

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Grupo Constructor Barboza

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Jaime Bustamante Silva, DNI 44938097

Roberto Chiroque Sandoval, DNI 45148667

José Wilfrido Arturo Mendoza Medina, DNI 42318202

ASESOR

Carlos Armando Bazán Tejada

DNI 09385874

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8121-8658>

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman

Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi

Surco, agosto de 2021

Agradecimientos

Para toda la plana docente que dictó MBAG Chiclayo XV, muy buenos profesores cuyas enseñanzas quedarán grabadas en los autores para toda la vida.

A nuestras familias por su comprensión y apoyo, especialmente durante este periodo de formación académica.

Al Grupo Constructor Barboza, en especial para el Ing. Richard Barboza y el Ing. Oscar Porro, por brindarnos la facilidad para el desarrollo de este tema de estudio.



Dedicatorias

A mis padres por su guía y enseñanzas desde la infancia, a mi querida esposa Mary por su apoyo y ánimo que me brinda cada día y a mi adorada hija Aysel por ser mi tesoro e inspiración.

Jaime Bustamante

Dedicado a Dios en primer lugar, a mi esposa Rosario por el apoyo constante, a mi hijo Alejandro Joaquín por el tiempo sacrificado de no estar con él, ya que son el motivo de mi lucha constante y superación.

Roberto Chiroque

Dedicado a Carol, Abril y Lucas. Son los motivos de mi existencia.

Arturo Mendoza

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico elaborado para el Grupo Constructor Barboza, constituye una herramienta de gestión que plasma el método propuesto para alcanzar su visión empresarial. El Grupo Constructor Barboza está constituido por las empresas RIBAB, BARDEX y NEBUSI, desde 2011 se dedica a la consultoría y ejecución de proyectos civiles, especialmente infraestructura pública para el estado, quien es su principal cliente.

Se presenta la situación actual del grupo, donde se incluye un cambio en la Visión y Misión del grupo, luego se hace un reconocimiento de la situación externa (análisis PESTE) e interna (análisis AMOFITH), que da paso al análisis FODA, mediante el cual se estableció que sus principales fortalezas son la experiencia y la salud financiera, sus principales oportunidades radican en la estabilidad macroeconómica y el impulso del estado por invertir en infraestructura pública, sus principales debilidades son su estructura organizacional desconfigurada y limitaciones de gestión, y sus principales amenazas la corrupción y las deficiencias educativas de sus colaboradores. Conociendo el contexto se procedió a establecer los objetivos a largo plazo en términos de crecimiento económico, participación de mercado, rotación externa del personal y alianzas estratégicas; los cuales sirvieron para definir a su vez las estrategias empresariales que debe emplear, y con las cuales se establecieron los objetivos a corto plazo, cuyo cumplimiento incrementará la probabilidad de alcanzar la visión en el plazo previsto. Asimismo, se plantea un mecanismo de evaluación estratégica que permite el monitoreo del plan, el cual permite implementar los cambios que sean necesarios si se requiere redireccionar el plan ante desviaciones no consideradas.

Finalmente se realiza un análisis de competitividad y se presenta el Plan Estratégico Integral, confirmando que existe alineación y congruencia desde los intereses empresariales hasta la visión del grupo, la misma que con este planeamiento se espera alcanzar y para lo cual se deben destinar los recursos necesarios para su implementación.

Abstract

The Strategic Plan prepared for the Grupo Constructor Barboza constitutes a management tool that reflects the proposed method to achieve its business vision. Grupo Constructor Barboza is made up of the companies RIBAB, BARDEX and NEBUSI, since 2011 it has been dedicated to consulting and executing civil projects, especially public infrastructure for the state, which is its main client.

The current situation of the group is presented, where a change in the Group's Vision and Mission is included, then it is made in a recognition of the external situation (PESTE analysis) and internal (AMOFITH analysis), which gives way to the SWOT analysis, through which established that its main strengths are experience and financial health, its main opportunities lie in macroeconomic stability and the state's drive to invest in public infrastructure, its main weaknesses are its unconfigured organizational structure and management limitations, and it's the main threats are corruption and the educational deficiencies of its collaborators. Knowing the context, we proceeded to establish the long-term objectives in terms of economic growth, market share, external staff turnover and strategic alliances; which served to define in turn the business strategies to be used, and with which the short-term objectives were established, the fulfillment of which will increase the probability of achieving the vision in the anticipated term. Likewise, a strategic evaluation mechanism is proposed that allows monitoring of the plan, which allows the necessary changes to be implemented if the plan needs to be redirected in the event of deviations not considered.

Finally, a competitiveness analysis is carried out and the Comprehensive Strategic Plan is presented, confirming that there is alignment and consistency from the business interests to the group's vision, the same that this planning is expected to achieve and for which the necessary resources must be allocated. for its implementation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General del Grupo Constructor Barboza	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	8
2.3. Misión	9
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética.....	11
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2. Potencial nacional.....	13
3.1.3. Principios cardinales.....	20
3.1.4. Influencia del análisis en el Grupo Constructor Barboza.....	22
3.2. Análisis Competitivo del País	23
3.2.1. Condiciones de los factores económicos.....	23
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	26
3.2.3. Estructura, estrategia, y rivalidad de las organizaciones.....	28
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	29

3.2.5. Influencia del análisis en el Grupo Constructor Barboza.....	30
3.3. Análisis del Entorno PESTE	31
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	31
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	34
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	38
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	40
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	42
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	42
3.5. El Grupo Constructor Barboza y sus Competidores	45
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	45
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	46
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	46
3.5.4. Amenaza de los entrantes	46
3.5.5. Rivalidad de los competidores	46
3.6. El Grupo Constructor Barboza y sus referentes.....	47
3.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	48
3.8. Conclusiones	49
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	51
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	51
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	51
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	54
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	59
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	60
4.1.5. Recursos humanos (H)	68
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	70

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	71
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	72
4.3. Conclusiones	73
Capítulo V: Intereses y Objetivos de Largo Plazo del Grupo Constructor Barboza	74
5.1. Intereses del Grupo Constructor Barboza	74
5.2. Potencial del Grupo Constructor Barboza.....	74
5.3. Principios Cardinales del Grupo Constructor Barboza	76
5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	77
5.5. Objetivos de Largo Plazo	77
5.6. Conclusiones	79
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	80
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	80
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	86
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	88
6.4. Matriz Interna-Externa (MIE)	90
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	91
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	92
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	96
6.9. Matriz de Ética (ME)	97
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	97
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	99
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MPEC).....	101
6.13. Conclusiones	102
Capítulo VII: Implementación Estratégica	103
7.1. Objetivos de Corto Plazo	103

7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	107
7.3. Políticas de cada estrategia.....	107
7.4. Estructura organizacional del Grupo Constructor Barboza	111
7.5. Recursos humanos y motivación.....	111
7.6. Gestión del Cambio.....	117
7.7. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	119
7.8. Conclusiones	119
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	122
8.1. Perspectivas de Control.....	122
8.1.1. Aprendizaje interno	122
8.1.2. Procesos.....	123
8.1.3. Clientes.....	123
8.1.4. Financiera	124
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	125
8.3. Conclusiones	127
Capítulo IX: Competitividad del Grupo Constructor Barboza	129
9.1. Análisis Competitivo del Grupo Constructor Barboza	131
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Grupo Constructor Barboza.....	132
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Grupo Constructor Barboza	
133	
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	135
9.5. Conclusiones	136
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	137
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	137
10.2. Conclusiones finales.....	137

10.3. Recomendaciones finales 140

10.4. Futuro del Grupo Constructor Barboza..... 141

Referencias..... 142



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Características de la Empresa RIBAB</i>	3
Tabla 2	<i>Características de la Empresa BARDEX</i>	3
Tabla 3	<i>Características de la Empresa NEBUSI</i>	4
Tabla 4	<i>Experiencia del Grupo Constructor Barboza (al 2019)</i>	5
Tabla 5	<i>Matriz del Interés Nacional (MIN) de Perú</i>	13
Tabla 6	<i>Comparativo de la Fuerza Militar del Perú frente a otros países del mundo</i>	20
Tabla 7	<i>Producto Bruto Interno del Perú por Sectores en millones de soles entre los años 2009 y 2018 (Base 2007)</i>	27
Tabla 8	<i>Condición actual de los Ex-Presidentes del Perú en el periodo 1975-2018</i>	33
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	44
Tabla 10	<i>Matriz del Perfil Competitivo del Grupo Constructor Barboza</i>	48
Tabla 11	<i>Matriz del Perfil Competitivo del Grupo Constructor Barboza</i>	49
Tabla 12	<i>Caracterización de la experiencia en ejecución de obras públicas de RIBAB</i>	54
Tabla 13	<i>Caracterización de la experiencia en ejecución de obras públicas de BARDEX</i>	55
Tabla 14	<i>Caracterización de la experiencia en ejecución de obras públicas de NEBUSI</i>	55
Tabla 15	<i>Caracterización de la experiencia en ejecución de obras públicas del Grupo Constructor Barboza</i>	56
Tabla 16	<i>Montos máximos de licitaciones donde las empresas del Grupo Constructor Barboza son competitivas individualmente</i>	57
Tabla 17	<i>Montos máximos de licitaciones donde el Grupo Constructor Barboza es competitiva sin necesidad de consorciarse con terceros</i>	58
Tabla 18	<i>Estados de Ganancias y Pérdidas de Ribab, años 2017 y 2018, en soles</i>	61
Tabla 19	<i>Balances Generales de Ribab, años 2017 y 2018, en soles</i>	62
Tabla 20	<i>Estados de Ganancias y pérdidas de Bardex, años 2017 y 2018, en soles</i>	63

Tabla 21	<i>Balances Generales de Bardex, años 2017 y 2018, en soles</i>	64
Tabla 22	<i>Estados de Ganancias y pérdidas de Nebusi, años 2017 y 2018, en soles</i>	65
Tabla 23	<i>Balances Generales de Nebusi, años 2017 y 2018, en soles</i>	66
Tabla 24	<i>Razones Financieras en consolidado del Grupo Constructor Barboza</i>	67
Tabla 25	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos del Grupo Constructor Barboza</i>	72
Tabla 26	<i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO)</i>	78
Tabla 27	<i>Emparejamiento FO para la generación de estrategias en la matriz FODA</i>	80
Tabla 28	<i>Emparejamiento FA para la generación de estrategias la matriz FODA</i>	81
Tabla 29	<i>Emparejamiento DO para la generación de estrategias en la matriz FODA</i>	82
Tabla 30	<i>Emparejamiento DA para la generación de estrategias la matriz FODA</i>	83
Tabla 31	<i>Matriz FODA del Grupo Constructor Barboza</i>	84
Tabla 32	<i>Clasificación de las estrategias propuestas para el Grupo Constructor Barboza</i>	85
Tabla 33	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	86
Tabla 34	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el Grupo Constructor Barboza</i>	93
Tabla 35	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) del Grupo Constructor Barboza</i>	94
Tabla 36	<i>Priorización de estrategias según la MCPE para el Grupo Constructor Barboza</i>	95
Tabla 37	<i>Matriz de Rumelt (MR) del Grupo Constructor Barboza</i>	96
Tabla 38	<i>Matriz de Ética (ME) del Grupo- Constructor Barboza</i>	98
Tabla 39	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) del Grupo Constructor Barboza</i>	99
Tabla 40	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) del Grupo Constructor Barboza</i>	100

Tabla 41	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MPEC) del Grupo Constructor Barboza</i>	101
Tabla 42	<i>Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Grupo Constructor Barboza</i>	108
Tabla 43	<i>Asociación de las Políticas con las Estrategias del Grupo Constructor Barboza</i>	109
Tabla 44	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) del Grupo Constructor Barboza</i>	126
Tabla 45	<i>Comparación de la Política Nacional de Competitividad y Productividad con la Política del Grupo Constructor Barboza</i>	129
Tabla 46	<i>Plan Estratégico Integral del Grupo Constructor Barboza</i>	139

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Rueda de la estrategia competitiva del Grupo Constructor Barboza.	6
<i>Figura 2.</i> Valores del Grupo Constructor Barboza.....	10
<i>Figura 3.</i> Pirámide de población 2007-2017 (porcentaje).....	14
<i>Figura 4.</i> Consumo interno de cemento 2017-2019	17
<i>Figura 5.</i> Calificaciones expertas del emprendimiento condiciones marco	18
<i>Figura 6.</i> PBI Per Cápita en el mundo.....	24
<i>Figura 7.</i> PBI Per Cápita en sudamérica.....	24
<i>Figura 8.</i> Balanza comercial anual del Perú entre 2010 y 2018 (Millones de US\$)	26
<i>Figura 9.</i> Demanda interna y PBI: 2011-2020 (Variaciones porcentuales reales)	28
<i>Figura 10.</i> Regiones con producción minera y que reciben canon, 2019.....	37
<i>Figura 11.</i> Regiones más pobres del Perú, 2019	38
<i>Figura 12.</i> Población venezolana censada, según grupos de edad, 2017 (Porcentaje).....	39
<i>Figura 13.</i> Convergencia de indicadores macroeconómicos versus indicadores de I+D	41
<i>Figura 14.</i> Perú: Publicaciones SCI, 1993-2010	41
<i>Figura 15.</i> Ventas de las empresas constructoras agrupadas por países (2018).....	47
<i>Figura 16.</i> Organigrama actual de las empresas integrantes del Grupo Constructor Barboza	52
<i>Figura 17.</i> Experiencia del Grupo Constructor Barboza por incidencia de tipo de obra.....	56
<i>Figura 18.</i> Experiencia del Grupo Constructor Barboza por monto de tipo de obra.....	57
<i>Figura 19.</i> Reflejo de los OLP en la visión de la organización.	79
<i>Figura 20.</i> Representación gráfica del análisis Matriz PEYEA para el Grupo Constructor Barboza	88
<i>Figura 21.</i> Representación gráfica de la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) para el Grupo Constructor Barboza	89

Figura 22. Representación gráfica de la Matriz de Interna-Externa (MIE) para el Grupo Constructor Barboza 90

Figura 23. Representación gráfica de la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para el Grupo Constructor Barboza 92

Figura 24. Organigrama integral propuesto del Grupo Constructor Barboza 110

Figura 25. Vacío que llena el tablero de control balanceado e iniciativas estratégicas..... 125

Figura 26. Competitividad Regional 2019 131



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

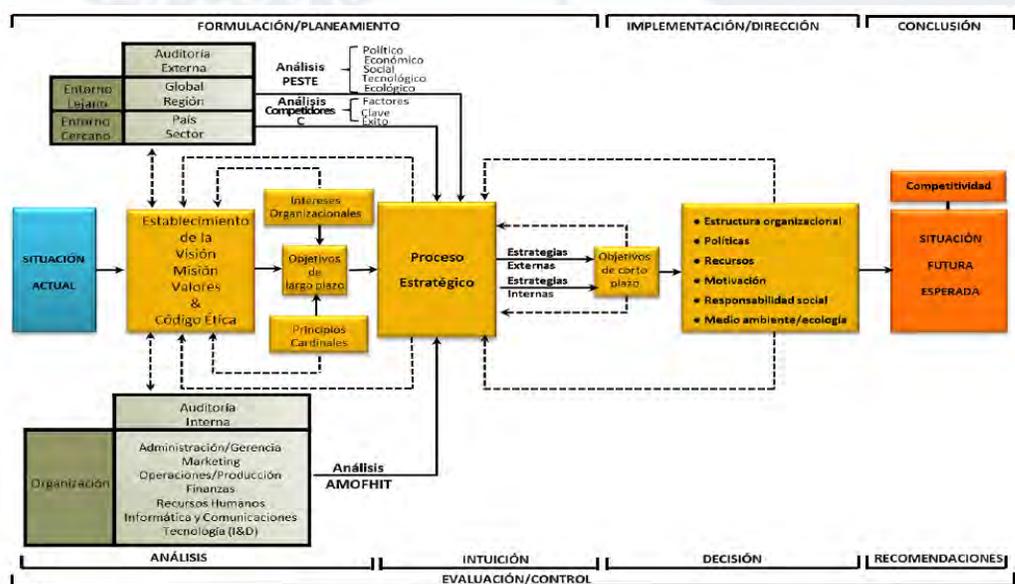


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector construcción, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector construcción, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

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

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

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

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

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

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

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

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Grupo Constructor Barboza

1.1. Situación General

El Grupo Constructor Barboza, integrado por las empresas Ribab, Bardex y Nebusi, es un consorcio constructor dedicado principalmente a la ejecución de obras civiles para el sector público. El grupo empresarial se encuentra interesado en desarrollar estrategias de negocio para continuar su crecimiento, por lo cual ha brindado las facilidades y permitido a los autores desarrollar su plan estratégico.

En esta primera etapa de estudio, de formulación y planeamiento, hacemos un análisis general, y apreciamos que a nivel mundial los indicadores macroeconómicos no son los más favorables históricamente, la guerra comercial entre China y EEUU desestabiliza todos los mercados internacionales por la gran influencia de estas dos potencias económicas, y la aparición del COVID 19 ha demostrado la vulnerabilidad de las naciones y de los mercados, sin embargo, es evidente que la economía peruana se encuentra en buen estado (incluso algunos especialistas consideran que está al inicio de una fase de aceleración), esto es el resultado una política macroeconómica nacional muy prudente y de un entorno externo favorable con la recuperación parcial de los precios de los metales, en especial del cobre. De acuerdo al *Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022* aprobado en sesión de Consejo de Ministros del 22 de agosto del 2018, el Estado Peruano espera un crecimiento del Producto Bruto Interno anual (a precios constantes del 2007) para el periodo 2019-2022 que oscile entre 3.5% y 4.5%

En el Perú, según la Unidad de Análisis Económico del Ministerio de Economía y Finanzas, entre el 6% y 7% del crecimiento económico fue impulsado por la inversión pública durante el año 2019, caracterizándose porque en los últimos años ha sido la más constante en toda nuestra historia republicana, gracias principalmente a la estabilidad en la política fiscal, monetaria y al moderado aprovechamiento de las condiciones favorables de

los precios de los minerales en el pasado reciente. En términos generales, de acuerdo a la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Producto Bruto Interno anual del Perú en el año 2018 fue a precios corrientes de 730 mil millones de soles, es decir, presentó a precios corrientes un incremento de 6.31% comparado con lo obtenido en el año 2017 (687 mil millones de soles). Del total del PBI, entre el 2010 y 2017, el aporte promedio de las actividades transformativas (manufactura y construcción) fue de 20.9%, y el aporte promedio del sector construcción fue de 6.59%, es decir, en el sector construcción se realizan operaciones que generan un PBI cercano a los 48 mil millones de soles al año.

Las regiones del norte del país, es decir Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca, contribuyen aproximadamente con el 9.77% del PBI nacional, es decir, aproximadamente 71 mil millones de soles al año, de los cuales alrededor del 7.63%, que equivalen a unos 5.5 mil millones de soles al año provienen del sector construcción de tales regiones.

El principal cliente para el sector construcción es el Estado, que estableció en la Ley N° 30879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019, un monto de total de S/. 168 mil millones, de los cuales, según el Anexo 3 de dicha ley, S/. 16.6 miles de millones fueron destinados para la función transportes, 5.5 mil millones de soles para la función saneamiento y 2.6 mil millones de soles, es decir un acumulado de 24.7 mil millones de soles (14.67%) que serán invertidos en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca, de los cuales 3.6 mil millones de soles están destinados para inversiones en infraestructura pública.

Con el estimado descrito en el párrafo anterior queda en evidencia que efectivamente el Estado, a través de sus tres niveles de gobierno es el principal inversionista en infraestructura en nuestra zona de influencia (con un estimado del 66.46% de inversiones), y

por tanto, el principal cliente a quien el Grupo Constructor Barboza puede brindar sus servicios, siendo de gran importancia estar preparados para licitar en las convocatorias públicas que se realicen a través del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) y en especial lo convocados por las Autoridades Regionales para la Reconstrucción con Cambios, en el norte del país. El Grupo Constructor Barboza, está integrado en la actualidad por tres empresas, cuyas características se detallan en las Tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1

Características de la Empresa RIBAB

Características de la Empresa RIBAB	
Razón Social:	CONSULTORES & CONSTRUCTORES RIBAB E.I.R.L.
Descripción:	Se inició en la ciudad de Jaén, se dedica de tres áreas: ingeniería, construcción y reconstrucción, ejecutando obras civiles en varias regiones del Perú.
Propietarios (participación):	Richard Hamilthon Barboza Burga (100%)
RUC:	20488040988
Dirección:	Cal. Alfredo Bastos Nro. 242 sec. Morro Solar (int. 2do piso - of. 202) Cajamarca - Jaén - Jaén
Inicio de operaciones:	20/06/2012

Tabla 2

Características de la Empresa BARDEX

Características de la Empresa BARDEX	
Razón Social:	BARDEX MINERIA & CONSTRUCCIÓN S.A.C.
Descripción:	Esta empresa realiza sus operaciones con sede en la ciudad de Lima, su creación está motivada en el interés del Grupo Constructor Barboza de incursionar en el sector minero como contratista y proveedor de servicios de movimiento de tierra.

Propietarios (participación):	Richard Hamilthon Barboza Burga (29%) María Nélide Burga Silva (71%)
RUC:	20529421444
Dirección:	Pj. James Joules Nro. 219 Dpto. 201 Urb. Las Magnolias Lima - Lima - San Borja
Inicio de operaciones:	26/10/2011

Tabla 3

Características de la Empresa NEBUSI

Características de la Empresa NEBUSI	
Razón Social:	CORPORACIÓN NEBUSI S.A.C.
Descripción:	Esta empresa realiza sus operaciones con sede en la ciudad de Lima, es la Empresa más joven del grupo y fue creada para aprovechar las oportunidades de negocio en la región Lambayeque participando de su reconstrucción.
Propietarios (participación):	Richard Hamilthon Barboza Burga (29%) María Nélide Burga Silva (29%) Abelardo Fernández Medina (42%)
RUC:	20570860098
Dirección:	Cal. Aristides Sologuren Nro. 110a Urb. Villa Sol IV Etapa - Los Olivos - Lima - Lima
Inicio de operaciones:	04/10/2014

En los más de cinco años de operación que posee el Grupo Constructor Barboza, este desarrolló sus actividades en el sector construcción, enfocándose esencialmente en la ejecución de obras públicas en diversas regiones del Perú, con mayor incidencia en el norte de nuestro país, y en especial en las regiones Cajamarca y Lambayeque. El tipo de obra donde ha desarrollado mayor experiencia son las obras viales, secundado por las obras de Pavimentación Urbana, en ambos casos se trata de obras lineales de movimiento de tierras, las cuales presentan ratios costo/duración mucho más altos respecto a otro tipo de obras (edificaciones, saneamiento, irrigación, etc.). Asimismo, son tipos de obras donde la

participación de maquinaria pesada y materiales de préstamo (agregados) tienen mucho mayor incidencia en el costo que la mano de obra y los materiales ferreteros. La experiencia del Grupo Constructor Barboza se expresa en la Tabla 4.

Tabla 4

Experiencia del Grupo Constructor Barboza (a marzo del 2020)

Factor	RIBAB	BARDEX	NEBUSI
Años de operación	08	09	05
Cantidad de obras concluidas	14	10	20
Cantidad de obras en ejecución	04	02	03
Monto de obras ejecutadas (incluye monto de obras en ejecución) (en miles de S/.)	21,068	14,893	25,614
Capacidad de contratación en obras públicas (en miles de S/.)	100,420	104,836	31,289

Para conocer más sobre la estrategia del Grupo Constructor Barboza, se aplicó una evaluación empleando el método clásico de formulación de estrategia, descrito por Porter (2018) en la última versión de su libro *Estrategia Competitiva*, el cual está dirigido a reconocer los medios y las metas que la organización puede emplear y desea alcanzar respectivamente. Estas definiciones fueron obtenidas en la primera sesión en la que participaron los directivos de la organización y el equipo de tesis, y los resultados se consolidan en la Figura 1.

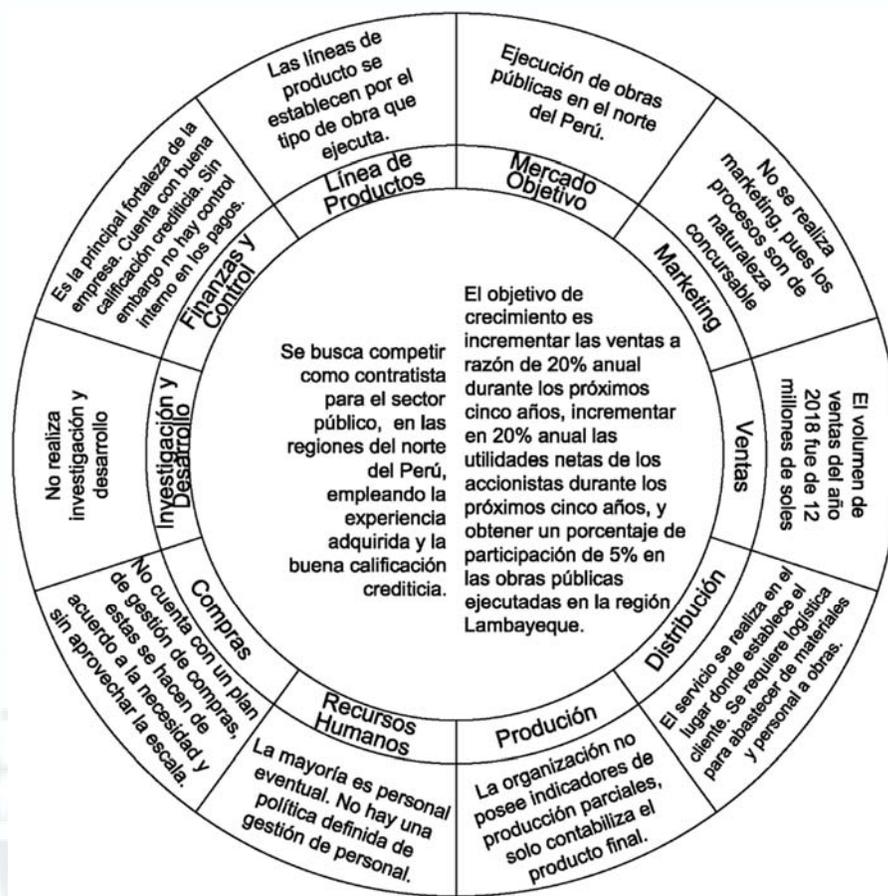


Figura 1. Rueda de la estrategia competitiva del Grupo Constructor Barboza. Adecuada de *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* (8va. rev., p. 35), por M. E. Porter, 2018, Madrid, España: Pirámide.

1.2. Conclusiones

Frente a la consistencia interna podemos concluir que las metas son mutuamente alcanzables, pero que las políticas operativas insipientes que posee la organización no están centradas precisamente en esas metas. Asimismo, estas políticas operativas tácitamente definidas y aplicadas sin ningún rigor no se refuerzan entre sí.

Frente a la adecuación al entorno, se percibe que las metas y políticas empleadas no explotan adecuadamente las oportunidades del mercado objetivo. Tampoco se afrontan los riesgos del sector, sino que se van enfrentando a medida que sea necesario, sin una respuesta competitiva planificada y con altos costes de recursos. Las metas y políticas no reflejan

capacidad de asimilar las acciones de los participantes del sector (gobierno, competencia, clientes, etc.), y tampoco son sensibles a los problemas sociales generales.

Respecto a la adecuación de recursos, las metas y políticas de la organización son adaptables frente a los competidores, principalmente en una buena reputación financiera, necesaria para contratar con el estado bajo las modalidades actuales. Asimismo, podemos asumir que las metas y políticas no se han adecuado aún a los cambios que se vienen implementando y que a corto plazo llegarán, como por ejemplo la aplicación de la gestión BIM (Building Information Modeling).

Sobre la comunicación e implantación, se constató que los principales ejecutivos de la organización no conocen bien las metas de la empresa, habiendo una gran diferencia entre lo que realmente tienen como meta y lo que comunican en sus páginas web. La misión y visión vigentes de las empresas que conforman la organización no es tomada en cuenta al definir sus metas individuales o colectivas. Esto genera que no exista la suficiente coherencia entre las metas y las políticas para lograr una buena implantación. Tampoco hay suficiente capacidad administrativa para conseguir el objetivo de la implantación.

La organización posee una estrategia implícita, considerando buena su posición en base a fortalezas desarrolladas con el tiempo como la excelente calificación financiera, la experiencia en el rubro, el conocimiento del mercado y la solidez técnica de su personal; sin dejar de lado algunas desventajas como la incertidumbre de alcanzar la buena pro en obras donde hay competidores que ofertan a precios bajos y con similares características, siendo que en estos casos la asignación se hace por sorteo.

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

2.1. Antecedentes

El Grupo Constructor Barboza, integrado por las empresas Ribab, Bardex y Nebusi, se dedica a la construcción de obras civiles en varias regiones, participando así con el desarrollo de la infraestructura en el Perú. Tiene el compromiso constante de satisfacer a sus clientes en las demandas de dichos proyectos. Contando con el personal calificado en el manejo de maquinaria y tecnologías de la construcción, topografía, y calidad de materiales; y también busca un gran compromiso con la población, con la finalidad de integrar a las comunidades más alejadas mediante carreteras, puentes y otras obras de acuerdo a las necesidades y posibilidades técnicas, enfrentado los distintos problemas climáticos; con profesionalismo, decisión, criterio, y motivación, utilizando de forma oportuna las vías de consulta colectiva orientadas al trabajo en equipo y los métodos de la investigación científica para lograr sus objetivos y cumplir sus metas.

2.2. Visión

La visión actual de las empresas del Grupo Constructor Barboza es:

“Crecer consolidadamente para ser una alternativa confiable para nuestros clientes entregando calidad y eficiencia dando el mejor servicio posible en las distintas especialidades del rubro de la construcción e ingeniería, logrando así un buen entorno laboral, respetando el medio ambiente, cumpliendo toda la normativa de prevención de riesgos y comprometer la buena calidad en el servicio.”

Sin embargo, se propuso y convenció a los directivos del grupo, cambiarla por:

“Al 2025, ser una de las diez constructoras con mayor volumen de ventas del norte del Perú, con capacidad de competir en cualquier licitación pública a nivel nacional de manera individual o en consorcio, capaz de obtener resultados exitosos y poseedora de un muy buen clima laboral.”

Este enunciado nos parece mejor porque expresa lo que la organización puede llegar a ser, y porque tiene una ideología central que motiva a hacer cambios, proyecta a la organización al futuro, es simple, clara y comprensible. Además, es ambiciosa, convincente y realista, tiene un horizonte de tiempo definido, y proyecta un alcance geográfico. Se espera que, en adelante y por su periodo de vigencia, sea conocida por todos los colaboradores, con el objeto de crear en ellos un sentido de urgencia y mostrarles hacia dónde va la organización, cumpliendo de esta manera las recomendaciones de Pino (2019).

El cambio fue aceptado en la organización por sus directivos (dueños), gerentes, personal de oficina central y representantes de los equipos de trabajo de cada obra en ejecución al momento que se hizo la consulta, y se implementará en conjunto con el presente plan estratégico.

2.3. Misión

La misión actual de las empresas del Grupo Constructor Barboza es:

“Lograr desarrollar una empresa consolidada que sea fuente laboral para mucha gente. Aportar para el desarrollo del país en crecimiento. Ganándose la confianza de nuestros clientes con calidad y eficiencia. Mantener un equipo humano de mucha capacidad técnica, buenos profesionales, confiables y pro activos a las necesidades y exigencias de nuestros clientes y a los valores propios de nuestra organización.”

Sin embargo, al igual que la Visión, se propuso y convenció a los directivos del grupo, cambiarla por:

“Licitar y ejecutar obras civiles, con el mejor grado de rentabilidad, cumpliendo todos los requisitos contractuales técnicos, administrativos y legales asumidos con el cliente, promover el desarrollo de nuestros colaboradores, y realizar operaciones en armonía con el medio ambiente y la sociedad.”

