de Empleo.

Figura 42. Lima Metropolitana: evolución de la población ocupada (Miles de personas). Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”, por el INEI, 2015. Recuperado de www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_mercado-laboral_nov-dic14-ene2015.pdf

Población económicamente activa (PEA). Integrada por personas que están ocupadas y por los que buscan estarlo, representa el 68.0% (4'950,100 personas) de la población en edad de trabajar (PET). Comparado con similar trimestre del año anterior, aumentó en 0.9% (42,000 personas), y de la población ocupada, el 93.6% (4'635,700 personas) de la PEA tiene empleo respecto a similar trimestre del año anterior aumentó en 0.9% (40,100 personas). La población desocupada, que viene a ser aquella que busca activamente un empleo, representa

el 6.4% de la PEA (314,500 personas), comparado con similar trimestre del año anterior, creció en 0.6%. La población económicamente no activa representa el 32.0% (2'331,400 personas) de la población en edad de trabajar. En este trimestre, se incrementó en 3.9% (87,800 personas) (INEI, 2015).

Aumentan los trabajadores con educación superior, y, además, alrededor de 153,000 personas con educación superior, universitaria y no universitaria, obtuvieron un empleo adecuado en el trimestre de julio a septiembre, igual a un 11.1%. En tanto, 26,600 habitantes con educación secundaria (2.1%) obtuvieron un empleo adecuado, mientras que 5,000 ciudadanos con nivel educativo primario (2.6) se sumaron a la fuerza laboral limeña. En esa línea, el ingreso promedio mensual de un colaborador con instrucción universitaria también se vio favorecido. La remuneración fue 1.7 más alta que la de un trabajador con educación no universitaria, 2.2 veces más que el de una persona con educación secundaria y 2.7 veces más que el de un habitante con educación primaria (INEI: Empleo adecuado en Lima se incrementó un 6,4%, 2014).

Cultura e idiosincrasia. En la industria de la construcción, este tema es bastante complejo. Como en las demás industrias, los clientes que se encuentra en un distrito o departamento van a diferir de otros, pues están influidos por el clima, la situación geográfica donde se ubica, así como por otros factores, como son el precio, los horarios de uso, el tipo de uso, modelos, por lo que cada cliente debe ser evaluado de manera individual.

Conflictos sociales. Desaceleran la economía, el conflicto que ha marcado en este gobierno fue del proyecto Conga, que representó un impacto en la minería y una disminución del PBI. El 23 de febrero del 2015, se señaló lo siguiente:

Entre el 2006 y el 2011, el gobierno de Alan García afrontó una serie de conflictos sociales que no solo retrasaron varios proyectos importantes como Tía María, Quellaveco, Río Blanco, Pucamarca, Corani, entre otros, sino que significaron un

costo social muy alto: 191 muertos. El inicio del periodo de Ollanta Humala no fue ajeno a este problema: entre el 2011 y el 2012 las protestas en Conga y Espinar ocasionaron la caída de dos presidentes del Consejo de Ministros. Sin embargo, desde entonces el número de conflictos sociales se ha reducido tanto en número como en intensidad. Datos de la Defensoría del Pueblo indican que el 2011 cerró con 322 conflictos acumulados y el 2014 con 276. (¿Estamos preparados para atender la conflictividad social?, 2015)

Para evitar esta clase de conflictos, es necesario que las autoridades trabajen más en la responsabilidad social de los proyectos e incentiven las relaciones con las comunidades donde se realizan los proyectos.

Otro factor que impide el desarrollo de proyectos es no recibir la licencia social de las poblaciones o zonas de influencia del proyecto, como en el caso del proyecto Tía María (El proyecto Tía María se ha aprobado hoy en la audiencia pública realizada en Cocachacra, Arequipa, en la cual participaron más de 1,200 habitantes, 2013). La pérdida de la licencia tiene un impacto negativo debido a que se pierde el trabajo, pierden los inversionistas, pierden la economía del país, y, asimismo, la licencia social debe durar todo el proyecto y solicitarla primero en la comunidad o área donde se desarrolla el proyecto, antes de subir a otro nivel (regional o nacional).

Salud y educación pública. Ambos temas son sensibles, que tienen una implicancia en el futuro del país, los presupuestos asignados no son suficientes ante las necesidades que tiene el país, se tendría que invertir más en ambos, teniendo una visión a futuro, la educación pública en otros países es muchos mejor que la privada. Respecto al sector salud, crear programas que incentiven la inversión en estas áreas dando facilidades a las empresas investigadoras, comenzando a trabajar en universidades e institutos especializados.

La investigación sobre las diferentes formas y niveles de movilidad existentes en el Perú va a ser fundamental para una mejor comprensión de la manera como la propia sociedad se organiza, funciona y se reproduce. Tiene además un gran potencial para hacer posible una reflexión y discusión política sobre la implicancia de estas diferentes formas y niveles de movilidad social sobre las posibilidades de que individuos y grupos sociales puedan cruzar fronteras de clase, bienestar, jerarquías, estatus, etc. En conclusión, la movilidad social se puede observar y medir desde muchas perspectivas: ingresos, nivel educativo, ocupación, nivel socioeconómico, estatus, etc. Será siempre un tema pendiente entender cómo se relacionan estas diferentes formas de movilidad social (Aragón, Vásquez, & Yon, 2012).

Extorsión. Es un tema que destaca generalmente en casi e todas las regiones del país por ende, influyen en muchos sectores. Lamentablemente, en la ley peruana existen vacíos legales o incluso donde no se puede aclarar bien si es un delito común, pero no contempla al crimen organizado, lo que muchas veces no permite a las autoridades cumplir con lo que corresponde o la carencia de recursos es otros factor limitante.

Inseguridad ciudadana. Es un problema que se acentuó en los últimos años (ver Figura 43). Existen muchos factores que han desencadenado el desempleo, justicia solo para quienes cuentan con los medios necesarios, pobreza, falta de educación. Asimismo, en el plan de seguridad ciudadana como factores críticos de éxito al: (a) liderazgo político, (b) recursos, (c) compromiso, y (d) institucionalización (Ministerio del Interior, 2013).

La solución sería comenzar a trabajar en los factores que favorecen la inseguridad ciudadana, como son la educación (con cultura, valores), y, en conjunto con los gobiernos locales y regionales, buscar la recuperar la confianza del poblador sobre la justicia y las autoridades.

Narcotráfico y terrorismo en el Perú. La caída del camarada interno fue un golpe importante para terminar con el último integrante oficial de sendero luminoso. Sin embargo,

en la actualidad han surgido otros grupos como son el narcoterrorismo (cuya ideología es actuar con otra manera de violencia), y MOVADef. Existen factores que favorecen la proliferación de esos grupos, tales como: (a) el tráfico ilícito de drogas hoy en día y su sociedad con la subversión y terrorismo constituye una amenaza contra la seguridad de los Estados; ; (b) es bastante difícil neutralizar la corrupción que genera el dinero del narcotráfico, tanto dentro como fuera del país; (c) se requiere el apoyo económico masivo de los países del orbe para lograr erradicar el narcotráfico; (d) lo extenso de la selva peruana favorece los desplazamientos de los cultivos de coca, así como su traslado por las vías fluvial y terrestre; (e) las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional y todas las instituciones del Perú se encuentran en permanente lucha contra el tráfico ilícito de drogas así como con la erradicación de cultivos de coca; (f) el apoyo de Estados Unidos permite realizar operaciones conjuntas que han derribado hasta el momento gran cantidad de avionetas y destruido pistas clandestinas, pozas de maceración de coca, corlando las rutas del narcotráfico; y (g) la proyección de lentos avances de esta lucha permite anticipar una duración de por lo menos 30 años para considerar vencida la amenaza.



Nota: Se considera hecho delictivo a todo evento que atenta contra la seguridad, vulnera los derechos de una persona y conlleva al peligro, daño o riesgo como: Robo de dinero, cartera, celular, robo de vehículo automotor, autopartes de vehículo automotor, motocicleta, mototaxi, bicicleta, amenazas e intimidaciones, maltrato físico y/o psicológico, ofensas sexuales, secuestro, extorsión, estafa, robo de negocio, entre otros.

a/ Los datos corresponden al periodo mayo - diciembre.

b/ Los datos corresponden al periodo abril - diciembre.

c/ Los datos corresponden al periodo enero - diciembre.

Figura 43. Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo, 2010-2014 (porcentaje).

Tomado de “Estadísticas de seguridad ciudadana”, por INEI, 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/estadisticas-de-seguridad-ciudadana/1/>

Informalidad. Cuenta con niveles elevados, sin embargo, se cuenta con una percepción que la informalidad en el sector ha disminuido, no se cuenta con cifras exactas, debido a que la CAPECO aún no cuenta con estudios detallados sobre este sector, pero se puede comprobar esa reducción indirectamente, mediante los siguientes indicadores: incremento de la solicitud y obtención de las licencias de construcción, obtención de títulos de propiedad, aumento de la demanda de diseño planos por personal especializado, obras dirigidas por un ingeniero o arquitecto, aumento de la compra de materiales de construcción y acabado de calidad en establecimientos reconocidos y mayor interés por conocer los requisitos necesarios en este sector.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que origina una imperiosa necesidad de adaptación y evolución. Dentro las variables podemos señalar las siguientes: (a) velocidad de transferencia de tecnología; (b) inversión en I + D; (c) acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes; (d) uso de tecnologías de información; y (e) avances en la ciencia de los materiales (D'Alessio, 2012).

Velocidad de transferencia de tecnología. La velocidad para hacer la transferencia tecnológica es lenta, debido a ciertos factores como la desconfianza al transmitir el conocimiento y la experiencia. Sumado a que muchas veces los proveedores de materiales conocen medianamente el tipo de material que debe emplearse en las obras. Asimismo, dichas necesidades no se han dado a conocer o ha faltado un proceso para transmitir las. Existen otras limitaciones como es el caso de las normas legales ambiguas que limitan la atención de los inversionistas.

Inversión en I + D. Existe mucho interés en estar alineado a las tendencias actuales en relación a la creación de espacios y diseños arquitectónicos inteligentes, teniendo como

objetivo fundamenta la disminución de un impacto ambiental, reducir el consumo de energía, mantener los recursos naturales, y reciclar los residuos. El mercado peruano está desarrollándose lentamente en estas tendencias.

Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes. El crecimiento de la industria de la construcción permiten a ciertas empresas desarrollar productos nuevos y crear procesos, haciéndose más competitivos respecto a sus competidores tradicionales. Asimismo, el Perú cuenta con la protección de invenciones que permite el desarrollo de las investigaciones, pero la disponibilidad de las empresas para desarrollar productos o procesos es aún incipiente.

Uso de tecnologías de información. el entorno empresarial actual tiene como objetivo fundamental comprender la capacidad del mercado para recibir el avance de la tecnología, básicamente es un tema cultural permitir que la tecnología ingrese a las actividades propias, existen herramientas para mejorar la gestión de las obras, como es el caso del BIM (Building Information Modeling o Modelado de Información para la Construcción), no solo permite ver el diseño de la obra sino que puede controlar otras funciones y las integra realizando una mejor gestión. En el Perú, estos cambios se están dando gradualmente, y según los sectores donde tienen crecimiento rápido tal es el caso de centros comerciales y edificios, puentes y carreteras.

Avances en la ciencia de los materiales. Existe un gran crecimiento en la industria de la construcción, en paralelo las tendencias tanto en diseño como en materiales están sufriendo cambios, tal es el caso de emplear nuevos métodos para construir y evitar la contaminación ambiental, las tendencia de los diseños estructurales con formas diferentes a las tradicionales, la elaboración de estructuras donde los materiales son en mayor porcentaje el vidrio y el acero, etc. El empleo de nuevos materiales como es el caso de los polímeros que tienen mayor resistencia ante la exposición de climas extremos (por ejemplo: frío, humedad, facilidad de limpieza para el usuario, etc.), también son uno de los avances en este tipo de

industria. Por otro lado, existe también un creciente interés en el uso de materiales de fácil reciclaje y que demuestren una vocación de responsabilidad social de la industria. En ese sentido, el uso de nuevos materiales resulta una excelente opción.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente en la última década, tanto como una preocupación de primer orden para la humanidad, como una responsabilidad con las generaciones futuras. En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales de imagen, e incluso comerciales. Entre las variables, se puede señalar las siguientes: (a) protección del medio ambiente; (b) preservación de recursos naturales no renovables; (c) amenaza de desastres naturales; (d) cultura de reciclaje, manejo de desperdicios y desechos; y (e) presencia de movimientos ambientalistas (D'Alessio, 2012).

Protección del medio ambiente. Si bien la legislación sobre este punto es bastante reciente, las empresas deben tener en cuenta la aplicación de una adecuada gestión ambiental, esto debe formar parte de sus políticas, de esta manera se evitará en lo posible reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente. Se recomienda asumir compromisos sumado a la legislación del país de esta manera se evitará sobrepasar los límites máximos permisibles que forman parte de los componentes para proteger el medio ambiente.

Preservación de recursos naturales no renovables. La industria de la construcción, requiere un consumo considerable de recursos no renovables, como son el agua, la energía y los combustibles. Los productos y/o residuos que se obtienen después del empleo de estos pueden producir una contaminación si es que no son desechados correctamente, es decir se debe contar con un programa de disposición final de residuos, caso contrario la contaminación tanto de la atmosfera como del suelo será inevitable y afectaremos el medio ambiente.

Amenaza de desastres naturales. Los fenómenos naturales son muy difíciles de predecir, por lo que el hombre debe tomar medidas para protegerse. La industria de la construcción viene desarrollando elementos y medidas que con los años están logrando disminuir las consecuencias negativas de dichos desastres, tales como: (a) diseños antisísmicos, (b) diseños insonoros, (c) materiales antisísmicos, (d) materiales anticorrosivos emplear, (e) elegir adecuadamente el tipo de terreno, o (f) cualquier otro factor que vele y garantice el bienestar y seguridad de quienes pernecten o empleen dichas instalaciones u obras.

Cultura de reciclaje, manejo de desperdicios y desechos. La correcta gestión y disposición final de residuos después de producirse una demolición, derribos o modificaciones estructurales, es decir, los materiales de desecho de estas acciones van a carecer de valor y muchas veces es casi imposible reciclar, por el contrario, van a conllevar a una contaminación del suelo y/o contaminación visual afectando el mal aspecto del paisaje. Se debe realizar una gestión adecuada que garantice que los saldos de los materiales empleados sean mínimos e implementarse una política de reprocesos de ser posible antes de desechar definitivamente. La presencia de movimientos ambientalistas, si bien el crecimiento es importante sumado a la necesidad de edificios multifamiliares, oficinas, obras públicas (puentes, carreteras, aeropuertos), puede llevar a la pérdida de los ambientes naturales, contaminación de las aguas, y pérdida y/o alteración de los ecosistemas. Si bien la industria de la construcción está en crecimiento, debemos de tomar medidas que no afecten el medio ambiente en las zonas donde se llevaran a cabo esta clase de proyectos.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como resultado del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) (ver Tabla 11) considerando las oportunidades y amenazas. Se realiza la calificación entre 1 y 4: si el factor representa una amenaza

importante (calificación = 1), una amenaza menor (calificación = 2), una oportunidad menor (calificación = 3) o una oportunidad importante (calificación = 4).

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Déficit en infraestructura.	0.20	4	0.80
2	Exportar los servicios de construcción a otros países de la región.	0.13	4	0.52
3	Iniciativas de integración de las regiones.	0.15	4	0.60
4	Migración de la población rural a la urbana.	0.08	3	0.24
5	Impulso de las asociaciones público-privadas.	0.08	3	0.24
Sub Total		0.64		2.40
Amenazas				
1	Visión operativa cortoplacista.	0.05	1	0.05
2	Falta de decisión política.	0.08	1	0.08
3	Corrupción en los procesos de adjudicación de proyectos.	0.10	1	0.10
4	Condiciones geográficas y climáticas adversas.	0.08	1	0.08
5	Ingreso potencial de empresas extranjeras.	0.05	2	0.10
Sub Total		0.36		0.41
Total		1.0		2.81

Adaptado de *l proceso estratextranjeras.foque de gerenciar, por F. A. D'Alessio, 2012.

3.5 La Industria de la Construcción y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atracción de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las fuerzas competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen (D'Alessio, 2008). La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: (a) clientes, (b) proveedores, (c) posibles

aspirantes, y (d) los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de las cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2009).

De acuerdo con Keller y Kotler (2006), el ciclo de vida de los productos se divide en cuatro fases: (a) introducción, (b) crecimiento, (c) madurez, y (d) declinación. Tomando como referencia este concepto en la industria de la construcción se encontraría en una etapa de crecimiento, debido que aún le queda mucho por desarrollar en megaobras (Gasoducto Sur Peruano, Línea 2 del Metro de Lima y el Nudo Energético del Sur), infraestructuras urbanas, etc.

A pesar que el crecimiento de la industria de la construcción fue de 1.7% en comparación al 2013, el promedio desde el año 2002 al 2014 es de 10%, por lo tanto, se espera que para este año 2015 recupere los niveles de crecimiento promedios.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Las empresas constructoras son surtidas por multitud de proveedores de naturaleza muy heterogénea. La naturaleza de los proyectos de obra civil y edificación, y sus características concretas determinarán los materiales que deberán incorporarse a los mismos. Sin embargo, los fabricantes de componentes, englobados en la actividad de “elaboración de materiales de construcción”, gozan de un similar comportamiento, con excepciones, a pesar de su heterogeneidad, lo que hace que la intensidad de la fuerza que ejercen estos proveedores no sea significativa. Los principales proveedores de las empresas de la construcción son los que fabrican cemento, cerámica, acero, energía, cobre, aluminio, madera, vidrio, yesos y escayolas, y materiales ligantes.

Sobre los proveedores mencionados, las principales empresas que fabrican cemento son: Cementos Pacasmayo, que atiende el mercado de la costa y sierra norte del país, mientras que su subsidiaria, Cementos Selva, abastece la selva norte. La parte central es

atendida por Cementos Lima y Cemento Andino; y la región sur, por Cementos Yura y Cementos Sur. La propiedad de estas empresas es de tres grupos empresariales: Cementos Pacasmayo y su subsidiaria pertenecen al grupo Hochschild, Cementos Lima y Cemento Andino a la familia Rizo-Patrón, y Cementos Yura y Cementos Sur son propiedad del grupo Rodríguez Banda (Córdova, 2005).

En la Figura 44 se puede observar la participación en venta de cemento de cada una de las empresas en el Perú.

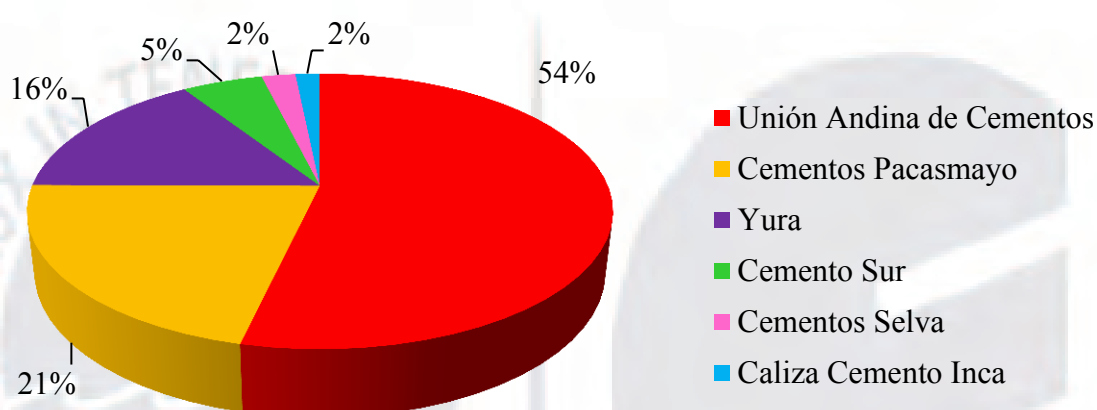


Figura 44. Construcción: Venta de Cemento por empresas en el Perú en el año 2014
Tomado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>

Las principales empresas de acero son: Corporación Aceros Arequipa, Empresa Siderúrgica del Perú, Procesadora Sudamericana, Tecnofil, Productos de Acero Cassado, Comercial del Acero, Moly, J. E. D. Metales, Sandvik del Perú, y Soldex S. A. (Metal gris, 2013). Las principales empresas de energía son: Edelnor, Luz del Sur, Energía del Sur, Edegel, Kallpa Generación, ElectroPerú, e Hidrandina (Metal gris, 2013).

En resumen: en el Perú las principales empresas de energía son: Edelnor, Luz del Sur, Energía del Sur, Edegel, Kallpa Generación, ElectroPerú, e Hidrandina. Las principales empresas de acero son: Corporación Aceros Arequipa, Empresa Siderúrgica del Perú, Procesadora Sudamericana, Tecnofil, Productos de Acero Cassado, Comercial del Acero, Moly, J. E. D. Metales, Sandvik del Perú, y Soldex S. A. (Metal gris, 2013).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Mayoritariamente, el cliente es la administración pública (estatal, autonomías y organismos locales). Todas ellas, en su papel de demandantes, actúan de manera similar, ya que las leyes que afectan a unas y otras están concebidas bajo los mismos criterios. Este tipo de clientes del sector público se rigen por la política de gastos asignada por el gobierno en el presupuesto nacional destinado a las obras públicas como: obras viales (caminos, puentes), obras portuarias, sanitarias, eléctricas, edificaciones (colegios, hospitales, oficinas públicas), expansión y mejoramiento urbano (pavimentación, paseos y jardines). En la región, este tipo de clientes están representados por las siguientes instituciones: (a) municipalidades, (b) gobierno regional, y (c) Estado Central.

En resumen, aunque se cuenta con muchos organismos públicos, con competencias diferentes, todos ellos se comportan de modo similar y sus disponibilidades de recursos financieros y capacidad de endeudamiento para inversión son parecidas, lo que lleva a tener elevado poder de negociación de precios en los contratos de obras públicas.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Es la fuerza que determina el valor total a repartir entre todos los jugadores que forman parte del negocio. Las otras cuatro establecen el reparto de este valor total entre competidores actuales y potenciales, proveedores y clientes. Tanto para el negocio de creación de infraestructuras como de edificios no existen sustitutivos destacables que faciliten los mismos servicios que los productos de construcción, salvo que los clientes decidan recurrir al stock preexistente (al tratarse de activos de larga duración), lo que hace que esta fuerza tenga una intensidad limitada.

El único sustituto que podría encontrarse en obras civiles son las inmobiliarias y constructoras informales. Según la CAPECO, son 8,000 inmobiliarias y constructoras informales en el sector. Este tipo de empresas venden predios sin garantías (Hay 8 mil inmobiliarias y constructoras informales en el Perú, 2014).

En resumen, esta es una fuerza de reducida intensidad, debido las inmobiliarias y constructoras informales por el mismo hecho de ser informales no tienen el poder de negociación.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El acceso de nuevas empresas a la industria depende de las barreras de entrada y de la reacción de las empresas previamente existentes. La capacitación técnica es un factor clave para el desempeño de este tipo de proyectos. Las grandes constructoras no son las únicas que cuentan con este conocimiento sino que subcontratan partes concretas de los proyectos a empresas más pequeñas y especializadas. La vía de entrada de medianas constructoras al negocio aparece por medio de la colaboración entre iguales con distinta especialización. Ante este tipo de asociaciones, las grandes empresas pueden constituir contratos de larga duración con sus subcontratistas, concertando gran parte de su capacidad productiva, de modo que no puedan embarcarse en proyectos complementarios.

El proceso productivo, intensivo en mano de obra y que requiere un reducido volumen de capital fijo, dificulta la generación de economías de escala. Las grandes constructoras no cuentan con ventaja en términos de eficiencia con las de menor tamaño, sino que su preeminencia se deriva de su experiencia, conocimiento y estructura financiera que las hacen adjudicatarias de los trabajos. En cuanto a las necesidades de capital, se hará una distinción con base en la naturaleza de los costes que deben financiar. La incorporación continua de grandes volúmenes de materiales y la mano de obra necesaria para el avance de los proyectos implica un gran volumen de circulante, financiado en parte por el cobro de las certificaciones de obra, aunque sí puede suponer cierta barrera de entrada al negocio. En estos casos especialmente, las constructoras deben acreditar una estructura financiera suficiente para afrontar por sí mismas, o con el apoyo de financiación externa, la ejecución de los proyectos.

Por el contrario, los proyectos de obra civil no precisan inmovilizados importantes, en

relación con el total de recursos, lo que hace que ésta no sea una barrera de entrada al negocio. Sin embargo, el Ministerio exige a los potenciales concurrentes una solvencia financiera, teóricamente superior a la efectivamente necesaria para los trabajos, que garantice el buen fin de los proyectos, evitando así problemas durante la ejecución. Los efectos experiencia y aprendizaje también deben estudiarse desde una doble perspectiva: adjudicación y ejecución.

En cuanto a la primera, la experiencia aporta una ventaja clave derivada del conocimiento del negocio necesario para que las propuestas de cada empresa tengan posibilidades claras de ser aceptadas. Este conocimiento recae en los contratistas habituales y su personal, por lo que, las compañías que desean entrar en el mercado pueden contratar a los responsables de los departamentos de proyectos.