Este enunciado nos parece mejor porque expresa la cual es el negocio de la organización, definiendo qué es la organización, de qué forma aspira servir a la comunidad vinculada, es suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo. Asimismo, permite diferenciar a la organización de todas las demás, y debe ser expresada con claridad para ser entendida por todos los colaboradores, cumpliendo de esta manera las recomendaciones de Pino (2019). Esta modificación también fue aceptada por la organización e igualmente se implementará en conjunto con el presente plan estratégico.

2.4. Valores



Figura 2. Valores del Grupo Constructor Barboza. Adecuada de los brochures de las empresas Ribab, Bardex y Nebusi (2019).

Los valores en el Grupo Constructor Barboza son sumamente importantes, pero no estaban definidos documentariamente, y aunque fueron y serán los motores de su desarrollo empresarial, de los siete valores, todos importantes, el de más cuidado es la responsabilidad, puesto que en el rubro de la construcción las malas decisiones suelen costar muy caro y generar enormes problemas que retrasaría el desarrollo del grupo. En el caso de la calidad, por ejemplo, esta se ve limitada por el requerimiento del cliente, El Estado, cuyos lineamientos son bastante rígidos e impiden cambios de mejora, salvo que pongan en riesgo la operación del producto, minimizando las opciones de mejorar el alcance en muchas formas.

2.5. Código de Ética

El código de ética vigente para los miembros de la organización, y stakeholders es:

- Compromiso de cero tolerancias a la corrupción.
- Equidad y transparencia en todos los actos internos y externos de la organización.
- Honestidad y respeto en las transacciones comerciales.
- Compromiso de cuidado y protección al medio ambiente.
- Asumir un modelo de gestión por proyecto, pero procurar la continuidad del personal.

2.6. Conclusiones

La expectativa de crecimiento de la organización es grande, y no es para menos, pues tiene las condiciones y reúne las capacidades para poder desarrollarse y asegurar una posición mucho más favorable en el mercado objetivo. Es importante mencionar que se considera no solo el desarrollo económico, sino también el tecnológico, cultural y social, con gran interés en el crecimiento profesional de su personal, pues son considerados el principal pilar para el desarrollo de la organización. Sin embargo, lo que se encontró en la organización al inicio del estudio no será suficiente o no se aplicaba en la práctica, lo cual requiere esfuerzo y trabajo.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa permite valorar el entorno en los ámbitos político, social, económico y tecnológico, con el objetivo de detectar potenciales oportunidades y amenazas en el sector construcción en el norte del Perú, con un análisis tridimensional evaluaremos los intereses nacionales, factores del potencial nacional y los principios cardinales.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En marzo de 2011, el Acuerdo Nacional aprobó El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, el cual fue elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

En dicho documento se formulan seis ejes estratégicos:

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas
- Oportunidades y accesos a los servicios
- Estado y gobernabilidad
- Economía, competitividad y empleo
- Desarrollo regional e infraestructura, y
- Recursos naturales y ambiente

Estos ejes estratégicos serán considerados para comparar y vincular los intereses nacionales del Perú con otras naciones, con el objeto de establecer una referencia para entender la política exterior planteada. El resultado de la interpretación se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5

Matriz del Interés Nacional (MIN) de Perú

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas			UE EE. UU. China	
Oportunidades y acceso a servicios			Chile España EE. UU. Brasil	
Estado y gobernabilidad		Chile*	Ecuador Colombia Bolivia	
Economía, competitividad y empleo		China EE. UU.	Brasil UE	Chile*
Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
Recursos naturales y ambiente		China EE. UU. UE	Corea Brasil Japón	Chile*

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados con un asterisco (*).

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a D'Alessio (2015), el potencial nacional debe ser evaluado tomando en cuenta las fortalezas y debilidades del país, es decir, haciendo un análisis interno de sus capacidades y limitaciones para enfrentar las situaciones en un entorno de globalización y

competencia internacional. En este sentido, por recomendación del citado especialista, debemos analizar los siete dominios del país:

- Dominio Demográfico:

De acuerdo a la información oficial emitida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), como resultado del Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, en el Perú hay una población total de 31 millones 2.37 mil 385 habitantes. Al comparar este resultado con el obtenido en el censo anterior (2007) se determinó que la tasa de crecimiento promedio anual nacional fue de 1.0%.

Algunas características de la población, según los resultados oficiales publicados por el INEI, son que el 79.3% de la población radica en centros poblados urbanos y el 20.7% en centros poblados rurales, la población masculina representa el 49.2% y la femenina 50.8%, la pirámide de población posee una base menos ancha con un ensanchamiento en los centros, se reportan un menor número de nacimientos y un incremento en la población en edad activa y de adultos mayores. La expresión gráfica de la pirámide poblacional se presenta en la Figura 3.

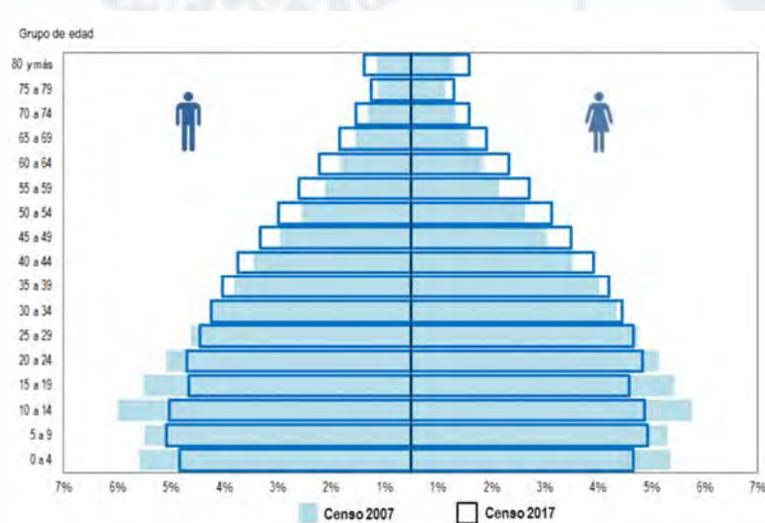


Figura 3. Pirámide de población 2007-2017 (porcentaje).

INEI – Resultados Definitivos Censos Nacionales 2007 y 2017 – Tomo I – Capítulo 2
Análisis de los principales resultados. (p36)

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/

Las fortalezas que podemos reconocer en este dominio es que la población peruana está en su mayoría en edad activa. También que, aunque nuestra pirámide poblacional indica que la base se está reduciendo y el centro ampliando, los efectos a corto y mediano plazo de esta situación se ven mermados por la inmigración masiva de venezolanos, en su mayoría jóvenes en edad reproductiva, en condiciones de incorporarse a la población económicamente activa (muchos de ellos profesionales) y con un marcado deseo de quedarse a radicar en nuestro país. Esto mejorará las condiciones del país al dinamizar la economía, fomentar la competitividad interna y abastecer de mano de obra para la producción nacional.

Como debilidades se identifican: la concentración de la población en algunas pocas ciudades, la alta migración de zona rural a urbana, la llegada de varios migrantes venezolanos con conducta delincinencial.

- Dominio Geográfico:

La ubicación geográfica del Perú, brinda fortalezas para incentivar su desarrollo en infraestructura, pues posee salida directa al océano pacífico, con un Plan de Desarrollo Portuario en ejecución, y un excelente tránsito terrestre hacia Brasil y Bolivia en dirección al océano atlántico mediante la Iniciativa de Integración Regional (IIRSA). También es importante mencionar que el Perú se está convirtiendo en un hub (concentrador) del transporte aéreo.

Como fortaleza respecto a sus recursos naturales y ambiente, se puede afirmar que el Perú es un país con muchos recursos importantes que se alinean a su crecimiento estratégico principalmente por un gran potencial en minería, energía y agricultura. Las debilidades en este dominio radican en la limitada capacidad de transformar los recursos naturales (materia prima) en productos con valor agregado, y en la orografía dificultosa para el transporte (por la presencia de la cordillera de los Andes).

- Dominio Económico:

De acuerdo al Reporte de Inflación a septiembre de 2019 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), las características macroeconómicas del Perú son favorables, con un crecimiento del PBI de 2.5% (2017), 4.0% (2018) y 2.7% (proyectada para el cierre de 2019). En cuanto a la inflación esta se ha mantenido entre 1.4% y 2.2% en los últimos tres años, con una inflación esperada máxima de 2.5% para el próximo año, dentro de un rango meta entre 1% y 3%.

El déficit fiscal se mantiene con tendencia a la baja, por mayores ingresos, como consecuencia de la recuperación esperada de la actividad y de la inversión pública. Asimismo, la tasa de interés de referencia tiene una tendencia a la baja, debido a la reducción de la brecha del producto con respecto a lo esperado y una tendencia a la baja en la proyección de la inflación. Debido a la política monetaria expansiva, el crédito en el sector privado tiene tendencia al incremento, especialmente orientado a las personas naturales, esto debido a las condiciones monetarias flexibles y la tendencia a la recuperación de la demanda. Un buen indicador para evidenciar las fluctuaciones de la demanda es el consumo interno de cemento, cuyos registros históricos podemos apreciar en la Figura 4.

Estas fortalezas han permitido que el Perú ocupe el primer lugar en el Ranking 2018 de estabilidad macroeconómica del Reporte Mundial de Competitividad 2019 (The Global Competitiveness Report) publicada por el Foro Económico Mundial (WEF), y que, en junio de 2019 Moody's Investors Service ratificó la calificación crediticia de Perú en nivel A3, con perspectiva estable basada en el sólido historial y credibilidad de las políticas macroeconómicas.

Como debilidad hacia nuestras estrategias nacionales tenemos la proyección de los términos de intercambio, muy afectados por la crisis comercial entre EEUU y China, por lo

cual se espera una reducción significativa en las exportaciones y posible incremento de las importaciones.



Figura 4. Consumo interno de cemento 2017-2019
BCRP - Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020.

- Dominio Tecnológico/Científico:

Es el dominio más débil de nuestro país, por mucho es el más descuidado aun siendo poseedores de todos los recursos necesarios para un despegue tecnológico, por ejemplo, existen 52 universidades públicas y 92 universidades privadas, muchas de ellas con gran prestigio internacional, tenemos toda la materia prima para el desarrollo de la electrónica, mecatrónica, mecánica, robótica, telecomunicaciones, bioingeniería, etc., están presentes y son relativamente abundantes en nuestro país. No obstante, a pesar de las condiciones favorables, todavía persistimos en gestionar nuestra economía como un país proveedor de materias primas, desperdiciando así nuestro potencial para transformar esa materia prima en productos terminados con la tecnología y ciencia que tenemos ya disponible, que podemos conseguir en el actual contexto de globalización, o que podemos crear con el extraordinario capital humano nacional formado al interior y en el exterior del país.

El Perú ocupa el puesto 98 en el ranking de Adopción de tecnologías de información y comunicación, en el Reporte Mundial de Competitividad 2019 publicado por el WEF, lo cual se puede considerar una debilidad por la poca atención que se le brinda a la tecnología.

- Dominio Histórico/Psicológico/Sociológico:

El Perú es un país rico en historia, donde se desarrollaron culturas precolombinas con una importante contribución de patrimonio artístico, arquitectónico, gastronómico y tecnológico. Dentro del patrimonio físico existente hasta la actualidad destacan Machu Picchu (considerado como una de las siete maravillas del mundo moderno), Kuelap, Caral, Sacsayhuaman y las pirámides de Túcume.



Figura 5. Calificaciones expertas del emprendimiento condiciones marco
Adaptado de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) - Reporte Global 2018/2019.
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>

De acuerdo al Reporte Global 2018/2019 del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el Perú posee las características expresadas en la Figura 5, con lo cual ocupa el puesto 39 en el ranking de Índice Nacional de Contexto Empresarial (NECI), el puesto 22 en el ranking de Oportunidad impulsada por la mejora/Motivo de necesidad, y en el puesto 11 en el ranking de Cultura y normas sociales. Con esta información podemos interpretar como fortaleza que históricamente los peruanos se caracterizan por ser una cultura pujante y trabajadora, con gran sentido de creatividad y emprendimiento. Como debilidad, se reconoce que no hay buena capacidad de planificación a largo plazo, la cultura peruana padece de limitaciones cortoplacistas y muy pocas veces tienen una real visión en el tiempo.

- Dominio Organizacional/Administrativo:

La estructura organizacional establecida constitucionalmente en el Estado Peruano, está basada en la separación de tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. A esta estructura la acompañan diversas instituciones autónomas que ayudan a los tres poderes a gestionar sus funciones, entre ellas la más importante posiblemente sean el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y el Tribunal Constitucional (TC), que vigilan la gestión macroeconómica y constitucional de la república.

En los últimos años, las disputas por el poder en el entorno político, trajeron innumerables problemas y crisis, entre ellas la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski (23.03.2018) y la disolución del Congreso de la República (30.09.2019). Sin embargo, estas situaciones no tuvieron mayor impacto en la organización y administración del poder, pues a pesar de las diferencias ha primado la constitucionalidad. Como debilidad podemos mencionar que en nuestro país existen grupos políticos que evidentemente no laboran para el estado o su población, sino que por lo contrario buscan el provecho particular y desestabilizan momentáneamente el aparato estatal, ahuyentan las inversiones nacionales y extranjeras, y limitan el impulso del potencial de emprendimiento nacional.

- Dominio Militar:

Este dominio tiene como fortaleza la capacidad bélica de las fuerzas armadas:

Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea. De acuerdo al Ranking Mundial de Fuerza Militar 2019 (World Military Strength Rankings 2019) elaborado por la Global Firepower (GFP), el Perú ocupa el puesto 42 de 137 en el ranking de fuerzas militares a nivel mundial, con un puntaje en el índice PwrIndx de 0.6841, siendo 0.0000 el valor perfecto. Se puede apreciar el comparativo con otros países en la Tabla 6.

Tabla 6

Comparativo de la Fuerza Militar del Perú frente a otros países del mundo

País	Ranking mundial	Índice PwrIndx
Perú	42	0.6841
Argentina	38	0.6278
Bolivia	65	0.9139
Brasil	13	0.2487
Chile	57	0.8054
China	3	0.0673
Colombia	46	0.7157
Ecuador	66	0.9451
EEUU	1	0.0615
España	20	0.3921
Japón	6	0.1707
Venezuela	43	0.6931

Adaptado de World Military Strength Rankings 2019, Global Firepower. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries.asp#letterP>

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales son elementos que permiten reconocer las oportunidades y amenazas de un país dentro de su entorno desde cuatro perspectivas diferentes:

- Influencia de terceras partes

Esta perspectiva parte del principio de que “ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral” (solo dos participantes), siempre existirán otros intervinientes, visibles o no, con acción directa o indirecta. En el contexto de la globalización este principio se acentuó enormemente, evidencia de ello es que en la actualidad las decisiones importantes del país requieren tomar en cuenta la respuesta del contexto externo vinculado.

No solo son países como EEUU, China, España, Inglaterra, Francia, Alemania, etc., sino también bloques económicos como la Unión Europea, y grandes instituciones mundiales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas, entre otras, los que participan como terceras partes en las decisiones nacionales, cada uno bajo la premisa de su propio interés.

- Lazos pasados y presentes

Destaca que lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente, y luego al futuro. Estos lazos no desaparecen, sino más bien se costumbrizan en el presente y se proyectan al futuro en el corto, mediano y largo plazo, por lo cual este detalle debe manejarse de la manera más diplomática posible. Nuestro país, tiene fuertes lazos pasados con sus vecinos, en especial por la relación de hermandad que se gestó durante la independencia de América Latina de España. También existen heridas producto de las guerras por definiciones limítrofes, en donde ha sido el Perú el que siempre ha perdido territorio; sin embargo, todas estas situaciones han sido superadas hace mucho tiempo en la vía diplomática.

En el pasado reciente, sucesos como el apoyo que dio Perú a Argentina en la Guerra de las Malvinas, o la condena a los responsables de la venta ilegal de armas de Perú a las FARC de Colombia, el acuerdo diplomático de delimitación marítima con Chile, el apoyo para la conexión de Bolivia al océano a través de puertos peruanos, y la facilitación de la

migración venezolana hacia otros países latinoamericanos han esbozado los lazos presentes con buenos resultados en términos generales.

- Contrabalance de los intereses

Según D'Alessio (2015), este principio se enfoca en la evaluación de las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas, comparando la existencia de ganancias y pérdidas, y procurando establecer alianzas con naciones que tengan un interés común al nuestro. Por ejemplo, existe el interés de varias empresas constructoras brasileñas en invertir en nuestro país, y esas mismas empresas suelen comprar cemento peruano para sus obras en la zona occidental de Brasil, la cual es una selva con difícil acceso desde su costa este. A nosotros, como país, nos conviene permitir el ingreso de esas empresas a competir a nuestro mercado porque a la vez son nuestros compradores.

- Conservación de los enemigos

Como país no tenemos enemigos declarados, sin embargo, los lazos existentes con algunos de ellos, generan una situación de mucha rivalidad entre empresas nacionales y extranjeras, tanto en el mercado interno como en otros mercados fuera del territorio nacional. Nuevamente podemos mencionar el ejemplo de las empresas constructoras extranjeras, que ayudan a mejorar la oferta en el mercado nacional con la tecnología que pueden traernos y la competencia que ello genera con las empresas nacionales.

3.1.4. Influencia del análisis en el Grupo Constructor Barboza

Al revisar la información precedente, podemos advertir que las condiciones externas actuales son favorables para el Grupo Constructor Barboza, pues sus actividades dentro del sector construcción están alineadas a los ejes estratégicos del país, especialmente con el desarrollo de infraestructura, tanto pública como privada (según el MEF, en la presentación de la rendición del presupuesto, solo en 2019, el estado invirtió cerca de 3.6 mil millones de soles en infraestructura en la zona norte del Perú, y CAPECO estima que el sector privado

invirtió casi 2 mil millones de soles). Del mismo modo podemos decir que el Potencial Nacional también es favorable para el Grupo Constructor Barboza pues brinda los medios necesarios para obtener los recursos físicos y humanos para gestionar su desarrollo.

Asimismo, su desarrollo no se contrapone con los principios cardinales del país.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores económicos

El factor producción es analizado tomando como referencia el Índice de Competitividad Global, que nos ubica en el puesto 65 de 141 países. Utilizamos este indicador porque no es posible comparar la productividad entre países con tan diversas actividades productivas, sin embargo, esa productividad está relacionada directa y proporcionalmente con la competitividad que se pueda lograr (Katz y Stumpo, 2001). Otro buen factor que podemos emplear para comparar el factor producción es el PBI Per Cápita, en donde el Perú se sitúa en el puesto 85 de 185 analizadas en el año 2018 por el Banco Mundial (2019). En la Figura 6, se puede visualizar el rango de los países con PBI Per Cápita más altos y más bajos en el mundo, y en la Figura 7, en Sudamérica.

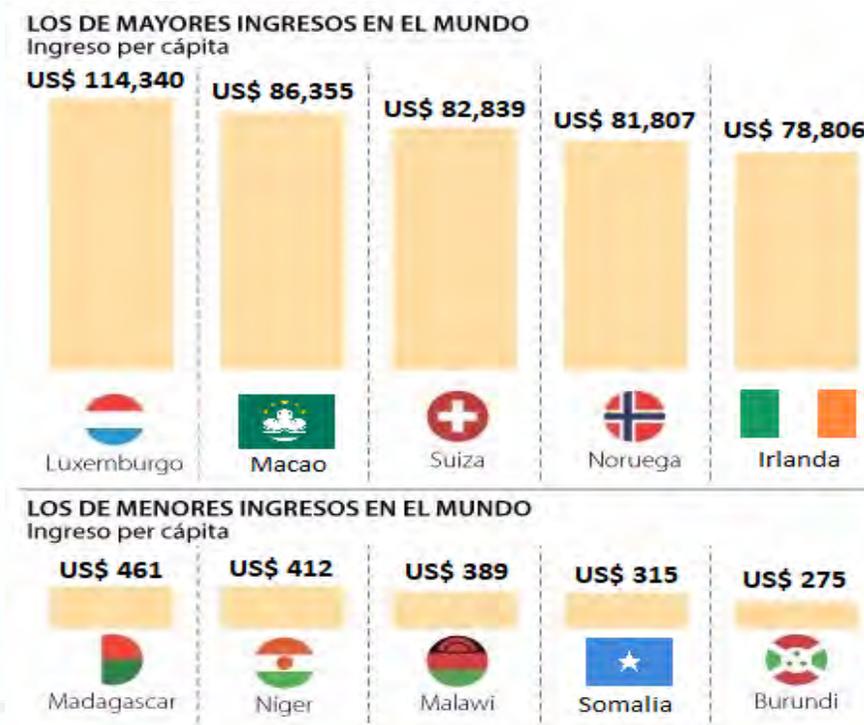


Figura 6. PBI Per Cápita en el mundo
Adaptado de Banco Mundial, Recuperado de:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

PANORAMA DE INGRESO POR PERSONA
INGRESO PER CÁPITA EN LA REGIÓN

	Posición global	País	Ingreso per cápita	
1	47	Uruguay	US\$ 17,278	Ingresos altos
2	53	Chile	US\$ 15,923	
3	59	Argentina	US\$ 11,653	
4	73	Brasil	US\$ 8921	Ingresos medio-alto
5	85	Perú	US\$ 6947	
6	86	Colombia	US\$ 6651	
7	88	Ecuador	US\$ 6345	
8	96	Paraguay	US\$ 5871	
9	118	Bolivia	US\$ 3549	Ingresos medio-bajo

Figura 7. PBI Per Cápita en Sudamérica
Adaptado de Banco Mundial, Recuperado de:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

El factor circulación, evidencia varios cambios durante los últimos años con la introducción de los canales electrónicos, especialmente de la banca virtual y la

implementación de mejoras en los procesos de operaciones y transacciones bancarias, con el apoyo de la tecnología y la infraestructura de comunicaciones desarrollada en los últimos años en nuestro país. Asimismo, esta situación brinda una excelente plataforma para la internacionalización de los negocios entre peruanos y extranjeros, especialmente de los rubros donde somos buenos en producción.

El factor distribución, donde se han destinado muchos de los esfuerzos durante los últimos años, y probablemente el más limitado, involucra los medios de transporte para llevar los bienes o servicios del productor al usuario. En el caso del Perú, su posición estratégica en el centro de Sudamérica, su accesibilidad directa al mar y el idioma común con sus vecinos lo favorecen enormemente, sin embargo, la presencia de la Cordillera de los Andes y de la Selva del Amazonas, hace todo un reto obtener la integración interna y con sus vecinos.

Finalmente, en cuanto al factor consumo, este está bien desarrollado en la actualidad, pues hay un alto índice de consumo nacional de productos nacionales, es decir consumimos básicamente lo que producimos, sin embargo, aún hay sectores que no cuentan con los recursos que necesitan dentro de la producción nacional e importan de otros países para poder operar. En ese sentido, a pesar de las limitaciones tecnológicas, vale mencionar que la balanza comercial del Perú es positiva, es decir en superávit, lo cual coincide con el panorama de crecimiento del PBI, y se puede apreciar el registro histórico de los últimos años en la Figura 8.

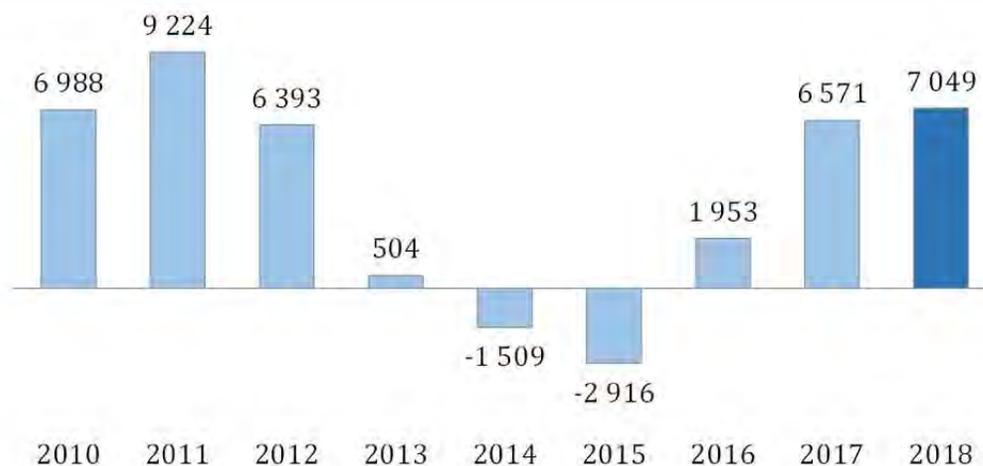


Figura 8. Balanza comercial anual del Perú entre 2010 y 2018 (Millones de US\$)
Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú (2019). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020. Setiembre 2019. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2019.pdf>

3.2.2. Condiciones de la demanda

El último Reporte de Inflación, septiembre de 2019, del Banco Central de Reserva, esta institución indica que el PBI del sector construcción creció 5% en primer semestre de 2019 debido principalmente al incremento de la inversión privada. Para finales de 2019, se espera que el sector crezca 5.4%, impulsado por la recuperación en la inversión pública y el aumento de la inversión privada. Los detalles del Producto Bruto Interno del Perú por Sectores entre los años 2009 y 2018, se pueden apreciar en la Tabla 7, y las variaciones porcentuales reales de la Demanda interna y PBI entre 2011-2020, se pueden apreciar en la Figura 9.

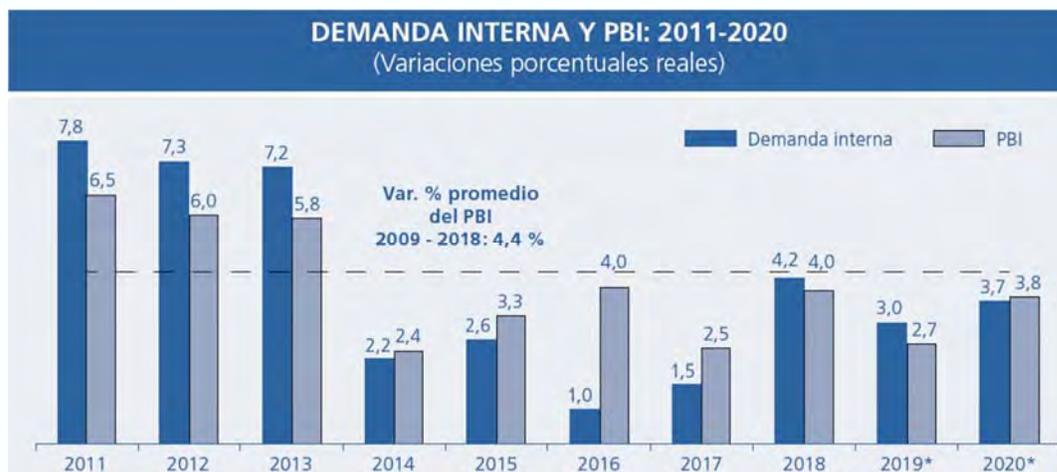
Tabla 7

Producto Bruto Interno del Perú por Sectores en millones de soles entre los años 2009 y 2018 (Base 2007)

Producto Bruto Interno (Millones de Soles)												
Año	Sectores Primarios					Sectores no Primarios						Total
	Agropecuario	Pesca	Minería e Hidrocarburos	Manufactura - Procesadores Recursos Primarios	Parcial	Manufactura - Manufactura no Primaria	Electricidad y Agua	Construcción	Comercio	Servicios	Parcial	
2009	20,873	2,352	50,076	13,802	87,103	39,700	6,013	20,360	35,936	163,472	265,481	352,584
2010	21,766	1,891	50,714	13,143	87,514	46,112	6,501	23,993	40,420	177,840	294,866	382,380
2011	22,658	2,892	51,043	15,243	91,836	49,087	6,994	24,848	44,034	190,253	315,216	407,052
2012	23,992	1,960	52,473	14,048	92,472	51,217	7,401	28,779	47,218	204,185	338,801	431,273
2013	24,640	2,445	55,034	15,254	97,374	53,094	7,804	31,356	49,984	216,677	359,075	456,449
2014	25,028	1,762	54,553	13,828	95,172	52,219	8,185	31,960	52,193	227,648	372,205	467,376
2015	25,894	2,042	59,715	14,077	101,728	50,953	8,671	30,101	54,217	236,958	380,949	482,676
2016	26,584	1,836	69,445	13,998	111,863	50,114	9,306	29,135	55,199	246,523	390,351	502,214
2017	27,328	1,921	71,823	14,268	115,340	49,661	9,412	29,748	55,767	254,376	399,300	514,415
2018	29,467	2,685	70,754	16,158	119,065	51,519	9,828	31,337	57,243	265,560	416,114	534,867

Adaptado de Consulta de series estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú.

Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>



Nota: * proyecciones

Figura 9. Demanda interna y PBI: 2011-2020 (Variaciones porcentuales reales)
Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2019). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020. Setiembre 2019. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2019.pdf>

3.2.3. Estructura, estrategia, y rivalidad de las organizaciones

La estructura organizacional de la República Democrática del Perú, parte por diferenciar el aparato Estatal (Sector Público) del Sector Privado. El Sector Público está organizado en tres Poderes del Estado: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El Poder Ejecutivo es el componente que planifica y desarrolla las actividades de intervención del estado en términos económicos, las gestiones se realizan a través de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), de los Ministerios y de los Órganos Autónomos, como por ejemplo el Banco Central de Reserva del Perú.

En el caso del Sector Privado, existen organizaciones como la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), la Federación de Trabajadores de Construcción Civil del Perú (FTCCP), etc., que participan de la creación de riqueza desde el ámbito privado y que buscan, lógicamente, satisfacer sus propios intereses en primer plano y los intereses del país en segundo plano, por lo cual requieren de una regulación de parte del Sector Público para mantener equilibrio y estabilidad económica.

Las estrategias del Sector Público, en la actualidad están descritas en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, el cual fue aprobado por el Acuerdo Nacional en marzo de 2011. Asimismo, disponemos de planes estratégicos generales más desarrollados como el Plan Nacional de Competitividad y Productividad elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas en 2019. EL siguiente nivel de desarrollo son los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales elaborados por los Ministerios, y los Planes Estratégicos Regionales y Locales. Todos estos enmarcados dentro del orden constitucional y legal vigente, deben estar alineados para coincidir en los objetivos del país.

La rivalidad en las organizaciones se puede presentar por las diferencias entre los intereses o prioridades que existen entre las mismas, por ejemplo, para el MEF es muy importante el crecimiento del PBI a través de la inversión minera, sin embargo para el MINAM, lo importante es que se garantice la preservación del medio ambiente para futuras generaciones; es en estos casos donde aparecen ciertas rivalidades por priorización, las mismas deben ser desarrolladas y orientadas para satisfacer las necesidades de los involucrados.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el Perú existen diversas relaciones entre los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales. Las relaciones vinculadas al sector construcción, materia de nuestro interés, pueden ser abordadas desde diferentes aspectos:

- Normatividad

Los entes normativos de la construcción son el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), y el Ministerio de Energía y Minas; quienes emiten los instrumentos referidos a edificaciones y obras urbanas, caminos y carreteras, obras de infraestructura hidráulica de riego, y obras de energía y minería respectivamente.

- **Financiamiento**

En el sector, participa como principal financista de proyectos el Estado Peruano, que en su labor dinamizante de la economía realiza anualmente grandes inversiones para la construcción de infraestructura pública en beneficio de todos los peruanos, con el objetivo de mejorar las condiciones de competitividad del país e impulsar su crecimiento.

El otro gran financista es el sector privado, donde se realizan inversiones destinadas al consumo de la población. Estas inversiones privadas persiguen una rentabilidad por lo cual en la mayoría de casos no son de acceso libre a la población, sino que requieren cubrir un pago.

- **Trabajo y empleo**

Esta relación se establece entre los trabajadores y los empleadores bajo un régimen privado de construcción civil, con reglas establecidas que permiten la sindicalización y la negociación colectiva, y que es liderada por la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) y la Federación de Trabajadores de Construcción Civil del Perú (FTCCP). Asimismo, las leyes peruanas limitan las opciones de negociación entre ambas partes para evitar el abuso y también para promover la productividad y competitividad.