En cuanto a la ejecución, la experiencia acumulada en un proyecto no es totalmente extrapolable a los siguientes, por las distintas características de cada área geográfica, las necesidades concretas previstas en cada caso, las particularidades del mecanismo previsto por la Administración contratante y, en general, debido a que cada proyecto cuenta con un desarrollo independiente. Las ventajas de la experiencia anterior no se traducen, por tanto, en ventajas en término de costes. La lealtad de los clientes es, a priori, reducida, ya que cada licitación es independiente de las anteriores, aunque la experiencia acumulada puede llevar a las Administraciones Públicas a decantarse por compañías que ya han realizado trabajos similares, habitualmente grandes compañías, que se enfrentan en competencia directa por los grandes proyectos y, más aún, cuando se recurre a los procedimientos restringido, negociado y diálogo competitivo.

Además, cuando la empresa constructora realiza también la explotación/gestión de la infraestructura, la administración modifica el contrato original de construcción–explotación ofreciendo ampliaciones al proyecto. Esto se produce en infraestructuras de transporte

(especialmente autopistas, cuando se desea aumentar el número de carriles, nuevos tramos de ampliación, etc.) y, en general, cuando los proyectos están asociados a largos periodos temporales. En lo relativo a las políticas gubernamentales, la construcción es una industria sin ningún tipo de restricción. No existen limitaciones a la entrada de compañías extranjeras ni tampoco otros países tienen barreras que bloqueen la entrada de empresas peruanas.

En resumen, el conocimiento del negocio constituye un factor clave para el subsector de obras públicas, cuyas barreras de entrada se basan, sobre todo, en los requerimientos técnicos y financieros demandados por la Administración. El tamaño y las estrategias de subcontratación se convierten así en factores clave que limitan la competencia real a la producida entre las empresas de mayor experiencia y dimensión. Por lo tanto, debido que la normativa permite que puedan ingresar empresas extranjeras a licitar las obras civiles esto hace que el grado de competencia sea medio-alto.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El grado de competencia en la actividad de infraestructuras es medio-alto, como consecuencia de la agregación de las variables que se mencionan a continuación:

El grado de concentración y equilibrio entre los competidores, si se ciñe a la titularidad de los proyectos, muestra un negocio bastante concentrado.

Las barreras de salida son muy reducidas, ya que, al terminar la ejecución de las obras, no existen importantes activos susceptibles de desinversión; los costes fijos son relativamente bajos; la contratación de una parte del personal como la subcontratación de otras compañías, se realiza por proyecto y, una vez finalizada la obra, los contratos se extinguen sin coste para la empresa y, en muchos casos, la maquinaria es alquilada. Solo dos circunstancias hacen que los costes fijos puedan ser una carga importante:

- Caídas de actividad próximas a la adquisición de nueva maquinaria.
- Una revolución tecnológica que vuelva obsoletos los activos adquiridos.

La tasa de crecimiento de la industria es limitada, ya que se encuentra vinculada a las políticas públicas de promoción de infraestructuras.

En la industria de la Construcción se pueden distinguir cuatro tipos principales de empresas:

Contratistas generales. Estas empresas se dedican a la construcción, reforma y reparación de edificios y estructuras de ingeniería civil tales como: viviendas, carreteras, aeropuertos, puertos y otros sistemas de acondicionamiento hídrico, sistemas de riego, redes de alcantarillado y otras. Estas empresas también se pueden dedicar a las actividades de preparación del terreno, tales como: demolición de edificios y otras estructuras, limpieza del terreno de construcción, a la perforación, nivelación, movimiento de tierras, excavación, drenaje y demás acciones de preparación de terreno y la venta de materiales procedentes de las estructuras demolidas. La ejecución de partes de obras puede encomendarse a subcontratistas o contratistas especializados.

Contratistas especializados. Estas empresas solo se dedican a la construcción de parte de los trabajos de construcción de un proyecto, abarca las actividades de instalación de plomería, calefacción y aire acondicionado, antenas, sistemas de alarma y otros relacionados con el acondicionamiento de edificios, la terminación de edificios: revestimiento de pisos y paredes, carpintería final, pintura y otros. Estas empresas también se pueden especializar en colocación de concreto, perforación de pozos, instalación de andamios, encofrados, etc.

Proyectistas y consultores. En este grupo, se encuentran las actividades de elaboración de proyectos completos de edificación y obras de ingeniería civil, proyectos de arquitectura y consultoría sobre temas especiales; también se pueden dedicar a la dirección y/o supervisión de obras de construcción.

Actividades Industriales afines a la industria de la Construcción. En este grupo, se pueden incluir a empresas dedicadas a la fabricación de cemento, concreto, elementos

prefabricados, productos metálicos para uso estructural, etc.

Según la CAPECO (2012), las empresas constructoras más representativas de la región son: (a) Asel Ingenieros S. R. L., (b) A & Q Ingenieros S. R. L., (c) B&LL S. R. L. Contratistas Generales, (d) Barrantes y Cía. S. R. L., (e) César Wiese y Cía. Contratistas Generales, (f) Construcciones y Servicios Continental S. R. L., (g) Construcciones y Servicios Generales Jamin S. R. L., (h) Constructora Piura S. A. C., (i) Constructora Santa Verónica S. R. L., (j) Constructora Titán S. A., (k) Constructora y Servicios RODEMA E. I. R. L., (l) F y V Ingenieros S. R. L., (m) Gonzales Roalcaba Jorge-Ingeniero, (n) Pérez & Castro Ingenieros S. Civil de R., (o) Proyectos de Ingeniería y Construcción M&M, (p) Proyectos del Norte S. A. C., (q) SADE Ingeniería y Construcciones S. A., (r) Sánchez Campos Contratistas Generales S. R. L., (s) SERPENOR S. R. L., (t) Servicios Técnicos y Construcciones E. I. R. L., (u) Velásquez Alvarado Jorge-Ingeniero, y (v) Yaksetig Guerrero S. A. Contratistas Generales.

También existen constructoras nacionales y extranjeras que por su capacidad de contratación participan en la región en trabajos de mayor envergadura, como COSAPI, Graña & Montero, UPACA, etc., que presentan las siguientes ventajas frente a las constructoras locales: (a) capacidad de contratación, (b) capacidad financiera, (c) tecnología (maquinaria y equipo), y (d) experiencia y personal capacitado. Dicha situación trae como consecuencia una competencia desigual, las constructoras locales se ven rezagadas a causa de esta situación, afectando su participación en la industria de la Construcción, su capacidad financiera y su capacidad de negocio en marcha.

En resumen el grado de concentración y equilibrio es elevado en obras civiles, ya que los requerimientos técnicos son mayores. Se tienen reducidas las barreras de salida, ya que la contratación se realiza para cada proyecto y los costes fijos constituyen un reducido porcentaje del valor total del negocio. El grado de diferenciación es alto debido que las

especificaciones técnicas de cada proyecto son selectivas. Por lo tanto, la rivalidad de competidores en la industria de la construcción tiene un grado de competencia medio-alto.

3.6 La Industria de la Construcción y sus Referentes

En cuanto a la industria de la construcción, las 10 empresas más destacadas en el Perú son: GyM, Odebrecht Perú Ing. y Construcción, Mota-Engil Perú S. A., Cosapi, San Martín Cont. Generales S. A., Ing. Civiles & Cont. Generales S. A., JJC Contratistas Generales, Tradi, Constructora OAS Ltda. Sucursal del Perpu, y La Viga.

Según los datos de finales del año 2013, sus ventas se presentan claramente en la Tabla 12.

Tabla 12

Ranking 2013 de empresas de la industria de la construcción.

Ranking	Empresa
1	GYM
2	ODEBRECHT PERÚ INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN
3	MOTA-ENGIL PERÚ S.A.
4	COSAPI
5	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A. ING. CIVILES & CONSTRATISTAS GENERALES -
6	ICCCGSA
7	JJC CONTRATISTAS GENERALES
8	TRADI
9	CONSTRUCTORA OAS LTDA SUC. DEL PERÚ
10	LA VIGA

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

Respecto a estas empresas de construcción, un total de 24 están en el ranking de las 500 mejores empresas del Perú. Además, crecieron las ventas de las empresas de construcción en 2012 respecto a 2011 en un 44.7%. Tres de las empresas que hemos citado están entre las 100 primeras del ranking. Por otra parte, el ROE promedio de las empresas constructoras durante 2013 fue 28.1% (Las 500 mayores empresas del Perú y América Latina, 2014).

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

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra (D'Alessio, 2008). Brasil presenta una ponderación total de 3.75 en la MPC, debido a su enorme potencial de crecimiento de 8.5% de la industria de la construcción, debido al aumento de los proyectos de construcción para la Copa Mundial 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016. Además, Brasil tiene el mayor sector de la construcción residencial, como parte del plan de PAC Brasil II, "Mi Casa, Mi Vida" planea sacar a 16 millones de personas de la pobreza extrema para 2015 y construir 2 millones de hogares (ECIECII, 2012).

Colombia presenta una ponderación total de 3.08 en la MPC, debido a factores como: su potencial de crecimiento de la industria de la construcción para los siguientes cinco años (3%); esta cifra son consecuencia de una recesión severa del país en el año 2010 que llevó a la contracción de la industria, además los escándalos de corrupción en el Instituto Nacional de Concesiones presentan barreras para la inversión de capitales extranjeros. Desde el año 2010, la industria de la construcción: hotelera y comercial están experimentando un crecimiento, por lo cual son los que van a impulsar la industria de la construcción los próximos años (Almacenes Éxito líder del 40% en el mercado minorista y los hoteles: Inter Continental y Hilton). Finalmente, a excepción de dos empresas colombianas (Concreto y Conciviles), las demás empresas no tienen la capacidad de participar en proyectos de gran envergadura que el gobierno está promoviendo, por lo cual la participación de empresas privadas es alentada por el mismo con cierto grado de transparencia (Business Monitor, 2011).

Chile presenta una ponderación total de 3.43 en la MPC. La industria de la construcción en Chile tuvo, en el año 2013, un crecimiento del 5% en comparación con el año pasado. Esta

sería la menor tasa de crecimiento de la industria de la construcción desde la pasada crisis financiera internacional. Para el año 2014, se estima que la industria de la construcción crecerá a 4% anual, resultado que sería el reflejo de una menor inversión en infraestructura. Esta proyección es consistente con la moderación del ciclo de inversión en minería y las expectativas de menor crecimiento para la industria de la construcción y la economía en general que han manifestado diversos agentes (CCHC, 2013).

Perú presenta una ponderación total de 3.34 en la MPC. La CAPECO (2015) informó que la industria de la construcción ha crecido en 1.7% durante el año 2014 y para el próximo año se espera un crecimiento mejor a dicho resultado. El resultado del año 2014 se habría visto influido por los retrasos en la ejecución de proyectos de infraestructura pública en las regiones, debido al proceso de elecciones de autoridades regionales y locales (Capeco: sector Construcción habría crecido 2% el 2014 y este año "no será tan malo, 2015).

En las Tabla 13, se puede observar que el Perú está por debajo de Brasil y Chile en la industria de la construcción de obras civiles, donde sólo supera a Colombia.

Japón presenta un 3.70 en la MPR, debido que la industria de la construcción ha sido durante mucho tiempo una de las industrias donde más se han concentrado la inversión en contratos públicos por miles de millones de dólares. Esto ha elevado la libertad económica, la cooperación entre gobierno e industria, el énfasis en la ciencia y la tecnología, y una fuerte ética de trabajo, que han contribuido al crecimiento económico, y ha servido a la introducción de técnicas constructivas, materiales, estilos, estructuras de hormigón y estructuras de acero. Actualmente, las grandes empresas constructoras niponas están desarrollando robots capaces de realizar tareas como la excavación de cimientos o el mantenimiento de túneles y diques. Varias de las mayores empresas inmobiliarias y de infraestructuras de Japón, como Obayashi, Shimizu o Penta-Ocean, han apostado por la automatización de su mano de obra (A falta de mano de obra, robots serán constructores en Japón, 2014).

Tabla 13

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

#	Factores de éxito	Peso	Perú			Brasil		Colombia		Chile	
			Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	
1	Costos de Producción	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	
2	Crecimiento anual de la industria	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	
3	Apertura a la inversión extranjera	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	
4	Demanda Interna	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	
5	Rendimiento de la inversión	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	
6	Tecnología	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	
7	Crecimiento de PBI de la Industria de la Construcción	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	
8	Crecimiento regional de la Industria de la Construcción	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	
TOTAL		1.00		3.34		3.75		3.08		3.43	

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2012.

1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza mayor.

En Singapur, presenta un 3.72 en la MPR, debido que Singapur está teniendo una desaceleración del crecimiento económico, por incertidumbres globales. La Autoridad de Edificios y Construcción (BCA) prevé que la demanda de construcción del sector privado podría aliviar a US\$ 12-15 billones en el año 2013. La desaceleración prevista en la economía nacional de Singapur, junto con la oferta significativa de viviendas terminadas en los próximos años, podría arrastrar a la demanda de la construcción residencial privada durante el año. Además, se prevé que la demanda de la construcción en general, que incluye tanto el sector privado y el sector público aumentará a US\$ 26-32 billones el año 2013, donde el sector público contribuye aproximadamente el 53% de la demanda total de la industria (Forex Noticias, 2013).

Singapur se ha posicionado como modelo de construcción ecológica para los proyectistas y promotores de gran parte de la región de Asia y Pacífico, donde predomina el

diseño pobre y donde los promotores han recibido desde siempre pocos incentivos para invertir en sostenibilidad, según Expertos en sostenibilidad y Arquitectos de Asia (Ives, 2014)

En la Tabla 14, se observa que el Perú ha queda por debajo de Japón y Singapur en la Matriz de Perfil Competitivo.

Tabla 14

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

# Factores de éxito	Peso	Perú		Singapur		Japón	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Costos de Producción	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
2 Crecimiento anual de la industria	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52
3 Apertura a la inversión extranjera	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
4 Demanda Interna	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5 Rendimiento de la inversión	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
6 Tecnología	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
7 Crecimiento de PBI de la Industria de la Construcción	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
8 Crecimiento regional de la Industria de la Construcción	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
TOTAL	1.00		3.34		3.72		3.70

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2012.

1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza mayor.

3.8 Conclusiones

Estudiar al globo terrestre no es común en la gerencia, pero hoy es muy necesario (D'Alessio, 2012), teniendo en cuenta esta afirmación se han observado los nuevos retos que presentan las organizaciones como consecuencia de la globalización y velocidad de los cambios, este binomio ha hecho posible que se requieran analizar aspectos externos e internos haciendo posible ver en qué estado se encuentra la organización.

Sobre el análisis tridimensional de las naciones, se concluye que los intereses nacionales son de gran relevancia, pues cualquier variación afecta directamente, lo que puede perjudicar a la industria de la Construcción. Tomar medidas preventivas como es el caso de generación de alianzas y firmado de acuerdos es de vital importancia para contar con una buena relación con dichos interés nacionales. Con el análisis competitivo del país, se puede ver que la industria de la construcción cuenta con muchos puntos en común con otros países lo que le permitirá buscar intereses comunes y contar con alianzas estratégicas. La ubicación geográfica donde se encuentra es una ventaja y puede utilizarse con fines comerciales, e incluso negociar con proveedores potenciales.

Con el análisis del entorno PESTE se ha podido evidenciar que la legislación disponible se adapta a las necesidades actuales, han resaltado ciertas limitantes como es el caso de los procesos burocráticos que demandan algunos procesos. Además, de tener en cuenta que, con el desarrollo de tecnología y la investigación, pueden ser un factor clave del éxito y ser una ventaja para los competidores que se encuentran fuera. Se pone de manifiesto la no existencia de alternativas a los productos de la construcción con un grado alto de sustituibilidad, por lo que en la práctica la totalidad del valor del mercado se reparte entre los participantes directos o potenciales del mismo.

En lo correspondiente a los proveedores de materiales, las constructoras se relacionan con multitud de agentes, para contar con la gran variedad de productos de naturaleza muy heterogénea. Aunque el negocio de materiales de construcción está viviendo un proceso de concentración, reestructurando una actividad cuya clave a mediano plazo es la inversión en I+D+i, que repercute en una industria de la construcción más competitiva, con empresas de mayor tamaño y en un entorno con procedimientos racionales de control y certificación, los mercados tenderán a ser fragmentados, por su estructura de costes, lo que hace que los proveedores no sean una fuerza relevante en el modelo (ver Tabla 15).

Tabla 15

Modelo de Porter para la industria de la Construcción.

Fuerzas de Porter	Industria de la Construcción
Productos Sustitutos	Baja
Proveedores	Baja
Competidores actuales	Medio-Alto
Competidores potenciales	Medio-Alto
Clientes o compradores	Elevada

La competencia en las actividades de la industria de la construcción está marcada por condicionantes diferentes que, en su conjunto, constituyen una fuerza con una intensidad similar en el modelo. En la industria de la construcción el grado de concentración entre los competidores es elevado, con gran importancia de los grandes operadores. Sin embargo, un número relativamente importante de empresas medianas, que habitualmente tomaban el papel de subcontratistas están accediendo mediante alianzas con socios industriales y financieros a contratos importantes. Todo ello conduce a importantes descuentos sobre los precios de licitación, lo que hace que el sistema sea Medio-Alto.

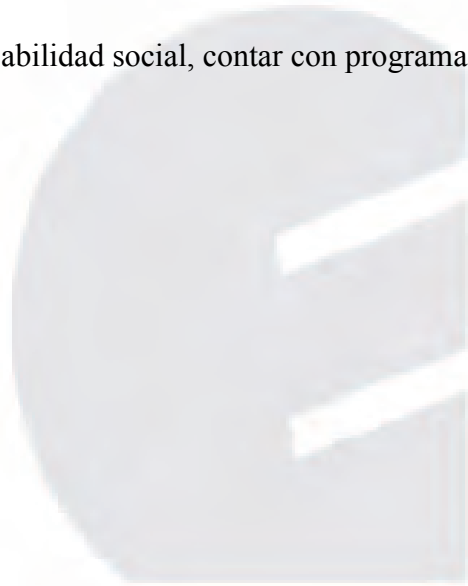
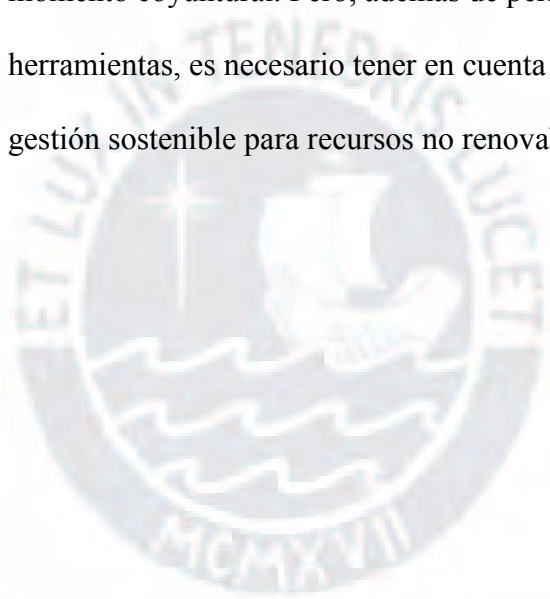
La entrada de competidores potenciales al negocio de la industria de la construcción tiene una intensidad Medio-Alto, dado que, aunque aparentemente no existen barreras de entrada, los criterios necesarios para resultar adjudicatario (tecnicidad, mecanización, financiero y experiencia constructiva) actúan a modo de trabas. De hecho, los grandes operadores han sido capaces de posicionarse con fuerza en determinadas actividades, como la desalación mediante la compra de compañías que aportaban práctica acreditada.

La variable clientela tiene una intensidad muy elevada en la industria de la Construcción, debido que los clientes son las Administraciones (estatal, autonómica y local).

En definitiva, el análisis de la industria de la construcción pone de manifiesto que hay fuerzas que están adquiriendo una mayor intensidad, reforzando el posicionamiento de los

agentes más flexibles y mejor preparados, lo que, sin duda, deberán tener presente todas las compañías para el desarrollo de futuras estrategias (García, & Gonzales, 2009).

Las condiciones en las que se encuentra actualmente la industria de la construcción, son favorables para que pueda tener un desarrollo sostenible. A pesar de que en la actualidad existen factores externos que en definitiva generaran ciertas limitaciones, como es el caso de los cambios que están ocurriendo en la económica mundial, es crucial que la industria de la construcción cuente con las estrategias necesarias para que pueda salir airosa de este momento coyuntural. Pero, además de permanecer en el mercado con las mejores herramientas, es necesario tener en cuenta la responsabilidad social, contar con programas de gestión sostenible para recursos no renovables.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el Capítulo IV, se procederá a aplicar el análisis AMOFITH para determinar y definir qué factores podemos considerar como una ventaja y cuáles pueden considerarse como una debilidad propia de la industria de la Construcción. Al final del capítulo, se determinará mediante el uso de la matriz MEFI las fortalezas y debilidades, las que permitirán, a su vez, definir distintos los tipos de estrategias más exitosos por aplicar.

4.1 Análisis AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Como se mencionó en el Capítulo III, son 10 las principales empresas constructoras en el medio nacional, las cuales se caracterizan por ser grupos económicos de gran fortaleza institucional y económica. En general, todo proyecto de construcción tiene tres participantes principales: El cliente, el promotor y el banco. Al observar con mayor detenimiento la estructura administrativa de un negocio de construcción, como es lógico suponer, los clientes o usuarios son el objetivo final de un proyecto de construcción, ya sea este inmobiliario, de infraestructura, etc. Los promotores son los gestores del proyecto, encargados del diseño, y búsqueda de fuentes financiamiento. Por último, los bancos son las entidades financieras que brindan el soporte financiero que hacen posible la ejecución de estos proyectos, ya sean estos públicos o privados.

Existen tres niveles de empresas: la empresa desarrolladora, la inmobiliaria (que no es tema de este trabajo) y la constructora. Respecto de la desarrolladora, es aquella encargada de definir el producto a ofrecer y su factibilidad, así como de obtener las licencias requeridas para su posterior ejecución. La empresa inmobiliaria tiene como fin la compra de los terrenos, la implementación de los planes de marketing y ventas y de convocar a concurso y adjudicación del proyecto. Finalmente, la empresa constructora estará a cargo de la ejecución del proyecto y de proveer el personal y equipos necesarios (Hoyos, 2008).

Con respecto a la estructura organizacional de las empresas constructoras, se tomará como ejemplo a la más grande de ellas: G&M. La empresa está dividida en tres unidades de negocio: la división de obras civiles, la división de obras electromecánicas, y la división de edificaciones. Estas divisiones, a su vez, cuentan con sub áreas, tales como: presupuestos, logística, informática, prevención de riesgos, administración y finanzas, legal.

- Presupuestos: Incluye a los ingenieros de planeamiento, costos, un apoyo comercial, un control documentario y metradistas. Su función principal es la evaluación y costeo de todos los proyectos está dirigida por la gerencia técnica.
- Logística: Área encargada de asegurar el abastecimiento de todos los productos y bienes requeridos para todos los proyectos. Sus funciones abarcan la búsqueda de proveedores, desarrollo de estrategias de compra, etc.
- Informática: Brindan el soporte informático a la empresa. sí mismo, gestionan los permisos para la configuración de programas y equipos.
- Prevención de riesgos: Área muy importante que tiene como fin el detectar, analizar y controlar las causas que generan accidentes de trabajo. En una industria como la de la construcción, este tema cobra especial relevancia dada la gran cantidad de situaciones riesgosas a las que está expuesto el personal que trabaja durante la ejecución de proyectos.

En cuanto a la organización y administración de una empresa constructora, en las Figuras 45 y 46, se presentan, respectivamente, los organigramas típicos de una empresa de gran tamaño como G&M y una de mediana envergadura. En cuanto a las principales instituciones relacionadas con la construcción, se puede mencionar al MVCS, entidad encargada de diseñar y ejecutar la política, normas y procedimientos relacionados con la construcción e infraestructura. Esta institución cuenta con la Dirección de Estudios de Normalización, a cargo de los estudios e investigaciones y de la normativa relacionada con

avances tecnológicos e idiosincrasia de la población y con la “Dirección de Gestión y Desarrollo de la Infraestructura” a cargo de las políticas y estrategias relacionadas con el desarrollo de infraestructura. El Ministerio cuenta, además del Despacho Ministerial, con otras sub-entidades importantes, como la Secretaría General, el Despacho Viceministerial de Vivienda y Urbanismo y el Despacho Viceministerial de Construcción y Saneamiento. Adicional a lo anterior cuenta con organismos públicos tales como la Superintendencia nacional de bienes estatales o SBN, el Organismo de formalización de la propiedad informal o COFOPRI, el Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento u OTASS, el Fondo Mi Vivienda, SEDAPAL y SENCICO. Mención aparte se tiene a la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI), la cual coordina con distintas entidades gubernamentales y con el sistema financiero para desarrollar alternativas de financiamiento que faciliten un mejor acceso al crédito hipotecario. Además, también se puede mencionar al Colegio de Ingenieros y al Instituto Superior Tecnológico de la Construcción, CAPECO, institución educativa especializada en el sector construcción. También se cree necesario señalar, aunque no es tema del presente trabajo, los programas desarrollados por el estado con el fin de mejorar la oferta de vivienda en el país como son el programa Mi Vivienda, el cual ofrece soporte financiero a través de distintas entidades financieras para acceder a la compra de departamentos en distintos proyectos inmobiliarios, el programa Techo Propio, que está orientado a personas con menores recursos económicos a los que se ofrece la oportunidad de un financiamiento para la adquisición de inmuebles con servicios básicos tales como luz, agua y desagüe, y, finalmente, el programa Banmat, el cual tiene como objetivo reducir el déficit habitacional mediante proyectos de construcción de viviendas empleando para ello asociaciones, cooperativas y grupos organizados (Ministerio de Vivienda, 2015).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La desaceleración del crecimiento de la industria hasta el año 2015 y la caída en la

inversión privada, ha motivado que la brecha de infraestructura este año se encuentre por encima de los US\$ 100,000 millones, es decir, se ha incrementado, por lo que se considera que la demanda de proyectos de este tipo en rubros tan importantes como carreteras, saneamiento y energía se intensificarán.