- **Seguridad**

Con el aporte de la Policía Nacional del Perú, quienes han creado una división especializada para la protección de obras civiles (construcciones). Esta es una relación de apoyo para garantizar las condiciones de seguridad que requieren las organizaciones para desarrollar la industria de la construcción.

3.2.5. Influencia del análisis en el Grupo Constructor Barboza

Al evaluar las condiciones de los factores evidenciamos que en la actualidad la situación es muy favorable para el desarrollo de la organización. También, del análisis de las condiciones de la demanda podemos apreciar que nuestro país pasa por un periodo de superávit, con un gran aporte de inversión pública pero también de inversión privada

(consumo), lo cual constituye una gran oportunidad para la organización debido a la tendencia a la expansión de la demanda en el futuro próximo.

Respecto a la estructura y estrategia del país, estas están bien articuladas, el modelo de gestión está cambiando y se está desarrollando cada vez con mejor planificación y sostenibilidad. Respecto a la rivalidad de los sectores, esta es de bajo riesgo, pues existen los instrumentos normativos e instituciones de regulación para mitigarlos. Los sectores relacionados a la industria de la construcción, representados por el sector público a través de los cuatro ministerios que más obras ejecutan y por el sector privado con sus organizaciones financieras y gremiales.

En conclusión, podemos afirmar que una de las tendencias para mejorar la competitividad del Perú es la construcción de infraestructura pública, especialmente caminos y carreteras, obras de saneamiento, obras de infraestructura urbana, y obras hidráulicas de riego, lo cual constituye una gran oportunidad para el Grupo Constructor Barboza si consideramos que existen los recursos y condiciones para que el país, tanto sector público como privado, siga invirtiendo en estos proyectos.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Mediante la implementación de este modelo, se identifica y evalúa la situación actual y próxima futura de aspectos claves del entorno cercano que se encuentran fuera del control de la organización, y que por su importancia juegan un papel crucial en permitir o limitar su desarrollo.

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

Las fuerzas políticas en el Perú están atomizadas y divididas. Los partidos políticos tradicionales como el Partido Aprista Peruano y el Partido Popular Cristiano, y algunos partidos nuevos con o sin arraigo en el pasado como Fuerza Popular (Fujimorismo), Alianza para el Progreso, Partido Nacionalista Peruano, Solidaridad Nacional, Perú Posible, poseen

una muy mala imagen producto del vínculo de sus líderes con actos de corrupción, delitos de lesa humanidad y violaciones a la constitución. Tal es el caso, que de los nueve gobiernos que tuvo el país entre 1975 y 2018, solo dos Ex Presidentes no se han visto involucrados con delitos, los demás están encarcelados, en proceso de ser sentenciados judicialmente, y en el caso de Alan García se suicidó para no afrontar la justicia. La condición actual de los ex presidentes se puede apreciar en la Tabla 8.

Al analizar esta situación podemos apreciar que el único partido político con militantes que llegaron a ser presidentes y que no cometieron actos de corrupción, delitos de lesa humanidad o violaciones a la constitución ha sido Acción Popular.

Asimismo, se puede apreciar en el contexto actual la aparición de nuevos partidos políticos, de diverso pensamiento y con fundamentos incluso antagónicos entre ellos. Partidos de derecha, de izquierda, y de concertación, pero con las características comunes de improvisar, no elegir bien a sus representantes, buscar financiamiento en fuentes de dudosa reputación y no poseer ideología partidaria basada en principios, en otras palabras, haciendo politiquería. También, es importante mencionar que en los últimos treinta años ha sido muy común la aparición de movimientos regionales sin ideología ni principios definidos, sino adaptables a su mejor opción. Esto nos ha conducido a minimizar drásticamente el interés de la población de participar de la política, muchos dicen para no embarrarse de ese entorno actual.

En cuanto a las fuerzas gubernamentales y legales, la situación actual de nuestro país es que, por medio de la disolución de un congreso obstruccionista, liderado y controlado en mayoría por los partidos Fuerza Popular y el Partido Aprista Peruano, se ha logrado la estabilización política del país.

Tabla 8

Condición de los Ex-Presidentes del Perú en el periodo 1975-2018

Nº	Periodo	Presidente	Partido Político	Condición
1	1975-1980	Francisco Morales Bermúdez Cerrutti	Militar	Condenado a cadena perpetua en Italia por delitos de lesa humanidad
2	1980-1985	Fernando Isaac Sergio Marcelo Marcos Belaúnde Terry	Acción Popular	Fallecido en 2002 sin acusaciones
3	1985-1990	Alan Gabriel Ludwig García Pérez	Partido Aprista Peruano	Se suicidó en 2019 para no afrontar orden de detención por el caso Lava Jato Cumple en la DIROES
4	1990-2000	Alberto Kenya Fujimori Fujimori	Cambio 90	varias condenas por delitos de lesa humanidad, corrupción y violaciones a la constitución.
5	2000-2001	Valentín Demetrio Paniagua Corazao	Acción Popular	Fallecido en 2006 sin acusaciones
6	2001-2006	Alejandro Celestino Toledo Manrique	Perú Posible	Detenido en EEUU, en proceso de extradición por delitos de corrupción.
7	2006-2011	Alan Gabriel Ludwig García Pérez	Partido Aprista Peruano	Se suicidó en 2019 para no afrontar orden de detención por el caso Lava Jato
8	2011-2016	Ollanta Moisés Humala Tasso	Partido Nacionalista Peruano	Afronta procesos judiciales por casos de corrupción.
9	2016-2018	Pedro Pablo Kuczynski Godard	Peruanos Por el Kambio	Afronta procesos judiciales por casos de corrupción.

También, se logran las condiciones para poder investigar actos de corrupción cometidos por personajes que fueron vilmente protegidos o excluidos de investigaciones como el de la Comisión Lava Jato, que entre 2015 y 2018, investigó sin injerencia judicial la participación de autoridades, funcionarios y servidores en actos relacionados al caso Lava Jato, y que extrañamente concluyó excluyendo a al señor Alan García (líder del Partido Aprista Peruano) y a la Señora Keiko Fujimori (líder de Fuerza Popular), pero a su vez acusó con carácter de gravedad a los líderes de su oposición y a varios funcionarios y servidores con participación operativa.

En tal sentido, el Poder Ejecutivo, representado por el Presidente de la República, Francisco Rafael Sagasti Hochhausler y su equipo, es en todo sentido la fuerza gubernamental oficial, reconocido por las Fuerzas Armadas, y en estricto cumplimiento al mandato constitucional, mantiene la convocatoria para abril de 2021 a elecciones generales, y continua el proceso de reestructuración del Poder Judicial iniciado por su predecesor.

La oportunidad identificada en el este contexto es que el entorno resulta favorable para el desarrollo del Grupo Constructor Barboza, pues el liderazgo que ha demostrado el gobierno asegura una muy buena estabilidad política y mantiene de muy buena manera la estabilidad económica del país. Por otro lado, se identifica como amenaza la indiferencia que existe frente a la corrupción por parte de la sociedad, la cual permite el desarrollo de agentes contrarios al desarrollo y que buscan su beneficio particular, con una sociedad que poco o nada rechaza estos actos.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Las Fuerzas económicas son las que determinan o direccionan las tendencias macroeconómicas, condiciones de financiamiento y decisiones de inversión. Al tener una incidencia directa en el poder adquisitivo de los individuos, organizaciones y naciones,

afectan los resultados económicos de todos los intervinientes, esto porque las relaciones económicas entre individuos sumados afectan las decisiones que toman las empresas, instituciones, sectores o países.

Estas fuerzas son abstractas, pero podemos identificarlas indirectamente a través de medios cuantitativos, empleando indicadores que representen su influencia en la economía y que hagan visible su participación en las decisiones gerenciales.

La Población Económicamente Activa es una fuerza económica cuyo indicador de medición podría ser el empleo, el mismo que establece el grado de participación que tiene la población en las actividades económicas. Según el INEI (2019), en el tercer trimestre del año 2019, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana fue de 5.8%, muy cercana al promedio de tasa de desempleo nacional entre 2008 y 2017 que fue de 5.1%. Esto se interpreta entendiendo que solo uno de cada veinte peruanos no tiene empleo, y en la mayoría de caso, por estudios o enfermedad, mas no por falta de oportunidades. Es más, la incorporación de casi un millón de venezolanos a la población habitante en nuestro país, ha incrementado significativamente la Población Económicamente Activa, pero no ha generado mayor impacto en la tasa de desempleo.

El estado peruano es otra fuerza económica, ya que es el responsable de gestionar la inflación, tasa de interés, inversión pública y privada, deuda externa y la calificación crediticia del país. En tal sentido, a la vista de los muy buenos resultados macroeconómicos de los últimos años, podemos decir que este poder económico si está realizando una buena labor en términos generales, sin embargo, también es responsable de mantener un grave problema económico que es la mala distribución de la riqueza en nuestro país, dado que nuestra constitución, leyes y demás instrumentos legales, no favorecen la disminución de la pobreza y facilitan la explotación de nuestros recursos de manera indiscriminada y alejada de la planificación en beneficio de la población.

Uno de los elementos que expresan la fortaleza financiera del estado de las zonas donde desarrolla sus actividades el Grupo Constructor Barboza es el Canon. Según la ley de Canon (Ley N° 27506), el canon es la participación efectiva y adecuada de la que gozan los gobiernos regionales y locales del total de los ingresos y rentas obtenidos por el estado por la explotación económica de los recursos naturales. Este canon significa que las localidades tienen acceso a recursos económicos para invertir en su desarrollo. En la zona de influencia del Grupo Constructor Barboza, las regiones de Tumbes, Piura, Cajamarca, Amazonas y La Libertad, poseen canon. Lambayeque no. El principal sector aportante a la generación de canon es la minería, seguido de la explotación petrolera y finalmente del aporte aduanero en los puertos (Paita, Salaverry, etc.), sin embargo, si analizamos los beneficios que este canon genera en las regiones donde se distribuye encontraremos que no está obteniendo los resultados esperados.

Por ejemplo, si comparamos el mapa de la minería en el Perú (Figura 10), con el mapa de la pobreza en el Perú (Figura 11), encontraremos una gran coincidencia entre las regiones que poseen riqueza metalúrgica y las regiones más pobres del país, eso indica que la riqueza que genera la minería, principal actividad económica del Perú, no está produciendo mejoras reales en las zonas de explotación, mucho menos está colaborando al desarrollo a futuro cuando se ejecuten los planes de cierre de estos proyectos mineros y dejen de contribuir a la economía local.

Finalmente, la última fuerza económica importante para el rubro del Grupo Constructor Barboza, son los proveedores de materia prima y de mano de obra, que en nuestro país son abundantes y generan un nivel de competencia que favorece el entorno, sin embargo, la aparición de nuevas tecnologías y exigencias en la construcción está escaseando últimamente la mano de obra calificada y dificultando encontrar a buenos profesionales para que estén a cargo de los diversos proyectos.

En tal sentido, respecto a las fuerzas económicas y financieras, se identifican como oportunidades para el Grupo Constructor Barboza: la demanda de infraestructura pública y privada adecuada para el desarrollo del país, el impulso del estado por invertir en infraestructura y la política de libre mercado. Y como amenazas las deficiencias a nivel nacional en educación e instituciones.



Figura 10. Regiones con producción minera y que reciben canon, 2019.

Adecuada de:

http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/MAPAS/2019/2019_MAPA_OPERACIONES.pdf



Figura 11. Regiones más pobres del Perú, 2019

Adecuada de: INEI - Informe Técnico Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2018, https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

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

Según D'Alessio (2015), estas fuerzas definen el perfil del consumidor, en este caso siendo su principal cliente, el perfil del Estado. Dentro de las fuerzas sociales que podemos identificar están la marcada indiferencia ante la corrupción, brechas crecientes entre los estratos sociales, comunidades que relacionan inversión privada con explotación de las personas y con pedir beneficios para pocos a manera de chantaje para otorgar la licencia social para ejecutar los proyectos. En cuanto a las fuerzas culturales, se identifica que en nuestro país existe una amplia diversidad cultural, con grandes diferencias, no solo en los rasgos físicos, sino también en sus costumbres, tradiciones y folklore. En general, la cultura en el Perú es la fusión de la cultura Incaica, culturas regionales como la Mochica, Wanka, etc., y aportes extranjeros (americanos, europeos, asiáticos, africanos, y oceánicos), con marcadas distinciones relacionadas a la geografía nacional. El nivel promedio de la educación es bajo,

según el Foro Económico Mundial (2019), y de acuerdo a los resultados de la prueba PISA, en calidad del sistema educativo el Perú ocupa uno de los últimos puestos.

Entre los retos de la educación peruana esta mejorar la comprensión lectora y matemáticas, y reducir el analfabetismo, ambos directamente relacionados con el nivel educativo del recurso humano que requiere el Grupo Constructor Barboza, por ejemplo, como mano de obra en construcción y profesionales técnicos. En cuanto a la fortaleza demográfica, el Perú tiene una población mayoritariamente joven, es decir, la Población Económicamente Activa representa una porción mayoritaria de la población nacional, inclusive, esta situación ha mejorado con la migración de jóvenes en edad productiva y fértil provenientes de Venezuela. En la Figura 12 se puede apreciar la división de la población venezolana censada el 2017, según grupos de edad.

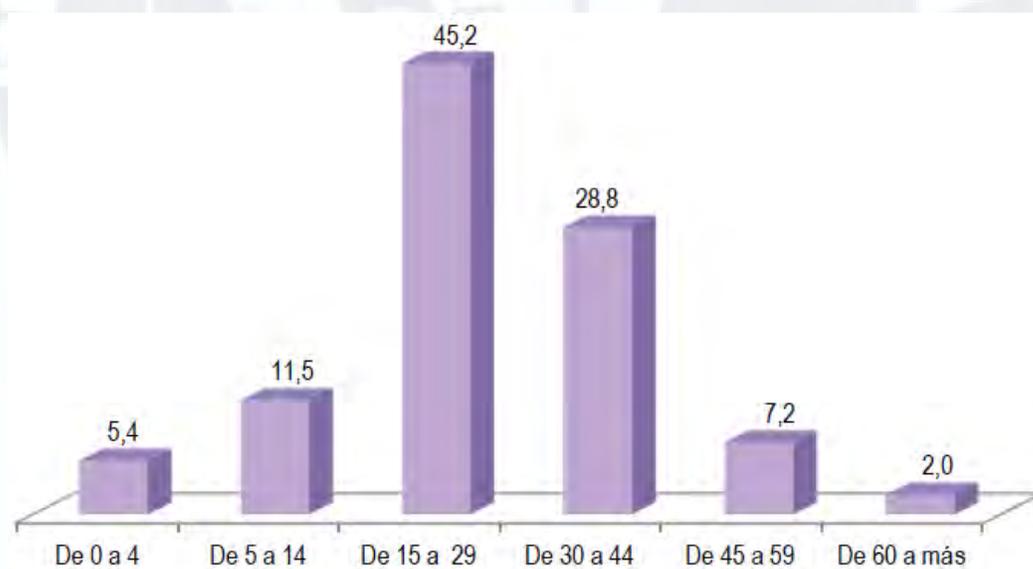


Figura 12. Población venezolana censada, según grupos de edad, 2017 (Porcentaje)
Adecuada de: INEI - Características sociodemográficas de la población venezolana censada en el año 2017,
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1577/Libro02.pdf

La oportunidad identificada para el Grupo Constructor Barboza es la disponibilidad de mano de obra joven, con bastante energía y buena salud por estar en su mejor momento para realizar trabajo. La amenaza detectada es la carencia de personal técnico capacitado para

realizar labores moderadas o altamente complejas, y el enfrentamiento social entre los trabajadores peruanos y sus pares venezolanos en el sector construcción.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según lo descrito en el Decreto Supremo N° 015-2016-PCM, que aprueba la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI, nuestro país reconoce la importancia de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CTI) en la competitividad, por lo cual es promovida con el objeto de alcanzar un crecimiento económico sostenible. Asimismo, define: “la contribución de la CTI va más allá de este aspecto constituyéndose como una herramienta vital para lograr el desarrollo humano. Las externalidades producidas por la CTI en la economía y la sociedad permiten una mayor acumulación de riqueza que los países pueden luego distribuir en educación, salud y vivienda, etc., así como adelantos tecnológicos que permiten la reducción de enfermedades, mejoras en la educación, reducción de impacto en el medioambiente, entre otros.”

Esta fuerza de innovación y desarrollo, involucra actores públicos y privados, entre los cuales están las universidades, empresas e instituciones, que de manera articulada y coordinada puedan desarrollar, adoptar, y difundir las innovaciones que se obtengan. No tenemos un sistema que integre esta labor, y las pocas instituciones que la promueven (como el CONCYTEC) tienen débil e ineficiente capacidad para mejorar e implementar un plan de capacidades de investigación, atender las demandas, o permitir el desarrollo y transferencia tecnológica de los centros de investigación hacia las empresas e instituciones donde pueden ser empleadas para mejorar la calidad de vida de los peruanos. En la Figura 13 se puede apreciar la convergencia de indicadores macroeconómicos versus indicadores de I+D, y en la Figura 14 la variación de las publicaciones SCI en el periodo 1993-2010.

No se han identificado oportunidades importantes en este campo para el Grupo Constructor Barboza, sin embargo, podría mencionarse que en su gran mayoría las empresas

del rubro no desarrollan tecnología y que, en los próximos años, aplicaciones como el modelamiento BIM serán obligatorias para la ejecución de obras públicas. Así mismo, se identifica como amenaza que existe una poca integración entre agentes creadores y aplicadores de tecnología nacional.

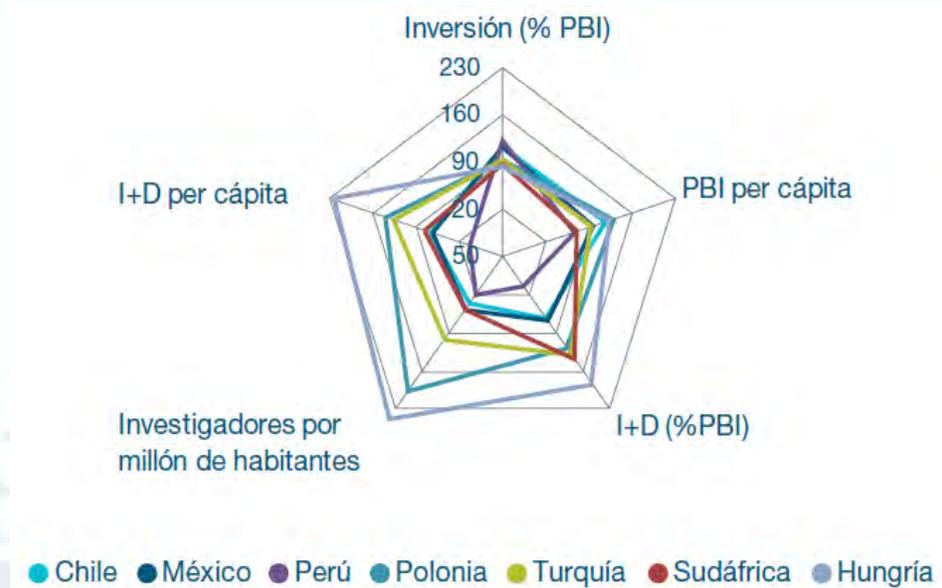


Figura 13. Convergencia de indicadores macroeconómicos versus indicadores de I+D. Adecuada de: CONCYTEC - Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI, <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>



Figura 14. Perú: Publicaciones SCI, 1993-2010. Adecuada de: CONCYTEC - Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI, <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La importancia que ha tomado la conservación del medio ambiente y la conciencia económica en los últimos años, las han convertido en un asunto prioritario para la humanidad. En el caso del sector construcción el impacto ambiental que generan las obras suele considerarse un factor crítico para el desarrollo y ejecución de los proyectos de obras civiles, por la modificación que en el entorno ambiental y en los ecosistemas implica. La responsabilidad de nuestras decisiones frente a las generaciones futuras, hacen que las fuerzas de ecológicas y ambientales, representadas por el gobierno como regulador de las actividades (como las que desarrolla el Grupo Constructor Barboza), de las instituciones no gubernamentales (como GreenPace) y de la población en general (especialmente la indígena), tengan que desarrollar ideas alineadas con la protección del ambiente, preservación de los recursos naturales, conservación de la energía y prevención ante los desastres naturales. En el caso de la fuerza ambiental que genera la sociedad, esta toma mayor importancia cuando se considera la ejecución de proyectos en zonas vulnerables y con gran impacto ambiental, y por su complejidad requieren de la licencia ambiental y social respectiva.

Se identifican en las fuerzas ecológicas y ambientales, como oportunidades para el Grupo Constructor Barboza, la implementación de exigencias cada vez más técnicas, muy similares a las buenas prácticas que el grupo emplea para el desarrollo de sus proyectos. Por el contrario, se identifican como amenazas la ocurrencia de situaciones mundiales como la pandemia del Covid19, y de desastres naturales como el Fenómeno del Niño y Sismos.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2015), el objetivo de este instrumento es crear un listado bien definido de las oportunidades que debe maximizar y las amenazas que debe minimizar la organización. Esta matriz resume y evalúa las condiciones detectadas en el análisis PESTE. Del análisis del Grupo Constructor Barboza, obtenemos un resultado de la matriz MEFE (ver

Tabla 9) de 2.45, valor bastante promedio, considerando que 4.0 es un indicador de estar respondiendo excelentemente a las oportunidades y 1.0 indica que la organización no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.



Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

N°	Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estabilidad macroeconómica sostenible, liderazgo en política económica	0.10	4	0.40
2	Demanda de infraestructura pública y privada adecuada para el desarrollo del país	0.20	2	0.40
3	Impulso del estado por invertir en infraestructura	0.20	3	0.60
4	Distribución de Canon en las regiones en la zona de influencia	0.20	3	0.60
5	Políticas de libre mercado y de protección ambiental	0.05	4	0.20
6	Disponibilidad de abundantes materiales y mano de obra	0.05	2	0.10
Subtotal		0.80		2.20
Amenazas				
1	Indiferencia ante la corrupción	0.05	1	0.05
2	Deficiencias a nivel nacional en educación e instituciones	0.05	1	0.05
3	Conflictos sociales y riesgos ambientales que podrían paralizar la actividad minera y de construcción	0.05	2	0.10
4	Poca integración entre agentes creadores y aplicadores de tecnología nacional	0.05	1	0.05
Subtotal		0.20		0.25
Total		1.00		2.45

3.5. El Grupo Constructor Barboza y sus Competidores

-Según Porter (1979) el modelo de las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria donde el Grupo Constructor Barboza interactúa, evaluando la situación estratégica y la posición del grupo en el sector, identificando plenamente el mercado donde compete.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En la mayoría de situaciones, el poder de negociación de los proveedores del Grupo Constructor Barboza es bajo, pues carecen de servicios diferenciados según el criterio técnico, siendo esencialmente indistinto escoger el proveedor, especialmente en lo que se refiere a agregados, artículos de ferretería, herramientas, equipos y maquinaria, no habiendo costos asociados a cambiar de proveedor. Sin embargo, existen algunos proveedores que, si poseen moderado poder de negociación, como por ejemplo en el caso de los proveedores de concreto premezclado, adoquines, tuberías y accesorios de PVC, los cuales deben ser adquiridos con pagos adelantados al despacho, por ejemplo, o en otros casos donde condicionan la fecha de entrega del producto en función de una prioridad de despacho y orden de atención.

En el caso de la mano de obra, existe un poder de negociación moderado por parte de los Sindicatos y de la Población aledaña a la zona de ejecución de obra. Al tratar con Sindicatos, lo recomendable es negociar solo con uno de ellos, el que menos problemas nos pueda causar, en el caso de negociar con la Población lo recomendable es contratar únicamente a mano de obra no calificada, para no mermar la productividad en actividades importantes donde se requiere personal calificado.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El principal comprador del Grupo Constructor Barboza es el Estado, a través de las instituciones públicas que lo representan (Ministerios, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, etc.), por lo cual su poder de negociación es alto. Esto se refuerza porque existe gran cantidad de proveedores similares, la contratación se regula por libre mercado y no existen costos significativos por cambiar de proveedor cuando se dan las condiciones, y el estándar de calidad y los elementos técnicos generalmente son determinados por los clientes.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En la actualidad hay muchos sustitutos para los servicios que brinda el Grupo Constructor Barboza, incluso existen empresas con mejor experiencia empresarial y especialmente más obras ejecutadas. Solo en la región Lambayeque hay 337 empresas constructoras inscritas como ejecutores de obra, al año 2019. Todas estas empresas, y muchas más inscritas en el resto del país, buscan crecer empresarialmente y son potenciales sustitutos de los servicios que brinda el Grupo Constructor Barboza.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes es baja, ya que aunque es relativamente fácil inscribirse como ejecutor de obras públicas, es muy complicado desarrollar las características necesarias para poder participar en procedimientos de selección de obras de mediana envergadura como las que puede ejecutar el Grupo Constructor Barboza, porque se requiere que la organización demuestre experiencia en obras generales y obras similares, es decir, deberá iniciar de a pocos, como ejecutor de obras pequeñas e ir ascendiendo en el monto y la capacidad de contratación.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La construcción de obras públicas es un mercado relativamente disperso, pues la mayoría de empresas constructoras, aunque concentradas en las capitales de provincia y en

especial en las capitales de regiones, podríamos decir que están dispersas en todas las regiones, pues compiten en un mercado donde el cliente (Estado), contrata en y para diferentes locaciones, favoreciendo relativamente mediante una bonificación en la calificación, a los postores que se ubican en la provincia o provincias colindantes a la zona de ejecución de obra. A pesar de la rivalidad por competencia comercial, la mayoría de empresas está asociada a la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) de sus correspondientes regiones, y este es un escenario donde comparten conocimientos y tecnología, así como realizan alianzas estratégicas y forman consorcios para fortalecerse al competir.

3.6. El Grupo Constructor Barboza y sus referentes

Los referentes para el Grupo Constructor Barboza son las empresas constructoras Vinci (Francia), China State Construction Engineering Corp. Ltd (China), Larsen & Toubro Ltd (India), y Daiwa House Industry Co (Japón), entre las cuatro tienen una capitalización en el mercado de más de 135 mil millones de dólares. Especial atención les toma a las empresas constructoras chinas, las mismas que en los últimos años están desarrollándose de una manera vertiginosa y muestran un modelo de expansión favorecido por la industrialización de China y su impresionante capacidad de producción y de capitalización de activos. En la Figura 15, podemos apreciar el volumen de ventas de las empresas constructoras agrupadas por países.



Figura 15. Ventas de las empresas constructoras agrupadas por países (2018)
 Adecuada de: Deloitte - Global Powers of Construction (2018),
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/energy-and-resources/articles/deloitte-global-powers-of-construction.html>

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

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Según D'Alessio (2015), esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Como su propósito es comparar a la organización con sus competidores en el sector construcción, que estén avocados a la ejecución de obras públicas y que participen en licitaciones en las regiones del norte del Perú, se eligieron para comparación a las empresas Graña y Montero S.A. y Ajani S.A.C. que ocupan los puestos N° 1 y N° 10 respectivamente en el norte del Perú, al año 2019, según el ranking anual de América Economía. Los resultados se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10 *Matriz del Perfil Competitivo del Grupo Constructor Barboza*

Matriz del Perfil Competitivo del Grupo Constructor Barboza

ítem	Característica	Peso	GCB		GyM		Ajani	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Experiencia previa	0.20	1	0.20	4	0.80	2	0.40
2	Respaldo financiero	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
3	Capacidad de contratación con el Estado	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
4	Personal calificado	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
5	Protección al medio ambiente	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
6	Calidad y garantía de servicio	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
7	Control de costos	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
8	Precios competitivos	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Total		1.00	2.10		3.57		2.57	

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Esta matriz es similar a la MPC, con la diferencia que las organizaciones con las que se realiza la comparación son las referentes (benchmarking), pero con las cuales no se debe

competir. Para el presente análisis se está tomando como referentes a las empresas Vinci (Francia) y China State Construction Engineering Corp. Ltd (China). Los resultados se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11

Matriz del Perfil Referencial del Grupo Constructor Barboza

ítem	Característica	Peso	GCB		Vinci		CSCE	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Experiencia previa	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80
2	Respaldo financiero	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3	Capacidad de contratación con el Estado	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
4	Personal calificado	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5	Protección al medio ambiente	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10
6	Calidad y garantía de servicio	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
7	Control de costos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
8	Precios competitivos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Total		1.00	2.10		4.00		3.75	

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

3.8. Conclusiones

Al evaluar la situación con modelo de análisis tridimensional de las naciones presentado, podemos concluir que las condiciones externas actuales son favorables para el Grupo Constructor Barboza, pues sus actividades dentro del sector construcción están alineadas a los ejes estratégicos del país, especialmente con el desarrollo de infraestructura tanto pública como privada. Del mismo modo podemos decir que el Potencial Nacional también es favorable para el Grupo Constructor Barboza pues brinda los medios necesarios para obtener los recursos físicos y humanos para gestionar su desarrollo. Asimismo, su desarrollo no se contrapone con los principios cardinales del país.

Al evaluar la situación con el modelo del Diamante de Porter, que toma en cuenta la ventaja competitiva, evidenciamos que en la actualidad la situación es muy favorable para el desarrollo de la organización. Del análisis de las condiciones de la demanda podemos apreciar que nuestro país pasa por un periodo de superávit, con un gran aporte de inversión pública pero también de inversión privada (consumo), lo cual constituye una gran oportunidad para la organización debido a la tendencia a la expansión de la demanda en el futuro próximo. Respecto a la estructura y estrategia del país, estas están bien articuladas, el modelo de gestión está cambiando y se está desarrollando cada vez con mejor planificación y sostenibilidad. Respecto a la rivalidad de los sectores, esta es de bajo riesgo, pues existen los instrumentos normativos e instituciones de regulación para mitigarlos. Los sectores relacionados a la industria de la construcción, representados por el sector público a través de los cuatro ministerios que más obras ejecutan y por el sector privado con sus organizaciones financieras y gremiales.

Al evaluar el modelo de la estructura del sector conocido también como modelo de las Cinco fuerzas de Porter, podemos concluir que el Grupo Constructor Barboza posee un gran potencial para desarrollarse, tiene cualidades que le permiten competir con empresas representativas del mercado nacional, pero debe mejorar muchísimo para poder estar a la altura de las empresas referentes a nivel internacional.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Este análisis se realiza tomando en cuenta que el objetivo fundamental de los recursos de una organización es crear valor. Según D'Alessio (2015), “si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos, a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia a largo plazo”. El valor al cual se refiere D'Alessio es la brecha existente en el valor de mercado y el costo para la organización de ejecutar el servicio. Siendo esta evaluación muy compleja, se puede emplear como herramienta el análisis interno AMOFHIT, con el cual se monitorean las áreas funcionales que integran el ciclo operativo del Grupo Constructor Barboza. Para cada una de estas áreas se procurarán analizar: (a) competencias, (b) recursos, (c) orden de importancia de los problemas, (d) principales males, (e) causas reales de los problemas, y (f) consecuencias de las acciones correctivas.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El Grupo Constructor Barboza, integrado por las empresas: Ribab, Bardex y Nebusi. En el caso de Ribab, la dirección recae en su Titular Gerente, en el caso de Bardex y Nebusi, al ser sociedades la dirección recae sobre la junta de accionistas. El común denominador de las tres empresas es la participación del Ing. Richard Barboza, fundador y director principal del grupo constructor, siendo Titular Gerente de Ribab y accionista en el caso de Bardex y Nebusi. En tal sentido, podemos afirmar que el Grupo Constructor Barboza posee tres directores, que son el Ing. Richard Barboza, la Sra. María Nélide Burga y el Sr. Abelardo Fernández, todos ellos con una muy buena reputación personal y excelentes antecedentes financieros que favorecen el acceso a líneas de crédito y cartas fianza en el sistema financiero. En el nivel gerencial, las tres empresas tienen sus propios gerentes generales y representantes legales, después de lo cual en cada una hay toda una estructura organizacional mixta, con enfoque vertical proyectizado, pero con áreas funcionales transversales.