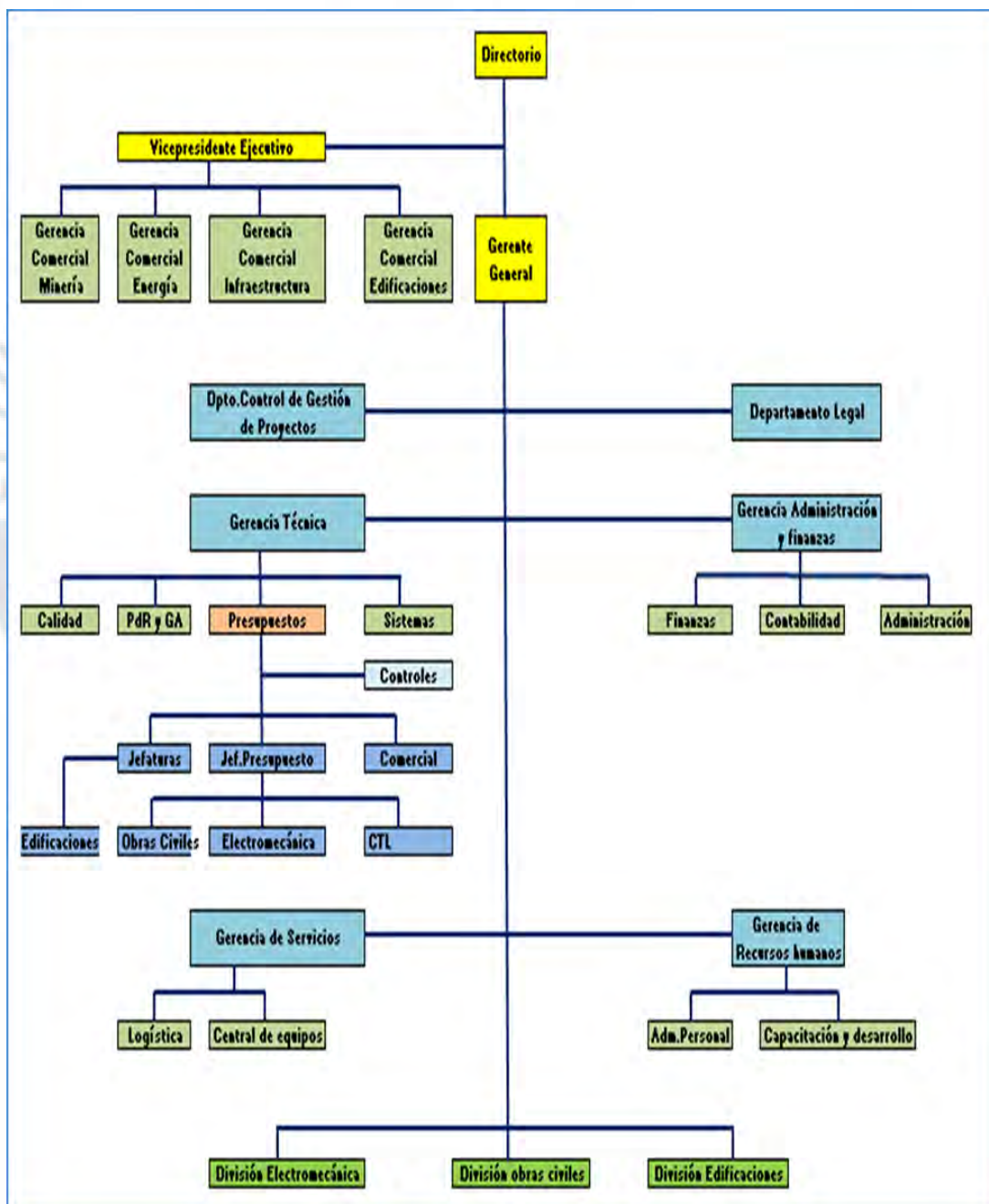


Figura 45. Organigrama de G&M.

Tomado de tesis "Administración de base de datos", por D. Nunura, 2011. Recuperado de <http://www.tesis>

pucp.edu.pe/repositorio/bistream/handle/123456789/943/NUNURA_CACERES_DIANA_ADMINISTRACION_BASE_DATOS.pdf?sequence=1

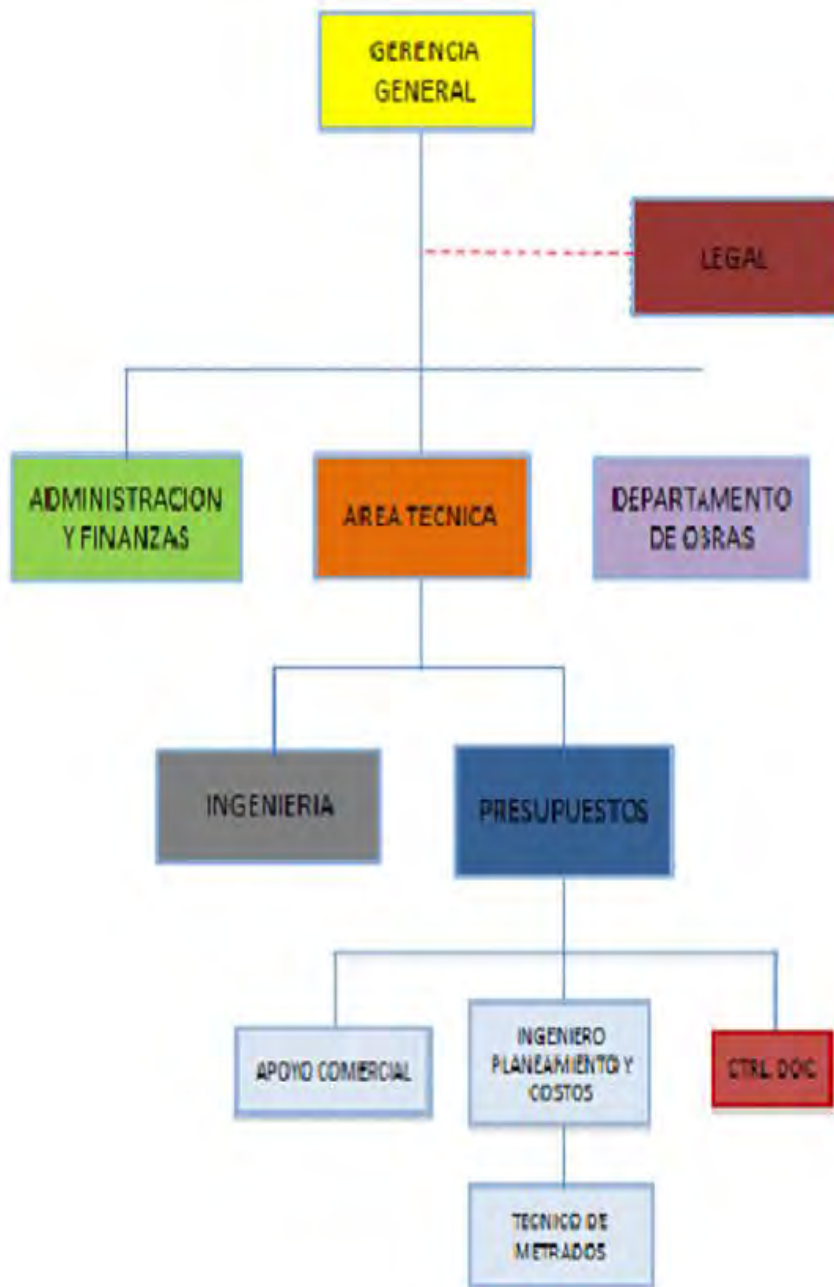


Figura 46. Organigrama de una empresa constructora de mediana envergadura. Tomado de tesis “Administración de base de datos”, 2011. Recuperado de http://www.tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bistream/handle/123456789/943/NUNURA_CACERES_DIANA_ADMINISTRACION_BASE_DATOS.pdf?sequence=1

Para el presente año y el próximo, además de los megaproyectos que ya están en proceso de construcción, existen otros de gran envergadura que ya están en cartera y que ayudarán a reducir la brecha de infraestructura existente, tanto en la capital como al interior del país. (Ver Figura 47). Como ejemplo de ello mencionaremos los siguientes:

- Longitudinal de la sierra tramo 4: Huancayo-Izcuchaca-Mayocc-Ayacucho y Ayacucho-Andahuaylas-Puente Sahuinto/Dv. Pisco-Huaytará-Ayacucho.
- Longitudinal de la sierra tramo 5: Urcos-Sicuani y Puno-Ilave-Desaguadero.
- Central Térmica de Quillabamba.
- Línea 3 del Metro de Lima.
- Obras de Cabecera y Conducción para el Abastecimiento de Agua Potable para Lima.
- Obras de Regulación del Río Chillón.
- Teleférico de Choquequirao.

Los proyectos de construcción son canalizados mayormente a través de la Agencia de promoción de la inversión privada en el Perú, Proinversión, entidad pública adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas y que goza de autonomía funcional, técnica, administrativa, económica y financiero. Es importante anotar así mismo que Proinversión promueve la participación privada en los sectores públicos y también brinda soporte de asistencia técnica especializada. También se encarga de atender posibles reclamos o situaciones que dificulten la ejecución de proyectos en proceso de ejecución (Proinversión, 2015)

Un punto aparte que también tiene que ver con Proinversión es el trabajo que viene realizando para promover las asociaciones público privada o APPS las cuales tienen como objetivo incorporar la experiencia, los conocimientos, equipos y tecnología del capital privado, compartiendo riesgos con el estado en el desarrollo y ejecución de proyectos de infraestructura tanto en servicios públicos como en investigación e innovación tecnológica. Estas APPS operan en distintas modalidades, ya sea en concesión, gerencia, alianza estratégica u otras. El acceso a estas APPS se puede hacer ya sea por iniciativa estatal o privado, dependiendo el origen del proyecto. En caso su origen sea privado, se les puede clasificar como auto sostenibles o cofinanciadas (Proinversión, 2015).

Caídas y expectativas

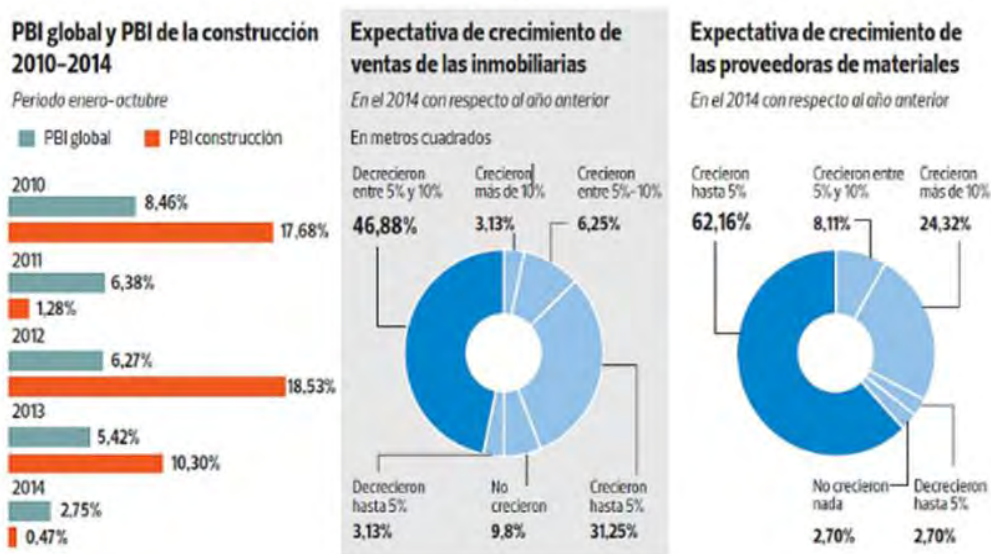


Figura 47. Caídas y expectativas.

Tomado de “Construcción recuperará terreno con megaproyectos este año”, El Comercio, 2015. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/construccion-recuperara-terreno-megaproyectos-este-año-noticia-1785117>

Es importante anotar que con respecto a la inversión pública para obras de infraestructura, es el MVCS el encargado de llevarlas a cabo. Como se mencionó líneas arriba para el caso de proyectos que requieren inversión privada el estado cuenta con Pro inversión, entidad que nació a partir de la fusión de la COPRI, CONITE y la gerencia de Promoción Económica de PROMPERÚ .

4.1.3 Operaciones y logística (O)

La cadena productiva de la construcción está conformada por varios eslabones los cuales incluyen el desarrollado, diseño, aprovisionamiento de insumos, ejecución, y comercialización hasta llegar finalmente al cliente.

Como se muestra en la Figura 48, se puede observar que el primer eslabón en la cadena de valor de la construcción es el desarrollo, o la identificación de lo que requieren los usuarios o clientes. Existen una serie de estudios y técnicas que permiten identificar lo que se requiere. Una vez determinado lo anterior se inicia el proceso constructivo que tiene a su vez una serie de etapas que van desde el diseño del producto en sí, el aprovisionamiento de los

insumos necesarios para llevarlo a cabo hasta la ejecución misma. Finalmente, se llega a la etapa de comercialización.



Figura 48. La cadena de valor de la industria de la construcción.

Tomado de “La calidad en la industria de la construcción”, de Universidad de Palermo, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, 2011. Recuperado de http://www.grupoconstruya.com/actividades/docs/calidad_UP.pdf

En el tema logístico, hay factores sumamente importantes que se deben tomar en cuenta al momento de diseñar un proyecto como son los terrenos, mano de obra, agua, materiales y financiamiento.

En cuanto a los terrenos, es conocido por todos que existe una falta de terrenos para todo tipo de proyectos de construcción civil. Esta falta de terrenos ha hecho que sus precios suban en los últimos años afectando los márgenes de ganancia de las empresas constructoras. En el rubro de la construcción de viviendas, esta situación ha generado que el alto costo de los terrenos se haya convertido en uno de las principales variable que se deben tomar en cuenta al momento de evaluar inversiones. Este mismo problema se repite para los proyectos de construcción de edificios para oficinas. Todo lo anterior se agrava con las innumerables trabas burocráticas que deben sortearse para obtener permisos y la aprobación de un nuevo proyecto. No existen adecuados modelos de “gestión de suelos” que faciliten el uso de terrenos amplios para futuros megaproyectos. Asimismo, la falta de planes urbanos hace más crítica la situación y agudiza la falta de servicios básicos como agua, alcantarillado o alumbrado público en áreas que podrían recibir una importante inversión (Vega, 2014). Al año 2013, el valor de los terrenos representaba el 30% de los costos de producción.

Respecto de la mano de obra, el principal problema es la escasez de personal

calificado (Hay unos 60 sindicatos que extorsionan en obras de construcción civil en Lima, 2014). Faltan operarios de maquinaria pesada, electricistas, soldadores, albañiles y el capacitarlos requiere tiempo. Por otro lado, está el problema de las mafias que existen en la construcción civil. Se especula que existen alrededor 72 sindicatos fraudulentos que trabajan en paralelo y que de ellos, 60 son extorsionadores. Cabe señalar, además, que, en los últimos dos años, alrededor de 10 dirigentes sindicales de construcción civil han sido asesinados. (Hay unos 60 sindicatos que extorsionan en obras de construcción civil en Lima, 2014).

Acerca de los materiales de construcción básicos como la arena, el concreto, el fierro y otros, se espera que sus precios se mantengan estables por lo que no deberían afectar el precio de construcción de nuevos proyectos. Los materiales que más subieron el año 2014 fueron las maderas (2.38%) y las tuberías de plástico (2.8%) mientras que las que más bajaron fueron las estructuras de concreto (-1.05%) y los ladrillos (-0.74%). Se estima además que el año 2014 el mercado de materiales de construcción movió alrededor de US\$ 7,000 millones (Precios de viviendas no subirán por materiales de construcción, 2014) (ver Figuras 49 y 50).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Hacia fines del año 2012 la rentabilidad de las constructoras podía llegar al 25% o 30%, sin embargo, el año 2014 esa cifra se redujo a 15% y 20%. Se estima que los tiempos en que las ganancias eran sumamente altas en la industria se terminaron y las empresas tendrán que sumar esfuerzos para reducir costos y mejorar su productividad. A pesar de lo anterior, existe un mercado potencial que podría ser bien capitalizado por las constructoras con productos que incentiven el consumo en dichos sectores en temas tan importantes como carreteras, saneamiento y energía. La construcción de nueva infraestructura tendrá entonces en la magnitud y cantidad de los proyectos en cartera, una fuente interesante de ingresos. Solo la línea 2 del metro de Lima requerirá un monto de inversión de más de US\$ 5,600

millones y actualmente están en construcción hidroeléctricas por un monto de aproximadamente US\$ 3,000 millones a lo largo del país como son Chaglia en Huánuco, Cerro del águila (Huancavelica) y Cheves (Lima), entre otras. Algo importante que se debe mencionar es que la desaceleración de la construcción a mediados del año 2014 se tradujo en menores consumos de cemento y en la disminución del avance de obras públicas (Construcción, manufactura y minería acotan crecimiento de julio, 2014)

(Año base 2007)			
Componente	Ponderación	Variación porcentual 2014/2013	
		Julio	Enero-Julio
Sector Construcción	100,0	-5,02	0,94
Consumo Interno de Cemento	73,95	-1,82	2,30
Avance Físico de Obras	23,29	-15,73	-3,38
Vivienda de No Concreto	2,76	2,23	2,23

Figura 49. Sector construcción: julio 2014.

Tomado de “Construcción, manufactura y minería acotan crecimiento de julio”, *Gestio d* 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/construccion-manufactura-y-mineria-acotan-crecimiento-julio-2108568>

Sub Ranking 2013	Empresa	Ventas 2013 (US\$ MM)	Var. Ventas (%) 13/12	Utilidad Neta 2013 (US\$ MM)	Var. Utilidad (%) 13/12	ROE 2013 (%)	ROA 2013 (%)	Margen Neto (%)	RK 2013
1	GYM	1460.2	11.4	N.D.	0	0	0	0	29
2	Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción	981.7	4.5	169.8	155.5	56.6	18.3	17.3	43
3	Mota-Engil Perú S.A.	411.2	25.1	14.4	-2.7	21.9	4.8	3.5	89
4	COSAPI	408.1	10.3	28.9	140.5	37.3	8.2	7.1	90
5	San Martín Contratistas Generales S.A.	324.1	-1.5	35.9	444.9	57.9	22.6	11.1	119
6	Ing. Civiles & Contratistas Generales - ICCGSA	276.1	4.5	N.D.					133
7	JJC Contratistas Generales	260.1	-1.7	N.D.					139
8	TRADI	207.6	-19.3	4	-4.3	5	2.6	1.9	175
9	Constructora OAS Ltda Suc. Del Perú	201.9	7.6	N.D.					179
10	La Viga	200.5	-1.3	N.D.					183

Figura 50. Ranking 2013 de empresas de la industria de la construcción.

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

Sobre el ROE, ROA y rentabilidad de la industria, se tomará como referencia los

respectivos valores de las principales constructoras del medio. El año 2014, el ROE llegó a un máximo de 57.9 para San Martín Contratistas Generales S. A., y, en el caso del ROA, alcanzó el 22.6%. Sobre el margen neto, este alcanzó un 17.9%, el cual se considera un muy buen valor de ganancia (ver Figuras 51 y 52).

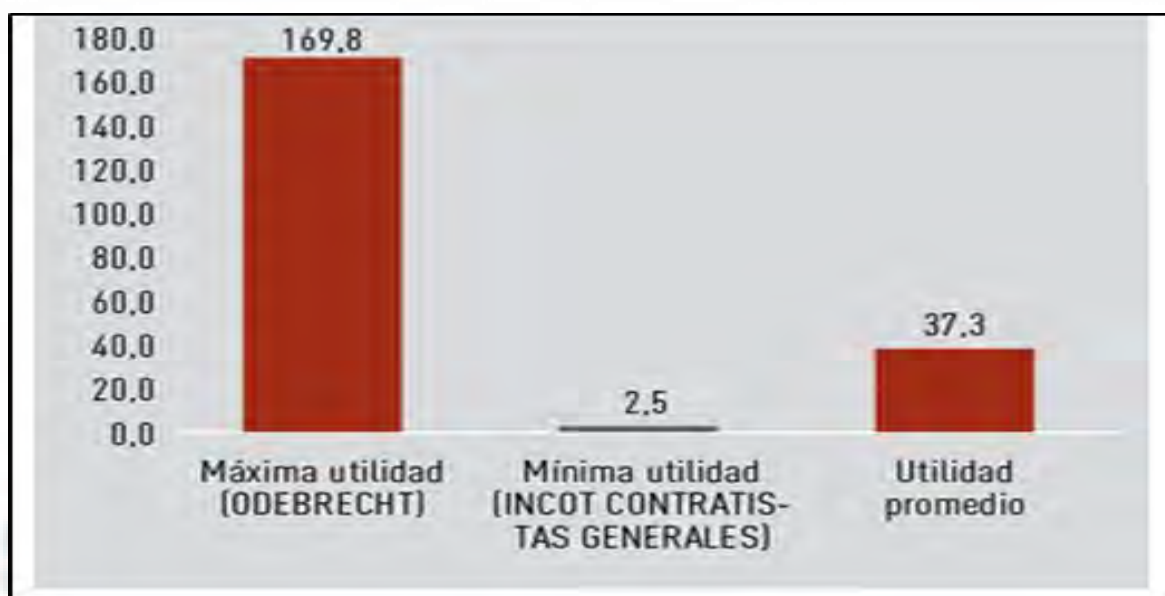


Figura 51. Utilidades promedio, mínima y máxima del sector construcción (US\$ MM) 2013. Tomado de “Las 500 mayores empresas del Perú y América Latina,” por **América Economía**, 2014. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/construccion/>

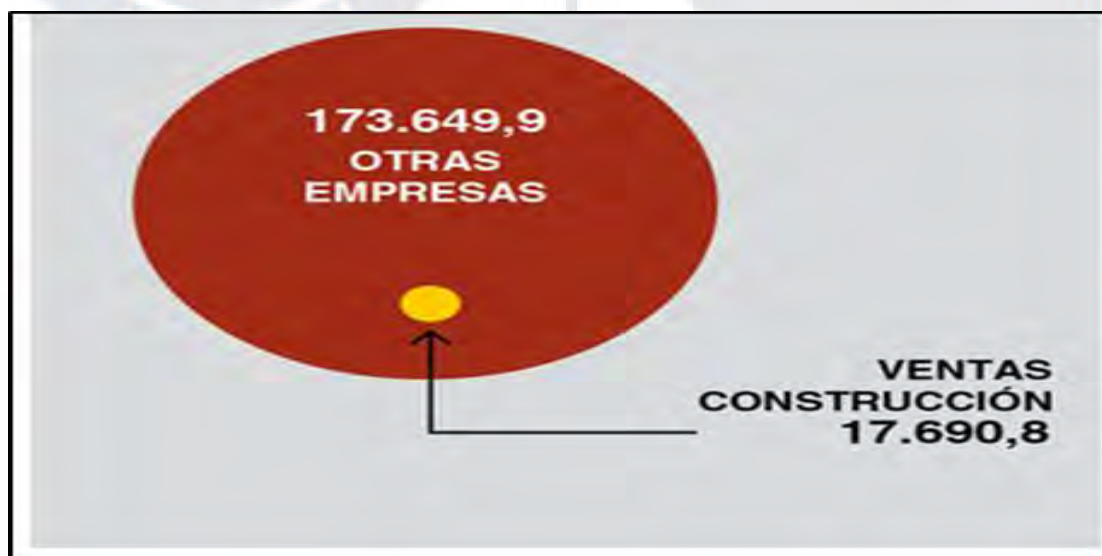


Figura 52. Torta constructora.

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

4.1.5 Recursos humanos (H)

La industria de la Construcción es generadora de una gran cantidad de empleos ya sea directos e indirectos. De allí la importancia de un adecuado manejo de sus recursos humanos. En ese sentido, las empresas constructoras consideran su política de recursos humanos como una extensión de sus valores corporativos. Se busca potenciar la formación y desarrollo profesional aplicando sistemas de evaluación por competencias.

El régimen de Construcción se encuentra normado por la Resolución Ministerial N° 051-96-TR. Asimismo, la última negociación colectiva entre la CAPECO y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP) se dio en julio de 2014 acordándose aumentos salariales mayores al porcentaje de inflación del año 2013. En esa negociación se acordó asimismo que los empleadores harían extensivas la póliza de seguro + vida como complemento al seguro por trabajo de riesgo (SCTR) cuando el costo de la obra exceda las 50 unidades impositivas tributarias. En los días feriados los trabajadores recibirán un 10% de bonificación unificada de la construcción (BUC) y el 10% de la Bonificación por Alta Especialización (BAE) de acuerdo con la ocupación de cada trabajador (Capeco y FTCCP acuerdan incremento de sueldo para trabajadores de construcción, 2014).

Dentro del rubro construcción, las ocupaciones más solicitadas se encuentran lideradas largamente por los operarios y peones de construcción (ver Figura 53). En cuanto a los requerimientos por grupo ocupacional (ver Figuras 54, 55 y 56), en primer lugar, se tiene nuevamente al personal obrero y en segundo lugar a personal técnico. Asimismo, los principales motivos para la contratación se deben a la puesta en marcha de nuevos proyectos y al incremento de la demanda y nuevos mercados. También es de resaltar que, en el año 2014, las ocupaciones más demandadas de acuerdo a su grado de capacitación fueron los obreros especializados en albañilería y acabados de construcción así como los de seguridad y salud en el trabajo (Ministerio de Trabajo, 2014).



Figura 53. Perú: Ocupaciones más requeridas en el sector construcción 2015. Tomado de “Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector construcción”, por el MINTRA, 2015. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/BOLETIN_SINTESIS_INDICADORES_LABORALES_III_TRIMESTRE_2014.pdf



Figura 54. Perú: personal requerido según razones de contratación, 2015. Tomado de “Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector construcción”, por el MINTRA, 2015. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/BOLETIN_SINTESIS_INDICADORES_LABORALES_III_TRIMESTRE_2014.pdf



Figura 55. Perú: personal requerido según grupo ocupacional, 2015.

Tomado de “Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector construcción”, por el MINTRA, 2015. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/BOLETIN_SINTESIS_INDICADORES_LABORALES_III_TRIMESTRE_2014.pdf

Grupo ocupacional	Trabajadores	Remuneración promedio mensual	Grupo ocupacional	Trabajadores	Remuneración promedio mensual
Profesional	1 253	5 189	Empleado	223	1 417
Ingenieros civiles	784	5 202	Empleados de aprovisionamiento y almacenaje	112	1 543
Ingenieros industriales	89	6 184	Cajeros	40	1 300
Administradores de empresas	79	4 592	Mensajeros	30	750
Ingenieros mecánicos	76	6 224	Jefes de empleados administrativos	28	1 886
Arquitectos de edificios e interiores	50	4 910	Secretarias	8	1 225
Ingenieros electricistas	48	4 290	Digitadores	3	1 050
Topógrafos	37	4 035	Recepcionistas	1	1 800
Contadores	22	3 541	Telefonistas	1	1 200
Asistentes sociales	14	2 743			
Ingenieros mineros	10	6 050			
Otros	44	-			
Técnico	1 722	2 276	Obrero	31 344	2 141
Técnicos en electricidad	874	1 887	Albañiles	7 307	2 179
Técnicos mecánicos	404	2 709	Peones de la construcción de edificios	5 470	1 601
Técnicos en ingeniería civil / topógrafos	182	2 790	Peones de obras públicas	4 752	1 625
Técnicos en administración	102	2 179	Maestros de obras	3 984	1 974
Inspectores de control de calidad / seguridad y salud	60	3 690	Obreros de labra de metales	2 443	3 797
Agentes técnicos de ventas	28	1 054	Conductores de máquina y equipos para el movimiento de tierras	2 032	2 869
Técnicos en ingeniería industrial	19	2 032	Instaladores de gas natural	1 433	2 505
Auxiliares en administración / contabilidad	15	2 560	Miembros canteros y obreros del tratamiento de minerales	1 211	1 738
Técnicos de minas / metalurgia	12	5 417	Carpinteros de construcción	918	2 586
Técnicos contables	10	1 710	Electricistas	504	2 056
Otros	16	-	Otros	1 290	-

Figura 56. Perú: requerimiento de personal por grupo ocupacional y remuneración promedio, según principales ocupaciones del sector construcción, 2015.

Tomado de “Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector construcción”, por el MINTRA, 2015. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/BOLETIN_SINTESIS_INDICADORES_LABORALES_III_TRIMESTRE_2014.pdf

4.1.6 Tecnología (T)

Se estima que el uso de nueva tecnología en la construcción no solo ayudará a incrementar la productividad sino que también le dará un mayor dinamismo al PBI de la industria. Se considera, además, que se está rezagado con respecto a otros países en este punto, y es necesario mejorar tecnológicamente para ser competitivos. Como ejemplo, se señala que el rendimiento de una persona es de 20 a 30 metros cuadrados por día mientras que una máquina puede alcanzar los 400 m² en ese mismo tiempo. También es importante el ahorro de tiempo que se puede lograr usando sistemas que detecten tuberías en el subsuelo (Andina, 2013).

En el caso de la construcción de edificios para todo uso, son sumamente importantes las nuevas tecnologías de ahorro de energía (uso de luz natural o luminarias ahorradoras, empleo de sistemas de aire acondicionado o calefacción de bajo consumo y ecológicos) y sistemas eficientes de suministro de agua y recolección de desechos. Aún no se ha masificado, pero debería ser parte de un proyecto al mediano plazo el uso de gas natural en todas estas edificaciones con el fin de abaratar costos y reducir la polución en las ciudades.

Se debe señalar que, en los últimos años, se ha hecho hincapié en desarrollar nuevas tecnología en la construcción que abarcan desde el planeamiento de un proyecto hasta su ejecución, control y posterior uso. En el tema de diseño, son numerosos los *softwares* de computación que se han desarrollado en los últimos años y que permiten hacer proyecciones virtuales en 3d de estos proyectos, hacer correcciones y mejoras y llevar a cabo modificaciones a un mínimo costo. Programas informáticos y APP como como Autocad 360, Morpholio, Graphisoft BIMx o Magic Plan brindan herramientas muy útiles a los profesionales del diseño y construcción. Asimismo, el desarrollo de nuevos materiales como los paneles, más baratos y de igual resistencia y maniobrabilidad que los ladrillos, por ejemplo, son nuevas alternativas para los constructores. Por otra parte, la tendencia en los

próximos años será la construcción de edificios inteligentes que cuenten con sistemas que permitan el ahorro de energía y recursos en general y brinden mayor comodidad y seguridad a los usuarios.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI es una excelente herramienta que permite evaluar e identificar fortalezas y debilidades de un negocio o industria. Sobre el particular, hemos encontrado 5 fortalezas y debilidades para en la industria de la construcción en el Perú. En la Tabla 16, se muestra se muestran los factores internos.

Tabla 16

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

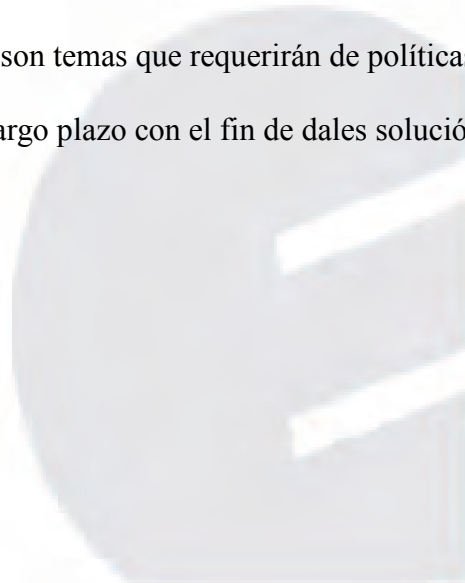
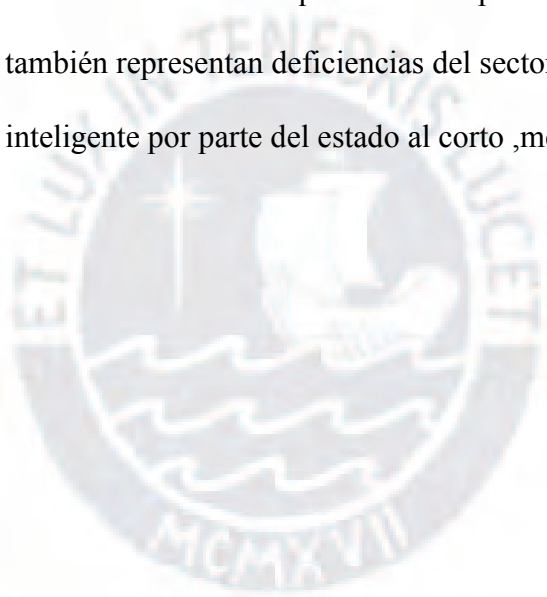
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas			
1. Capacidad gerencial.	0.10	3	0.30
2. Solidez financiera de empresas de la industria de la construcción.	0.20	3	0.60
3. Experiencia y conocimiento de empresas de la industria de la construcción.	0.10	4	0.40
4. Materias primas y mano de obra barata.	0.10	3	0.30
5. Poder de negociación con proveedores de insumos.	0.10	3	0.30
Sub Total	0.60		1.90
Debilidades			
1. Falta de terrenos donde llevar a cabo nuevos proyectos.	0.10	1	0.10
2. Personal de industria de la construcción poco capacitado	0.10	2	0.20
3. Carencia de uso de tecnología de punta en la industria de la construcción.	0.05	2	0.10
4. Dilatación en la entrega de permisos en la industria de la construcción.	0.10	1	0.10
5. Mafias e informalidad en la industria de la construcción.	0.05	2	0.10
Sub Total	0.40		0.60
Total	1.00		2.50

Nota. Calificación entre 1 y 4: si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3), o una fortaleza mayor (calificación = 4).

4.2 Conclusiones

De los resultados del análisis AMOFHIT realizado, podemos concluir que el sector construcción es medianamente fuerte interiormente. Se obtuvo un resultado ponderado de 2.50 con fortalezas de 1.90 contra debilidades de 0.60 puntos. Es relevante indicar que su mayor fortaleza reside en la solidez financiera de las empresas de construcción, las cuales son también fuertes estructuralmente. Por otro lado, estas empresas gozan de una gran experiencia llevando a cabo proyectos de diversa magnitud, algo que se ha vuelto una ventaja

importante tomando en cuenta la gran cartera de megaproyectos que se encuentran en ejecución y que aún están en cartera. En cuanto a las debilidades, la poca disponibilidad de terrenos para nuevos proyectos y los largos tiempos requeridos para obtener los permisos de construcción son los mayores obstáculos actualmente. Esto se ve agravado por la falta de acceso a servicios básicos como son el agua potable, el alcantarillado o el alumbrado lo que hace más difícil encontrar terrenos de gran tamaño ideales para grandes proyectos. Asimismo, la falta de orden a nivel institucional no permite acelerar las inversiones en construcción. También cabe indicar que la falta de personal capacitado al igual que la existencia de mafias , también representan deficiencias del sector y ambos son temas que requerirán de políticas inteligente por parte del estado al corto ,mediano y largo plazo con el fin de dales solución.



Capítulo V: Intereses de la Industria de la Construcción y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Industria de la Construcción

Los intereses de la industria de la construcción son fines al largo plazo que busca alcanzar para asegurar su éxito, de allí la importancia de identificarlos adecuadamente. La consecución de los mismos permitirá alcanzar la visión de la industria que busca a su vez un crecimiento sostenible con altos estándares de calidad y con responsabilidad social. Los intereses de la industria de la construcción son los siguientes:

- Nuevas inversiones en obras públicas de distinta envergadura: Existe una gran brecha de infraestructura en el país lo que ofrece una gran oportunidad para proyectos de gran impacto y con buenos niveles de rentabilidad. En ese sentido, los megaproyectos son una oportunidad de lograr buenos ingresos sin embargo, también un variado número de proyectos menores con montos de rentabilidad de menor magnitud son una buena alternativa frente a la carencia o dilatación en el tiempo para iniciar obras de gran tamaño.
- Incrementar la productividad a través de una mejor tecnología y mayor capacidad técnica del personal: Actualmente existe una carencia importante de personal técnico y si bien en los últimos años se han ido adoptando nuevas tecnologías tanto en el diseño como en los procesos de producción, la industria de la construcción en el país se encuentra aún rezagada con respecto a otros países de la región. En cuanto al personal capacitado, es de sumo interés para la industria el contar en el futuro con personal altamente calificado que le permita aumentar su productividad y atender proyectos de mayor complejidad.
- Ser socialmente responsable: Este es un tema que cobra gran relevancia a raíz de los constantes conflictos sociales que están vigentes en nuestro país y que afectan la ejecución de los proyectos.
- Ayudar a la integración de las regiones: La construcción de carreteras que interconecten al país representa una oportunidad de crecimiento para la industria de la construcción.

Tabla 17

Total de Objetivos Estratégicos Generales (en Miles de Nuevos Soles)

Año	Cuantificado
2007 (línea base)	746,384,083
2008	2,646,952,791
2009	3,348,164,168
2010	3,802,099,518
2011	3,261,577,988
2012	2,707,328,205
2013	2,247,120,031
2014	1,785,142,419
2015	1,751,084,756
Total	21,549,469,87

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico Sectorial 2008-2015-Acciones e Indicadores de Producto, Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento”, por Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), 2015. Recuperado de www.snip.gob.pe/index.php/lineamientos/lineamientos-internacionales-3

Cabe indicar, además, que lo cuantificado para el cumplimiento de los objetivos antes señalados, entre los años 2008 y 2015, equivale a 21'549,469.87 nuevos soles. (ver Tabla 17).

5.2 Potencial de la Industria de la Construcción

Se estima que el año 2015 será el año en que la construcción empezará a recuperarse del enfriamiento sufrido el año 2014, debido a que se sumarán una serie de proyectos de infraestructura vial, centros comerciales y oficinas tanto en Lima como en provincias. Como es bien conocido, la brecha en infraestructura en el país es enorme. De acuerdo con un estudio de la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN) de octubre de 2012, el déficit de infraestructura del sector energía es el mayor siendo un 37.5% del total seguido del sector transportes, el cual representa el 23.8% del total, mientras que el sector saneamiento representa un 6.1% (AFIN, 2012). En líneas generales, la brecha de infraestructura es de US\$ 121,000 millones y viene a ser un 33% del PBI proyectado promedio para el mismo período. Todo lo anterior representa, a su vez, un gran potencial para la industria de la construcción en los próximos años dado que deberá encargarse de cubrir la falta de carreteras, hospitales, escuela, infraestructura portuaria y ferroviaria, así como plantas de energía e hidroeléctrica que suministren la energía que requiere el país para seguir creciendo (ver Figura 57).

Fuente	Sector	Brecha (Millones de US\$)	Porcentaje
Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico	Telecomunicaciones	19,170	21.8%
	Banda ancha	11,852	
	Telefonía móvil	4,973	
	Telefonía fija	2,345	
	Agua y saneamiento	5,335	6.1%
	Agua potable	1,569	
	Alcantarillado y tratamiento de aguas servidas	3,766	
	Infraestructura hidráulica (3)	8,682	9.9%
Instituto de Regulación y Finanzas de la Universidad ESAN	Transporte	20,935	23.8%
	Redes viales	12,791	
	Ferrocarriles	7,308	
	Puertos	708	
	Aeropuertos	128	
	Energía	32,987	37.5%
	Electricidad	32,297	
	Hidrocarburos	690	
	Salud (1) (3)	478	0.5%
	Educación (2) (3)	388	0.4%
TOTAL		87,975	100.0%

Figura 57. Brechas de inversión en infraestructura 2012-2021.

Tomado de “Plan Nacional de Infraestructura 2012-2021”, por AFIN, 2012. Recuperado de http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/estudios/plan_nacional_de_infraestructura_2012_2021.pdf

Asimismo, de acuerdo con un estudio llevado a cabo por la empresa Apoyo (2012), la construcción de nueva infraestructura para los próximos años requerirá de una fuerte participación del sector privado. Se debería promover la participación privada en infraestructura por medio de APP, obras por impuestos, y otro tipo de iniciativas privadas enfocando la inversión pública directa en educación y salud (ver Figura 58). Así, el mismo estudio sugiere que en el caso de la inversión en transporte, infraestructura hidráulica/riego, obras de captación de agua, construcción de cárceles y de grandes hospitales; estas inversiones deberían ser hechas a través de APP. La construcción de infraestructura eléctrica por su parte, debería ser llevada a cabo por el sector privado mientras que la inversión pública debería enfocarse a aquellos sectores de difícil acceso y, por ende, con poca rentabilidad.

	Construcción de infraestructura	Administración		Construcción de infraestructura	Administración
Saneamiento			Riego		
Cobertura	Pública	Privada	Infraestructura mayor 1/	APP/Privada	Privada
Captación	APP/Privada		Infraestructura menor 2/	APP/Privada	Pública
Electricidad			Salud		
Generación	Privada		Puestos y Centros de Salud	Pública	Pública
Transmisión			Hospitales y centros especializados	APP/Privada	Privada
Distribución	Pública	Pública/Privada	Educación	Pública	
Carreteras			Puentes	APP/Privada	Privada
RV Nacional	APP/Privada	Privada	Aeropuertos	APP/Privada	Privada
RV Departamental	APP/Privada	Pública	Ferrocarriles	APP/Privada	Privada
RV Local	APP/Privada	Pública	Cárceles	APP/Privada	Privada

Figura 58. Modalidades de inversión en infraestructura, según sector.

Tomado de “Lineamientos para promover la inversión en infraestructura en el Perú: 2012-2016”, por APOYO, 2014. Recuperado de [http://www.apoyoconsultoria.com/siteassets/lists/JER_jerarquia/editform/RESUMEN %EJECUTIVO.pdf](http://www.apoyoconsultoria.com/siteassets/lists/JER_jerarquia/editform/RESUMEN%20EJECUTIVO.pdf)

5.3 Principios Cardinales

5.3.1 Influencia de terceras partes

La industria de la construcción en el Perú se encuentra muy influenciada por el nivel de crecimiento de la economía a nivel general.

Como se aprecia en la Figura 59, existe una relación muy estrecha entre el desarrollo económico de un país y su desarrollo en infraestructura. Asimismo, también influye la falta de una política clara al respecto, la falta de participación del estado en proyectos de inversión, un alto porcentaje de población residente en zonas rurales y el bajo nivel educativo, así como las dificultades geográficas existentes a lo largo de todo el territorio, que encarecen la ejecución de proyectos y el mantenimiento posterior de los mismos (AFIN, 2012).

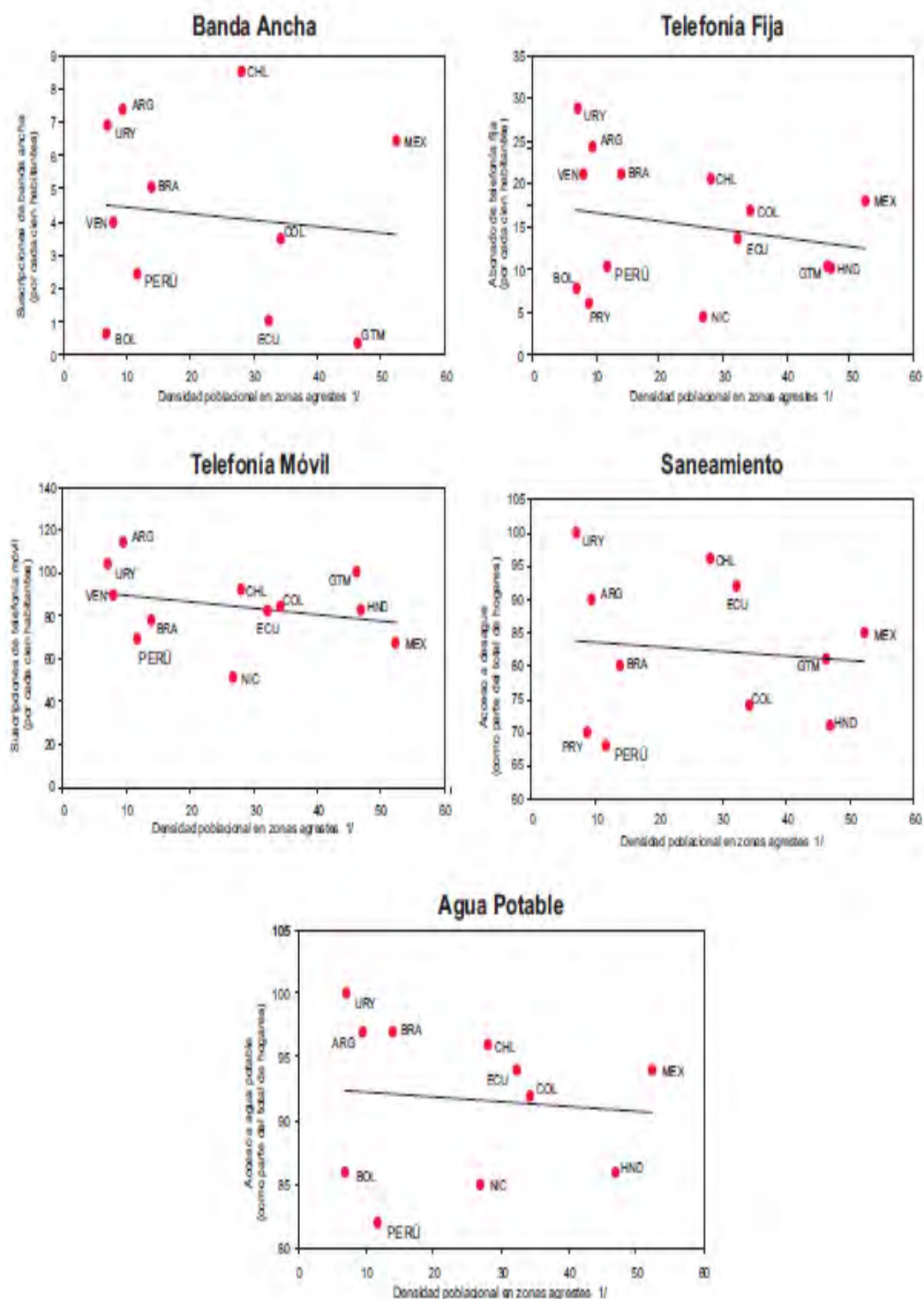


Figura 59. América Latina, relación entre los indicadores de infraestructura y PBI per cápita promedio 2006-2010.

Tomado de “Plan Nacional de Infraestructura 2012-2021”, por AFIN, 2012. Recuperado de http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/estudios/plan_nacional_de_infraestructura_2012_2021.pdf

5.3.2 Lazos pasados y presentes

Es importante el crecimiento económico experimentado en los últimos años en el país, de alrededor de 6% en promedio, lo que sin embargo, no ha permitido reducir la brecha en infraestructura. Esto plantea nuevos retos para el futuro, pues no se podrá sostener este crecimiento, sino se cierra esta brecha en los próximos años de manera importante. Así, actualmente, se cuenta con una importante cartera de proyectos, gracias a los cuales la industria de la construcción podrá recuperar algo del empuje que mostró en los últimos años.

Los principales proyectos para los años 2015 y 2016 son:

- La línea 2 del metro de Lima: El proyecto demandará una inversión aproximada de US\$ 5,658 millones.
- El proyecto vías nuevas de Lima: Proyecto a cargo de Odebrecht y que incluye una serie de intercambios viales, puentes, pasos a desnivel, vías auxiliares y ampliación de autopistas en varios distritos de la capital.
- La longitudinal de la Sierra tramo 2: El proyecto es de una extensión de 875 km y atravesará los departamentos de La Libertad y Cajamarca.
- El proyecto Majes Siguanas II: Ubicado en el departamento de Arequipa, está a cargo del consorcio Angostura Siguanas II y representará una inversión de US\$ 400 millones.
- La ampliación del puerto de Matarani: El proyecto está en manos del grupo Romero y demandará una inversión de US\$ 260 millones.
- El proyecto de irrigación Chavimochic: Cuya tercera y última etapa será ejecutado por el consorcio Río Santa Chavimochic en el departamento de La Libertad a un costo aproximado de US\$ 850 millones.
- El aeropuerto internacional de Chincheros: A cargo del consorcio Kuntur Wasi, el cual invertirá en el nuevo aeropuerto del Cusco alrededor de US\$ 658,600 millones.

- El terminal portuario San Martín: En el departamento de Pisco, Ica, y que demandará una inversión de aproximadamente US\$ 182 millones.
- Vía Parque Rímac: A cargo de la empresa constructora OAS y que unirá 11 distritos de la capital.
- Ampliación de la planta La Pampilla: La refinería se encuentra ubicada en el distrito de Ventanilla en el Callao y es propiedad de la petrolera Repsol.
- Construcción de planta de fosfatos: Este proyecto se encuentra en Piura y está a cargo de la asociación Mitsubishi y Hochschild Mining.
- Nueva planta de cementos Pacasmayo: La nueva planta estará ubicada en el departamento de Piura y se estima que iniciará operaciones el año 2015.
- Modernización de la refinería de Talara: El proyecto está a cargo de la empresa Ingeniería Técnicas Reunidas de España.

5.3.3 El Contrabalance de los intereses

Como se mencionó líneas arriba, se espera que el año 2015 represente un nuevo comienzo para la industria de la construcción gracias a los megaproyectos que están en cartera sin embargo, en el sector vivienda el panorama no será tan alentador debido al stock que existe actualmente de oferta no vendida el año pasado.