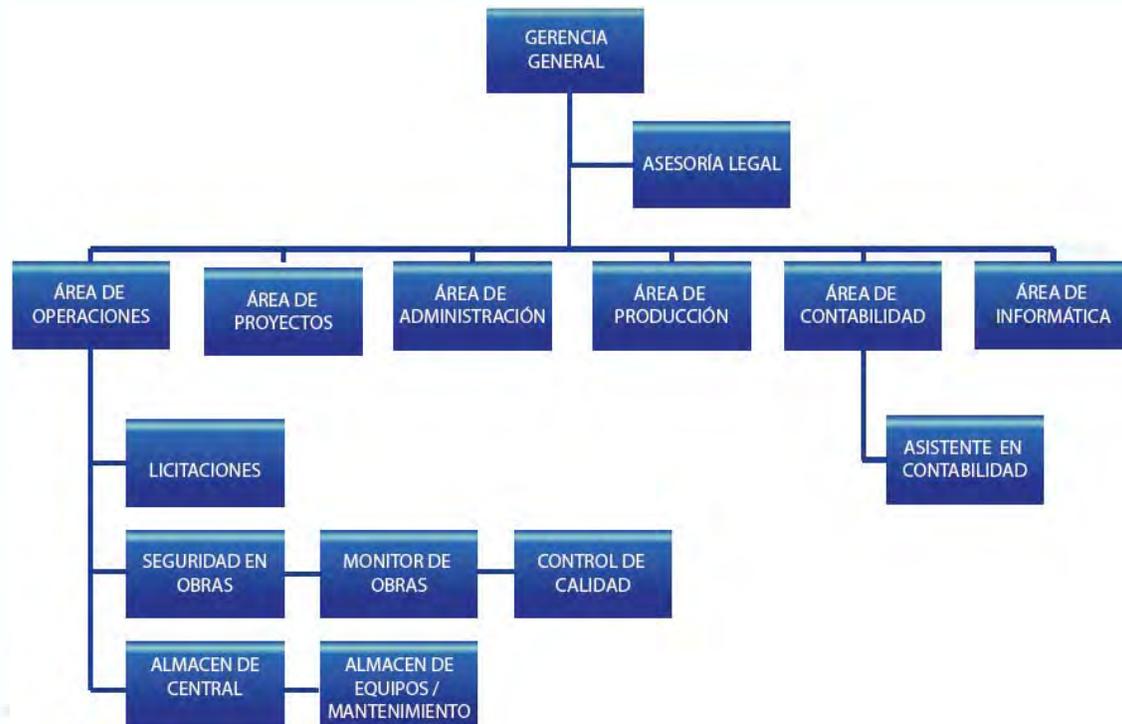


Figura 16. Organigrama actual de las empresas integrantes del Grupo Constructor Barboza
 Fuente: Consultores y Constructores Ribab E.I.R.L. - Brochure 2020; Bardex Minería & Construcción S.A.C. – Brochure 2020; y Corporación Nebusi S.A.C. – Brochure 2020.
<http://www.ribab.com.pe/>; <http://www.bardex.com.pe/>; y <http://www.nebusi.com>

En tal sentido se puede definir que el Grupo Constructor Barboza tiene distribuidos sus competencias y recursos por empresas independientes, sin embargo, en algunas oportunidades trabajan consorciadas para licitar con el estado, fusionando sus capacidades para ejecutar proyectos determinados. En la Figura 16, se puede apreciar el organigrama que poseen cada una de las tres empresas que integran el grupo constructor, en todos los casos es el mismo. Con esta configuración, el orden de importancia de los problemas se define de la siguiente manera: primero los problemas del grupo en conjunto, que son atendidos por los directores; segundo los problemas particulares de cada empresa, atendidos por los directores y gerentes generales; y tercero, los problemas operativos que son atendidos por los responsables de área.

Los principales males que aquejan al grupo están relacionados con la logística para la provisión de insumos, y las restricciones funcionales producto de la misma operación. La causa real de los problemas es la inadecuada organización e ineficiente repetición de funciones en diferentes empresas para los mismos responsables, lo cuales deben compartir sus esfuerzos en más de una empresa a la vez, pero tratarlas individualmente, al grado de sobrecargarlos. Asimismo, el hecho de que las empresas estén ubicadas en diferentes lugares implica que sea más difícil realizar gestiones a nivel transversal y que se requiera de mayor cantidad de personal permanente para labores operativas.

Como acción correctiva es necesario reconfigurar el organigrama del Grupo Constructor Barboza, empleando una combinación de estructura matricial con estructura proyectizada, de forma tal que el organigrama resulte una expresión dinámica que se ajuste a las circunstancias. Esta acción tendrá un profundo impacto en los Recursos Humanos, dado que expresa de una manera más real la organización que a la fecha aplica el Grupo Constructor Barboza y las empresas que lo integran, sin embargo, exige un profundo cambio con la necesidad de implementar cuatro gerencias corporativas (Operaciones, Proyectos, Marketing y Finanzas). Asimismo, implica reestructurar el sistema de trabajo con la modificación de los puestos de trabajo y reasignación de funciones y niveles de mando.

Como fortaleza se puede decir, que el Grupo Constructor Barboza, ha desarrollado muy buena experiencia en obras en general y de tipo específico, buenas condiciones para consorciarse, y salud financiera. Sin embargo, como debilidades podemos mencionar que no cuenta con un Plan Estratégico, ni con objetivos claros y cuantificables, tampoco metas claras y razonables. Tampoco cuenta con una estructura organizacional bien configurada, y posee serias limitaciones en gestión logística y de recursos humanos.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El Grupo Constructor Barboza tiene como principales líneas de venta los servicios de ejecución de obras viales y pavimentaciones urbanas, sin embargo, también ofrece los servicios de ejecución de obras de edificaciones, saneamiento e irrigación. En términos de mercado considera que su principal factor de diferenciación es la eficiencia, por lo cual puede ofrecer servicios de buena calidad a sin generar sobrecostos ni pérdidas de tiempo. Hasta el momento, el Grupo Constructor Barboza, ha ejecutado obras públicas por un monto de S/. 61'575,626.21 (ver Tabla 15, y Figuras 17 y 18), si consideramos que usualmente es un requisito en las contrataciones públicas contar con una experiencia en obras en general mayor a cinco veces el valor referencial de la contratación, entonces podemos afirmar que las empresas del grupo, actuando en consorcio, sin intervención de otras empresas, se hacen competitivas para licitar obras por un monto equivalente a la quinta parte de su experiencia acumulada hasta la fecha en la ejecución de obras en general, es decir S/. 12'315,125.24. Sin embargo, si quisiera participar de licitaciones por montos mayores de manera competitiva será necesario consorciarse con otras empresas con las que pueda compartir valores y prioridades.

Tabla 12

Caracterización de la experiencia en ejecución de obras públicas de RIBAB

ítem	Tipo de Obra (ejecutada o en ejecución)	Cantidad de obras	Monto acumulado en experiencia (S/.)	% de incidencia
1	Camino Vecinales	9	13'045,323.21	61.92
2	Pavimentos Urbanos	5	3'833,607.78	18.20
3	Carreteras	2	3'532,012.25	16.76
4	Puentes	1	555,474.85	2.64
5	Saneamiento	1	101,638.05	0.48
	Total	18	21'068,056.14	100

Tabla 13

Caracterización de la experiencia en ejecución de obras públicas de BARDEX

ítem	Tipo de Obra (ejecutada o en ejecución)	Cantidad de obras	Monto acumulado	
			en experiencia (S/.)	% de incidencia
1	Caminos Vecinales	6	8'748,436.48	58.74
2	Irrigación	2	3'482,147.62	23.38
3	Puentes	1	1'756,610.47	11.79
4	Carreteras	1	482,769.07	3.24
5	Edificaciones	2	423,478.02	2.84
Total			14'893,441.66	100

Tabla 14 *Caracterización de la experiencia en ejecución de obras públicas de NEBUSI*

Caracterización de la experiencia en ejecución de obras públicas de NEBUSI

ítem	Tipo de Obra (ejecutada o en ejecución)	Cantidad de obras	Monto acumulado	
			en experiencia (S/.)	% de incidencia
1	Caminos Vecinales	6	7'997,903.70	31.22
2	Irrigación	4	6'937,963.97	27.09
3	Puentes	4	5'330,616.25	20.81
4	Carreteras	2	2'245,550.54	8.77
5	Edificaciones	4	1'723,987.52	6.73
6	Pavimentos Urbanos	3	1'378,106.43	5.38
Total			25'614,128.41	100

Basados en la información ordenada en las Tablas 12, 13 y 14, podemos afirmar que la experiencia de RIBAB, BARDEX y NEBUSI, individualmente, se ha desarrollado en campos diferentes pero orientados a obras de movimiento de tierra, con gran incidencia en

Caminos Vecinales, los cuales son vías, casi siempre, a nivel de afirmado, y que incluyen obras de arte como alcantarillas, pontones, puentes, badenes, vados, etc.

Tabla 15

Caracterización de la experiencia en ejecución de obras públicas del Grupo Constructor Barboza

ítem	Tipo de Obra (ejecutada o en ejecución)	Cantidad de obras	Monto acumulado en experiencia (S/.)	% de incidencia
1	Caminos Vecinales	21	29'791,663.39	48.38
2	Irrigación	6	10'420,111.59	16.92
3	Puentes	6	7'642,701.57	12.41
4	Carreteras	5	6'260,331.86	10.17
5	Pavimentos Urbanos	8	5'211,714.21	8.46
6	Edificaciones	6	2'147,465.54	3.49
7	Saneamiento	1	101,638.05	0.17
Total			61'575,626.21	100

Experiencia del Grupo Constructor Barboza por incidencia de tipo de obra

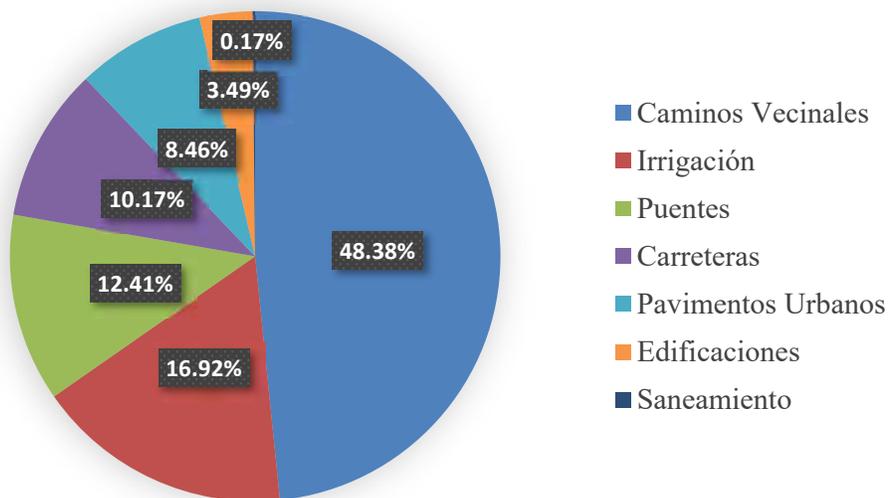


Figura 17. Experiencia del Grupo Constructor Barboza por incidencia de tipo de obra
 Fuente: Consultores y Constructores Ribab E.I.R.L. - Brochure 2020; Bardex Minería & Construcción S.A.C. – Brochure 2020; y Corporación Nebusi S.A.C. – Brochure 2020.
<http://www.ribab.com.pe/>; <http://www.bardex.com.pe/>; y <http://www.nebusi.com>

Experiencia del Grupo Constructor Barboza por monto de tipo de obra

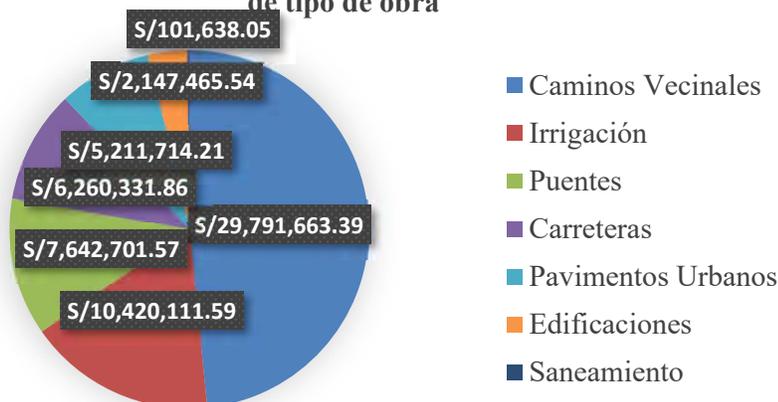


Figura 18. Experiencia del Grupo Constructor Barboza por monto de tipo de obra
 Fuente: Consultores y Constructores Ribab E.I.R.L. - Brochure 2020; Bardex Minería & Construcción S.A.C. – Brochure 2020; y Corporación Nebusi S.A.C. – Brochure 2020.
<http://www.ribab.com.pe/>; <http://www.bardex.com.pe/>; y <http://www.nebusi.com>

Con esta información se pueden calcular los montos máximos de licitaciones donde las empresas del Grupo Constructor Barboza son competitivas individualmente, que son presentados en la Tabla 16, y los Montos máximos de licitaciones donde el Grupo Constructor Barboza es competitiva sin necesidad de consorciarse con terceros, que se presentan en la Tabla 17.

Tabla 16

Montos máximos de licitaciones donde las empresas del Grupo Constructor Barboza son competitivas individualmente

ítem	Tipo de Obra (ejecutada o en ejecución)	RIBAB (S/.)	BARDEX (S/.)	NEBUSI (S/.)
1	Camino Vecinales	4'348,441.07	2'916,145.49	2'665,967.90
2	Irrigación	0.00	1'160,715.87	2'312,654.65
3	Puentes	185,158.28	585,536.82	1'776,872.08
4	Carreteras	1'177,337.41	160,923.02	748,516.84
5	Pavimentos Urbanos	1'277,869.26	0.00	459,368.81
6	Edificaciones	0.00	141,159.34	574,662.50
7	Saneamiento	33,879.35	0.00	0.00

Tabla 17

Montos máximos de licitaciones donde el Grupo Constructor Barboza es competitiva sin necesidad de consorciarse con terceros

ítem	Tipo de Obra (ejecutada o en ejecución)	Monto (S/.)
1	Caminos Vecinales	9'930,554.46
2	Irrigación	3'473,370.52
3	Puentes	2'547,567.18
4	Carreteras	2'086,777.27
5	Pavimentos Urbanos	1'737,238.07
6	Edificaciones	715,821.84
7	Saneamiento	33,879.35

El monto o valor referencial de la licitación no es limitación para participar en el proceso, pues existe la posibilidad de consorciarse con alguna empresa o persona natural externa al Grupo Constructor Barboza, con el objetivo de alcanzar el nivel de competitividad necesario para apuntar a ganador. También, es probable que, a pesar de no alcanzar el puntaje ideal en cuanto a experiencia, se pueda ganar si no se presentan otros postores en el proceso de licitación. Finalmente, nada garantiza que, a pesar de cumplir las condiciones para alcanzar el puntaje máximo respecto a la experiencia, e incluso en los otros factores, se gane la buena pro de la obra, pues esta competitividad también puede ser alcanzada por otros postores y la definición del ganador sea por sorteo, como se ha visto últimamente.

Es importante mencionar como fortaleza, que de manera individual o como Grupo Constructor Barboza, es posible consorciarse con externos para participar en licitaciones. En tal sentido, será importante buscar posibles consorciados, con características y valores similares a las del Grupo Constructor Barboza, y buscar las condiciones para posibles colaboraciones conjuntas. Como debilidad, el hecho de que el grupo depende de la cohesión de las empresas que lo integran.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El Grupo Constructor Barboza, que está integrado por las empresas RIBAB, BARDEX y NEBUSI, cada una con su propia dirección física y legal, realiza sus operaciones en todo el territorio nacional, pues las obras en las cuales licita como ejecutor de obra se pueden ubicar en cualquier lugar del Perú. No obstante, por conveniencia, en la fase de crecimiento que se encuentra, prefiere licitar obras en las regiones del norte del país: Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca.

Ejecutar obras en ubicaciones tan diversas implica desarrollar un sistema de operación enfocado a la funcionalidad de las áreas transversales (corporativas) y en especial a la estructura proyectizada del trabajo en cada obra. Tratándose de un mercado tan abierto como la construcción en el Perú, el Grupo Constructor Barboza, requiere cambios profundos en su operación, pues a la fecha la reducción de costos y de margen ha sido la única estrategia, con resultados no siempre satisfactorios; por lo cual con este documento se propone mejorar sus procesos para gestionar costos, gestionar sus activos (evitando adquirir lo innecesario), y mejorar su rentabilidad. En tal sentido, se está proponiendo una organización mixta, con componentes funcionales para la gestión corporativa, y un esquema de trabajo por procesos para la gestión operativa de las empresas pertenecientes a la organización

En cuanto a la operación, se observa que para cada obra que el Grupo Constructor Barboza inicia, se implementan las instalaciones provisionales para oficina, almacén, talleres, etc., lo cual implica aperturar una nueva área de gestión con un centro de costos diferente, personal diferente (en algunos casos provenientes de obras anteriores), implementos diferentes (algunos propios, otros alquilados para la obra), y muchos componentes necesarios para la realización de los procesos operativos, tomando en cuenta que los componentes se construyen in situ y que la prefabricación es una actividad muy limitada en prácticamente

todos los casos de ejecución del tipo de obras en las que licita comúnmente el Grupo Constructor Barboza.

Respecto a la logística, esta se desarrolla de manera precaria, con muy poca planificación y en muchos casos constituye el principal reto para cumplir los requerimientos contractuales en la ejecución de las diversas obras. Esto por la dispersión de las obras, tan distantes que pertenecen a diferentes regiones y especialmente cuando son de diferente tipo hacen que las compras sean independientes y no generen condiciones para negociarlas en paquete y de manera corporativa.

Para el Grupo Constructor Barboza resulta clave la integración de la cadena de valor, incorporando a sus proveedores, no pudiendo hacer lo mismo con sus clientes, dado que el Estado posee sus propios criterios de satisfacción. Por lo general se solicita a los proveedores que despachen los insumos necesarios para construir en los lugares donde se encuentra la operación, es decir dejarlos puestos en obra. De esta forma se busca trasladar la operación de transporte y evitar la gestión de un inventario central, para lo cual requeriría infraestructura para un almacén. También, se busca el beneficio de realizar compras en volumen y contar con equipos propios que permitan controlar costos y promover precios competitivos.

Del análisis efectuado, podemos reconocer que, en cuanto a operaciones y logística las fortalezas del Grupo Constructor Barboza, también están relacionadas a su experiencia y condiciones para consorciarse, asimismo, sus principales debilidades son la limitada capacidad de gestión logística y de recursos humanos.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Respecto a las finanzas, un muy buen indicador del nivel de financiamiento del Grupo Constructor Barboza es el monto de acceso a cartas fianza, el cual asciende a la suma de 1.7 millones de soles. Respecto a la contabilidad, desde el año 2012, Ribab inicia sus operaciones, al principio solo como proveedor de servicios de movimiento de tierra, luego en

2014 ejecuta su primera obra como contratista. En la Tabla 18 se presentan los Estados de Ganancias y Pérdidas de Ribab, años 2017 y 2018

Tabla 18

Estados de Ganancias y Pérdidas de Ribab, años 2017 y 2018, en soles

	2017	2018
Ventas netas – Ingresos por servicios	4'240,576	5'223,391
Costo de ventas – Costo de realización del servicio	3'049,990	4'405,525
Resultado Bruto – Utilidad Bruta	1'190,586	817,866
Gastos de ventas	280,065	69,415
Gastos de administración	350,937	89,081
Resultado de Operación – EBITDA	559,584	659,370
Gastos Financieros	185,600	269,925
Gastos Diversos	12,617	4,944
Resultado antes de participaciones	361,367	384,501
Distribución legal de la renta	0	0
Resultado antes de impuesto a la renta - EBT	361,367	384,501
Impuesto a la renta	110,325	114,888
Resultado del ejercicio – Utilidad Neta	251,042	269,613

Nota. Tomado de “Estados financieros auditados 2017 y 2018”, por Ribab, 2019.

Al analizar el Balance General de Ribab, presentados en la Tabla 19, se observa que los activos se incrementaron en 1.38%, especialmente lo que se refiere a las cuentas por cobrar comerciales. Esto está alineado con el aumento de las ventas, pero ocasionó que los días de las cuentas por cobrar pasaran de 230,000 a 294,540, perjudicando el flujo de efectivo. Además, hubo un incremento de S/.18,571 en utilidades retenidas.

Tabla 19

Balances Generales de Ribab, años 2017 y 2018, en soles

	2017	2018
Activo		
Caja y bancos	47,576	303,306
Cuentas por cobrar comerciales - Terceros	230,000	294,540
Cuentas por cobrar per., acc., soc., dir. y ger.	0	0
Material, suministros y repuestos	0	906
Otros activos corrientes	156,568	0
Activo Corriente	434,144	598,752
Activos adquiridos en arrendamiento financiero	6'477,515	6'477,515
Inmuebles, maquinaria y equipos	745,000	751,250
Depreciación de activos	196,825	265,425
Intangibles	0	678
Depreciación activos biológicos amorti. y agota. acum.	0	36
Otros activos no corrientes	0	0
Activo No Corriente	7'025,690	6'963,982
Total Activo	7'459,834	7'562,734
Pasivo		
Tributos y aportes sistema pensionario y salud por pagar	230	21,425
Cuentas por pagar comercial - terceros	0	32,323
Cuentas por pagar a accionistas, directores y gerentes	2'202,050	2'302,050
Pasivo Corriente	2'202,280	2'355,798
Obligaciones financieras	3'459,405	3'139,174
Pasivo No Corriente	3'459,405	3'139,174
Total Pasivo	5'661,685	5'494,972
Patrimonio		
Capital	1'185,000	1'185,000
Resultados acumulados	362,107	613,149
Utilidad del ejercicio	251,042	269,613
Total Patrimonio	1'798,149	2'067,762
Total Pasivo y Patrimonio	7'459,834	7'562,734

Nota. Tomado de “Estados financieros auditados 2017 y 2018”, por Ribab, 2019.

La segunda empresa en surgir fue Bardex, la cual inicia sus operaciones en el año 2011, en 2014 ejecuta su primera obra como contratista. En la Tabla 20 se presentan los Estados de Ganancias y Pérdidas de Bardex, años 2017 y 2018.

Tabla 20

Estados de Ganancias y Pérdidas de Bardex, años 2017 y 2018, en soles

	2017	2018
Ventas netas – Ingresos por servicios	879,018	2'675,200
Costo de ventas – Costo de realización del servicio	642,414	2'226,069
Resultado Bruto – Utilidad Bruta	236,604	449,131
Gastos de ventas	73,871	144,480
Gastos de administración	101,184	75,321
Resultado de Operación – EBITDA	61,549	229,330
Gastos Financieros	0	0
Gastos Diversos	0	637
Resultado antes de participaciones	61,549	228,693
Distribución legal de la renta	0	0
Resultado antes de impuesto a la renta - EBT	61,549	228,693
Impuesto a la renta	18,157	67,652
Resultado del ejercicio – Utilidad Neta	43,392	161,041

Nota. Tomado de “Estados financieros auditados 2017 y 2018”, por Bardex, 2019.

Al analizar el Balance General de Bardex, presentados en la Tabla 21, se observa que los activos se incrementaron en 17.22%, especialmente lo que se refiere a las cuentas por cobrar comerciales. Esto está alineado con el aumento de las ventas. Además, hubo un incremento de S/. 117,649 en utilidades retenidas.

Tabla 21

Balances Generales de Bardex, años 2017 y 2018, en soles

	2017	2018
Activo		
Caja y bancos	149,812	170,909
Cuentas por cobrar comerciales - Terceros	0	0
Cuentas por cobrar per., acc., soc., dir. y ger.	400,000	400,000
Material, suministros y repuestos	73,680	307,530
Otros activos corrientes	0	0
Activo Corriente	623,492	878,439
Activos adquiridos en arrendamiento financiero	0	0
Inmuebles, maquinaria y equipos	748,200	748,200
Depreciación de activos	161,365	205,010
Intangibles	0	0
Depreciación activos biológicos amorti. y agota. acum.	0	0
Otros activos no corrientes	16,531	16,531
Activo No Corriente	603,366	559,721
Total Activo	1'226,858	1'438,160
Pasivo		
Tributos y aportes sistema pensionario y salud por pagar	2,328	52,589
Cuentas por pagar comercial - terceros	0	0
Cuentas por pagar a accionistas, directores y gerentes	0	0
Pasivo Corriente	2,328	52,589
Obligaciones financieras	0	0
Pasivo No Corriente	0	0
Total Pasivo	2,328	52,589
Patrimonio		
Capital	769,184	769,184
Resultados acumulados	411,954	455,346
Utilidad del ejercicio	43,392	161,041
Total Patrimonio	1'224,530	1'385,571
Total Pasivo y Patrimonio	1'226,858	1'438,160

Nota. Tomado de “Estados financieros auditados 2017 y 2018”, por Bardex, 2019.

La tercera empresa en surgir fue Nebusi, la cual inicia sus operaciones en el año 2014, ese mismo año ejecuta su primera obra como contratista. En la Tabla 22 se presentan los Estados de Ganancias y Pérdidas de Nebusi, años 2017 y 2018.

Tabla 22

Estados de Ganancias y Pérdidas de Nebusi, años 2017 y 2018, en soles

	2017	2018
Ventas netas – Ingresos por servicios	212,473	3'405,088
Costo de ventas – Costo de realización del servicio	122,001	2'658,959
Resultado Bruto – Utilidad Bruta	90,472	746,129
Gastos de ventas	43,309	229,798
Gastos de administración	30,116	218,891
Resultado de Operación – EBITDA	17,047	297,440
Gastos Financieros	0	0
Gastos Diversos	184	1,557
Resultado antes de participaciones	16,863	295,883
Distribución legal de la renta	0	0
Resultado antes de impuesto a la renta - EBT	16,863	295,883
Impuesto a la renta	5,029	87,745
Resultado del ejercicio – Utilidad Neta	11,834	208,138

Nota. Tomado de “Estados financieros auditados 2017 y 2018”, por Nebusi, 2019.

Al analizar el Balance General en Nebusi, presentados en la Tabla 23, se observa que los activos se incrementaron en 12.92%, especialmente lo que se refiere a las cuentas por cobrar comerciales. Esto está alineado con el aumento de las ventas. Además, hubo un incremento de S/.196,304 en utilidades retenidas.

Tabla 23

Balances Generales de Nebusi, años 2017 y 2018, en soles

	2017	2018
Activo		
Caja y bancos	402,117	266,535
Cuentas por cobrar comerciales - Terceros	0	505,382
Cuentas por cobrar per., acc., soc., dir. y ger.	400,000	400,000
Material, suministros y repuestos	108,364	60,829
Otros activos corrientes	0	0
Activo Corriente	910,481	1'232,746
Activos adquiridos en arrendamiento financiero	0	0
Inmuebles, maquinaria y equipos	1'334,903	1'347,911
Depreciación de activos	118,413	178,217
Intangibles	0	0
Depreciación activos biológicos amorti. y agota. acum.	0	0
Otros activos no corrientes	2,399	2,000
Activo No Corriente	1'218,889	1'171,694
Total Activo	2'129,370	2'404,440
Pasivo		
Tributos y aportes sistema pensionario y salud por pagar	356	67,288
Cuentas por pagar comercial - terceros	0	0
Cuentas por pagar a accionistas, directores y gerentes	0	0
Pasivo Corriente	356	67,288
Obligaciones financieras	0	0
Pasivo No Corriente	0	0
Total Pasivo	356	67,288
Patrimonio		
Capital	2'003,000	2'003,000
Resultados acumulados	114,180	126,014
Utilidad del ejercicio	11,834	208,138
Total Patrimonio	2'129,014	2'337,152
Total Pasivo y Patrimonio	2'129,370	2'404,440

Nota. Tomado de “Estados financieros auditados 2017 y 2018”, por Nebusi, 2019.

En síntesis, el Grupo Constructor Barboza en conjunto obtuvo utilidades por S/. 638,792, en el año 2018, lo que le permitió generar rendimiento. Como se puede apreciar en la Tabla 24, el ROS llegó a ser de 12%, mientras que el ROA ascendió a 5.6%, siendo uno de los indicadores principales ya que muestra que los accionistas están obteniendo este retorno anual por su inversión en patrimonio, el cual es superior al de la industria que se estima en 8%. También se observa que existe liquidez y que el margen de seguridad es alto (27.2% en 2017 y 29.9% en 2018).

Tabla 24

Razones Financieras en consolidado del Grupo Constructor Barboza

Razón Financiera	2017	2018
Rendimiento sobre ventas (ROS) (%)	12.0	10.5
Rendimiento sobre activos (ROA) (%)	2.8	5.6
Rendimiento sobre patrimonio (ROE) (%)	5.9	11.0
Rotación del activo total (%)	49.3	99.1
Dependencia Financiera (%)	52.4	49.2
Liquidez corriente (%)	89.3	109.5
Liquidez ácida (%)	81.0	94.5
Liquidez severa (%)	34.3	29.9
Margen de seguridad (%)	27.2	29.9
Rotación de cuentas por cobrar	5	7

Nota. Adaptado de “Estados financieros auditados 2017 y 2018”, por Ribab, Bardex y Nebusi, 2019.

La fortaleza financiera que se ha encontrado es que el Grupo Constructor Barboza obtuvo utilidades en el año 2018, llegando a un ROE de 12%, que es mayor al 8% que se estima obtiene la industria de construcción y servicios de ingeniería. Pero como debilidad se ve que el ciclo de efectivo del negocio es negativo y tiene bajo apalancamiento financiero. Ciclo de efectivo negativo se refiere a que los días de sus cuentas por cobrar son muy largos, en comparación con los días de cuentas por pagar. Es decir, debe pagar antes de haber cobrado a sus clientes.

4.1.5. Recursos humanos (H)

En la actualidad el Grupo Constructor Barboza no cuenta con un área especializada de Recursos Humanos. El reclutamiento y selección se realiza de acuerdo a las necesidades de mercado, es decir, si para una nueva obra se requiere contratar personal con determinadas calificaciones se busca en el mercado hasta encontrar quienes cumplan las condiciones exigidas por el cliente; y aunque es relativamente complicado el sistema, se cuenta con una base de datos de personal de obras anteriores y se gestionan contactos de acuerdo a la necesidad.

El personal no recibe inducción para el puesto, tampoco es evaluado, ni recibe retroalimentación, esto está ligado directamente al hecho que la rotación externa del mismo es bastante alta (supera el 40%), y aunque se realizan esfuerzos por promover la formación permanente y estandarizar criterios dentro del personal, el Grupo Constructor Barboza no ha podido reducir dicha tasa de rotación externa, la cual se origina en la no constancia de las locaciones de prestación de servicio al cliente y por lo tanto el cierre de obra apenas concluye y la apertura de nuevas obras en localidades diferentes, a donde no muchas veces puede continuar la totalidad del equipo, no permitiéndose así la continuidad de parte del personal, especialmente el obrero. En el caso del personal gerencial, técnico y administrativo, la rotación externa se da porque hay una gran competencia en el mercado para vincular personal altamente calificado y preparado.

Se ha propuesto la creación de una oficina de Recursos Humanos, que gestione la vinculación de gerentes, técnicos, administrativos y obreros, que participe en la reestructuración que necesita el Grupo Constructor Barboza para adaptarse a las necesidades de mercado y para mejorar su eficiencia. Después de este proceso, esta dependencia se encargará de generar una base de datos de profesionales, personal administrativo, personal obrero (en la locación donde se haya obtenido la buena pro). En el caso de los profesionales,

el principal problema es que muchas veces se les contrata por las capacidades descritas en su currículum vitae, las mismas que no coinciden con la realidad, y muchas veces se generan problemas por responsabilidad, competencia, capacidad y conocimientos que no están garantizados al contratar a ciegas a dicho personal.