Se espera que la actividad constructora llegue a crecer por lo menos un 2% este año, cifra que si bien estará lejos de los niveles de crecimiento de años anteriores, representará una recuperación con respecto al año 2014 en que apenas se creció alrededor de 1.7%. Para el año 2016, se proyecta una recuperación más sólida de la industria.

5.4 Matriz de Intereses de la industria de la Construcción (MIO)

En la Tabla 18, se presenta con detalle la matriz MIO, en la cual se muestra los fines que la industria de la Construcción muestra los fine

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Visión. Ser en el año 2020 la industria líder y mejor consolidada del Perú, creciendo a un ritmo superior al 10% anual, desarrollando obra civil con estándares internacionales, altos niveles de rentabilidad y preservando el medio ambiente, contribuyendo al crecimiento económico e integral del país.

Tabla 18

Matriz de Intereses de la industria de la Construcción (MIO)

Interfaz de intereses	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (serio)
Retorno de la inversión	Accionistas, inversores	Trabajadores	SUNAT
Mayor productividad		Empresas constructoras	PRODUCE
Cuidado del medio ambiente	(Comunidades)	MINAM	
Atraer inversión	Inversores, Sector Público y Privado	MINTRA	
Calidad de la mano de obra	Empresas constructoras	MINTRA, trabajadores	
Financiamiento barato y anticipado	Empresas constructoras	Entidades financieras	
Tecnología		Empresas constructoras	

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). Lograr, al año 2020, un crecimiento superior al 10% del PBI de la industria de la Construcción, partiendo de un crecimiento del 1.7% en el año 2014.

A pesar del magro crecimiento del PBI de la industria de la Construcción en el año 2014 (1.7%), se proyecta mantener, al año 2020, el crecimiento promedio anual obtenido por esta industria entre los años 2002 y 2013 (10%). Se estima que el bajo crecimiento del 2014, fruto de la desaceleración de la economía nacional, no impedirá su consolidación como la industria líder del país.

Este crecimiento se justifica con la construcción de megaproyectos de infraestructura que impulsarán el sector, siendo algunos de los más próximos la ejecución del proyecto de la

línea 2 del metro de Lima, el aeropuerto de Chincheros, la construcción del Gaseoducto Sur Peruano, la ejecución del proyecto de irrigación Chavimochic en la costa norte, entre otros.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2). Alcanzar ventas en el mercado interno de la industria de la Construcción por un monto superior a los US\$ 7,300 millones en el año 2020, partiendo de los US\$ 6,628 millones vendidos en el año 2013.

La ejecución de megaobras, como las especificadas en el OLP1, será una de los principales motores que catapultará la industria en los años venideros. Dentro de esto, los principales impulsores serán el acero y el cemento, los cuales proyectan comportamientos positivos en cuanto a su producción y comercialización.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3). Reducir para el año 2020 en un 10% la informalidad en la industria de la construcción, la cual generó el año 2013 el 60% del PBI de esta industria.

En el Perú, se acostumbra recurrir a la “autoconstrucción”, es decir, a optar por construir o contratar a alguien sin licencia ni ingeniero de obras residente. Incluso dentro del 40% de obras con licencia, existe informalidad en aquellas construcciones que se realizan sin los estándares ni las medidas preventivas que señalan los documentos nacionales de construcción. Se calcula que en el país hay unas 8,000 inmobiliarias y constructoras informales en la industria.

Para lograr reducir la informalidad, se busca una adecuada fiscalización del Ministerio de Trabajo y de las municipalidades distritales, logrando la completa implementación de la Ley 29090, incluyendo supervisión al 100% de las obras, además de la Norma G.050 de Seguridad durante la Construcción y la Ley 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo. Alineado con este objetivo, viene también la simplificación administrativa, propiciar por ejemplo la automatización de los procesos de licencias bajo el esquema de gobierno electrónico, y optimizar procedimientos en registros públicos, y, de igual forma, establecer

procedimientos para la evaluación de proyectos a cargo del INC, INDECI y el cuerpo general de bomberos (En el sector informal se construye en condiciones exigentes sin equipo de protección personal, 2013).

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4). Certificar, para el año 2020, al 50% de las empresas constructoras por la Central de Información sobre Promotores Inmobiliarios y Empresas Constructoras del Estado. En el año 2013, el 41% de las empresas estaban certificadas.

Actualmente, existen unas 8,000 empresas informales en la industria de la Construcción, estando registradas unas 5,500 en la Central de Información sobre Promotores Inmobiliarios y Empresas Constructoras, creada para evitar fraudes y estafas en el sector. Esta será la única base de datos que identificará las empresas que cuenten con certificación del Ministerio.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5). Lograr que el porcentaje de empresas constructoras que operan cumplan con las normas ISO 14000 y la ISO 26000, crezca del 1% en el año 2013 al 100% en el año 2020.

Organismos estatales como el Ministerio del Ambiente (MINAM) y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) han fijado estándares que se deben respetar para una adecuada gestión del medio ambiente, pero que muy pocas empresas vienen siguiendo. El MINAM ha establecido los Estándares de Calidad Ambiental (ECA), que fijan los valores máximos permitidos de contaminantes en el ambiente, con el propósito de garantizar la conservación de la calidad ambiental mediante el uso de sofisticados instrumentos de gestión ambiental y de rigurosa evaluación. Entre los documentos creados, están los Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Ruido, los Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Agua, el Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental del Aire, ECA para el suelo, los Límites Máximos Permisibles (LMP) para

actividades específicas, entre otros. Por su parte el OEFA publicó el “Registro de Buenas Prácticas Ambientales” (2015), en el cual figuran las unidades fiscalizables que no cuentan con hallazgos de presuntas infracciones administrativas.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP 6). Impulsar, para el año 2020, la generación de empleo digno y productivo incorporando 50,000 nuevos trabajadores por año en la industria de la Construcción, considerando que en el año 2013 había 973,458 puestos de trabajo.

Siendo la industria de la Construcción uno de los pilares para la generación de empleo, se busca promover el acceso al empleo pleno, digno y productivo. Para ello, el Estado contará con normas que promuevan la formalización del mismo a través del diálogo social directo además de lograr consensos con los sindicatos de construcción civil.

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo de la industria de la Construcción se han desarrollado a partir de la visión propuesta en el Capítulo II, identificando las potencialidades en base al crecimiento constante de la misma y al futuro económico proyectado del país. En este punto es muy importante que el Perú sea reconocido como una plaza atractiva para la inversión, ya que la potencial inversión tanto nacional como extranjera (que se ha mantenido en ascenso en los últimos años) será fundamental para poder alcanzar los objetivos de largo plazo formulados.

La industria de la Construcción registró un crecimiento de 1.68%, reflejado en el incremento del consumo interno de cemento en 2.35% y en la mayor inversión en el avance físico de obras en 0.10%. El aumento del consumo interno de cemento es explicado por el mayor ritmo de obras viales, inversión en las empresas mineras, construcción de oficinas empresariales, obras en universidades, infraestructura portuaria. Asimismo, continuaron las obras de construcción de casas, condominios y departamentos multifamiliares. El avance físico de obras se sustentó en la mayor inversión del Gobierno Nacional en obras de

infraestructura vial, servicios básicos y edificios no residenciales. Sin embargo, existe un déficit de infraestructura de US\$ 121,000 millones, sumando puertos, carreteras y más, además de una demanda insatisfecha en desarrollo de viviendas.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Dentro de las fases del proceso estratégico, se tiene la formulación, implementación y control. Por otra parte, el desarrollo de estas fases se componen de 12 matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) Matriz Interna-Externa (MIE); (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE); (f) Matriz de Decisión Estratégica (MDE); (g) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE); (h) Matriz de Rumelt (MR); (i) Matriz de Ética (ME); (j) estrategias retenidas y de contingencia; (k) Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo; y (l) Matriz de Posibilidades de los Competidores (D'Alessio, 2012).

6.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

Esta matriz (ver Tabla 19) está compuesta por cuatro cuadrantes: (a) Fortalezas y Oportunidades (FO), (b) Fortalezas y Amenazas (FA), (c) Debilidades y Oportunidades (DO), y (d) Debilidades y Amenazas (DA) (D'Alessio, 2012).

Fortalezas y oportunidades (FO)-explote (MAXI-MAXI)

- E1: Diseñar y proponer proyectos de infraestructura vial de bajo costo que permitan la interconexión entre las regiones.
- E2: Dar a conocer la calidad de las empresas de construcción en el extranjero para facilitar su participación en proyectos foráneos.
- E3: Incrementar la participación de empresas privadas en proyectos de pequeña envergadura cuya rentabilidad en conjunto sea atractiva.
- E4: Agilizar la ejecución de proyectos de construcción mediante la participación de asociaciones público- privadas (APP).
- E5: Implementar la compra de materiales ecológicos mediante un programa de compras por volumen.

Tabla 19

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).



Debilidades y oportunidades (DO)-busque (MINI-MAXI)

- E6: Invertir en la investigación de nuevas tecnologías para que las universidades puedan aplicarlas en los futuros proyectos nacionales.
- E7: Incrementar la capacitación del personal promoviendo su participación en proyectos que se ejecuten en el extranjero.
- E8: Empadronar a proveedores con el fin reducir la informalidad en el suministro de materiales de construcción.
- E9: Implementar un equipo de trabajo para identificar las deficiencias y proponiendo soluciones que permita acelerar la entrega de permisos.
- E10: Desarrollar un programa empleando el sistema de asociaciones público- privadas con el fin de identificar terrenos aptos para futuros proyectos.

Fortalezas y amenazas (FA)-enfrente (MAXI-MINI)

- E11: Implementar equipos de trabajo que, junto con el gobierno, desarrollen programas para identificar y priorizar proyectos de alto impacto con el fin de agilizar su ejecución.
- E12: Desarrollar asesoría dirigida a los gobiernos regionales que presenten mayor brecha de infraestructura con el fin de identificar y luego proponer proyectos al corto plazo (1 año) y mediano plazo. (3 años).
- E13: Solicitar al Estado incentivos para la participación en proyectos localizados en lugares de difícil acceso.

Debilidades y amenazas (DA)-evite (MINI-MINI)

- E14: Trabajar en conjunto con el gobierno para diseñar indicadores de cumplimiento post-entrega que detecten las empresas constructoras que realizan construcciones que no cumplen los estándares de calidad.

- E15: Crear alianzas con las empresas contratistas para desarrollar proyectos conjuntos y pueda conseguir algunos beneficios de las empresas constructoras.
- E16: Desarrollar a CAPECO y SENCICO como instituciones que permitan brindar una formación técnica de excelencia a la par con otras instituciones de prestigio del mundo.

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

La Matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo. (D' Alessio, 2012).

En la Tabla 20 y Figura 60 se presenta la MPEYEA.

Como resultado, se ha obtenido una posición estratégica de ser agresivo, teniendo como puntos a su favor la alta fortaleza financiera y alta fortaleza de la industria.

Siendo la industria de la construcción una industria en pleno auge, tal como se han demostrado en las cifras, se puede ver que la estabilidad económica y política favorece este desarrollo, y, por eso, cuenta con el medio adecuado para el desarrollo del mismo, Así mismo, teniendo en cuenta el respaldo financiero que poseen, este puede ser invertido en el desarrollo de nuevos productos, de esta manera aumentar la participación en el mercado y mantenerse vigentes, incluso si es que ingresar nuevos competidores.

La organización cuenta con una amplia experiencia en el sector lo que es una herramienta clave para el éxito. Asimismo, se ve que cuenta con un buen respaldo económico que marca la diferencia de sus competidores, todas estas ventajas hacen que la organización cuente con una postura estratégica agresiva pues ante un cambio en el entorno podrán salir airoso.

Tabla 20

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)



Como resultado del análisis, se puede ver, de los proyectos en los que invierte el Estado respecto al año 2014 versus el año 2013, que se cuenta con proyectos calificados como incógnitas (aeropuertos, ferroviarios, Hospital del Niño, y III Etapa Chavimochic), donde se tiene que invertir, puesto que es un mercado donde el Estado invierte un buen porcentaje de su presupuesto. Respecto a los demás proyectos (carreteras, telecomunicaciones, agua y saneamiento, Majes, Sihuas y Olmos Tinajones), se debe analizar bien si realmente favorece participar en estos procesos (ver Figura 61).

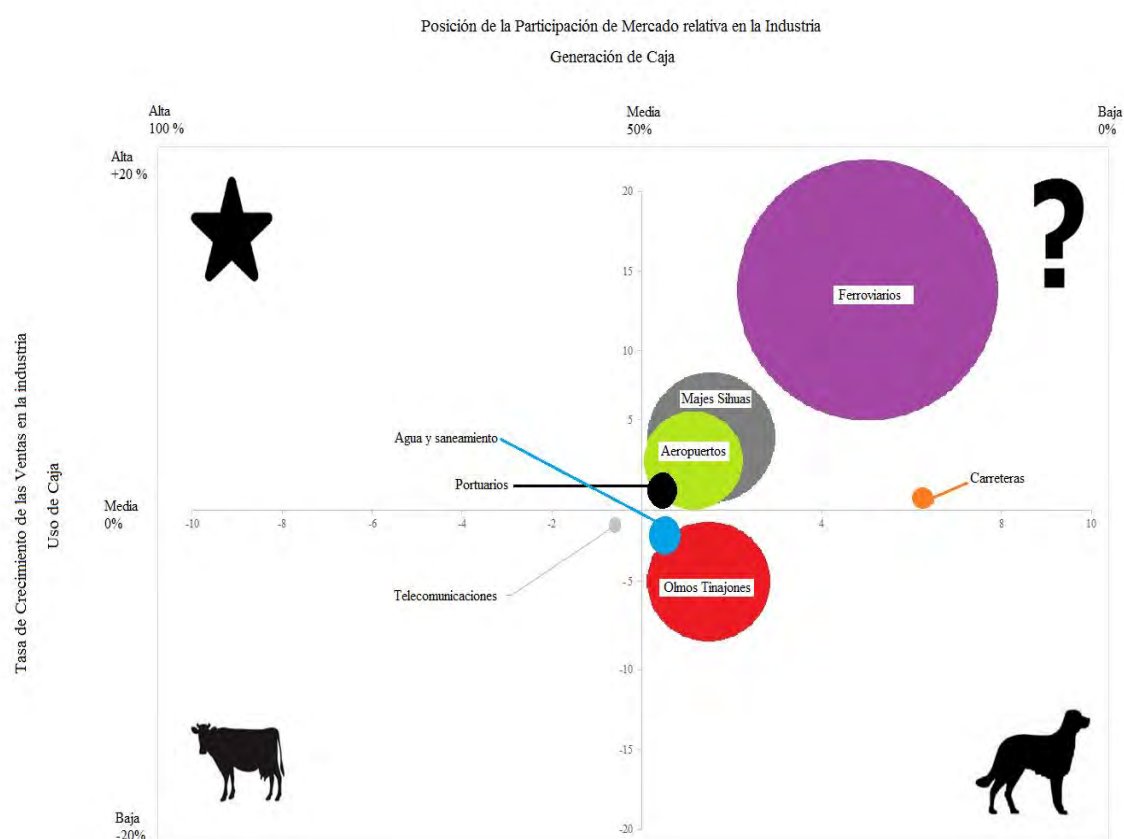


Figura 61. Matriz Boston Consulting Group de la industria de la construcción (pública).

Tal como lo menciona el reporte anual, del total presupuestado, se ejecutó en el año 2014 S/. 3,587 millones, que representan un avance del 96% del PIM, sustentado principalmente por los compromisos de concesión de carreteras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Respecto al año 2013, el gasto para compromisos de APP se incrementó en 53% (S/. 1,244 millones) (MEF, 2015).

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

Es una matriz de portafolio donde se grafica cada una de las divisiones de la organización, ubicándolas en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI (ver Figura 62). En ella, se señalará el puntaje ponderado resultante de las matrices EFE y EFI de la organización (D'Alessio, 2012).

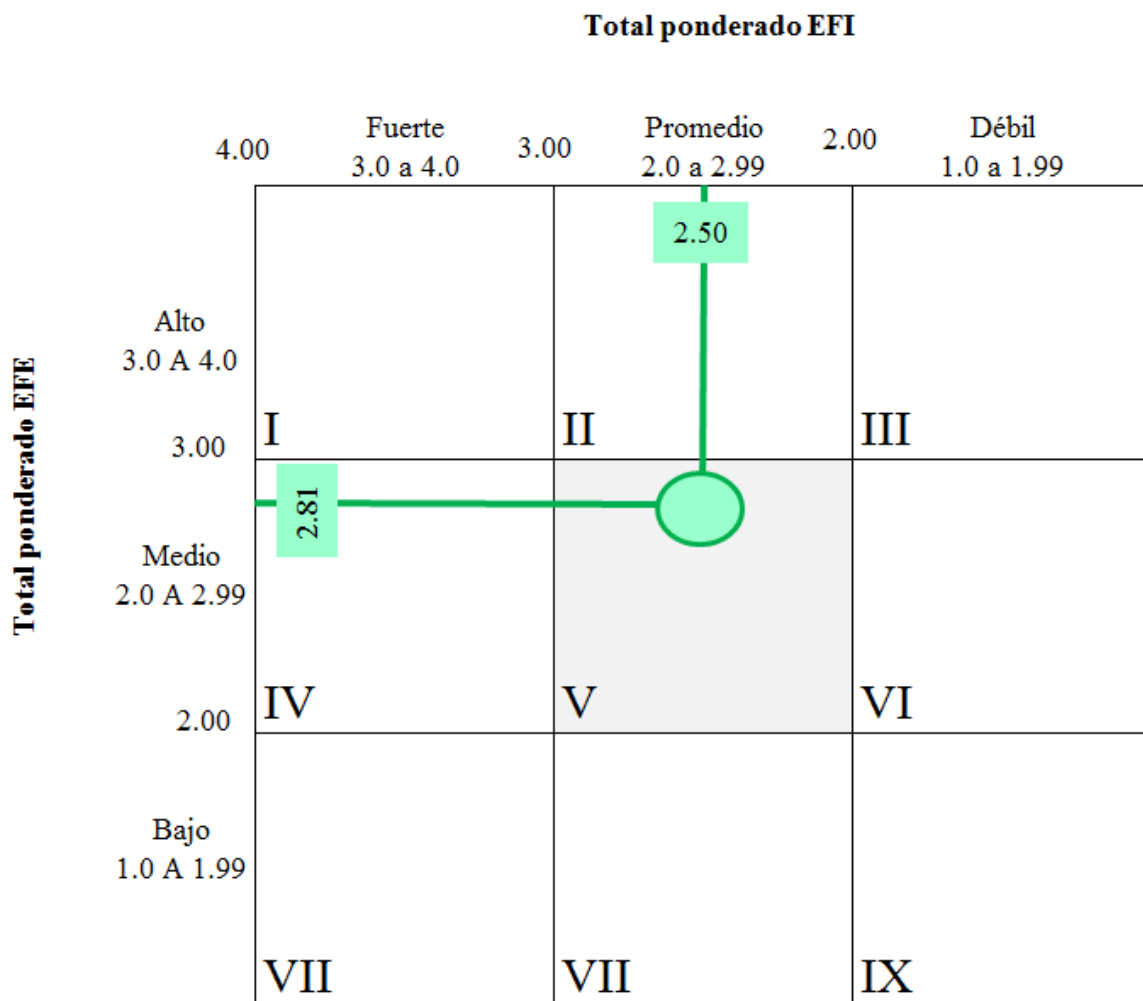


Figura 62. Matriz Interna-Externa de la industria de la construcción en el Perú.

Como estrategia, se tiene la penetración en el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos para diversos niveles socioeconómicos y satisfaciendo las nuevas

necesidades de los clientes, teniendo presente la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de (a) el crecimiento del mercado, y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado (D'Alessio, 2012).

Siendo el resultado del análisis la posición estratégica en el cuadrante I, lo que lo caracteriza por la penetración de mercados en los sectores C y D, además de la participación en licitaciones que le permitirán mantenerse de una manera activa en el mercado en caso de existir algún cambio en el entorno. Asimismo, cuenta con un respaldo financiero lo que le permite participar en proyectos privados, siendo esto un mercado con muchas expectativas de crecimiento (ver Figura 63).

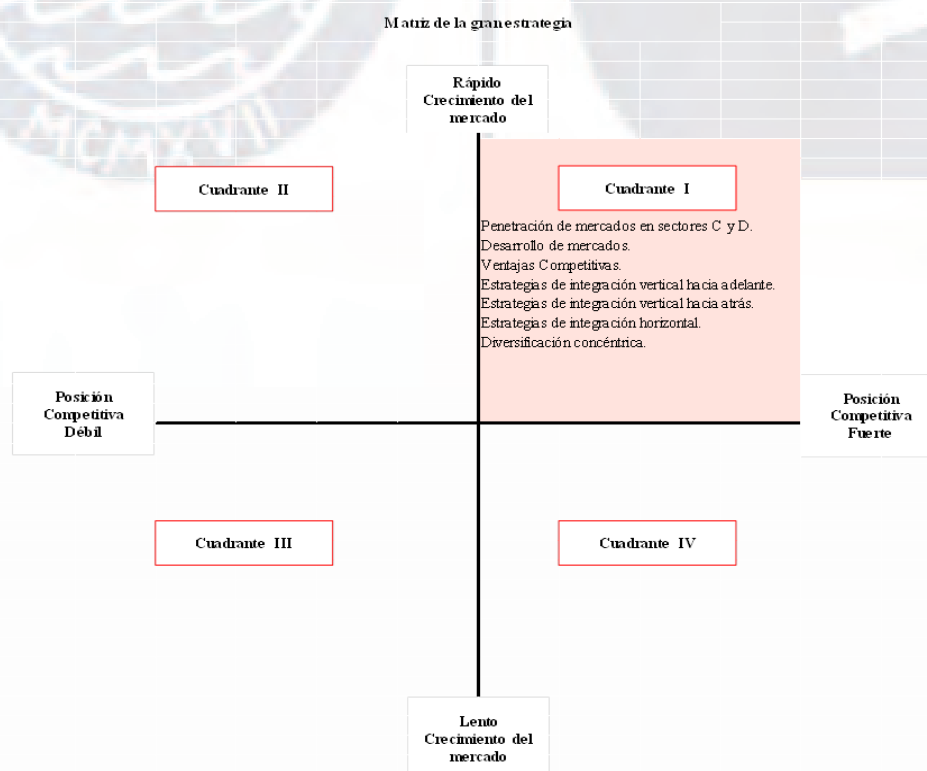


Figura 63. Matriz de la Gran Estrategia de la industria de la construcción en el Perú.

6.6 Matriz de Decisión

En la Tabla 22, se presenta la Matriz de Decisión de la industria de la construcción en el Perú.

En la Matriz de Decisión, se consolidan las matrices anteriores según el peso asignado, por lo tanto, las estrategias E1, E3, E4, E5, E6, E10, E11, E12, E13, E15 y E16 son las que han obtenido un puntaje mayor, y son las que serán las que se tomarán en cuenta en la Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE). Respecto a las estrategias: E2, E7, E8, E9 y E14, estas serán consideradas como estrategias de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes de éxito externos e internos (D'Alessio, 2012).

Con el análisis debidamente fundamentado y los pesos asignados a esta matriz, se concluye que las estrategias que tienen un puntaje superior a 5 son las siguientes:

- E1. Diseñar y proponer proyectos de infraestructura vial de bajo costo que permitan la interconexión entre las regiones.
- E3. Incrementar la participación de empresas privadas en proyectos de pequeña envergadura cuya rentabilidad en conjunto sea atractiva.
- E4. Agilizar la ejecución de proyectos de construcción mediante la participación de asociaciones público- privadas (APP).
- E5. Implementar la compra de materiales ecológicos mediante un programa de compras por volumen.
- E6. Invertir en la investigación de nuevas tecnologías para que las universidades puedan aplicarlas en los futuros proyectos nacionales.

Tabla 22

Matriz Decisión Estratégica (MDE).



- E10. Desarrollar un programa empleando el sistema de asociaciones público-privadas con el fin de identificar terrenos aptos para futuros proyectos.
- E11. Implementar equipos de trabajo que, junto con el gobierno, desarrollen programas para identificar y priorizar proyectos de alto impacto con el fin de agilizar su ejecución.
- E12. Desarrollar asesoría dirigida a los gobiernos regionales que presenten mayor brecha de infraestructura con el fin de identificar y luego proponer proyectos al corto plazo (1 año) y mediano plazo. (3 años).
- E13. Solicitar al Estado incentivos para la participación en proyectos localizados en lugares de difícil acceso.
- E15. Crear alianzas con las empresas contratistas para desarrollar proyectos conjuntos y pueda conseguir algunos beneficios de las empresas constructoras.
- E16. Desarrollar a CAPECO y SENCICO como instituciones que permitan brindar una formación técnica de excelencia a la par con otras instituciones de prestigio del mundo.

En la Tabla 23, se ve el cálculo de la ponderación de acuerdo con la MCPE.

Es conveniente hacer una evaluación final en la fase de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2012). (Ver Tabla 24) Con el análisis desarrollado podemos concluir que, todas las estrategias seleccionadas pasan por el riesgo durante los procesos de implementación o desempeño de las estrategias es mínimo.

Tabla 23

Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)



Tabla 24

Matriz Rumelt

Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1. Diseñar y proponer proyectos de infraestructura vial de bajo costo que permitan la interconexión entre las regiones.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E3. Incrementar la participación de empresas privadas en proyectos de pequeña envergadura cuya rentabilidad en conjunto sea atractiva.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E4. Agilizar la ejecución de proyectos de construcción mediante la participación de asociaciones público- privadas (APP).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E5. Implementar la compra de materiales ecológicos mediante un programa de compras por volumen.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E6. Invertir en la investigación de nuevas tecnologías para que las universidades puedan aplicarlas en los futuros proyectos nacionales.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E10. Desarrollar un programa empleando el sistema de asociaciones público-privadas con el fin de identificar terrenos aptos para futuros proyectos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E11. Implementar equipos de trabajo que, junto con el gobierno, desarrollen programas para identificar y priorizar proyectos de alto impacto con el fin de agilizar su ejecución.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E12. Desarrollar asesoría dirigida a los gobiernos regionales que presenten mayor brecha de infraestructura con el fin de identificar y luego proponer proyectos al corto plazo (1 año) y mediano plazo. (3 años).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E13. Solicitar al Estado incentivos para la participación en proyectos localizados en lugares de difícil acceso.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E15. Crear alianzas con las empresas contratistas para desarrollar proyectos conjuntos y pueda conseguir algunos beneficios de las empresas constructoras.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E16. Desarrollar a CAPECO y SENCICO como instituciones que permitan brindar una formación técnica de excelencia a la par con otras instituciones de prestigio del mundo.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

6.8 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de la ética verifica las estrategias específicas escogidas no violes aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios (D'Alessio, 2012) (ver Tabla 25).

Se ve que las estrategias, después de haber sido evaluadas y tomadas en cuenta, no violan los derechos humanos, y son justas y están acordes con los resultados estratégicos (utilitarias). Por lo tanto, todas las estrategias seleccionadas son aptas y no deben descartarse.

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias que se encuentran en la matriz de decisión y que no se encuentran analizadas, forman parte de esta clasificación y son las siguientes:

- E2. Dar a conocer la calidad de las empresas de construcción en el extranjero para facilitar su participación en proyectos foráneos.
- E7. Incrementar la capacitación del personal promoviendo su participación en proyectos que se ejecuten en el extranjero.
- E8. Empadronar a proveedores con el fin reducir la informalidad en el suministro de materiales de construcción.
- E9. Implementar un equipo de trabajo para identificar las deficiencias y proponiendo soluciones que permita acelerar la entrega de permisos.
- E14. Trabajar en conjunto con el gobierno para diseñar indicadores de cumplimiento post-entrega que detecten las empresas constructoras que realizan construcciones que no cumplen los estándares de calidad.

6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 26, se presenta la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.

6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 27, se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores.

Tabla 25

Matriz de Ética

		Estrategias Retenidas										
Filtros empleados		E1.	E3.	E4.	E5.	E6.	E10.	E11.	E12.	E13.	E15.	E16.
Derechos												
1.-	Derecho a la vida	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P
2.-	Derecho a la propiedad	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3.-	Derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4.-	Derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5.-	Derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6.-	Derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7.-	Derecho al debido proceso	N	P	P	N	P	P	P	P	N	N	N
Justicia												
8.-	Impacto en la distribución de justicia	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P
9.-	Equidad en la administración de justicia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
10.-	Normas de compensación de justicia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo												
11.-	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12.-	Métodos estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota: Criterio Utilizado para Calificar la Matriz de Ética:

Derechos: P = Promueve, N = Neutral, V = Viola

Justicia: J = Justo, N = Neutro, I = Injusto

Utilitarismo: E = Excelentes, N = Neutro, P = Perjudicial

Tabla 26

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo



Tabla 27

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategia	Brasil	Colombia	Chile
E1. Diseñar y proponer proyectos de infraestructura vial de bajo costo que permitan la interconexión entre las regiones.	Presentan proyectos implementados en corto, mediano y largo plazo		
E3. Incrementar la participación de empresas privadas en proyectos de pequeña envergadura cuya rentabilidad en conjunto sea atractiva.	Reforzar los proyectos a mediano y largo plazo		
E4. Agilizar la ejecución de proyectos de construcción mediante la participación de asociaciones público- privadas (APP).	Presentan alianzas estratégicas dentro de su país.		
E5. Implementar la compra de materiales ecológicos mediante un programa de compras por volumen.	Presentan proyectos implementados en corto, mediano y largo plazo.		
E6. Invertir en la investigación de nuevas tecnologías para que las universidades puedan aplicarlas en los futuros proyectos nacionales.	Presentan alianzas estratégicas dentro de su país.		
E10. Desarrollar un programa empleando el sistema de asociaciones público- privadas con el fin de identificar terrenos aptos para futuros proyectos.	Presentan proyectos implementados en corto, mediano y largo plazo.		
E11. Implementar equipos de trabajo que, junto con el gobierno, desarrollen programas para identificar y priorizar proyectos de alto impacto con el fin de agilizar su ejecución.	Presentan proyectos implementados en corto, mediano y largo plazo.		
E12. Desarrollar asesoría dirigida a los gobiernos regionales que presenten mayor brecha de infraestructura con el fin de identificar y luego proponer proyectos al corto plazo (1 año) y mediano plazo. (3 años).	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E13. Solicitar al Estado incentivos para la participación en proyectos localizados en lugares de difícil acceso.	Presentan proyectos implementados en corto, mediano y largo plazo.		
E15. Crear alianzas con las empresas contratistas para desarrollar proyectos conjuntos y pueda conseguir algunos beneficios de las empresas constructoras.	Presentan proyectos implementados en corto, mediano y largo plazo.		
E16. Desarrollar a CAPECO y SENCICO como instituciones que permitan brindar una formación técnica de excelencia a la par con otras instituciones de prestigio del mundo.	Indiferente	Indiferente	Indiferente

6.12 Conclusiones

Después del análisis, se han obtenido estrategias que son aprobadas en diversos aspectos, incluyendo el análisis ético, las mismas que están acorde con los objetivos de largo plazo de la industria.

Se han determinado cuales son las estrategias retenidas, las que no han sido descartadas sino que pueden emplearse en algún momento determinado, cuando se aplique el proceso estratégico.

Se observa que la industria de la construcción aún se encuentra en un proceso inicial, lo que es tomado como referencia en el caso de otras economías, como característica de los países que se encuentran con una economía en proceso de cambio, como el del Perú. Existen otras actividades económicas que se toman en cuenta antes del sector construcción, como es la reducción de la pobreza, sin tenerse en cuenta que ello va de la mano con el desarrollo de infraestructura, crecimiento de nuevos mercados, e internación con otros sectores tanto internos como externos, como generación alianzas estratégicas tanto públicas como privadas. Respecto al desarrollo de proyectos por parte del Estado, estos cuentan con un mayor impulso, pues mueven la economía, debido a que se tratan de proyectos a largo plazo, y, al participar la industria privada, al existir esa alianza entre lo público y lo privado, constituye una ventaja para el crecimiento del país.

Si se observa bien, la industria de la construcción mueve una cantidad considerable de dinero, que directa o indirectamente genera trabajo lo que favorecería el crecimiento de la PEA como consecuencia habría variaciones favorables del PBI en un mediano y largo plazo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. También se debe considerar que un planeamiento exitoso no garantiza una implementación exitosa, además que muchos planes bien desarrollados no llegan a concretarse, porque, en esta etapa, hay que tomar decisiones cruciales (D'Alessio, 2008). En el capítulo anterior, se ha concluido con la formulación de las estrategias que llevarán al logro de los objetivos de largo plazo planteados. El presente capítulo corresponde a establecer los objetivos de corto plazo con el fin de lograr los objetivos de largo plazo y, por consiguiente, lograr la visión planteada para la industria de la construcción.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Con base en los Objetivos de Largo Plazo (OLP), se procede a establecer los objetivos de corto plazo (OCP) para cada uno:

- **Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1):** Lograr, al año 2020, un crecimiento superior al 10% del PBI de la industria de la Construcción, partiendo de un crecimiento del 1.7% en el año 2014.

Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP 1.1). Lograr que anualmente la inversión pública en la industria de la Construcción crezca en 2% hasta el año 2020.

Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP 1.2). Acelerar, para el 2017, la ejecución de proyectos en un 20% mediante el uso de nuevas tecnologías y capacitación del personal con el fin de aumentar la adjudicación y ejecución de nuevos proyectos.

Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3). Consolidar, para el año 2019, el proceso de implementación del nuevo esquema del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para el 100% de nuevos proyectos de construcción.

Objetivo de Corto Plazo 1.4 (OCP 1.4). Capacitar a los gobiernos locales y regionales del país sobre las buenas prácticas para gestionar las obras públicas al 50% en el año 2015, al 70% en el año 2017, y al 100% en el año 2020.

- **Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2):** Alcanzar ventas en el mercado interno de la industria de la construcción por un monto superior a los US\$ 7,300 millones en el año 2020, partiendo de los US\$ 6,628 millones vendidos en el año 2013.

Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP 2.1). Iniciar anualmente un mínimo de 10 megaproyectos en obras civiles hasta el año 2020.

Objetivo de Corto Plazo 2.2 (OCP 2.2). Construir, a partir del año 2016, carreteras en las principales ciudades del país para aumentar la red vial a nivel nacional, partiendo de 78,000 km en el año 2015, e ir creciendo anualmente en 2.5% los metros cuadrados construidos de carreteras.

Objetivo de Corto Plazo 2.3 (OCP 2.3). Lograr, en el año 2017, que el 100% de los megaproyectos tengan una licencia social, la cual debe comenzar a ser concertada mínimo dos años antes de iniciado el proyecto.

Objetivo de Corto Plazo 2.4 (OCP 2.4). Convocar, a partir del año 2019, en cada región del país, un mínimo de cinco licitaciones para megaproyectos.

- **Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3):** Reducir para el año 2020 en un 10% la informalidad en la industria de la Construcción, la cual generó el año 2013 el 60% del PBI de esta industria.

Objetivo de Corto Plazo 3.1 (OCP 3.1). Desarrollar, en el año 2016, una entidad financiera, a través del MVCS, para el 100% de las empresas constructoras informales con el fin de incentivar su formalización mediante el financiamiento de sus futuros proyectos.

Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP 3.2). Reducir, a partir del año 2017, en 5% la tasa de impuesto a la renta para las nuevas empresas constructoras que facturen un máximo de 75 UIT.

Objetivo de Corto Plazo 3.3 (OCP 3.3). Incrementar en 1% anualmente hasta el año 2020, la formalización de empresas constructoras facilitando su co-participación con empresas informales en proyectos públicos pequeños con facturaciones de hasta S/.10'000,000.

Objetivo de Corto Plazo 3.4 (OCP 3.4). Implementar, a partir del año 2018, que el 100% de las empresas de construcción que ganen una licitación, por lo menos uno de sus proveedores sea una empresa informal, lo cual permitirá formalizarla, pero dicha participación será en una operación secundaria en el proyecto.

- **Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4):** Certificar, para el año 2020, al 50% de las empresas constructoras por la Central de Información sobre Promotores Inmobiliarios y Empresas Constructoras del Estado. En el año 2013, el 41% de las empresas estaban certificadas.

Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1). Lograr que los procedimientos de registro de certificaciones por el Estado hayan sido difundidas en un 50% al año 2016, en un 80% al año 2018, y en un 100% al año 2020 de las empresas.

Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP 4.2). Lograr, a partir del año 2016, que anualmente se certifique el 2% de las empresas constructoras.

Objetivo de Corto Plazo 4.3 (OCP 4.3). Implementar, a partir del año 2017, cláusulas contractuales en el 100% de las licitaciones para construcción con el fin de impedir que empresas sin certificación participen.

Objetivo de Corto Plazo 4.4 (OCP 4.4). Implementar, a partir del año 2018, incentivos para que la población denuncie a empresas constructoras informales, ganando un máximo de 1 UIT por denuncia.

- **Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5):** Lograr que el porcentaje de empresas constructoras que operan cumplan con las normas ISO 14000 y la ISO 26000, crezca del 1% en el año 2013 al 100% en el año 2020.

Objetivo de Corto Plazo 5.1 (OCP 5.1). Lograr que los Estándares de Calidad Ambiental, Registros de Buenas Prácticas Ambientales y la Norma de Responsabilidad Social hayan sido difundidas a las empresas constructoras en un 50% al año 2016, en un 80% al año 2018, y en un 100% al año 2020.

Objetivo de Corto Plazo 5.2 (OCP 5.2). Lograr, a partir del año 2017, un crecimiento del 25% anualmente en la certificación de las empresas constructoras en la ISO 14000 y la ISO 26000.

Objetivo de Corto Plazo 5.3 (OCP 5.3). Incluir, a partir del año 2016, en el 100% de las bases de las licitaciones públicas las normas ISO 14000 e ISO 26000 como requisitos obligatorios.

Objetivo de Corto Plazo 5.4 (OCP 5.4). Crear, para el año 2019, un organismo que agrupe al 100% de las empresas constructoras certificadas en ISO 14000 e ISO 26000 para que en conjunto puedan participar en la exportación de sus servicios de construcción a otros países de la región.

- **Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP 6):** Impulsar, para el año 2020, la generación de empleo digno y productivo incorporando 50,000 nuevos trabajadores por año en la industria de la construcción, considerando que en el año 2013 había 973,458 puestos de trabajo.

Objetivo de Corto Plazo 6.1 (OCP 6.1). A partir del año 2016, sancionar con 40 UIT a las empresas que incumplan con las normas OHSAS 18001, que corresponden a los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Objetivo de Corto Plazo 6.2 (OCP 6.2). Implementar, a partir del año 2017, auditorías anualmente de manera inopinada a empresas de la industria de la Construcción para comprobar que el 100% del nuevo personal trabaje la cantidad de horas que le corresponde o sea remunerado de acuerdo a ley en caso de incurrir en horas extra.

Objetivo de Corto Plazo 6.3 (OCP 6.3). Incentivar, a partir del año 2018, mediante reconocimiento público a las empresas que cumplan con alcanzar un mínimo de 80% de satisfacción laboral.

Objetivo de Corto Plazo 6.4 (OCP 6.4). Implementar, a partir del año 2018, una cláusula en las licitaciones que obligue a las empresas constructoras, que un 20% del personal de la obra pertenezca a la localidad y capaciten al 100% de estos para que puedan acceder a puestos de mayor remuneración.

7.2 Recursos Asignados a los OCP

Para los OCP planteados, se asignarán recursos financieros, humanos, y tecnológicos y de procesos. La asignación de estos recursos en la industria de la construcción involucra tanto al sector privado como estatal (gobiernos locales, regionales, Ministerios y municipalidades).

Recursos financieros. Las empresas, para ejecutar sus proyectos, cuentan con diferentes fuentes de financiamiento, las cuales pueden proceder de recursos propios y/o de terceros. Cada gestor inmobiliario deberá determinar las mejores condiciones y costos que implique el utilizar estos recursos. La situación actual del mercado inmobiliario permite a las empresas de la industria de la Construcción un alto apalancamiento sin sacrificar la rentabilidad.

Recursos humanos. El capital humano se constituye como el principal activo intangible de toda organización. La industria de la Construcción cuenta con entidades responsables de la capacitación de la mano de obra.

Es indispensable para el desarrollo de las actividades propias de la industria de la Construcción contar con recursos óptimamente capacitados junto con directivos de alto desempeño que lideren la gestión humana, así será factible cumplir con los objetivos definidos. Adicionalmente, la industria de la Construcción deberá contar con el apoyo de recursos humanos externos a la industria, es decir, consultores expertos para poder implementar algunos objetivos por el alto nivel de conocimiento en material ambiental que se requiere.

Recursos tecnológicos y de procesos. Es indispensable que la industria de la Construcción conozca sus procesos, implemente indicadores, niveles de servicio y tenga clara la capacidad instalada y utilizada de las empresas de la industria. Este conocimiento le permitirá planificar adecuadamente los recursos a requerir para cumplir con los objetivos de corto plazo.

Asimismo, la implementación de toda iniciativa que busque mejorar la eficiencia de los procesos que requiere de un análisis de los mismos; de esta manera, se identifican oportunidades de mejora, las cuales se pueden clasificar en dos: inmediatas y de mediano - largo plazo. Por otro lado, se requieren diseñar nuevas políticas, procesos y procedimientos.

El contar con información resulta vital para poder medir y gestionar los procesos de la industria de la Construcción. El contar con herramientas tecnológicas permitirá facilitar la gestión de los mismos. Estas herramientas (*software*) soportaran la implementación de todos los objetivos mencionados en este punto; adicionalmente, se requiere que las organizaciones cuenten con infraestructura tecnológica adecuada: equipos, conexiones, servidores, redes, entre otros, que les permita el correcto funcionamiento de las herramientas.

Insumos. La industria de la construcción consume una gran cantidad de insumos, como se detalló en el Capítulo IV del presente trabajo. Es de vital importancia que la industria de la Construcción cuente con alta disponibilidad de ellos para poder llevar a cabo los proyectos.

Con respecto a los materiales de construcción, los proveedores cuentan con una oferta considerable que permite el abastecimiento continuo a las diferentes empresas. Una adecuada planificación permitirá tener a tiempo los materiales requeridos, por lo que se minimizaría la probabilidad de retrasos en el cumplimiento de tiempos de obra. Adicionalmente, una correcta planificación, ejecución y control de las obras es elemental en el desarrollo de proyectos.

La principal limitante que presenta la industria de la Construcción en general es la escasez y encarecimiento de los terrenos; para ello, la industria de la Construcción debe lograr concertar con el Estado y entidades gubernamentales la habilitación urbana de terrenos y saneamiento de propiedades, en conjunto con la correcta planificación de insumos requeridos mencionados líneas arriba.

En la Tabla 28, se presentan los tipos de recursos requeridos para el logro de los OCP definidos para la industria de la Construcción.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Se presentan, en la Tabla 29, las políticas propuestas de acuerdo con cada tipo de estrategia.

A continuación, se desarrolla cada una de las estrategias:

E1. Diseñar y proponer proyectos de infraestructura vial de bajo costo que permitan la interconexión entre las regiones.

1. Implementar normas de red vial.
2. Diseñar las redes viales de interconexión entre regiones.

3. Comunicar a las poblaciones los futuros proyectos.

E2. Dar a conocer la calidad de las empresas de construcción en el extranjero para facilitar su participación en proyectos foráneos.

1. Implementar políticas de calidad en construcción.

2. Crear un organismo que reúna a las empresas constructoras.

3. Fomentar las oportunidades de obras en las otras regiones a través de los consulados.

E3. Incrementar la participación de empresas privadas en proyectos de pequeña envergadura cuya rentabilidad en conjunto sea atractiva.

1. Hacer un levantamiento de proyectos de pequeña envergadura.

2. Crear incentivos por participación en mayor cantidad de proyectos de pequeña envergadura.

3. Comunicar a todas las empresas constructoras el plan de incentivos.

E4. Agilizar la ejecución de proyectos de construcción mediante la participación de asociaciones público- privadas (APP).

1. Diseñar normas y políticas para la asociación público-privadas.

2. Desarrollar un plan de proyectos de construcción.

3. Comunicar los beneficios a la población de dichas asociaciones.

E5. Implementar la compra de materiales ecológicos mediante un programa de compras por volumen.

1. Diseñar el programa de compras por volumen.

2. Desarrollar listado de materiales ecológicos.

3. Crear incentivos económicos basados en el uso de materiales ecológicos.

E6. Invertir en la investigación de nuevas tecnologías para que las universidades puedan aplicarlas en los futuros proyectos nacionales.

1. Crear un fondo económico para proyectos de nuevas tecnologías en el área de la construcción.
2. Desarrollar foros entre expertos en construcción y las universidades para detectar las necesidades.
3. Desarrollar eventos de las mejores prácticas en construcción de empresas constructoras de la región.

E7. Incrementar la capacitación del personal promoviendo su participación en proyectos que se ejecuten en el extranjero.

1. Crear programas de capacitación en países de la región.
2. Desarrollar planes de intercambio entre empresas constructoras de la región.
3. Comunicar entre las empresas constructoras todas las experiencias obtenidas.

E8. Empadronar a proveedores con el fin de reducir la informalidad en el suministro de materiales de construcción.

1. Empadronamiento de proveedores de materiales de construcción.
2. Crear un listado de materiales aceptados para la construcción.
3. Desarrollar incentivos para las empresas constructoras que adquieran los productos en los proveedores registrados.

E9. Implementar un equipo de trabajo para identificar las deficiencias y proponiendo soluciones que permita acelerar la entrega de permisos.

1. Crear un organismo encargado de la permisología de proyectos.
2. Desarrollar reuniones entre comunidades, estado y el organismo encargado para solucionar los conflictos.
3. Supervisar el buen desarrollo de las obras en base a las normas técnicas y la comunidad.

E10. Desarrollar un programa empleando el sistema de asociaciones público- privadas con el fin de identificar terrenos aptos para futuros proyectos.

1. Realizar un catastro de terrenos para proyectos.
2. Desarrollar planos de cada región basado en el nuevo catastro.
3. Crear incentivos para empresas que desarrollan futuros proyectos.

E11. Implementar equipos de trabajo que, junto con el gobierno, desarrollen programas para identificar y priorizar proyectos de alto impacto con el fin de agilizar su ejecución.

1. Desarrollar un listado por importancia de proyectos de alto impacto.
2. Desarrollar programas entre Estado y empresas constructoras para revisar proyectos de alto impacto.
3. Supervisar la ejecución de dichos proyectos de alto impacto.

E12. Desarrollar asesoría dirigida a los gobiernos regionales que presenten mayor brecha de infraestructura con el fin de identificar y luego proponer proyectos al corto plazo (1 año) y mediano plazo. (3 años).

1. Crear un equipo de profesionales en la construcción para capacitar a los gobiernos regionales.
2. Desarrollar un listado de proyectos por región priorizando necesidades de corto y mediano plazo.
3. Capacitar a los gobiernos regionales sobre las oportunidades en los proyectos de corto y mediano plazo.

E13. Solicitar al Estado incentivos para la participación en proyectos localizados en lugares de difícil acceso.

1. Crear un fondo de incentivos para proyectos en zonas de difícil acceso.
2. Desarrollar un listado de proyectos de difícil acceso por región.

3. Realizar asociaciones con empresas de construcción de otros países de la región con similares problemas geográficos.

E14. Trabajar en conjunto con el gobierno para diseñar indicadores de cumplimiento post-entrega que detecten las empresas constructoras que realizan construcciones que no cumplen los estándares de calidad.

1. Crear políticas técnicas en construcción que aseguren la calidad de las obras.
2. Desarrollar un equipo de trabajo experto en técnicas de construcción para acompañar el desarrollo de las obras.
3. Supervisar constantemente la entrega de obras terminadas de las empresas constructoras.

E15. Crear alianzas con las empresas contratistas para desarrollar proyectos conjuntos y puedan conseguir algunos beneficios de las empresas constructoras.

1. Desarrollar convenciones de integración entre empresas constructoras y empresas contratistas.
2. Fomentar la alianza entre empresas constructoras y empresas contratistas para lograr mejores beneficios en conjunto.
3. Extender los beneficios de las empresas constructoras hacia las empresas contratistas que formaron alianzas.

E16. Desarrollar a CAPECO y SENCICO como instituciones que permitan brindar una formación técnica de excelencia a la par con otras instituciones de prestigio del mundo.

1. Desarrollar un plan de capacitación de profesionales expertos en construcción.
2. Certificar a CAPECO y SENCICO como instituciones expertas en construcción.
3. Supervisar la calidad de la enseñanza brindada por CAPECO y SENCICO.

Tabla 28

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo



Tabla 29

Políticas Propuestas para Cada Tipo de Estrategia

7.4 Estructura de la Industria de la Construcción

La estructura de la industria representa un insumo elemental para la implementación de las estrategias utilizando, para ello, las políticas definidas. Según D'Alessio (2008), es necesario definir si la estructura vigente es capaz para llevar la práctica las estrategias seleccionadas o si se requiere adecuar la organización.

La estructura organizacional de la industria de la construcción será dirigido por la CAPECO, gremio de empresas constructoras, el cual tiene como objetivos: (a) promover el desarrollo nacional y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la construcción; (b) fomentar y desarrollar la actividad constructora pública y privada a través de la empresa privada; (c) reconocer a la persona humana como el elemento más importante en toda empresa; (d) promover la construcción de viviendas en el país buscando hacerlas más económicas mediante: el fomento de nuevos sistemas constructivos y materiales de construcción, la disminución de sobrecostos, creación de un sistema hipotecario eficiente, medidas tributarias que incentiven la construcción de viviendas; (e) promover el desarrollo de la infraestructura del país; (f) fortalecer a las empresas constructoras peruanas; y (g) lograr la igualdad de oportunidad para todas las empresas (CAPECO, 2012). Los objetivos de CAPECO se alinean con la visión, misión, objetivos y estrategias definidas para la industria de la Construcción; por ello, esta entidad será la responsable de velar por que se ejecuten las estrategias seleccionadas para la industria de la Construcción. Para ello, contará con tres divisiones: (a) Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y medio ambiente, equipo encargado de la gestión de proyectos y certificaciones que permitan a la industria de la Construcción alcanzar los objetivos asociados a RSE y medio ambiente, así como de asegurar que todas las empresas cumplan con las regulaciones medio ambientales establecidas; (b) Procesos y Calidad, equipo encargado de implementar la filosofía *lean construction*, buscando eliminar la ineficiencia, reducir costos e implementar mejoras a lo largo del proceso

constructivo en toda la cadena de valor; y (c) el equipo de Capacitación, el cual se encargará de desarrollar habilidades y competencias de la mano de obra, así como de capacitar a las organizaciones en el uso de nuevas herramientas (Sologuren, Navarrete, & Quiroz, 2012).