Otro aspecto importante que debe atender el departamento de Recursos Humanos es la gestión de los especialistas, que como es sabido son requeridos para la ejecución de obras con participación limitada (20%, 25%, 50%, 80%, etc.), es decir, son personal que no requiere permanencia completa en obra, pero que realizan labores muy sofisticadas y que requieren amplia especialización y experiencia para resolver los problemas que se presentan durante obra de la manera más diligente y eficaz posible. Estos especialistas son escasos y suele generarse competencia entre los contratistas por contratarlos, y se debe tomar en cuenta que no pueden acumular más del 100% de participación entre las obras que están ejecutando y que en algunos casos, cuando su presencia es necesaria, podrían estar ocupados atendiendo a otros clientes y poner en riesgo el cumplimiento contractual con el cliente (existe multa cuando el personal especialista no está presente para actividades de coordinación con la supervisión, entidad o contraloría en algunos casos). Lo recomendado es que los especialistas sean parte del área corporativa y que estén a cargo del Project Management Office (PMO) que a su vez dependerá directamente de la Gerencia de Proyectos. Al gestionar estos profesionales se debe buscar que tengan contratos que los involucren con todas las obras que ejecuta en simultaneo el Grupo Constructor Barboza, en cuanto sea posible.

La fortaleza identificada para el Grupo Constructor Barboza es muy limitada, por la disponibilidad de mano de obra joven y abundante, pero la debilidad radica en que la mano de obra disponible no es de muy buena calidad, con muy bajos niveles de productividad y poca capacidad de análisis.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Grupo Constructor Barboza no posee sistemas de información gerencial que le permitan procesar los datos generados en sus diversos departamentos. Con la reestructuración del organigrama de trabajo, también será necesario implementar un sistema de gestión que permita integrar los datos de las distintas áreas de la organización y en todos los niveles, operando por módulos. Este sistema de información gerencial debe ser flexible para permitir la mejora continua, pero a su vez seguro para garantizar que las decisiones sean tomadas con base a información confiable y veraz, asimismo debe ser sencillo y fácil de emplear. También, como en la mayoría de empresas constructoras, en el Grupo Constructor Barboza se hace uso de software especializado para ingeniería, entre ellos el S10, que permite gestionar los costos para la ejecución de obra, asimismo, se emplea el MS Project para la gestión del tiempo.

Las empresas del grupo poseen plataformas virtuales y páginas web, las mismas que deben ser consolidadas y generar un solo tipo de correo corporativo para el grupo, y consolidar una base de datos centralizada de información para ser compartida por los colaboradores, gerentes y directivos del Grupo Constructor Barboza a fin de contar con la mejor información posible para la toma de decisiones. Esta situación está muy ligada a las comunicaciones donde se ha detectado que se requieren establecer protocolos de acción en función de los procesos que se estén ejecutando. El concepto del cual parte las comunicaciones es de evitar el proceso burocrático y también la toma de decisiones sin la información necesaria y suficiente. Con procesos sencillos, claros y predecibles para no ocasionar incertidumbre e incomodidad entre los directivos, gerentes y colaboradores internos y externos.

Respecto a este componente, el Grupo Constructor Barboza, tiene como fortaleza contar con un buen acceso a la tecnología, sin embargo, esta no se emplea de la mejor manera

y no abarca los espacios esenciales donde su empleabilidad sería mucho más importante, generándose una gran debilidad como es la limitada gestión de la información.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El desarrollo en el sector construcción no es tan vertiginoso como en otros. El Grupo Constructor Barboza cuenta con un pull de maquinarias relativamente nuevas, equipadas con los componentes más modernos de la industria local, aunque en el mundo hay muchas más tecnologías, estas aún no están al alcance comercial de nuestro país, por el contrario, su mantenimiento y operación podrían encarecer los procesos por su complejidad y disponibilidad de insumos y repuestos. Una de las recomendaciones que se ha propuesto es implementar una política de depreciación de tres a cuatro años para el equipo pesado y de tres años para el equipo liviano. Asimismo, reforzar los vínculos con los proveedores de servicio de mantenimiento, insumos y repuestos. También se está considerando la adquisición solo de maquinaria nueva, no de segunda, a fin de aprovechar al máximo el periodo de mejor rendimiento de las mismas. También es importante que algunos colaboradores internos del Grupo Constructor Barboza, puedan asistir a ferias nacionales e internacionales de la construcción, a fin de mantenerlos actualizados y en conocimiento de las tecnologías que puedan mejorar los procesos constructivos, de calidad y de seguridad del grupo, para que puedan proponer su uso oportuno sin encarecer innecesariamente los procesos.

Otro aspecto es el monitoreo de la tecnología disponible en subcontratistas, para las labores especializadas que se pueden tercerizar de manera eficiente y manteniendo una buena rentabilidad, para ello se requiere incrementar la red de contactos del Grupo Constructor Barboza a través de la Gerencia de Operaciones Corporativa y la Gerencia de Marketing Corporativa. Un elemento muy importante que el Grupo debe desarrollar es el manejo de la tecnología BIM, que dentro de poco será obligatoria para contratar obras con el estado.

Como fortaleza para el Grupo Constructor Barboza, desde este punto de vista, se identifica el acceso a la tecnología, asimismo, como amenaza se identifica que, a pesar del uso de la tecnología, aún no mejora la gestión de la información, por lo cual se requiere un cambio en el enfoque de comunicación y en las herramientas empleadas para dirigir el flujo de datos e información.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Al conocer las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales del Grupo Constructor Barboza, podemos generar una base para evaluar las relaciones entre ellas y con ello procurar entenderlas y plantear medidas integradas para maximizar sus beneficios y minimizar sus efectos perjudiciales.

Tabla 25 *Matriz Evaluación de Factores Internos del Grupo Constructor Barboza*

Matriz Evaluación de Factores Internos del Grupo Constructor Barboza

ítem	Factores claves del éxito	Peso	Puntuación	Pond.
Fortalezas				
1	Experiencia en obras en general	0.20	4	0.80
2	Experiencia en obras de tipo específico	0.20	2	0.40
3	Condiciones para consorciarse	0.05	3	0.15
4	Salud financiera, acceso a créditos y a cartas fianza	0.20	3	0.60
5	Acceso a tecnología	0.05	2	0.10
	Total fortalezas	0.70		2.05
Debilidades				
1	Estructura organizacional desconfigurada	0.10	1	0.10
2	El grupo depende de la cohesión de las empresas que lo integran	0.05	2	0.10
3	Limitaciones en la gestión logística	0.05	2	0.10
4	Limitaciones en la gestión de recursos humanos	0.05	2	0.10
5	Limitada gestión de la información	0.05	2	0.10
	Total debilidades	0.30		0.50
	Total	1.00		2.55

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

El resultado de la MEFI (ver Tabla 25) del Grupo Constructor Barboza es 2.55, lo cual indica que la organización tiene una posición interna fuerte. Las fortalezas y debilidades son factores controlables, las cuales requieren ser manejadas por las Gerencias de cada empresa integrante del Consorcio, bajo la orden de los directores del grupo, debiendo poner mayor atención en las debilidades y procurando una estrategia interna para superarlas, pero también desarrollar una estrategia externa que le permita aprovechar al máximo sus fortalezas.

4.3. Conclusiones

El Grupo Constructor Barboza posee un gran potencial para desarrollarse, cuenta con fortalezas suficientes, que con buena gestión son sostenibles en el tiempo, y que le permitirán crecer en un entorno competitivo y exigente. Sin embargo, requiere urgentemente una reingeniería de su estructura organizacional para poder aprovechar de manera más eficiente sus recursos y mejorar significativamente sus procesos, que, dicho sea de paso, aunque hasta el momento no han generado problemas mayores, deben documentarse y aclararse para procurar el orden y trabajo eficiente. También requiere implementar procesos de control y mejora continua, para garantizar e innovar en el desarrollo del sector.

Capítulo V: Intereses y Objetivos de Largo Plazo del Grupo Constructor Barboza

5.1. Intereses del Grupo Constructor Barboza

La ubicación estratégica del Grupo Constructor Barboza, cuya sede operativa es la ciudad de Chiclayo, y domicilio fiscal de las empresas en Jaén y Lima, le permiten una amplia cobertura de atención, especialmente en la costa norte del país. Esta condición le ha permitido ser competitivo hasta el momento para obtener la buena pro de diferentes obras en las regiones ubicadas dentro de su zona de influencia, y ser considerado un postor serio y confiable ante las entidades públicas con las que ya contrató por lo menos alguna vez.

Los intereses del Grupo Constructor Barboza no son ajenos a los que posee cualquier otra empresa, dedicada al mismo rubro, que busque éxito:

- Maximizar el valor de mercado del grupo, creando valor, buscando que el valor de cada una de las empresas pertenecientes al grupo incremente y sea, cada vez más, superior al costo de oportunidad de sus dueños.
- Incrementar progresivamente el nivel de competitividad de las empresas que integran el grupo, mejorando su organización, estructurando procesos, implementando estándares (ISO) de calidad, seguridad y ambientales, e implementando tecnología BIM.
- Expandir la participación de mercado, intensificando la búsqueda de oportunidades.
- Ofrecer adecuado clima laboral para todos los colaboradores internos.
- Consolidar alianzas con otras empresas a través de consorcios, para ejecutar obras que por sí solo el grupo no cumple los requisitos.

5.2. Potencial del Grupo Constructor Barboza

El Grupo Constructor Barboza, tiene una muy buena experiencia en la ejecución de obras de movimiento de tierra, especialmente caminos vecinales, obras de irrigación, puentes, carreteras y pavimentos urbanos, donde puede licitar, con el máximo de oportunidades de ganar en términos de experiencia, obras por S/. 9.93, S/.3.47, S/. 2.55, S/. 2.09 y S/. 1.74

millones de soles respectivamente. También, tiene algo de experiencia en Edificaciones y Obras de Saneamiento, pero no constituyen su mayor fortaleza como las anteriores.

El potencial demográfico y geográfico, se visualiza en la oportunidad de contratar personal en diferentes lugares del país, donde se ejecuten las obras es muy probable encontrar personal obrero, sin embargo, el personal profesional es reclutado en ciudades específicas. La mayoría de los Ingenieros que trabajan para el Grupo son Chiclayanos, lo cual refleja la importancia de la ubicación del gestor operativo, y la ventaja respecto al desplazamiento que genera la ubicación estratégica de la ciudad de Chiclayo en el norte del país.

El potencial económico proviene de la solidez financiera del Grupo Constructor Barboza, la cual se puede medir a través de su capacidad de gestionar préstamos y cartas fianza ante bancos y otras instituciones financieras por montos considerablemente grandes, lo cual le permite, en caso de una eventualidad, incrementar rápidamente su capacidad operativa o superar impases financieros producto de factores externos como la crisis provocada por el COVID 19, que obligó la paralización de actividades por razones sanitarias en muchas partes del mundo y en especial en todo el Perú.

Tecnológicamente su potencial es bajo, requiere la implementación de tecnologías propias del rubro de la construcción, la maquinaria pesada con la que cuenta es suficiente para las condiciones actuales, pero requerirá incrementarse para expandir las operaciones del Grupo. También se requiere invertir en el uso de herramientas BIM y accesibilidad a la información de todas las áreas del Grupo para una mejor toma de decisiones.

Desde la perspectiva Histórica, Psicológica y Sociológica, contar con personal bien adiestrado para el manejo social permitió mantener un clima favorable para las gestiones con las comunidades, que lejos de tratarse como factores adversos en sus procesos, son convertidos en aliados de su operación como ejecutores de obra.

Desde el punto de vista organizacional, el Grupo Constructor Barboza estuvo trabajando de manera eficaz, pero desordenada, con un gran potencial de incrementar su eficiencia e incrementar a la vez su eficacia.

5.3. Principios Cardinales del Grupo Constructor Barboza

- **Influencia de terceras partes:** En el ámbito minero se observa como factor adverso la caída del precio de los minerales, y siendo el Perú un país predominantemente minero, esta situación reduce la disponibilidad de recursos que el estado puede destinar para inversiones en infraestructura pública. Por otro lado, las decisiones que ha tomado el ejecutivo en esta gestión sirvieron y sirven de mucho para mantener una estabilidad macroeconómica que permite contrarrestar la reducción de ingresos y continuar impulsando desde el gobierno central las acciones que le permiten crecer al Perú a un ritmo superior al de sus vecinos.
- **Lazos pasados y presentes:** En el pasado, las gestiones del Grupo Constructor Barboza ante sus colaboradores internos y externos ha sido bastante aceptable, en muchas ocasiones, como les suele pasar a todos, dificultades por cambios en el alcance de las obras generaron controversias respecto al costo y duración de las obras, pero aunque para algunas entidades es una gran molestia conseguir el financiamiento de estos adicionales y extender el plazo de entrega de la obra, estos actos fueron llevados limpiamente y con el posterior arreglo con satisfacción de ambas partes. En la actualidad, esos antecedentes sin mancha son parte de la experiencia libre del Grupo Constructor Barboza y se constituyen en un valor y motivo de impulso para seguir laborando de la misma manera en ese aspecto. También, se constituye como un lazo importante la participación del Grupo Constructor Barboza en instituciones que agrupan a empresas similares y afines, como es el caso de CAPECO, donde la participación del grupo se realiza de manera indirecta como socio y directa a través de colaboradores que por ejemplo publican en su revista y difunden las buenas prácticas del grupo.

- **Contrabalance de intereses:** Los intereses actuales del Grupo Constructor Barboza están ampliamente orientados hacia el sector público, específicamente la ejecución de obras de infraestructura pública, en contraparte hay otras actividades donde también podría incursionar como el sector privado o el mismo sector público, pero en materia de consultorías (diseño y supervisión de obras).
- **Conservación de los enemigos:** El Grupo Constructor Barboza tiene un alto nivel de conocimiento en la gestión de consorcios, especialmente por las ocasiones en que ganó obras con al menos dos de sus empresas en unión temporal a través de la figura del consorcio, sin embargo, requiere potenciar su capacidad de trabajar con otras empresas con el objetivo de cumplir en conjunto los requisitos que solo como Grupo no puede conseguir. Esta situación implica mantener muy buenas relaciones con otras empresas, incluso con su competencia directa, y saber escoger a sus potenciales consorciados no solo desde el punto de vista económico, sino legal y social.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Se muestra en la Tabla 26, la relación entre los intereses del Grupo Constructor Barboza, con las principales organizaciones del sector.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Por cada interés o fin supremo se desarrolló un objetivo de largo plazo (OLP). Estos objetivos son elementos retadores, sin embargo, se asegura que son realistas y alcanzables. Las propuestas tienen una meta cuantificada de modo que pueda ser medible durante el proceso de ejecución, de forma tal que pueda identificarse su estafo de avance y la tan deseada culminación. El Grupo Constructor Barboza define como OLP los siguientes:

Tabla 26

Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Intereses del Grupo Constructor Barboza	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Maximizar el Valor de Mercado del Grupo		Accionistas	Colaboradores	Potenciales Consortiados
Incrementar competitividad	Accionistas	Competencia*	Potenciales Consortiados	Colaboradores
Expandir la participación de mercado		Accionistas y Competencia*	Potenciales Consortiados y Proveedores	SUNAT
Ofrecer adecuado clima laboral		Colaboradores	Potenciales Consortiados	Clientes SUNAFIL
Consolidar alianzas	Accionistas y Potenciales Consortiados	Competencia*		Colaboradores y Proveedores

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados con un asterisco (*).

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2025 incrementar el ingreso en las líneas producción en 25%. Tomando como base el año 2019, cuando los ingresos alcanzaron el monto de 23 millones de soles, y estimando un crecimiento anual del 5%.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Para el año 2025, alcanzar de manera individual o en consorcio, al menos en 7 de cada 10 licitaciones que se presente el 100% de puntuación. Al 2019, solo en 3 de cada 10 se alcanzó el 100%.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Para el año 2025, participar en el 30% de licitaciones de obras de infraestructura pública que se convoquen en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad. Al 2019, se participó en el 3%.

- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): En el año 2025, la rotación externa de personal profesional en el Grupo Constructor Barboza será inferior al 10%. Al 2019, fue de 42.5%.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Para el año 2025, se deben obtener contratos de 5 obras en consorcio externo, con una participación, de manera individual o corporativa de las empresas del Grupo, no menor del 20%. A 2019 no hubo. Serán las primeras experiencias en consorcio externo.

5.6. Conclusiones

El Grupo Constructor Barboza establece como intereses de desarrollo el maximizar el Valor de Mercado del Grupo, incrementar competitividad, expandir la participación de mercado, ofrecer adecuado clima laboral y consolidar alianzas, para lo cual deberá aprovechar al máximo sus recursos actuales y hacer una re ingeniería de su organización interna. De esta manera se busca aprovechar, sus fortalezas y las oportunidades favorables de crecimiento del sector, la estabilidad legal y económica que se proyectan para un futuro a corto, mediano y largo plazo en nuestro país.

Los OLP definidos están alineados a la visión de la organización, y se ven reflejados en su extensión, como se puede apreciar en la Figura 19.

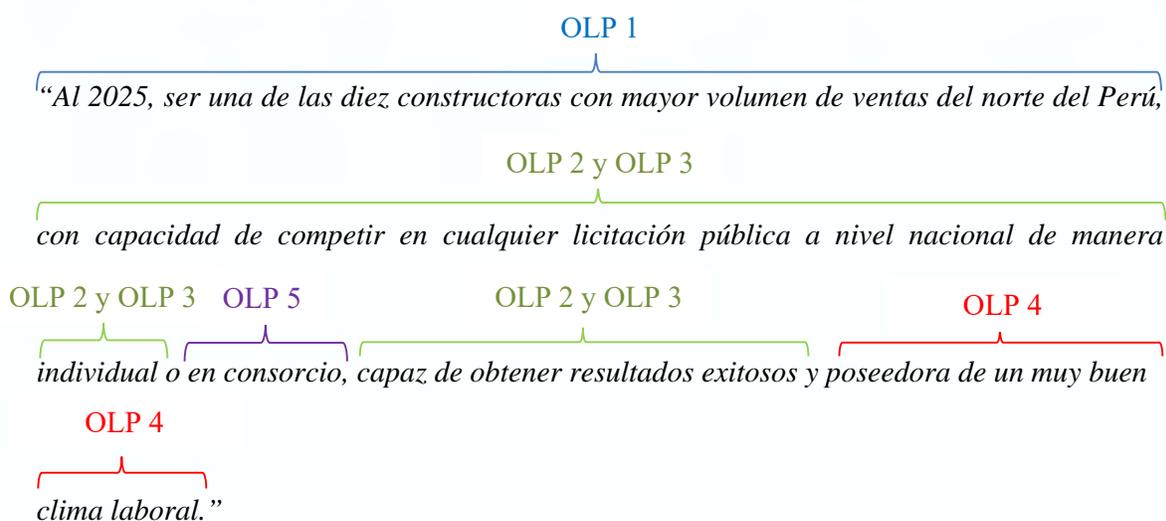


Figura 19. Reflejo de los OLP en la visión de la organización.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En esta matriz se sintetizan las proyecciones intuitivas del equipo consultor respecto a los factores situacionales del Grupo Constructor Barboza. Elaborarla requirió un profundo y concienzudo análisis del entorno, de la competencia y del interior de la organización. Para facilitar el análisis, se realizó un análisis bidimensional (FO, FA, DO, y DA), cuyos resultados se presentan en las Tablas 27, 28, 29 y 30, y generan la Matriz FODA, que se presenta en la Tabla 31. Finalmente, esta información se consolida con la clasificación de las estrategias propuestas, que se presenta en la Tabla 32.

Tabla 27 *Emparejamiento FO para la generación de estrategias en la matriz FODA*

Emparejamiento FO para la generación de estrategias en la matriz FODA

	Fortalezas	Experiencia en obras en general	Experiencia en obras de tipo específico	Condiciones para consorciarse	Salud financiera, acceso a créditos y a cartas fianza	Acceso a tecnología
		F1	F2	F3	F4	F5
	Oportunidades					
O1	Estabilidad macroeconómica sostenible, liderazgo en política económica	0	0	++	+	+
O2	Demanda de infraestructura pública y privada adecuada para el desarrollo del país	+	+	+	0	+
O3	Impulso del estado por invertir en infraestructura	++	+	++	++	0
O4	Distribución de Canon en las regiones en la zona de influencia	+	0	+	0	0
O5	Políticas de libre mercado y protección ambiental	++	++	0	+	+
O6	Disponibilidad de abundantes materiales y mano de obra	0	0	0	0	+

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, F., 2015, p. 271

Tabla 28

Emparejamiento FA para la generación de estrategias en la matriz FODA

	Fortalezas	Experiencia en obras en general	Experiencia en obras de tipo específico	Condiciones para consorciarse	Salud financiera, acceso a créditos y a cartas fianza	Acceso a tecnología
		Amenazas	F1	F2	F3	F4
A1	Indiferencia ante la corrupción	+	+	+	0	0
A2	Deficiencias a nivel nacional en educación e instituciones	0	0	0	0	+
A3	Conflictos sociales y riesgos ambientales que podrían paralizar la actividad minera y de construcción	0	0	0	+	0
A4	Poca integración entre agentes creadores y aplicadores de tecnología nacional	0	0	0	0	+

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, F., 2015, p. 271

Tabla 29

Emparejamiento DO para la generación de estrategias en la matriz FODA

	Debilidades	Estructura organizacional desconfigurada	El grupo depende de la cohesión de las empresas que lo integran	Limitaciones en la gestión logística	Limitaciones en la gestión de recursos humanos	Limitada gestión de la información
		Oportunidades	D1	D2	D3	D4
O1	Estabilidad macroeconómica sostenible, liderazgo en política económica	0	+	0	0	0
O2	Demanda de infraestructura pública y privada adecuada para el desarrollo del país	0	+	0	0	0
O3	Impulso del estado por invertir en infraestructura	++	+	0	0	+
O4	Distribución de Canon en las regiones en la zona de influencia	+	0	0	0	+
O5	Políticas de libre mercado y de protección ambiental	+	+	+	+	0
O6	Disponibilidad de abundantes materiales y mano de obra	+	0	++	++	0

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, F., 2015, p. 271

Tabla 30

Emparejamiento DA para la generación de estrategias en la matriz FODA

		Debilidades				
		Estructura organizacional desconfigurada	El grupo depende de la cohesión de las empresas que lo integran	Limitaciones en la gestión logística	Limitaciones en la gestión de recursos humanos	Limitada gestión de la información
Amenazas		D1	D2	D3	D4	D5
A1	Indiferencia ante la corrupción	0	+	0	0	0
A2	Deficiencias a nivel nacional en educación e instituciones	++	0	+	+	+
A3	Conflictos sociales y riesgos ambientales que podrían paralizar la actividad minera y de construcción	0	+	0	0	0
A4	Poca integración entre agentes creadores y aplicadores de tecnología nacional	0	0	+	0	+

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, F., 2015, p. 271

Tabla 31

Matriz FODA del Grupo Constructor Barboza

<p>Análisis Externo</p> <p>Análisis Interno</p>	<p>Fortalezas: F</p> <p>F1. Experiencia en obras en general</p> <p>F2. Experiencia en obras de tipo específico</p> <p>F3. Condiciones para consorciarse</p> <p>F4. Salud financiera, acceso a créditos y a cartas fianza</p> <p>F5. Acceso a tecnología</p>	<p>Debilidades: D</p> <p>D1. Estructura organizacional desconfigurada</p> <p>D2. El grupo depende de la cohesión de las empresas que lo integran</p> <p>D3. Limitaciones en la gestión logística</p> <p>D4. Limitaciones en la gestión de recursos humanos</p> <p>D5. Limitada gestión de la información</p>
<p>Oportunidades: O</p> <p>O1. Estabilidad macroeconómica sostenible, liderazgo en política económica</p> <p>O2. Demanda de infraestructura pública y privada adecuada para el desarrollo del país</p> <p>O3. Impulso del estado por invertir en infraestructura</p> <p>O4. Distribución de Canon en las regiones en la zona de influencia</p> <p>O5. Políticas de libre mercado y de protección ambiental</p> <p>O6. Disponibilidad de abundantes materiales y mano de obra</p>	<p>E1. Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo (F1, F2, F3, F4, F5 y O3)</p> <p>E2. Aprovechar los bajos riesgos económicos y la buena situación de estabilidad para expandir la capacidad operativa (F3, F4, F5 y O1)</p>	<p>E3. Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado (D1, D3, D4, D5 y O3).</p> <p>E4. Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás (D3, O5 y O6).</p> <p>E5. Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano (D4, O5 y O6).</p>
<p>Amenaza: A</p> <p>A1. Indiferencia ante la corrupción</p> <p>A2. Deficiencias a nivel nacional en educación e instituciones</p> <p>A3. Conflictos sociales y riesgos ambientales que podrían paralizar la actividad minera y de construcción</p> <p>A4. Poca integración entre agentes creadores y aplicadores de tecnología nacional</p>	<p>E6. Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva (F1, F2, F3, F4 y A1).</p>	<p>E7. Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores (D4, D5 y A2).</p>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, F., 2015, p. 270

Tabla 32

Clasificación de las estrategias propuestas para el Grupo Constructor Barboza

	Estrategias	Clasificación	Tipo
E1	Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.	Intensiva	Penetración en el mercado
E2	Aprovechar los bajos riesgos económicos y la buena situación de estabilidad para expandir la capacidad operativa.	Intensiva	Desarrollo de mercados
E3	Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.	Intensiva	Penetración en el mercado
E4	Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás	Integración	Vertical hacia atrás
E5	Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.	Intensiva	Penetración en el mercado
E6	Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.	Defensiva	Aventura conjunta
E7	Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.	Integración	Vertical hacia atrás

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

Esta matriz se usa para determinar la mejor postura estratégica de la organización, en este caso del Grupo Constructor Barboza. No se realiza el análisis individual de cada empresa integrante del Grupo, debido a que la postura estratégica deseada es la de un trabajo en consorcio, es decir, integrando las tres empresas. Esta matriz se presenta en la Tabla 33.

Tabla 33

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

Factores determinantes									Valor	
Posición estratégica externa	Estabilidad del Entorno (EE)								-2.25	
	Cambios tecnológicos	Muchos	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Pocos	-2
	Tasa de inflación	Alta	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Baja	-1
	Variabilidad de la demanda	Grande	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Pequeña	-3
	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Estrecho	-2
	Barreras de entrada al mercado	Pocas	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Muchas	-2
	Rivalidad/presión competitiva	Alta	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Baja	-5
	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Inelástica	-2
	Presión de los productos sustitutos	Alta	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Baja	-1
	Fortaleza de la industria (FI)								3.78	
	Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
	Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	Estabilidad financiera	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	6
	Conocimiento Tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3	
Intensidad del capital	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	6	
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil	5	
Productividad/utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
Poder de negociación de los productores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	1	

Factores determinantes									Valor	
Posición estratégica externa	Fortaleza Financiera (FF)								1.78	
	Retorno de la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	2
	Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
	Liquidez	Desbalanceada	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
	Capital requerido versus capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
	Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	1
	Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
	Rotación de inventarios	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido	1
	Economías de escala y de experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	3
	Ventaja Competitiva (VC)								-3.67	
	Participación de mercado	Pequeña	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Grande	-5
	Calidad del producto	Inferior	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Superior	-3
	Ciclo de vida del producto	Avanzado	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Temprano	-1
	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Fijo	-2
	Lealtad del consumidor	Baja	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Alta	-6
	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Alta	-4
	Conocimiento tecnológico	Bajo	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Alto	-3
	Integración vertical	Baja	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Alta	-5
	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Rápida	-4

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, F., 2015, p. 278. 279 y 280

El vector resultante del análisis gráfico (ver Figura 20) de la información es (0.11, -0.47), siendo que el valor de “x” se encuentra del lado positivo, de acuerdo a lo indicado por D’Alessio (2015), esto indica una mayor fortaleza y atractividad de la industria y a su vez una buena ventaja competitiva. En el caso del valor de “y”, el valor se encuentra del lado

negativo, lo cual indica que hay una baja fortaleza financiera y baja estabilidad del entorno.

El resultado del análisis indica que se debemos optar por priorizar las Estrategias Defensivas y Estrategias Internas, es decir priorizar las siguientes:

- E3. Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.
- E5. Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.
- E6. Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.

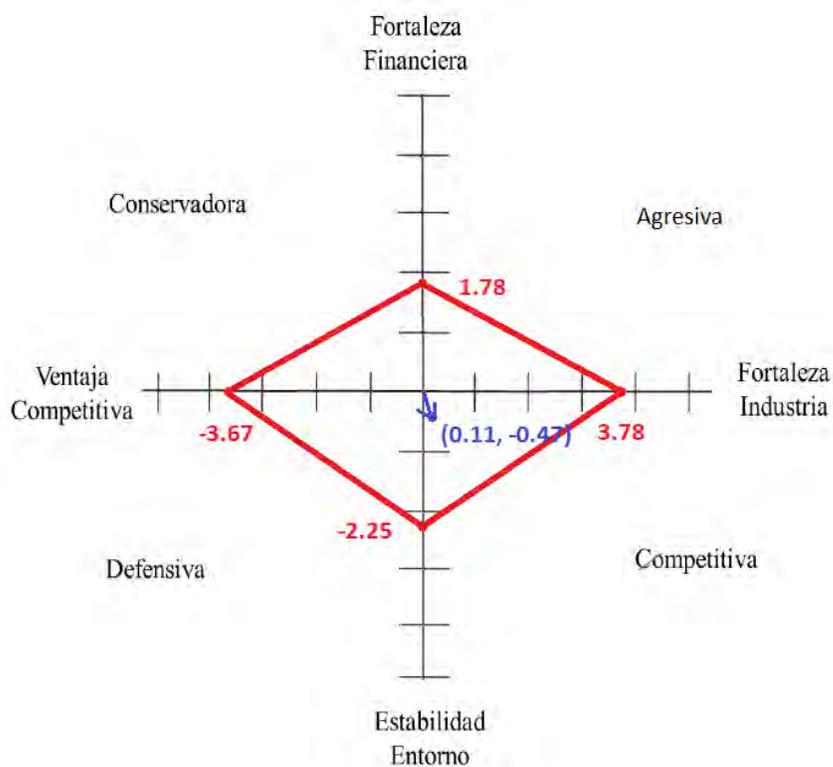


Figura 20. Representación gráfica del análisis Matriz PEYEA para el Grupo Constructor Barboza

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta herramienta metodológica está basada en la relación entre la participación del mercado relativa y la generación de efectivo, con la tasa de crecimiento de las ventas en el rubro y el uso de efectivo. Fue diseñada por el Boston Consulting Group (BCG), como

herramienta para evaluar la postura de la organización frente a la competencia, la competitividad de las empresas o divisiones corporativas, la competitividad de líneas de producción, de productos o servicios para una organización. Es muy útil para ayudar a formular estrategias corporativas para organizaciones multidivisionales y requieren estrategias particulares para cada Empresa o división, lo cual no es el caso del Grupo Constructor Barboza, cuyo único sector es la construcción.