La CAPECO contará con la supervisión y apoyo del Estado, para lo cual se creará el frente de apoyo de la Dirección Nacional de Construcción, este será el ente del Estado encargado de dar las regulaciones y velar por que estas se cumplan. La CAPECO será la encargada de asegurar que los proveedores cumplan con la responsabilidad social, tengan especificaciones técnicas para sus procesos y estén en constante capacitación. De manera paralela, el Estado informará al gremio de trabajadores sobre las políticas a implementar en cada una de las estrategias para que estos estén alineados y se pueda cumplir el plan estratégico de la industria de la Construcción.

La clave de todo proceso de implementación exitosa, según D'Alessio (2008), es la unión de la organización alrededor de la estrategia y la estructura definida (ver Figura 64).

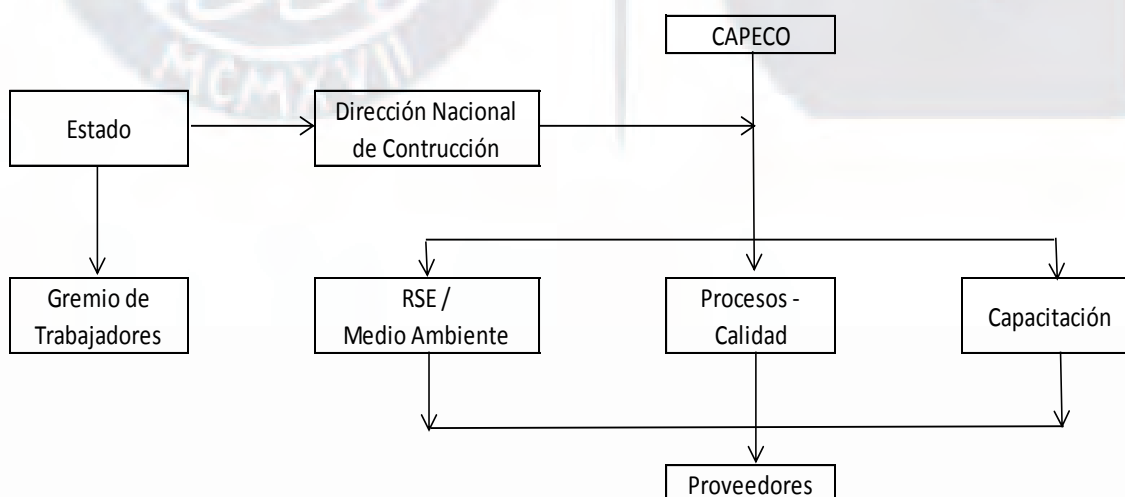


Figura 64. Estructura organizacional propuesta para la industria de la Construcción.

7.5 Medio Ambiente y Ecología

El entorno edificable es responsable por casi un tercio de las emisiones de gases de efecto invernadero y consume en el Perú un 45% de la energía (MVCS, 2012). Por ello y para

contrarrestar la contaminación, se vienen desarrollando en el país algunas iniciativas para prevenir, controlar y disminuir el impacto ambiental negativo. Para proporcionar la seguridad con el cuidado del medio ambiente y la ecología, se debe de implementar buenas prácticas medioambientales, la reutilización de residuos de construcción, capacitaciones a las empresas de la industria, desarrollando programas de asistencia y diseñando protocolo de mediciones del impacto ambiental generado en cada proyecto (Sologuren, Navarrete, & Quiroz, 2012).

Para lograr dichos objetivos, es necesario que la industria de la Construcción y cada empresa trabajen en la investigación y desarrollo, por un lado, desarrollar nuevas técnicas que utilicen residuos y desechos provenientes de la propia actividad, por otro lado, en técnicas que mejoren la eficiencia energética en todas las fases del proceso constructivo desde los materiales, hasta en las edificaciones eliminando así el uso de la ventilación mecánica y aire acondicionado, igualmente en lo relativo al ahorro del agua (Acosta & Cilento, 2007).

Asimismo, es muy importante generar políticas de comunicación y de capacitación sobre temas ambientales y la repercusión que la industria de la Construcción tiene en este; adicionalmente, se debe asegurar que las buenas prácticas e innovaciones logradas estén a disposición de todo el grupo humano que trabaja en la industria de la Construcción. Bajo la premisa de que no es posible mejorar lo que no se puede medir, es indispensable contar con indicadores de control sobre el impacto que la industria de la Construcción origina en el medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos

La industria de la Construcción tiene una estructura dinámica y compleja. Esta industria de la Construcción tiene gran importancia para la economía del país por su capacidad de generar empleos directos e indirectos, absorbiendo un buen porcentaje de mano de obra. Entre tanto, la misma presenta graves problemas en lo que se refiere a condiciones de trabajo de los operarios, principalmente en cuanto a la alta rotación de la mano de obra, la

falta de preparación profesional y el alto índice de accidentes de trabajo (Cardoso, 2006). Koskela (1992) afirmó que, en la industria de la construcción, la capacitación de los operarios es necesaria, pues a través de ella se puede obtener una mayor productividad, una buena calidad en el producto final y también se puede ejecutar correctamente una tarea desde la primera vez, evitando desperdicios de materiales y reprocesos.

Los recursos humanos necesarios para la implementación del presente plan se deben destacar el liderazgo que deben poseer todos los gerentes y responsables de las instituciones pertenecientes a la industria de la Construcción. Es esta característica la que llevará al cumplimiento de los objetivos de corto plazo como de largo plazo ya que involucrará a todos bajo la misma visión. La mano de obra tanto obrera y técnica que se necesitará deberá poseer habilidades especializadas y para ello se deberá buscar la capacitación continua de todos a fin de que exista un equilibrio para la ejecución de las acciones del presente plan. Toda actividad o acción planteada debe encontrar en los responsables una motivación especial de querer llevar a la industria de la Construcción, a la que pertenecen, a un nivel de desarrollo futuro con mejores condiciones y que pueda generar beneficios tanto a la población como a los empresarios y al Estado.

7.7 Responsabilidad Social

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2007), la responsabilidad social empresarial es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad, y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

La industria de la Construcción es reconocida por la contribución económica que genera al país; asimismo, por la amplia demanda laboral que genera en puestos de trabajos

directos e indirectos, a este factor se agrega el que es una de las industrias con un alto riesgo de accidentes laborales, propios de la actividad en sí. Para el presente planeamiento, se toma como base el estudio “Construyendo un Sector Socialmente Responsable”, realizado por la Cámara Salvadoreña de la industria de la Construcción ([CASALCO], 2012), el cual indica que la RSE está compuesta por siete áreas de acción claves, las cuales contribuyen a que una empresa logre un éxito comercial, respetando los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. En este sentido, el accionar en estas áreas representa un nuevo giro para las empresas y un empuje sostenible para el país. El objetivo principal en este aspecto es que estas áreas claves se conviertan en parte de un manual de buenas prácticas para todas las empresas en la industria de la Construcción.

Gobernabilidad. Se refiere a la manera en que una empresa es administrada y cómo esta logra sus metas, tomando en cuenta, además, a los grupos de interés relacionados con la organización tales como los socios o propietarios, los empleados, ejecutivos, los clientes y proveedores, los gremios, entre otros. Incluye, además, el estilo de dirección aplicado y la forma cómo se evalúa el riesgo, cómo se monitorea y cómo se optimiza el desempeño.

Público interno. Son todas y cada una de las personas que integran la empresa, partiendo por los trabajadores, supervisores, empleados administrativos, ejecutivos y los dueños o socios de la misma, y sus organizaciones internas como los sindicatos, equipos de trabajo, clubes deportivos, artísticos, comités de bienestar, de salud, higiene y seguridad, entre otros.

Mercadeo responsable. Es el conjunto de métodos, acciones y prácticas que considera la actividad de mercadeo, incluyendo comercialización y publicidad, según la visión ética que imprime la RSE. Estas acciones van desde la elaboración del producto, su seguridad, su rotulación, etiquetado y promoción, hasta vincular el mercadeo con una causa social o cómo

las estrategias de mercadeo responsable contribuyen, fortalecen y/o posicionan la industria de la empresa, esto a través de buenas prácticas de responsabilidad social.

Medio ambiente. Significa mantener a la empresa operando en condiciones internas y externas compatibles con el medio ambiente, incorporando prácticas de autorregulación y auditorías ambientales frecuentes, así como la utilización de tecnologías de eco eficiencia y de producción más limpia en el diseño, producción y distribución de los productos.

Comunidad. Es el hecho de que la empresa planifique y ejecute acciones que maximicen los efectos positivos y minimicen los efectos negativos de su presencia en la comunidad, orientando sus aportes en efectivo y especies, incluyendo destinar tiempo de los empleados para organizaciones de servicio a la comunidad, en beneficio tanto de la comunidad como de la empresa.

Proveedores. Muchas empresas se están dando cuenta de que no solo es necesario practicar la RSE en casa; también, son responsables de los de las empresas que las proceden o las siguen en la cadena, es decir, sus proveedores.

Política pública. Se define como la congruencia de los intereses de la empresa y los intereses públicos, excediendo de manera general los requerimientos legales, éticos y de transparencia, así como también influir en políticas que tengan mayores beneficios sociales para todo el país, en sectores de salud, educación y otros.

Todos estos aspectos se encuentran relacionados con la gestión y el código de ética implementado para la industria de la Construcción. Las consecuencias de contar con una gestión deficiente en las siete áreas claves afecta de manera global a las empresas de la industria de la Construcción, lo que supone importantes costos de ejecución de obras e impacto social considerable. Por ello, la industria de la Construcción debe afirmar la RSE, a través de sus empresas, asumiendo voluntariamente compromisos más allá de las

obligaciones ya establecidas por las entidades regulatorias, que permitan contribuir a elevar los niveles de desarrollo social.

7.8 Gestión del Cambio

Como indicó D'Alessio (2008), el proceso de implementación genera cambios estructurados y, algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. La industria de la Construcción deberá desarrollar una estrategia de cambio que le permita adaptarse a las innovaciones, lograr una mejor adecuación de los recursos para obtener una mayor competitividad, fomentar la cooperación intercultural para poder hacer frente a los efectos de la globalización (competencia intercultural), lograr una reducción de costes y todo ello en un entorno competitivo cada vez más complejo e interdependiente.

En línea con estas necesidades, es indispensable que el recurso humano propio de las organizaciones esté en la capacidad de realizar un cambio profundo en los conocimientos y competencias para adaptarse a los cambios y poder hacer frente con éxito al entorno cambiante. El cambio hacia un nuevo entorno exige a las organizaciones: (a) ser capaz de aprender; (b) ubicar al recurso humano en el centro de actuación de la organización, puesto que son las personas las responsables de su éxito, su desarrollo y su control; y (c) desarrollar un sistema de gestión del cambio, es decir, de la adaptabilidad de la organización a los nuevos retos, nuevas variables y nuevas exigencias.

Existen diversos conceptos vinculados a la gestión del cambio, como son: *business reengineering*, el cual se utiliza para cambios radicales, *top down* o para implementar un nuevo concepto en la organización; Lean Management, orientado a eliminar la ineficacia; y el Total Quality Management (TQM), concepto de dirección orientado a los clientes, en donde toda la organización asume la responsabilidad de la calidad (Sologuren, Navarrete, & Quiroz, 2012).

La gestión del cambio representa un reto para cualquier institución; se requiere un fuerte liderazgo, una estructura flexible, personas acostumbradas y dispuestas al cambio y, en su caso más óptimo, disponer de una sistematización de los procesos de cambio. En este caso, la capacidad de adaptación de la institución a los nuevos entornos, nuevas variables y nuevas exigencias va a ser un factor determinante para la consecución de los objetivos.

7.9 Conclusiones

La implementación estratégica es de vital importancia en el planeamiento estratégico de la industria de la Construcción, en vista de que sólo a través del cumplimiento de los OCP se podrá alcanzar los OLP y, de esa forma, llegar a la visión propuesta para la organización. Es muy importante el liderazgo y poder de concertación que los representantes de la industria de la Construcción alcancen para cumplir con el proceso estratégico y solamente con compromiso se logrará que las propuestas planteadas se logren en el futuro.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Para hacer la evaluación respectiva, se empleará una herramienta de gestión muy útil para medir la evolución de la actividad de esta industria y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general: el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard. De acuerdo con su metodología, se llevará a cabo la evaluación bajo cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) interna e innovación, y (d) aprendizaje y crecimiento. Se considerarán, además, los objetivos estratégicos definidos en el capítulo anterior para cada perspectiva estratégica.

8.1.1 Perspectiva de finanzas

En esta perspectiva, se tratarán de aprovechar los megaproyectos proyectados para los próximos años y la inversión pública que hará el gobierno con el fin de asegurar rentabilidad (ver Tabla 30).

8.1.2 Perspectiva de clientes

Responderá a la pregunta de qué se puede ofrecer al cliente para asegurar su satisfacción. Los objetivos en este caso están enfocados a brindar construcciones de calidad en el futuro, respaldados por procesos de gestión estandarizados (ISO 9000) y por otras certificaciones (ver Tabla 31).

8.1.3 Perspectiva interna e innovación

En cuanto a los objetivos que se persiguen, estaría la implementación de indicadores de productividad y de políticas orientadas a aumentar la cantidad de empresas constructoras formales además de implementar procesos de auditoría que aseguren el uso de buenas prácticas ambientales.

8.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los esfuerzos de la industria estarían enfocados a capacitar al personal y lograr que

las empresas constructoras alcancen altos estándares de calidad. Asimismo, se buscará dotar a las personas de beneficios que les permitan un mayor desarrollo personal y profesional.

8.2 Tablero de Control Integrado

Se presenta el tablero de control con los OCP de acuerdo con las cuatro perspectivas señaladas líneas arriba y que deben ser monitoreados frecuentemente para conocer la evolución de la industria.

Tabla 30

Tablero de Control Integrado-Perspectiva Financiera

Objetivos	Medidas	Unidades	Responsable
Perspectiva financiera			
OCP 1.1 Lograr que anualmente la inversión pública en la industria de la Construcción crezca en 2% hasta el año 2020.	Avance anual de la inversión pública	Porcentaje	Gobierno Central
OCP 1.2 Acelerar, para el 2017, la ejecución de proyectos en un 20% mediante el uso de nuevas tecnologías y capacitación del personal con el fin de aumentar la adjudicación y ejecución de nuevos proyectos.	Proyectos culminados con anticipación	Porcentaje	Empresas constructoras
OCP 2.1 Iniciar anualmente un mínimo de 10 megaproyectos en obras civiles hasta el año 2020	Megaproyectos iniciados anualmente	Cantidad	Empresas constructoras
OCP 3.2: Reducir, a partir del año 2017 en 5% la tasa de impuesto a la renta para las nuevas empresas constructoras que facturen un máximo de 75 UIT.	Empresas con menos de 5% de IR	Cantidad	Gobierno Central

Tabla 31

Tablero de Control Integrado-Perspectiva de Clientes

Objetivos	Medidas	Unidades	Responsable
Perspectiva clientes			
OCP 2.2 Construir, a partir del año 2016, carreteras en las principales ciudades del país para aumentar la red vial a nivel nacional, partiendo de 78,000 km en el año 2015 e ir creciendo anualmente en 2.5% los metros cuadrados construidos de carreteras.	Kilómetros de carreteras construidas anualmente	Porcentaje	Empresas constructoras
OCP 2.4: Convocar, a partir del año 2019, en cada región del país, un mínimo de cinco licitaciones para megaproyectos.	Proyectos Convocados	Cantidad	Empresas constructoras y Gobierno Central
OCP 4.4: Implementar, a partir del año 2018, incentivos para que la población denuncie a empresas constructoras informales, ganando un máximo 1 UIT por denuncia	Empresas denunciadas	Porcentaje	Gobiernos Central y regional
OCP 4.1: Lograr que los procedimientos de registro de certificaciones por el Estado hayan sido difundidas en un 50% al año 2016, en un 80% al año 2018 y en un 100% al año 2020 de las empresas.	Avances de difusión	Porcentaje	Empresas constructoras
OCP 4.2: Lograr, a partir del año 2016, que anualmente se certifique el 2% de las empresas constructoras.	Empresas certificadas	Porcentaje	Empresas constructoras
OCP 4.3: Implementar, a partir del año 2017, cláusulas contractuales en el 100% de licitaciones para construcción con el fin de impedir empresas sin certificación.	Implementación de cláusulas	Cantidad	Empresas constructoras

Tabla 32

Tablero de Control Integrado-Perspectiva Interna e Innovación



Tabla 33

Tablero de Control Integrado-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



8.3 Conclusiones

- Revisando el cuadro de control integral, se puede observar que las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y la de perspectiva interna e innovación son las que agrupan la mayor cantidad de objetivos. Esto, como consecuencia de la necesidad de implementar ideas y políticas innovadoras y de mejorar la capacitación y los procesos de trabajo en la industria con el fin de brindar a las empresas mayor competitividad y de esa forma, obtener márgenes de ganancia en un medio altamente competitivo y con la amenaza de ingreso de empresas foráneas ya consolidadas.
- Se requerirá implementar programas de capacitación en las empresas constructoras para mejorar el nivel técnico de su personal.
- Asegurar el crecimiento y bienestar de las personas (seguridad, salario, etc.) será un objetivo importante para la industria de la construcción en los próximos años.
- Los megaproyectos y la realización de la totalidad de la inversión pública en los próximos años serán fundamentales para asegurar la rentabilidad de la industria de la construcción. En ese sentido, el papel del gobierno será fundamental para el crecimiento de esta industria.
- La búsqueda de una mejora constante en la calidad de las construcciones será un objetivo primordial. Será necesario para ello la implementación de estándares de calidad internacionales, prácticas medioambientales adecuadas y una formalización creciente de las empresas constructoras.

Capítulo IX: Competitividad de la Industria de la Construcción

9.1 Análisis Competitivo de la Industria de la Construcción

El desarrollo de la industria de la Construcción en el Perú es de vital importancia para la sociedad, con un escenario demandante de más y mejores obras civiles que a su vez son el soporte para el desarrollo de otras industrias. En este contexto, la industria de la Construcción requiere seguir elevando sus estándares de calidad para mantenerse competitivos y vigentes en el mercado para satisfacer de manera sostenida la enorme necesidad de infraestructura que demanda el país.

La Organization For Economic Co-operation and Development (OECD) definió la competitividad como el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir productos que enfrentan la competencia de los mercados internacionales, mejorando los ingresos reales de la población (D'Alessio, 2012). La competitividad de la industria por tanto se puede considerar como la medida en que puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente a nivel internacional, y, en un país como el Perú, que, según se analizó en capítulos precedentes, es considerado cada vez más competitivo, la industria de la Construcción tiene amplio margen para seguir creciendo en cantidad y calidad, sobre todo porque es fuente de trabajo indirecto y base para el crecimiento integral de la nación.

Para medir la competitividad de la industria de la Construcción, se utilizó la hoja desarrollada por Rowe, Manson, y Mockler (1994), para poder calificar la industria con base en factores claves, como se muestra en la Figura 65.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de la Construcción

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter, hecho en el Capítulo III, se puede inferir las siguientes ventajas competitivas: el elevado número de proveedores y el reducido coste de cambio de proveedores, no habiendo por tanto el riesgo de desabastecimiento; el elevado poder de negociación de precios en los contratos de obras públicas; el alto nivel de

competencia de la industria; alta rentabilidad; creciente inversión pública que mantiene la industria activa, dinámica y expectante, sin el temor de que quede paralizada por falta de inversión; la solidez de la economía nacional, que permite el financiamiento de obras; y la gran cantidad de mano de obra potencial.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de la Construcción

Un clúster es la concentración de empresas e instituciones conectadas y pertenecientes a un campo concreto, unidas por características comunes y complementarias entre sí.

También se le puede definir como una red de actividades interrelacionadas que de forma natural tienden a formarse y desarrollarse en torno a un producto central en desarrollo (Porter, 2000). El clúster de construcción estaría formado por todas las empresas que se dedican al desarrollo, diseño y ejecución de las obras de construcción (edificaciones e infraestructura industrial y comercial), tanto para el sector público como privado, así como las empresas de provisión de materiales, equipos, suministros, y maquinaria pesada para la construcción.

Según un informe elaborado para el MEF (2013), en el Perú, existiría solo un clúster potencial de construcción y estaría en Lima, debido principalmente a que en este lugar se concentra un gran número de empresas dedicadas a la prestación de servicios para la construcción, desde el desarrollo de proyectos hasta la ejecución de obras de infraestructura pública (desarrollo vial) y privada, industriales (minería, plantas industriales) y comerciales (viviendas y edificios) (D'Avila, Gaia, & Development, 2013). En el interior del país, hay un gran potencial para la formación de clústeres por regiones geográficas, aunque aún se estaría condicionado a una mayor presencia de empresas de construcción. El departamento de Lima cuenta con la mayor población del país, lo cual genera la necesidad de un mayor desarrollo urbano tanto a nivel de edificación de viviendas como en el desarrollo de infraestructura vial necesaria para atender las necesidades de sus habitantes.

1. Tasa de crecimiento potencial de la Industria (en términos reales)			
0-3% <input type="checkbox"/>	6-9% <input checked="" type="checkbox"/>	12-15% <input type="checkbox"/>	18-21% <input type="checkbox"/>
3-6% <input type="checkbox"/>	9-12% <input type="checkbox"/>	15-18% <input type="checkbox"/>	>21% <input type="checkbox"/>
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria			
Ninguna barrera <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Virtualmente imposible de entrar
3. Intensidad de la competencia entre empresas			
Extremadamente competitivo <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Casi ninguna competencia
4. Grado de sustitución del producto			
Muchos sustitutos disponibles <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			Ningún sustituto disponible
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte			
Altamente dependiente <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Virtualmente independiente
6. Poder de negociación de los consumidores			
Consumidores establecen términos <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			Productores establecen términos
7. Poder de negociación de los proveedores			
Proveedores establecen términos <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			Compradores establecen términos
8. Grado de sofisticación tecnológica de la industria			
Tecnología de alto nivel <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Tecnología muy baja
9. Régimen de innovación en la industria			
Innovación rápida <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Casi ninguna innovación

Figura 65. Análisis competitivo de la industria de la construcción.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Industria de la Construcción

Según el informe “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú” (2013), para el desarrollo de la iniciativa clúster y poder conseguir un escenario futuro favorable, es necesario formular estrategias en base a los siguientes retos estratégicos:

- Mejorar las capacidades de los trabajadores a través de una mejor oferta educativa orientada a los temas técnicos requeridos por la industria.
- Mejorar la oferta de Maestrías orientadas a esta industria ya que existe un déficit a nivel local.
- Es necesaria inversión en temas de innovación ya que, si bien se tiene un *know-how* competitivo, la mayor innovación puede impulsar el desarrollo de la industria en mayor proporción.
- Adaptar la industria de la construcción a las tendencias mundiales, entre las cuales destaca el desarrollo de edificaciones que minimicen el impacto negativo para el planeta (“Green Buildings”).
- Adaptación a la actual tendencia mundial que promueve la integración de toda la industria en términos de realización de proyectos llave en mano (conocida como EPC).

Tener siempre en cuenta los factores identificados que impactarán en el grado de dificultad de la implementación de las estrategias: (a) la informalidad, y (b) el grado de coordinación entre empresas principalmente.

9.5 Conclusiones

La industria de la Construcción es de vital importancia para el desarrollo del país, ya que proporciona la infraestructura necesaria para que las demás industrias puedan crecer. Si bien en los últimos años ha sido la industria de mayor crecimiento en el Perú, aún queda una

brecha amplia para poder satisfacer la creciente demanda de obras públicas. En el Perú, esta industria está muy centralizada en Lima, lo que abre grandes oportunidades en el interior, especialmente contando con las ventajas competitivas y comparativas descritas en el presente capítulo, que ubican la industria de la Construcción en un lugar expectante en cuanto a competitividad. Contando con una geografía difícil, pero, a la vez, deslumbrante, la Construcción en el Perú tiene un futuro tan retador como prometedor, correspondiéndole al Estado crear las condiciones adecuadas que faciliten el desarrollo y competitividad de esta industria.

El clúster potencial de la Construcción cuenta con empresas representativas que cuentan con ventajas competitivas en cuanto a conocimientos en arquitectura y construcción y el *know-how* en tecnología. Las oportunidades más relevantes giran en torno al mayor dinamismo del mercado peruano, lo cual permite la introducción de proyectos de inversión, principalmente industriales, que aumenta la demanda de este tipo de servicios de construcción, así como la ejecución de mayores proyectos de infraestructura vial. Igualmente, existen amenazas en el ámbito internacional relacionadas a la desaceleración, entrada de empresas extranjeras y el encarecimiento de los materiales de construcción y de la maquinaria. Por otra parte, existen barreras que limitan el crecimiento del negocio como la falta de capacitación técnica, el déficit de oferta educativa especializada y la falta de adaptación a las tendencias de integración de sus servicios. Estas barreras se relacionan con los principales retos para el desarrollo del clúster.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 34, se representa el plan estratégico integral, donde se consolida y visualiza de manera panorámica el plan, y, de esta manera, sirve de ayuda para llevar a cabo el proceso y ejecución, y, en caso de existir alguna modificación del mismo, puede lograrse con mucha facilidad.

10.2 Conclusiones Finales

1. La industria de la construcción civil en el país tiene muchas ventajas competitivas que permitirían retomar su crecimiento; sin embargo, ante la reducción progresiva de los márgenes de ganancia de las principales empresas, se requerirá aplicar estrategias que prioricen la ejecución de una mayor cantidad de proyectos con el fin de compensar la caída de los márgenes individuales.
2. La industria de la construcción civil depende fundamentalmente del desarrollo de la construcción pública. Es así que el papel del estado es fundamental para su recuperación y se requerirá de la sinergia entre estado y empresa privada para asegurar su despegue en los próximos años.
3. La gran brecha en infraestructura existente actualmente representa una importante fuente de oportunidad para el desarrollo de importantes proyectos por parte de las empresas de construcción civil a pesar de las difíciles condiciones geográficas que en muchos casos, encarecen y dilatan la ejecución de los mismos. Las APPS en estos casos podrían ser una buena forma de compartir riesgos entre estado y empresa privada y agilizar el inicio de importantes obras.
4. Dentro de las limitaciones, destaca el proceso burocrático para la obtención de licencias, el personal especializado poco calificado, la supervisión de las instituciones

a intervalos poco frecuentes, la aplicación laxa de la normativa, la intervención de grupos delictivos como son los de construcción civil.

5. El uso de tecnología verde y mejores materiales se ha convertido en una tendencia en los últimos años en la región. A pesar que en este tema estamos rezagados con respecto a los países vecinos, la implementación y uso de lo señalado brindaría no sólo beneficios económicos a la industria sino que también fortalecería su rol de Responsabilidad social.
6. La industria de la construcción civil es vital para el desarrollo del país tanto por su aporte al PBI nacional como por generar gran cantidad de puestos de trabajo directos e indirectos y por ser la que brinda la infraestructura necesaria para el desarrollo del resto de industrias y del país en general.

10.3 Recomendaciones Finales

La industria de la construcción es un muy dinámica y sensible y su crecimiento está fuertemente influenciado por los cambios económicos que ocurren en el país debido al contexto internacional.

Como principales recomendaciones mencionamos:

- 1.-Implementar el presente plan estratégico que tiene como horizonte el año 2020 con el fin de revertir la tendencia decreciente que ha experimentada esta industria en los últimos años.
- 2.-Fortalecer la relación entre el estado y el sector privado para recuperar y potenciar los montos de inversión en infraestructura.
- 3.-Se deberá trabajar fuertemente en la capacitación del personal técnico y operarios de esta industria con el fin de poder satisfacer la demanda laboral que se generará en los próximos años debido a la ejecución de nuevos proyectos de infraestructura.
- 4.-Simplificar los procesos de otorgamiento de licencias y permisos.

Tabla 34

Plan Estratégico Integral



10.4 Futuro de la Industria de la Construcción

Los OLP de la industria de la construcción favorecieron el crecimiento constante de la industria sumado con el crecimiento económico del país. El Perú aún continúa siendo un país muy atractivo para la inversión, tanto nacional como extranjera, lo que favoreció para alcanzar los objetivos establecidos.

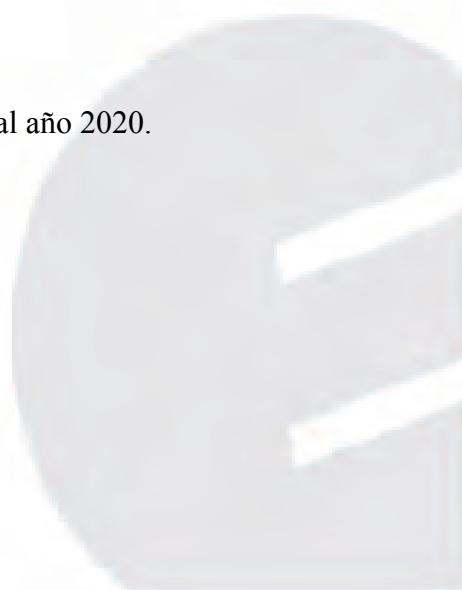
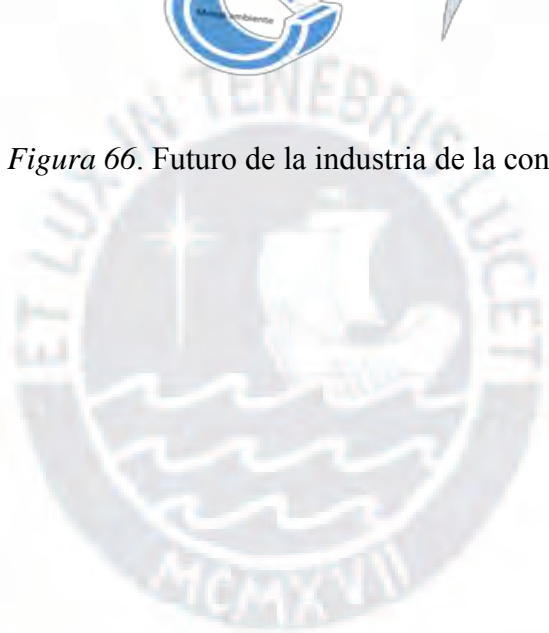
La industria de la construcción refleja el crecimiento generado por el consumo interno lo que motivó el desarrollo de grandes y mediano proyectos, la inversión de las empresas mineras, la construcción de oficinas, universidades, infraestructura portuaria, etc. Aún existen factores que fortalecer como son los procedimientos de trabajo buscando el desarrollo y bienestar del personal, continuar con la implementación de estándares de calidad internacionales, mejorar las prácticas medioambientales implementadas e incrementar la formalización de empresas constructoras.

Se requerirá del liderazgo de los representantes de la industria de la construcción para cumplir con los procesos estratégicos propuestos, además de la ejecución de megaproyectos, donde se requiere la participación activa del gobierno central y gobiernos regionales.

La industria de la construcción es de vital importancia para el desarrollo y avance del país, puesto que es una industria que depende e interactúa con otras industrias. Las condiciones para su crecimiento deben mejorarse aunque la existencia de una gran brecha en infraestructura se presenta en el futuro como una gran oportunidad de desarrollo. Finalmente, la industria de la construcción en el Perú continúa con un futuro prometedor, correspondiéndole tanto al Estado como a la industria el crear las condiciones necesarias para su desarrollo y mutuo beneficio (ver Figura 66).



Figura 66. Futuro de la industria de la construcción al año 2020.



Referencias

- ACCEP. (2014a). *Los centros comerciales en el Perú*. Recuperado de http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1416443722_shopp.pdf.
- ACCEP. (2014b). *Oportunidades de inversión en un país con crecimiento*. Lima: Autor.
- Acosta, D., & Cilento, A. (2007). *Edificaciones sostenibles: estrategias de investigación y desarrollo*. Recuperado de <http://www.arquitecturatropical.org/EDITORIAL/documents/EDIFICACIONES%20SOTENIBLES%20CILENTO.pdf>.
- Acuerdos Comerciales del Perú. (2011). *¿Qué acuerdos comerciales tenemos*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- A falta de mano de obra, robots serán constructores en Japón. (2014, 14 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/tecnologia/robotica/falta-mano-obra-robots-seran-constructores-japon-noticia-1750031>
- AFIN. (2012). *Plan Nacional de Infraestructura 2012-2021*. Recuperado de http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/estudios/plan_nacional_de_infraestructura_2012_2021.pdf
- AméricaEconomía. (2014). *Las 500 mayores empresas del Perú y América Latina*. Obtenido de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/construccion/>
- Apoyo. (2012). *Resumen ejecutivo-Apoyo consultoría*. Recuperado de gestion.pe/economia/sector-construccion-iniciara-su-recuperacion-2015-segun-inteligo-sab-2109712
- Aragón, J., Vásquez, T., & Yon, C. (2012). Apuntes sobre y para la investigación de la movilidad social en el Perú. *Argumentos*, 4: 1-7.

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Memorias 2013*. Lima: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones económicas 2014-2016*. Lima: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Programa monetario de febrero 2015*. Lima: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Tasas de interés*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes>
- Banco Mundial. (2014). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bancos elevan proyección de crecimiento de economía peruana para 2015 y 2016. (2014). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/bancos-elevan-proyeccion-de-crecimiento-de-economia-peruana-para-2015-y-2>
- Bardales, E. (2014, 23 de octubre). Inversión extranjera directa en Perú cayó 18% en primer semestre, según Cepal. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2111899/67319>.
- BCR: la demanda interna se expandió 5,7% en el 2013. (2015, 24 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-demanda-interna-se-expandio-57-2013-noticia-1711787>
- Business Monitor. (2011). Colombia Infrastructure Report. Recuperado de http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/infrastructure-report_colombia.pdf.

- Cabanillas, A. (2012, 19 de enero). *Se construirían 43 centros comerciales en dos años. Perú.21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/01/19/opinion/se-construirian-43-centros-comerciales-dos-anos-2008062>
- Cámara Peruana de Construcción [CAPECO]. (2012). *Objetivos*. Recuperado de <http://www.capeco.org/objetivos/>
- Cámara Peruana de Construcción [CAPECO]. (2014). *Estudio del mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao*. Recuperado de <http://www.capeco.org/mobile/exposicion.php?key=xix-estudio-el-mercado-de-edificaciones-urbanas-en-lima-metropolitana-y-el-callao>
- Capeco: sector construcción crecería 16%. (2010, 30 de septiembre). *Perú.21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/646929/capeco-sector-construccion-creceria-16%>
- Capeco: sector construcción habría crecido 2% el 2014 y este año "no será tan malo". (2015, 15 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/capeco-sector-construccion-habria-crecido-2-2015-y-proximo-ano-no-tan-malo-2120657>
- Capeco y FTCCP acuerdan incremento de sueldo para trabajadores de construcción. (2014). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/25-07-2014/capeco-y-ftccp-acuerdan-incremento-de-sueldo-para-trabajadores-de-construccion>
- Cardoso, F. (2006). Modelo propuesto para la certificación de empresas especializado ejecución de las obras de PBQP-H. *XI Encuentro Nacional de Tecnología y Ambiente Construido*. Florianópolis, Brasil.
- CASALCO. (2012). *Construyendo un sector socialmente responsable*. Recuperado de http://www.casalco.org.sv/archivos/Codigo_de_Etica_CASALCO_C.pdf
- CCHC. (2013). *¿Cómo se viene el 2014 para el sector construcción?* Recuperado de

<http://www.cchc.cl/2013/12/como-se-viene-el-2014-para-el-sector-construccion/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario el Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario>

Centros comerciales: En 5 años, el 80% del Perú tendrá estos locales. (2014, 28 de marzo). *Perú.21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/centros-comerciales-5-anos-80-peru-tendra-estos-locales-2176210>

Cepal: inversión extranjera directa sumará US\$ 9,500 millones este año en el Perú. (2014, 28 de octubre de 2014). *La República*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/28-10-2014/cepal-inversion-extranjera-directa-sumara-us-9500-millones-este-ano-en-peru>.

Choy, M. (2012). *Avances en la inclusión financiera en el Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-155/moneda-155-05.pdf>.

Clase media sería el 65% de la población en el bicentenario. (2014, 10 de enero). *Diario Perú.21*. Recuperado de

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

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014). *Geografía y clima del Perú*. Recuperado de

<http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Comisión Técnica para el Perfeccionamiento del Marco Macrofiscal. (2013). *Marco macrofiscal del Perú, propuestas para fortalecerlo*. Lima: Autor.

Como el cangrejo. (2014, 08 de septiembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/editorial-gestion-como-cangrejo-2107928>

Congreso de la República del Perú. (2007). *Ley N.º 27867*. Recuperado de

<https://web.archive.org/web/20070211195218/http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27867.pdf>

Conozca el efecto de las decisiones de la FED el 2015. (2014, 29 de noviembre). *Gestión*.

Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/conozca-efecto-decisiones-fed-2015-2115383>

Construcción, manufactura y minería acotan crecimiento de julio. (2014, 15 de septiembre).

Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/construccion-manufacturay-mineria-acotan-crecimiento-julio-2108568>

Córdova, D. (2014, 17 de diciembre). Michael Porter y el desarrollo regional. *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/impresa/michael-porter-y-desarrollo-regional-2117071>

Córdova, D. (2005, 17 de febrero). *La industria de cemento en el Perú*. Recuperado de

http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/BWiese/Reporte-sectorial/20050217_sec_es_cemento.pdf

Costo promedio de la licencia de edificación es S/. 793 en Lima y Callao. (2014, 16 de diciembre). *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/licencia-edificacion-cuanto-te-cobran-municipios-lima-y-callao-este-tramite-2116937>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Avila, J., Gaia, M., & Development, C. (2013). *Consortio Cluster Development*.

Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú. Lima, Perú: s. e.

Defensoría del Pueblo. (2011). *Decentralización y gobiernos regionales*. Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=14>

Déficit en agua potable y saneamiento. (2012, 08 de agosto). *inversionenlainfancia.net*.

Recuperado de

<http://inversionenlainfancia.net/blog/entrada/noticia/1409/0>

Despachos locales de cemento registraron ligera subida de 0.83% en el 2014. (2015, 16 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/despachos-locales-cemento-registraron-ligera-subida-083-2014-2120764>.

Easterly, W. (2001). Middle Class Consensus and Economic Development. *Journal of Economic Growth*, 6(4), 317-336.

ECIECII. (2012). *Informe sobre el sector de la construcción en América Central y del Sur 2012*. Recuperado de observatoriointernacionalizacion.igape.es/index.php?

El proyecto Tía María se ha aprobado hoy en la audiencia pública realizada en Cocachacra, Arequipa, en la cual participaron más de 1,200 habitantes. (2013, 19 de diciembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/proyecto-minero-tia-maria-obtiene-licencia-social-arequipa-2084156>

En el sector informal se construye en condiciones exigentes sin equipo de protección personal. (2013, 27 de marzo). *puntoedu*. Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/entrevistas/prevencion-riesgos-laborales-construccion/>

En el 2015 el 60% de inversión retail se hará en provincias. (2014, 25 de diciembre). *de.peru.com*. Recuperado de

<http://www.deperu.com/noticias/en-el-2015-el-60-de-inversion-retail-se-hara-en-provincias-n14214.html>

Escalante, J. (2015, 16 de enero). Construcción recuperará terreno con megaproyectos este año. *Elcomercio.pe*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/construccion-recupera-terreno-megaproyectos->

este-año-noticia-1785117

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2014). Economía peruana

García, R. & Gonzalez, J. (2009). *Análisis estratégico de la industria de la construcción en*

España. Recuperado de

<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/1117.pdf>

Hay unos 60 "sindicatos" que extorsionan en obras de construcción civil en Lima. (2014, 17

de julio). *La República*. Recuperado de

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

Hay 8 mil inmobiliarias y constructoras informales en el Perú. (2014, 16 de diciembre).

El Comercio. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/lima/ciudad/hay-8-mil-inmobiliarias-y-constructoras-informales-peru-noticia-1778690>

Hesse, M. (2014, 09 de diciembre). Estamos empeñados en la construcción de ciudades sostenibles. *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/milton-von-hesse-estamos-empenados-construccion-ciudades-sostenibles-2116261>.

Hoyos, C. (2008). *Estudio de viabilidad de un proyecto de vivienda social unifamiliar en un*

terreno de propiedad privada (Tesis Maestría , PUCP, Lima, Perú). Recuperado de

http://www.tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bistream/handle/123456789/1225/hoyos_vetiz_carlos_estudio_viabilidad.pdf?sequence=1

Incorporación de tecnología en construcción favorecerá PBI del sector. (2013, 10 de octubre).

Andina. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-incorporacion-tecnologia-construccion-favorecera-pbi-del-sector-477857.aspx>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1995). *Proyecciones departamentales de la población 1995-2015*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0015/cap-52.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre de 2014*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Crecimiento de la economía peruana en el tercer trimestre de 2014*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Economía peruana crece por 15 años consecutivos*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/economia-peruana-crece-por-15-anos-consecutivos-7441/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014d). *Estado de la población peruana 2014*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014e). *Indicadores económicos y*

sociales. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/prueba/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014f). *Producto Bruto Interno*. Lima:

Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014g). *Publicaciones digitales*.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1157/libro.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014h). *Una mirada a Lima Metropolitana*.

Lima: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014i). *11 de Julio: Día Mundial de la Población*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Producción nacional-enero*.

Lima: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Lima: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. a.). *Construcción*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/construction/>

INEI: economía peruana solo creció 1.7% en segundo trimestre (2014, 25 de agosto).

Diario Gestión. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-solo-crecio-17-segundo-trimestre-2106608>.

INEI: "Empleo adecuado en Lima se incrementó un 6,4%".

(2014, 15 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-empleo-adecuado-lima-se-incremento-64-noticia-1764162>.

Instituto Peruano de Economía. (s. a.). *Tasa de interés de referencia*. Recuperado de

<http://ipe.org.pe/content/tasa-de-interes-de-referencia>

invesionenlainfancia. (08 de 2012). *Déficit en acceso a agua potable y saneamiento*.

Recuperado de <http://invesionenlainfancia.net/blog/entrada/noticia/1409/0>

- Ives, M. (2014). *Singapur lidera las construcciones ecológicas en Asia*. Recuperado de <http://e360yale.universia.net/singapur-lidera-las-construcciones-ecologicas-en-asia/>
- Keller, L. & Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing* (12th ed.). México D. F., México: Pearson Education.
- Koskela, L. (1992). *Aplicación de la nueva filosofía de producción para la construcción*. California, CA: Stanford University.
- Laurencio, L. (2015, 21 de enero). Oficinas: Notal apuesta por láminas de control solar. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impres/notal-apuesta-laminas-control-solar-2121111>
- Loayza, N. (s. a.). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú-BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>.
- Los centros comerciales y sus nuevos ingresos para agrandar el retail en el Perú. (2015). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/centros-comerciales-y-sus-nuevos-ingresos-agrandar-retail-peru-2118512>
- Los créditos del sistema financiero crecerían más de 15%. (2015, 25 de febrero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/345928/creditos-sistema-financiero-crecerian-mas-15-este-año>
- Lozano, V. (2014). *El retail se afianzará en provincias*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-el-retail-se-afianzara-provincias-25001.aspx#.VK1k0Hv7yXw>

Marco legal y crecimiento del PBI favorecen clima propicio para invertir en Perú. (2014, 12 de febrero). *Andina-Agencia Peruana de noticias*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-marco-legal-y-crecimiento-del-pbi-favorecen-clima-propicio-para-invertir-peru-494072.aspx>.

MEF reduce estimado de crecimiento del PBI. (2015, 30 de enero). *DiarioUno*. Recuperado de <http://diariouno.pe/2015/01/30/mef-reduce-estimado-de-crecimiento-del-pbi/>

Metal gris. (2013). *América Economía*. Recuperado de

<http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/siderurgiametalurgia/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s. a.). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=80

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Marco macroeconómico multianual 2014 - 2016*. Lima: Autor.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014a). *Definiciones*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=287&Itemid=100852

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014b). *Marco macroeconómico mundial 2015-2017*. Lima: Autor.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Guías-reportes del presupuesto público*.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/index.php%3Foption%3Dcom_content%26view%3Darticle%26id%3D2916%26Itemid%3D101925%26lang%3Des+%&cd=2&hl=es-419&ct=clnk

Ministerio de Relaciones Exteriores [RR. EE.]. (2014). *Integración*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/temas/Paginas/Integracion.aspx>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2014a). *Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional*. Lima: Autor.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2014b). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector construcción*. Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2014/BOLETIN_SINTESIS_INDICADORES_LABORALES_III_TRIMESTRE_2014.pdf

Ministerio de Vivienda. (2015). *Indicadores económicos*. Recuperado de

http://www.vivienda.gob.pe/direcciones/vivienda_programas.aspx

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (2008). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2008-2015*. Lima: Autor.

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (2012). *Indicadores de vivienda*. Recuperado de <http://www.vivienda.gob.pe/destacados/vivienda.aspx>

Ministerio del Interior, Acuerdo Nacional por la Seguridad Ciudadana (2013). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018*. Recuperado de

<http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/wp-content/uploads/2013/05/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>.

Moody's elevó la calificación crediticia de Perú a nivel "A3". (2014). *El Comercio*.

Recuperado de

http://elcomercio.pe/economia/peru/moodys-elevo-calificacion-crediticia-peru-nivel-a3-noticia-1740175?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo

Naciones Unidas [UN]. (2014). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2014*.

Recuperado de

http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_pr_latnam_sp.pdf.

Núñez, A. (s. a.). *El narcotráfico en el Perú: estrategias conjuntas de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional para su erradicación*. Recuperado de

<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4626338.pdf>.

Oblitas, L. (2014). *¿Quiénes están detrás de los centros comerciales en el Perú?* Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/quienes-estan-detras-centros-comerciales-peru-noticia-1761049>

Ochoa, V. (2014, 17 de marzo). Precio de terrenos para "malls" ya empieza a estabilizarse.

Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/impresa/precios-terrenos-malls-ya-empiezan-estabilizarse-2091830>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2007). *Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa*. Recuperado de

<http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>

Parodi, C. (2013, 23 de agosto). ¿Por qué la economía peruana se está desacelerando? *Diario*

Gestión. Recuperado de

<http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/08/por-que-la-economia-peruana-se.html>.

Perú: inversiones en centros comerciales ascienden a US\$120M anuales. (2014). *América Economía*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-inversiones-en-centros-comerciales-ascienden-us120m-anuales>

Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva*. Mexico D. F., México: CECSA.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Barcelona, España: Deusto.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid, España: Harvard Business Press.

Precios de viviendas no subirán por materiales de construcción. (2014, 25 de agosto). *RPP*.

Recuperado de

<http://www.rpp.com.pe/2014-08-25-precios-de-viviendas-no-subiran-por-materiales-de-construccion>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *Human Development Report 2014*. New York, NY: United Nations Development Programme.

Proyecto minero Tía María obtiene "licencia social" en Arequipa. (2013, 19 de diciembre).

Diario Gestión. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/proyecto-minero-tia-maria-obtiene-licencia-social-arequipa-2084156>

Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, R. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Sachs, G. (2014, 24 de septiembre). Desaceleración económica del Perú: ¿Es por factores internos o externos? *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/144658-desaceleracion-economica-del-peru-es-por-factores-internos-o-externos/>.

Saucedo, E. (2015, 15 de enero). Lima demandará 600,000 nuevas viviendas en próximos diez años, según PLAM 2035. *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/inmobiliaria/lima-demandara-600000-nuevas-viviendas-proximos-diez-anos-segun-plam-2035-2119834>.

Segura, A. (2014). *Perspectivas económicas 2014*. Lima: s. e.

Singapur sector construcción privada demanda de debilitar este año: BCA. (2013). *Forex*

Noticias. Recuperado de

<http://www.noticias.in.rs/singapur-sector-construccion-privada-demanda-de-debilitar-este-ano-bca/>

Sistema Peruano de Informacion Juridica [SPIJ]. (1993). *Constitución Política del Perú de*

1993. Obtenido de

<http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll?f=templates&fn=default-constitucion.htm&vid=Ciclope:CLPdemo>

Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2014). Retomando la confianza empresarial.

Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=1894>

Solimano, A. (2008). *The Middle Class and the Development Process: International*

Evidence. Recuperado de

http://www.andressolimano.com/articles/inequality/The%20Middle%20Class%20and%20the%20Development%20Process%20PAPER%20%20_July%2008,%202008_.pdf

Sologuren, S., Navarrete, C., & Quiroz, R. (2012). *Plan Estratégico del Sector Construcción*

de Viviendas Multifamiliares para Lima y Callao. Lima, Perú: s. e.

Taipe, A. (2015, 23 de febrero). ¿Estamos preparados para atender la conflictividad social?

Diario *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/estamos-preparados-atender-conflictividad-social-noticia-1793246>

United Nations Children's Fund [UNICEF]. (2005). *La interculturalidad en la educación*.

Recuperado de

http://www.unicef.org/peru/_files/Publicaciones/Educacionbasica/peru_educacion_int

erculturalidad.pdf.

Vega, E. (2014, 21 de enero). ¿Qué obstáculos enfrentará el sector inmobiliario este año?

Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/que-obstaculos-enfrentara-sector-inmobiliario-este-año-1704062>

Venta de viviendas retrocedería hasta 20% durante 2014. (2015, 03 de marzo). *Perú.21*.

Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/venta-viviendas-retrocedería-hasta-20%-durante-2014-2208254>

Westreicher, G. (2014, 19 de diciembre). Precios de las viviendas no subirán en Lima, pero sí en provincias. *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/inmobiliaria/precios-viviendas-no-subiran-lima-si-provincias-2118011>.

Ya son 17 los grupos económicos que operan centros comerciales. (2014). *Diario Gestión*.

Recuperado de

<http://www.adiperu.pe/noticias/ya-son-17-los-grupos-economicos-que-operan-centros-comerciales/>

3 países de América Latina están entre los mejores para invertir. (2014, 12 de diciembre).

Altag. Recuperado de

<http://www.altag.net/3-paises-de-america-latina-estan-entre-los-mejores-para-invertir/>