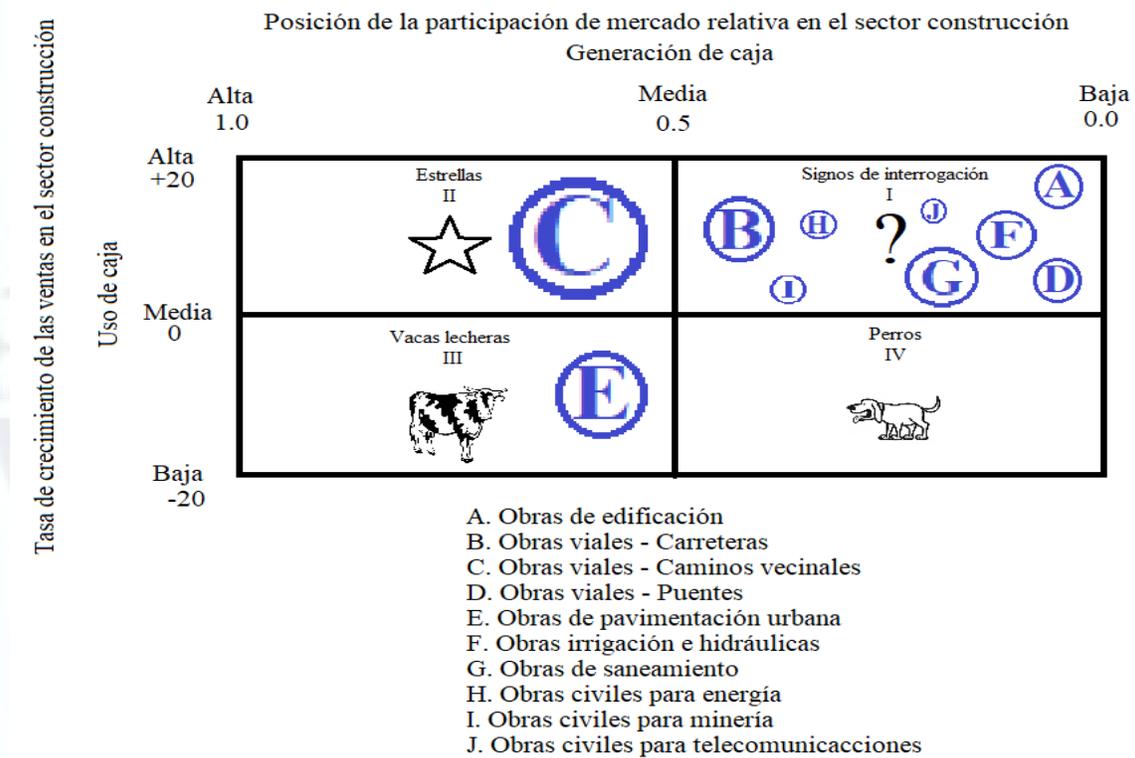


Figura 21. Representación gráfica de la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) para el Grupo Constructor Barboza

Del análisis (ver Figura 21) se destaca que el Grupo Constructor Barboza, posee líneas de producción que se caracterizan básicamente como signos de interrogación, solo un servicio considerado estrella y uno considerado vaca lechera, por lo cual debe priorizar las estrategias intensivas, de integración y de aventura conjunta, es decir:

- E1. Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.

- E2. Aprovechar los bajos riesgos económicos y la buena situación de estabilidad para expandir la capacidad operativa.
- E4. Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás.
- E6. Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.
- E7. Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.

6.4. Matriz Interna-Externa (MIE)

Esta herramienta fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric, como matriz de portafolio. Combina los resultados de la evaluación de factores internos y de factores externos. En el caso del Grupo Constructor Barboza tenemos:

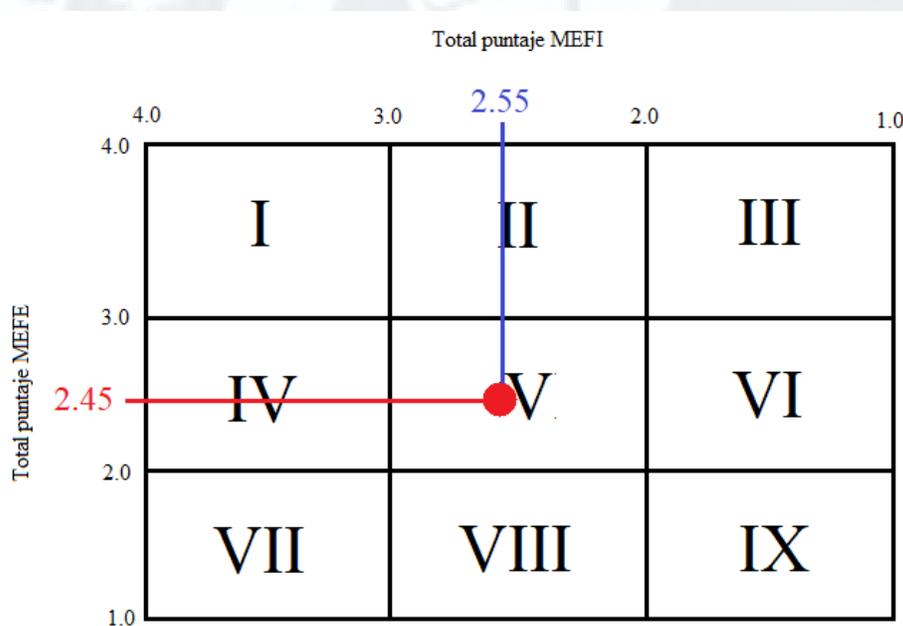


Figura 22. Representación gráfica de la Matriz de Interna-Externa (MIE) para el Grupo Constructor Barboza

Al analizar la expresión gráfica de la MIE (ver Figura 22), se evidencia que el resultado está en la región V, es decir, donde la teoría sugiere retener y mantener. Esto implica que las estrategias recomendadas, para situaciones como estas, son las de

desarrollarse selectivamente para mejorar, por lo cual las mejores estrategias según esta herramienta son:

- E3. Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.
- E5. Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.
- E7. Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), el sustento de esta herramienta es que la situación de un negocio se define por el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización en dicho mercado. En el presente caso, para el Grupo Constructor Barboza, el sector construcción donde se desenvuelve tiene un crecimiento rápido, en comparación con el PBI del país. Asimismo, el Grupo Constructor Barboza posee en la actualidad una posición competitiva media-fuerte en el mercado de ejecución de obras públicas, ver Figura 23. Ante esta situación se propone la implementación de estrategias de penetración en el mercado, integración vertical y desarrollo interno. Entonces, de acuerdo a esta herramienta debemos priorizar las siguientes estrategias:

- E1. Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.
- E2. Aprovechar los bajos riesgos económicos y la buena situación de estabilidad para expandir la capacidad operativa.
- E3. Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.
- E4. Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás.
- E5. Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.

- E7. Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.

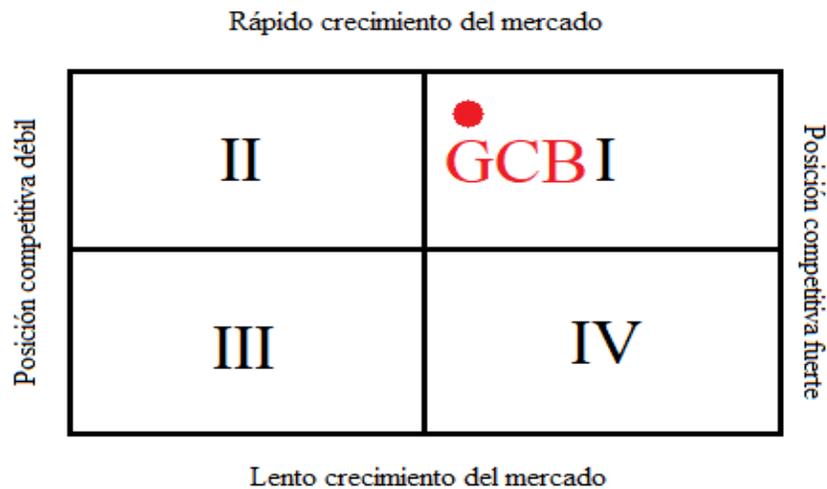


Figura 23. Representación gráfica de la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para el Grupo Constructor Barboza

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta herramienta consolida la información generada en la MFOFA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE; con el objetivo de establecer las estrategias más importantes por ser de mayor impacto en la organización apreciando las repeticiones de cada una de ellas en los diferentes tipos de análisis. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, y se incluyen otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso, sin embargo, esto no fue necesario en esta evaluación. En tal sentido, los resultados se muestran en la Tabla 34, y después de evaluar se obtuvieron como tres estrategias prioritarias:

- E3. Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.
- E5. Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.
- E7. Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.

Tabla 34

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el Grupo Constructor Barboza

	Estrategias específicas	Tipo	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.	Penetración en el mercado	X	-	X	-	X	3
E2	Aprovechar los bajos riesgos económicos y la buena situación de estabilidad para expandir la capacidad operativa.	Desarrollo de mercados	X	-	X	-	X	3
E3	Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.	Liderazgo en costos	X	X	-	X	X	4
E4	Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás	Integración vertical hacia atrás	X	-	X	-	X	3
E5	Mejorar la atraktividad y capacidad de retención de talento humano.	Liderazgo en costos	X	X	-	X	X	4
E6	Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.	Aventura conjunta	X	X	X	-	-	3
E7	Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.	Integración vertical hacia atrás	X	-	X	X	X	4

Tabla 35

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) del Grupo Constructor Barboza

			E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		
			Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.		Aprovechar los bajos riesgos económicos y la buena situación de estabilidad para expandir la capacidad operativa		Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.		Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás.		Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.		Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.		Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.		
Fortalezas			Peso	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA	A	PA
F1	Experiencia en obras en general	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20	4	0.80	1	0.20	
F2	Experiencia en obras de tipo específico	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20	4	0.80	1	0.20	
F3	Condiciones para consorciarse	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	
F4	Salud financiera, acceso a créditos y a cartas fianza	0.20	3	0.60	4	0.80	1	0.20	1	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20	
F5	Acceso a tecnología	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	
Oportunidades																	
O1	Estabilidad macroeconómica sostenible, liderazgo en política económica	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	
O2	Demanda de infraestructura pública y privada adecuada para el desarrollo del país	0.20	4	0.80	4	0.80	1	0.20	1	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20	
O3	Impulso del estado por invertir en infraestructura	0.20	4	0.80	4	0.80	1	0.20	1	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20	
O4	Distribución de Canon en las regiones en la zona de influencia	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60	1	0.20	1	0.20	3	0.60	1	0.20	
O5	Políticas de libre mercado y de protección ambiental	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	
O6	Disponibilidad de abundantes materiales y mano de obra	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	
Debilidades																	
D1	Estructura organizacional desconfigurada	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	
D2	El grupo depende de la cohesión de las empresas que lo integran	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
D3	Limitaciones en la gestión logística	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	
D4	Limitaciones en la gestión de recursos humanos	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	
D5	Limitada gestión de la información	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20	
Amenazas																	
A1	Indiferencia ante la corrupción	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
A2	Deficiencias a nivel nacional en educación e instituciones	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	
A3	Conflictos sociales y riesgos ambientales que podrían paralizar la actividad minera y de construcción	0.05	4	0.50	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	
A4	Poca integración entre agentes creadores y aplicadores de tecnología nacional	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	
Puntaje total			2	5.75	5.20	3.80	4.45	3.35	6.50	3.45							

Nota. Puntaje de atractividad: 4= Muy atractivo, 3= Atractivo, 2= Algo atractivo, 1= Sin atractivo.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, F., 2015, p. 301

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta herramienta es un filtro de estrategias, permite apreciar y priorizar el atractivo que tienen las distintas estrategias para el Grupo Constructor Barboza, los resultados se muestran en la Tabla 35. Según D'Alessio (2015), se realiza un análisis objetivo de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, empleando una ponderación y a partir de los resultados obtenidos se decide continuar con la implementación de las estrategias evaluadas. Al mismo tiempo podemos ordenar por prioridad las estrategias con el objeto de entender en que orden es mejor implementarlas. El resumen se presenta en la Tabla 36.

Tabla 36 *Priorización de estrategias según la MCPE para el Grupo Constructor Barboza*

	Estrategias	Puntaje MCPE
E6	Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.	6.50
E1	Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.	5.75
E2	Aprovechar los bajos riesgos económicos y la buena situación de estabilidad para expandir la capacidad operativa.	5.20
E4	Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás	4.45
E3	Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.	3.80
E7	Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.	3.45
E5	Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.	3.35

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

También llamada Matriz de Prueba de Estrategias. Esta también es una herramienta de filtro de estrategias después de la MCPE con dos parámetros: los criterios que desarrolló Rumelt (1980) y los aspectos éticos que podrían ser transgredidos al implementar dichas estrategias, según D'Alessio (2015). Los resultados se muestran en la Tabla 37.

Tabla 37

Matriz de Rumelt (MR) del Grupo Constructor Barboza

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Aprovechar los bajos riesgos económicos y la buena situación de estabilidad para expandir la capacidad operativa.	Si	No	Si	Si	No
E3	Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.	Si	Si	Si	Si	Si

Después de este análisis queda eliminada la estrategia E2 - Aprovechar los bajos riesgos económicos y la buena situación de estabilidad para expandir la capacidad operativa, porque no es una estrategia que presente una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que ocurran.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta herramienta constituye un filtro para verificar que las estrategias que decida implementar el Grupo Constructor Barboza no transgredan aspectos relacionados con la justicia y los derechos, y a su vez que garanticen que son buenas para los fines utilitarios para lo cual están siendo concebidas. Del resultado del análisis, como se puede ver en la Tabla 38, tenemos que las seis estrategias han superado esta fase.

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Esta herramienta procesa las estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices a las cuales consideraremos primarias, y las no retenidas o estrategias de contingencia a las cuales consideraremos secundarias. Las estrategias secundarias son ordenadas en tres grupos: el primer grupo las que no pasaron alguna de las pruebas de la matriz de Rumelt, el segundo grupo las que no pasaron más de cuatro matrices y las del tercer grupo que no pasaron más de dos matrices. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 39.-

Tabla 38

Matriz de Ética (ME) del Grupo Constructor Barboza

Estrategias específicas		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho de la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
E1	Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
E3	Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Si
E4	Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Si
E5	Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Si
E6	Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
E7	Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Si

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, F., 2015, p. 308

Tabla 39

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) del Grupo Constructor Barboza

Estrategias retenidas	
E1	Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.
E3	Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.
E4	Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás.
E5	Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.
E6	Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.
E7	Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.
Estrategias de contingencia	
<u>Primer grupo</u>	
E2	Aprovechar los bajos riesgos económicos y la buena situación de estabilidad para expandir la capacidad operativa.
<u>Segundo grupo</u>	
-	-
<u>Tercer grupo</u>	
-	-

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, F., 2015, p. 309

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Según D’Alessio (2015), después de realizar los análisis previos se debe verificar el alineamiento de las estrategias propuestas con los Objetivos a Largo Plazo, indicando que OLP se alcanzará finalmente con las estrategias retenidas. Los resultados del análisis se aprecian en la Tabla 40.

Tabla 40

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) del Grupo Constructor Barboza

		Visión				
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
		Al 2025 incrementar el ingreso en las líneas producción en 25%.	Para el año 2025, alcanzar de manera individual o en consorcio, al menos en 7 de cada 10 licitaciones que se presente el 100% de puntuación.	Para el año 2025, participar en el 30% de licitaciones de obras de infraestructura pública que se convoquen en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad.	En el año 2025, la rotación externa de personal profesional en el Grupo Constructor Barboza será inferior al 10%.	Para el año 2025, se deben obtener contratos de 5 obras en consorcio externo, con una participación, de manera individual o corporativa de las empresas del Grupo, no menor del 20%.
Intereses organizacionales						
IO1	Maximizar el Valor de Mercado del Grupo	X				
IO2	Incrementar competitividad		X			
IO3	Expandir la participación de mercado			X		
IO4	Ofrecer adecuado clima laboral				X	
IO5	Consolidar alianzas					X
Estrategias específicas						
E1	Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.	X	X	X		X
E3	Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.	X			X	
E4	Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás	X				
E5	Mejorar la atraktividad y capacidad de retención de talento humano.	X	X	X	X	
E6	Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.	X	X	X		X
E7	Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.	X	X	X	X	

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, F., 2015, p. 310

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MPEC)

Después de analizar un buen análisis de los competidores actuales y los entrantes se realiza una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de estos para hacerles frente, evaluando así las posibles reacciones que estos podrían tener. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 41.

Tabla 41

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MPEC) del Grupo

Constructor Barboza

Estrategias retenidas	Graña y Montero	Ajani	Entrantes
E1 Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.	Replicar	Replicar	Nada
E3 Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.	Nada	Nada	Nada
E4 Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás	Basar su poder de negociación en el gran volumen de operación	Basar su poder de negociación en el gran volumen de operación	Nada
E5 Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.	Nada	Replicar	Replicar
E6 Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.	Nada	Buscar posible trabajo en consorcio	Buscar posible trabajo en consorcio
E7 Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.	Nada	Buscar posible trabajo en consorcio	Buscar posible trabajo en consorcio

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, F., 2015, p. 311

6.13. Conclusiones

La primera etapa del proceso estratégico, donde se formulan las estrategias en atención a los OLP, pare de la elaboración de la MFODA, la cual, para este caso, generó la definición de siete iniciativas estratégicas, creadas para (a) utilizar o potencializar las fortalezas, (b) aprovechar las oportunidades, (c) mitigar las debilidades, y (d) evitar o protegerse de las amenazas. Luego estas estrategias fueron ordenadas por el nivel de impacto dentro de la organización, y finalmente filtradas en función de parámetros operativos, éticos, legales y de eficiencia en el uso de recursos.

Están son las seis estrategias retenidas:

- E1. Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.
- E3. Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.
- E4. Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás
- E5. Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.
- E6. Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva, y
- E7. Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.

En el proceso fue descartada la segunda (E2. Aprovechar los bajos riesgos económicos y la buena situación de estabilidad para expandir la capacidad operativa), la cual será registrada como estrategia de contingencia y evaluada nuevamente a futuro.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La segunda etapa del estudio, de Dirección e Implementación, según D'Alessio (2015) debemos desarrollar los siguientes componentes: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura de la organización y (e) manejo del medio ambiente y ecología. Se plantearán los puntos de control o hitos para el seguimiento del proceso de implementación de las estrategias retenidas, que destinado a alcanzar los objetivos de largo plazo. Esto implica la necesidad de convertir los planes en acciones orientadas a obtener los resultados, sin olvidar que las transiciones no son necesariamente caminos fáciles y viables, y que la formulación exitosa de la estrategia tampoco garantiza su implementación exitosa, por lo tanto, de debe tener especial cuidado en procurar la congruencia de ideas entre la planeación y como se va a implementar.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos son parámetros de medición simples que sirven para guiar y evaluar el rendimiento de la organización. Los Objetivos de Corto Plazo (OCP) se definen como hitos, etapas o puntos de control en el camino hacia alcanzar los Objetivos de Largo Plazo. Una forma sencilla de entenderlo es decir que las sumas de los OCP dan como resultado cada OLP. A partir de los OLP, definidos en el Capítulo V, se establecen los OCP que se presentan a continuación:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2025 incrementar el ingreso en las líneas producción en 25%. Tomando como base el año 2019, cuando los ingresos alcanzaron el monto de 23 millones de soles, y estimando un crecimiento anual del 5%.
 - ✓ Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1): En los años 2021, 2022, 2023 y 2024, el Grupo alcanzará ventas por montos de S/.25, 26, 28 y 29 millones de soles respectivamente, partiendo de los S/.23 millones de soles que vendió en el año 2019.

✓ Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2): En los años 2021, 2022, 2023 y 2024, el Grupo alcanzará ventas anuales por el servicio de construcción de caminos vecinales por el monto de S/.7, 8, 9 y 10 millones de soles respectivamente. Considerando que el monto durante el 2019 fue de S/. 6 millones de soles.

✓ Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3): En los años 2021 y 2023, el Grupo alcanzará ventas anuales por el servicio de construcción de obras civiles (excepto caminos vecinales) por el monto de S/.18 y 19 millones de soles respectivamente. Considerando que el monto durante el 2019 fue de S/. 17 millones de soles.

• Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Para el año 2025, alcanzar de manera individual o en consorcio, al menos en 7 de cada 10 licitaciones que se presente el 100% de puntuación. Al 2019, solo en 3 de cada 10 se alcanzó el 100%.

✓ Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1): Para junio de 2021, implementar las cuatro gerencias corporativas del Grupo Constructor Barboza, a fin de acondicionarlo para aprovechar al máximo su competitividad.

✓ Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2): Para junio de 2021, asegurar la disponibilidad de los recursos indispensables para cumplir los requerimientos técnicos de las convocatorias para licitación pública.

✓ Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3): Para el año 2022, obtener la triple certificación ISO.

✓ Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4): Para el año 2021, implementar la PMO y dotarlo de recursos para la gestión BIM de los proyectos.

✓ Objetivo de corto plazo 2.5 (OCP2.5): Para el año 2021, implementar un sistema de evaluación rápida de expedientes técnicos para competir solo en las licitaciones que sea viable participar al 90% del valor referencial, con una rentabilidad mayor al 10%.

- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Para el año 2025, participar en el 30% de licitaciones de obras de infraestructura pública que se convoquen en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad. Al 2019, se participó en el 3%.
 - ✓ Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1): En el 2020 y 2021, invertir el 15% de las utilidades anuales en implementar y dotar de los recursos necesarios a la Gerencia de Marketing Corporativo y Gerencia de Proyectos Corporativo, con el objeto de fortalecer la capacidad del Grupo para licitar adecuadamente.
 - ✓ Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2): Para el año 2021 se lograrán prospectar y presentar propuestas en el 100% de las licitaciones públicas convocadas en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca para la ejecución de obras de Caminos Vecinales.
 - ✓ Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3): Para el año 2021 se lograrán prospectar y presentar propuestas en al menos el 20% de las licitaciones públicas convocadas en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca para la ejecución de obras de Irrigación y Puentes. Entre los años 2022 y 2023 el incremento en la participación debe ser de al menos 2%.
 - ✓ Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4): Al 2023, prospectar y presentar propuestas en el 20% de licitaciones de obras de infraestructura pública que se convoquen en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): En el año 2025, la rotación externa de personal profesional en el Grupo Constructor Barboza será inferior al 10%. Al 2019, fue de 42.5%.
 - ✓ Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1): Para el año 2021, evaluar las capacidades del personal y asignarles posiciones adecuadas donde puedan tener la oportunidad de desarrollar su potencial plenamente con una rotación externa nula.

✓ Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2): Al finalizar los años 2021 y 2023, desarrollar redes de trabajo solidas entre los colaboradores internos para reducir la rotación externa del personal profesional a un máximo de 30% y 20% respectivamente.

✓ Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3): Para el año 2023, desarrollar una política de incentivos para los trabajadores clave basada en la productividad sustentable, que reparta el 5% de las utilidades anualmente.

✓ Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP4.4): Para el año 2022, desarrollar una política de formación de profesionales mediante convenios de prácticas pre profesionales con las universidades de la Región Lambayeque, que cubra al 5% del personal contratado.

✓ Objetivo de corto plazo 4.5 (OCP4.5): Para abril de 2021, invertir el 5% de las utilidades del año 2020, en capacitar e implementar un plan de capacidades de gestión y administrativas de todo el personal del Grupo, por medio de una empresa consultora especializada en organizaciones y empresas constructoras.

- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Para el año 2025, se deben obtener contratos de 5 obras en consorcio externo, con una participación, de manera individual o corporativa de las empresas del Grupo, no menor del 20%.

✓ Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1): Para junio de 2021, realizar un estudio de mercado detallado para detectar potenciales consorciados externos, evaluar estrategias de alianza y desarrollo conjunto con al menos tres de ellos.

✓ Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2): Para el año 2022, desarrollar aventuras conjuntas con al menos cinco consorciados externos, y mantener ese mínimo en los cuatro años siguientes.

✓ Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3): Para el año 2021, desarrollar al menos una aventura conjunta con un consorciado externo que cuente con el triple de experiencia en el tipo de obra específica. A partir del 2022 hasta el 2025, dos aventuras conjuntas de este tipo.

7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Con los objetivos a corto y largo plazo plenamente identificados, se realizó el inventario de recursos necesarios para ejecutar completamente de las actividades propuestas para lograr los objetivos de corto plazo. Se procuró generar el modelo enfocados en la asignación más eficaz y eficiente de recursos financieros, humanos, de infraestructura, y tecnológicos. Los recursos necesarios o asociados se relacionan al logro de los objetivos a corto plazo.

7.3. Políticas de cada estrategia

Con las seis estrategias retenidas, plenamente identificadas, propuestas para la consecución de los objetivos de largo plazo, que establecen los límites del accionar gerencial para implementar dichas estrategias, las cuales incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de objetivos, se constituyen como las conductas aceptables y las no aceptables expresamente, junto con los valores y el código de ética:

- P1: Ofrecer capacitación continua a todo el personal para el desarrollo técnico y administrativo.
- P2: Promover al personal interior sobre la base de su desempeño y calificaciones.
- P3: Vincular la remuneración de los gerentes con los OLP y los OCP.
- P4: Negociar con los sindicatos y población de manera indirecta.
- P5: Retener la autoridad de gastos mayores en forma centralizada.
- P6: Supera cuando sea posible los estándares nacionales de construcción sin afectar la rentabilidad del negocio.
- P7: Respetar el medio ambiente y hacer uso sustentable de los recursos naturales.
- P8: Establecer buenas relaciones con la población del lugar a donde el Grupo ejecute obra.

Tabla 42

Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Grupo Constructor Barboza

Objetivos a Largo Plazo (OLP)		Objetivos a Corto Plazo (OCP)	Recursos
OLP1	Al 2025 incrementar el ingreso en las líneas producción en 25%. Tomando como base el año 2019, cuando los ingresos alcanzaron el monto de 23 millones de soles, y estimando un crecimiento anual del 5%.	OCP1.1	En los años 2021, 2022, 2023 y 2024, el Grupo alcanzará ventas por montos de S/25, 26, 28 y 29 millones de soles respectivamente, partiendo de los S/23 millones de soles que vendió en el año 2019.
		OCP1.2	En los años 2021, 2022, 2023 y 2024, el Grupo alcanzará ventas anuales por el servicio de construcción de caminos vecinales por el monto de S/7, 8, 9 y 10 millones de soles respectivamente. Considerando que el monto durante el 2019 fue de S/ 6 millones de soles.
		OCP1.3	En los años 2021 y 2023, el Grupo alcanzará ventas anuales por el servicio de construcción de obras civiles (excepto caminos vecinales) por el monto de S/18 y 19 millones de soles respectivamente. Considerando que el monto durante el 2019 fue de S/ 17 millones de soles.
OLP2	Para el año 2025, alcanzar de manera individual o en consorcio, al menos en 7 de cada 10 licitaciones que se presente el 100% de puntuación. Al 2019, solo en 3 de cada 10 se alcanzó el 100%.	OCP2.1	Para junio de 2021, implementar las cuatro gerencias corporativas del Grupo Constructor Barboza, a fin de acondicionarlo para aprovechar al máximo su competitividad.
		OCP2.2	Para junio de 2021, asegurar la disponibilidad de los recursos indispensables para cumplir los requerimientos técnicos de las convocatorias para licitación pública.
		OCP2.3	Para el año 2022, obtener la triple certificación ISO.
		OCP2.4	Para el año 2021, implementar la PMO y dotarlo de recursos para la gestión BIM de los proyectos.
		OCP2.5	Para el año 2021, implementar un sistema de evaluación rápida de expedientes técnicos para competir solo en las licitaciones que sea viable participar al 90% del valor referencial, con una rentabilidad mayor al 10%.
OLP3	Para el año 2025, participar en el 30% de licitaciones de obras de infraestructura pública que se convoquen en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad. Al 2019, se participó en el 3%.	OCP3.1	En el 2020 y 2021, invertir el 15% de las utilidades en implementar y dotar de los recursos necesarios a la Gerencia de Marketing Corporativo y Gerencia de Proyectos Corporativo, con el objeto de fortalecer la capacidad del Grupo para licitar adecuadamente.
		OCP3.2	Para el año 2021 se lograrán prospectar y presentar propuestas en el 100% de las licitaciones públicas convocadas en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca para la ejecución de obras de Caminos Vecinales.
		OCP3.3	Para el año 2021 se lograrán prospectar y presentar propuestas en al menos el 20% de las licitaciones públicas convocadas en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca para la ejecución de obras de Irrigación y Puentes. Entre los años 2022 y 2023 el incremento en la participación debe ser de al menos 2%.
		OCP3.4	A partir del año 2022, prospectar y presentar propuestas en el 20% de licitaciones de obras de infraestructura pública que se convoquen en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad.
OLP4	En el año 2025, la rotación externa de personal profesional en el Grupo Constructor Barboza será inferior al 10%. Al 2019, fue de 42.5%.	OCP4.1	Para el año 2021, evaluar las capacidades del personal y asignarles posiciones adecuadas donde puedan tener la oportunidad de desarrollar su potencial plenamente con una rotación externa nula.
		OCP4.2	Al finalizar los años 2021 y 2023, desarrollar redes de trabajo solidas entre los colaboradores internos para reducir la rotación externa del personal profesional a un máximo de 30% y 20% respectivamente.
		OCP4.3	Para el año 2023, desarrollar una política de incentivos para los trabajadores clave basada en la productividad sustentable, que reparta el 5% de las utilidades anualmente.
		OCP4.4	Para el año 2022, desarrollar una política de formación de profesionales mediante convenios de prácticas pre profesionales con las universidades de la Región Lambayeque, que cubra al 5% del personal contratado.
		OCP4.5	Para abril del 2021, invertir el 5% de las utilidades del año 2020, en capacitar e implementar un plan de capacidades de gestión y administrativas de todo el personal del Grupo, por medio de una empresa consultora especializada en organizaciones y empresas constructoras.
OLP5	Para el año 2025, se deben obtener contratos de 5 obras en consorcio externo, con una participación, de manera individual o corporativa de las empresas del Grupo, no menor del 20%. A 2019 no hubo. Serán las primeras experiencias en consorcio externo.	OCP5.1	Para junio de 2021, realizar un estudio de mercado detallado para detectar potenciales consorciados externos, evaluar estrategias de alianza y desarrollo conjunto con al menos tres de ellos.
		OCP5.2	Para el año 2022, desarrollar aventuras conjuntas con al menos cinco consorciados externos, y mantener ese mínimo en los cuatro años siguientes.
		OCP5.3	Para el año 2021, desarrollar al menos una aventura conjunta con un consorciado externo que cuente con el triple de experiencia en el tipo de obra específica. A partir del 2022 hasta el 2025, dos aventuras conjuntas de este tipo.

Gerente de Marketing Corporativo, Especialista en Contrataciones, Auxiliar de Licitaciones, Gerente de Proyectos Corporativo, PMO Manager, Equipo de Especialistas, infraestructura y equipamiento de oficina, red de colaboradores externos para participación en licitaciones, software: S10, AutoCAD, AutoCAD Civil, Revit.

Directores, Gerentes Corporativos, Administrador, Encargado de Recursos Humanos, infraestructura y equipamiento de oficina.
Gerente Financiero Corporativo, Administrador, Encargado de Logística, infraestructura y equipamiento de oficina.
Contratar una consultora externa especializada, Gerente de Proyectos Corporativo, PMO Manager, Equipo de Especialistas, Equipo de Residentes de Obra.
Gerente de Proyectos Corporativo, PMO Manager, Equipo de Especialistas
Gerente de Proyectos Corporativo, PMO Manager, Equipo de Especialistas, Especialista en Contrataciones, Asesor Legal

Gerente de Proyectos Corporativo, Gerente de Marketing Corporativo, PMO Manager, Equipo de Especialistas, Especialista en Contrataciones, Asesor Legal, Auxiliar de Licitaciones, Asistente de Asesoría Legal, infraestructura y equipamiento de oficina, red de colaboradores externos para participación en licitaciones, software: S10, AutoCAD, AutoCAD Civil, Revit.

Gerente Financiero Corporativo, Administrador, Encargado de Recursos Humanos, infraestructura y equipamiento de oficina.

Directores, Gerentes Corporativos.

Tabla 43

Asociación de las Políticas con las Estrategias del Grupo Constructor Barboza

		Políticas							
		Ofrecer capacitación continua a todo el personal para el desarrollo técnico y administrativo.	Promover al personal interior sobre la base de su desempeño y calificaciones.	Vincular la remuneración de los gerentes con los OLP y los OCP.	Negociar con los sindicatos y población de manera indirecta.	Retener la autoridad de gastos mayores en forma centralizada.	Supera cuando sea posible los estándares nacionales de construcción sin afectar la rentabilidad del negocio.	Respetar el medio ambiente y hacer uso sustentable de los recursos naturales.	Establecer buenas relaciones con la población del lugar a donde el Grupo ejecute obra.
Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
E1	Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.		X	X					
E3	Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.	X	X	X					
E4	Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás	X	X	X		X	X	X	X
E5	Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.	X	X		X				X
E6	Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.			X					
E7	Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.	X	X				X		

En la Tabla 42, se muestran los recursos asignados a los objetivos de corto plazo del Grupo Constructor Barboza, y en la Tabla 43, la asociación de las políticas con las estrategias del Grupo Constructor Barboza. Asimismo, en la Figura 24, se puede apreciar el organigrama integral propuesto del Grupo Constructor Barboza.

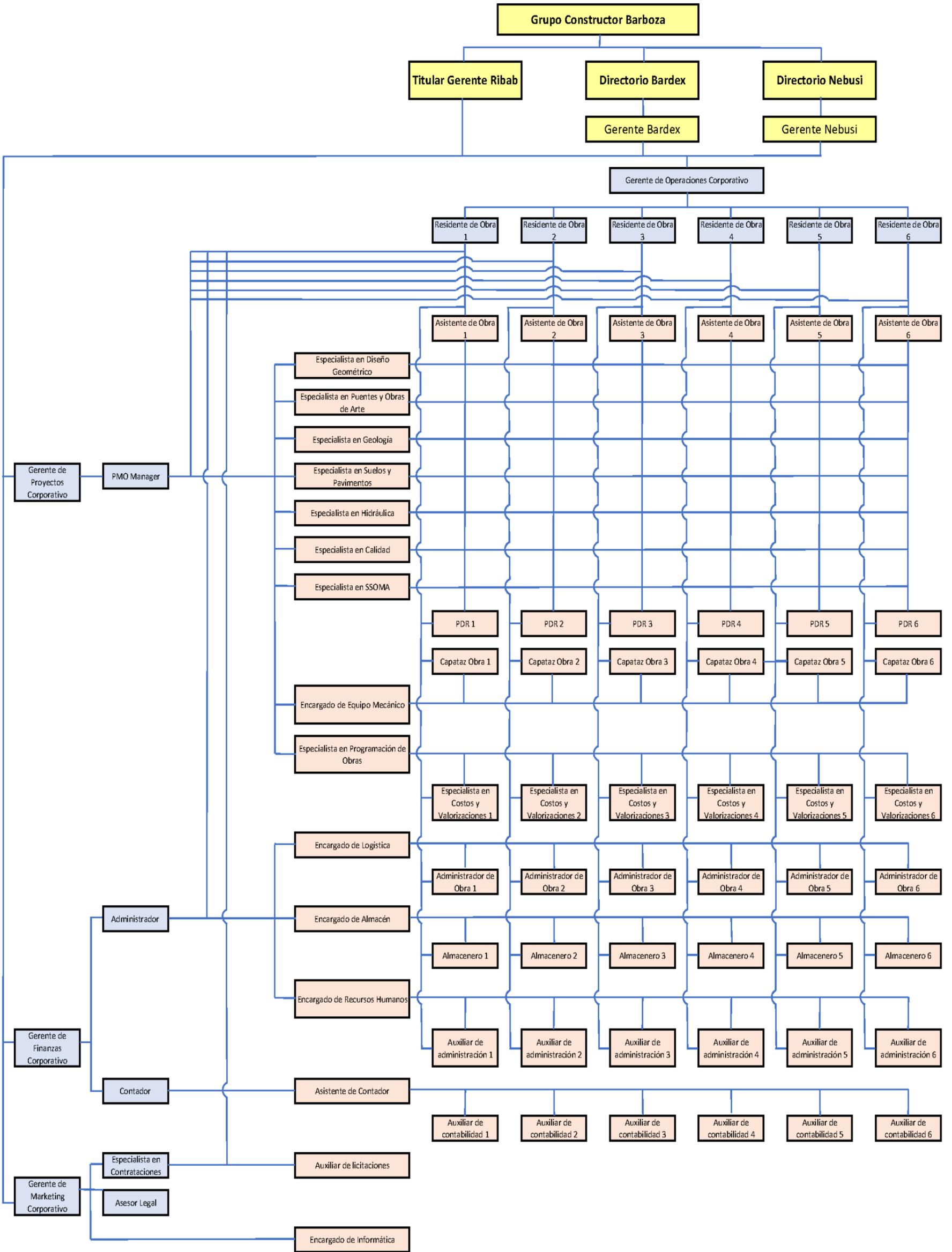


Figura 24. Organigrama integral propuesto del Grupo Constructor Barboza

7.4. Estructura organizacional del Grupo Constructor Barboza

Según D'Alessio (2015), las políticas establecidas serán sumamente útiles al implementar un proceso de aplicación de estrategias, y será la estructura organizacional quien defina si la organización puede soportar los cambios y demandas de la situación. A continuación, se plantean los cambios y ajustes requeridos en la estructura del Grupo Constructor Barboza, al implementar las estrategias retenidas y acciones correspondientes. El modelo parte de concebir a la organización con una estructura orgánica, pero a la vez centraliza sus áreas funcionales corporativas para un mejor aprovechamiento de sus recursos humanos y logísticos, ya que la nueva estructura se orienta a la normalización de los procesos de trabajo, habilidades y resultados económicos. Sería un grave error intentar implementar nuevas estrategias como las propuestas con la estructura antigua.

7.5. Recursos humanos y motivación

Teniendo en cuenta el aceptable rendimiento de la organización en su primera fase de germinación, la propuesta de aplicar una reingeniería de la estructura organizacional y los procesos, es a todas luces un impacto directo a los recursos humanos del Grupo Constructor Barboza, en especial porque la propuesta modifica las cadenas de mando y las funciones de la mayoría de miembros de la organización. En tal sentido, es necesario definir las posiciones más importantes, considerando que quien sea designado cumplirá papel importante en la implementación hacia los demás colaboradores, y, por lo tanto, deberá tener las competencias necesarias para ese puesto.

- Nivel Estratégico

En este nivel se encuentran los directivos y gerentes generales, no se definirán competencias por el momento, dado que su designación obedece estrictamente a un criterio de confianza.

- Nivel Táctico
- ✓ Gerente de Operaciones Corporativo:

Ingeniero Civil, colegiado, con experiencia como Residente de Obra no menor de tres años, experiencia como supervisor de obra no menor de dos años, conocimientos de ofimática, MS Project, S10, AutoCAD, Reglamento Nacional de Edificaciones, Ley de Contrataciones del Estado, Régimen Laboral de Construcción Civil, Lean Construction, Last Planer System, PMBOK, Contabilidad básica, Administración básica, Finanzas básica, Manejo de negociaciones y gestión de personas. Este puesto es clave, ya que es el encargado de la administración de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la operación. Entre sus funciones está planificar, implementar y supervisar el óptimo desarrollo y ejecución de todas las actividades planificadas durante el día, semana o mes. Sus objetivos principales son: (a) Mantenimiento de la infraestructura y equipamiento del Grupo, (b) el incremento de la productividad con los recursos disponibles, (c) garantizar una cultura organizacional saludable, y (d) facilitar la comunicación interna y externa.

- ✓ Residente de Obra:

Los miembros del equipo de Residentes de Obra reportan al Gerente de Operaciones Corporativo, deben ser profesionales colegiados, con amplia experiencia y capacidad resolutoria, deben cumplir los requisitos profesionales que exigen las bases de convocatoria de la licitación para la cual son propuestos, son personal no permanente, se les contrata por proyecto en función de un análisis de competencias técnicas y personales. Para gestionar este equipo es necesario establecer una base de datos con la información completa de los currículums vitae con datos sustentados y plenamente verificados. Adicionalmente deben poseer conocimientos de ofimática, MS Project, S10, AutoCAD, Reglamento Nacional de Edificaciones, Ley de Contrataciones del Estado, Régimen Laboral de Construcción Civil, Lean Construction, Last Planer System, PMBOK, Revit, Metodología BIM, Contabilidad

básica, Administración básica, Finanzas básica, Manejo de negociaciones y gestión de personas. El Residente de Obra es personal que debe permanecer de manera constante en la obra, ya que es el único representante técnico oficial del Grupo Constructor Barboza como contratista de la obra, y es el único autorizado a realizar anotaciones en el cuaderno de obra.

✓ Gerente de Proyectos Corporativo:

Ingeniero Civil, colegiado, con experiencia como Residente de Obra no menor de cinco años, experiencia como supervisor de obra no menor de tres años, conocimientos de ofimática, conocimientos especializados en MS Project, S10, AutoCAD, AutoCAD Civil 3D, WaterCAD, SewerCAD, ETABS, SAP2000, Lean Construction, PMBOK, Revit, Metodología BIM, Contabilidad básica, Reglamento Nacional de Edificaciones, Ley de Contrataciones del Estado, Normas Técnicas Peruanas, AASHTO, ASTM, Contabilidad básica, Administración básica, Finanzas básica, Manejo de negociaciones y gestión de personas. Es el encargado del planeamiento acertado de cualquier proyecto, para lo cual debe ser muy inquisitivo, debe detectar supuestos sin especificar, y saber resolver conflictos interpersonales. Asimismo, es sumamente importante que sepa reconocer los riesgos que afectan directamente las probabilidades de éxito del proyecto, y realizar la constante medición, formal e informal, de dicho riesgo a lo largo del ciclo de vida del proyecto, apoyando así a la Gerencia de Operaciones Corporativa.

✓ PMO Manager:

Ingeniero Civil, colegiado, con experiencia como consultor o jefe de proyecto o especialista en consultorías no menor de tres años, conocimientos de ofimática, conocimientos especializados en MS Project, S10, AutoCAD, AutoCAD Civil 3D, WaterCAD, SewerCAD, ETABS, SAP2000, Lean Construction, PMBOK, Revit, Metodología BIM, Reglamento Nacional de Edificaciones, Ley de Contrataciones del Estado, Normas Técnicas Peruanas, AASHTO, ASTM, Contabilidad básica, Administración básica,

Finanzas básica, Manejo de negociaciones y gestión de personas. Es el gestor de la Project Management Office (PMO), tiene encomendada la misión de centralizar y coordinar la dirección gestión de los proyectos con los Residentes de Obra y reportar al Gerente de Proyectos Corporativo. Su objetivo principal es lograr una exitosa implementación de los proyectos y por ende generar valor económico para el Grupo de una forma directa o indirecta.

✓ Gerente de Finanzas Corporativo:

Economista, Administrador o Contador, colegiado con experiencia en el puesto en empresas constructoras no menor de cinco años. El puesto es uno de los cuatro pilares fundamentales para el desarrollo y sustentabilidad del grupo. Se encarga de planificar, analizar y evaluar la información económica registrada del Grupo Constructor Barboza para una mejor toma de decisiones. De su labor depende la definición de objetivos futuros, el manejo de la estrategia de pagos, y los cobros e inversiones que generen el crecimiento y una mayor rentabilidad del negocio. Debe conocer en profundidad la situación del negocio y saber manejar herramientas como la confección del presupuesto, flujo de fondos, indicadores y análisis de costos. Se encargará de: (a) Evaluar la financiación y gestionar la liquidez de las empresas integrantes del Grupo, (b) Asignar y controlar los costes en función de lo requerido por la Gerencia de Operaciones Corporativa y la Gerencia de Proyectos Corporativa, (c) Contribuir en las decisiones de inversión y financiación incurriendo en el menor riesgo posible.

✓ Administrador:

Administrador de Empresas, colegiado, con no menos de tres años de experiencia en empresas constructoras. Es quien tiene como tarea la acción de administrar los recursos humanos, logísticos y físicos de las empresas del Grupo Constructor Barboza, para lo cual debe saber afrontar situaciones adversas de forma moral e intelectual. Reporta directamente al Gerente de Finanzas Corporativo.

✓ Contador:

Contador Público, colegiado, con no menos de tres años de experiencia en empresas constructoras. Es el encargado de registrar los diversos estados económicos de las empresas del Grupo Constructor Barboza. Esto implica el registro de todas las operaciones contables como: la adquisición de derechos, obligaciones, bienes, etc., con el objeto de mantener actualizado el reporte de estado patrimonial de las empresas. Reporta directamente al Gerente Corporativo de Finanzas.

✓ Gerente de Marketing Corporativo:

Administrador de Empresas, colegiado, con no menos de tres años de experiencia como Gerente de Marketing o Administrador en empresas constructoras, debe conocer a fondo el potencial de desarrollo de la empresa y definir la estrategia de marca del Grupo Constructor Barboza. Desarrolla actividades centradas en implementar, controlar y evaluar las estrategias de marketing a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, contribuye para sentar las bases para políticas, objetivos e iniciativas del Grupo Constructor Barboza.

✓ Especialista en Contrataciones:

Ingeniero, Economista o Administrador, colegiado, con experiencia no menor a tres años en el puesto o puestos similares. Amplio dominio de la Ley de Contrataciones del Estado, de las leyes de contratación especiales como de Reconstrucción Con Cambios (RCC) y actualizado permanentemente de las nuevas modalidades. Dominio de office, buena comprensión lectora, capacidad de síntesis, ordenado y responsable. Debe conocer el potencial de desarrollo del Grupo Constructor Barboza para reconocer las posibilidades de obtener la buena pro de una obra con solo reconocer las bases de la licitación. Reporta al Gerente de Marketing.

✓ Asesor Legal:

Abogado, colegiado. Con no menos de dos años de experiencia en empresas constructoras. Defiende los intereses del Grupo Constructor Barboza y las empresas que lo integran, en todo tipo de procedimientos judiciales. Analiza y resuelve los problemas legales relacionados especialmente con el negocio, sus contratos, convenios y normas. Emite informes para las distintas áreas de la organización y las asesora en temas de su competencia. Negocia y redacta contratos. Reporta directamente al Gerente de Marketing.

• Nivel Operativo

En este nivel se encuentran los Especialistas, Asistentes de Obra, encargados de área, técnicos y administrativos de obra y personal obrero. Se citan, sin carácter limitativo los principales puestos que debe cubrir la organización:

- ✓ Especialista en Diseño Geométrico
- ✓ Especialista en Puentes y Obras de Arte
- ✓ Especialista en Geología
- ✓ Especialista en Suelos y Pavimentos
- ✓ Especialista en Hidráulica
- ✓ Especialista en Calidad
- ✓ Especialista en SSOMA
- ✓ Especialista en Costos y Valorizaciones
- ✓ Especialista en Programación de Obras
- ✓ Encargado de Equipo Mecánico
- ✓ Encargado de Logística
- ✓ Encargado de Almacén
- ✓ Encargado de Recursos Humanos
- ✓ Asistente de Contador

- ✓ Auxiliar de Licitaciones
- ✓ Encargado de Informática
- ✓ Asistente de Obra
- ✓ Prevencionista de Riesgos (PDR)
- ✓ Capataz Obra
- ✓ Administrador de Obra
- ✓ Almacenero
- ✓ Auxiliar de Administración
- ✓ Auxiliar de Contabilidad

Para poder implementar este cambio en la estructura organizacional, es necesario venderle el ideal y los desafíos a los colaboradores internos y externos, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, estableciendo y comunicando oportunamente las expectativas, buscando el compromiso del equipo y los stakeholders hacia una visión en común.

7.6. Gestión del Cambio

Este proceso de implementación, tiene su mayor impacto en el cambio estructural de la organización, cambio de puestos dentro de la organización, y de relaciones de poder y subordinación. También, es necesario propiciar un cambio cultural en los colaboradores internos y externos, alineado con los objetivos a corto y largo plazo de la organización, y en especial con la visión del Grupo Constructor Barboza, por lo cual es necesario establecer un sentido de urgencia y facultar a los cuatro Gerentes Corporativos para guiar el cambio desde sus respectivas perspectivas y desde una perspectiva integradora en conjunto.

En atención al cambio, con los objetivos a corto y largo plazo mejor definidos, se propone reformular la redacción de la Visión del Grupo Constructor Barboza en los siguientes términos:

Visión: *“Al 2025, ser una de las diez constructoras con mayor volumen de ventas del norte del Perú, con capacidad de competir en cualquier licitación pública a nivel nacional de manera individual o en consorcio, capaz de obtener resultados exitosos y poseedora de un muy buen clima laboral.”*

Asimismo, se propone reformular la redacción de la Misión del Grupo Constructor Barboza en los siguientes términos:

Misión: *“Licitar y ejecutar obras civiles, con el mejor grado de rentabilidad, cumpliendo todos los requisitos contractuales técnicos, administrativos y legales asumidos con el cliente, promover el desarrollo de nuestros colaboradores, y realizar operaciones en armonía con el medio ambiente y la sociedad.”*

Se puede predecir que los colaboradores temerán a las consecuencias negativas del cambio, por lo cual algunas tomarán una posición defensiva, por lo cual debemos recurrir a los consejos que, según D’Alessio (2015), Boyett y Boyyet propusieron, para afrontar estas situaciones, las siguientes actividades:

- *“Establecer una necesidad para cambiar,*
- *Crear una visión clara y convincente que con estos cambios nos irá mejor,*
- *Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos,*
- *Comunicar, comunicar, y comunicar más,*
- *Formar un equipo de altos directivos comprometidos,*
- *Cambio radical y no incremental, y*
- *Comprometerse con el cambio y participar para cambiar.”*

Debemos también tomar en cuenta que los humanos se resisten al cambio por diversas razones, según D’Alessio (2015), se puede emplear lo dicho por O’Toole, quien consideró:

- *“Percepción de consecuencias negativas: ¿Qué pasará conmigo con el cambio?,*
- *Miedo a tener que trabajar más, a fallar, a no saber ¿cómo?,*

- *Tener que romper paradigmas, hábitos, y el status quo de la relación formal, psicológica, y social de la organización,*
- *Por falta de comunicación, no saber el qué, por qué, cómo se hará, y qué se espera del cambio,*
- *No considerar que los esfuerzos para el cambio deben ser globales e incluir a todos los aspectos de la organización, y*
- *Creer que se les obligará más allá de su capacidad y control.”*

7.7. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El respeto del medio ambiente, consiste en el cuidado y preservación de los recursos naturales como el agua, lo cual es ampliamente entendido por el Grupo Constructor Barboza y se transmite hacia cada uno de los colaboradores exigiéndoseles que cumplan los requisitos ambientales de acuerdo a su nivel de participación en los procesos operativos.

En cuanto a la ecología, el Grupo Constructor Barboza tiene el compromiso de preservar en la medida de lo posible los ecosistemas en donde realiza intervenciones, dado que las obras que ejecuta usualmente están en zonas rurales, es importante considerar el impacto que genera tanto el proceso constructivo como la operación misma de la infraestructura, por lo cual coordina con los demás actores de la ejecución de obra (Supervisión, Consultor, Entidad y Población) sobre las medidas para mitigar los cambios en tales ecosistemas o la respectiva remediación.

Respecto a la Responsabilidad Social, el Grupo Constructor Barboza, desarrolla pequeños programas o actividades, que deben revisarse, para garantizar que generen el impacto previsto antes de su financiación.

7.8. Conclusiones

En el proceso estratégico de implementación, se requieren cuatro elementos claves: a) Objetivos a corto plazo, b) definición de políticas, c) definición de recursos, d) Cambios en la

estructura organizacional. Sin embargo, siendo claros, la formulación exitosa de la estrategia no garantiza su implementación, por las restricciones propias de la organización, o simplemente por el temor al cambio y la resistencia de los involucrados.

Los OCP son hitos desarrollados son puntos de escala de las estrategias para alcanzar los OLP y persiguen en su fin el cumplimiento de la Visión del Grupo Constructor Barboza. Para ello se definieron veinte OCP, de la manera más clara, cuantificable y verificable posible para facilitar su gestión.

También se definieron ocho políticas a fin de acotar las estrategias y brindar el marco para la toma de decisiones en los aspectos que no hayan quedado muy claros para los involucrados. Estas políticas fueron elaboradas tomando en cuenta los valores de la organización y están alineadas a ellos, habiéndose corroborado que existe una relación de correspondencia bilateral. Por medio de estas directrices se busca orientar las estrategias hacia la Visión de la organización, es decir, la posición futura deseada para el Grupo Constructor Barboza.

Los recursos que se recomiendan para la implementación constituyen los componentes mínimos necesarios para generar el cambio, resaltando que un cambio de este tipo se debe realizar de manera integral y no progresivamente, por lo cual estos recursos no pueden ser una limitante para la implementación.

Los cambios propuestos en la estructura organizacional generaran las condiciones para adecuar a la organización para la implementación de las estrategias, y se requiere un gran trabajo en ello, dado que implican modificaciones sustanciales en la distribución del poder y las funciones del personal de la organización, asimismo requerirán la reasignación de funciones y la contratación de nuevo personal que debe ser idóneo para la consecución de los objetivos.

Esta implementación requiere cambios culturales y posiblemente encuentre algún tipo de resistencia de los involucrados, y como todo cambio incluye una posibilidad de causar estrés y crisis, por lo cual es necesario planear de manera muy concienzuda y específica la gestión del cambio, a fin de minimizar los impactos negativos y maximizar los posibles aportes y mejoras que en el camino se puedan suscitar. Esto se conseguirá monitoreando adecuadamente el proceso e involucrando de manera directa a los directivos y gerentes corporativos en la aplicación de las estrategias retenidas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se desarrolla la tercera etapa del estudio, de acuerdo al modelo de gerencia estratégica propuesto por D'Alessio (2015), y aunque la evaluación y control es tratada en este momento es oportuno aclarar que en realidad está presente durante todo el proceso, generando retroalimentación y permitiendo tomar las medidas correctivas correspondientes, en los diferentes pasos de la secuencia del modelo.

8.1. Perspectivas de Control

Este es un proceso al cual recurrimos constantemente, debido esencialmente a la intensidad y frecuencia cada vez más acelerada de los cambios en el entorno, el impulso de ser competitivos y la demanda del mercado, por lo cual se generan necesidades que nos obligan a gestionar un planeamiento estratégico dinámico, a fin de mantener el ritmo del cambio y buscar adaptarnos para mantener la posibilidad de éxito. En tal sentido, es mejor que nuestro planeamiento tenga la opción de ajustarse ante estos cambios, a que sea estático y se resquebraje ante el impacto.

Asimismo, debemos evitar los dos mayores males de un planeamiento: la visión cortoplacista (no sustentable en el tiempo) y la visión no integral (especialísimo), ambos muy peligrosos porque no ayudan a enfrentar los cambios vertiginosos en el mercado del sector construcción, el cual depende del comportamiento de la macroeconomía nacional, del interés en invertir por parte del estado y de la estabilidad política en nuestro país. A esto, adicionarle la globalización como un riesgo, dado que una economía globalizada puede potenciar los beneficios, pero también los perjuicios, y sin ser actores directos de la situación, nuestro país puede verse comprometido en situaciones difíciles importadas.

8.1.1. Aprendizaje interno

Para toda organización es importante mantener un sistema de evaluación que le permita retroalimentarse y tomar las acciones necesarias para alinear o redireccionar sus

procesos, en tal sentido, se propone que periódicamente se analicen tres aspectos: a) la base subyacente de la estrategia, b) los resultados obtenidos en contraste con los esperados, y c) las acciones correctivas para cubrir las carencias en el desempeño. Habiendo identificado los problemas, planificando e implementando las soluciones correspondientes, y monitoreando su efectividad, la organización habrá desarrollado nuevas competencias que le permitirán tomar mejores decisiones y afrontar de mejor manera nuevos problemas, es decir, aprender de sí misma.

8.1.2. Procesos

El proceso de evaluación tiene un carácter de permanente, continuo e iterativo. Debe realizarse bajo desde una perspectiva crítica e inquisitiva, sin asumir que las cosas se hacen así porque se hacen así, sino más bien buscando la mejora continua del sistema de operación de todas las dependencias de la organización, fomentando la innovación y la reducción de factores negativos como la burocracia. En tal sentido, el monitoreo continuo juega un papel sumamente importante en una organización por procesos como el Grupo Constructor Barboza.

Un adecuado monitoreo de los procesos permite entender y adaptarse a los estándares requeridos por los colaboradores, especialmente del principal cliente, El Estado, cuyos sistemas de contratación son bastante cambiantes por decirlo menos, y que genera eventualmente nuevos sistemas de contratación con reglas particulares como al Reconstrucción Con Cambios (RCC). En todo caso es importante conocer qué procesos se tienen que realizar para satisfacer esas necesidades, con el objetivo de alcanzar altos niveles de excelencia operacional, respuestas rápidas y consecuentemente alta rentabilidad.

8.1.3. Clientes

La principal fortaleza empresarial que desarrolla el Grupo Constructor Barboza es el conocimiento de su mercado objetivo, en este caso con un único cliente: El Estado, y aunque

dicho cliente licita a través de diferentes instituciones (Ministerios, Programas Sectoriales, Gobiernos Regionales, gobiernos locales, etc.), la metodología de licitación es la misma, bajo la misma reglamentación, y aunque con diferentes actores, estos realizan las mismas funciones. En tal sentido es relativamente fácil identificar las necesidades del cliente, las mismas que se plasman en las bases de cada licitación, las cuales tienen un sentido de estandarización, es decir, los requisitos generales son idénticos, por lo cual debemos centrarnos en los requisitos específicos que la entidad convocante haya considerado convenientes para la ejecución de determinada obra, como, por ejemplo: el plantel técnico que el contratista debe presentar para ejecutar la obra. La satisfacción del cliente solo se puede medir de una manera: el cumplimiento del contrato, acciones adicionales a las pactadas no son requeridas, y si fuesen necesarias tienen un procedimiento para gestionarse a través de un adicional de obra, y en algunos casos estas acciones plus pueden ser perjudiciales, por ejemplo: ejecutar una carretera y ante la falta de un acceso especial en el expediente, que la entidad no acepta ejecutar, asumir como organización los costos de su ejecución como contribución a la sociedad, y retrasar la colocación de carpeta asfáltica y por ende el plazo de entrega del proyecto, lo cual genera penalidades para el contratista.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva se enfoca en términos económico financieros del Grupo Constructor Barboza, propone un punto de vista desde la posición de los accionistas dado que su objetivo es la generación de la rentabilidad para las inversiones, asimismo de los directores y gerencias, dado que el funcionamiento financiero del negocio marca el ritmo para las operaciones y delimita las posibilidades de desarrollo y cumplimiento de metas. Para satisfacer su requerimiento es necesario realizar buenas proyecciones de venta y producción, y gestionar adecuadamente los riesgos que el negocio implica. Juega un papel muy importante dentro de la operación el empleo de la metodología Lean Construction, el

modelamiento BIM de los proyectos antes de participar en su licitación y la búsqueda de mayor participación en el mercado a través de licitaciones donde se obtenga la buena pro.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Esta herramienta, planteada por Kaplan y Norton, como lo precisa D'Alessio (2015), ayuda a tener una visión holística e integral de los objetivos que persigue la empresa. Junto a las iniciativas estratégicas, cierran el vacío entre lo que el Grupo Constructor Barboza desea hacer y lo que está haciendo. Este alineamiento estratégico llevará a que los involucrados consigan sus objetivos, se sientan satisfechos y obtengan la motivación necesaria para seguir mejorando en el tiempo. En la Figura 25, se puede apreciar el vacío que pretende cubrir el Tablero de Control Balanceado.



Figura 25. Vacío que llena el tablero de control balanceado e iniciativas estratégicas Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 572), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Asimismo, el Balance Scorecard facilita la evaluación continua y permanente de la estrategia, con el establecimiento y monitoreo de indicadores. Esta herramienta se utiliza para procurar la implementación exitosa del plan estratégico, porque permite visualizar el camino que se va trazando y, con la consecuente retroalimentación, implementar las acciones correctivas en el momento oportuno. En la Tabla 44 se muestra el Tablero de Control propuesto para la gestión del Grupo Constructor Barboza.

Tabla 44

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) del Grupo Constructor Barboza

Objetivos a Largo Plazo (OLP)		Objetivos a Corto Plazo (OCP)		Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Meta	Plazo
OLP1	Al 2025 incrementar el ingreso en las líneas producción en 25%. Tomando como base el año 2019, cuando los ingresos alcanzaron el monto de 23 millones de soles, y estimando un crecimiento anual del 5%.	OCP1.1	En los años 2021, 2022, 2023 y 2024, el Grupo alcanzará ventas por montos de S/.25, 26, 28 y 29 millones de soles respectivamente, partiendo de los S/.23 millones de soles que vendió en el año 2019.	Valor de ventas totales anuales	Monto de contratos de ejecución de obra firmados en el periodo	Millones de soles	15/20/ 30/40	2021/20 22/2023 /2024
		OCP1.2	En los años 2021, 2022, 2023 y 2024, el Grupo alcanzará ventas anuales por el servicio de construcción de caminos vecinales por el monto de S/.7, 8, 9 y 10 millones de soles respectivamente. Considerando que el monto durante el 2019 fue de S/. 6 millones de soles.	Valor de ventas anuales de servicio de construcción de caminos vecinales	Monto de contratos de ejecución de obra de caminos vecinales, firmados en el periodo	Millones de soles	8/10/ 18/25	2021/20 22/2023 /2024
		OCP1.3	En los años 2021 y 2023, el Grupo alcanzará ventas anuales por el servicio de construcción de obras civiles (excepto caminos vecinales) por el monto de S/.18 y 19 millones de soles respectivamente. Considerando que el monto durante el 2019 fue de S/. 17 millones de soles.	Valor de ventas anuales, excepto servicio de construcción de caminos vecinales	Monto de contratos de ejecución de obra, excepto de caminos vecinales, firmados en el periodo	Millones de soles	7/10/ 12/15	2021/20 22/2023 /2024
OLP2	Para el año 2025, alcanzar de manera individual o en consorcio, al menos en 7 de cada 10 licitaciones que se presente el 100% de puntuación. Al 2019, solo en 3 de cada 10 se alcanzó el 100%.	OCP2.1	Para junio de 2021, implementar las cuatro gerencias corporativas del Grupo Constructor Barboza, a fin de acondicionarlo para aprovechar al máximo su competitividad.	Conformación de las gerencias corporativas	Cantidad de gerencias corporativas conformadas	und	4	2021
		OCP2.2	Para junio de 2021, asegurar la disponibilidad de los recursos indispensables para cumplir los requerimientos técnicos de las convocatorias para licitación pública.	Generar una base de datos de recursos indispensables	Porcentaje de implementación de la base de datos de recursos indispensables	%	100	2021
		OCP2.3	Para el año 2022, obtener la triple certificación ISO.	Obtener la triple certificación ISO	Certificaciones ISO	und.	3	2022
		OCP2.4	Para el año 2021, implementar la PMO y dotarlo de recursos para la gestión BIM de los proyectos.	Implementar la PMO	Porcentaje de implementación de la PMO	%	100	2021
		OCP2.5	Para el año 2021, implementar un sistema de evaluación rápida de expedientes técnicos para competir solo en las licitaciones que sea viable participar al 90% del valor referencial, con una rentabilidad mayor al 10%.	Implementar sistema de evaluación rápida de expedientes técnicos	Porcentaje de implementación de sistema de evaluación rápida de expedientes técnicos	%	100	2021
OLP3	Para el año 2025, participar en el 30% de licitaciones de obras de infraestructura pública que se convoquen en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad. Al 2019, se participó en el 3%.	OCP3.1	En el 2020 y 2021, invertir el 15% de las utilidades en implementar y dotar de los recursos necesarios a la Gerencia de Marketing Corporativo y Gerencia de Proyectos Corporativo, con el objeto de fortalecer la capacidad del Grupo para licitar adecuadamente.	Inversión en marketing y gestión de proyectos	% de la utilidad reinvertida en marketing y proyectos	%	15	2020/ 2021
		OCP3.2	Para el año 2021 se lograrán prospectar y presentar propuestas en el 100% de las licitaciones públicas convocadas en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca para la ejecución de obras de Caminos Vecinales.	Participación en obras licitadas por el estado de caminos vecinales en la costa norte del Perú	Porcentaje de participación en del total de obras licitadas por el estado de caminos vecinales en la costa norte del Perú	%	100	2021
		OCP3.3	Para el año 2021 se lograrán prospectar y presentar propuestas en al menos el 20% de las licitaciones públicas convocadas en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca para la ejecución de obras de Irrigación y Puentes. Entre los años 2022 y 2023 el incremento en la participación debe ser de al menos 2%.	Participación en obras licitadas por el estado de irrigación y puentes en la costa norte del Perú	Porcentaje de participación en el total de obras licitadas por el estado de irrigación y puentes en la costa norte del Perú	%	20/22/ 24/26	2021/20 22/2023 /2024
		OCP3.4	A partir del año 2022, prospectar y presentar propuestas en el 20% de licitaciones de obras de infraestructura pública que se convoquen en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad.	Participación en obras licitadas por el estado en general en la costa norte del Perú	Porcentaje de participación en el total de obras licitadas por el estado en general en la costa norte del Perú	%	20	2022
OLP4	En el año 2025, la rotación externa de personal profesional en el Grupo Constructor Barboza será inferior al 10%. Al 2019, fue de 42.5%.	OCP4.1	Para el año 2021, evaluar las capacidades del personal y asignarles posiciones adecuadas donde puedan tener la oportunidad de desarrollar su potencial plenamente con una rotación externa nula.	Evaluación general del personal del GCB	Evaluación general del personal del GCB	und.	1	2021
		OCP4.2	Al finalizar los años 2021 y 2023, desarrollar redes de trabajo solidas entre los colaboradores internos para reducir la rotación externa del personal profesional a un máximo de 30% y 20% respectivamente.	Desarrollo de redes de trabajo al interior del GCB	Rotación externa del personal profesional	%	30/20	2021/ 2023
		OCP4.3	Para el año 2023, desarrollar una política de incentivos para los trabajadores clave basada en la productividad sustentable, que reparta el 5% de las utilidades anualmente.	Desarrollo de política de incentivos	Porcentaje de utilidades repartidas entre los trabajadores clave	%	5	2022
		OCP4.4	Para el año 2022, desarrollar una política de formación de profesionales mediante convenios de prácticas pre profesionales con las universidades de la Región Lambayeque, que cubra al 5% del personal contratado.	Formación de profesionales	Porcentaje de profesionales en formación	%	5	2022
		OCP4.5	Para abril del 2021, invertir el 5% de las utilidades del año 2020, en capacitar y Implementar un plan de capacidades de gestión y administrativas de todo el personal del Grupo, por medio de una empresa consultora especializada en organizaciones y empresas constructoras.	Capacitar y Implementar un plan de capacidades de gestión y administrativas de todo el personal del GCB	Porcentaje de las utilidades invertidas en fortalecer capacidades	%	5	2022
OLP5	Para el año 2025, se deben obtener contratos de 5 obras en consorcio externo, con una participación, de manera individual o corporativa de las empresas del Grupo, no menor del 20%. A 2019 no hubo. Serán las primeras experiencias en consorcio externo.	OCP5.1	Para junio de 2021, realizar un estudio de mercado detallado para detectar potenciales consorciados, evaluar estrategias de alianza y desarrollo conjunto con al menos tres de ellos.	Desarrollo conjunto de proyectos en consorcio	Cantidad de proyectos en consorcio	und.	3	2021
		OCP5.2	Para el año 2022, desarrollar aventuras conjuntas con al menos cinco consorciados, y mantener ese mínimo en los cuatro años siguientes.	Desarrollo de aventuras conjuntas	Cantidad de proyectos en consorcio	und.	5	2022/20 23/2024 /2025
		OCP5.3	Para el año 2021, desarrollar al menos una aventura conjunta con un consorciado que cuenten con el triple de experiencia en el tipo de obra específica. A partir del 2022 hasta el 2025, dos aventuras conjuntas de este tipo.	Desarrollo de aventura conjunta con socios más experimentados	Cantidad de proyectos en consorcio con socios más experimentados	und.	1/2	2021/ 2022

8.3. Conclusiones

La fase de evaluación y control, que se desarrolla en tercera instancia para este estudio, es en realidad un proceso constante, permanente e iterativo que acompaña a todo el proceso estratégico. Esto se debe principalmente a que lo único constante que podemos asegurar en un negocio es el cambio, por cuanto los cambios en el entorno, la competencia y la demanda son sumamente volátiles en un rubro como la construcción.

El aprendizaje interno es un proceso sumamente importante, para mantener un sistema que le permita retroalimentarse y tomar las acciones necesarias para alinear o redireccionar los procesos, en tal sentido, se propone que periódicamente se analicen tres aspectos: a) la base subyacente de la estrategia, b) los resultados obtenidos en contraste con los esperados, y c) las acciones correctivas para cubrir las carencias en el desempeño.

El proceso de evaluación tiene un carácter de permanente, continuo e iterativo. Debe realizarse bajo desde una perspectiva crítica e inquisitiva, sin asumir que las cosas se hacen así porque se hacen así, sino más bien buscando la mejora continua del sistema de operación de todas las dependencias de la organización, fomentando la innovación y la reducción de factores negativos como la burocracia. En tal sentido, el monitoreo continuo juega un papel sumamente importante en una organización por procesos como el Grupo Constructor Barboza.

La satisfacción del cliente solo se puede medir de una manera: el cumplimiento del contrato, acciones adicionales a las pactadas no son requeridas, y si fuesen necesarias tienen un procedimiento para gestionarse a través de un adicional de obra, y en algunos casos estas acciones plus pueden ser perjudiciales.

Para satisfacer su requerimiento es necesario realizar buenas proyecciones de venta y producción, y gestionar adecuadamente los riesgos que el negocio implica. Juega un papel muy importante dentro de la operación el empleo de la metodología Lean Construction, el

modelamiento BIM de los proyectos antes de participar en su licitación y la búsqueda de mayor participación en el mercado a través de licitaciones donde se obtenga la buena pro.

El Balance Scorecard facilita la evaluación continua y permanente de la estrategia, con el establecimiento y monitoreo de indicadores. Esta herramienta se utiliza para procurar la implementación exitosa del plan estratégico, porque permite visualizar el camino que se va trazando y, con la consecuente retroalimentación, implementar las acciones correctivas en el momento oportuno.

Capítulo IX: Competitividad del Grupo Constructor Barboza

En el año 2018, fue aprobada la Política Nacional de Competitividad y Productividad, un instrumento interesante que define los objetivos prioritarios del Perú en cuanto a la generación de bienestar para todos sus ciudadanos sobre la base de un crecimiento económico sostenible con enfoque territorial. La PNCP constituye, según su propia redacción: *“el hilo conductor de la política de gobierno en materia de crecimiento, con la ambición de que perdure más allá del mandato de la actual administración y se convierta en una verdadera Política de Estado, toda vez que guarda consistencia y desarrolla las políticas aprobadas en el marco del Acuerdo Nacional”*. Es apreciable que la PNCP agrupa un conjunto de instrumentos y organizaciones públicas que facilitan la coordinación, generan los insumos públicos y el entorno que requieren los agentes del mercado, para generar el crecimiento sostenido en beneficio de los ciudadanos, apoyándose en la mejora de la productividad.

Tabla 45 *Comparación de la Política Nacional de Competitividad y Productividad con la Política del Grupo Constructor Barboza*

Política Nacional de Competitividad y Productividad	Políticas del Grupo Constructor Barboza
OP N° 1: Dotar al país de infraestructura económica y social de calidad.	P1: Ofrecer capacitación continua a todo el personal para el desarrollo técnico y administrativo.
OP N° 2: Fortalecer el capital humano.	P2: Promover al personal interior sobre la base de su desempeño y calificaciones.
OP N° 3: Generar el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas.	P3: Vincular la remuneración de los gerentes con los OLP y los OCP.
OP N° 4: Impulsar mecanismos de financiamiento local y externo.	P4: Negociar con los sindicatos y población de manera indirecta.
OP N° 5: Crear las condiciones para un mercado laboral dinámico y competitivo para la generación de empleo digno.	P5: Retener la autoridad de gastos mayores en forma centralizada.
OP N° 6: Generar las condiciones para desarrollar un ambiente de negocios productivo.	P6: Supera cuando sea posible los estándares nacionales de construcción sin afectar la rentabilidad del negocio.
OP N° 7: Facilitar las condiciones para el comercio exterior de bienes y servicios.	P7: Respetar el medio ambiente y hacer uso sustentable de los recursos naturales.
OP N° 8: Fortalecer la institucionalidad del país.	P8: Establecer buenas relaciones con la población del lugar a donde el Grupo ejecute obra.
OP N° 3: Promover la sostenibilidad ambiental en la operación de actividades económicas.	

Siendo que la PNCP, son los lineamientos del estado en materia de competitividad y productividad, es importante mencionar que los lineamientos del Grupo Constructor Barboza fueron definidos precisamente en base a ellos, con el objeto de aprovechar el impulso y colaborar con los intereses de nuestro país. Como se muestra en la Tabla 45.

En el año 2019, se aprobó el Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030, en donde se detallan las medidas necesarias para apuntalar el crecimiento de mediano y largo plazo del país, con base en la Política Nacional de Competitividad y Productividad, y busca articular los esfuerzos tanto del sector público y privado en materia de competitividad y productividad, para generar que todos los peruanos tengan la oportunidad de alcanzar mayores niveles de ingresos de bienestar.

De los nueve objetivos primordiales desarrollados por el estado en materia de competitividad y productividad, es el primero el que resulta más interesante, en términos comerciales, para el Grupo Constructor Barboza, pues hace referencia a dotación de infraestructura pública a través de seis medidas importantes:

- Mejor planificación y priorización de los proyectos de inversión con una visión articulada de competitividad y productividad.
- Mejora de la gestión y reducción de costos a lo largo del ciclo de proyectos de inversión pública a través de la implementación de la metodología de Modelamiento de la Información para Construcción (Building Information Modeling - BIM).
- Mejora de la contratación de obras públicas: Oficinas de gestión de proyectos (PMO)
- Contratos Estándar para APP.
- Habilitación de modelos contractuales modernos en el marco legal peruano, como Contratos NEC que, rescatan las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la implementación de proyectos de los Juegos Panamericanos 2019.
- Medidas relacionadas al seguimiento y facilitación de la inversión.

9.1. Análisis Competitivo del Grupo Constructor Barboza

El Grupo Constructor Barboza se desarrolló en su etapa de germinación en la zona norte del Perú, con este Plan de Desarrollo Estratégico, busca consolidar sus operaciones en esta zona de influencia, pero también busca la expansión hacia el mercado nacional, es decir, hacia otras regiones del Perú. Es importante mencionar que la zona norte del País, constituye un espacio con altos y moderados niveles de competitividad (véase la Figura 26), de acuerdo a los resultados del Índice de Competitividad Regional 2019, elaborado por el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2019).



Figura 26. Competitividad Regional 2019

Adaptado de *Índice de Competitividad Regional 2019*, Instituto Peruano de Economía (2019).

Sin embargo, la competitividad del Grupo Constructor Barboza proviene de sus características intrínsecas y no solamente del entorno. En tal sentido, un buen indicador es analizar los resultados obtenidos desde su creación hasta el momento:

- Aspecto Organizacional: Con el paso del tiempo las empresas integrantes del Grupo Constructor Barboza reclutaron personal de confianza con perfiles muy competentes, habilidades suficientes para contribuir en la fase de germinación de la empresa, es decir desde su nacimiento hasta este momento en el que decide crecer. Para ello es importante mencionar que, en sus inicios, Bardex, primera empresa del grupo, fue gestionada únicamente por el Ing.

Richard Barboza, quien, con sus aciertos y desaciertos, logró impulsar el crecimiento de la empresa, y con esas lecciones aprendidas, generar en sociedad dos nuevos emprendimientos como son Ribab y Nebusi, hasta lograr lo que ahora constituye el Grupo Constructor Barboza. Sin embargo, el crecimiento escalado de la organización, no fue de la mano con la estructura de soporte de la misma, por lo cual no se estableció una jerarquía ni funciones adecuadas, por el contrario, se mantuvo una jerarquía centralizada en el Titular Gerente de Ribab y consecuentemente una sobrecarga de trabajo en cargos específicos, y también enormes vacíos que producen inconvenientes periódicamente, especialmente en el componente logístico de la operación.

- **Aspecto Económico:** Este es el aspecto más fortalecido del Grupo Constructor Barboza, pues posee una muy buena salud financiera, acceso a créditos para capital de trabajo, adquisición de maquinaria y otros productos necesarios para su operación, calificación positiva para las cartas fianza necesarias para contratar con el estado hasta por el monto de 1.7 millones de soles.
- **Aspecto Técnico:** El Grupo Constructor Barboza, adquirió desde sus inicios un buen número de equipos de maquinaria pesada, los cuales son imprescindibles para la ejecución de obras donde las principales actividades son de movimiento de tierra, asimismo, el personal operativo de la empresa se ha caracterizado por ser contratado en base criterios de confianza, por lo cual, en la gran mayoría de casos el compromiso ha sido evidente y tuvo como consecuencia buenos resultados como retribución hacia la empresa.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Grupo Constructor Barboza

El Grupo Constructor Barboza, ha desarrollado con o sin intención, solo una ventaja competitiva genérica de las que identifica Porter (2008) en su libro *Ventaja Competitiva.*, la ventaja de ofrecer costos bajos, es decir, la organización compite en las licitaciones ofertando los precios más bajos (propuestas al 90% del valor referencial), sin embargo, es cuestionable

establecer que exista un liderazgo en este aspecto, dado que muchas otras organizaciones también ofertan con idénticos precios, y a que, no se trata de una estrategia que demuestre eficiencia en el uso de recursos, sino más bien es una estrategia de sobrevivencia dado que sin este ajuste es muy difícil obtener la buena pro de una licitación en un mercado como el de la construcción de obras públicas, aunque este no se encuentre saturado.

No se ha desarrollado una ventaja competitiva por diferenciación ni por enfoque, sin embargo, la necesidad de hacerlo es increíblemente grande si consideramos las demandas a un futuro cercano del mercado (implementación BIM, nuevos modelos de contratación, cambios en la gestión de inversiones, etc.).

Sin embargo, una gran ventaja competitiva con la que cuenta el Grupo Constructor Barboza es su salud financiera y conocimiento del mercado, las cuales le han permitido desarrollarse hasta la actualidad, cumpliendo su fase de germinación, pero no son suficientes para iniciar su despegue en el desarrollo y crecimiento deseado, por lo cual se espera que este plan ayude a encaminar los esfuerzos para hacerlo.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Grupo Constructor Barboza

En el rubro de la construcción los clústeres son muy comunes, se presentan bajo la figura del consorcio, en el cual un grupo de personas jurídicas o naturales, se asocian para ejecutar un determinado proyecto, uniendo temporalmente sus capacidades para competir con otras organizaciones, y de ser el caso de obtener la buena pro, ejecutan los trabajos bajo los términos de un contrato de consorcio previamente aprobado por la entidad y en atención a la normativa vigente con la que se convocó el proceso de selección. Los consorcios tienen una duración limitada y son creados para fines específicos, sin embargo, las empresas pueden hacer consorcios cuantas veces lo requieran, nuevos consorcios con los mismos o diferentes consorciados. Esta modalidad de agrupamiento ha permitido que las empresas del Grupo

Constructor Barboza participen como una sola organización en licitaciones, fusionando sus recursos para ser competitivos y obtener ventaja ante sus competidores, y, por ende, permitirles obtener la buena pro de muchos procedimientos de selección.

Los consorcios son una gran oportunidad de unir capacidades con organizaciones similares a fin de iniciar aventuras conjuntas en lugar de competir con ellas, siendo convenientes que sean organizaciones de capacidades similares para compartir los beneficios de la manera más pareja posible. También, constituyen un riesgo, pues, así como el Grupo Constructor Barboza, otras organizaciones se pueden consorciar y mejorar en conjunto sus capacidades, e incrementar el nivel de competencia.

El otro riesgo de los consorcios es el hecho de compartir responsabilidades, lo cual es muy delicado, pues, aunque el Grupo Constructor Barboza cumpla con los requerimientos del cliente, eso no garantiza que los consorciados lo hagan, sin embargo, las sanciones y consecuencias de estas, se aplican a todos los miembros del consorcio de igual manera, sin exclusión individual. Ello implica que el Grupo Constructor Barboza debe ser muy exigente en cuanto a la selección de sus potenciales consorciados, para no poner en riesgo lo obtenido hasta el momento.

Para establecer un clúster en construcción, en forma de consorcio, es necesario tener en claro que es un contrato asociativo, nominado y típico, el cual regula relaciones de participación de las organizaciones que lo emprenden, y que buscan un interés común, que no origina la creación de otra persona jurídica. Un consorcio está sujeto a la formalidad establecida tanto en la Ley N° 26887 Ley General de Sociedades, así como de ley de contratación y su reglamento, respectivo a la modalidad que la licitación sea convocada. Y finalmente, que todos los consorciados deben participar de manera activa y directa en las actividades materia del consorcio, manteniendo su autonomía y cumpliendo responsabilidades asumidas y que surjan para la culminación del objeto de consorcio: la obra.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los potenciales clústeres u oportunidades de consorcio deben ser analizados desde diferentes aspectos, a forma de minimizar el riesgo por incumplimiento de las partes. En principio, antes de embarcarse en una aventura conjunta como esta, el Grupo Constructor Barboza debe estar seguro de estar preparado para poder afrontar esta aventura, es decir, contar con las condiciones y recursos necesarios para asumir la responsabilidad solidariamente compartida de ejecutar un determinado proyecto.

El segundo aspecto es, evaluar la capacidad de afrontar el compromiso de parte de los potenciales consorciados, para lo cual es sumamente importante conocer sus fortalezas y debilidades. Esto se obtiene analizando el récord de obras del potencial consorciado, así como su historial y antecedentes en la ejecución de proyectos, y su comportamiento administrativo, financiero y legal. Esta actividad no puede realizarse de último momento, pues podríamos descuidarla y caer en situaciones complicadas por una mala decisión. Tampoco es conveniente convertirla en un proceso burocrático e inquisitivo, puesto que podría intimidarse a los potenciales consorciados si lo hacemos con una postura de juzgamiento, y mucho menos será prudente hacerlo mediante un procedimiento documentado y evidente, pues eso implicaría el acceso a información interna de las otras empresas, lo cual es relativamente incomodo, en especial si se trata de empresas con similar o mayor capacidad que el Grupo Constructor Barboza. Por ello que el análisis se debe realizar bajo un protocolo discreto y muy consecuente con el objetivo final: establecer si conviene o no consorciarse con determinada organización, y en un periodo en que no exista exigencia de evaluar bajo presión, es decir, antes que aparezcan las oportunidades y para que estemos preparados para aprovecharlas.

9.5. Conclusiones

Las políticas y objetivos del Grupo Constructor Barboza, están alineados a la Política Nacional de Competitividad y Productividad, y a su instrumento de aplicación aprobado en el Plan Nacional de Competitividad y Productividad.

El Grupo Constructor Barboza viene desarrollando una ventaja competitiva genérica de bajo costo, sin embargo, no es suficiente para destacar ante la competencia, por lo cual es necesario implementar estrategias de diferenciación y enfoque.

El potencial de emplear los clústeres en el sector construcción, con la figura de consorcio es muy bueno, pero debe entenderse como un riesgo que puede potenciar la capacidad competitiva del Grupo Constructor Barboza con la integración con organizaciones similares o más fortalecidas a fin de iniciar aventuras conjuntas, pero también pueden incrementar el nivel de competitividad si son otras las empresas que lo emplean. También, concluimos que es muy importante analizar de manera anticipada quienes son los potenciales consorciados para aprovechar las oportunidades de trabajar en conjunto.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo, se realiza la presentación del plan estratégico integral y una presentación sobre la expectativa de cómo será el futuro del Grupo Constructor Barboza como organización. Asimismo, se alcanzan las conclusiones y recomendaciones finales del presente estudio.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Para elaborar este componente final es necesario traer a memoria todo lo elaborado en el plan estratégico, tomando en cuenta los aspectos más importantes y el resultado del uso de las diversas herramientas de análisis y evaluación empleadas en el proceso. Toda la información desarrollada se consolida en la Tabla 46, que permite plasmar los componentes más relevantes del planeamiento realizado. Este Plan Estratégico Integral, cumple varias funciones: ayuda a monitorear y supervisar el proceso estratégico, facilita la detección y ejecución de los ajustes necesarios y brinda un panorama bastante amplio de todo el proceso.

10.2. Conclusiones finales

- Las condiciones de entorno que presenta el Grupo Constructor Barboza, y el sector construcción en términos generales son favorables, especialmente por las grandes oportunidades de como la estabilidad económica sostenible, la demanda de infraestructura pública y privada para el desarrollo del país, el impulso del estado por invertir en infraestructura, por citar los más importantes, lo cual debe ser aprovechado por la organización para crecer y contribuir al desarrollo nacional, en especial porque las actividades que realiza están alineadas a la política nacional de competitividad, es decir, en este momento el Perú requiere invertir y ejecutar proyectos civiles que impulsen la mejora de la economía nacional. En este contexto se propone como estrategia el implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo, y desarrollar alianzas

estratégicas para mejorar la capacidad competitiva; y con ello incrementar el Valor de Mercado del Grupo, e incrementar la probabilidad de obtener la buena pro en las licitaciones.

- El mercado de la construcción de obras públicas, ciertamente se está haciendo cada vez más competitivo y requiere medidas a la altura de los cambios, por lo cual las amenazas existentes como la corrupción, deficiencias educativas, potenciales conflictos sociales y riesgos ambientales, y poca integración tecnológica, son un panorama sumamente retador, con exigencias que nos obligan a tomar decisiones clave y muy importantes para aprovechar los espacios que se generan, y con criterio estratégico eso es absolutamente posible. En este sentido se propone como estrategia el Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores; con lo cual se espera incrementar el Volumen de Ventas del Grupo y reducir el nivel de rotación externa del personal profesional.

- En la actualidad, las empresas que integran el Grupo Constructor Barboza, y la dirección corporativa están orientando sus objetivos a aprovechar las fortalezas logradas con el tiempo, como son la experiencia, la salud financiera y el acceso a la tecnología, para conseguir resultados económicos favorables, generar valor para la empresa y logran el tan ansiado posicionamiento en el mercado que permita mantener el crecimiento de manera sustentable, estas decisiones lo están llevando a ubicarse entre una de las mejores organizaciones del sector construcción en su zona de influencia, pero las expectativas van más allá, la meta es el mercado nacional, para lo cual se requiere adquirir mayores capacidades técnicas y administrativas, lo cual se consigue con una visión bien definida y dejando de lado el sistema de trabajo cortoplacista. Respecto a este punto de vista las estrategias propuestas son adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado, y mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano; con lo cual también se espera incrementar el Valor de Mercado del Grupo, e incrementar la probabilidad de obtener la buena pro en las licitaciones.

Tabla 46

Plan Estratégico Integral del Grupo Constructor Barboza

Misión: “Licitación y ejecutar obras civiles, con el mejor grado de rentabilidad, cumpliendo todos los requisitos contractuales técnicos, administrativos y legales asumidos con el cliente, promover el desarrollo de nuestros colaboradores, y realizar operaciones en armonía con la el medio ambiente y la sociedad”							
Visión: “Al 2025, sen una de las diez constructoras con mayor volumen de ventas del norte del Perú, con capacidad de competir en cualquier licitación pública a nivel nacional de manera individual o en consorcio, capaz de obtener resultados exitosos y poseedora de un muy buen clima laboral”							
Intereses Organizacionales: Maximizar el Valor de Mercado del Grupo, Incrementar competitividad, Expandir la participación de mercado, Ofrecer adecuado clima laboral, y Consolidar alianzas		OBJETIVOS A LARGO PLAZO					Principios Cardinales: Influencia de terceras partes, Lazos pasados y presentes, Contrabalance de los intereses, y Conservación de los enemigos
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	POLÍTICAS
		Al 2025 incrementar el ingreso en las líneas producción en 25%.	Para el año 2025, alcanzar de manera individual o en consorcio, al menos en 7 de cada 10 licitaciones que se presente el 100% de puntuación.	Para el año 2025, participar en el 30% de licitaciones de obras de infraestructura pública que se convoquen en las regiones Tumbes, Piura, Amazonas, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad.	En el año 2025, la rotación externa de personal profesional en el Grupo Constructor Barboza será inferior al 10%.	Para el año 2025, se deben obtener contratos de 5 obras en consorcio externo, con una participación, de manera individual o corporativa de las empresas del Grupo, no menor del 20%.	
E1	Implementar un plan de participación en licitaciones donde el Grupo sea realmente competitivo.	X	X	X		X	P2 y P3
E3	Adaptar el modelo de trabajo del Grupo a las necesidades normativas y comerciales del mercado.	X				X	P1, P2 y P3
E4	Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás	X					P1, P2, P3, P5, P6, P7 y P8
E5	Mejorar la atractividad y capacidad de retención de talento humano.	X	X	X		X	P1, P2, P4 y P8
E6	Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la capacidad competitiva.	X	X	X		X	P3
E7	Implementar un plan de capacidades técnicas y en el uso de tecnología con los colaboradores.	X	X	X		X	P1, P2 y P6
Tablero control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	Tablero control
Perspectivas: Financiera Del cliente Interna Aprendizaje		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	Perspectivas: Financiera Del cliente Interna Aprendizaje
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	
			OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4		
			OCP2.5		OCP4.5		
		Recursos					
Estructura Organizacional							
Planes Operacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Planes operativos y de producción: Mejora de procesos y actividades • Plan de marketing: Imagen Institucional y Financiera • Plan de finanzas: Mejorar inversiones en el tiempo • Plan de investigación y desarrollo: Incremento de innovación para mejorar la productividad • Plan de recursos humanos: Capacitar potencializar habilidades 							
Valores: Confianza, Seriedad, Eficiencia, Responsabilidad, Calidad, Transparencia, y Puntualidad							
Código de Ética: Compromiso de cero tolerancias a la corrupción, Equidad y transparencia en todos los actos internos y externos de la organización, Honestidad y respeto en las transacciones comerciales, Compromiso de cuidado y protección al medio ambiente, y A pesar de asumir un modelo de gestión por proyecto, se procura la continuidad del personal.							

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, F., 2015, p. 666

- Existe un gran compromiso de parte del Grupo Constructor Barboza en controlar, mitigar o enfrentar sus debilidades, como por ejemplo en mejorar su estructura organizacional, la integración entre las empresas del Grupo, las limitaciones logísticas, de gestión y de manejo de recursos humanos; con lo cual, se espera también incrementar el Valor de Mercado del Grupo, y en especial su nivel competitividad, en colaboración con socios estratégicos.
- La motivación del Grupo Constructor Barboza es el crecimiento de la empresa y la mejora de su contribución a la sociedad, las cuales están alineadas con los intereses expresados y dan origen a las políticas de desarrollo. Su visión y misión han sido revisadas para ajustarse a las necesidades de desarrollo provenientes de los principios y deseos de la empresa, y en tal sentido se definieron claramente los objetivos a largo y corto plazo para alcanzar esa visión, y de esta manera se determinaron las estrategias con las cuales se espera alcanzar tales logros.
- Para poder cumplir estos objetivos y a la espera de alcanzar el éxito, se establecieron cuáles son los recursos necesarios para cumplir el presente plan, los cuales serán de atención del nivel estratégico y táctico de la organización, a fin de proveer los insumos suficientes en el momento oportuno al nivel operativo para su uso e implementación.

10.3. Recomendaciones finales

Durante el proceso de elaboración del presente Plan Estratégico, se identificaron algunas pautas para que su implementación se realice de la mejor manera, como:

- Implementar el presente Plan Estratégico el cual estará a cargo de los Directivos del Grupo Constructor Barboza y a los Gerentes Generales de las tres empresas que lo integran: Ribab, Bardex y Nebusi.

- Aprovechar las condiciones de entorno, el periodo de estabilidad macroeconómica y política, para crecer y contribuir al desarrollo nacional, ya que las condiciones no son constantes y no se debe dejar pasar la oportunidad.
- Encaminar los esfuerzos de todos los involucrados que integran el Grupo Constructor Barboza, con el objetivo de conseguir resultados económicos favorables, generar valor para la empresa y logran el tan ansiado posicionamiento en el mercado para hacer de la operación una actividad sostenible; revisar periódicamente las bases del planeamiento estratégico y evaluar su vigencia en función de los cambios que se puedan suscitar con el paso del tiempo; y dotar de los recursos necesarios en la cantidad y temporalidad adecuada para que las áreas encargadas puedan realizar esta implementación.

10.4. Futuro del Grupo Constructor Barboza

Implementando el Plan Estratégico, se espera que el Grupo Constructor Barboza, alcance un estándar de liderazgo en la ejecución de obras civiles y comience su expansión en el resto del mercado nacional, con resultados económicos positivos, muy buena rentabilidad gracias a una adecuado sistema de gestión de costos, con una participación en el mercado gestionada en base a la diferenciación por la implementación de modelos acordes a la demanda que garanticen la buena gestión de los proyectos ganados. La empresa mejorará sus procesos y será mucho más eficiente y rentable, sin dejar de lado el cumplimiento de los aspectos de seguridad, calidad y protección del medio ambiente.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú (2019). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020. Setiembre 2019. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019.pdf>
- Banco Mundial (2019). PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021. Recuperado de: http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Plan_Bicentenario_version_final_14_abril_2011.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM – Vivienda, Construcción y Saneamiento (2016 – 2021). Recuperado de: https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-estrategico-sectorial-multianual-pesem-vivienda-construccion-y-saneamiento-2016-2021/
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2016). Política Nacional para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Recuperado de: <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/628-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-tecnologica-cti>
- Deloitte (2018). Global Powers of Construction. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/energy-and-resources/articles/deloitte-global-powers-of-construction.html>
- D'Alessio, F. A. (2015). El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. Editorial Centrum - Pearson. México D. F., México. 3a ed.

D'Alessio, F. A. (2015). Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia. Editorial Centrum -Pearson. México D. F., México. 1ra ed., 3a reimp.

Global Entrepreneurship Monitor (2019). 2018/2019 Global Report. Recuperado de:
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>

Global Firepower (2019). World Military Strength Rankings 2019. Recuperado de:
<https://www.globalfirepower.com/countries.asp#letterP>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Características sociodemográficas de la población venezolana censada en el año 2017. Octubre 2018. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1577/Libro02.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017. Octubre 2018. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018. Abril 2019. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Informe Técnico de Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana N° 10. Octubre 2019. Recuperado de:
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/empleojulagosset.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Emigración Internacional de Peruanos: Características de los Hogares de Origen y de los Receptores de Remesas 2014, 2016 y 2018. Diciembre 2019. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1713/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Perú: “Brechas de Género, 2019: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres”. Diciembre 2019. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1444/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2019. Diciembre 2019. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1720/

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Perú: Proyecciones de Población, Según Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2020. Enero 2020. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población por Departamento, 1995-2030. Enero 2020. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1722/

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Indicadores de Precios de la Economía. Febrero 2020. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1712/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Mapa de Pobreza Monetaria Provincial y Distrital 2018. Febrero 2020. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas, 2017. Febrero 2020. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1719/libro.pdf
- Instituto Peruano de Economía (2019). Índice de Competitividad Regional - INCORE 2019. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2019/06/INCORE-2019-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-documento-final.pdf>
- Katz, J. & Stumpo, G. (2001). Regímenes competitivos sectoriales, productividad y competitividad internacional. Naciones Unidas, CEPAL. Recuperado de:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4487/S01070600_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Agricultura y Riego (2015). Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021. Recuperado de: http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem_2015-2021.pdf
- Ministerio de Defensa (2019). Libro Blanco de la Defensa Nacional. Recuperado de:
https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco_mindef.php
- Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Política Nacional de Competitividad y Productividad. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/18913-decreto-supremo-n-345-2018-ef/file>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019). Plan Nacional de Competitividad y Productividad. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/PNCP_2019.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2019). Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones - PESEM 2018 – 2022. Recuperado de:
http://portal.mtc.gob.pe/nosotros/documentos/pesem/PESEM_MTC_2018-2022.pdf

- Pino, R. (2019). Dirección Estratégica. [Material del aula]. Sesión 2, Centrum PUCP, Chiclayo, Perú.
- Porter, M. E. (1987). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental. México D. F., México. 1ra ed.
- Porter, M. E. (1999). Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto. Bilbao, España. 1ra ed.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de:
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. E. (2018). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Ediciones Pirámide. Madrid, España. 9na ed.
- Robbins, S. R., Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson. México D. F., México. 15ta ed.
- World Economic Forum (2019). The Global Competitiveness Report 2019. Geneva, Switzerland. Recuperado de:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf