UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN NEGOCIOS

CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN "AMAL CONSTRUCTION S. A. C.", CAJAMARCA 2016 – 2021

Bach. Ricardo Ernesto Amaya Linares

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca – Perú

Julio del 2016

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN NEGOCIOS

CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN "AMAL CONSTRUCTION S. A. C.", CAJAMARCA 2016 – 2021

"Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el Grado Académico de Magíster en Administración Estratégica de Negocios con Mención en Gestión Empresarial

Bach. Ricardo Ernesto Amaya Linares

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca – Perú

Julio del 2016

COPYRIGHT © 2016 by

Ricardo Ernesto Amaya Linares

Todos los derechos reservados

UNIVIERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POSGRADO

APROBACIÓN DE MAESTRÍA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN "AMAL CONSTRUCTION S. A. C.", CAJAMARCA 2016 – 2021

Presidente: Dr. Roger Pingo Jara

Secretario: Mg. Lenny Osores Tello

Vocal: Mg. Ytalo Biancato Magni

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

A:

Dios por darme vida y la inteligencia de tomar buenas decisiones y que está conmigo en todo momento guiando mis pasos y cuidando que no me pase nada

Mis amados padres: **Martha Isabel Linares Vásquez** y **Segundo Gustavo Amaya Guillermo**, por enseñarme los valores que forjan mi personalidad y que han hecho que sea una persona de bien y quienes me alentaron en esta etapa de mi vida profesional

Mis abuelos: Segundo **Neptalí Linares Salazar** y **Rosalina Vásquez Camacho**, por enseñarme a ser perseverante y trabajador, por esas ganas de vivir y ser esos dos grandes pilares que llenan de orgullo mi vida

La memoria de mi hermano **Carlos Roberto Arana Linares** a quien siempre recordaré como esa persona especial que me aconsejaba y que quería lo mejor para mí y que estoy seguro que donde estés te sientes muy orgulloso de mi y de los logros que he conseguido en esta carrera que se llama vida

Mi hermano **Oscar Lenin Ortiz Linares** por estar siempre en los momentos en los que más necesito de su apoyo y mi sobrinita **Gabriela Ortiz Calle** por ser ese pequeño motivo que alegra mis días

Chiara Jordana Travi Medina por alentarme en todo momento a comenzar y seguir adelante esta etapa de estudios y por no dejarme desistir cuando quise abandonar está etapa de mi vida, que forjara mi futuro profesional

AGRADECIMIENTOS:

- Al Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, quien asesoró mi tesis y me brindó los consejos y guió los pasos a seguir para lograr concluir el presente trabajo.
- A la empresa AMAL Construction S. A. C. por brindarme toda la información que se necesitó para poder desarrollar el presente trabajo.
- A Franco Fabricio Zavala Cruz, gerente de la empresa donde trabajo, por todo el apoyo y confianza que me brindó para poder realizar este estudio de posgrado.
- A toda la plana docente de la Maestría en Administración Estratégica en negocios (MBA Gerencial), por alentarnos en todo momento a ser mejores cada día para ser personas de éxito.

RESUMEN

La realización de la presente tesis está motivada en el estudio de la realidad actual del sector construcción en la ciudad de Cajamarca lo cual me permitirá realizar un diagnóstico situacional y a partir de este poder realizar propuestas de mejora para la empresa AMAL Construction S. A. C. que le permita alcanzar un posicionamiento notable dentro del mercado local y nacional para que les brinde la rentabilidad deseada por los socios y se tenga una empresa exitosa. El Objetivo principal que tiene la presente tesis de "Plan Estratégico para la Empresa constructora AMAL Construction S. A. C. 2016 – 2021", es brindar a esta empresa alcances y estrategias que le permitan ser competitiva en el sector construcción de la ciudad de Cajamarca. Para lograr lo antes mencionado se está planteando la creación de una visión y misión que enrumben el camino al éxito de la empresa y para lograrlo se establecerá estrategias que le permitan alcanzar la visión propuesta, para esto se estudiará lo siguiente: Aspectos externos donde los puntos a considerar son. 1) Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, 2) Las fuerzas económicas y financieras, 3) Las fuerzas sociales, culturales y demográficas, 4) Las fuerzas tecnológicas y científicas, 5) Las fuerzas ecológicas y ambientales y 7) las fuerzas competitivas. Se estudiara en el aspecto interno a la empresa en los siguientes aspectos: 1) Administración y Gerencia, 2) Marketing y ventas, 3) Operaciones y logística, 4) Finanzas y contabilidad, 5) Recursos humanos, 6) Sistemas de información y comunicaciones, 7) Tecnología, investigación y desarrollo. Para ello se procedió a realizar un estudio de la misma empresa conjuntamente con sus socios que son la población principal objeto de estudio, después también se recogió

información de las principales empresas de construcción de la ciudad de Cajamarca quienes componen la segunda parte de la población objeto de estudio. Con la información de los aspectos externos e internos se procederá a realizar el proceso estratégico, elaborando las diferentes matrices que nos ayudaran a fijar nuestros objetivos de largo plazo y los objetivos a corto plazo y finalmente nos permitirán seleccionar las estrategias más convenientes para la empresa, concluyendo la investigación con las conclusiones y recomendaciones que se le brindara a la empresa para su implementación.

Palabras clave: plan estratégico, estrategias, sector construcción

ABSTRACT

The main objective of the thesis “Strategic Plan for the Construction Company: AMAL Construction S. A. C. 2016 - 2021”, is to provide the Company scopes and strategies that allows it to be competitive in the construction sector of the city of Cajamarca. Therefore, I will study the current situation of the construction sector in the city of Cajamarca to carry out a situational diagnosis in order to make improvement proposals for AMAL Construction S. A. C. These proposals will enable the Company to achieve a remarkable position in the local and domestic market that will help the Company to be successful and will provide a desired profitability to the partners. To achieve the objective, it is considering the creation of a vision and mission statement that guides the company to the path of success. For accomplished it, strategies will be set and the following external and internal factors will be studied. External factors: 1) Legal, political and government forces 2) Economic and financial forces, 3) Social, cultural and demographic forces, 4) Technological and scientific forces, 5) Ecological and environmental forces, and 7) Competitive forces. Internal factors: 1) Administration and management, 2) Marketing and sales, 3) Operations and logistics, 4) Finance and accounting, 5) Human resources, 6) Information and communication systems, and 7) Technology, research and development. For that purpose, a study of the company AMAL Construction S. A. C. was carried out in conjunction with its partners who are the main target population, following by the information of the leading construction companies in Cajamarca that are the secondary target population. The strategic process will be performed with the information of the external and internal factors, developing different matrices that will help us to set our long-term and short-term

goals. Subsequently, the goals allow us to select the most suitable strategies for the Company. Finally, the findings and recommendations will be delivered to the Company, for its implementation.

Keywords: strategic plan, strategies, construction sector

Tabla de contenidos

DEDICATORIA……i

AGRADECIMIENTOS……ii

RESUMEN……iii

ABSTRACT……v

ÍNDICE……vii

LISTA DE TABLAS ……xi

LISTA DE FIGURAS ……xiii

INTRODUCCIÓN……1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA…… 7

1.1 Desarrollo de la realidad problemática ……8

1.2 Formulación del problema ……10

1.3 Objetivos de la investigación……10

1.4 Justificación de la investigación……11

1.5 Limitaciones……13

1.6 Viabilidad del estudio ……13

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS……15

2.1 Antecedentes de la realidad objeto de estudio……16

2.2 Marco Conceptual ……17

2.3 Definición de términos básicos……63

CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO……72

3.1 Tipo de investigación ……73

3.2 Métodos de investigación ……73

3.3 Unidad de análisis……75

3.4 Población de estudio ……75

3.5 Matriz operacional de variables ……77

3.6 Fuentes y técnicas para el procesamiento y análisis de datos……79

3.7 Técnicas para el procesamiento de datos…… 79

3.8 Aspectos éticos de la investigación ……80

CAPÍTULO IV: RESULADOS Y DISCUSIÓN …… 81

4.1 Situación general del sector construcción en Cajamarca ……82

4.1.1 Situación general ……...……..82
4.1.2 Rentabilidad……...……..87
4.1.3 Empleo en el sector……...……...91
4.1.4 Estructura del sector…….93
4.2 Visión, misión, valores y código de ética ……..…….96
4.2.1 Antecedentes ……...96
4.2.2 Visión ……..97
4.2.3 Misión……..98
4.2.4 Valores ……99
4.2.5 Código de ética……...101
4.3 Evaluación externa……..……...102
4.3.1 Análisis tridimensional …….....102
4.3.2 Análisis competitivo de Cajamarca ……...…111
4.3.3 Análisis del entorno (PESTE) ……...122
4.3.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)……...143
4.3.5 La empresa y sus competidores ……144
4.3.6 Matriz de perfil competitivo (MPC) y matriz de perfil referencial (MPR)……..……...149
4.4 Evaluación interna…….…….153
4.4.1 Análisis AMOFHIT……...153
4.4.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)……..…..181
4.5 Intereses de la empresa AMAL Construction S.A.C. y objetivos de largo plazo (OLP) …….…….…….…182
4.5.1 Intereses de la empresa AMAL Construction S.A.C…….182
4.5.2 Potencial de la empresa AMAL Construction S.A.C…….183
4.5.3 Principios Cardinales ……....185
4.5.4 Objetivos de largo plazo ……187
4.6 El proceso estratégico ……..…….189
4.6.1 Matriz fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (FODA)……..189
4.6.2 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)……..……..194

4.6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)……...……199
4.6.4 Matriz interna – externa (MIE)……..……201
4.6.5 Matriz gran estrategia (MGE)……...…….203
4.6.6 Matriz de decisión estratégica ……..……205
4.6.7 Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)...206
4.6.8 Matriz Rumelt ……...207
4.6.9 Estrategias retenidas y de contingencia ……207
4.6.10 Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo …….211
4.7 Implementación estratégica ……...212
4.7.1 Objetivos de corto plazo ……....213
4.7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo ……217
4.7.3 Políticas de cada estrategia ……223
4.7.4 Estructura de la organización ……224
4.7.5 Medio ambiente ecología y responsabilidad social ……..224
4.7.6 Recursos humanos ……226
4.7.7 Gestión del cambio……227
4.8 Evaluación estratégica……227
4.8.1 Perspectiva de control……228
4.8.2 Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard) ……...230
4.9 Discusión……231

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ....…. 246

5.10 Conclusiones…….....247
5.11 Recomendaciones…….249

REFERENCIAS……...……...252

ANEXOS ……...……...…...255

Anexo1: Matriz de consistencia……...256

Matriz FODA…….…….....257

Anexo 2: Matriz Posición estratégica y evaluación de la acción….……258

Anexo 3: Matriz Boston Consulting Group...……..…259

Anexo 4: Matriz Interna – externa.……..…….....260

Anexo 5: Matriz Gran estrategia……..……...…261

Anexo 6: Matriz Decisión estratégica……..262

APÉNDICE……...……...263

Apéndice 1: Formato de entrevista a la empresa AMAL Construction S.A.C ……..……264

Apéndice 2: Formato de entrevista a empresas representativas de la ciudad de Cajamarca…….……...…267

Apéndice 3: Entrevista realizada al representante de la empresa AMAL Construction S.A.C…….269

Apéndice 4: Entrevista realizada a la empresa CCM Arquitectos e Ingenieros……...….274

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz operacional de variables.……..77
Tabla 2: Perú: Panorama económico del país y el sector construcción….……84
Tabla 3: Variación porcentual (%) respecto a igual mes del año anterior ... ……84
Tabla 4: Venta de cemento en la ciudad de Cajamarca por tonelada y por empresa del 2009 al 2014 ……..…..…86
Tabla 5: ICAE – Cajamarca: composición y variación trimestral, 2015……...…88
Tabla 6: Principales empresas constructoras en Perú……94
Tabla 7: Evaluación de la visión……98
Tabla 8: Evaluación de la misión……...99
Tabla 9: Índice mensual de empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores por rama de actividad económica 1/(octubre 2010=100)..112
Tabla 10: Inversión pública 1/2/ (miles de nuevos soles) ……...113
Tabla 11: Indicadores del sector financiero en Cajamarca……..114
Tabla 12: Superficie y población al 2014 ……...…115
Tabla 13: Consumo público ½ (miles de nuevos soles) ……..…117
Tabla 14: Cajamarca: superficie y población al 2014……..134
Tabla 15: Ingreso promedio por trabajo (nuevos soles)……...136
Tabla 16: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)…….…143
Tabla 17: Matriz del perfil competitivo……...……151
Tabla 18: Matriz del perfil de referencia …….……153
Tabla 19: Análisis vertical y horizontal……...…171
Tabla 20: Razones de liquidez…….173
Tabla 21: Razones de endeudamiento ……..…173
Tabla 22: Razones de rentabilidad ……..175
Tabla 23: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)……..…181
Tabla 24: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)……191
Tabla 25: Posición estratégica externa ……....196
Tabla 26: Posición estratégica interna ……..…197
Tabla 27: Matriz de decisión estratégica……..……206
Tabla 28: Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) ……..…209

Tabla 29: Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) – continuación ……210
Tabla 30: Matriz Rumelt……...…211
Tabla 31: Estrategias retenidas y de contingencia ……..212
Tabla 32: Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo……215
Tabla 33: Objetivos de corto plazo……...…218
Tabla 34: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo……..219
Tabla 35: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo – continuación ….220
Tabla 36: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo – continuación 2...221
Tabla 37: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo – continuación 3...222
Tabla 38: Políticas de cada estrategia …….223
Tabla 39: Tablero de control balanceado…….232

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Las siete herramientas útiles de Deming……..…….25
Figura 2: La matriz de Ansoff…… ...28
Figura 3: Modelo de las 5 fuerzas competitivas……..……...35
Figura 4: Cadena de valor……..…… ...35
Figura 5: Competitividad de las Naciones – modelo del diamante…..……. ..36
Figura 6: Diamante del sistema de negocios……. 37
Figura 7: Planeamiento estratégico……..……..…53
Figura 8: Dirección estratégica……..……54
Figura 9: Control estratégico……..……... 54
Figura 10: Perú: Venta de cemento desde el 2008 al 2014 (en toneladas métricas)……..……..85
Figura 11: Inversión de los 3 gobiernos ……89
Figura 12: Evolución de histórica de inversión pública y privada en valores corrientes 2005 – 2015……90
Figura 13: Perú: distribución porcentual del empleo por sectores económicos 2004- 2013……...…92
Figura 14: Perú: empresas del sector construcción que requerirán personal, según razón de contratación……..93
Figura 15: Tasa de interés referencial nominal y real……..124
Figura 16: Expectativa sobre la variación de los precios de los materiales de construcción en el 2016 respecto al 2015…….....128
Figura 17: Evolución de precios de insumos de la construcción 2013-2016 (periodo base: diciembre 2009)…….129
Figura 18: Valor agregado bruto de los años 2013P/ y 2014/ según actividades económicas valores a precios corrientes (var. % del índice de precios)……..130
Figura 19: Valor agregado bruto por años según departamentos aledaños a Cajamarca, valores a precios corrientes (var. % del índice de precios)……..131

Figura 20: Incidencia de pobreza monetaria extrema por grupos de departamento semejantes estadísticamente 2015……..…137
Figura 21: Organigrama de la empresa AMAL Construction SAC…….159
Figura 22: Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) …..198
Figura 23: Matriz Boston Consulting Group……...200
Figura 24: Matriz interna – externa……..202
Figura 25: Matriz gran estrategia ……204
Figura 26: Estructura orgánica propuesta para AMAL Construction S.A.C…...225

INTRODUCCIÓN

Toda empresa que nace cualquiera sea su rubro, la búsqueda de la rentabilidad es una prioridad, para lo cual deben competir con muchas empresas demostrando su competitividad al brindar productos de calidad. Las pequeñas y micro empresas buscan sobrevivir dentro de los mercados pero trabajan empíricamente y no se trazan objetivos que les permitan desarrollarse y seguir creciendo.

En el mundo de los negocios es muy importante sacar ventaja a los competidores y hoy día en el mundo moderno contamos con muchas herramientas para poder hacerlo, sin embargo la mayoría no hace uso de estas herramientas, sin embargo ya hay muchas empresas que se han dado cuenta de esto y emplean más tiempo en hacer estudios que les brinden las directrices para poder soñar con un mañana mejor, una empresa exitosa y con muchos beneficios económicos.

Los estudios que se pueden realizar en busca de las mejores prácticas para los negocios son varios y entre ellos se encuentra la creación de los planes estratégicos, lo cual es una tarea compleja que conlleva el estudio de factores externos que pueden influenciar en una empresa así como el estudio detallado del interior de las empresas para poder diagnosticar y dar estrategias que nos permitan adelantarnos al futuro, todo esto en busca de un fin común que es la generación de

rentabilidad y satisfacción de los clientes, para lo cual se debe contemplar las buenas prácticas empresariales en base a valores y códigos de ética.

La empresa AMAL Construction S. A. C. es una empresa compuesta por capitales familiares, no cuenta con mucha capacidad de contratación pero ha podido realizar obras en el departamento de Cajamarca y en otras ciudades aledañas, una de sus principales obras fue la construcción de 4 bloques de edificios para un el condominio residencial INHOUSE en la ciudad de Trujillo, cuenta con varios servicios ofertados pero su rubro principal es la construcción, además cuenta con personal profesional bien calificado y capacitado, algunos con especializaciones que le dan a la empresa una ventaja competitiva.

Para poder hacer el plan estratégico se empezó analizando el sector construcción que me permitieron ver como se encuentra el sector y que ventajas puede brindar a las empresas del medio, el sector construcción ha venido creciendo en lo que va del año 2016, así se ve en los diferentes indicadores del INEI y de empresas que realizan estudios de los sectores, uno de ellos es el incremento de los despachos de cemento, lo cual hace muy atractivo el sector, también es uno de los sectores que más empleo brinda por el requerimiento de mucha mano de obra. Sin embargo los empresarios cajamarquinos no ven este crecimiento, debido a que el departamento hace tres años que está pasando por una fuerte recesión lo cual ha hecho que la mayoría de negocios se contraiga, además a esto se suma la poca

capacidad de gasto que cuentan los gobiernos y los proyectos estancados que se tienen pendientes.

Para poder saber si la empresa AMAL Construction S. A. C. está yendo por el camino correcto en la búsqueda del éxito empresarial es que nos detuvimos para hacer un análisis de cuál es la visión que tiene con miras a su futuro, donde se detectó que la empresa contaba con una visión y una misión que no contemplaba muchos aspectos que se pueden aprovechar para poder llegar al éxito empresarial, también la empresa carecía de una declaración de valores y un código de ética, por lo cual en base a esta información hemos complementado la visión y la misión, reformulando estas brindando más elementos que alcanzar, además se crearon los valores de la empresa en base a las creencias de su Gerente General y su ética profesional también fueron reflejados para la creación del código que regirán el camino de la empresa cuando realice las obras que se haya comprometido hacer.

Para que la empresa pueda tener éxito se han tomado en cuenta dentro de los estudios externos la intervención política donde lamentablemente a pesar de que el sector está en crecimiento el departamento no lo siente así, esto por falta de obras, las cuales están estancadas por el mal actuar de los gobernantes de turno, además que los empresarios sienten que hay mucha corrupción cuando se licitan las obras lo cual es sinónimo de obras de mala calidad por lo cual no hay dinamismo de la economía en Cajamarca, ha esto se suma que los proyectos mineros están paralizados y otros ya se encuentran en su etapa final, recordar que la actividad

minera en los últimos años es quien ha dado movimiento a la provincia, brindando trabajo a los pobladores ya sea de forma directa como indirectamente. En cuanto a lo tecnológico es claro que la empresa debe actualizarse si quiere seguir avanzando al futuro y por último la empresa debe alinearse con políticas de cuidado medio ambiental, todo este análisis ha dado como resultado una matriz de oportunidades y amenazas las cuales servirán en el proceso estratégico.

Siguiendo con el estudio se realizó un análisis de la empresa, donde pude identificar que la parte administrativa esta llevada por personas con experiencia pero con pocas herramientas para poder ambicionar obras de grandes presupuestos, esto debido a que existen muchas empresas en el medio y hay algunas que han tenido éxito y han incrementado su capital, maquinaria y equipo lo cual les da ventaja competitiva, además actualmente en el departamento existe la presencia de empresas de la capital y empresas internacionales que tienen mejores capacidades de contratar, además no cuenta con planes de marketing que le permita a la empresa como llegar a más clientes, financieramente la empresa se encuentra bien, no cuenta con deudas pendientes y esta afecto a tener créditos bancarios, también una de las falencias más grandes con las que cuenta la empresa es la falta de una buena utilización de las TIC lo cual puede implicar que la empresa este incurriendo en costos innecesarios, como resultado de este análisis es saber cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa para poder crear las estrategias.

Continuando con el desarrollo del proceso estratégico se procedió a considerar los intereses que tiene la empresa con cara al futuro, para lo cual también se crearon los objetivos de largo plazo a los cuales queremos llegar para poder tener éxito, seguidamente se procede a realizar con el proceso estratégico con la creación de la matriz FODA la cual dará como resultado las estrategias a seguir para poder llegar a cumplir la visión propuesta, una vez conseguidas las estrategias serán evaluadas por diferentes matrices que permitirán saber cuáles son las más adecuadas, estas matrices de evaluación son la PEYEA, BCG, MIE, MGE, MDE y MCPE, de etas saldrán las estrategias retenidas y las de contingencia para poder ser implementadas; posterior a esto se establece los objetivos de corto plazo en base a los objetivos de largo plazo trazados, para luego asignarles recursos para su cumplimiento y posterior a esto la creación de las políticas que regirán a la empresa y finalmente se creó un tablero de control que nos permitirá saber el avance de las estrategias.

El objetivo principal del plan estratégico es determinar los lineamientos teórico -metodológico para la elaboración del plan estratégico para la empresa de construcción AMAL Construction S. A. C. – Cajamarca 2021, para lo cual se diagnosticó la realidad situacional, se formuló la visión, misión, valores y código de ética, en otros aspectos se evaluara los aspectos externos e internos de la empresa, identificando los intereses de la empresa y formulando los objetivos de largo plazo, posterior a esto se realizó el proceso estratégico utilizando las matrices de control y finalmente se propone la implementación del plan y un tablero de control.

Investigación es de carácter descriptiva por haber analizado características externas e internas de la empresa de construcción AMAL Construction S. A. C. también será propositiva por la revisión de material recabado y seccional o transversal por el análisis de la situación actual de la empresa; la metodología a seguir es deductivo por haberse realizado del estudio de la empresa para dar proponer soluciones a los problemas identificados, es analítico – sintético por la descomposición del objeto de estudio para poder brindar las alternativas del éxito y es histórico – comparativo por la revisión de trabajos anteriores para la búsqueda de factores claves de éxito; como unidad de análisis se ha tomado a la misma empresa.

EL AUTOR

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Desarrollo de la realidad problemática

Actualmente se vive en un mundo globalizado y de avances tecnológicos, donde la construcción de infraestructura es un proceso para poder dar a la oferta de productos un determinado beneficio monetario, por lo tanto las organizaciones están sometidas a los cambios de índole tecnológico y social, donde es insuficiente contar con tecnologías modernas, de buen capital humano y de diversidad de los factores de producción para poder competir con las demás empresas; para poder enfrentar todo este tipo de obstáculos que se vienen presentando día a día es que debemos tener un sistema, método y herramientas para garantizar el cumplimiento de los objetivos que nos hayamos propuesto. Las actuales tendencias se manifiestan dentro de un marco eminentemente competitivo y por ello es importante contar con herramientas que permitan dar respuestas rápidas, sencillas y concretas a las diferentes situaciones que se presenten.

Es cuando surge el termino planear; porque planear implica que se está pensando en el futuro próximo y futuro lejano; es decir, comprender el ambiente donde se desarrolla y como éste evolucionará; es en este contexto, hoy en día el planear resulta indispensable para muchas organizaciones con visión futurista ya

que proporciona a los que guían a las organizaciones el criterio para la toma de decisiones del día a día.

Sin embargo, en la actualidad, pese a las numerosas tecnologías existentes en los mercados que permiten mejorar el manejo de las empresas, existen empresas que no han aprovechado estas facilidades, por lo cual operan de manera analógica en cada una de sus áreas en las que se encuentran divididas.

También, cabe recalcar que no solo es necesario contar con un buen criterio por parte de los directivos de las empresas para lograr los objetivos propuestos, sino que resulta muy necesario que las organizaciones cuenten con trabajo en equipo organizado, en donde se encuentren comprometidos e involucrados todos los que pertenecen a la organización, ya que de esta manera todos dirigirán sus actividades hacia un fin común que es la excelencia en la prestación de servicio y de productos de calidad.

Así es el caso de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C., que estratégicamente se encuentra limitada, ya que administrativamente sus áreas no están bien definidas, es decir las actividades no se encuentran dentro de un

marco funcional que las separe por áreas, provocando descoordinación entre los empleados.

Con la elaboración del presente plan estratégico se analizó la situación actual de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C. con respecto a su ambiente externo e interno dando una idea de cómo se encontraba con respecto a otras empresas. Esto permitió identificar los factores clave de éxito que permitió dar un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una fórmula estratégica, a través de la visión, misión y valores, con lo que se visualiza a dónde se quiere llegar mediante los objetivos propuestos y así, determinar las acciones que permitirán su cumplimiento.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los lineamientos teórico – metodológicos para la elaboración de una propuesta de plan estratégico para la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C., Cajamarca 2016 - 2021?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar los lineamientos teórico – metodológicos para la elaboración de un plan estratégico para la empresa

de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C., Cajamarca 2016 – 2021

1.3.2. Objetivos Específicos

A. Diagnosticar la realidad situacional y formular la visión, misión y valores institucionales de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.

B. Evaluar el aspecto externo e interno de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.

C. Identificar los intereses y los objetivos de largo plazo de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.

D. Definir el proceso estratégico, a través del uso de matrices de control para la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.

E. Definir los procesos de implementación del plan estratégico y señalar el proceso de evaluación estratégica de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.

1.4. Justificación de la investigación

Se sabe que el crecimiento y expansión son los objetivos primordiales de toda empresa cuando nace por las aspiraciones de los fundadores; sin embargo hay algunos empresarios que a pesar

de tener ese objetivo no cuentan con las herramientas y/o conocimientos para poder alcanzarlos, siendo el caso de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.; por lo que se hizo indispensable el elaborar un plan estratégico que le permita alcanzar sus objetivos de desarrollo y crecimiento.

Teniendo en cuenta que el planeamiento es un instrumento de gestión para las empresas para que lleguen a alcanzar sus objetivos es que se indica que la investigación realizada permitirá comprobar la importancia del planeamiento estratégico como herramienta de gestión administrativa para la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C., constituyendo un instrumento fundamental que facilite a los responsables de la empresa la toma de decisiones que la lleven a la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, además de contribuir en el mejoramiento en los niveles de gestión y productividad de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.

Con la elaboración del plan estratégico se optimizará los componentes de la empresa con el fin de convertirla en más rentable y pueda formar estrategias comerciales para alcanzar su visión de crecimiento, para lo cual se debe proponen acciones estratégicas de bajo costo, pero que signifiquen mejoramiento

continuo y de esta manera se obtenga utilidades sin afectar los beneficios por la implementación de las acciones estratégicas.

1.5. Limitaciones

- Por existir innumerables empresas en el sector construcción en la ciudad de Cajamarca, solamente se estudiara a las más representativas.
- El ámbito de estudio se enfocará en el sector construcción de la ciudad de Cajamarca por lo que la información es limitada.
- La investigación no contempla la implementación de las acciones propuestas ni el proceso de control.

1.6. Viabilidad del estudio

El estudio es viable ya que se contó con los recursos financieros, humanos y materiales para poder ser desarrollado. El estudio encaja con las políticas de la empresa en temas de desarrollo institucional y en base a las políticas del desarrollo de la escuela de Pos grado de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, se contó con acceso a las diferentes empresas del medio del sector construcción y de la empresa objeto de estudio para poder recabar la información necesaria que nos

permitió el desarrollo de la investigación, en cuanto a la metodología que se optó es el esquema brindado por el Director General CENTRUM Católica Fernando A. D'Alessio Ipinza que es aceptado a nivel Latinoamérica como uno de los mejores esquemas en cuanto a planes estratégicos.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Antecedentes de la realidad objeto de estudio

Vilca, Castillo, Linares & Domínguez (2012) en el trabajo "Planeamiento Estratégico Para el Sector Construcción del Departamento de la Libertad, señalaron lo siguiente

> El objetivo principal de esta tesis en Planeamiento Estratégico del Sector Construcción del Departamento de La Libertad es contribuir y promover la competitividad de las empresas del sector. Plantearon como visión que para el año 2020, el sector construcción del Departamento de la Libertad contará con empresas competitivas que ejecutarán proyectos sostenibles e incrementarán su rentabilidad en un 5% minimizando sus costos con una gestión ordenada de sus procesos.

Gonzales de la Vega, Rodrigo, & Vásquez. (2012) en su trabajo "Plan Estratégico para el Turismo Termal en Cajamarca**"** indicaron lo siguiente

> En el presente trabajo se realizó un análisis de la situación actual del termalismo en Cajamarca con el fin de realizar un diagnóstico tanto a nivel interno como externo identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector; Esto les permitió la elaboración de un plan estratégico identificando las ventajas competitivas y comparativas con las que se cuenta, proponiendo estrategias para cumplir con los objetivos a largo y corto plazo propuestos y de esta forma convertirnos en un sector eficiente, optimizando el uso del recurso termal, logrando un desarrollo sostenible, obteniendo la mayor rentabilidad, involucrando a la población y respetando al medio ambiente.

Espinoza, Jáuregui, & Leveau. (2012) en su trabajo "Plan Estratégico del Sector Lácteo de Cajamarca" indicaron lo siguiente

> La presente investigación tiene por objetivo realizar el planeamiento estratégico para el sector lácteo de Cajamarca en el escenario actual, en el que destaca el crecimiento sostenido del mercado de la leche y sus derivados, y resultan notorios: (a) el aumento de la

producción de leche fresca a escala nacional, así como del consumo de leche y productos frescos derivados de esta; (b) relacionado con lo anterior, la tendencia de consumo en aumento de la leche y productos derivados, que permita promover su desarrollo y competitividad en los ámbitos nacional e internacional. Así, de acuerdo con lo señalado, puede afirmarse que la producción de leche y sus derivados ha obtenido mayor relevancia en el desarrollo del país, y ha propiciado el aumento del Producto Bruto Interno (PBI) per cápita y el valor de nuestra moneda en el mercado, lo que ha contribuido a la mejora de la economía nacional, y por ende la atracción de nuevos capitales y desarrollo de nuevas industrias.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Evolución del pensamiento estratégico y aportes de los grandes pensadores

Para el desarrollo del pensamiento estratégico de los grandes pensadores se ha tomado como punto de referencia lo que ha mencionado D'Alessio I, (2008) en su libro "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia"

A) Frederick W. Taylor (1856 - 1917)

Padre de la Administración científica, se concentra en la organización del trabajo para la eficiencia y productividad. En la era de la revolución industrial propone un sistema de administración para hacer de la mejor forma un trabajo y conseguir una mejora dramática en la productividad, como resultado del planeamiento del trabajo, la asignación de

tareas –a su vez divididas en tareas más pequeñas para una solución óptima–, la supervisión y control del trabajo, y el otorgamiento de premios o castigos.

El ser humano es el componente más importante de la maquinaria productiva y la base de la producción masiva, al que se le especifica no sólo qué debe ser hecho, sino cómo debe ser hecho, el tiempo exacto permitido para que lo haga y el método de trabajo. Al pensamiento de Taylor se le atribuye el de la deshumanización del trabajo. En su libro *Administración científica*, publicado en 1911, Taylor plantea las cinco etapas para el mejoramiento del trabajo, que son:

- Escoger personas con habilidad para un trabajo.
- Estudiar las operaciones elementales o movimientos del trabajo y la forma de hacerlos.
- Tomar tiempos y seleccionar la forma más rápida de hacer un trabajo.
- Eliminar movimientos innecesarios, lentos o falsos del trabajo.
- Resumir la mejor forma de hacer el trabajo y en el menor tiempo posible.

B) Henri Fayol (1841 - 1925)

Ingeniero francés y director de minas, fue el colega más cercano de Taylor y publicó, en 1916, el libro *Administration Industrielle et Générale* en el que examina la naturaleza de la gerencia y la administración. Fayol se interesa en la autoridad, los componentes y el establecimiento de la organización para la ejecución de las tareas productivas, y la correcta administración. Con base en su experiencia, aporta los 14 principios de la administración, los 6 elementos básicos de la organización, y las 5 etapas de la administración.

Los 14 principios de la administración dan un mensaje de cómo administrar una organización, y de estos, el aporte más importante es el de la humanización del trabajo, además del principio del *esprit de corps.*

Los 14 principios de la administración:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de comando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés personal al general

- Remuneración del personal
- Centralización
- Línea de autoridad
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de cuerpo

La clasificación de los 6 elementos básicos de la organización:

- Técnico.
- Comercial.
- Financiero.
- Seguridad.
- Contabilidad.
- Administración.

Las 5 etapas de la administración:

- Planeamiento.
- Organización.
- Dirección.
- Coordinación.
- Control.

C) W. Edwards Deming (1900 – 1993)

Padre de la denominada Gerencia de la Calidad Total (*Total Quality Management* - TQM) y reconocido por ser un facilitador de la reconstrucción industrial de Japón, ayudó en la toma de conciencia de la necesidad de aplicar la calidad total en la organización, o sea, el buen uso y máximo aprovechamiento de los recursos.

Es el primero en proponer un cambio importante de la Administración Clásica al mover el enfoque tradicional de la administración por funciones a uno orientado a los procesos, para así obtener una mayor productividad. La aplicación de la filosofía de la calidad, relacionada con la orientación hacia el cliente, el perfeccionamiento y mejoramiento continuo, el trabajo en equipo, y el dar importancia al empleado como individuo y por sus contribuciones, entre otros; ha sido utilizada por muchos países y organizaciones con muy buenos resultados.

La filosofía de Deming se basa en los 14 puntos de la buena administración, en la alerta a los gerentes sobre las 7 enfermedades mortales y los obstáculos a la buena administración, y en el uso de las 7 herramientas para el control y mejoramiento de los procesos.

Los 14 puntos de la buena administración:

- Generar constancia de propósito en mejorar los productos y los servicios para ser competitivos.
- Adoptar la nueva filosofía del mejoramiento incesante.
- No depender más en inspecciones masivas, usar estadísticas con base en muestras.
- Reducir el número de proveedores y las compras con base en el precio.
- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
- Instituir la capacitación y el entrenamiento en el trabajo.
- Instituir el liderazgo y la supervisión del mejoramiento.
- Desterrar los temores, trabajar eficientemente.
- Mejorar la comunicación y derribar las barreras que existen entre las áreas de la organización.
- Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral y mejorar la productividad.
- Eliminar la administración numérica, mejorar incesantemente.
- Derribar las barreras que impidan sentirse orgulloso de hacer bien su trabajo.
- Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
- Tomar medidas para lograr la transformación.

Las 7 enfermedades mortales frente a las que un gerente debe estar alerta

- Falta de constancia de propósito.
- Énfasis en las utilidades a corto plazo.
- Evaluación del desempeño, calificación por méritos, o revisión anual del desempeño.
- Movilidad de la alta gerencia.
- Manejar una compañía basándose sólo en cifras visibles.
- Costos médicos y de ausentismo excesivos.
- Costos excesivos en garantías fomentadas por abogados que trabajan sobre la base de honorarios.

Los obstáculos a la buena administración

- Descuidar el planeamiento de largo plazo y la transformación progresiva.
- El supuesto que resolviendo los problemas tecnológicos y automatizando el proceso con nueva maquinaria se transformará la industria.
- “Nuestros problemas son diferentes”, como excusa.
- Obsolescencia de las escuelas de administración, con enseñanza teórica y con sesgos a ciertas áreas de la organización.

- Confiarse en los departamentos de control de calidad, la calidad pertenece y es responsabilidad de todos en la organización.
- Responsabilizar a la fuerza laboral por los problemas.
- Calidad basada en inspección, nunca mejorará la calidad.
- Falsas partidas que ofrecen un consuelo temporal.
- Activos y computadores subutilizados con datos nunca usados y con personal no entrenado.
- Cumplir las especificaciones no es suficiente si la productividad no mejora.
- Pruebas inadecuadas de los prototipos en laboratorios o con simulaciones pueden resultar un problema en la producción real.
- "Los asesores tienen que conocer primero nuestra empresa", pueden llegar a conocerlas, no a mejorarlas.

Las 7 herramientas útiles (Figura 1) usadas para el control y mejoramiento de los procesos son las siguientes:

- Diagrama de flujo.
- Gráfica de control.
- Diagrama de causa - efecto.
- Diagrama de Pareto.
- Histograma.
- Diagrama de tendencia.
- Diagrama de dispersión.

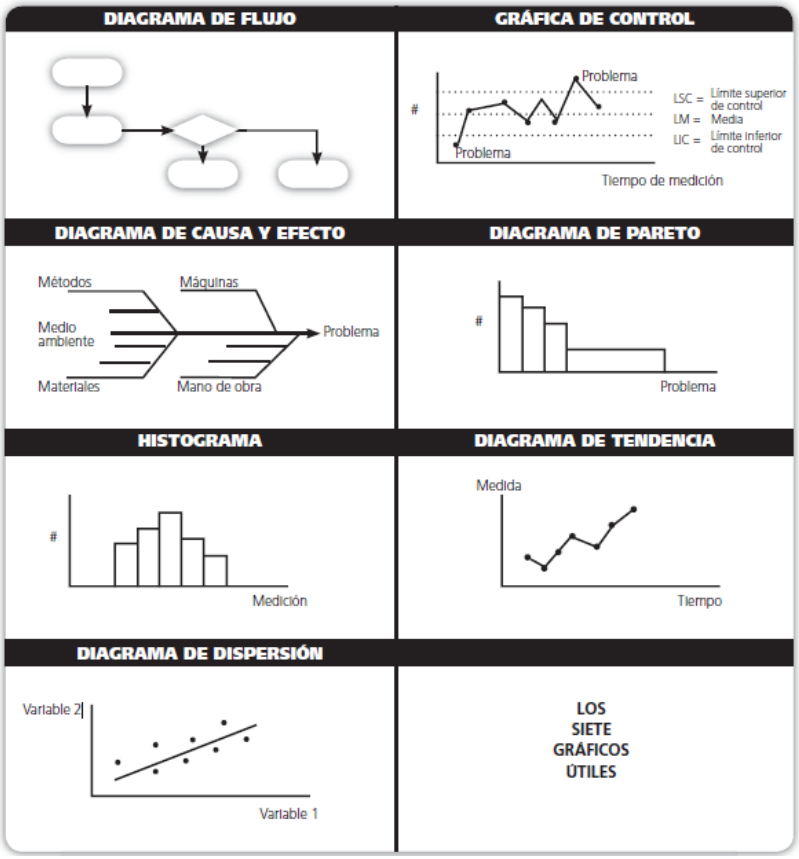


Figura N° 1: Las siete herramientas útiles de Deming.

D) Peter F. Drucker (1909 - 2005)

Es el primer autor en usar términos relacionados a estrategia en el mundo de los negocios. Su aporte más importante se encuentra en su libro *The practice of management* (1954). Drucker mencionó, hace más de 50 años, que el gerente del futuro deberá considerar los siguientes aspectos:

- Administrar con objetivos.
- Asumir riesgos y tener horizontes de tiempos más largos. Tomar decisiones asumiendo riesgos.

- Tomar decisiones estratégicas.
- Conformar un equipo integrado por personas que midan su desempeño.
- Saber comunicar la información en forma clara y rápida, motivando a las personas para obtener una participación responsable.
- Mirar el negocio integralmente.
- Ser capaz de relacionar sus productos e industria al entorno.

E) Igor Ansoff (1918 - 2002)

Fue uno de los primeros pensadores en reconocer la necesidad del concepto de gerencia estratégica. Publicó varios libros, entre ellos: *Estrategia corporativa* (1965), *Gerencia estratégica* (1979), e *Implantando la gerencia estratégica* (1984 y 1990).

En *Estrategia corporativa* (1965), Ansoff explora la necesidad que los gerentes corporativos se preparen para el futuro anticipándose a los cambios en el entorno y transmite los siguientes mensajes:

- No existe fórmula de éxito universal.
- La variable conductora que dicta la estrategia para una empresa es el nivel de turbulencia de su entorno.

- El éxito de una empresa no puede ser optimizado a menos que la agresividad de su estrategia esté alineada con la turbulencia de su entorno.
- El éxito de una empresa no puede ser optimizado a menos que las capacidades de la gerencia estén alineadas con el entorno.
- Las variables claves de capacidades internas que determinan el éxito de una empresa son: cognitivas, psicológicas, sociológicas, políticas, y antropológicas.

En *Gerencia estratégica* (1979), Ansoff amplía el planeamiento estratégico a un proceso multidisciplinario al que se suman dinámicas individuales y de grupo, procesos políticos, y la cultura organizacional.

Ansoff (1965) propuso una matriz cuyos ejes son los productos, actuales y nuevos, así como los mercados, actuales y nuevos, para describir estrategias alternativas de crecimiento (Figura 2)

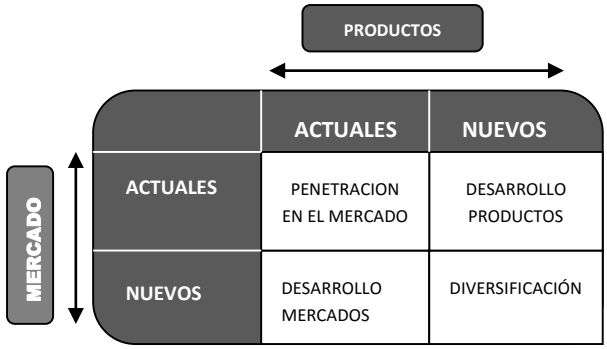


Figura N° 2: La matriz de Ansoff

F) Warren Bennis (1925 -)

Es el académico más connotado en el tema de liderazgo. Establece que las condiciones *sine qua non* para desarrollar un proceso estratégico son el liderazgo y la cultura organizacional.

Bennis es profesor distinguido de Administración de Negocios en la University of Southern California y autor de libros como *on becoming a leader*, *Why leaders can´t lead*, y el más importante *leaders: the strategies for taking charge* (1985) en el que enuncia las 4 competencias vitales que poseen los líderes, estas son:

- Administran la atención y el compromiso.
- Administran la información y son excelentes comunicadores.
- Administran la confianza.
- Administran a sí mismos.

G) Chris Argyris (1923 -)

Investigador y escritor, cuyo principal aporte corresponde al desarrollo y definición del aprendizaje organizacional en el desarrollo de las organizaciones. El trabajo de Argyris ha influenciado el pensamiento sobre la relación entre las personas y la organización, el aprendizaje organizacional, y la investigación de la acción.

Desde 1971, es profesor de la cátedra Conant de Educación y comportamiento organizacional, en la Harvard Business School. Inicialmente exploró el impacto de las estructuras de las organizaciones formales, los sistemas de control, y la gerencia de individuos (cómo responden y se adaptan a ellos). Esta investigación resultó en los libros *personality and organizations* (1957) e *integrating the individual and the organization* (1964).

Luego, se enfocó en el cambio organizacional, en particular, explorando el comportamiento de ejecutivos de alto nivel en las organizaciones, y publicó *interpersonal competence and organizational effectiveness* (1962) y *organization and innovation* (1965).

Su labor principal de investigación y desarrollo de teoría la ha realizado en gran medida con Donald Schön, alrededor del aprendizaje individual y organizacional. Se interesan por el grado en que el razonamiento humano, y no sólo el comportamiento, puede convertirse en la base para el diagnóstico y la acción. A partir de ello, pública los libros *theory in practice* (1974), *organizational learning: a theory of action perspective* (1978), y *Organizational learning II* (1996). Este pensamiento también ha sido desarrollado en sus libros *overcoming organizational defenses* (1990) y *Knowledge for action* (1993), como lo presenta Smith (2001).

H) Henry Mintzberg (1939 -)

Profesor de la cátedra Cleghorn de Estudios gerenciales en la Universidad de McGill, Montreal, Canadá, y profesor visitante de INSEAD, la escuela de negocios más importante de Francia. Sus principales aportes están relacionados con el trabajo gerencial, la formación de estrategias y las formas de organizarse, los cuales se pueden encontrar en sus libros: *The Nature of Managerial Work* (1973), *The Structuring of Organizations* (1979), *Structures in Fives: Designing Effective Organizations* (1983), *Power In and Around Organizations* (1983), *Mintzberg On Management: Inside our Strange World of Organizations* (1989), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (1991), *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994), *Strategy Safari* (1999).

Mintzberg ganó, en 1975, el Premio McKinsey al mejor artículo del año por "The Manager´s Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review (Julio - Agosto 1975)**,** en el que describe y detalla el trabajo del administrador en términos de diez roles o conjuntos de comportamientos organizados, que son:

Funciones interpersonal:

- Cabeza de la organización.
- Rol del líder motivador y creador de ambiente.

- Enlace para contactos fuera de la organización.

Funciones de información:

- Rol de monitor de información relevante y útil.
- Diseminador de información.
- Interlocutor, portavoz de la empresa con el entorno.

Funciones de decisión:

- Rol emprendedor del cambio, adaptándose al entorno.
- Manejador del cambio y de la crisis.
- Asignador de recursos.
- Negociador con individuos y organizaciones.

Otro aporte importante de Mintzberg se encuentra en *The structuring of organizations* (1979), que trata sobre la formación de estrategias y las formas de organizarse, y donde define cinco tipos de organizaciones:

- Estructura simple (organización emprendedora).
- Maquinaria burocrática (organización máquina).
- Burocrática profesional (organización profesional).
- Divisional (organización diversificada).

- *Ad hoc* (organización innovadora).

I) Tom Peters (1942 -)

Semi académico que ha tenido éxito con sus libros sobre excelencia. Aporta, con Robert H. Waterman Jr., el esquema de las siete S, siete factores que se deben combinar y equilibrar para que una organización opere, se adapte al cambio y pueda triunfar. Según estos autores todas las S son igualmente importantes, a pesar de que muchos autores han polemizado sobre sus priorizaciones.

- Strategy (estrategia).
- Structure (estructura).
- Systems (sistemas).
- Staff (gerentes).
- Style (estilos).
- Shared Values (valores compartidos).
- Skills (habilidades)

J) Rosabeth Moss Kanter (1943 -)

Profesora de Administración de Negocios en la Harvard Business School, autora de varios libros, entre ellos: *When giants learn to dance* (1989), en que detalla cómo las organizaciones deben

convertirse en atletas entrenados y saludables que trabajan como un equipo. Uno de sus principales aportes es el de las siete habilidades y sensibilidades que los gerentes deben poseer, que se enumeran a continuación:

- Aprender a operar sin el temor de la jerarquía.
- Aprender a competir.
- Operar con los más altos estándares éticos.
- Poseer una dosis de humildad.
- Desarrollar un enfoque de procesos.
- Ser multifacético y ambidiestro.
- Administrar por resultados.

K) Michael E. Porter (1947 -)

Autoridad líder en estrategia competitiva, competitividad, y desarrollo económico de naciones, estados, y regiones. Ostenta el más alto reconocimiento profesional que puede ser otorgado a un miembro del profesorado de Harvard: Bishop William Lawrence University Professor.

En su primer libro, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (1980), estudia la competencia y sus implicancias para la estrategia de la organización, y presenta el modelo de las 5 fuerzas competitivas que constituyen la estructura

del sector industrial, que permite realizar –en el análisis externo– el análisis específico de la estructura y atractividad del sector industrial (Figura 3).

En su segundo libro de estrategia, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (1985), Porter describe cómo una empresa gana ventaja sobre sus rivales al introducir una nueva forma de entender lo que hace por medio del concepto de la cadena de valor, compuesta por actividades que relacionadas unas con otras representan los bloques elementales que construyen la ventaja competitiva, y propone que las estrategias genéricas tienen el propósito de captar y sostener la ventaja competitiva (Figura *4*).

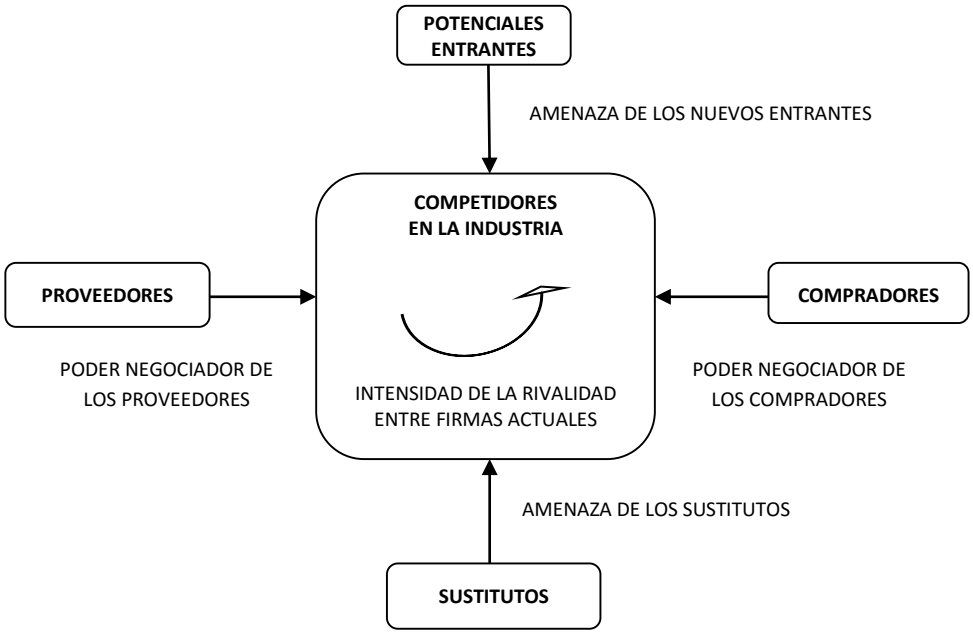


Figura N° 3: Modelo de las 5 fuerzas competitivas

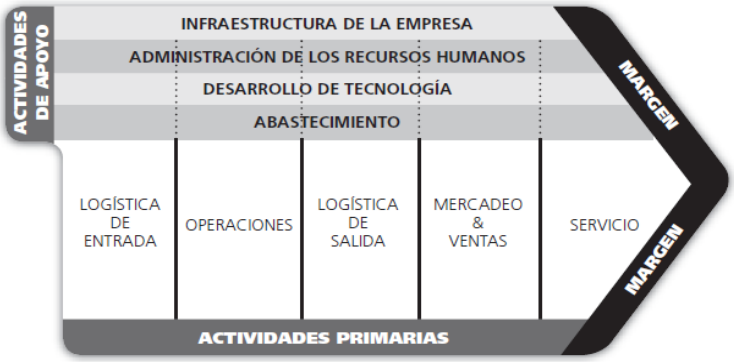


Figura N° 4: Cadena de valor

En un tercer libro *The competitive advantage of nations* (1990), Porter explora la competitividad de las naciones, regiones, ciudades, y su desarrollo económico. Define que la prosperidad de las naciones depende de su competitividad, la cual tiene base en su productividad; y plantea que esta prosperidad no es heredada, sino creada por elecciones estratégicas que se expresan en el modelo del diamante (Figura 5).

En un cuarto libro, on competition (2002), da énfasis a la formación de cúmulos (clusters) para competir; que son hoy una poderosa estrategia basada en la alianza de una serie de participantes en la industria, y que Porter considera como una nueva agenda para organizaciones, instituciones, y gobiernos.

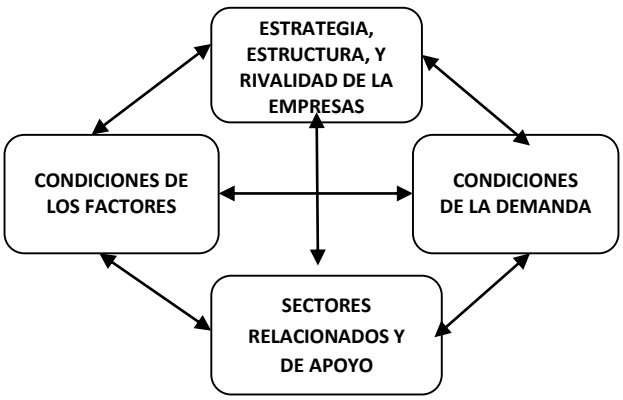


Figura N° 5: Competitividad de las naciones – modelo del diamante

L) Michael Hammer Y James Champy

Estos autores publicaron, en 1993, el libro *Reengineering The Corporation*, en el que definen la reingeniería como el concepto más moderno en gerencia para hacer mucho más competitivas a las organizaciones. No mejorar los procesos, rediseñarlos.

Hammer y Champy plantean el rediseño radical del proceso que implica comenzar de nuevo, repensar los aspectos y características principales del negocio para lograr la mejora dramática en medidas de desempeño críticas, como: costos, calidad, servicio, y velocidad. Para ello, plantean como apoyo el proceso del *Diamante del sistema de negocios* (Figura 6).

Figura N° 6: Diamante del sistema de negocios

En este diamante se unen el nuevo pensamiento gerencial en los procesos del negocio; una nueva forma de estructurar la

organización y de diseñar las tareas en estos procesos; la necesidad de medir en ellos la productividad y compararse con la competencia u otras empresas de calidad mundial (*benchmarking*); y el cambio de actitud gerencial y de los paradigmas tan arraigados en la forma de manejar las organizaciones en el mundo occidental. El compendio de ideas se relaciona con el funcionamiento de la empresa, influenciada por factores externos no controlables, así como factores internos controlables, resultado de la influencia macroeconómica (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos), y de la microeconómica (factores de producción, producto, proceso, planta, y trabajo). El funcionamiento debe estar orientado a sacar provecho de las oportunidades y neutralizar o evitar las amenazas, así como optimizar el uso de los factores internos, para incrementar la productividad. Destaca el uso de la tecnología de la información como elemento facilitador, para implementar los cambios dramáticos de *downsizing*, *rightsizing*, *turnaround* a la reingeniería.

M) Arie de Geus (1930 -)

Alto ejecutivo del Grupo Royal Dutch Shell a quien se le acredita el origen del concepto de la *Organización que aprende (Learning Organization).*

Durante los últimos 8 años, de un total de 38 que estuvo en el Grupo Royal Dutch Shell, ocupó el cargo de Gerente de Planeamiento.

Arie de Geus escribió el libro *The living company* (1997) en el que cuestiona si la empresa es una máquina de producir dinero o un ente viviente. Luego de estudiar diversas empresas, desde aquellas cuyo tiempo de vida promedio era menor de 50 años hasta las longevas, que existen y se mantienen en los negocios por más de 200 años, sostiene que aquellas que han tenido larga vida lo han logrado por ser un ente viviente, resaltando los siguientes hábitos:

- Fueron sensibles, adaptables al entorno, y aprendieron.
- Tuvieron cohesión y un fuerte sentido de identidad.
- Fueron tolerantes y supieron establecer relaciones.
- Manejaron conservadoramente sus finanzas, su crecimiento y evolución.

N) Gary Hamel (1954 -)

Profesor visitante de Gerencia Estratégica e Internacional en la London Business School. Es autor de los conceptos de competencias distintivas (*core competence*), innovación estratégica (*strategic innovation*) intención estratégica (*strategic intent*), prospectiva de la industria (*industry foresight*), y revolución de la

industria (*industry revolution*), temas tratados en su libro más importante y el más vendido en la historia de la administración, *Competing for the future* (1994) escrito junto con C. K. Prahalad.

Hamel transmite un mensaje muy claro cuando indica que hay que administrar fuera de las fronteras, pues lo que se ha hecho siempre es que: "El acto de administrar ha tenido lugar dentro de las fronteras de la empresa y sus tradiciones, de las convenciones de la industria, de la autoridad investida, del contexto nacional, de la especialización funcional, de la factibilidad demostrada, de las reglas, los números y los libros. Hoy las fronteras han desaparecido, el juego ha cambiado y los libros clásicos están fuera de moda". Hamel indica que se deben considerar seis aspectos:

- Las cambiantes fronteras de la autoridad.
- Las confusas fronteras del control.
- Las cambiantes fronteras de la lealtad y la afiliación.
- Más allá de las fronteras nacionales.
- Las cambiantes fronteras entre lo físico y lo intelectual (máquinas vs. personas).
- Las cambiantes fronteras entre el presente y el futuro.

O) Ross A. Webber

Profesor de la Wharton School, University of Pennsylvania, en *Mastering Management* del inancial Times (1997), afirma que los imperativos modernos son:

- Las antiguas verdades de la administración se están derrumbando, el crecimiento y la complejidad han minado el tradicional ascenso en tres etapas, el cual comienza con las calificaciones y conocimientos técnicos, continúa con el desarrollo de amplias aptitudes personales, y termina con el dominio del amplio espectro y la habilidad de integrar las actividades de la organización. Cada vez más, las organizaciones buscan jóvenes gerentes que adquieran estas habilidades en una más temprana etapa.

- El eje del poder en la gerencia ha cambiado en los últimos 50 años. En el mundo, en general, la predominancia de la ingeniería y manufactura fue en los 50, el marketing fue asertivo en los 60, mientras que las finanzas ganaron mayor importancia cuando la competencia entre deuda y capital se incrementó en los inflacionarios años 70. El punto, sin embargo, no es qué función será dominante hoy: el entorno actual requiere de personas y procesos que efectivamente sinteticen estas funciones especializadas en una gerencia generalizada.

- Un tipo de gerencia es la del generalista especializado, tal como fueron los ejecutivos que implementaron el *Turn Around* a fines de los 80, o los empresarios que *habitualmente* crean nuevas aventuras de negocios. Un modelo más feliz es el del especialista generalizado capaz de darle vigor a una empresa miope o de estrecho panorama, con visión y liderazgo. Una efectiva gerencia general incluye la habilidad de comunicarse, de ser accesible, de alentar y responder al flujo hacia arriba de las ideas y de aportar una extraordinaria flexibilidad en el comportamiento.
- Las habilidades creativas son vitales, así como prepararse, algunas veces, para descartar el conocimiento especializado duramente adquirido.

P) Cornelis A. De Kluyver

Según De Kluyver (2000), en el siglo XX el pensamiento estratégico evolucionó de la perspectiva de la economía industrial a la perspectiva con base en los recursos.

La perspectiva de la economía industrial se desarrolló desde principios de 1960 hasta fines de 1980, con tres influencias del entorno como determinantes del éxito:

- Las condiciones competitivas de la industria generan un entorno competitivo para la organización, originando que ciertas estrategias sean más atractivas que otras.
- El control de los recursos estratégicos, en caso de ser similares, hace que las respuestas estratégicas entre organizaciones sean parecidas.
- Contar con recursos genera una ventaja competitiva, aun cuando, por la movilidad de los mismos, se puedan adquirir en caso de que no se cuente con ellos.

Esta perspectiva generó que el tema dominante de la estrategia, tanto a nivel corporativo como de unidad de negocios, sea la selección de la industria más atractiva en la cual participar. La corporación es vista como un portafolio de negocios compuesto por unidades de negocio estratégicas que usan la matriz del Boston Consulting Group (BCG) para racionalizar su portafolio y moldear sus estrategias.

A fines de 1980, se produce el cambio en el enfoque del pensamiento estratégico trasladándose de una perspectiva que buscaba posicionar la compañía en un entorno competitivo con restricciones al desarrollo de estrategias a una perspectiva con base en los recursos y capacidades únicas de la compañía.

Este nuevo enfoque trata de desarrollar capacidades distintivas, crear portafolios alrededor de negocios centrales, y adoptar metas y procesos para enriquecer las competencias distintivas.

Posteriormente, por la influencia de la globalización y la tecnología, esta perspectiva es extendida a lo que hoy se conoce como la perspectiva con base en los recursos de la empresa, en la que la corporación se muestra como una colección de activos tangibles e intangibles que en conjunto definen su *competencia distintiva.* Esta estrategia trata sobre la creación de valor por medio de la configuración y coordinación de un grupo de actividades en múltiples mercados.

La creación de valor es el propósito fundamental de la estrategia; las compañías deben enfocarse en cómo crear valor configurando y coordinando sus actividades en múltiples mercados; y el valor de una corporación debe ser mayor que la suma de sus partes componentes.

Hoy, medidas como el valor económico añadido (EVA) y el valor para los accionistas (SVA) se usan para evaluar alternativas estratégicas. Se ha creado un nuevo marco gerencial con base en el valor (VBM) y los estrategas se enfocan en crear ventajas competitivas sostenibles por medio del valor entregado a los clientes

y el valor para los accionistas. También el de control integral (*balanced scorecard*) de Kaplan y Norton ha ganado preponderancia en la evaluación estratégica.

2.2.2. Definición del planeamiento estratégico

La definición de planeamiento estratégico viene desde mediados del siglo XX como parte de las herramientas con las que cuenta la administración para las empresas y cuyos resultados se verán reflejados en un plan estratégico, que viene hacer la hoja de ruta que utilizará la empresa para llegar a cumplir sus objetivos. Es por eso que a continuación citamos algunos conceptos de planeamiento estratégico dado por diferentes actores.

El autor Steiner (1998, p. 20) en su libro Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber, nos indica que el término planeación a largo plazo se utilizó para describir sistemas, lo cual se ha dejado de usar por el autor. Hoy en día se utiliza con mayor frecuencia "planeación estratégica" para describir lo antes mencionado. El autor define a la planeación estratégica desde 4 puntos que mencionamos a continuación.

> El porvenir de las decisiones actuales: esto significa que es un proceso de observación de la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará

el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión la puede cambiar fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Proceso: la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida en base en una realidad entendida. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía: La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Estructura: Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales.

El autor Serna. (2008, p. 55) en su libro Gerencia Estratégica define al planeamiento estratégico de la siguiente manera

> La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones dentro de una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

El autor Contreras (2000, p. 44) en su libro Planeamiento Estratégico en Bibliotecas y Centros de Documentación describe al planeamiento estratégico de la siguiente manera.

> Es un proceso mediante el cual una organización su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales. La obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Consultor en Productividad y Desarrollo Humano at freelance Fernández (2009) en su página de Linkendln describe al planeamiento estratégico de la siguiente manera.

> Es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible su visión y misión que tienen de esta en el mediano y largo plazo. Constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización en medios exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios.

2.2.3. Plan estratégico

Teniendo en cuenta la definición de planificación estratégica, también es necesario revisar cómo se define el término plan estratégico, para lo cual se ha consultado a algunos autores los cuales la describen de la siguiente manera.

El escritor Chiavenato (2007, p. 146) en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración define al plan estratégico de la siguiente manera.

> La planeación produce un resultado inmediato: el plan. Un plan es el producto de la planeación y constituye el instrumento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que deberán conducir a la consecución de los objetivos que los orientan. Un plan es un curso predeterminado de acción durante un periodo específico, y representa una respuesta y una anticipación en el tiempo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado. El plan describe un curso de acción para alcanzar un objetivo y proporciona respuestas a las preguntas qué, cómo, cuándo, dónde, y por quién.

El escritor D'Alessio (2008, p. 8) en su libro El proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia describe al plan estratégico de la siguiente manera.

> Es el proceso iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la

organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización. La iteración se basa en el permanente monitoreo del entorno, de la competencia, y de la demanda, es decir, de los clientes y consumidores. El establecer sistemas de alerta o alarma temprana es de gran importancia, ya que ello permitirá monitorear los cambios en el entorno, en los competidores, y en la demanda, y así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado. El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

2.2.4. Definición del concepto de estrategia

Para las definiciones del concepto estratégico se tomará la recopilación de información mencionada por D'Alessio, (2008) en su libro "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia"

Alfred Chandler, Chris Argyris, y Kenneth Andrews de la Harvard Business School, en 1962, son los primeros en tratar sobre estrategia empresarial, y la definen como el elemento que determina las metas y objetivos básicos de largo plazo de una organización, y la adopción de cursos de acción, acompañada de la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

Igor Ansoff (1965) presenta una nueva perspectiva y define estrategia como las formas de crecimiento con que una organización cuenta en términos del alcance de la relación

producto - mercado. La descripción de cómo lograr ventajas competitivas, vistas como algo único para los clientes, y desarrollar sinergia entre los entes internos y externos de la organización servirá para desarrollar mejores productos para los clientes.

Kenneth Andrews (1969) define estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas generales, y planes para lograr estas metas, que son formulados definiendo en qué negocio está o debería estar la organización, y el tipo de compañía que es o debería ser, poniendo atención a los estados financieros de la organización.

Hofer y Schendel (1978) contribuyen a la definición de estrategia incluyendo el alcance geográfico, pues para esa época las exportaciones se convierten en un tema importante. También distinguen tres niveles en la organización, el *corporativo,* el de la *unidad de negocios estratégica*, y el funcional, en cada uno de los cuales se debe formular estrategias, asignar recursos, lograr competencias distintivas, ventaja competitiva y, en conjunto, lograr sinergia.

Henry Mintzberg (1987) define estrategia como un patrón proveniente del flujo de decisiones que ocurren en el tiempo.

Mintzberg compara a los estrategas con los artesanos que crean por arte; en su metáfora, el gerente crea la estrategia al igual que el artesano mientras ejecuta acciones, se inspira e improvisa con pensamiento estratégico en un proceso de constante adaptación. Mintzberg (1990) distingue entre estrategia deliberada, emergente, y realizada.

Michael Porter (1990) describe la esencia de la estrategia como las actividades con las cuales una organización elige distinguirse: “Finalmente, todas las diferencias entre compañías en costo o precio se derivan de cientos de actividades requeridas para crear, producir, vender, y distribuir sus productos”. La diferenciación surge de la elección de actividades y de cómo son ejecutadas. La esencia de la estrategia radica en elegir la ejecución de actividades de forma diferente a los competidores para brindar una propuesta de valor único. Una posición estratégica sostenible proviene de un sistema de actividades, cada una de las cuales refuerza a la otra.

2.2.5. Etapas del proceso estratégico

A continuación se describe las etapas con las que cuenta el proceso estratégico tomado de la información que recopila

D'Alessio, (2008) en su libro “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”

a) **Planeamiento estratégico (formulación):** La formulación estratégica, planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada (Figura 7).

Una formulación estratégica será exitosa en la medida en que el gerente que lidere el proceso logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente en la demanda (clientes y consumidores), y le imprima un carácter iterativo e interactivo al proceso.

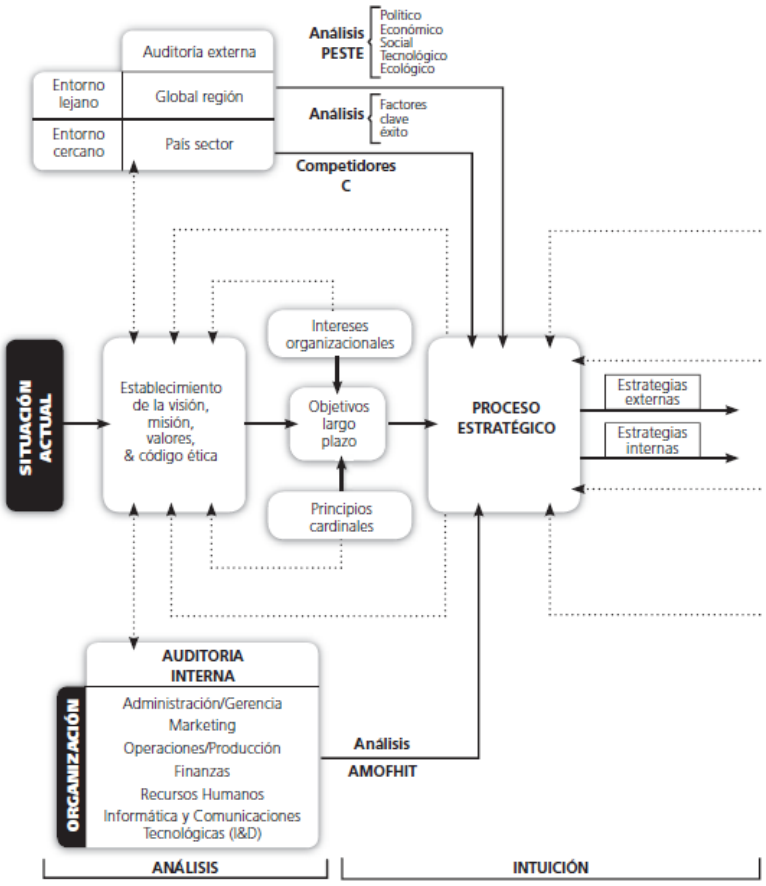


Figura N° 7: Planeamiento estratégico

b) Dirección estratégica (implementación): La dirección estratégica comprende seis pasos críticos que se orientan a coordinar y organizar las estrategias externas e internas elegidas, los cuales se muestran en la Figura 8

c) Control estratégico (evaluación): Mediante el control estratégico se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto.

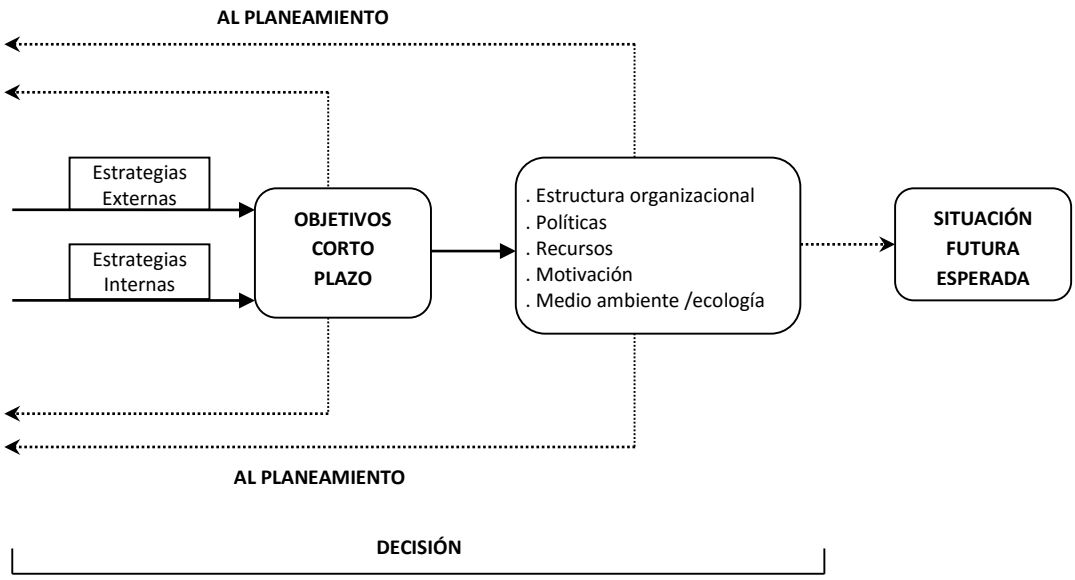


Figura N° 8: Dirección estratégica

Es pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. La revisión de las auditorías externas e internas es fundamental. Tomar las acciones correctivas para cerrar brechas es el objetivo principal de esta etapa. Se puede visualizar en la Figura 9

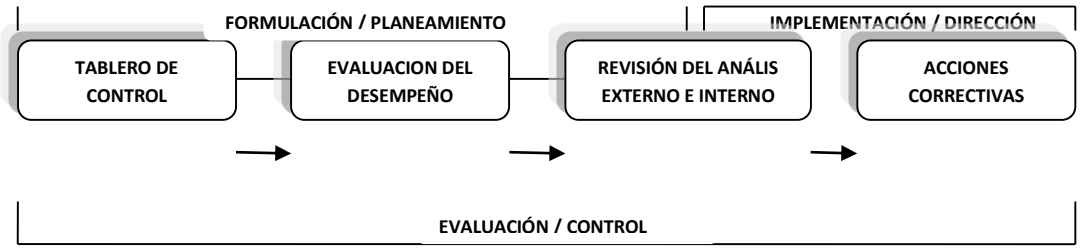


Figura N° 9: Control estratégico.

2.2.6. Lineamientos de la planeación estratégica

A) **Diagnostico situacional**: esta parte no es estrictamente parte de la planeación estratégica, pero permite tener un primer punto de vista del ambiente donde se desarrolla la empresa, donde se pueden identificar los factores claves de éxito del sector así como de otras empresas que ya cuentan con un mejor posicionamiento dentro del mercado. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planeación requiere de un diagnostico realista de la determinación de las oportunidades. La finalidad del análisis situacional consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos tecnológicos, socioculturales y político legal de una organización le afectaran indirectamente y la forma en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, etc.

B) **Visión:** En una organización es la definición de su futuro, a donde quiere llegar la empresa, para su formulación se debe responder a las preguntas ¿qué queremos llegar a ser? Y ¿Cómo se puede lograr ese futuro?, las respuestas implican enfoques de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del

estado actual y futuro de la empresa en análisis. En la generación de la visión se tiene que entender la naturaleza del negocio en estudio, fijar un futuro retador y difundirla a todos los trabajadores para que sea guía y motivación en busca del éxito. Una visión debe de cumplir las siguientes características

- Simple, clara y comprensible.
- Ambiciosa, convincente y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de donde desea ir la organización.

C) **Misión:** se puede decir que es el catalizador que permite que los cambios de la organización sean alcanzados, y debe responder a las preguntas ¿cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes somos?, ¿qué buscamos?, ¿por qué lo hacemos? y es lo que se debe hacer bien en la organización para tener éxito. Una misión debe tener las siguientes características.

- Definir lo que es la organización.
- Definir como se espera servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el pensamiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marca para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

D) Valores: son considerados como las políticas directrices más importantes. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su responsabilidad. Los principales valores en una organización son la moral y la ética.

La moral es entendida como:

- Lo bueno en carácter o conducta.
- Lo virtuoso, según estándares civilizados de lo correcto e incorrecto.

- La capacidad de entender lo correcto e incorrecto.
- Lo bueno y lo correcto, según las reglas acostumbradas y los estándares aceptados por la sociedad.

La ética puede ser definida como:

- Reglas o principios morales del comportamiento para decidir qué es lo correcto o incorrecto.
- Creencias que influyen en el comportamiento y actitud de las personas.
- Estudio de los estándares de lo correcto e incorrecto.

E) Evaluación externa: este es el procedimiento por el cual se busca identificar y evaluar las acciones que se escapan del control de la empresa, revelando las oportunidades y las amenazas, así como la situación de los competidores en el sector de estudio. Para un buen estudio externo se considera siete categorías conocido como el análisis PESTEC.

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).
- Fuerzas económicas y financieras (E).
- Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T).
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

- Fuerzas competitivas (C).
- Factores clave de éxito para el sector industrial (FCE).

F) Evaluación interna: consiste en evaluar la situación presente de la empresa revelando las fortalezas y debilidades, para un buen estudio interno se considera siete áreas auditables fundamentales para el estudio conocido como AMOFHIT.

- Administración / Gerencia.
- Marketing y ventas.
- Operaciones y logística.
- Finanzas y contabilidad.
- Recursos humanos.
- Sistemas de información y comunicación.
- Tecnología / investigación y desarrollo.

G) Intereses organizacionales y objetivos de largo plazo: en esta parte del proceso estratégico la empresa desarrolla sus intereses que vienen a ser los fines que desea alcanzar para tener éxito en el largo plazo, para lo cual desarrolla principios cardinales y ayudara a elegir las estrategias o tener cuidado cuando se estén implementando. Luego de identificar los

intereses es importante fijar los objetivos de largo plazo, teniendo en cuenta los posibles cursos de acción, comenzando por la estrategia genérica escogida, y en las posibles estrategias externas específicas que podrían conducir a la organización a alcanzar su visión establecida y lo que se espera en el futuro.

H) Proceso estratégico: dentro del proceso estratégico la elección de estrategias externas e internas se constituye en la parte más importante y se soporta en la intuición estratégica, ya que no existen reglas, sino matrices que implican usar las cualidades creativas, inspiradoras y de presentimientos para obtener resultados exitosos. Las matrices mencionadas son 5 y se mencionan a continuación.

- Matriz de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA): es la matriz más conocida y requiere de las cualidades intuitivas de los analistas, requiere de un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA).

- Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA): se utiliza para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio, consta de cuatro cuadrantes: agresivo, conservador, defensivo y competitivo.
- Matriz del Boston Consulting Group (BCG): esta matriz tiene base en la relación entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el uso de efectivo. Cuenta con 4 cuadrantes donde el primer cuadrante es considerado como signo de interrogación e implica tener alta tasa de crecimiento de ventas, pero que no cuenta con participación en el mercado. en el cuadrante II es considerado como estrella, tienen una alta tase de crecimiento de ventas y tienen una alta participación en el mercado. en el cuadrante III considerado como vacas lecheras y son los que tienen una alta participación en el mercado y con bajo nivel de ventas o en decrecimiento de ventas. En el IV cuadrante denominado perros los cuales su nivel de ventas es bajo o con decrecimiento de ventas y baja o nula participación en el mercado.

- Matriz interna – externa (MIE): es una matriz que nos puede dar luces para una unidad, dependiendo del cuadrante donde se ubique en función a sus valores en el estudio EFE y EFI.
- Matriz de la gran estrategia (MGE): la idea de esta matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento de mercado y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado.

I) **Implementación estratégica:** es el siguiente paso a seguir después de la formulación del plan estratégico donde se pondrán en marcha los lineamientos estratégicos identificados y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas de la primera etapa. Es acá donde se definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos y llegar a cumplir con la visión. Es en este apartado donde se generan los objetivos a corto plazo que serán los hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo. De la misma manera en esta etapa se fijan las políticas de la empresa y vienen a ser los límites del accionar gerencial, y deben de estar alineadas con los valores propuestos para la empresa y sirven para orientar las estrategias para la posición fututa de la organización. También se asignan los recursos

que se necesitaran para la implementación de las estrategias escogidas y por último se propone una estructura organizacional si es que la empresa no la tuviera de lo contrario se evaluara la actual estructura y se evaluara su cambio o ajuste según las estrategias propuestas.

J) **Evaluación estratégica:** es la última etapa del plan estratégico, sin embargo está presente en todo momento, es decir en la formulación y en la implementación, por tal sentido se indica que esta etapa se manifiesta permanentemente por tener que reajustar según los cambios que se presenten. Una herramienta a utilizar es el tablero de control (Balanced Scorecard) que evalúa con medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia por qué se puede ver hacia donde se está yendo y corregir si es necesario.

2.3. Definición de términos básicos

a) **Amenazas:** Nos referimos a las fuerzas del entorno de la empresa que o bien podrían afectar negativamente las posibilidades de implantar una estrategia empresarial y de conseguir los objetivos empresariales, o bien incrementan sus riesgos empresariales. (Lorenzo, 2012)

b) **Código de ética.** Son los principios de buena conducta y moral que guían a los miembros de una organización. (D'Alessio I., 2008)

c) **Competidores.** Son aquellas organizaciones que disputan los mercados en una misma industria. Son uno de las tres fuerzas que constituyen la estructura del sector industrial (Porter, 1980). Se trata de las organizaciones que actualmente están compitiendo con los mismos productos, bienes o servicios (intensidad de la rivalidad competitiva); las organizaciones entrantes, aquellas con intención de ingresar al mismo sector, normalmente, con los mismos productos en busca de los mismos mercados (amenazas de nuevos entrantes); y la posibilidad de que se desarrollen productos sustitutos que atiendan la misma necesidad de los consumidores bajo un esquema diferente (amenaza de los sustitutos). (D'Alessio I., 2008)

d) **Competitividad:** Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado entre otros factores más, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad.

e) **Compradores:** Constituyen el mercado de consumidores al comprar y/o usar los productos, bienes o servicios. Clientes y consumidores

pueden ser sinónimos, o en algunos casos el cliente puede ser el canal. Con su poder de negociación constituyen la cuarta fuerza del sector industrial (D'Alessio I., 2008).

f) **Entorno.** Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país, y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector. Se requiere desarrollar el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas; y ecológicas (ambientales). Se conoce como análisis PESTEC. En general, las organizaciones deben preocuparse por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que les presenta el entorno. (D'Alessio I., 2008)

g) **Estrategas:** Normalmente son personas en el ápice estratégico de la organización. Sus funciones se concentran en torno a (D'Alessio I., 2008):

- Ser responsables del diseño y ejecución de un efectivo proceso estratégico.
- Buscar, revisar, y clasificar la información relevante al proceso.

- Observar y analizar las tendencias del entorno, la industria, la competencia, y la demanda.
- Evaluar el desempeño corporativo de las unidades de negocio y de sus divisiones.
- Liderar el proceso estratégico.

h) Estrategias. Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. Pueden ser genéricas, alternativas, o específicas. (D'Alessio I., 2008)

i) Eficiencia: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos y tiempo. Es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles, logrando la optimización de los mismos. (PUBLICO)

j) **Debilidades:** También conocidas como Puntos Débiles, son aquellos aspectos de la empresa o del proyecto, que constituyen obstáculos internos para el desarrollo de la idea de negocio o que limitan o reducen la capacidad de crecimiento de la empresa. (Lorenzo, 2012)

k) **Fortalezas:** Puntos Fuertes que son ventajas competitivas de la empresa o proyecto, es decir las características propias que facilitan o favorecen el logro de los objetivos empresariales y que le permiten aprovechar las oportunidades del mercado. (Lorenzo, 2012)

l) **Gestión:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

m) **Imagen:** Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

n) ***Intorno.*** Se refiere al ambiente interior de la organización, a los aspectos que esta puede controlar. El i*ntorno* determina las fortalezas y debilidades internas que sirven como medida del desempeño de la organización con relación a sus competidores. Esta identificación de

fortalezas y debilidades proviene de un análisis funcional de las actividades realizadas por las diversas áreas que conforman la organización: gerencia, marketing, operaciones productivas y logísticas, finanzas y contabilidad, tecnología, investigación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos y cultura organizacional, entre otras. En general, las organizaciones compiten por lograr estrategias que capitalicen sus fortalezas y reduzcan sus debilidades. (D'Alessio I., 2008)

o) **Metas:** Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios. Expresión cuantificada de los objetivos a alcanzar por una organización en los ámbitos especial y temporal. Sus componentes son: la descripción, la unidad de medida y el monto o cantidad. (PUBLICO)

p) **Misión.** Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos? Es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura. Debe incluir, en lo posible, nueve componentes fundamentales. (D'Alessio I., 2008)

q) **Oportunidades:** Son aquellas situaciones que se encuentran en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de sus

objetivos o bien representar una posibilidad de mejorar su rentabilidad o de aumentar su cifra de negocio. (Lorenzo, 2012)

r) **Plan Estratégico:** Es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

s) **Plan:** Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. (PUBLICO)

t) **Políticas:** Son los limites o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los objetivos de corto plazo, y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias. Deben estar alineados con los valores de la organización. Se caracterizan por servir como guía en la toma de decisiones, y permiten coherencia y coordinación entre las áreas funcionales o procesos. Son establecidas a niveles de la corporación, la división, la función, y/o el proceso. (D'Alessio I., 2008)

u) **Productividad:** Relación entre el producto obtenido y los insumes empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la

productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra. (PUBLICO)

v) **Proveedores:** Suministran los insumos directos y los indirectos a la organización y a las que compiten en la industria. Existen proveedores de recursos como materiales, mano de obra, moneda, maquinarias y métodos, Con su poder de negociación, constituyen la quinta fuerza del sector industrial. (D'Alessio I., 2008).

w) **Servicio:** Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

x) **Sector industrial.** Se conoce como industria al conjunto de dos o más organizaciones que producen los mismos productos, sean estos bienes o servicios, y que compiten. Un sector industrial puede ser atractivo según la posibilidad que tiene una organización de obtener mayor o menor rentabilidad, la cual debe sustentarse en factores intrínsecos de la industria. Es importante determinar las fuerzas motrices que la impulsan; la estructura del sector, compuesta por las 5 fuerzas competitivas de Porter (1980); sus tendencias futuras; y los factores críticos de éxito. El ciclo de vida de la industria es

importante para el desarrollo del proceso estratégico, al tener que considerarse la etapa en la cual la industria se encuentra. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

y) **Valores.** Son los principios que guían la actividad gerencial de la organización. Deben ser conocidos, aceptados, y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización. (D'Alessio I., 2008)

z) **Visión.** Es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener. (D'Alessio I., 2008)

CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

El trabajo de investigación que se llevó a cabo durante este estudio es **descriptiva** debido a que se analizó las características fundamentales del ambiente externo y de las características fundamentales del ambiente interno de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C., para lo cual se realizó entrevistas a los dueños y trabajadores de la empresa y de otras empresas del medio, se realizó la revisión documental en libros, trabajos del tema, revistas y páginas de internet, por último se utilizó la observación. También la investigación es **propositiva** debido a la revisión e inclusión de la información recabada tanto en el marco teórico como en otras fuentes, se pudo analizar las causas de la situación actual de la empresa y los resultados nos permitieron brindar propuestas para la búsqueda de la maximización de beneficios. Por último la investigación es **seccional o transversal,** ya que se realizó un diagnostico situacional dándonos información de cómo se encuentra la empresa actualmente y de allí se partió para dar las propuestas de solución a sus problemas.

3.2. Métodos de la investigación

El estudio de investigación del presente trabajo utilizó los siguientes métodos de investigación:

Deductivo: Este método consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, iniciándose con el análisis de los postulados, teoremas, leyes principios, etc. Para aplicarlos a

soluciones o hechos particulares; entonces se dice que se utilizó este método porque se partió de un estudio general del sector construcción y de la empresa constructora AMAL CONSTRUCTION S. A. C. para luego pasar al estudio particular y proponer soluciones a sus problemas de gestión.

Analítico – sintético: Este método parte de la descomposición del objeto de estudio para analizarlas de manera individual y luego integrarlas para estudiarlas de manera integrada; entonces se utilizó este método porque la investigación fue de manera sistematizada, partiendo de un diagnostico situacional general del sector en estudio para luego poder formular la visión, misión y valores de la empresa, seguido se realizó la evaluación externa para poder identificar las oportunidades y amenazas, como siguiente paso se realizó un estudio interno para poder identificar las fortalezas y debilidades, como siguiente paso se realizó el estudio para identificar los intereses organizacionales y la creación de los objetivos a largo plazo que tendrán que estar acorde con la misión y visión y/o retroalimentaron a estas, como siguiente paso de la investigación se realizó el proceso estratégico donde se vieron las estrategias a tener en cuenta en el estudio para lo cual se verán las matrices FODA, PEYEA, BCG, MIE y MGE; luego de este proceso se realizó el estudio de implementación de las estrategias por medio de los objetivos de corto plazo que también retroalimentaron la visión y misión, y por último se desarrolló la etapa

de evaluación del plan estratégico que se ha encontrado presente en todas las etapas para dar viabilidad a lo propuesto en el estudio.

Histórico – comparativo: Este método investiga y esclarece los fenómenos culturales y busca establecer semejanzas de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su origen común ; por lo que la presente investigación recopiló datos del pasado y del presente para realizar el diagnóstico situacional en busca de factores clave de éxito del sector en estudio, reflejados en empresas exitosas que se encuentran en el ámbito nacional e internacional y partiendo de estos datos se propusieron los objetivos de corto plazo que permitirán alcanzar la visión y misión propuestas.

3.3. Unidad de análisis

En el presente estudio de investigación se desarrolla un plan estratégico para la empresa constructora AMAL CONSTRUCTION S. A. C., por lo cual la población objeto de estudio fue la misma empresa a la cual se le tratará de dar un valor agregado para poder diferenciarse de otras empresas del mismo rubro y así tenga mayor participación del mercado.

3.4. Población de estudio

En el presente estudio de investigación en el cual se desarrolló un plan estratégico para la empresa constructora AMAL CONSTRUCTION S. A. C. y cuya unidad de análisis fue la misma

empresa se tiene que, la población en estudio fueron los dueños, trabajadores y personas involucradas a la empresa AMAL CONSTRUCTION S. A. C.

También para sacar una visión general de cómo se encontraba el sector construcción en la ciudad de Cajamarca y con el fin de recolectar información de los factores claves de éxito se tomaron en cuenta algunas empresas del medio a las cuales se les aplicó una entrevista.

3.5. Matriz operacional de variables

Tabla 1: Matriz operacional de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIÓN	INDICADOR
Lineamientos Teórico Metodológico del Plan Estratégico.	El autor Fernando D'Alessio (2008), Es el proceso iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda, y sientan además la	Es una herramienta de gestión para la empresa que permite la toma de decisiones que se deben de llevar a cabo hoy para lograr los objetivos de largo plazo en busca del bienestar de la empresa y de los dueños.	Situación general	- Análisis
			Visión, Misión y Valores	-Identificación -Formulación
			Evaluación externa	-Oportunidades -Amenazas
			Evaluación Interna	-Fortalezas

	inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización. El proceso estratégico permite responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?	-Debilidades
		Intereses organizacionales y objetivos de largo plazo -Análisis -objetivos de largo plazo
		Proceso estratégico. -Matrices - Estrategias
		Implementación estratégica -Objetivos de corto plazo. -Políticas
		Evaluación estratégica -Tablero de control

Fuente: Elaboración propia

3.6. Fuentes y técnicas para el procesamiento y análisis de datos.

a) **Fuentes de información:** se tuvo en cuenta la información secundaria el uso de libros revistas especialidades y el internet, en cuanto a la información primaria a la entrevista que se realizaron a la misma empresa objeto de estudio y a las empresas del sector en la ciudad de Cajamarca.

b) **Técnicas de la recolección de datos:** para el presente estudio se desarrolló la recolección de información mediante 2 entrevistas, una que fue aplicada a la empresa objeto de estudios y la otra que fue aplicada a algunas empresas del sector de la ciudad de Cajamarca, las entrevistas se desarrollaron de acuerdo a los objetivos propuestos, los formatos se encuentran en los apéndice 1 y 2.

3.7. Técnicas para el procesamiento de datos.

La información que se recolectó del estudio mediante las encuestas fueron procesadas y ordenadas con instrumentos electrónicos y de forma descriptiva que permitió redactar el informe y además en algunos casos se ingresó los datos mediante tablas y gráficos que permitirán una mejor interpretación del documento, para lo cual se utiliza los programas Word y Excel.

3.8. Aspectos éticos de la investigación

Actualmente vivimos un mundo donde se vienen desarrollando nuevas tecnologías, estudios científicos entre otras investigaciones que buscan traer bienestar y comodidades a la humanidad, es por tal sentido que debe de existir el punto ético para evitar no trasgredir los intereses de unos por satisfacer a otros. En este sentido el presente trabajo también se desarrolló en base a términos éticos y morales, por lo cual no se asumieron acciones incorrectas como la falsificación de los datos o resultados. Pues, se realizó un trabajo que sirva como guía para la empresa para que lleve sus acciones para lograr sus beneficios sin que estos impliquen perjudicar a terceros, por lo cual se desarrolló una investigación lo más objetiva posible.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Situación general del sector construcción en Cajamarca.

4.1.1. Situación general

Según lo indicado por el diario Gestión (2015) el sector construcción se contrajo en 2.7% en el 2015, este mostrará un mejor desempeño el próximo año y llegaría a crecer 4.4% debido a una recuperación de la actividad económica en general y la mayor inversión pública de los gobiernos regionales, en este sentido se proyecta que para los próximos 20 años habrá 2.5 millones de hogares nuevos, lo que representaría una demanda por vivienda de 140,000 unidades por año, que se debe de cubrir ya sea por programas como techo propio o Mi vivienda o por iniciativas netamente privadas. También se indica que en temas de créditos hipotecarios el Perú está muy por debajo de sus pares regionales en cifras porcentuales, por ejemplo en Chile los créditos hipotecarios equivalen al 20% del PBI, en México el 10%, en Colombia el 7% y en Perú tan sólo se registra un 5% de créditos hipotecarios como porcentaje del PBI. Finalmente se indica que a finales del 2016 o en el transcurso del 2017 habrá más dinamismo en el sector construcción y a esto se suma que para el 2019 el Perú será sede de los juegos Panamericanos, por lo que habrá un boom de obras de infraestructura que se debe ir avanzando.

Según la información que nos brinda el Ministerio de Construcción, Vivienda y Saneamiento (2016) indica que la producción Nacional en el mes de Febrero registra un crecimiento del 6.04% que es explicado por la evolución positiva de la mayoría de los sectores, donde el sector construcción registra un crecimiento de 5.37%, que se constata en el aumento del consumo del cemento en 4.52% y del avance de la inversión físico de obras en 10.15%. También se verifica un crecimiento del empleo en el sector para Marzo en 2.38%, y el decrecimiento del despacho del cemento en el mismo mes es de 1.36%. (Ver tabla N° 2).

Como nos indica el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, el sector construcción ha sufrido un decrecimiento del 6.96% en el mes de Julio del 2015, lo cual se debe a las contracciones de los avances físicos de las obras en un 12.61% y porque el consumo interno del cemento también se contrajo en 4.26%. (Ver tabla 3)

En los últimos años se ha visto un incremento en los despachos de cemento en todo el país como lo muestra la siguiente figura 10 sacado del INEI

Tabla N° 2: Perú: Panorama Económico del país y el Sector Construcción

Actualizado con Información disponible hasta el 12 de Mayo del 2016	2015			2016			
	4to Trimestre		Acumulado 2015	1er Trimestre			Acumulado 2016
	Noviembre	Diciembre		Enero	Febrero	Marzo	
PBI Nacional [1*]	3.96%	6.39%	3.26%	3.41%	6.04%	ND	4.72%
Índice de precios al consumidor en lima Met.[2]	0.34%	0.45%	4.40%	0.37%	0.17%	0.60%	1.15%
Empleo: Nacional (PEA ocupada)[3]	2.15%	2.59%	0.71%	4.99%	5.38%	2.38%	4.25%
Precio del barril de Petróleo[4]	42.652	37.241	49.799[5/]	31.438	30.349	37.774	33.187[5/]
Tipo de cambio bancario (soles a dólares)	3.338	3.384	3.185[5/]	3.439	3.507	3.407	3.451[5/]
PBI de contrucción[1]	-6.57%	0.08%	-5.86%	-2.67%	5.37%	ND	1.37%
IPMC: Precios de Materiales de Construcción[2]	0.23%	-0.13%	2.76%	1.78%	0.10%	-0.35%	1.53%
Empleo: Sector Construcción (PEA ocupada)[3]	6.30%	3.40%	2.30%	8.60%	7.70%	-1.60%	4.80%
Despacho Nacional de Cemento – ASOCEM[1]	-4.84%	-0.04%	-2.72%	-0.37%	2.19%	-1.36%	0.13%
Producción de Ladrillos[1]	-32.50%	-12.60%	-18.40%	17.60%	38.70%	-3.00%	15.60%
Créditos Hipotecarios Privados para vivienda[1] (S/.)	2.20%	13.00%	0.01%	-33.50%	25.50%	19.10%	-5.80%

Fuente: Tomado del Ministerio de Construcción, Vivienda y Saneamiento 2016
1. Variación porcentual (%)
2. Variación % con respecto al mes anterior
3. Se refiere al trimestre móvil que se publica en el mes indicado
4. Petróleo West Texas Intermediate, US $/bl. Precio promedio del mes
5. Es promedio del año
*Nota: cifra oficial es publicado por el INEI con 1 mes y medio de retraso

Estimado por OGEI
No disponible
ND

Tabla N° 3: Variación Porcentual (%) respecto a igual mes del año anterior

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	-2.98%	-9.88%	-7.75%	-8.57%	-13.15%	-3.15%	-6.69%					
2014	3.20%	9.78%	3.06%	-8.89%	4.75%	3.13%	-6.02%	-3.73%	6.93%	-3.18%	3.865	4.98%
2013	18.40%	14.56%	3.75%	26.48%	10.54%	6.98%	11.41%	7.71%	-1.34%	6.24%	2.27%	2.26%
2012	4.43%	14.03%	14.70%	15.18%	15.84%	20.56%	21.47%	17.57%	19.22%	16.33%	16.81%	5.34%
2011	16.21%	4.90%	3.60%	0.10%	3.70%	-2.75%	-2.90%	6.66%	1.63%	4.40%	3.23%	3.80%
2010	10.17%	16.07%	24.14%	21.08%	20.88%	22.70%	12.33%	14.15%	22.97%	10.71%	23.78%	12.49%
2009	4.5%	4.73%	6.30%	-1.48%	-0.59%	-1.30%	6.38%	5.21%	3.29%	10.74%	13.83%	19.74%
2008	20.99%	22.13%	13.13%	33.86%	14.31%	16.45%	18.09%	10.35%	19.70%	11.85%	10.21%	10.33%
2007	10.97%	5.32%	10.56%	13.00%	24.60%	22.20%	25.20%	14.74%	10.80%	19.87%	13.14%	24.48%
2006	14.09%	14.78%	20.08%	4.84%	19.26%	15.97%	11.62%	21.35%	14.53%	18.16%	14.78%	8.08%
2005	4.63%	3.93%	-0.15%	10.64%	8.04%	3.62%	10.18%	10.77%	11.71%	12.55%	13.31%	13.99%
2004	6.86%	5.94%	8.73%	3.56%	3.02%	5.41%	0.68%	4.49%	4.86%	-2.90%	8.19%	7.82%
2003	-3.27%	6.10%	12.99%	3.88%	5.42%	11.00%	2.08%	4.77%	3.94%	7.61%	-0.16%	5.23%
2002	15.64%	10.49%	4.68%	8.55%	5.15%	10.18%	13.48%	7.93%	13.59%	6.14%	5.03%	5.51%
2001	1.88%	0.55%	-1.65%	-1.89%	-0.74%	1.32%	0.00%	1.29%	1.53%	0.00%	0.83%	2.30%
2000	0.00%	-2.49%	-0.51	0.00%	0.38%	1.43%	1.03%	0.01%	-0.16%	-0.16%	-1.30%	-2.09%

Fuente: INEI / Dirección Nacional de Indicadores Económicos
Adaptado por el tesista de MVCS – OGEI – Oficina de Estudios Estadísticos y Económicos

Y en la ciudad de Cajamarca las ventas de cemento por año son las que se muestran en la tabla 4

Como se observa en el cuadro la venta de cemento en el departamento de Cajamarca ha ido aumentando progresivamente desde el año 2009 al 2014 lo que muestra que el sector de construcción en Cajamarca se encuentra creciendo, la variación porcentual con respecto al año 2009 para el año 2014 es de 65.06% y del 2013 al 2014 es del 20%. Lo cual se puede explicar por la construcción privada de conjuntos habitacionales, centros comerciales (Quinde, Real Plaza y Open Plaza), la infraestructura minera (Yanacocha, Gold Fields La Cima, Coimolache, La Zanja, entre otros) y a esto se le suma la inversión en obras públicas, además se cuenta con programas sociales como Mi vivienda que otorgan préstamos para la construcción de inmuebles y también los créditos hipotecarios que también permiten la construcción privada.

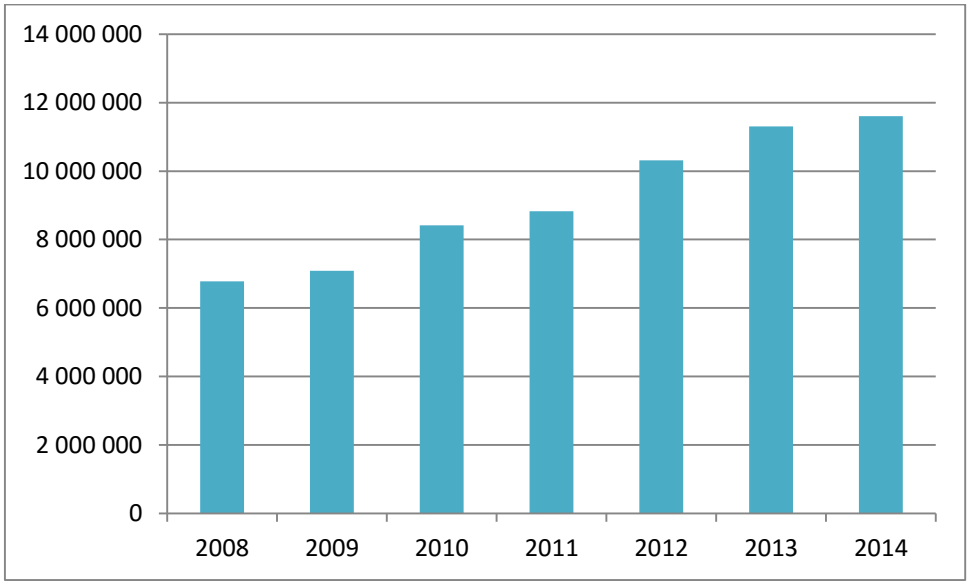


Figura N° 10: Perú: Venta de cemento desde el 2008 al 2014 (en toneladas métricas)

Tabla N° 4: Venta de cemento en la ciudad de Cajamarca por tonelada y por empresa del 2009 al 2014

Años	Unión Andina de Cementos	Cementos Pacasmayo	Yura	Cementos Selva	Caliza Cemento Inca	Otros	total
2014	2688.3375	204609.688	0	27945.365	9110.0575	14343	258696.4
2013	2992.85	208955	0		457.95	3141	215546.8
2012		198370	0			379.1	198749.1
2011		156624	0		662		157286.0
2010		156403	0		547.5275		156950.5
2009		156730	0				156730.0

Fuente: Empresas Productoras de Cemento y Asociación de Productores de Cemento

Actualmente Cajamarca no se encuentra muy bien económicamente por temas sociales que han hecho que se paralice el proyecto minero Conga que estaba destinado a reemplazar el progreso que deja la mina Yanacocha la cual está llegando a su etapa de cierre de mina, por lo que el departamento para salir adelante depende del sector primario principalmente de la agricultura, la minería en menor medida y la cría de truchas ya que estas actividades son las que utilizan más mano de obra.

Según Víctor Fuentes y Rodrigo Eyzaguirre, 2015 en su estudio de los indicador compuesto de actividad económica (ICAE-III) nos indican que Cajamarca creció durante el año 2015 en 1.4% lo cual es un resultado positivo desde el año 2013, lo cual lo atribuyen al dinamismo que ha tenido el sector construcción, lo cual se refleja en el despacho de cemento que

se debe a los proyectos inmobiliarios entre las provincias de Cajamarca y Jaén; otros aspectos que contribuyeron al crecimiento es el aumento de las remuneraciones en el sector público en 7.4% y al sector agropecuario (cultivos de café en 11.2% y producción lechera en 6.6%); también hacen hincapié en el retroceso que tiene la actividad minera. Como lo podemos apreciar en la siguiente tabla N° 5.

4.1.2. Rentabilidad

Según el Instituto Nacional de estadística e Informática, 2016, en su informe producción nacional al mes de marzo ha crecido en 3.72% contabilizando 80 meses de crecimiento continuo, donde destaca la contribución del sector Minería e Hidrocarburos, Telecomunicaciones, Comercio, Transportes y Construcción, que en conjunto hacen el 79% de la evolución del mes; donde el sector Construcción registró un crecimiento de 3.45% que se da por el aumento de la inversión en el avance físico de obras públicas de 24.13%, pero en contraste decreció el consumo interno de cemento en -1.08%.

Tabla N° 5: ICAE – Cajamarca: Composición y variación trimestral*, 2015

	2015	1T	2T	3T	4T
ICAE	1.4	0.5	3.9	2.7	-0.6
VBP Agropecuario **	1.2	-1.8	1.9	3.9	-0.9
VBP Minero **	-6.3	3.8	7.4	-3.4	-26.8
Empleo en Cajamarca	-2.5	-5.7	-1.5	-0.2	-2.8
Despachos de cemento	10.6	-5.9	-5.4	14.5	36.0
Electricidad	5.1	7.2	6.8	7.0	-0.3
Remuneraciones públicas	8.2	5.7	11.8	3.2	12.1
Crédito	8.8	9.2	8.3	9.0	8.6

*Variación respecto al mismo trimestre del año anterior. **Valor Bruto de Producción.
Fuente: INEI, BCRP, MEF, SUNAT
Elaboración: IPE

El INEI también nos explica que el avance de las obras públicas se da por la inversión en los tres Gobiernos:

a) Gobierno local en 37.37%: por el incremento de infraestructura vial, carreteras y puentes; así como obras de ámbito urbano y rural, además por el mejoramiento y ampliación de servicios de agua potable y alcantarillado.

b) Gobierno Regional en 20.58%: por hacer el mejoramiento y construcción de edificios no residenciales, obras de construcción, equipamiento de hospitales y mejoramiento de centros educativos.

c) Gobierno Nacional en 6.36%: incrementó la inversión en obras de servicios básicos como irrigación, infraestructura eléctrica y de agua, servicios de riego y construcción de edificios no residenciales.

Todo esto lo podemos apreciar en la figura 11.

Según Construcción, 2016 nos indica que el sector construcción se está recuperando en lo que va del año, con respecto a lo que paso en el año 2015, lo cual trae progreso a la economía en general esto se debe al aumento significativo de ejecución de obras públicas y al menor consumo de cemento, también se refleja un aumento en el consumo del acero y los precios de los materiales de construcción que han aumentado en marzo del 2016 con respecto al mismo periodo del año anterior, por último a fines del año 2015 tanto la inversión pública como la inversión privada han disminuido con respecto a los tres últimos años, como se puede apreciar en la figura 12.

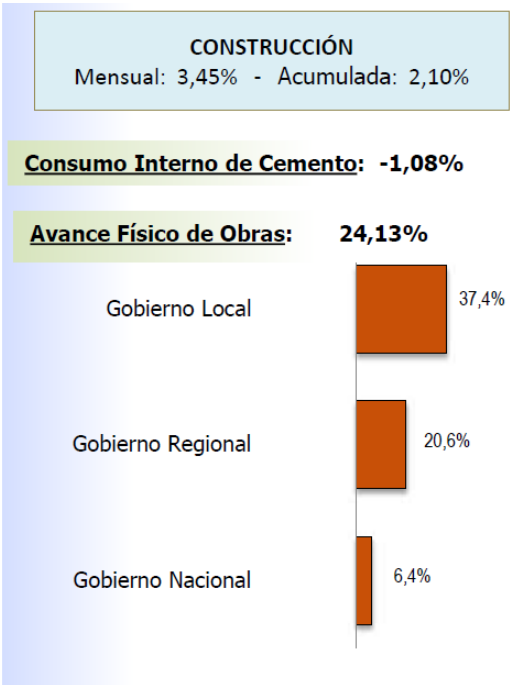


Figura N° 11: Inversión de los 3 Gobiernos

También Construcción, 2016 nos indica que el sector construcción cayó 5.9% en el año 2015 que es contrastada con la expansión de los 13 años precedentes, lo cual se explica por a) El enfriamiento de la Economía, la economía se está expandiendo menos rápido que en el pasado, teniendo una tasa de crecimiento del PBI en el 2014 y 2015 de 2.4% y 3.2% respectivamente, que son menores a las tasas promedio del 2000 al 2015 que es 5.2%, que se da por el choque externo negativo de significante magnitud, que ha hecho que se reduzca la inversión que se contrajo en 2% y 4.9% en el 2014 y 2015; b) La caída de la Inversión pública, la cual se contrajo de forma inexplicable en 2% y 7.5% en el 2014 y 2015 y a la vez el gasto público se incrementa en 10% y 9.4%, por lo que a partir de enero del 2015 por decisión del MEF se redujeron los impuestos a la renta de las empresas y personas.

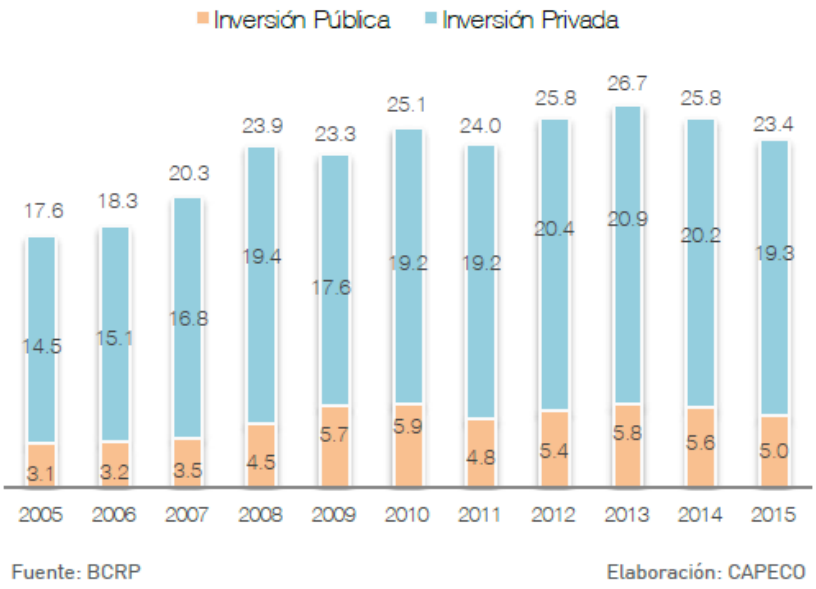


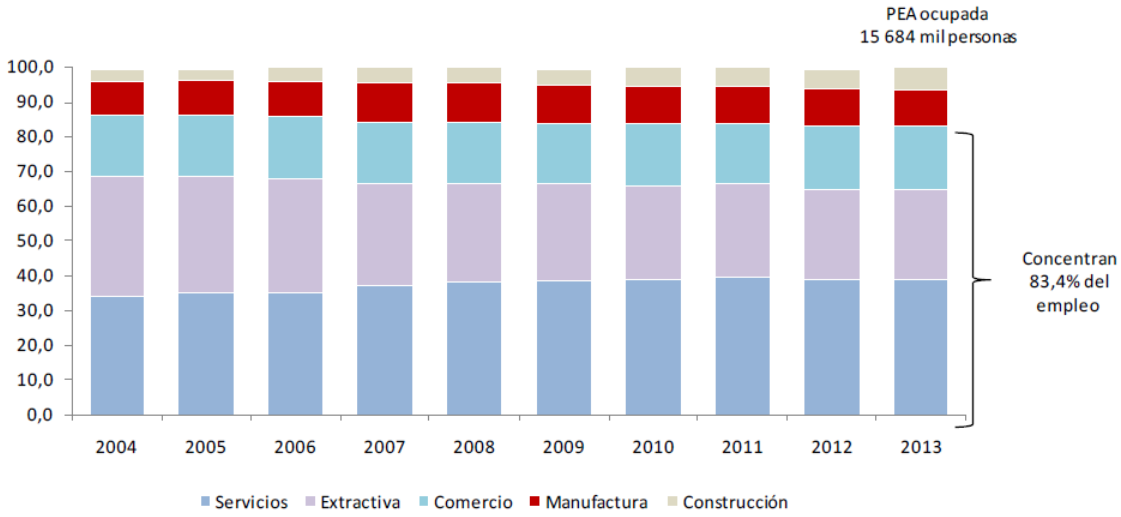
Figura N° 12: Evolución Histórica de Inversión Pública y Privada en Valores Corrientes 2005 – 2015

4.1.3. Empleo en el sector

El sector construcción brinda empleo a muchas personas de diferentes tipos de profesión y no profesionales, tenemos a los que elaboran los proyectos a desarrollarse, a los que los ejecutan a obreros, a los que presupuestan las actividades, los que contabilizan los ingresos y los gastos y a los proveedores de materiales que se utilizaran en el desarrollo de los proyectos.

Según MTPE, 2014 nos dice que en el periodo 2004 al 2013 el dinamismo del empleo en las actividades de servicios y construcción ayudó a ganar mayor participación en el empleo total, como se puede apreciar en la figura 13.

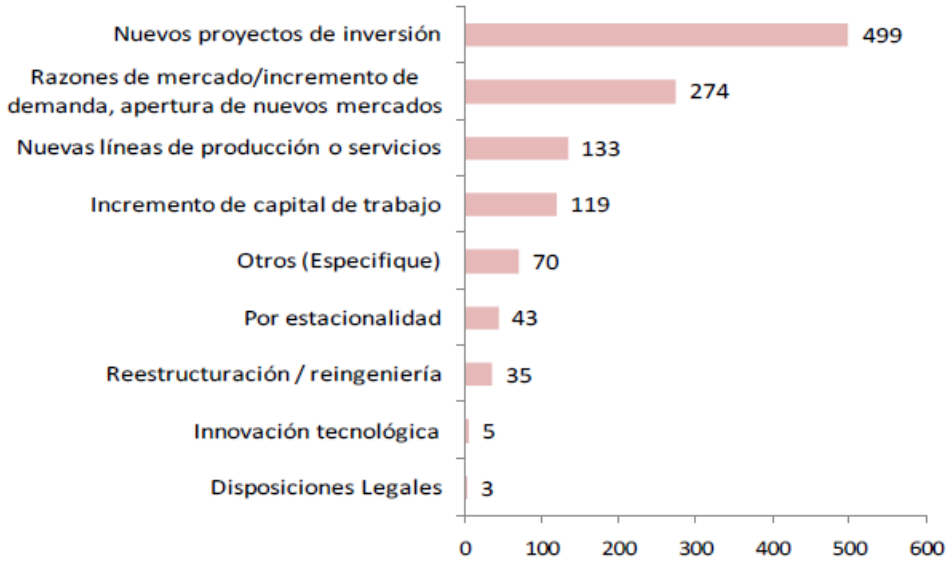
Los estudios del sector construcción con relación a la empleabilidad que da en el ámbito nacional indican que es uno de los sectores que más empleo da, es por eso que según MTPE, 2014 nos indica que la producción del empleo en el sector ha sido afectado por acontecimientos internos, específicamente las elecciones presidenciales, y por acontecimientos externos como la crisis internacional, sin embargo en el año 2012 las obras de infraestructura vial,



Nota: Las bases de datos han sido actualizadas con proyección de la población en base a los resultados del Censo de Población y Vivienda del 2007.
Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, continua 2004 - 2013. Metodología actualizada.
Elaboración: MTPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Figura N° 13: Perú: Distribución Porcentual del Empleo por Sectores Económicos, 2004-2013

obras en las comunidades y empresas mineras, centros comerciales, construcción entre otras actividades alentaron el PBI del sector construcción el cual registro un promedio de 14.8% y la demanda de mano de obra avanzó en 8.3%. También la encuesta nos revela que la mayor participación de mano de obra son los de baja participación, así el 69. 6% de la demanda estimada para el 2014 es de operarios y peones, y los albañiles fue de 9.0% dejando solamente un 3.7% para los ingenieros civiles, como se aprecia en la figura 14.



Nota: La suma de las partes puede no coincidir con el total debido al redondeo de las cifras.
La suma de los porcentajes excede el 100% por ser respuesta múltiple.
Fuente: MTPE - Encuesta de Demanda Ocupacional, III Trimestre 2013.
Elaboración: MTPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Figura N°14: Perú: Empresas del Sector Construcción que Requerirán Personal, Según Razón de Contratación

4.1.4. Estructura del sector

En el Perú existen muchas empresas en el sector construcción, ya sean de procedencia nacional o internacional, y la tendencia al parecer es que a medida que crezca el sector irán apareciendo más empresas en este rubro, así mismo ya existen en el medio muchas empresas calificadas como grandes, medianas y micro empresas, de las cuales podemos mencionar a las empresas más importantes según su facturación al año 2013 por la página de Economía 2014, lidera la empresa Graña y Montero con S/. 1460.2 millones, seguido por ODEBRECHT con S/. 981.7 millones y seguidas de otras

empresas, veamos la tabla 6 con un ranking de las 10 empresas principales según facturación en el Perú.

Tabla N° 6: Principales Empresas Constructoras en Perú

SUB RK 2013	EMPRESA	VENTAS NETAS 2012 (US$ MM)	VAR. VENTAS (%) 12/11	UTILIDAD NETA 2012 (US$ MM)	VARI. UTILIDAD (%) 12/11	ROE (%)	ROA (%)	MARGEN NETO (%)	RK
1	GYM	1460,2	11,4	N.D	-	-	-	-	29
2	ODEBRECHT PERU ING. Y CONSTRUCCION	981,7	4,5	169,8	155,5	56,6	18,3	17.3	43
3	MOTA-ENGIL PERU S.A	411,2	25,1	14,4	-2,7	21.9	4,8	3,5	89
4	COSAPI	408,1	10,3	28,9	140,5	37,3	8,2	7,1	90
5	SAN MARTIN CONT. GENERALES S.A.	324,1	-1,5	35,9	444,9	57,9	22,6	11,1	119
6	ING. CIVILES & CONT. GENERALES-ICCGSA	276,1	4,6	N.D.	-	-	-	-	133
7	JJC CONTRATISTAS GENERALES	260,1	-1,7	N.D.	-	-	-	-	139
8	TRADI	207,6	-19,3	4,0	-4,3	5,0	2,6	1,9	175
9	CONSTRUCTORA OAS LTDA SUC. DEL PERU	201,9	7.6	N.D.	-	-	-	-	179
10	LA VIGA	200,5	-1,3	N.D.	-	-	-	-	183

FUENTE: América Economía, las 500 mayores empresas del Perú 2014

a) La empresa Graña y Montero fue fundada en 1933 lo cual la convierte en la más antigua empresa constructora en el Perú, realizo grandes obras como el aeropuerto internacional Jorge Chávez, el centro comercial Larcomar, el Hotel Sheraton entre muchas otras dentro del territorio nacional; pero el año 2015 no ha sido favorable para la empresa según Sucuple, 2016 el crecimiento de ventas fue de 11.8% que es la más baja de los últimos 6 años que en conjunto con los segmentos de ingeniería y

construcción, e infraestructura en 16% y 15,6% representan el 87.6% de los ingresos de la empresa. Sin embargo las utilidades cayeron 70% en el 2015, lo que significa que está caída es la más fuerte de los últimos 12 años, pasando de S/.299 millones en el 2014 a S/.89.1 millones en el 2015. También Económica, 2016 en el mes de Mayo reporta que los primeros meses del año 2016 son muy favorables para la empresa quien reporta una utilidades de S/. 70.9 millones entre enero y marzo, lo cual refleja un crecimiento de más de 300% interanual en el primer trimestre del 2016 debido por el acuerdo de venta de su participación en la Transportadora de Gas del Perú.

b) La empresa constructora ODEBRECHT, en una empresa de origen brasileña incursiono en el Perú en 1979 con la construcción de una hidroeléctrica que funciona en un volcán en Arequipa, actualmente en el territorio peruano presenta 2 firmas Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S. A. C. y la Constructora Norberto Odebrecht S. A., quienes se han adjudicado en el 2014 contratos estatales por más de S/. 486 millones. Sin embargo la empresa ha sido objeto de escándalo por temas de corrupción de sus altos funcionarios por lo que pondría a la venta varias concesiones en el Perú así lo informa

Chirinos, 2016 la puesta en venta de US$3,340 millones en activos para recaudar capital y reestructurar su deuda, dentro del paquete figuran las concesiones del Gaseoducto Sur Peruano, La Central Hidroeléctrica Chaglla y Carretera Panamericana Vías Nuevas de Lima.

c) La empresa MOTA-ENGIL PERU S.A, empezó sus operaciones en 1986 con el nombre de Translei, hace 16 años trabajan con un capital accionista de la mayor empresa constructora portuguesa, es por eso que desde el 2010 cuenta con su nuevo nombre, habiendo hecho importantes obras en el territorio nacional como la ampliación del puerto de Paita.

d) La empresa COSAPI, es una unión de un consorcio argentino SADE y la empresa PIVASA, la empresa estuvo a cargo de la construcción del centro comercial más grande del país como lo es el Jockey Plaza Shopping Center, también ha construido el nuevo edificio del Banco de la Nación el cual es el más grande de lima.

4.2. Visión, misión, valores y código de ética

4.2.1. Antecedentes

La empresa AMAL Construction S. A. C. cuenta con su visión y misión los cuales han sido elaborados por los socios que constituyeron la empresa que encaminan a está hacia

donde quieren llegar como institución, actualmente la empresa carece de una lista de valores y tampoco tiene formulado su código de ética, en tal sentido procederemos en primer lugar a evaluar la visión y misión bajo los estándares propuestos en el libro de Fernando D'Alessio y propondremos una nueva visión y misión que se adecue más a la empresa, posterior a esto formularemos los valores con los que debe contar y un código de ética que son factores importantes hoy en día en las empresas.

4.2.2. Visión

"Ser una empresa de consultoría de obras, líder en el mercado regional y nacional con presencia prioritaria en la industria de la construcción"

En la tabla 7 mostramos un comparativo de la visión actual descrita en el párrafo anterior con respecto a los componentes que debería tener la visión.

La visión que proponemos para la empresa es la siguiente:

"Para el año 2021, seremos una empresa referente de consultoría de obras de construcción en el mercado local, regional y nacional, creando confianza a nuestros clientes,

socios, accionistas y a la sociedad, por el cumplimiento de nuestros contratos y responsabilidades sociales asumidas, brindando servicios y obras de calidad dentro de la industria de la Construcción."

Tabla N° 7: Evaluación de la Visión

COMPONENTES	CUMPLE	NO CUMPLE
Tener ideología central	SI	
Proyección de futuro		NO
Simple, clara y comprensible	SI	
Ambiciosa, convincente y realista		NO
Horizonte de tiempo		NO
Alcance geográfico	SI	
Conocida por todos		NO
Sentido de urgencia		NO
Idea clara de a dónde va la organización y por que		NO

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. Misión

"Insertarse en el mercado nacional con competitividad y eficacia, desarrollando proyectos de calidad y participar activamente en la elaboración de proyectos, supervisión de obras y ejecución de obras públicas y privadas"

En la tabla 8 mostramos un comparativo de la misión actual descrita en el párrafo anterior con respecto a los componentes que debería tener la misión.

Tabla N° 8: Evaluación de la Misión

COMPONENTES	CUMPLE	NO CUMPLE
Clientes – consumidores		NO
Productos: bienes y servicios	SI	
Mercados	SI	
Tecnologías		NO
Objetivos de la organización	SI	
Filosofía de la organización		NO
Auto concepto de la organización		NO
Preocupación de la imagen pública		NO
Preocupación por los empleados		NO

Fuente: Elaboración Propia

La misión que proponemos es la siguiente:

"Somos una empresa que trabajamos con competitividad y eficacia en la elaboración de proyectos, supervisión y ejecución de obras públicas y privadas, brindando valor agregado a nuestros clientes, trabajadores y socios estratégicos a través de la implementación de tecnología que permita el respeto del medio ambiente y un desarrollo sostenible y rentable que contribuya al desarrollo del país."

4.2.4. Valores

Toda empresa que quiere lograr sus objetivos debe seguir ciertos valores, la empresa AMAL Construction S.A.C., también cuenta con estos valores que rigen el accionar de la gestión de la empresa y que permitan alcanzar los objetivos propuestos, estos valores son:

- **Integridad:** la empresa desarrollará la ética profesional y ejercerá el respeto hacia los demás.
- **Sustentabilidad:** respetar al medio ambiente y a las comunidades donde se desarrollarán los proyectos de construcción y promoviendo la seguridad, salud e higiene de nuestros colaboradores.
- **Trabajamos siempre en equipo:** la tareas y los objetivos se logran mejor si trabajamos en equipo, asignando a cada integrante del grupo responsabilidad que fortalezca su confianza y podamos forjar un equipo eficiente y de alto desempeño donde todos aporten y participen en el logro de la meta común.
- **Innovación:** buscar siempre el mejor desempeño laboral, por lo que siempre se buscará mejores alternativas de construcción o nuevas tendencias que nos de la eficiencia que buscamos.
- **Liderazgo:** procuramos ser cada día mejores profesionales, ser mejores personas y ser una mejor empresa, permitiéndonos crecer y promoviendo así a la humanidad buscar un futuro mejor y desarrollado.
- **Calidad en nuestros servicios y obras:** se pretende dar más y mejores servicios y productos a nuestros clientes no descuidando la supervisión de lo que hacemos.

4.2.5. Código de ética

- Mantener el compromiso para la entrega de servicios y obras de buena calidad asumiendo los controles y supervisiones necesarias que indican los procedimientos de la construcción.
- Ser honestos en las relaciones constructivas con nuestros accionistas, socios, trabajadores y comunidades en general.
- Brindar los beneficios y la responsabilidad social que tenemos con nuestros colaboradores y nuestro entorno social.
- Los accionistas y trabajadores deben proteger la integridad de nuestros clientes, manteniendo en estricta reserva información privilegiada brindada a la empresa siempre y cuando esta sea consistente con el bienestar público y la ética profesional, salvo bajo requerimiento legal.
- Cooperar con el desarrollo y progreso de las zonas de influencia donde la empresa ejecute sus obras de manera sostenible y respetando los estándares de preservación medio ambiental.
- Apoya al crecimiento sostenido y responsable de la industria de construcción en el país.

4.3. Evaluación externa

Teniendo en cuenta nuestro entorno cambiante, a nivel tanto local, regional, nacional e incluso a nivel internacional, es necesario realizar una evaluación externa que contenga información relevante que nos permita tomar las mejores decisiones oportunamente, para esto debemos identificar factores claves de éxito dentro de la región donde la empresa opera, en este caso nos enfocaremos a la ciudad de Cajamarca, todo esto en busca de las metas trazadas para el año 2021.

4.3.1. Análisis tridimensional

Como dice Hartman (como lo cita D'Alessio I., 2008), es muy importante ajustar los intereses nacionales a los de otras naciones como parte del proceso estratégico, con lo cual se debe identificar intereses en común, para el presente estudio el análisis tridimensional es muy importante, pero lo analizaremos en base a las estrategias tomadas en la región.

4.3.1.1. Intereses regionales

El Gobierno Regional de Cajamarca a través de su Gerencia Regional de Planificación, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (GRPPAT, 2010), han propuesto como visión “Cajamarca líder en desarrollo humano sostenible, segura, inclusiva, e intercultural;

donde se practican los valores éticos, democráticos y se respetan los derechos humanos. Es competitiva usando sosteniblemente sus recursos naturales y enriqueciendo su patrimonio, sin contaminación, garantizando el acceso de todos los servicios ambientales. Su territorio esta ordenado, integrado y su gobierno descentralizado", para lo cual han actualizado el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Cajamarca 2021 bajo cinco ejes estratégicos los cuales son:

a) **Social – Cultural.** El objetivo es lograr que el bienestar social incluya a los sectores tradicionalmente vulnerables, excluidos y pobres de Cajamarca, de tal manera que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades para desarrollarse, lo que significa tener acceso a servicios básicos de calidad, concretamente educación, salud, agua y desagüe, electricidad, telecomunicaciones y vivienda. El acceso universal a servicios de calidad y la seguridad alimentaria son primordiales para erradicar la pobreza y garantizar el desarrollo humano y social de todos. (GRPPAT, 2010)
b) **Económico.** Es generar una economía departamental dinámica y diversificada, integrada

en forma competitiva a la economía nacional y mundial, con un mercado interno desarrollado, que promueva la inversión con alta generación de empleo digno y elevada productividad. Asimismo deberá promover el desarrollo económico de las unidades productivas de los ámbitos rurales con poblaciones pobres, a efectos de insertarlos al mercado, generar excedentes, mejorar sus condiciones de vida y reducir la pobreza. Para ello se debe desarrollar la conectividad e integración territorial, así como mejorar la infraestructura productiva. (GRPPAT, 2010)

c) **Ambiental.** Este objetivo busca lograr el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales y de la biodiversidad del departamento, con el objetivo de garantizar su conservación para las próximas generaciones, así como el derecho de los pobladores a disfrutar de un ambiente equilibrado y sano. La consecución de este objetivo requiere de la participación decidida del Gobierno Nacional, Gobierno Regional, Gobiernos Locales y la Sociedad Civil, así como el fortalecimiento de las comisiones ambientales, regionales y locales, y el sistema nacional de

gestión ambiental para la regulación del aprovechamiento sostenible de nuestros recursos naturales, la calidad del ambiente de las empresas. Asimismo, se debe tomar medidas convenientes para que el departamento se adecue a los tratados y convenios multinacionales contra el calentamiento global y el cambio climático, e incorporar temas de educación ambiental en los programas de los diferentes niveles de la educación básica regular. (GRPPAT, 2010)

d) **Tecnológico y Gestión de Conocimiento.** Tiene como objetivo promover la innovación e investigación científica y tecnológica que coadyuven al desarrollo constante de las actividades productivas y su sostenibilidad ambiental, teniendo como base las prioridades del desarrollo de Cajamarca y su inclusión competitiva al mercado nacional y mundial. Asimismo, deberá fomentar la reducción de las brechas científicas, tecnológicas y de competitividad con los departamentos más avanzados de la zona norte y del país. Además, deberá propiciar un contexto de meritocracia y de buenas prácticas de investigación en las

universidades y centros de investigación departamentales, públicos y privados. (GRPPAT, 2010)

e) **Institucional.** Su objetivo es el funcionamiento del gobierno regional y los gobiernos locales estén orientados al servicio de las personas y al fomento del desarrollo, y que el ejercicio de la función del sector público sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco del ejercicio de una ciudadanía plena. Para alcanzar este objetivo es necesario efectuar una profunda reforma del Estado en todos sus niveles, para optimizar la calidad de los servicios que brinda a los ciudadanos, así como su rol de fomento del desarrollo en el ámbito de una gestión estatal concertadora y participativa. Esto incluye la modernización del Estado a través de mecanismos como el planeamiento estratégico, el gobierno electrónico, la participación y vigilancia ciudadana, el monitoreo y evaluación de resultados y la rendición de cuentas en todos los estamentos de gobierno. (GRPPAT, 2010)

4.3.1.2 Potencial regional

En este acápite verificaremos las fortalezas y las debilidades que se hallan en la región, después de haber sido estudiado internamente, para lo cual me seguiré basando en el Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca 2021 en donde ya se encuentran identificadas estas fortalezas y debilidades, tomaremos las que más se relacionan con el sector construcción y son las siguientes:

a) **Incremento del capital humano, profesional y calificado, facilita el desarrollo de la producción tecnificada:** donde se exige definir las áreas estratégicas del sector público y privado, donde se tiene que incrementar capacidades humanas y fortalecer el tejido organizacional. (GRPPAT, 2010)
b) **Voluntad política y participación de la sociedad civil para la integración:** se necesita de un proyecto político, un proyecto técnico y un proyecto social; para lo cual se necesita la participación de las principales fuerzas y actores del departamento. (GRPPAT, 2010)
c) **Incremento de la capacidad organizativa y empresarial público privado:** permite la creación

de acuerdos, acciones conjuntas y financiamiento, cuando el Gobierno Regional identifica proyectos estratégicos que estén en la dimensión pública y privado, con la capacidad de gestión y apalancando los recursos necesarios. (GRPPAT, 2010)

d) **Desarrollo del asociativismo de gobiernos locales y de redes institucionales:** requiere cambios de mentalidad en las autoridades y nuevo enfoque basado en complementariedad y responsabilidad de los gobiernos locales en materia de desarrollo económico con equidad. (GRPPAT, 2010)

e) **Débil institucionalidad, visión cortoplacista y desinterés en construir procesos para el desarrollo:** las competencias de las instituciones, y sus capacidades, exigen cambiar esquemas ineficientes e injustos heredados del centralismo y deben constituirse desde el departamento. (GRPPAT, 2010)

f) **Existencia de liderazgos negativos y posiciones políticas radicales, debilitan la relación entre sociedad, empresa y gobiernos descentralizados:** es necesario promover y

fortalecer espacios de participación y concertación departamentales y locales de encuentro y toma de decisiones. (GRPPAT, 2010)

g) **Corrupción institucionalizada a todo nivel:** la principal traba para el desarrollo es la corrupción la cual es incompatible con el desarrollo y la transparencia. (GRPPAT, 2010)

4.3.1.3 Principios cardinales

Estos nos permitirán encontrar las oportunidades y las amenazas que nos brinda el departamento de Cajamarca que la empresa pueda aprovechar, también tomaremos los identificados por el Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca 2021, indicando los que más se relacionen con el sector construcción.

a) **Crecimiento y uso de la oferta tecnológica para la producción y el desarrollo humano:** es adecuar la tecnología a la realidad, pero también rescatar la tecnología tradicional. (GRPPAT, 2010)
b) **Acceso a tecnología limpia para la transformación de productos:** incorporar tecnología moderna y adaptar otras o desarrollar

nuestras propias alternativas tecnológicas. (GRPPAT, 2010)

c) **Inversión privada genera competitividad y desarrollo tecnológico, además de capacidad de recursos:** desarrollar y promocionar la inversión privada para el desarrollo económico local y departamental. (GRPPAT, 2010)

d) **Factores climáticos adversos a los procesos productivos, cambio climático y efecto invernadero:** históricas experiencias de largas sequías y de desastres naturales por lluvias torrenciales son muestras de la realidad que agudiza el tiempo. (GRPPAT, 2010)

e) **La crisis internacional afecta la economía nacional, departamental y local:** la vulnerabilidad está asociada a la capacidad del país para responder a la crisis, debemos tener conciencia que nuestra base económica y productiva tiene desigualdades en términos de desarrollo competitivo. (GRPPAT, 2010)

f) **Inestabilidad socio-cultural y política en el país:** la cantidad de conflictos sociales en curso provienen de la inequidad en la distribución de los

recursos las capacidades competitivas de la población. (GRPPAT, 2010)

4.3.2. Análisis competitivo de Cajamarca

En esta sección del estudio brindaremos los factores que hacen que la ciudad de Cajamarca sea competitiva.

4.3.2.1. Condiciones de los factores

En este acápite analizaremos a) Empleo, b) Inversión pública, c) sistema financiero.

- **Empleo**: Es el sector minero el que concentra la mayor cantidad de mano de obra, según Mendoza & Gallardo, 2011 indica que el sector agricola ocupa el 56% de la población activa, el sector servicios brinda el 21.5% y el sector manufactura y comercio el 5.7% y 7.2% respectivamente, también se verifica un crecimiento menor del empleo urbano en Cajamarca con respecto a la expansión de la economía regional. Por último nos indican que la mano de obra de Cajamarca es de las menos educadas del país, esto por datos del CNPV 2007, donde más del 50% de la PEA no tiene educación secundaría y es una de las cifras más elevadas del país. Según BCRP, 2014 el

empleo en la ciudad de cajamarca, de las empresas privadas de más de 10 trabajadores disminuyo en un 10.2% en enero del 2014, lo cual se puede ver en el tabla N° 9.

Tabla N° 9: Indice mensual de empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores por rama de actividad economica 1/ (octubre 2010 =100)

	Enero		
	2013	**2014[1/]**	**Var. %**
Extractiva 2/	87.4	71.9	-17.8
Industria manufacturera	65.1	60.9	-6.4
Comercio	140.1	136.3	-2.7
Transp., almac., y común.	107.3	97.7	-8.9
Servicios 3/	102.8	93.7	-8.9
Total	98.3	88.3	-10.2

Nota: la información corresponde al primer día de cada mes.
1/ cifras preliminares
2/conformada por las sub ramas agricultura, pesca y minería
3/conformada por las sub ramas servicios prestados a empresas, restaurantes y hoteles, establecimientos
Fuente: Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME)
Elaboración. BCRP, sucursal de Trujillo, departamento de estudios economicos

- **Inversión pública**: Para el año 2014 la inversión de los tres niveles de gobierno fue de S/.73 millones en enero, 0.5% menos con respecto al mismo mes del año pasado, esto explicado por la menor inversión del gobierno regional y nacional, pero con un incremento de inversión del gobierno local. Ver tabla 10, donde los principales inversiones del gobierno local fueron Rehabilitación y mejoramiento de la carretera Chamaya – Jaén – San Ignacio – Rio Canchis; rehabilitación y mejoramiento de la carretera

Chongoyape-Cochabamba-Cajamarca y mejoramiento de la carretera San Marcos-Cajabamba – Sausacocha, por su parte el gobierno regional invirtio en Construcción e implementación del Hospital II-1 de Cajabamba y Mejoramiento y ampliación de los sistemas de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales de las principales ciudades de Cajamarca – I etapa, por ultimo el gobierno local invirtio en proyectos del área de transporte, saneamiento, y la construcción de mercados municipales. (Perú, Síntesis de Actividad Económica, 2014)

Tabla N° 10: Inversion Publica 1/2/ (miles de nuevos soles)

	Enero		
	2013	2014	Var % real
Gobierno Nacional	50 048	44 594	-13.5
Gobierno Regional	2 024	1 371	-34.3
Gobiernos Locales	19 115	27 061	37.4
Total	71 187	73 026	-0.5

1/Información actualizada al 31 de marzo de 2014
2/Adquisición de activos no financieros
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas
Elaboración: BCRP, sucursal Trujillo, departamento de Estudios Económicos

- **Sistema financiero**: El departamento ha registrado un importante dinamismo en los últimos años, el grado de profundización financiera, medido por el ratio Colocaciones/VAB, se

incrementó de 9,2% en 2007 a 16.3% en el 2014, siendo el décimo segundo departamento más importante del país en cuanto a crédito, con una participación de 1,1% del total nacional y ocupa el puesto once en la captación de depósitos, con una participación de 0,7% (Perú, Caracterización del Departamento de Cajamarca, 2015), ver tabla 11.

Tabla N° 11: Indicadores del sector financiero en Cajamarca[1/]

Indicador	2007	2014
Depósitos Cajamarca / Depósitos Perú (%)	0,8	0,7
Colocaciones Cajamarca / Colocaciones Perú (%)	1,0	1,1
Colocaciones / VAB (%)	9,2	16,3
Número de Oficinas	50	104
Empresas Bancarias	14	26
Instituciones Bancarias	36	78

1 / Comprende la banca múltiple, cajas rurales, Ed pymes y financieras

Fuente: Superintendencia de Banca, seguros y AFP (SBS)

Elaboración: BCRP – sucursal Trujillo, Departamento de Estudios Económicos

4.3.2.2. Condiciones de la demanda.

En este acápite analizaremos a) crecimiento de la población b) sector construcción c) consumo público d) inversión privada.

- **El crecimiento poblacional**: En Cajamarca es estimada en 1 529 755 habitantes, lo que es el 4.9% del total nacional, siendo el cuarto departamento más poblado después de Lima, La Libertad y Piura, también se indica que la distribución se muestra equilibrada al presentar una población

masculina de 50.4% y la femenina de 49.6% y por último la mayor parte de la población es rural con el 65.2%. En la estructura demográfica se observa mayor participación de la población en edad productiva (entre 15 y 64 años de edad) que representa el 63.4% en el 2015 (Perú, Caracterización del Departamento de Cajamarca, 2015), Ver tabla 12.

- **Sector construcción:** En Cajamarca el sector ha crecido a una tasa promedio anual de 10.1% entre los años 2007 y 2014, lo que ha permitido acrecentar su participación en el VAB departamental, de 6.7% en el 2007 a 9.5% en el año 2014, lo que se explica por la construcción de conjuntos habitacionales, centros comerciales, infraestructura minera y la inversión pública. (Perú, Caracterización del Departamento de Cajamarca, 2015).
- **Consumo público**: Este se ha incrementado en 19% interanual, en terminos reales, por el mayor gasto de los gobiernos locales y del gobierno regional, ver tabla 13, lo cual se explica en que los gobiernos locales gastaron más en bienes y servicios un 45.7% y en remuneraciones 9.4%

mientras que el gobierno regional aumento los gastos en remuneraciones a 17.7% y disminuyo en bienes y servicios a -12.9% (Perú, Síntesis de Actividad Económica , 2014).

Tabla N° 12: Superficie y población al 2014

Provincia	Superficie (Km^2) 1/	Población
Cajamarca	2 980	388 140
Cajabamba	1 808	80 261
Celendín	2 642	95 652
Chota	3 795	164 714
Contumazá	2 070	31 912
Cutervo	3 028	140 633
Hualgayoc	777	102 328
Jaén	5 233	199 000
San Ignacio	4 990	148 364
San Marcos	1 362	54 486
San Miguel	2 542	55 745
San Pablo	672	23 298
Santa Cruz	1 418	45 222
Total	**33 318**	**1 529 755**

1/ Proyectada al 30 de junio de 2016
Fuente: INEI- SIRTOD

- **Inversión privada**: En Cajamarca durante el periodo 2007 – 2014 el departamento de Cajamarca ha captado inversión privada importante en minería y comercio, entre las principales inversiones destacan

Tabla N° 13: Consumo Público ½ (miles de nuevos soles)

	Enero		
	2013	**2014**	**Var. % real**
Gobierno Regional	64 472	76 217	14.7
Gobierno Locales	22 189	30 033	31.3
Total	86 662	106 250	19.0

1/ información actualizada al 31 de marzo de 2014
2/ comprende el gasto en remuneraciones y en bienes y servicios
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas
Elaboración. BCRP, sucursal Trujillo, Departamento de estudios Económicos

de la minera Yanacocha con la construcción del molino de oro que está asociado al proyecto Conga, planta de tratamiento de aguas residuales en Pampa larga, entre otras y Gold Field La Cima por su parte construyo la planta de procesamiento del mineral, sin embargo para Cajamarca aún cuenta con proyectos en cartera como son el proyecto Conga por US$ 4800 millones, el proyecto cuprífero y aurífero Galeno que está en la etapa de exploración con una inversión de US$ 2500 millones, la Granja con US$ 1000 millones de inversión que es un proyecto de cobre en el distrito de Querocoto provincia de Chota y el proyecto Michiquillay con US$ 700 millones de inversión y es un proyecto cuprífero ubicada en el distrito de la Encañada provincia de Cajamarca. (Perú, Caracterización del Departamento de Cajamarca, 2015)

4.3.2.3. Industrias relacionadas y de apoyo

En esta sección veremos temas referentes a: a) telecomunicaciones b) transporte y comunicaciones c) sector minero.

- **En cuanto a las telecomunicaciones:** El número de líneas en servicio de telefonía fija ascendió a 32,1 mil en el 2014 y registro una caída promedio anual de 0.7% entre el 2007 y 2014, la densidad de líneas es de por cada 100 habitantes hay 2.2 líneas. En cuanto al número de líneas móviles el servicio paso de 337.8 mil en el 2007 a 959.6 mil en el 2014 lo que da un crecimiento anual de 16,1%. (Perú, Caracterización del Departamento de Cajamarca, 2015)
- **En cuanto a lo que es transportes y comunicaciones:** En red vial el departamento para el año 2014 cuenta con 14 063,2 km., de los cuales 1 742,6 km. Pertenecen a la red nacional, 855,7 km. A la red departamental y 11 464,9 km. A la red vecinal, por lo que Cajamarca cuenta con retos de conectividad vial, también podemos indicar que de la red vial nacional el 70,3% se encuentra pavimentada, de la red vial departamental el 3.7% está pavimentada y el 0.3% de la red vecinal. Las conexiones del departamento se dan a través de la carretera Olmos – Corral Quemado que nos conecta con Piura, Lambayeque, Amazonas y San Martín; y la carretera longitudinal de la Sierra con

el departamento de la libertad. En cuanto al transporte aéreo contamos en la provincia con el aeropuerto Gral. FAP Armando Revoredo Iglesias, y también tenemos un aeropuerto en Jaén. (Perú, Caracterización del Departamento de Cajamarca, 2015)

- **En cuanto al sector minero:** En la ciudad de Cajamarca el sector que más apoya al sector construcción es el sector minero el cual se está contrayendo en los últimos años que para enero del 2014 su caída fue de 15% interanual y se registró en oro -19% y plata -17% por el menor contenido de ley en el mineral extraído, sin embargo el cobre se expandió en 11.3%, Cajamarca se caracteriza por tener muchas reservas de minerales, por lo que es un alto potencial minero del departamento. (Perú, Síntesis de Actividad Económica , 2014)

3.4.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad.

Por último veremos los siguientes temas: a) riesgos provenientes de la economía internacional b) riesgos macroeconómicos c) riesgos fiscales del gobierno local y regional d) conflictos sociales.

- **Riesgos provenientes de la economía internacional:** Tenemos que para setiembre del 2008 estalló la crisis internacional lo cual afecto al país en cuanto a precios de los principales productos de exportación, con un alto crecimiento de la adversión al riesgo y la incertidumbre, algo que afecto la inversión privada, sin embargo esta crisis se pudo amortiguar por las políticas adoptadas por el MEF y el BCRP quienes acumularon preventivamente reservas internacionales además de la buena supervisión de la SBS para evitar el apalancamiento excesivo de los agentes económicos. Por esta buena gestión el país se pudo recuperar rápidamente con lo que se retomó la inversión privada, por lo que se siente confianza en las políticas monetarias ante crisis internacionales. (Mendoza & Gallardo, 2011)
- **Riesgos macroeconómicos**: Nos lleva a tener miedo de que se eleve la tasa de inflación por la suma de eventos como elevados choques en la oferta de alimentos, los conflictos del mundo árabe que hace que se eleve los precios del combustible, entre otras, también se tiene el riesgo de una nueva recesión de EEUU o un agravamiento de la

situación fiscal europea pueden provocar una desaceleración económica en el país. (Mendoza & Gallardo, 2011)

- **Riesgos fiscales del gobierno local y regional:** Es en donde se debe vigilar la regla del gasto dada la particularidad fiscal de un departamento donde los recursos fiscales derivados de la actividad minera son muy importantes, lo que también es un problema es la capacidad de gasto de la inversión pública ya que las autoridades no están teniendo esta capacidad en proyectos. (Mendoza & Gallardo, 2011)
- **Conflictos sociales**: Se tienen que Cajamarca es una de las zonas más conflictivas del país y uno de los problemas más latentes es el social-ambiental vinculados a la actividad minera, como ya se sabe Cajamarca se ha convertido en una ciudad netamente minera sobresaliendo las actividades de la minear Yanacocha (Mendoza & Gallardo, 2011).

4.3.3. Análisis del entorno (PESTE)

Por medio de este análisis pretendemos identificar las oportunidades y las amenazas que tiene la empresa AMAL

Construction S.A.C. dentro del sector construcción, con lo cual podremos establecer estrategias que permitan a la empresa sobrevivir en el tiempo, para lo cual estudiaremos aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

4.3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú durante los últimos años ha mantenido una estabilidad política e institucional, sin embargo también se ha visto en algunas instituciones públicas la presencia de la corrupción lo cual ha causado disconformidad en la población, las políticas que se den son importantes ya que estas regirán a las empresas que operan en el país en los diferentes sectores que contamos e influyen en su desarrollo.

Dentro de la política monetaria está es manejada por el Banco Central de reserva del Perú (BCRP), el cual es liderado por el economista Julio Velarde Flores y quien es reconocido como el banquero del año en el 2015 por la revista The Banker, por haber mantenido una economía estable, por una acertada política económica, manteniendo una tasa referencial que para Junio 2016 está en 4.25% (Banco Central de Reserva del Perú, 2016), hay que recordar que esta tasa de referencia ha tenido muchas variaciones a través de los

últimos años (ver figura 15) por los diferentes ciclos económicos que nos ha tocado pasar, los ajustes de la tasa de interés se hace teniendo en cuenta el objetivo de mantener anclado las expectativas en el rango de la inflación, la cual ha sido afectada por varios choques temporales de oferta entre estas la mayor depreciación del sol frente al dólar.

También según el Banco Central de Reserva del Perú en la Memoria Anual del 2015 nos indica que se redujo la tasa de encaje en moneda nacional de 9,5% en el 2014 a 6,5% para junio del 2015 y el requerimiento de cuenta corriente de 2,5% a 0,75% entre Diciembre del 2014 y abril del 2015, con la finalidad de dar liquidez necesaria para satisfacer la demanda de crédito en moneda nacional.

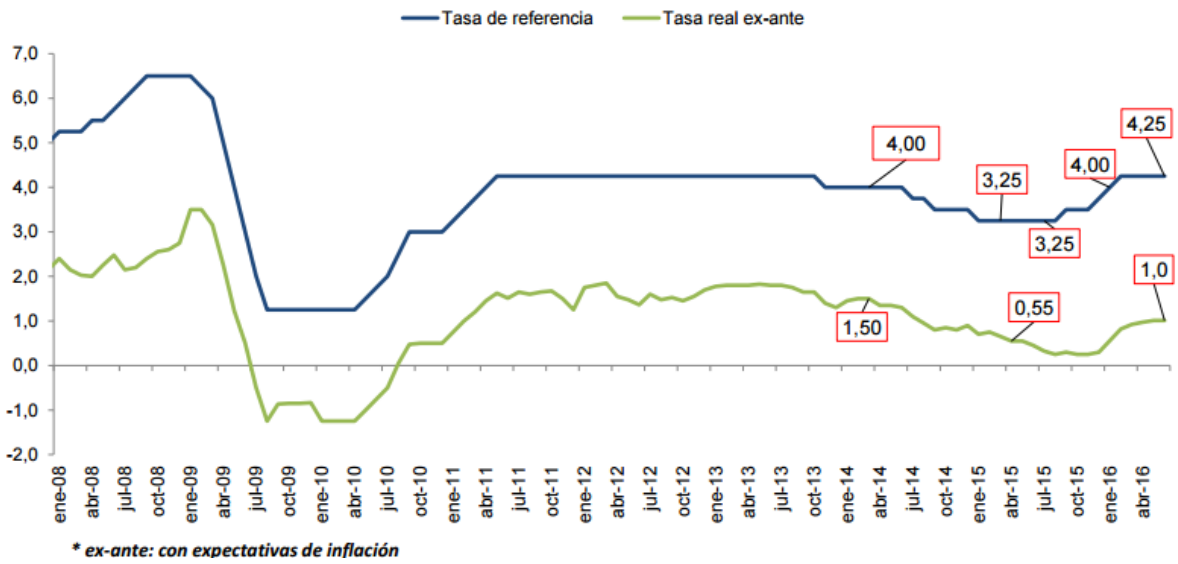


Figura N° 15: Tasa de interés referencial nominal y real*

A su vez el sector Público inyecto liquidez en soles por S/. 6 476 millones y aumento sus depósitos en dólares en el BCRP en US$ 1 683 millones.

En cuanto al manejo de la política fiscal ante un escenario adverso por la caída del precio de las exportaciones en 14,5% y un frente interno en que la recaudación se afectó por la reducción de impuestos, se indica que el déficit fiscal se amplió de 0,3% a 2,1% del PBI en el año 2015, donde se indica que el aumento del gasto corriente no fue suficiente para compensar el menor gasto de inversión, en particular el asociado a los gobiernos sub nacionales. Sin embargo las empresas públicas tuvieron superávit debido al resultado de Petroperú, por las ganancias derivadas de la ampliación del margen entre el precio doméstico y el de importación de combustibles. Por último el requerimiento financiero, indicador que mide los recursos que necesita el sector público para cubrir el resultado económico y atender la amortización de la deuda interna y externa, fue de S/. 20 972 millones el cual fue cubierto con desembolsos externos y colocación de bonos soberanos (Banco Central de Reserva del Perú, 2015).

Sin embargo a pesar de que las políticas monetarias como fiscales parecen dar frutos a todo el país, la realidad de Cajamarca es diferente, donde los estudios del INEI sobre la evolución de la pobreza demuestran que los índices de pobreza y extrema pobreza persisten desde el año 2010, donde desde este año hasta el año 2015 la población pobre es del 50% y la de extrema pobreza para el año 2013 estaba en un intervalo del 18.14% al 26.97% y para el 2015 este intervalo es del 16.63% al 23.89%, lo cual el presidente de la Mesa de Concertación de la Lucha contra la pobreza Federico Arnillas lo atribuye a que tenemos una de las mayores poblaciones rurales del país quienes en sus actividades no han tenido un desenvolvimiento favorable, esto aunado a que somos el departamento de menor asignación per cápita del gasto público, también el problema de la pobreza se atribuye al problema social medio ambiental que tiene varios proyectos mineros paralizados, por lo cual hay menor canon minero para la región. (Guardia, 2016).

Dentro de las oportunidades que se pueden hallar tenemos que según el plan de desarrollo regional de Cajamarca 2021 se asignará presupuesto para la

ejecución de obras e infraestructura de riego, eléctricas, telecomunicaciones, vial, aeroportuaria y ferroviaria; también se fomentara la asociatividad empresarial para el desarrollo de las cadenas productivas y clusters para tener una gestión empresarial eficiente que incorpore la inteligencia de mercados globales y locales; así como promover el buen manejo de nuestros recursos naturales haciendo cumplir los estándares mínimos medio ambientales exigidos por ley.

4.3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Si bien en los últimos años se ha dicho que el Perú se encuentra bien económicamente mostrando tendencias favorables para el desarrollo económico, se vio un decrecimiento del sector construcción en los últimos meses del año 2015, sin embargo este 2016 se registra la recuperación del sector a nivel nacional, donde se calcula que el 84% de los ingresos de las empresas constructoras es por obras realizadas en el interior del país. Según Construcción, 2016, cuentan con expectativas sobre el precio de materiales donde de las empresas proveedoras encuestadas el 47% cree que los precios se incrementaran, el 50% opina que los precios no variaran y solamente el 3% indico que los precios bajaría, ver figura 16.

También Construcción, 2016 en sus estudios indica que el sector construcción para el mes de febrero se recuperó y creció en 5.37%, con respecto al mismo mes del año pasado, además el PBI global registro un crecimiento de 6.04% en este mismo mes, esto se aprecia por el avance de las obras públicas

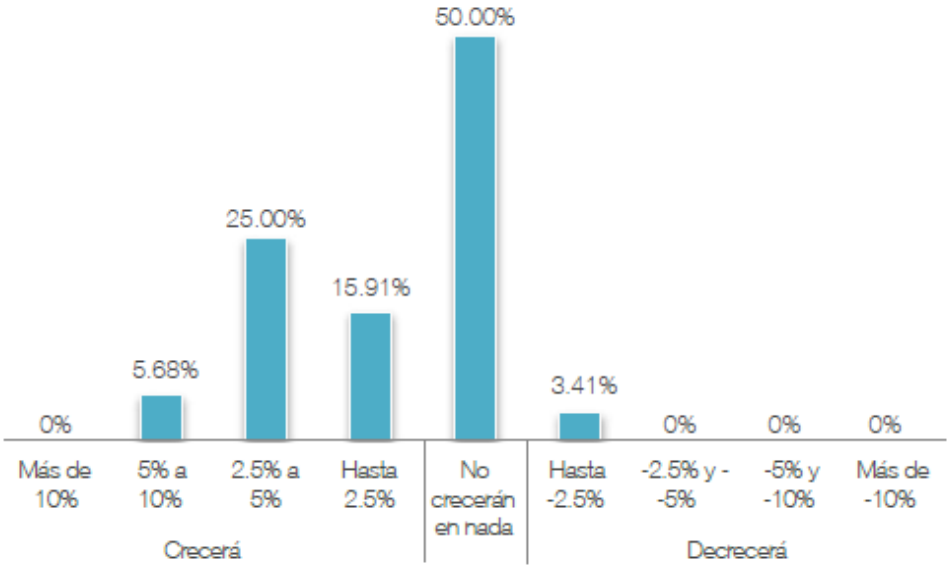


Figura N° 16: Expectativa Sobre la Variación de los Precios de los Materiales de Construcción en el 2016 Respecto al 2015

creció en 10.2%, en cuanto a los precios de los principales insumos del sector construcción se aprecia que el precio del acero se contrajo en 10.8% en comparación con el mismo periodo del año pasado, el precio del ladrillo cerámico decreció en 0.2% también en comparación con el mimo periodo del año pasado, el precio del cemento creció en 4.8% en comparación con marzo del 2015, por último el precio de la loseta y

de la mano de obra se incrementaron en 3.9% y 4% con respecto a marzo del 2015 respectivamente, ver figura 17.

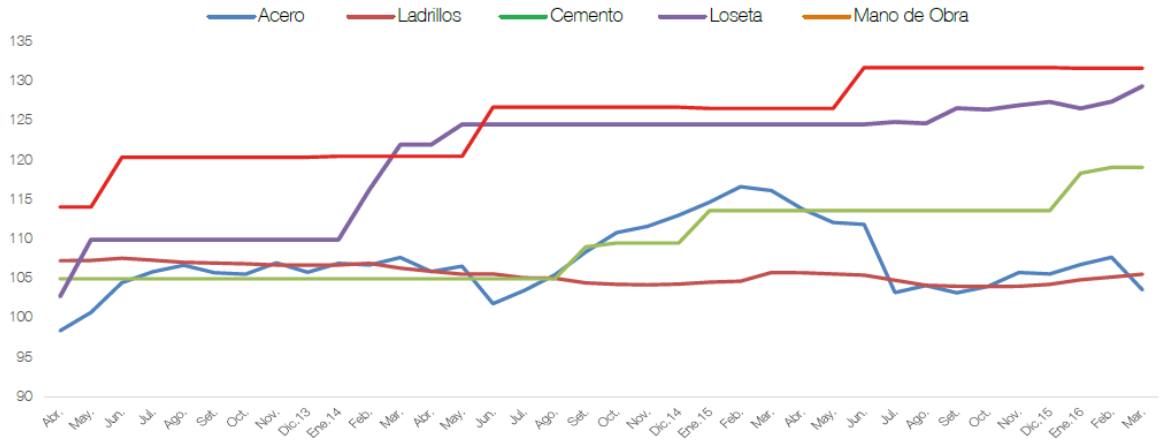


Figura N° 17: Evolución de Precios de Insumos de la Construcción 2013-2016 (periodo base: Diciembre 2009

A pesar de que se muestra tendencias de recuperación de la economía, en Cajamarca los empresarios no sienten lo mismo, por la recesión en la que sigue la ciudad, por temas políticos y sociales y es el sector construcción que más nota esta recesión, si comparamos el valor agregado de los diferentes sectores de Cajamarca vemos una evolución de subidas y bajadas y es el sector construcción uno de los que se encuentra contrayéndose solamente del año 2013 y 2014 notamos que ha disminuido de 3.7% a 2.6% (ver figura 18), uno de los sectores que ha visto en este mismo periodo un crecimiento es el sector agricultura pasando de -2.9% a 6.5%, es por estos indicadores que

la población no ve mejorías en la economía Cajamarquina y se esperanzan a que se reanude los proyectos mineros estancados siendo el principal el proyecto minero Conga.

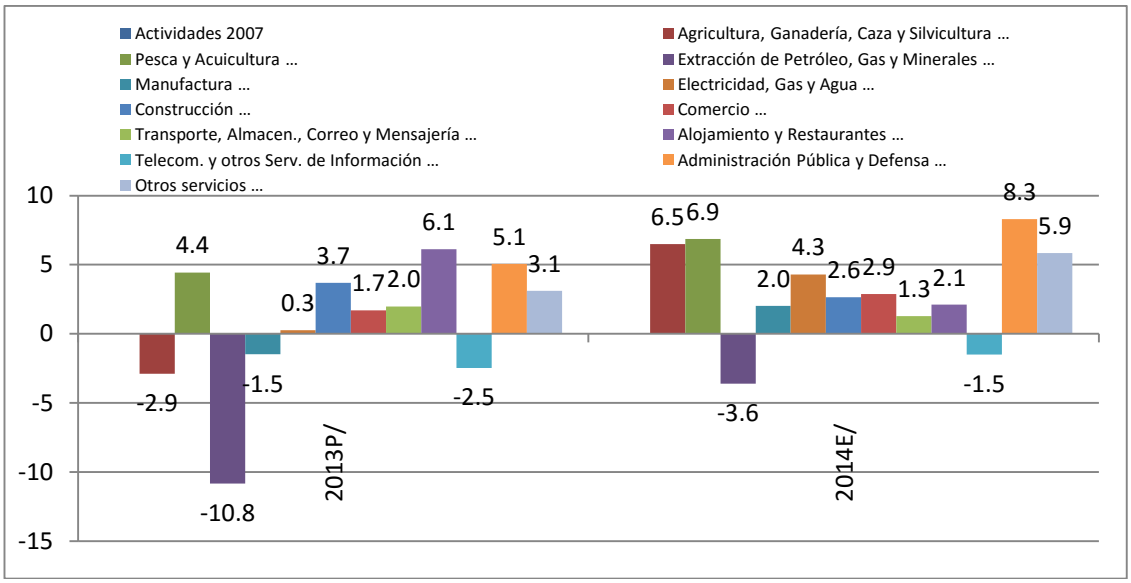


Figura N° 18: Valor Agregado Bruto de los años 2013P/ y 2014E/ según actividades económicas valores a precios corrientes (var. % del índice de precios)

De la misma manera si analizamos como estamos en comparación con las regiones más próximas podemos notar la diferencia que nos llevan y como nos hemos retraído en el sector construcción, así el valor agregado del sector construcción de Amazonas creció de 3.8% en el 2013 a 4.4% en el año 2014, La libertad creció de 3.2% en el año 2013 a 4.2% en el año 2014, Lambayeque creció de 2.3% en el 2013 a 4.6%

para el año 2014 y Piura creció de 2.8% en el 2013 a 4.2% en el año 2014, mientras que Cajamarca decreció en el mismo periodo de 3.7% a 2.6% entre el 2013 al 2014, (ver figura 19), esto nos indica que mientras los departamentos aledaños vienen creciendo en Cajamarca sucede lo contrario.

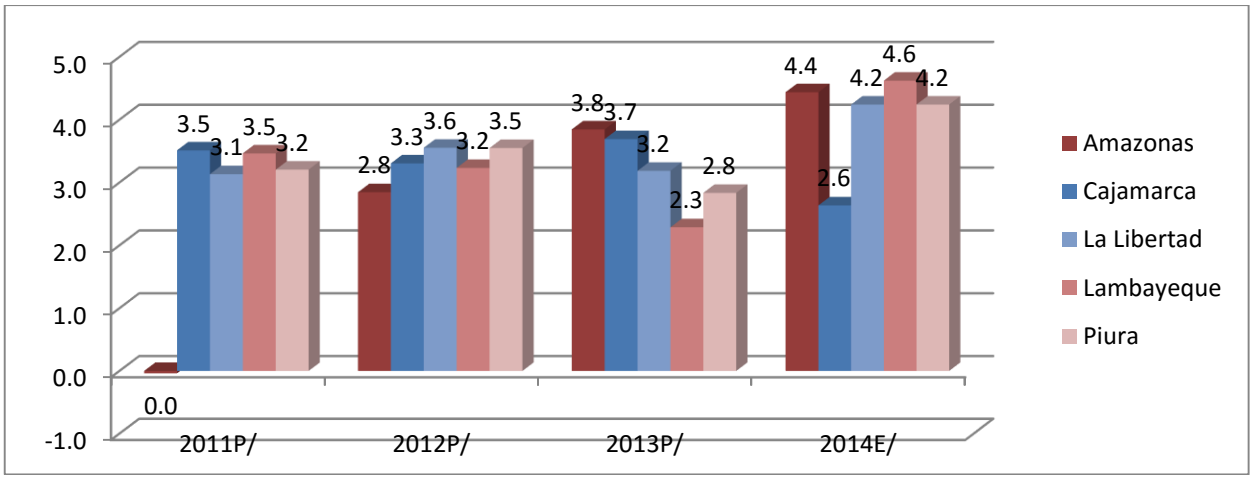


Figura N° 19: Valor Agregado Bruto por años según departamentos aledaños a Cajamarca, valores a precios corrientes (var. % del índice de precios)

Cajamarca sigue estando en recesión así lo menciona Westreicher, 2014 que la recesión de Cajamarca ha sido muy prolongada, esto por problemas con el precio del café, se utiliza mal el agua entre otros factores, que no necesariamente se relacionan con el tema minero el cual tuvo su principal problema con la paralización del proyecto Conga, sin embargo el sentir de la población es diferente ya que la minería genera 9

empleos indirectos por cada 1 empleo directo, por lo que en la ciudad la minería mueve todo el sistema económico, pero más se debería ver que la recesión se debe a que nuestras autoridades no cuentan con capacidad de gasto ya que no se ha sabido utilizar el canon minero que se nos da anualmente, una agenda pendiente para las autoridades.

El mismo sentir lo tienen la Cámara de Comercio de Cajamarca quien según Gestión, 2016 indicó que las inversiones privadas están paralizadas y se solicita al Estado que den respuestas que no sean las actividades mineras para salir de esta realidad, que nos convierte a la región con más pobreza y extrema pobreza, esta situación económica la ciudad la viene arrastrando ya hace tres años, por lo cual se sugiere que se reactive el sector agropecuario y forestal, donde solamente se aprovecha el 20% de los terrenos que cuenta la región, por lo tanto se debería priorizar proyectos de riego canales de irrigación que darían nuevamente la reactivación que tanto necesita Cajamarca; el mismo sentir lo tienen los empresarios cajamarquinos quienes piensan que por el hecho que se retiró la minería hemos retrocedido en el tiempo, por lo que para ellos la única

manera de salir de este recesión es que el Estado intervenga invirtiendo más en la región, para lo cual por ejemplo el Ministerio de Vivienda y Construcción realice la igual cantidad de obras que realiza en la zona costera, esto mismo los demás entes públicos ya que se siente que más importancia se le da a otras zonas que no sea Cajamarca, se necesita para el sector construcción de incentivos que se liciten obras no con el margen del 10% si no obras al 100% como ocurre en otros países, donde si la empresa constructora cumple con todos los estándares el estado le paga a la empresa el 10% más del costo de la obra y de esta manera evitaríamos que el empresario esté pensando en cómo robar para sacar más utilidades, ya que actualmente en el Perú las obras por lo general se licitan al 90% y como existe la corrupción los empresarios por lo general para hacerse de las obras pagan otro 10% a las autoridades por lo cual en términos reales las obras se realizan al 80% dando como resultado obras de mala calidad. La corrupción es algo que se debe erradicar para que las empresas puedan contratar personal altamente calificado y evitando que se formen grupos sindicales como sucede en la zona costera quienes piden cupos por protección.

4.3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En cuanto a la población cajamarquina tenemos que según el último censo del 2007 la población era de 1 387 809 habitantes siendo el cuarto departamento más poblado con una tasa de crecimiento anual de 0.7% la cual es variable de acuerdo al año y se estima que para el año 2015 tendremos una población de 1 529 755 habitantes. La población se ubica principalmente en la provincia de Cajamarca, Jaén y Chota, siendo el 65.2% de la población del ámbito rural y el 34.8% población urbana. En la tabla 14 observamos los indicadores de la población de acuerdo a la cantidad y a la superficie para el año 2014.

Tabla N° 14: Cajamarca: superficie y población al 2014.

Provincia	Superficie (Km^2)[1/]	Población
Cajamarca	2 980	388 140
Cajabamba	1 808	80 261
Celendín	2 642	95 652
Chota	3 795	164 714
Contumazá	2 070	31 912
Cutervo	3 028	140 633
Hualgayoc	777	102 328
Jaén	5 233	199 000
San Ignacio	4 990	148 364
San Marcos	1 362	54 486
San Miguel	2 542	55 745
San Pablo	672	23 298
Santa Cruz	1 418	45 222
Total	**33 318**	**1 529 755**

1/ proyectada al 30 de junio
Fuente: INEI – SIRTOD
Adaptado de Caracterización del Departamento de Cajamarca, del BCRP

Con la crisis en el departamento viene trayendo problemas con el desempleo de la comunidad por lo que la mayoría de la población en especial los jóvenes abandonan la ciudad en busca de mejores condiciones de vida, por ello según INEI para el año 2014 indico que las personas económicamente activas y que se encuentran desempleadas son 19 150 habitantes y para el año 2015 fueron de 21 813 habitantes, por lo que la tasa de desempleo en Cajamarca ha ido aumentado a través de los últimos años teniendo que en el 2012 la tasa era de 1.3%, para el año 2013 fue de 2.7%, para el 2014 se reportó una disminución y fue de 2.3% pero para el año 2015 nuevamente creció la tasa a 2.6%. Esto conjuntamente trae que los ingresos promedio por trabajo percibidos por la población también disminuyeran como se aprecia en la tabla 15 causando un menor poder adquisitivo de la población.

Esto trae consigo que los índices de pobreza, por lo cual Cajamarca es considerada el departamento con más altos índices de pobreza, según informa GESTIÓN, el 22 de Abril del 2016 el departamento representa el intervalo más alto del país en extrema pobreza que es entre 16.6% y el 23.9%, mientras que

Tabla N° 15: Ingreso promedio por trabajo (nuevos soles)

AÑO	Cajamarca	Total Nacional
2008	552.11	884.95
2009	650.52	954.98
2010	724.46	971.9
2011	793.61	1057.97
2012	797.8	1141.11
2013	838.44	1176.06
2014	760.54	1229.91

Fuente: INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones

el 50% de la población está en la pobreza (ver figura 20), también en el informe se nos indica que de la población en pobreza el 73.5% se abastece de agua por red pública y por pilón de uso público, el 40.6% cuenta con servicios higiénicos por red pública y el 85.4% accede al servicio de alumbrado eléctrico por red pública, por último el 58.4% de la población se emplea en actividades como la agricultura, la pesca y la minería y de la población no pobre el 34.3% labora en actividades de servicios, habiendo también el trabajo informal, donde el 94.5% de la población pobre trabaja en el sector informal no teniendo acceso a un sistema de seguro social ni un sistema de pensiones provisional.

4.3.3.4.Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el mundo globalizado que vivimos hoy día están muy presente las innovaciones tecnológicas en todos los ámbitos, por lo cual es necesario estar bien informados de los nuevos avances tecnológicos que se presentan y que apoyen en la mejor realización de las obras y obtener mejores beneficios y productividad y poder ser competitivos a nivel nacional e internacional.

AÑO	GRUPO	DEPARTAMENTOS	Intervalos	
			Inferior	Superior
2015	1	Cajamarca	16,63%	23,89%
	2	Amazonas, Ayacucho, Huancavelica	8,78%	12,33%
	3	Apurímac, Huánuco, La Libertad, Loreto, Pasco, Piura, Puno, San Martín	5,64%	7,35%
	4	Ancash, Cusco, Junín, Lambayeque, Ucayali	2,18%	3,67%
	5	Arequipa, Ica, Provincia de Lima, Provincia Constitucional del Callao, Región Lima, Madre de Dios, Moquegua, Tacna, Tumbes	0,19%	0,62%

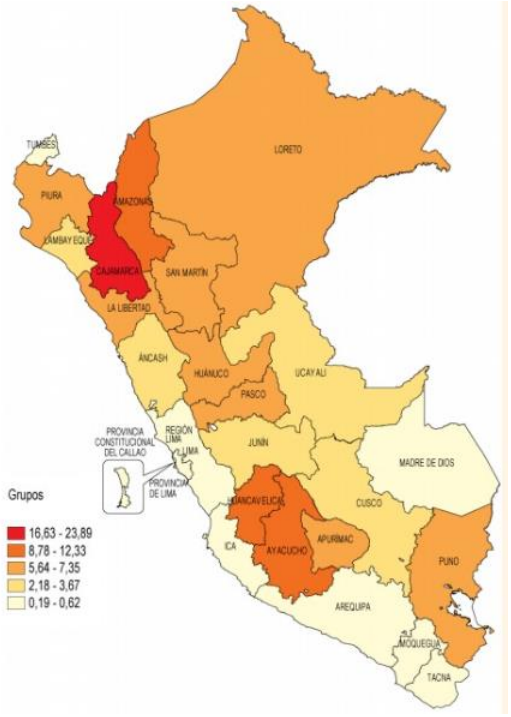


Figura N° 20: Incidencia de Pobreza Monetaria Extrema por Grupos de departamento Semejantes Estadísticamente 2015

Por lo que en el Perú también debemos estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías y la empresa que quiere ser competitiva debería tomar en cuenta

aspectos para sus proyectos de construcción como lo sugiere Económica C. d., 2010 sobre:

a) **Monitorización y análisis:** Acá se incluyen las herramientas de climatización, suministros básicos, reducción de fugas de suministro o monitorización de la integridad de los diferentes sistemas y redes de suministro.
b) **Logística:** Indirectamente los aspectos logísticos que afectan a la construcción, que permitan optimizar la planificación de la mano de obra, la alta presencia de las TIC en edificios facilita a su vez los suministros básicos de proveedores, lo que supone un ahorro de desplazamiento una vez que los edificios son habitados.
c) **Edificios inteligentes:** Las TIC intervienen en la eficiencia energética de la climatización, iluminación mediante sensores, termostatos, interruptores de presencia, centralización y monitorización de datos, gestión remota.
d) **Gestión de edificios y energía:** Los sistemas de gestión de edificios (BMS) son medios automáticos que permiten controlar los servicios para mantener un ambiente cómodo con la cantidad mínima de desperdicio de energía.

e) **LEDs:** Son dispositivos que pueden ser 4 veces más eficientes que las bombillas incandescentes tradicionales, reduce los costos energéticos hasta en un 75% y ofrece un brillo similar al de las luces halógenas.

f) **Paneles fotovoltaicos:** la generación de energía eléctrica a través de sistemas fotovoltaicos solares en una tecnología poco utilizada y sin explotar y que ofrece un potencial enorme para reducir la dependencia de los combustibles fósiles, especialmente para calentar el agua.

g) **Conectividad:** hoy en día todos los edificios deben tener la infraestructura para facilitar el uso de la banda ancha.

También las empresas para la generación de sus proyectos deben abandonar el clásico AUTOCAD e implementar el nuevo software BIM que mucho expertos indican que es más que un simple programa de diseño 3D, el BIM (Building Information Modeling) facilita todo modelo arquitectónico en tres dimensiones e incorpora información en cada uno de los elementos, lo que permite ir cubicando y calculando costos al mismo tiempo que se va proyectando, además

facilita la integración con los demás programas que utiliza el sector con lo cual se reducen los costos, los tiempos y se hace más competitivo; otra ventaja del programa es que permite hacer simulaciones para poder ver el comportamiento de las obras si uno decide cambiar algún material por otro. (Constructic, 2010).

Por último para terminar esta sección no podemos de dejar de hablar del internet, el cual es la mejor herramienta tecnológica que no debe faltar a ninguna empresa, el internet actualmente nos permite estar actualizados y podemos encontrar mucha información sobre procedimientos, por lo general cumple 4 funciones, la primera sirve como un sistema de almacenamiento de información ya que hay muchas personas, profesionales y empresas que pueden colgar la información que les plazca, la segunda función está relacionada a la primera ya que el internet nos sirve como buscador de información mediante herramientas como Google, Terra, Yahoo entre otros, la tercera función es muy importante ya que nos sirve como medio de comunicación donde se puede intercambiar información sin necesidad de que estén las personas físicamente en un mismo lugar mediante los correos

electrónicos, video conferencias entre otras herramientas y como última opción que nos ayuda el internet es la de software ya que contiene muchos programas de cálculo, de gestión, etc.

4.3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El tema de moda a nivel mundial es el Medio ambiente, pasamos por temas relacionados con el calentamiento global y el efecto invernadero que preocupa a todos en el planeta, el sector construcción no es ajeno a este tema ya que las obras incluyen la intervención de maquinaria y alteración del ambiente, por lo cual las empresas deben hacer planes conservación del ambiente.

Cajamarca se ha convertido en los últimos años en un departamento que más reclama por la destrucción de los habitas y de la biodiversidad a consecuencia de las actividades mineras, creándose diferentes organizaciones y grupos medioambientales que reclaman los abusos de las grandes compañías y generando así conflictos sociales, uno de los reclamos

que más hace hincapié es la contaminación ambiental por la falta de infraestructura que hacen las empresas, por lo que el sector construcción es impactado de forma directa en sus operaciones en las zonas de influencia de proyectos mineros.

Otro de los factores que impacta al sector construcción son las estacionalidades climáticas como la temporada de lluvias, sequías, que pueden afectar los avances de las obras e incluso a los materiales de construcción.

Para que las empresas sean competitivas deben tener presente planes de mitigación ambienta en todas sus operaciones y buscar la certificación ISO 14000, la cual brinda normas de preservación ambiental.

4.3.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esta matriz permite conocer y resaltar las oportunidades con las que cuenta actualmente la empresa

AMAL Construction S. A. C. e identificar las amenazas que se debe combatir o convertirlas en oportunidades a través de la implementación de nuevas estrategias (Ver tabla N° 16), según resultados la empresa obtiene un valor de 1.94 por lo cual podemos decir que la empresa no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla N° 16: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Existencia de un Plan de Desarrollo concertado que contempla ejecución de obras públicas	0.12	2	0.24
2. Expectativas de recuperación del sector construcción	0.06	2	0.12
3. Gobierno Regional fomentara la asociatividad entre empresas para competir con empresas de mayor envergadura	0.07	3	0.21
4. Carencia de infraestructura del sector agropecuario	0.07	3	0.21
5. Nuevas técnicas y software para el diseño y seguimiento de proyectos	0.1	1	0.1
6. Facilidad al acceso a tecnologías de la información	0.05	1	0.05
7. Preocupación por el medio ambiente	0.06	2	0.12
Amenazas			
1. Presencia de mafias y corrupción en las entidades públicas para poder licitar proyectos.	0.1	3	0.3
2. tercer año consecutivo de recesión departamental	0.07	2	0.14
3. Conflictos socio-ambientales	0.04	1	0.04
4. Menor poder adquisitivo de la población	0.03	2	0.06
5. Posible ingreso de Sindicatos y grupos de construcción civil	0.06	2	0.12
6. Presencia de empresas de mayores capitales para licitar obras de mayor precio	0.08	1	0.08
7. Empresas que ya manejan la innovación tecnológica en sus operaciones	0.03	1	0.03
8. Posible incremento de los costos de materiales de construcción	0.01	2	0.02
9. Presencia de muchas empresas en el sector	0.05	2	0.1
Total	1		1.94

Fuente: Elaboración Propia

4.3.5. La Empresa y sus competidores

El sector construcción es uno de los más atractivos en el ámbito nacional, ya sea por la apertura de mayores proyectos mineros o por que el Estado ha estado invirtiendo

más en infraestructura, lo cual atrae cada vez más empresas al medio, estos obliga a las empresas ya existentes a seguir perfeccionándose en cuanto a procesos y maquinaria para poder ser competitivos y poder seguir en el mercado en busca del éxitos empresarial.

Para el estudio de la competitividad seguiremos el modelo de Porter de las 5 fuerzas para el análisis, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la empresa compite, los puntos a analizar son el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores o clientes, la amenaza de ingreso de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre empresas.

a) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores juegan un papel fundamental en todo negocio por que surten a las empresas de los insumos necesarios para la producción, por lo que estos pueden negociar los precios y la calidad de los insumos.

En cuanto a los proveedores de cemento para la región Cajamarca tememos a 4 grupos empresariales de

los cuales el principal proveedor es Cementos Pacasmayo que a la vez cuenta con más años de presencia en el mercado cajamarquino sobretodo en la provincia de Cajamarca, para los años 2013 y 2014 también ingreso Unión Andina de Cementos, seguida de Cementos Selva y Caliza Cemento Inca; además en la provincia de Cajamarca Cementos Pacasmayo cuenta con varios distribuidores identificados como la empresa DINO, además de ferreterías que también abastecen de este material.

Otro material importante en la construcción es la presencia del acero, donde se necesita de alambrones, barras de construcción, barras lisas, entre otras, las empresas proveedoras más conocidas en el mercado Cajamarquino es la empresa Aceros Arequipa y SIDERPERU, quienes compiten entre sí en base a los precios, también existen los distribuidores de este material como las ferreterías en el mercado.

En la ciudad de Cajamarca con el ingreso de los centros comerciales también han venido acompañados de proveedores de construcción como casas proveedoras de todo tipo de materiales de construcción así como para

el mejoramiento del hogar, las cuales son la empresa MAESTRO, SODIMAC las cuales pertenecen al grupo Falabella, PROMART que pertenece al grupo INTERCORP, CELIMA, entre otras, con las cuales pueden ser una gran alternativa para hacer alianzas estratégicas.

b) Poder de negociación de los compradores

Son nuestros clientes quienes dan vida a los diferentes sectores que cuenta una nación, en el caso del sector construcción se tiene los consumidores del sector privado que comúnmente se les cataloga como vertiente inmobiliaria y los consumidores de las empresas e instituciones públicas o catalogadas como la vertiente pública.

En cuanto a los consumidores privados estamos limitados a que las personas soliciten la construcción o remodelación casas, o de las asociaciones inmobiliarias para la construcción de condominios y edificios, también se tiene las empresas privadas que solicitan la construcción, ampliación o mantenimiento de centros comerciales, por último en la región Cajamarca contamos como principal consumidor privado a las diferentes mineras que operan en el departamento.

En cuanto a los consumidores públicos se depende de las diferentes municipalidades locales, gobiernos locales, gobierno nacional y empresas públicas, las cuales solicitan los servicios de acuerdo a los proyectos aprobados que cuenten y a la disponibilidad de recursos destinados a dichas obras y a la institución.

c) Amenazas de sustitutos

En el caso del sector construcción en Cajamarca se da más en el tema de construcción de las casas ya que en el departamento en las zonas rurales donde se concentra la mayor cantidad de la población, estas construcciones utilizan el cemento y por lo general no contratan empresas constructoras sino maestros de obras, por lo que la construcción tradicional en base de materiales nobles cuenta con una amenaza directa de sustitución en esta rama de la construcción, también en esta rama otros sustituto seria las casas pre fabricadas las cuales se usan en los campamentos mineros y podrían reemplazar a las constructoras por la reducción de costos.

d) Amenaza de los entrantes

Cajamarca actualmente se encuentra en recesión, sin embargo también se tiene que en la región se encuentra con muchos proyectos públicos y privados pendientes de ser realizados, por lo cual es una plaza muy atractiva para muchas empresas del sector construcción a nivel nacional y que pretenden expandir sus operaciones, lo cual es una amenaza ya que muchas empresas cuentan con capitales mucho más grandes que las que cuentan las empresas locales, lo cual hace imposible competir con estas empresas, pero también puede traer oportunidades al poder dar opción a formar consorcios que permitan a las empresas locales alcanzar beneficios que por sí solas no lograrían, otra oportunidad es que actualmente las instituciones para dar una ventaja a las empresas cuando licitan otorgan puntos adicionales si la empresa es propia de la zona; entre las principales empresas que pretenden entrar al mercado Cajamarquino son Graña y Montero, ODEBRECHT, COSAPI, San Martin Contratistas Generales, entre otras.

e) Rivalidad de los competidores

En el Perú por la recuperación y por el próspero negocio que hay en el sector construcción existen muchas empresas formales constructoras y muchas otras

informales o en vía de creación, lo mismo sucede en el departamento de Cajamarca, lo cual es más evidente cuando hay licitaciones para la realización de obras públicas promovidas por los gobiernos locales, el gobierno Regional o el gobierno Nacional y cuando hay ofertas de obras privadas por grandes instituciones que operan en el departamento, al haber muchas empresas estas compiten en costos para poder ganar a sus rivales, con lo cual ponen en riesgo su rentabilidad y la calidad de las obras, esto sin tener en cuenta las empresas que operan a nivel nacional e internacional y cuentan con grandes capitales.

4.3.6. Matriz de perfil competitivo (MPC) y matriz de perfil referencial (MPR)

Como ya se mencionó anteriormente en el departamento de Cajamarca existen muchas empresas del sector construcción, por lo cual únicamente hemos considerado para temas de análisis a las 4 principales empresas locales, entre estas tenemos a Ángeles Minería y Construcción SAC, Ceyca Servicios Generales y Construcción SAC, Carranza Ingenieros, Minería y Construcción SAC y Hnos. Urteaga Contratistas SRL; para lo cual se ha seleccionado 11 factores claves de éxito para ver como

cada empresa los valora y poder sacar un valor ponderado (Ver Tabla 17), así tenemos que:

- La empresa Ángeles Minería y Construcción SAC cuenta con un valor ponderado de 2.89 convirtiéndola en una empresa muy competitiva, lo cual lo ha logrado por los años que viene operando en el mercado Cajamarquino y además está incursionando en otros mercados nacionales.
- La empresa Ceyca Servicios Generales y Construcción SAC cuenta con un valor ponderado de 2.89 estando al nivel competitivo de las mejores empresas cajamarquinas, habiendo logrado esto por la asociación de tres empresas prestigiosas de Cajamarca y por su buen manejo administrativo.
- La empresa Carranza Ingenieros, Minería y Construcción SAC cuenta con un valor ponderado de 2.54 habiendo logrado esto por los años que cuenta trabajando en el mercado local.
- La empresa Hnos. Urteaga SRL tiene un valor ponderado de 2.94, esto debido a los años que laboran y por el empeño de mejorar la calidad de productos que entregan, para lo cual se certifica con normas internacionales.
- La empresa AMAL Construction SAC presenta un valor ponderado de 1.99, debido a que es una empresa

relativamente joven en el mercado que no cuenta con mucho capital para licitar obras de envergadura.

Tabla N° 17: Matriz del perfil competitivo

		AMAL Construction SAC		Ángeles Minería y Construcción SAC		Ceyca y Servicios Generales y Construcción SAC		Carranza ingenieros Minería y Construcción SAC		Hnos. Urteaga Contratistas SRL	
Factores claves de éxito	**Peso**	**Valor**	**Peso Pond.**	**Valor**	**Peso Pond.**	**Valor**	**Peso Pond.**	**Valor**	**Peso Pond.**	**Valor**	**Peso Pond.**
1.Alianzas estratégicas con los proveedores y competidores	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05
2. Utilización de las TIC	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
3. Obras entregadas en los tiempos establecidos y con estándares de calidad	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4. Maquinaria y equipo	0.4	2	0.8	3	1.2	3	1.2	3	1.2	3	1.2
5. Responsabilidad Social y medioambiental	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
6. Capacidad financiera para licitar	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
7. Competitividad de precios	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09
8. Inversión privada y pública	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2
9. Marketing	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14
10.Personal bien capacitado y con experiencia	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
11.Gobierno corporativo	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Total	**1**		**1.99**		**2.89**		**2.89**		**2.54**		**2.94**

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin comparativo de cómo se encuentra la empresa AMAL Construction SAC con respectos a grandes empresas ya sean Internacionales o Nacionales de grandes capitales y con presencia tanto en proyectos en todo el territorio nacional como trabajos internacionales es que consideramos a las empresas COSAPI, ODEBRECHT, Graña y Montero y San Martin Contratistas Generales para saber cómo se encuentran con respecto a los factores claves de éxito identificados (Ver tabla 18), así tenemos:

- La empresa COSAPI tiene un valor ponderado de 3.01 debido a que es una empresa que trabaja a nivel internacional, ha tenido que ajustar sus operaciones a exigencias de otros países los cuales son más exigentes, además de saber utilizar la tecnología, sabe muy bien el manejo de la responsabilidad social y las políticas ISO la acompañan para dar estándares de calidad y un buen gobierno corporativo que hacen a la empresa exitosa.
- La empresa brasileña ODEBRECHT, quien tiene presencia a nivel mundial, cuenta con mucha experiencia en el ámbito construcción y una de sus políticas es la innovación tecnológica, el respeto por el medio ambiente, buenos profesionales y la implementación de gobierno corporativo.
- La empresa Graña y Montero tiene un valor ponderado de 3.24 esto debido a que trabaja a nivel Nacional e internacional, empresa peruana con muchos años de experiencia en el mercado de la construcción, ha incorporado la tecnología en sus operaciones, respeto por su empleados por el medio ambiente y cuenta con su gobierno corporativo.
- La empresa San Martin Contratistas Generales cuenta con un valor ponderado de 3.65, cuenta con muchos años de experiencia, lo que le ha servido de experiencia para

que pueda valorar mucho la seguridad en obras, valore mucho su recurso humano, saber gestionar bien sus proyectos y se esté innovando con maquinaria de acorde a lo que avanza la tecnología.

4.4. Evaluación Interna

4.4.1. Análisis AMOFHIT

Como parte del trabajo a continuación procederemos a realizar la evaluación interna de la empresa AMAL Construction S. A. C. siendo los siguientes aspectos a tener en cuenta: 1)

Tabla N° 18: Matriz del perfil de referencia

		AMAL Construction SAC		COSAPI		ODEBRECHT		Graña y Montero		San Martin Contratistas Generales	
Factores claves de éxito	**Peso**	**Valor**	**Peso Pond.**	**Valor**	**Peso Pond.**	**Valor**	**Peso Pond.**	**Valor**	**Peso Pond.**	**Valor**	**Peso Pond.**
1. Alianzas estratégicas con los proveedores y competidores	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15
2. Utilización de las TIC	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
3. Obras entregadas en los tiempos establecidos y con estándares de calidad	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
4. Maquinaria y equipo	0.4	2	0.8	3	1.2	3	1.2	3	1.2	4	1.6
5. Responsabilidad Social y medioambiental	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
6. Capacidad financiera para licitar	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
7. Competitividad de precios	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
8. Inversión privada y pública	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15
9. Marketing	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
10.Personal bien capacitado y con experiencia	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16
11.Gobierno corporativo	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Total	**1**		**1.99**		**3.01**		**3.14**		**3.24**		**3.65**

Elaboración: Propia

1) Administración y Gerencia, 2) Marketing y Ventas, 3) Operaciones y Logística, 4) Finanzas y Contabilidad, 5) Recursos Humanos, 6) Sistemas de Información y Comunicaciones, 7) Tecnología Investigación y Desarrollo; el objetivo de esta evaluación se realiza para poder identificar qué ventajas competitivas puede tener la empresa con respecto a otras, con el fin de poder realizar un mejor planeamiento de estas ventajas para obtener el mejor beneficio ante la competencia, así mismo saber cómo protegerse ante los nuevos competidores.

4.4.1.1. Administración y Gerencia

La gerencia es la encargada de dirigir el rumbo operacional y estratégico de las empresas teniendo en cuenta el bienestar de la organización, trayendo así beneficios para los accionistas e integrantes de la empresa.

La empresa es constituida con la razón social AMAL Construction S. A. C. el 18 de Setiembre del 2010, y como representante legal es el Sr. Segundo Gustavo Amaya Guillermo quien es uno de los accionistas de la empresa y gerente general, el resto

de accionistas son el Ing. Álvaro Gustavo Amaya Álvarez, Ing. Socorro Nathaly Amaya Álvarez, Arq. Walter Enrique Amaya Álvarez e Ing. Cesar Augusto Amaya Álvarez, quienes conforman la junta de accionistas, es una empresa netamente familiar.

AMAL Construction S. A. C. es una empresa formada por profesionales de amplia experiencia en el sector construcción en la región norte y cuenta con un organigrama (figura 21) en el cual se define las diferentes áreas con las que cuenta la empresa, la representación de cada una de las áreas es rotativa de acuerdo a las necesidades del trabajo o proyecto que se esté realizando y también de acuerdo a la disponibilidad de los ingenieros que pertenecen a la empresa.

Como ya se mencionó el puesto de Gerente General está dado al Sr. Segundo Gustavo Amaya Guillermo quien es Técnico en administración de empresas y cuenta con 53 años de experiencia laboral y ha trabajado en el Banco Internacional del Perú (inter bank) donde empezó como sub contador en 1963 pasando luego a cajero de sucursal en 1966,

después a contador de sucursal en 1969 y luego a funcionario general en 1975, posterior a esto paso a trabajar en Ahumaderos Chimbote como Administrador desde 1985 hasta 1986 haciendo su traspaso este mismo año a Negociaciones Chimbote S.A. como administrador de la empresa hasta 1993, en el año 1995 es contratado como Gerente General en INCOAA S.A. hasta 1997 y hoy en día es Gerente General de su propia empresa; el puesto de Gerente de operaciones está dado al Ing. Álvaro Gustavo Amaya Álvarez quien ha desempeñado como supervisor de obras, ingeniero residente, como proyectista consultor, como perito entre otros y cuenta con 20 años de experiencia en el sector construcción, los demás cargos como ya se mencionó son rotativos, también dentro de la empresa se reconoce al personal especialista como son:

- Especialista en Mecánica de Fluidos que es el Ing. Carlos Alberto Altamirano Angulo con registro CIP N° 66371.
- Especialista en Estructuras que es el Ing. Oviedo Sarmiento Ricardo Ramón con registro CIP N° 63624.

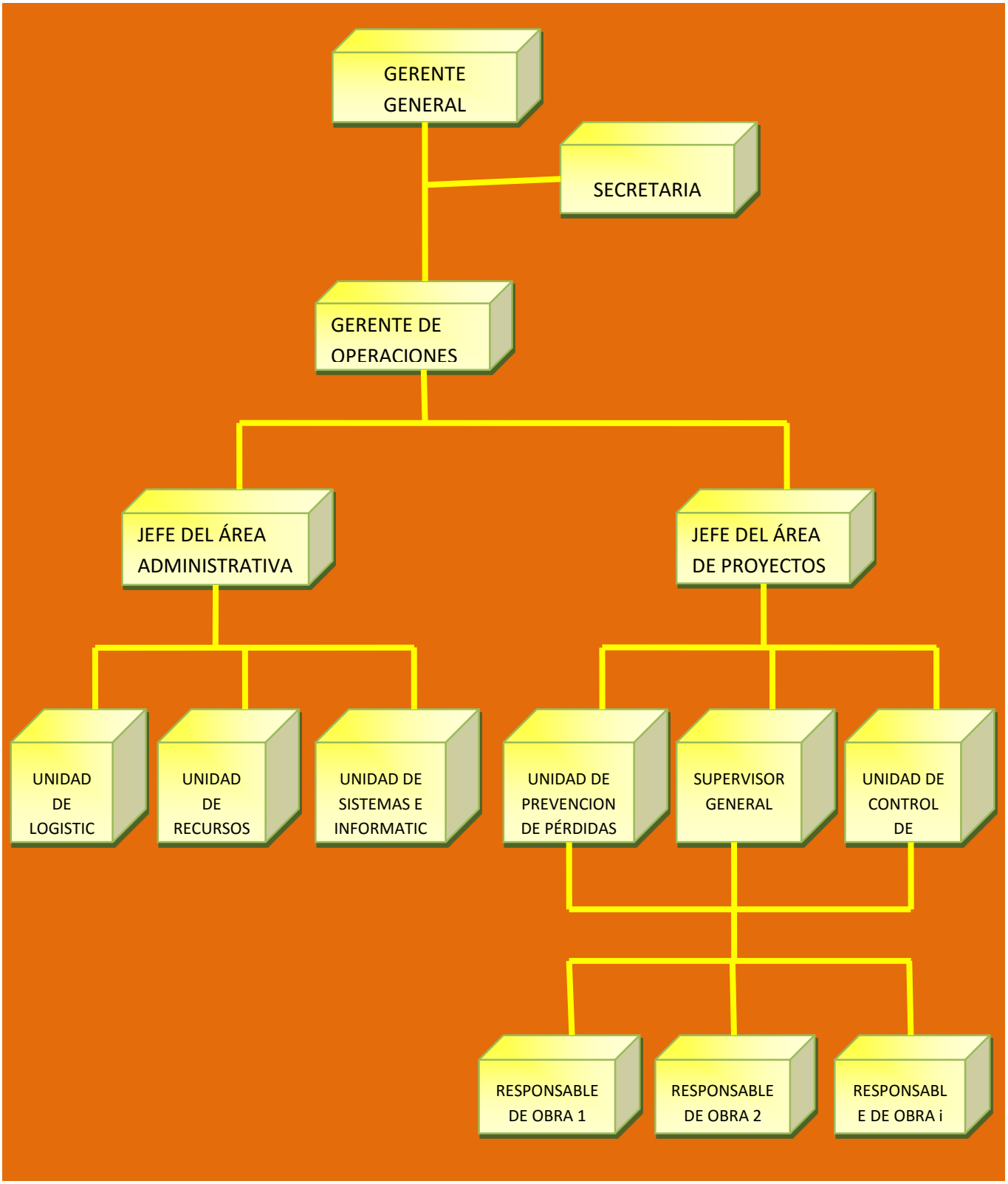
- Arquitectos, Urbanistas y Restauradores son la Arq. María Gómez Paredes y el Arq. Walter Enrique Amaya Álvarez.
- Especialista en Aguas Residuales el Ing. Roberto Malcom Serrano Moreno con registro CIP N° 28119.

A través de la información que nos brinda el representante de la empresa, nos indica que la toma de decisiones de la organización en cuanto a que obras realizar o donde invertir es tomada únicamente entre el Gerente General y el Gerente de operaciones, solamente enviando informes a la junta de accionistas de las decisiones tomadas, quienes al ser una empresa familiar no protestan ni hay conflicto de intereses y el trabajo se realiza en conjunto, buscando así las utilidades y beneficios que se han propuesto como institución.

La empresa actualmente no cuenta con red de aliados estratégicos, el trabajo lo realizan mediante la comunicación directa que tienen los integrantes de la empresa o representantes de la misma en las municipalidades o con las diferentes empresas que

solicitan los servicios de construcción, por lo general las obras de servicio público se hace por concurso, donde se presentan las dificultades por temas de favoritismos a empresas o por sobornos de algunas autoridades corruptas, lo que hace más difícil la competencia leal en el medio, tampoco se cuenta actualmente aliados estratégicos con proveedores de materia prima o de recursos que se necesitan cuando se ha logrado la concesión de algún proyecto, los proveedores son escogidos bajo la modalidad de la que cuenta con el menor precio en el mercado, lo que si la empresa ha contado con la experiencia de hacer consorcio con otras empresas del medio para poder licitar obras de gran envergadura, con las cuales se ha cooperado de forma profesional dando beneficios al consorcio formado en su momento, estas empresas están gustosas de seguir formando consorcios que les permitan contratar obras que les traigan buenos beneficios firmando cartas de compromiso para consorciar, tomando esto como una especie de socios estratégicos, entre estas empresas están: Liomar Euroservicios SL sucursal del Perú, Vitou Contratistas Generales S.A.C., Constructora San

Figura N° 21: Organigrama de la Empresa AMAL Construction S.A.C.



Fuente: Empresa AMAL Construction S.A.C.

Judas Tadeo S.A.C. y Suarez Construcciones y Equipamientos S.R.L.

Cuando hablamos con la empresa sobre la identificación de ventajas en la ciudad de Cajamarca que pueda aprovechar para sobresalir en el mercado, nos indicaron que esta es muy difícil ya que actualmente hay muchas empresas en el medio, por tanto la competitividad se hace muy difícil ya que las obras se les da a empresas que devalúan mucho los costos y presentan precios bajos para ganar los concursos o las obras se les da a empresas que son más grandes con mayores capitales y con mejor reputación a nivel nacional e internacional, que por lo general son empresas de la capital e incluso empresas internacionales.

Los representantes de la empresa reconocen que el sector construcción en Cajamarca en su gran parte ha sido desarrollada por la actividad minera de la zona, sin embargo las actividades mineras se han visto perjudicadas por los conflictos sociales con las comunidades por temas ambientales, lo que ha causado que se paralicen muchos proyectos, uno de

los principales es el proyecto Conga, seguido de Michiquillay, teniendo en cuenta que el proyecto minero Yanacocha está en su etapa de cierre ha provocado que actualmente el departamento entre a una etapa de recesión, por lo que muchas actividades no están dando las utilidades de años pasados, en tal sentido la esperanza para que la ciudad reactive su economía es la gestión del nuevo gobierno entrante y de los gobiernos regionales y locales, que invierta más en la ejecución de la inversión pública ya que las comunidades del departamento necesitan de obras de agua y desagüe, electrificación, colegios, carreteras, puentes, parques, entre otras obras para poder brindar a la comunidad mejores condiciones de vida.

Por último los representantes hacen hincapié en el empeño que ponen en la edificación de sus obras, brindando la mejor calidad, para que estas reflejen la imagen de la empresa sin atacar a las demás empresas del medio o que se tome como competencia desleal, AMAL Construction S. A. C. cuenta con una planilla de buenos profesionales y está en condición de competir con las mejores empresas del medio local y nacional.

4.4.1.2. Marketing y Ventas

Tanto en la ciudad de Cajamarca como en todo el territorio peruano la mayor cantidad de empresas y micro empresas no desarrollan planes de marketing ni promocionan sus servicios y/o productos, por lo que la población desconoce de las empresas que existen en su medio y que ventajas les pueden dar al momento que ofertan sus productos, lo mismo pasa con la pequeña y micro empresa del sector construcción, siendo esto un factor crítico para poder lograr los objetivos propuestos de posicionamiento como marca tanto en el ámbito local como nacional, por lo que el marketing en este sector debe ser muy estratégico para poder demostrar competitividad para poder desarrollar a la empresa de forma sostenida en el tiempo.

La empresa AMAL Construction S. A. C. sus principales actividades son la elaboración de proyectos y expedientes de obras civiles así como la ejecución de obras civiles, supervisión y ejecución de obras civiles y eléctricas, además realiza asesoramiento a entidades y empresas y diseño gráfico y publicitario, oferta videos institucionales,

corporativos y documentales; y como actividades secundarias oferta asesoría técnica, sub contratos de obras civiles, charlas de seguridad en obra e inspecciones técnicas de seguridad en defensa civil; sin embargo a pesar de contar con muchos servicios ofertados no cuenta con un departamento de marketing y tampoco realizan publicidad por los diferentes medios de comunicación que existen, limitándose a promocionar la empresa únicamente por tarjetas personales de los integrantes de la empresa y/o cuando auspician pequeños eventos deportivos.

La empresa en todo el tiempo que viene operando ha realizado muchas obras y consultorías, no solamente en la ciudad de Cajamarca sino en varias ciudades ya que pueden operar a nivel nacional, una de las plazas más solicitadas es la ciudad de Trujillo, teniendo también presencia en la ciudad de Tacna y Pacasmayo, entre las principales trabajos realizados tenemos a la elaboración de expediente técnico para el proyecto “Mejoramiento del servicio de educación secundaria en la I. E. S. Manuel Noriega Valera del caserío de Tayapampa

Canchan, Distrito de San Miguel, Provincia de San Miguel – Cajamarca", elaboración del expediente técnico "Mejoramiento del servicio de educación primaria en la I. E. P. 82784 del caserío de Mishca, Distrito de San Miguel, Provincia de San Miguel – Cajamarca" y la "Construcción del bloque B, bloque C, bloque D y bloque E del condominio residencial INHOUSE", además la empresa ha trabajado como consorcio con otras empresas de buen prestigio habiendo logrado realizar obras muy importantes, estas empresas actualmente siguen dispuestas a seguir trabajando de forma conjunta para poder competir con empresas transnacionales; en cuanto al mercado que ocupa la empresa AMAL Construction S. A. C. es difícil para los representantes calcularla ya que existen muchas empresas dentro del medio.

Cabe destacar que la ciudad de Cajamarca está pasando por un proceso de recesión debido a la paralización de las actividades mineras que en los últimos años contribuyeron en gran parte en el crecimiento económico de la región, por lo cual el sector construcción se vio afectado, actualmente el sector se viene recuperando pero en su gran parte es

por la inversión pública, sin embargo las obras están supeditadas a la inversión que realizan las municipalidades, gobierno regional y del gobierno nacional, las cuales licitan las obras al mejor postor en cuanto a presupuestos y al existir muchas empresas en el medio hace difícil tener ventajas con respecto a las demás.

Al igual que muchas empresas exitosas dentro del sector construcción, la empresa AMAL Construction S. A. C. también piensa en su futuro y entre sus planes están las de incursionar en otros rubros de servicios, los cuales está decisión está supeditado a los acuerdos a los que se llegue en las asambleas de accionistas.

4.4.1.3. Operaciones y logística

En el Perú el sector construcción lo constituyen 3 rubros según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme que publica el INEI, las cuales son la construcción de edificios, las obras de ingeniería civil y las actividades especializadas de construcción; estas a la vez se subdividen es otras sub

actividades, por lo que el valor de las obras dependen del costo de la licitación según la obra que se necesite realizar, los cuales son evaluados y aprobados durante la realización de los proyectos y expedientes técnicos, donde se calcula principalmente los costos de mano de obra, materiales, herramientas y equipos. Para las obras privadas las empresas constructoras sacan los costos según su experiencia o base de programas y sistemas especializados, es decir cada empresa cuanta con su propio método de cálculo de costos, en cambio para obras del sector público los costos ya están dados desde la creación de los perfiles de la obra que se esté por realizar, estos perfiles son realizados por personas o empresas especializadas en su elaboración y son evaluados en las empresas públicas para su aprobación, una vez aprobados los proyectos se sacan a licitación según el reglamento nacional de Contrataciones y adquisiciones con el estado y las empresas que participan pueden manejar sus rangos entre un 90% hasta el 110% del valor referencial de la obra, el costo de los materiales es variable, depende mucho de la zona donde se vaya a realizar las obras, por tanto el control de las operaciones y el control del área logística es muy importante para las empresas ya

que una falencia en estos puntos implicaría retrasos e incumplimientos en la ejecución de las obras.

La empresa AMAL Construction S. A. C. indica que lleva bien el control de gastos ya que los productos que ingresan son reconocidos por las boletas y facturas con las que se adquieren, además cuentan con un personal que es contador estable quien se encarga de hacer los controles internos y externos de la empresa, el control logístico de la empresa es rotativo según la obra que se esté realizando, se contrata personal según se necesite para que cumpla esta función de acuerdo con las normas legales y según los estatutos de la empresa.

La empresa cuando realiza obras cuenta con un ingeniero quien supervisa y verifica la calidad de los materiales utilizados, con lo cual se pretende garantizar que las obras no cuenten con observaciones y se garantiza la calidad de trabajos por los cuales la empresa gana su reputación como una buena empresa y que expida un compromiso de responsabilidad social, además las obras son garantizadas con lapso de 5 a 10 años.

Durante la ejecución de obras la empresa es responsable de su personal, por lo que garantiza la seguridad, salud e higiene en el trabajo, cuenta con botiquines y un ingeniero que verifica que el personal cuente con los elementos de seguridad como cascos, lentes, chalecos, zapatos punta de acero, ropa de protección contra la lluvia y demás complementos para que el personal este siempre protegido ante cualquier eventualidad, sin embargo la empresa actualmente no cuenta con una política sobre este tema que permita saber cuáles son los pasos o procedimientos que se deben cumplir dentro de la ejecución de las obras, lo hacen bajo la experiencia que cuentan las personas a cargo. También la empresa carece de un reglamento de operación y funciones y tampoco con el manual de operación y funciones, lo cual será una recomendación que se le hará a la empresa en las estrategias a adoptar en busca de mayores beneficios, también se recomendaría crear un gobierno corporativo.

4.4.1.4. Finanzas y contabilidad

Toda empresa busca su beneficio económico, es por eso que la empresa AMAL Construction S. A. C. trabaja para poder lograrlo y dar utilidades a los accionistas, la empresa cuenta según libros con un capital social de S/. 18’825,000.00 y con una capacidad de contratación de S/. 750,000.00; seguidamente analizamos a la empresa bajo los estados financieros de los 2 últimos años podemos dar los siguientes resultados de análisis vertical y horizontal, que se presentan en la tabla 19; el **margen operativo:** Es la utilidad operativa ganado por cada nuevo sol de ingresos obtenidos durante el ejercicio económico. Para la empresa en estudio durante el ejercicio 2015 gana el 0.25% y durante el año 2014 sus ganancias fueron de 5.31% evidenciando una notable baja porcentual debido a que si bien las ventas aumentaron también lo hicieron los gastos administrativos, provocando que las utilidades operativas se reduzcan bruscamente respecto a las del año 2014. El **margen bruto de utilidad:** Es la utilidad que se obtienen por cada nuevo sol de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce, para el año 2015 la empresa AMAL Construction S. A. C. su utilidad fue del

100% y para el año 2014 fue del 100%, que se explica porque tanto las utilidad bruta como las ventas netas son iguales en ambos años. El **margen de utilidad neta:** Mide el porcentaje de cada nuevo sol de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos, para el año 2015 este margen fue de 0.25% y para el año 2014 fue de 5.31%, también se explica por la disminución de la utilidad neta por aumento de los gastos administrativos.

A nivel de ratios o razones financieras, que son índices que también ofrecen información que permite analizar el estado actual o pasado de la organización, en función a niveles óptimos definidos, podemos concluir que:

Tabla N°19: Análisis Vertical y Horizontal

INDICADOR	2015	2014
Margen Operativo	0.25%	5.31%
Margen Bruto de Utilidad	100%	100%
Margen de Utilidad Neta	0.25%	5.31%

Fuente: Empresa AMAL Construction S.A.C.

Razones de liquidez: Estas razones indican la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo, en términos de análisis el indicador debe ser mayor a 1, de pasar lo contrario la empresa debe tener precauciones, así tenemos para AMAL Construction S. A. C.: **a) Liquidez corriente**, Este indicador nos refiere la capacidad con la que cuenta la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, según el estudio por cada sol que la empresa debe para el año 2015, tiene S/.39.41 para pagar sus cuentas a corto plazo y en el 2014 el ratio es de S/.23.95 lo cual nos indica que la empresa puede cumplir con sus deudas a corto plazo; **b) Prueba ácida**, Es la capacidad que tiene la empresa para generar los fondos suficientes para él cumplimiento de sus obligaciones de corto plazo tanto operativos como financieros. La Prueba Ácida nos indica que por cada sol que la empresa debe a sus acreedores, dispone de S/.2.38 para poder cumplir sus deudas en el 2015, es decir la empresa está en la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo. Y en el 2014 este ratio refleja el monto de S/.7.37 estos ratios los presento en la tabla 20.

Razones de endeudamiento: estos se resumen en la tabla 21 del presente estudio y son **a) Grado de endeudamiento,** Permite evaluar la capacidad de endeudamiento futuro de la empresa con acreedores externos. La empresa tanto para el año 2015 como para el año 2014 se desarrolla con 4% de capital externo; **b) Grado de propiedad,** Este indicador muestra el grado de financiación de los activos con recursos de la misma empresa, o hasta qué punto la empresa tiene independencia financiera con sus acreedores. Para el 2015 y para el 2013 su grado de propiedad es del 96%; **c) Endeudamiento patrimonial,** Mide el grado de compromiso de la empresa para con los acreedores. La empresa tanto para el año 2015 como para el año 2014 tiene un compromiso con sus acreedores del 4%; **d) Cobertura de activo fijo,** Indica el grado en que la empresa estará financiada con capitales permanentes o de largo plazo, lo que da solvencia financiera, para la empresa AMAL Construction S. A. C. en el año 2015 su cobertura de activo fijo es de 940% y en el año 2014 fue de 2105%.

Tabla N° 20: Razones de Liquidez

ÍNDICE	2015	2014
Liquidez Corriente	39.42	23.95
Prueba Ácida	2.38	7.37

Fuente: Empresa AMAL Construction S.A.C.

Tabla N° 21: Razones de Endeudamiento

ÍNDICE	2015	2014
Grado de Endeudamiento	4%	4%
Grado de Propiedad	96%	96%
Endeudamiento Patrimonial	4%	4%
Cobertura de Activo Fijo	940%	2105%

Fuente: Empresa AMAL Construction S.A.C.

Razones de rentabilidad: estos se resumen en la tabla 22 y son **a) Rentabilidad del activo total,** Conocida también como rentabilidad económica, mide la eficacia con que han sido utilizados los activos totales. Para la empresa por cada sol invertido tenemos un rendimiento para el año 2015 del 8.93% sobre los capitales invertidos y para el año 2014 fue de 55.53%; **b) Rentabilidad bruta sobre las ventas,** Indica porcentualmente el margen de utilidad bruta que la empresa obtiene. La empresa AMAL Construction S. A. C. obtiene una utilidad bruta del

100% en el año 2015 al igual que para el año 2014; **c) Rentabilidad neta sobre las ventas,** Relaciona la utilidad final, es decir, la utilidad después de las participaciones e impuestos. La utilidad final para el año 2015 fue del 0.25% y para el año 2014 fue de 5.31%; y **d) Rentabilidad sobre capitales propios,** Es una de las razones de rentabilidad más importantes. Mide la rentabilidad en función del patrimonio neto. La rentabilidad de los capitales propios en relación con la utilidad neta obtenida es del 9.30% para el año 2015 y del 57.83% en el año 2014.

Como hemos visto la empresa nos presenta según sus estado financieros de los años 2014 y 2015 reflejan que son llevados en base a un plan contable que facilitan hacer los estudios económicos antes y después de cada obra,

Tabla N° 22: Razones de Rentabilidad

ÍNDICE	2015	2014
Rentabilidad del activo total	8.93%	55.53%
Rentabilidad bruta sobre las ventas	100%	100%
Rentabilidad neta sobre las ventas	0.25%	5.31%
Rentabilidad sobre capitales propios	9.30%	57.83%

Fuente: Empresa AMAL Construction S.A.C.

el crédito bancario que se solicita es mínimo o nulo debido a que las obras licitadas se solicita los pagos según el avance por valorizaciones semanales, que facilita cubrir los gastos de personal y materiales de construcción hasta el término de los trabajos, en cuanto al margen que se gana por cada obra realizada esta establecido por ley en el 10% del valor de la obra, tanto la empresa AMAL Construction S. A. C. como otras empresas desearían que este margen aumente ya que en algunos casos por el aumento de los precios de los materiales o por elevado costo de la mano de obra perjudican a las empresas constructoras.

4.4.1.5. Recursos humanos

La empresa AMAL Construction S. A. C. al igual que muchas empresas del medio consideran que el recurso humano es muy valioso permitiendo dar vida al ciclo económico en las obras que realizan, por lo que los que dirigen la empresa se caracterizan personas comprensibles con temperamento cordial, procurando tener un buen clima laboral en las obras y en la empresa en general, por lo que antes de sancionar por faltas del personal estás son analizadas

y las sanciones se dan de acuerdo a la gravedad de las faltas y por lo general se le pide a los trabajadores que cometieron faltas se reivindiquen con mejor empeño en sus labores, este control así como la asistencia es llevada por el Gerente General.

Toda obra realizada genera muchos puestos de trabajo en las comunidades donde se desarrolla debido a que el trabajo es intenso en cuanto a la mano de obra, principalmente en la mano de obra obrera, según Vilca C., Castillo L., Linares C., & Domínguez R., 2012 categoriza de la siguiente manera al personal que labora en el sector de la construcción civil:

- **Operarios:** donde se encuentran los albañiles, carpinteros, ferreros, pintores, electricistas, gasfiteros y todos aquellos que certifiquen un oficio calificado cuando desempeñan una función de operarios mezcladores, concreteros, wincheros, mecánicos y todos los calificados en una especialidad del ramo como los que se dedican a la construcción de puentes, caminos y túneles.
- **Oficiales:** conformado por trabajadores que se desempeñan como ayudantes de los operarios en

calidad de auxiliares y apoyo de ellos por no haber alcanzado aún la calificación en la especialidad o que se encuentran en el periodo de capacitaciones para acceder al grupo laboral de operarios.

- **Peones:** la última categoría laboral del sector de la construcción civil está conformada por trabajadores no calificados que son ocupados en diferentes tareas que no requieren de ninguna especialización en la actividad de construcción.

La empresa AMAL Construction S. A. C. cuenta con 7 trabajadores en planillas y en cuanto al promedio de trabajadores contratados por obra dependen de diferentes factores como por ejemplo el tiempo que dura la obra, personal calificado que requiere la obra y el factor climático; además los trabajadores son contratados bajo el régimen laboral vigente y en la ciudad de Cajamarca no están sindicalizados, por lo que de existir algún reclamo por parte de los trabajadores se resuelve de común acuerdo y a satisfacción de ambas partes, en cuanto a los pagos de sueldos y salarios depende del trabajador que se contrate, ya que muchas veces solamente se

necesita mano de obra no calificada, por último el personal que se contrata por lo general pertenecen a las zonas de influencia de las obras, cabe recalcar que actualmente en la ciudad de Cajamarca no se cuenta con presencia de sindicatos de trabajadores de construcción civil y mucho menos con grupos de presión como sucede en otras ciudades del país, quienes vienen exigiendo cupos ya sean semanales o mensuales para brindar seguridad en las obras, por lo que el trabajo se realiza de forma armoniosa y sin peligro de ser agredidos por incumplimiento del pago de dichos cupos, estas organizaciones se dan más en la zona costera y están causando varias muertes, el Estado Peruano ha creado la Dirección de Protección de obras Civiles (DIPROC) a cargo de la Policía pero sin resultados positivos.

4.4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones

Lamentablemente la empresa AMAL Construction S. A. C. utiliza la comunicación de una forma tradicional y no utiliza los medios tecnológicos que le permitan ser más eficientes, y estar a la vanguardia como lo hacen otras empresas del sector,

utilizando la internet únicamente en las oficinas, por lo que se podría indicar que sus sistemas de información son poco efectivas y no les permiten estar actualizándose constantemente con nuevas tendencias que permitan optimizar la empresa, los software más utilizados son el AUTOCAD y Microsoft Project. Cabe resaltar que los sistemas de información son muy importantes para poder corregir imprevistos en las obras, así como poder llevar un mejor control de la asistencia del personal y un mejor control logístico, es importante que la empresa evalué adoptar mejores sistemas de información y la creación de su página web, que le permita llegar a más clientes no solamente en el ámbito local sino también en el ámbito nacional.

4.4.1.7. Tecnología investigación y desarrollo

La innovación y la investigación de nuevas tecnologías es limitada en el sector construcción, esto debido a los costos que implican adquirirlos, la empresa AMAL Construction S. A. C. desea aplicar las tecnologías de acuerdo a las normas de construcción vigentes tanto a nivel nacional como

internacional para poder brindar mejores estándares de calidad en el término de las obras; la mayoría de empresas el tema de la innovación lo ven como tomar riesgos innecesarios y realizan los trabajos bajo el esquema de procedimientos ya establecidos, la empresa en estudio tiene por meta en un futuro poder ir al paso de los avances tecnológicos, adquiriendo nueva maquinaria y utilizando materiales de última generación.

4.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta matriz permite conocer y resaltar las fortalezas con las que cuenta actualmente la empresa AMAL Construction S. A. C. e identificar las debilidades que se debe minimizar o revertirse a fortalezas a través de la implementación de nuevas estrategias (Ver tabla N° 23).

4.5. Intereses de la empresa AMAL Construction S. A. C. y objetivos de largo plazo (OLP)

4.5.1. Intereses de la empresa AMAL Construction S. A. C.

Según lo conversado con el representante de la empresa AMAL Construction S. A. C. los intereses que desea

Tabla N° 23: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Gerentes y personal con amplia experiencia en el sector construcción y con buena capacidad de decisión	0.12	4	0.48
2. Cartas compromisos para poder consorciar para hacer frente a empresas de mayores capitales	0.08	4	0.32
3. Cuenta con un ingeniero supervisor con experiencia quien se encarga de verificar la calidad de productos que ingresan y que las obras entregadas cumplan con altos estándares de calidad	0.08	3	0.24
4. Buena reputación financiera, sin deudas de corto ni largo plazo, se trabajó según avance de las obras, y sujeto a créditos bancarios	0.1	4	0.4
5. La rentabilidad bruta de la empresa por obra es del 10%, esto dado bajo las leyes de la construcción.	0.03	3	0.09
Debilidades			
1. No cuenta con aliados estratégicos dentro del medio	0.02	1	0.02
2. No cuenta con un departamento de Marketing ni un plan de publicidad	0.05	2	0.1
3. Desaceleración Económica en la Provincia y pocas obras públicas para licitar, bajo poder de gastos de los gobiernos locales.	0.08	2	0.16
4. No cuenta con una persona permanente del área logística, el puesto es rotativo según la obra contratada.	0.02	1	0.02
5. No cuenta con un plan de seguridad, salud e higiene en el trabajo.	0.15	2	0.3
6. No cuenta con un reglamento ni un manual de operación y funciones, tampoco con gobierno corporativo.	0.1	2	0.2
7. Bajo poder de contratación individual por monto	0.04	1	0.04
8. No cuenta con una página Web que le permita llegar a más personas	0.05	1	0.05
9. Carencia de actualización de nuevos procedimientos del sector construcción con inclusión de la nueva tecnología y tendencias	0.05	2	0.1
10. Incremento de los precios de las maquinarias y materiales por avances tecnológicos	0.02	2	0.04
11. utilización de sistemas tradicionales de información para la ejecución de las obras contratadas	0.01	2	0.02
Total	1		2.58

Fuente: Elaborado Propia

alcanzar para tener éxito en el sector construcción como en el ambiente donde se desenvuelve son los siguientes:

- Para que la empresa pueda llegar a licitar obras de gran envergadura dentro de la región y del país que le puedan dar una buena reputación y competitividad ante las demás empresas del medio, para lo cual está dispuesta a formar consorcios con empresas afines y forma alianzas

estratégicas con los proveedores para poder reportar utilidades y brindar un buen servicio.

- La empresa también está consiente que para poder lograr el éxito debe de estar acorde con los avances tecnológicos, por lo cual está interesada en poder trabajar con la mejor maquinaria y materiales del sector, así como tener sistemas que le permitan estar bien informado de los procedimientos de construcción moderna con profesionales altamente capacitados.
- La empresa le interesa que sus obras cuenten con un sello de calidad para sobresalir ante las demás empresas, por lo cual en sus expectativas esta poder realizar el proceso de certificación internacional ISO como ya cuentan muchas empresas del medio en especial las de grandes capitales.
- A la empresa le interesa que sus clientes, trabajadores y proveedores la reconozcan como una buena institución con la cual se pueda firmar contratos responsables por lo cual la empresa también considera que en futuro debe asesorarse para poder generar un buen gobierno corporativo.
- La empresa le interesa contribuir con el desarrollo departamental por lo cual se compromete en respetar el medio ambiente y crear sus programas de responsabilidad social.

4.5.2. Potencial de la empresa AMAL Construction S. A. C.

El sector construcción está reportando crecimiento a nivel nacional por lo que la empresa AMAL Construction S. A. C. analiza sus potencialidades que le puedan dar esa ventaja competitiva dentro del medio, por lo cual la analizamos en base a 6 factores.

- **Demográfico:** En la actualidad existen muchas empresas de construcción como de arquitectura, pero lo que a la empresa la puede diferenciar es la calidad de personal profesional y especializado que tiene AMAL Construction S. A. C. quienes son reconocidos sobre todo en el norte del país.
- **Geográfico:** La empresa opera principalmente en la provincia de Cajamarca, pero también ha tenido presencia en la zona norte del País como Piura y la Libertad y en la zona sur en Tacna, ya que la empresa tienen autorización para poder laborar en todo el territorio nacional.
- **Económico:** La empresa se encuentra económicamente estable con acceso a créditos bancarios, puede contratar obras por un monto de S/. 700 000 cuenta con cartas compromiso para poder consorciarce con otras empresas con mayores capitales para poder licitar obras de mayores montos, lo cual es favorable para poder concursar las obras

públicas que puedan necesitar las instituciones públicas o privadas del departamento a pesar de estar en recesión.

- **Tecnológico:** La empresa actualmente por el limitado capital con él cuenta trabaja con la tecnología tradicional que se puede encontrar en el mercado, pero cuando las oportunidades les son favorables trabajan con tecnologías más avanzadas.
- **Dominio organizacional – administrativo:** La empresa está conformada por accionistas que son integrantes familiares, los cuales designaron al Sr. Segundo Gustavo Amaya Guillermo como gerente general y al Sr. Álvaro Gustavo Amaya Álvarez como gerente operativo, ambos con mucha experiencia en al ámbito empresarial y en los cuales recae la responsabilidad de la toma de decisiones.
- **Dominio histórico/psicológico/sociológico:** La empresa trabaja mediante el empeño y emprendimiento de sus fundadores y de su Gerente General, quienes trabajan arduamente a diario para poder lograr sus objetivos y cumplir sus compromisos como empresa, la parte social está presente con el personal que contratan y por el buen trato que tienen los dueños hacia ellos y con quienes tratan los reclamos y son solucionados bajo mutuo acuerdo.

4.5.3. Principios cardinales:

El sector construcción al igual que los demás sectores dependemos de la economía nacional, quienes deben asegurar por el bienestar de la población, en el departamento de Cajamarca por su actual proceso de recesión que viene teniendo desde hace 3 años es importante que las instituciones públicas realicen proyectos para la reactivación de la economía. Por lo que analizaremos estos factores:

- **Lazos pasados – presentes:** El departamento de Cajamarca busca salir adelante, brindando bienestar a sus pobladores por lo cual el Gobierno Regional contempla un Plan de desarrollo Concertado Para Cajamarca rumbo al 2021, el cual contempla una serie de acciones y estrategias a desarrollar para poder conseguirlo, dentro de los cuales se encuentra dotar de más infraestructura a la agricultura como canales y sistemas de riego, lo que limita es que nuestras autoridades todavía no han hecho las inversiones públicas necesarias ya sea por temas políticos o por conflicto de intereses.
- **El contra balance de intereses:** El sector construcción cuenta con amplia demanda tanto en el sector público como privado, en este último se presenta la demanda del sector inmobiliario, lo cual permite grandes rentabilidades y retornos más rápidos de la inversión ya que el cobro final se hace al culminar las obras, por lo que es necesario

invertir en tecnología que nos permita mejorar la producción y los procesos para aprovechar mejor los recursos.

- **Conservación de los enemigos:** La empresa cuenta con muchos competidores que también desean tener éxito y poder ganar más obras, algunas empresas son más pequeñas otras de igual capital y otras superiores, lo cual crea desventajas al momento de licitar, por temas de infraestructura o por la corrupción, pero pude traer ventajas mediante alianzas estratégicas que se puedan dar para beneficios en común.

4.5.4. Objetivos de largo plazo

De acuerdo al análisis que se ha venido haciendo hemos establecido los siguientes objetivos de largo plazo (OLP) para poder llegar a conseguir la visión que nos hemos propuesto.

- **OLP 1:** Para el 2021 seremos reconocidos por la calidad de nuestras obras las cuales contaran con la garantía por nuestra certificación en las normas internacionales ISO 9001.
- **OLP 2:** Para el 2021 seremos una empresa con un buen manejo de las TIC y contaremos con maquinaria con tecnología acorde con los últimos procesos de construcción.

- **OLP 3:** Para el 2021 contaremos con una agenda de convenios para establecer alianzas estratégicas con empresas de similares características a la nuestra a fin de unir esfuerzos para licitar obras de gran envergadura.
- **OLP 4:** Para el 2021 incrementaremos nuestro capital social al 50% para poder licitar obras más grandes y contar con una mejor reputación crediticia, convirtiéndonos así en más rentables.
- **OLP 5:** Para el 2021 incrementaremos nuestros servicios que ofertamos a la comunidad de forma sectorizada en 3 categorías: la de servicios generales, servicios inmobiliarios y servicios mineros, asignando un responsable especialista de negocios a cada sector para la búsqueda de contratos.
- **OLP 6:** Para el 2021 ser reconocidos como una buena empresa para trabajar y con clientes fidelizados por medio de una certificación de la norma ISO 18001 e incorporando un buen gobierno corporativo.
- **OLP 7:** Para el 2021 seremos una empresa socialmente responsable y reconocida nuestra buena gestión ambiental por la implantación de nuestra política ambiental, trabajando en base a las normas internacionales ISO 14001 y la ISO 26000, habiendo empezado en este año el proceso de certificación.

- **OLP 8:** Para el 2021 nuestra empresa habrá definido bien sus áreas operativas implementando el área de Marketing y con responsables fijos que permitan una mejor gestión de la empresa.

4.6. El proceso estratégico

En este capítulo se plantearan las estrategias que nos permitirán dirigir el cumplimiento de la visión propuesta. Para llegar a estas estrategias utilizaremos las herramientas llamadas matrices, donde se plasmará el resultado de la investigación realizada en los capítulos anteriores.

4.6.1. Matriz fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA (Tabla 24) es un instrumento muy conocido en el proceso de análisis de una organización, donde podremos visualizar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que nos permitan realizar las propuestas estratégicas, para el desarrollo de la matriz utilizamos la información que realizamos sobre factores internos lo cual se resumió en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), del análisis de los factores externos (MEFE), y de la matriz de competitividad (MPC), de lo cual hemos obtenido las siguientes estrategias.

4.6.1.1. Estrategias FO

- Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.
- Implementar y capacitar al personal con el programa BIM para poder realizar y gestionar mejor los proyectos que se nos encarguen.
- Implementar la certificación ISO 9001 para dar a nuestros clientes la confianza de obras de calidad.
- Crear políticas medio ambientales que garanticen nuestro compromiso con el ambiente en base a la norma internacional ISO 14001 y buscar la certificación.
- Desarrollar y organizar 3 segmentos dentro de la organización en servicios, construcción y minería para poder ampliar nuestros servicios.

4.6.1.2.Estrategias DO

- Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.
- Desarrollar un sistema organizacional y de recursos humanos, creando un reglamento de operación y funciones y un manual de operación

Tabla N° 24: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Gerentes y personal con amplia experiencia en el sector construcción y con buena capacidad de decisión 2. Cartas compromisos para poder consorciar para hacer frente a empresas de mayores capitales 3. Cuenta con un ingeniero supervisor con experiencia quien se encarga de verificar la calidad de productos que ingresan y que las obras entregadas cumplan con altos estándares de calidad 4. Buena reputación financiera, sin deudas de corto ni largo plazo, se trabajó según avance de las obras, y sujeto a créditos bancarios 5. La rentabilidad bruta de la empresa por obra es del 10%, esto dado bajo las leyes de la construcción.	1. No cuenta con aliados estratégicos dentro del medio 2. No cuenta con un departamento de Marketing ni un plan de publicidad 3. Desaceleración Económica en la Provincia y pocas obras públicas para licitar, bajo poder de gastos de los gobiernos locales. 4. No cuenta con una persona permanente del área logística, el puesto es rotativo según la obra contratada. 5. No cuenta con un plan de seguridad, salud e higiene en el trabajo. 6. No cuenta con un reglamento ni un manual de operación y funciones, tampoco con gobierno corporativo. 7. Bajo poder de contratación individual por monto 8. No cuenta con una página Web que le permita llegar a más personas 9. Carencia de actualización de nuevos procedimientos del sector construcción con inclusión de la nueva tecnologías y tendencias 10. Incremento de los precios de las maquinarias y materiales por avances tecnológicos 11. utilización de sistemas tradicionales de información para la ejecución de las obras contratadas
Oportunidades	**FO: EXPLOTE**	**DO: BUSQUE**
1. Existencia de un Plan de Desarrollo concertado que contempla ejecución de obras públicas	1. Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados. F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4	1. Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes. D2, D3, D7, D8, O2, O4, O5, O7
2. Expectativas de recuperación del sector construcción	2. Implementar y capacitar al personal con el programa BIM para poder realizar y gestionar mejor los proyectos que se nos encarguen. F1, F3, F5, O5, O6	2. Desarrollar un sistema organizacional y de recursos humanos, creando un reglamento de operación y funciones y un manual de operación y funciones y buscar la certificación internacional ISO 18001. D4, D5, D6, O1, O2, O3
3. Gobierno Regional fomentara la asociatividad entre empresas para competir con empresas de mayor envergadura	3. Implementar la certificación ISO 9001 para dar a nuestros clientes la confianza de obras de calidad. F1, F3, O2, O4	3. Crear la página web de la empresa donde este la información de la empresa, las principales obras ejecutadas, los servicios que se brindan, principales clientes,

		principales aliados estratégicos. D1, D2, D8, O2, O3, O5, O6
4. Carencia de infraestructura del sector agropecuario	4. Crear políticas medio ambientales que garanticen nuestro compromiso con el ambiente en base a la norma internacional ISO 14001 y buscar la certificación. F1, F3, O1, O4, O6, O7	4. Buscar financiamiento para la implementación de maquinaria y equipos, para la actualización profesional de sus colaboradores e implementación de sistemas modernos de la construcción. D1, D9, D10, D11, O2, O4, O5, O6
5. Nuevas técnicas y software para el diseño y seguimiento de proyectos	5. Desarrollar y organizar 3 segmentos dentro de la organización en servicios, construcción y minería para poder ampliar nuestros servicios. F1, F2, F4, F5, O2, O4, O6	5. Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe. D1, D3, D7, D9, D11, O1, O2, O3, O4, O7
6. Facilidad al acceso a tecnologías de la información		
7. Preocupación por el medio ambiente		

Amenazas	**FA: CONFRONTE**	**DA: EVITE**
1. Presencia de mafias y corrupción en las entidades públicas para poder licitar proyectos.	1. Crear políticas de gobierno corporativo. F1, F2, F5, A3, A5, A8	1. Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país. D5, D6, D7, D9, D10, D11, A2, A3, A5, A7, A9
2. tercer año consecutivo de recesión departamental	2. Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados estén en crecimiento. F1, F2, F4, A1, A2, A6	2. Dictar capacitación en políticas de seguridad al personal obrero antes de empezar la construcción de obras. D5, D6, D9, D11, A3, A5
3. Conflictos socio-ambientales	3. Política de precios justos y asequibles que nos permita fidelizar a nuestros clientes. F1, F4, F5, A1, A2, A3, A8, A9	3. Implementar canales de comunicación y control de personal desde Gerencia hasta el lugar de obra. D4, D6, D9, D11, A5, A7, A9
4. Menor poder adquisitivo de la población	4. Crear programas de capacitación al personal de la empresa para el mejoramiento de la productividad. F1, F3, F5, A3, A7, A8, A9	
5. Posible ingreso de Sindicatos y grupos de construcción civil		
6. Presencia de empresas de mayores capitales para licitar obras de mayor precio		
7. Empresas que ya manejan la innovación tecnológica en sus operaciones		
8. Posible incremento de los costos de materiales de construcción		
9. Presencia de muchas empresas en el sector		

Fuente: Elaboración propia

y funciones y buscar la certificación internacional ISO 18001.

- Crear la página web de la empresa donde este la información de la empresa, las principales obras ejecutadas, los servicios que se brindan, principales clientes, principales aliados estratégicos.
- Buscar financiamiento para la implementación de maquinaria y equipos, para la actualización profesional de sus colaboradores e implementación de sistemas modernos de la construcción.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.

4.6.1.3. Estrategias FA

- Crear políticas de gobierno corporativo.
- Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.
- Política de precios justos y asequibles que nos permita fidelizar a nuestros clientes.
- Crear programas de capacitación al personal de la empresa para el mejoramiento de la productividad.

4.6.1.4. Estrategias DA

- Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.
- Dictar capacitación en políticas de seguridad al personal obrero antes de empezar la construcción de obras.
- Implementar canales de comunicación y control de personal desde Gerencia hasta el lugar de obra.

4.6.2. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es una herramienta que nos ayudara a saber cuál es la postura actual de la empresa, también nos permitirá observar la combinación de factores relativos a la empresa. Las posturas a observar son de cuatro tipos: la postura conservadora, agresiva, defensiva y competitiva. Para lo cual la matriz representa dos dimensiones internas que son la Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva y dos dimensiones externas que son Estabilidad del Entorno y Fortaleza de la Industria las cuales están organizadas en las tablas 25 y 26, Luego, se verán los resultados y su combinación en la figura N° 22, donde la gráfica de las posturas adoptadas ante los competidores da

como resultado la postura agresiva ya que los valores obtenidos para las abscisas es de 1.34 y un valor para las ordenadas de 0.33.

Como se puede apreciar la empresa se ubica en el cuadrante agresivo por lo que se recomienda utilizar la estrategía intensiva.

a) **Penetración de mercados:** donde debemos buscar aumentar la participación de mercado de la empresa AMAL. Construction S. A. C. mediante la diversificación de servicios que brinda, bajo estándares de calidad, promoción y crecimiento del sector, por lo que podemos mencionar los siguientes:

   - Desarrollar y organizar 3 segmentos dentro de la organización en servicios, construcción y minería para poder ampliar nuestros servicios.
   - Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.
   - Crear la página web de la empresa donde este la información de la empresa, las principales obras ejecutadas, los servicios que se brindan, principales clientes, principales aliados estratégicos.

Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.

b) **Desarrollo de mercados:** Seguir trabajando y apoyando a las obras públicas que permitan mejor calidad de vida a más ciudadanos, entre las cuales podemos mencionar:

- Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.

c) **Desarrollo de productos:** La empresa debe de crear más servicios diferenciados para tener más presencia en el mercado, podemos mencionar.

- Implementar la certificación ISO 9001 para dar a nuestros clientes la confianza de obras de calidad.
- Crear programas de capacitación al personal de la empresa para el mejoramiento de la productividad.
- Buscar financiamiento para la implementación de maquinaria y equipos, para la actualización profesional de sus colaboradores e implementación de sistemas modernos de la construcción.
- Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.

Tabla N° 25: Posición estratégica externa

plantilla de clasificación										Valor
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4. Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5. Barreras de entrada al mercado.	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Rivalidad / Presión competitiva.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7. Elasticidad de precios de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
									Promedio - 6	-2.88
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
3. Estabilidad Financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4. Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5
5. Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6. Intensidad de capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7. Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	0
8. Productividad / Utilización de la capacidad.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Poder de negociación de los productos.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
									Promedio	3.44

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 26: Posición estratégica interna

plantilla de clasificación										Valor
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1. Participación en el mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2. Calidad del producto.	Interior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3. Ciclo de vida del producto.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4. Ciclo de reemplazo del producto.	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
5. Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7. Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
									Promedio - 6	-3.11
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1. Retorno de la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2. Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3. Liquidez.	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	4
4. Capital requerido vs capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
5. Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	6
7. Riesgo involuntario del negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8. Rotación de inventarios.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9. Economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
									Promedio	4.22

Fuente: Elaboración propia

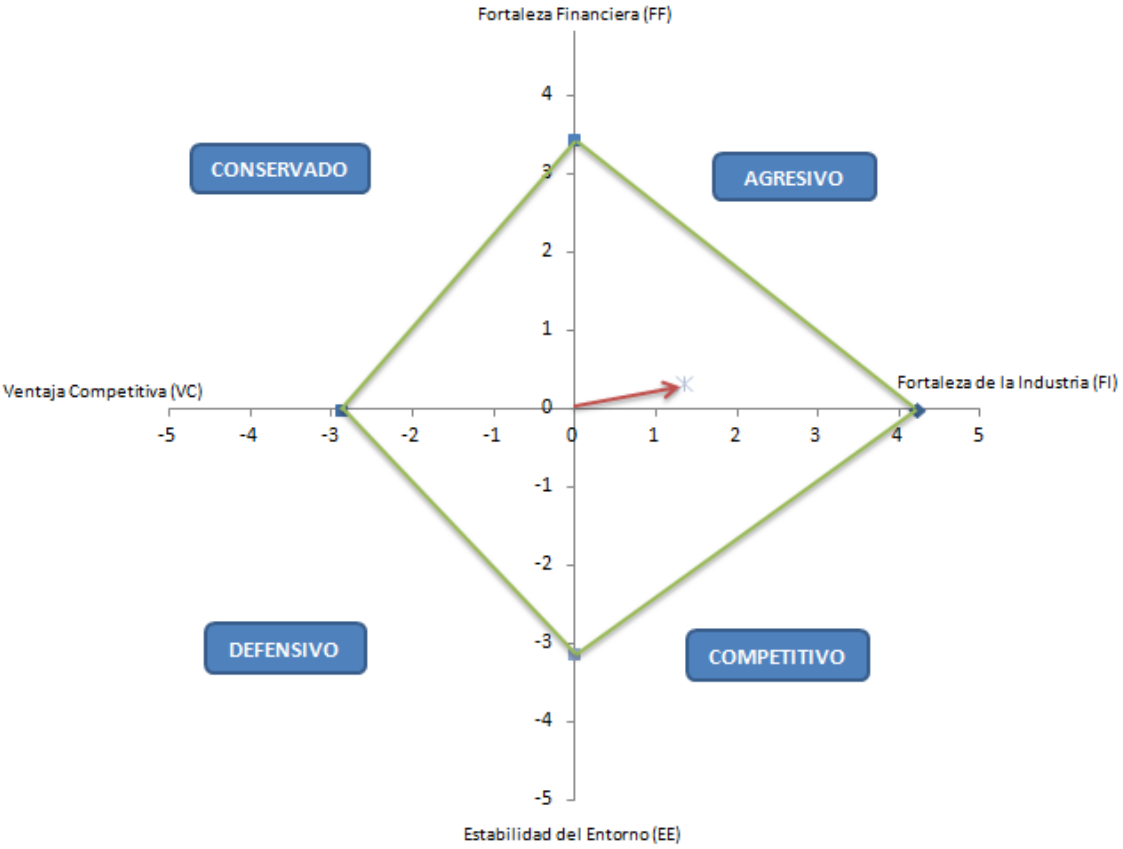


Figura N° 22: Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

4.6.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Bajo este análisis matricial (Ver figura 23) vamos a buscar nuevas estrategias para la empresa AMAL Construction S. A. C., para lo cual después del análisis del mercado indicamos que la empresa líder en el departamento tiene aproximadamente el 10% de la participación, teniendo en cuenta su tamaño y su línea de negocios, con esta aclaración indicamos que la empresa se ubica en el cuadrante

de interrogante, ya que cuenta con baja participación de mercado donde hay un crecimiento del sector, necesita buscar efectivo, tiene poca generación de caja y debe tener estrategias intensivas.

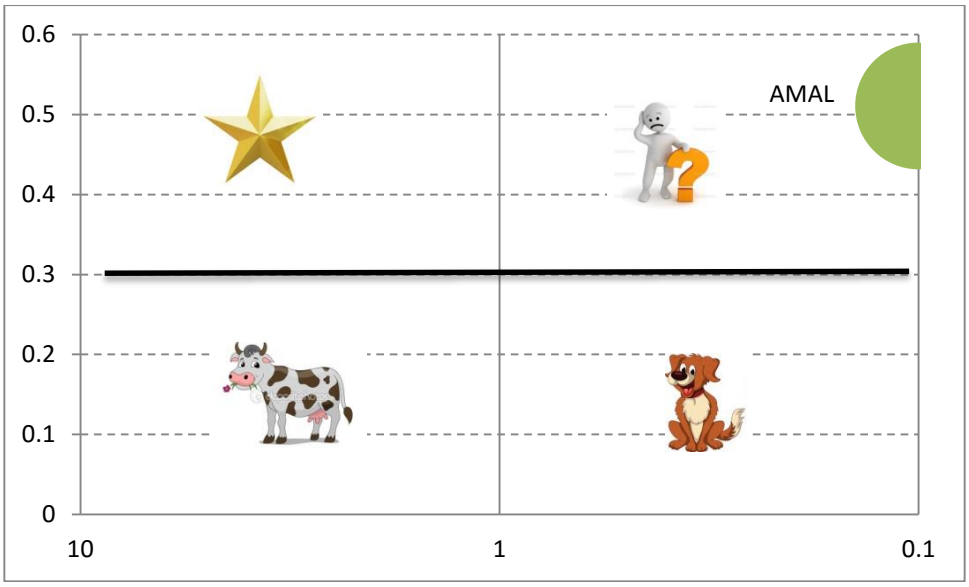


Figura N° 23: Matriz Boston Consulting Group

Por lo que podemos indicar las siguientes estrategias:

- Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.
- Implementar y capacitar al personal con el programa BIM para poder realizar y gestionar mejor los proyectos que se nos encarguen.

- Implementar la certificación ISO 9001 para dar a nuestros clientes la confianza de obras de calidad.
- Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.
- Buscar financiamiento para la implementación de maquinaria y equipos, para la actualización profesional de sus colaboradores e implementación de sistemas modernos de la construcción.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.
- Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.

4.6.4. Matriz interna – externa (MIE)

Esta matriz se basa en dos dimensiones la primera son los totales ponderados de la matriz EFI que las ubicamos en el eje de las abscisas y el segundo el total ponderado de la matriz EFE que las ubicamos en el eje de las ordenadas, la matriz se divide en tres grandes sectores que tienen diferentes implicaciones estratégicas, ver figura 24.

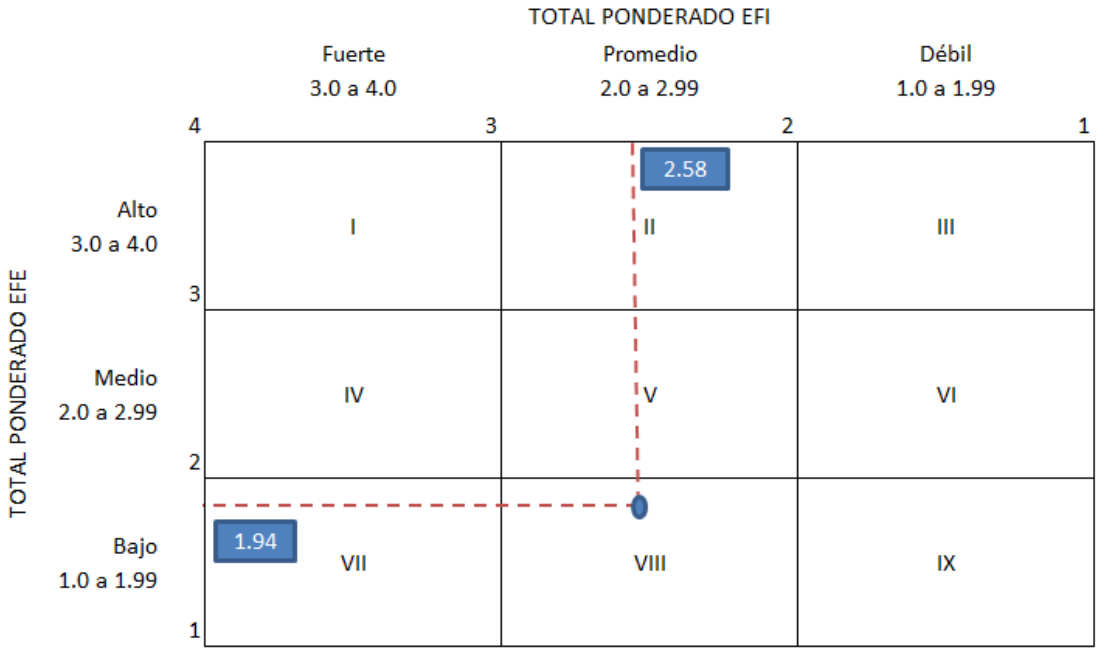


Figura N° 24: Matriz interna – externa

Siguiendo la metodología, podemos observar que la empresa AMAL Construction S. A. C. se encuentra en el cuadrante VIII, lo que nos indica que debemos aplicar las estrategias de cosechar o desinvertir por lo que se sugiere las siguientes estrategias:

- Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores

sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.

- Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.
- Política de precios justos y asequibles que nos permita fidelizar a nuestros clientes.
- Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.

4.6.5. Matriz de gran estrategia (MGE)

Según la metodología de esta matriz (Ver figura 25) la empresa AMAL Construction S. A. C. se ubica en el cuadrante II, por lo que la organización debe evaluar seriamente su proximidad al mercado, tiene capacidad de competir sobre todo con las empresas de mayor envergadura, por lo que debe pensar cómo mejorar su competitividad, una alternativa es la integración horizontal. Para tal efecto podemos mencionar a las siguientes estrategias que nos pueden ayudar a salir adelante:

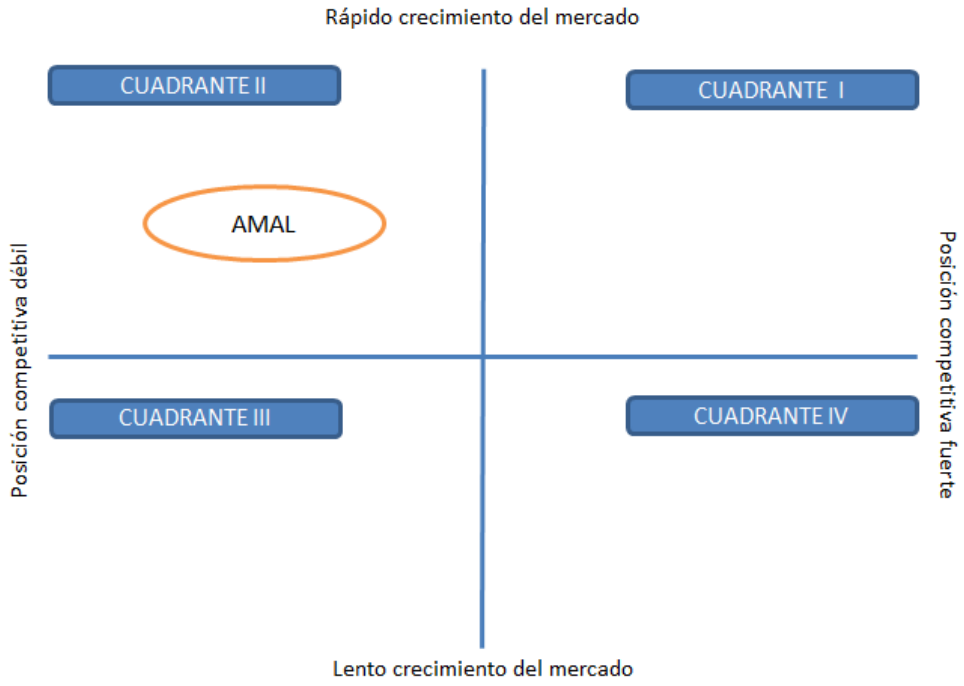


Figura N° 25: Matriz gran estrategia

- Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.
- Implementar la certificación ISO 9001 para dar a nuestros clientes la confianza de obras de calidad.
- Implementar y capacitar al personal con el programa BIM para poder realizar y gestionar mejor los proyectos que se nos encarguen.
- Crear políticas medio ambientales que garanticen nuestro compromiso con el ambiente en base a la norma internacional ISO 14001 y buscar la certificación.

- Desarrollar y organizar 3 segmentos dentro de la organización en servicios, construcción y minería para poder ampliar nuestros servicios.
- Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.
- Crear la página web de la empresa donde este la información de la empresa, las principales obras ejecutadas, los servicios que se brindan, principales clientes, principales aliados estratégicos.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.
- Crear políticas de gobierno corporativo.
- Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.
- Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.

4.6.6. Matriz de decisión estratégica

Esta matriz reúne a las demás matrices ya estudiadas (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE), la cual nos permitirá ver las repeticiones de cada estrategia realizada y seleccionaremos las de mayor repetición, ver tabla 27.

Tabla N° 27: Matriz de decisión estratégica

	Matriz					
Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1. Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.	X		X	X	X	4
2. Implementar y capacitar al personal con el programa BIM para poder realizar y gestionar mejor los proyectos que se nos encarguen.	X		X		X	3
3. Implementar la certificación ISO 9001 para dar a nuestros clientes la confianza de obras de calidad.	X	X	X		X	4
4. Crear políticas medio ambientales que garanticen nuestro compromiso con el ambiente en base a la norma internacional ISO 14001 y buscar la certificación.	X				X	2
5. Desarrollar y organizar 3 segmentos dentro de la organización en servicios, construcción y minería para poder ampliar nuestros servicios.	X	X			X	3
6. Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.	X	X	X		X	4
7. Desarrollar un sistema organizacional y de recursos humanos, creando un reglamento de operación y funciones y un manual de operación y funciones y buscar la certificación internacional ISO 18001.	X					1
8. Crear la página web de la empresa donde este la información de la empresa, las principales obras ejecutadas, los servicios que se brindan, principales clientes, principales aliados estratégicos.	X	X			X	3
9. Buscar financiamiento para la implementación de maquinaria y equipos, para la actualización profesional de sus colaboradores e implementación de sistemas modernos de la construcción.	X	X	X			3
10. Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.	X	X	X	X	X	5
11. Crear políticas de gobierno corporativo.	X				X	2
12. Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.	X	X	X	X	X	5
13. Política de precios justos y asequibles que nos permita fidelizar a nuestros clientes.	X			X		2
14. Crear programas de capacitación al personal de la empresa para el mejoramiento de la productividad.	X	X				2
15. Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.	X	X		X	X	4
16. Dictar capacitación en políticas de seguridad al personal obrero antes de empezar la construcción de obras.	X					1
17. Implementar canales de comunicación y control de personal desde Gerencia hasta el lugar de obra.	X					1

Fuente: Elaboración propia

4.6.7. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

En esta matriz (Ver tabla 28 y 29) nos brinda el atractivo de las estrategias seleccionadas en base a las ponderaciones de los factores claves de éxito, después del análisis realizado nos quedan las siguientes estrategias.

- Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.

- Implementar y capacitar al personal con el programa BIM para poder realizar y gestionar mejor los proyectos que se nos encarguen.
- Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.
- Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.
- Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.

4.6.8. Matriz Rumelt

Es importante evaluar las estrategias que van quedando bajo el criterio de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, que se resumen en los filtros de Rumelt dando así factibilidad de aplicarlas, ver tabla 30.

4.6.9. Estrategias retenidas y de contingencia

Después de haber realizado los filtros correspondientes indicamos las estrategias que han quedado

(Ver tabla 31) las cuales serán necesarias para poder lograr nuestros objetivos de largo plazo y son las siguientes.

- Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.
- Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.
- Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.
- Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.

Tabla N° 28: Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

factores críticos de éxito	peso	1. Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.		2. Implementar y capacitar al personal con el programa BIM para poder realizar y gestionar mejor los proyectos que se nos encarguen.		3. Implementar la certificación ISO 9001 para dar a nuestros clientes la confianza de obras de calidad.		4. Desarrollar y organizar 3 segmentos dentro de la organización en servicios, construcción y minería para poder ampliar nuestros servicios.		5. Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.		6. Crear la página web de la empresa donde este la información de la empresa, las principales obras ejecutadas, los servicios que se brindan, principales clientes, principales aliados estratégicos.		7. Buscar financiamiento para la implementación de maquinaria y equipos, para la actualización profesional de sus colaboradores e implementación de sistemas modernos de la construcción.		8. Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.		9. Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.		10. Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
1. Existencia de un Plan de Desarrollo concertado que contempla ejecución de obras públicas	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12
2. Expectativas de recuperación del sector construcción	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
3. Gobierno Regional fomentara la asociatividad entre empresas para competir con empresas de mayor envergadura	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
4. Carencia de infraestructura del sector agropecuario	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07
5. Nuevas técnicas y software para el diseño y seguimiento de proyectos	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.4
6. Facilidad al acceso a tecnologías de la información	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7. Preocupación por el medio ambiente	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06
Amenazas																					
1. Presencia de mafias y corrupción en las entidades públicas para poder licitar proyectos.	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1
2. tercer año consecutivo de recesión departamental	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
3. Conflictos socio-ambientales	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12
4. Menor poder adquisitivo de la población	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06
5. Posible ingreso de Sindicatos y grupos de construcción civil	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18
6. Presencia de empresas de mayores capitales para licitar obras de mayor precio	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32
7. Empresas que ya manejan la innovación tecnológica en sus operaciones	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09
8. Posible incremento de los costos de materiales de construcción	0.01	2	0.02	4	0.04	4	0.04	1	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	3	0.03
9. Presencia de muchas empresas en el sector	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Sub total	1		2.46		2.24		2.05		2.41		2.3		2.12		1.95		2.82		2.82		2.45

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 29: Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) – continuación

factores críticos de éxito	peso	1. Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.		2. Implementar y capacitar al personal con el programa BIM para poder realizar y gestionar mejor los proyectos que se nos encarguen.		3. Implementar la certificación ISO 9001 para dar a nuestros clientes la confianza de obras de calidad.		4. Desarrollar y organizar 3 segmentos dentro de la organización en servicios, construcción y minería para poder ampliar nuestros servicios.		5. Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.		6. Crear la página web de la empresa donde este la información de la empresa, las principales obras ejecutadas, los servicios que se brindan, principales clientes, principales aliados estratégicos.		7. Buscar financiamiento para la implementación de maquinaria y equipos, para la actualización profesional de sus colaboradores e implementación de sistemas modernos de la construcción.		8. Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.		9. Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.		10. Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas																							
1. Gerentes y personal con amplia experiencia en el sector construcción y con buena capacidad de decisión	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
2. Cartas compromisos para poder consorciar para hacer frente a empresas de mayores capitales	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
3. Cuenta con un ingeniero supervisor con experiencia quien se encarga de verificar la calidad de productos que ingresan y que las obras entregadas cumplan con altos estándares de calidad	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16
4. Buena reputación financiera, sin deudas de corto ni largo plazo, se trabajó según avance de las obras, y sujeto a créditos bancarios	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
5. La rentabilidad bruta de la empresa por obra es del 10%, esto dado bajo las leyes de la construcción.	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Debilidades																							
1. No cuenta con aliados estratégicos dentro del medio	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	2	0.04	3	0.06
2. No cuenta con un departamento de Marketing ni un plan de publicidad	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
3. Desaceleración Económica en la Provincia y pocas obras públicas para licitar, bajo poder de gastos de los gobiernos locales.	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
4. No cuenta con una persona permanente del área logística, el puesto es rotativo según la obra contratada.	0.02	1	0.02	4	0.08	3	0.06	2	0.04	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	3	0.06
5. No cuenta con un plan de seguridad, salud e higiene en el trabajo.	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.3	1	0.15	3	0.45
6. No cuenta con un reglamento ni un manual de operación y funciones, tampoco con gobierno corporativo.	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3
7. Bajo poder de contratación individual por monto	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08
8. No cuenta con una página Web que le permita llegar a más personas	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1
9. Carencia de actualización de nuevos procedimientos del sector construcción con inclusión de la nueva tecnologías y tendencias	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15
10. Incremento de los precios de las maquinarias y materiales por avances tecnológicos	0.02	3	0.06	4	0.08	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02	3	0.06
11. utilización de sistemas tradicionales de información para la ejecución de las obras contratadas	0.01	3	0.03	4	0.04	1	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01	3	0.03
Sub total	1		2.52		2.23		2.3		1.97		2.47		2.3		2.32		2.46		2.25		2.71
TOTAL	2		4.98		4.47		4.35		4.38		4.77		4.42		4.27		5.28		5.07		5.16

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 30: Matriz Rumelt

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
1. Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.	SI	SI	SI	SI	SI
2. Implementar y capacitar al personal con el programa BIM para poder realizar y gestionar mejor los proyectos que se nos encarguen.	SI	SI	SI	NO	NO
3. Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.	SI	SI	SI	SI	SI
4. Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.	SI	SI	SI	SI	SI
5. Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.	SI	SI	SI	SI	SI
6. Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

4.6.10. Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo

Esta matriz muestra que los objetivos a largo plazo serán útiles y coherentes para alcanzar las estrategias retenidas y, por ende, cumplir con la visión del planeamiento estratégico. Los resultados que se muestra en la Tabla 32 indican que las estrategias están relacionadas con los objetivos a largo plazo.

Tabla N° 31: Estrategias retenidas y de contingencia

Estrategias retenidas
1. Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.
2. Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.
3. Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.
4. Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.
5. Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.
Estrategias de contingencia
1. Implementar y capacitar al personal con el programa BIM para poder realizar y gestionar mejor los proyectos que se nos encarguen.
2. Implementar la certificación ISO 9001 para dar a nuestros clientes la confianza de obras de calidad.
3. Crear políticas de gobierno corporativo.
4. Desarrollar un sistema organizacional y de recursos humanos, creando un reglamento de operación y funciones y un manual de operación y funciones y buscar la certificación internacional ISO 18001.
5. Crear la página web de la empresa donde este la información de la empresa, las principales obras ejecutadas, los servicios que se brindan, principales clientes, principales aliados estratégicos.

Fuente: Elaboración propia

4.7. Implementación estratégica

En los capítulos anteriores se identificaron las variables relevantes para la formulación de un planeamiento estratégico que permita alcanzar con éxito la visión y los objetivos a largo plazo planteados para la empresa AMAL Construction S. A. C. El presente capítulo corresponde a establecer los objetivos de corto plazo con el fin de lograr los objetivos de largo plazo y, por consiguiente, lograr la visión planteada.

4.7.1. Objetivos de corto plazo

Como parte clave del proceso de implementación estratégica, se han desarrollado los objetivos de corto plazo (OCP) asociados a cada objetivo de largo plazo (OLP) que permitirán conducir a la visión establecida en el largo plazo (Ver Tabla 33).

- Para el 2017 habremos conseguido crear políticas de gestión de calidad de servicios y obras entregadas en base a normas internacionales ISO.
- Para el 2018 habremos conseguido todos los requisitos para poder lograr la certificación ISO 9001
- Para el 2017 habremos implementado nuestra página web con información básica de quienes somos, que hemos hecho y que servicios ofertamos, además de haber creado correos corporativos
- Para mediados del 2017 habremos capacitado a nuestros principales trabajadores en el programa BIM para poder trabajar en base a esta tecnología, además de haber implementado un programa de control logístico de existencias, activos y un programa de control de asistencia.

- Para el 2020 habremos conseguido un financiamiento para la adquisición de maquinaria moderna básica para la construcción de obras.
- Para el 2018 habremos realizado reuniones y firma de contratos de alianzas con empresas locales y nacionales con el fin de trabajar en conjunto en fin de lograr utilidades para las empresas.
- Para el 2018 habremos realizado reuniones y firma de contratos de alianzas estratégicas con empresas proveedoras de material para obras con el fin de sacar ventaja competitiva a las demás empresas.
- A partir del 2016 se creara una política de repartición de utilidades dejadas por obra asignando el 20% a reforzar el capital social de la empresa y mantener bien capacitado al gerente en gestión financiera.
- Para el 2018 todo el personal estará bien capacitado en gestión y ejecución de obras, además de implementar el control de Project Management Institute

- Para el año 2016 se reestructurará el sistema organizacional de la empresa incluyendo a la asamblea de accionistas, se sectorizara nuestros servicios y se incluirá un área de marketing.

Tabla N° 32: Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo

	Para el año 2021, seremos una empresa referente de consultoría de obras de construcción inmobiliaria, minera y servicios varios en el mercado local, regional y nacional, creando confianza a nuestros clientes, socios, accionistas y a la sociedad, por el cumplimiento de nuestros contratos y responsabilidades sociales asumidas, brindando servicios y obras de calidad dentro de la industria de la Construcción							
Estrategias	**Objetivos de Largo plazo**							
	OLP 1	**OLP 2**	**OLP 3**	**OLP 4**	**OLP 5**	**OLP 6**	**OLP 7**	**OLP 8**
	Para el 2021 seremos reconocidos por la calidad de nuestras obras las cuales contaran con la garantía por nuestra certificación en las normas internacionales ISO 9001	Para el 2021 seremos una empresa con un buen manejo de las TIC y contaremos con maquinaria con tecnología acorde con los últimos procesos de construcción	Para el 2021 contaremos con una agenda de convenios para establecer alianzas estratégicas con empresas de similares características a la nuestra a fin de unir esfuerzos para licitar obras de gran envergadura	Para el 2021 incrementaremos nuestro capital social al 50% para poder licitar obras más grandes y contar con una mejor reputación crediticia, convirtiéndonos así en más rentables	Para el 2021 incrementaremos nuestros servicios que ofertamos a la comunidad de forma sectorizada en 3 categorías: la de servicios generales, servicios inmobiliarios y servicios mineros, asignando un responsable especialista de negocios a cada sector para la búsqueda de contratos	Para el 2021 ser reconocidos como una buena empresa para trabajar y con clientes fidelizados por medio de una certificación de la norma ISO 18001 e incorporando un buen gobierno corporativo	Para el 2021 seremos una empresa socialmente responsable y reconocida nuestra buena gestión ambiental por la implantación de nuestra política ambiental, trabajando en base a las normas internacionales ISO 14001 y la ISO 26000, habiendo empezado en este año el proceso de certificación	Para el 2021 nuestra empresa habrá definido bien sus áreas operativas implementando el área de Marketing y con responsables fijos que permitan una mejor gestión de la empresa
1. Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.			X	X				
2. Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.				X	X		X	X
3. Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.			X	X				
4. Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.	X	X		X	X	X	X	X
5. Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.	X	X		X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

- Para el 2018 la empresa contara con más especialistas en diferentes sectores de la construcción y servicios varios para poder ampliar la red de servicios que oferta al mercado.
- Para el 2017 la empresa habrá creado su reglamento de operación y funciones así como un manual de operación y funciones que fijen las directrices de los deberes y derechos de los trabajadores.
- Para el 2018 estarán sentadas todas las bases de nuestra política de seguridad, salud e higiene en el trabajo en base a los procesos de la norma ISO 18001 que nos permita solicitar en la certificación para el 2019.
- Para el 2019 se habrá creado y aprobado nuestra política de gobierno corporativo que nos permita tener mejores relaciones con los trabajadores, clientes, proveedores y competidores.
- Para el 2019 habremos creado una política sólida en responsabilidades sociales basadas en la política internacional ISO 26000 que nos permita retribuir a la comunidad por la aceptación y apoyo que le brindan a la empresa.
- Para el 2017 habremos creado nuestra política medio ambiental respetando lo estipulado por la ley peruana y en base a la norma internacional ISO 14001.

- Para el 2017 se habrá asignado a un responsable por área fijo que vele por el cumplimiento de lo concerniente a estas, incluyendo al área de marketing.
- Para el 2017 se habrá creado un plan de marketing institucional que nos permita promocionar nuestra marca y llegar a más clientes.

4.7.2. Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

Los recursos asignados permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas y nos permitirán cumplir con los objetivos de corto plazo, los recursos son asignados en base a 4 grupos: a) Recursos financieros, b) Recursos Físicos, c) Recursos Humanos y d) Recursos Tecnológicos y se ven en la tabla 34, 35, 36 y 37.

Tabla N° 33: Objetivos de corto plazo

N° OLP	Objetivos de largo plazo	N° OCP	Objetivos de corto plazo
OLP 1	Para el 2021 seremos reconocidos por la calidad de nuestras obras las cuales contaran con la garantía por nuestra certificación en las normas internacionales ISO 9001	OCP 1.1	Para el 2017 habremos conseguido crear políticas de gestión de calidad de servicios y obras entregadas en base a normas internacionales ISO
		OCP 1.2	Para el 2018 habremos conseguido todos los requisitos para poder lograr la certificación ISO 9001
OLP 2	Para el 2021 seremos una empresa con un buen manejo de las TIC y contaremos con maquinaria con tecnología acorde con los últimos procesos de construcción	OCP 2.1	Para el 2017 habremos implementado nuestra página web con información básica de quienes somos, que hemos hecho y que servicios ofertamos, además de haber creado correos corporativos
		OCP 2.2	Para mediados del 2017 habremos capacitado a nuestros principales trabajadores en el programa BIM para poder trabajar en base a esta tecnología, además de haber implementado un programa de control logístico de existencias, activos y un programa de control de asistencia.
		OCP 2.3	Para el 2020 habremos conseguido un financiamiento para la adquisición de maquinaria moderna básica para la construcción de obras
OLP 3	Para el 2021 contaremos con una agenda de convenios para establecer alianzas estratégicas con empresas de similares características a la nuestra a fin de unir esfuerzos para licitar obras de gran envergadura	OCP 3.1	Para el 2018 habremos realizado reuniones y firma de contratos de alianzas con empresas locales y nacionales con el fin de trabajar en conjunto en fin de lograr utilidades para las empresas
		OCP 3.2	Para el 2018 habremos realizado reuniones y firma de contratos de alianzas estratégicas con empresas proveedoras de material para obras con el fin de sacar ventaja competitiva a las demás empresas
OLP 4	Para el 2021 incrementaremos nuestro capital social al 50% para poder licitar obras más grandes y contar con una mejor reputación crediticia, convirtiéndonos así en más rentables	OCP 4.1	A partir del 2016 se creara una política de repartición de utilidades dejadas por obra asignando el 20% a reforzar el capital social de la empresa y mantener bien capacitado al gerente en gestión financiera
		OCP 4.2	Para el 2018 todo el personal estará bien capacitado en gestión y ejecución de obras, además de implementar el control de Proyect Management Institute
OLP 5	Para el 2021 incrementaremos nuestros servicios que ofertamos a la comunidad de forma sectorizada en 3 categorías: la de servicios generales, servicios inmobiliarios y servicios mineros, asignando un responsable especialista de negocios a cada sector para la búsqueda de contratos	OCP 5.1	Para el año 2016 se reestructurará el sistema organizacional de la empresa incluyendo a la asamblea de accionistas, se sectorizara nuestros servicios y se incluirá un área de marketing
		OCP 5.2	Para el 2018 la empresa contara con más especialistas en diferentes sectores de la construcción y servicios varios para poder ampliar la red de servicios que oferta al mercado.
OLP 6	Para el 2021 ser reconocidos como una buena empresa para trabajar y con clientes fidelizados por medio de una certificación de la norma ISO 18001 e incorporando un buen gobierno corporativo	OCP 6.1	Para el 2017 la empresa habrá creado su reglamento de operación y funciones así como un manual de operación y funciones que fijen las directrices de los deberes y derechos de los trabajadores
		OCP 6.2	Para el 2018 estarán sentadas todas las bases de nuestra política de seguridad, salud e higiene en el trabajo en base a los procesos de la norma ISO 18001 que nos permita solicitar en la certificación para el 2019
		OCP 6.3	Para el 2019 se habrá creado y aprobado nuestra política de gobierno corporativo que nos permita tener mejores relaciones con los trabajadores, clientes, proveedores y competidores
OLP 7	Para el 2021 seremos una empresa socialmente responsable y reconocida nuestra buena gestión ambiental por la implantación de nuestra política ambiental, trabajando en base a las normas internacionales ISO 14001 y la ISO 26000, habiendo empezado en este año el proceso de certificación	OCP 7.1	Para el 2019 habremos creado una política sólida en responsabilidad social basados en la política internacional ISO 26000 que nos permita retribuir a la comunidad por la aceptación y apoyo que le brindan a la empresa
		OCP 7.2	Para el 2017 habremos creado nuestra política medio ambiental respetando lo estipulado por la ley peruana y en base a la norma internacional ISO 14001
OLP 8	Para el 2021 nuestra empresa habrá definido bien sus áreas operativas implementando el área de Marketing y con responsables fijos que permitan una mejor gestión de la empresa	OCP 8.1	Para el 2017 se habrá asignado a un responsable por área fijo que vele por el cumplimiento de lo concerniente a estas, incluyendo al área de marketing
		OCP 8.2	Para el 2017 se habrá creado un plan de marketing institucional que nos permita promocionar nuestra marca y llegar a más clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 34: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

Objetivos a largo plazo		Objetivos a corto plazo		Recursos asignados		Responsable
OLP 1	Para el 2021 seremos reconocidos por la calidad de nuestras obras las cuales contaran con la garantía por nuestra certificación en las normas internacionales ISO 9001	OCP 1.1	Para el 2017 habremos conseguido crear políticas de gestión de calidad de servicios y obras entregadas en base a normas internacionales ISO	Recursos financieros	financiamiento propio de la empresa	Gerente General
				Recursos físicos	Materiales necesarios para implementar políticas	Gerente de Operaciones
				Recursos humanos	Capacitación a todo el personal fijo de la empresa	Recursos Humanos
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática
		OCP 1.2	Para el 2018 habremos conseguido todos los requisitos para poder lograr la certificación ISO 9001	Recursos financieros	Pago con financiamiento propio a la empresa certificadora de ISO en el Perú	Gerente General
				Recursos físicos	Informe para certificación	Gerente de Operaciones
				Recursos humanos	Capacitación a todo el personal fijo de la empresa	Recursos Humanos
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática
OLP 2	Para el 2021 seremos una empresa con un buen manejo de las TIC y contaremos con maquinaria con tecnología acorde con los últimos procesos de construcción	OCP 2.1	Para el 2017 habremos implementado nuestra página web con información básica de quienes somos, que hemos hecho y que servicios ofertamos, además de haber creado correos corporativos	Recursos financieros	Pago con financiamiento propio al servidor y creador de páginas web	Gerente General
				Recursos físicos	Equipos para implementar la web	Gerente de Operaciones
				Recursos humanos	Capacitación al Personal de Sistemas e Informática	Asesor externo
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática
		OCP 2.2	Para mediados del 2017 habremos capacitado a nuestros principales trabajadores en el programa BIM para poder trabajar en base a esta tecnología, además de haber implementado un programa de control logístico de existencias, activos y un programa de control de asistencia.	Recursos financieros	Pago con financiamiento propio al proveedor del software	Gerente General
				Recursos físicos	Equipos con acceso a internet	Sistemas e Informática
				Recursos humanos	Capacitación a todo el personal fijo de la empresa	Asesor externo
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática
		OCP 2.3	Para el 2020 habremos conseguido un financiamiento para la adquisición de maquinaria moderna básica para la construcción de obras	Recursos financieros	Acuerdo comercial de financiamiento con instituciones bancarias	Asociación
				Recursos físicos	Desarrollo de estructura logística para la adquisición de maquinaria y equipos	Gerente de Operaciones
				Recursos humanos	Personal con conocimiento de maquinaria y equipos	Jefe de Administración
				Recursos tecnológicos	Comparación de la tecnología internacional con la tecnología nacional	Jefe de Proyectos

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 35: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo – continuación 1

Objetivos a largo plazo		Objetivos a corto plazo		Recursos asignados		Responsable
OLP 3	Para el 2021 contaremos con una agenda de convenios para establecer alianzas estratégicas con empresas de similares características a la nuestra a fin de unir esfuerzos para licitar obras de gran envergadura	OCP 3.1	Para el 2018 habremos realizado reuniones y firma de contratos de alianzas con empresas locales y nacionales con el fin de trabajar en conjunto en fin de lograr utilidades para las empresas	Recursos financieros	Recursos financieros de las empresas aliadas	Asociación
				Recursos físicos	Equipos de comunicación con bases de transparencia	Jefe de Proyectos
				Recursos humanos	Desarrollo de personal capacitado para liderar alianzas	Jefe de Administración
				Recursos tecnológicos	Sistemas de información sencilla y rápida	Sistemas e Informática
		OCP 3.2	Para el 2018 habremos realizado reuniones y firma de contratos de alianzas estratégicas con empresas proveedoras de material para obras con el fin de sacar ventaja competitiva a las demás empresas	Recursos financieros	Recursos financieros de las empresas aliadas	Asociación
				Recursos físicos	Equipos de comunicación con bases de transparencia	Jefe de Proyectos
				Recursos humanos	Desarrollo de personal capacitado para liderar alianzas	Jefe de Administración
				Recursos tecnológicos	Sistemas de información sencilla y rápida	Sistemas e Informática
OLP 4	Para el 2021 incrementaremos nuestro capital social al 50% para poder licitar obras más grandes y contar con una mejor reputación crediticia, convirtiéndonos así en más rentables	OCP 4.1	A partir del 2016 se creara una política de repartición de utilidades dejadas por obra asignando el 20% a reforzar el capital social de la empresa y mantener bien capacitado al gerente en gestión financiera	Recursos financieros	Utilidades después de obras	Junta de accionistas
				Recursos físicos	Informes contables después de obras para junta de accionistas	Jefe de Administración
				Recursos humanos	Capacitación en contabilidad al Gerente General y Gerente de Operaciones	Jefe de Administración
				Recursos tecnológicos	Equipos con software contables y de control	Sistemas e Informática
		OCP 4.2	Para el 2018 todo el personal estará bien capacitado en gestión y ejecución de obras, además de implementar el control de Proyect Management Instituto	Recursos financieros	Financiamiento con recursos propios de la empresa	Gerente General
				Recursos físicos	Informes de capacitaciones del personal	Gerente de Operaciones
				Recursos humanos	Capacitación al personal en software de control de Project Management	Jefe de Proyectos
				Recursos tecnológicos	Equipos con el software Microsoft Project o Primavera y BIM	Sistemas e Informática

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 36: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo – continuación 2

Objetivos a largo plazo		Objetivos a corto plazo		Recursos asignados		Responsable
OLP 5	Para el 2021 incrementaremos nuestros servicios que ofertamos a la comunidad de forma sectorizada en 3 categorías: la de servicios generales, servicios inmobiliarios y servicios mineros, asignando un responsable especialista de negocios a cada sector para la búsqueda de contratos	OCP 5.1	Para el año 2016 se reestructurará el sistema organizacional de la empresa incluyendo a la asamblea de accionistas, se sectorizara nuestros servicios y se incluirá un área de marketing	Recursos financieros	Financiamiento con recursos propios de la empresa	Gerente General
				Recursos físicos	Materiales necesarios para implementar políticas	Jefe de Administración
				Recursos humanos	Junta de accionistas	Gerente General
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática
		OCP 5.2	Para el 2018 la empresa contara con más especialistas en diferentes sectores de la construcción y servicios varios para poder ampliar la red de servicios que oferta al mercado.	Recursos financieros	Financiamiento con recursos propios de la empresa	Gerente General
				Recursos físicos	Informes de capacitaciones del personal	Gerente de Operaciones
				Recursos humanos	Personal altamente capacitado	Gerente de Operaciones
				Recursos tecnológicos	Equipos con software con programas tecnológicos a utilizar	Sistemas e Informática
OLP 6	Para el 2021 ser reconocidos como una buena empresa para trabajar y con clientes fidelizados por medio de una certificación de la norma ISO 18001 e incorporando un buen gobierno corporativo	OCP 6.1	Para el 2017 la empresa habrá creado su reglamento de operación y funciones así como un manual de operación y funciones que fijen las directrices de los deberes y derechos de los trabajadores	Recursos financieros	Financiamiento con recursos propios de la empresa	Gerente General
				Recursos físicos	Documento de reglamento y manual interno de operación funciones	Gerente de Operaciones
				Recursos humanos	Personal capacitado de recursos humanos	Jefe de Administración
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática
		OCP 6.2	Para el 2018 estarán sentadas todas las bases de nuestra política de seguridad, salud e higiene en el trabajo en base a los procesos de la norma ISO 18001 que nos permita solicitar en la certificación para el 2019	Recursos financieros	Financiamiento con recursos propios de la empresa	Gerente General
				Recursos físicos	Manual de políticas de seguridad, salud e higiene en el trabajo	Gerente de Operaciones
				Recursos humanos	Capacitación al personal sobre seguridad, salud e higiene en el trabajo	Jefe de Proyectos
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática
		OCP 6.3	Para el 2019 se habrá creado y aprobado nuestra política de gobierno corporativo que nos permita tener mejores relaciones con los trabajadores, clientes, proveedores y competidores	Recursos financieros	Financiamiento con recursos propios de la empresa	Gerente General
				Recursos físicos	Informe de Gobierno Corporativo	Junta de accionistas
				Recursos humanos	Capacitación al personal fijo de la empresa sobre Gobierno Corporativo	Jefe de Administración
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 37: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo – continuación 3

Objetivos a largo plazo		Objetivos a corto plazo		Recursos asignados		Responsable
OLP 7	Para el 2021 seremos una empresa socialmente responsable y reconocida nuestra buena gestión ambiental por la implantación de nuestra política ambiental, trabajando en base a las normas internacionales ISO 14001 y la ISO 26000, habiendo empezado en este año el proceso de certificación	OCP 7.1	Para el 2019 habremos creado una política sólida en responsabilidad social basados en la política internacional ISO 26000 que nos permita retribuir a la comunidad por la aceptación y apoyo que le brindan a la empresa	Recursos financieros	Financiamiento con recursos propios de la empresa	Gerente General
				Recursos físicos	Manual de responsabilidad social	Jefe de Administración
				Recursos humanos	Capacitación y sensibilización al personal fijo de tienda	Jefe de recursos humanos
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática
		OCP 7.2	Para el 2017 habremos creado nuestra política medio ambiental respetando lo estipulado por la ley peruana y en base a la norma internacional ISO 14001	Recursos financieros	Financiamiento con recursos propios de la empresa	Gerente General
				Recursos físicos	Manual de protección del medio ambiente	Jefe de Proyectos
				Recursos humanos	Capacitación y sensibilización al personal fijo de tienda	Jefe de recursos humanos
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática
OLP 8	Para el 2021 nuestra empresa habrá definido bien sus áreas operativas implementando el área de Marketing y con responsables fijos que permitan una mejor gestión de la empresa	OCP 8.1	Para el 2017 se habrá asignado a un responsable por área fijo que vele por el cumplimiento de lo concerniente a estas, incluyendo al área de marketing	Recursos financieros	Financiamiento con recursos propios de la empresa	Gerente General
				Recursos físicos	Informe de funciones organizacionales por área	Gerente de Operaciones
				Recursos humanos	Personal de la Empresa	Gerente de Operaciones
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática
		OCP 8.2	Para el 2017 se habrá creado un plan de marketing institucional que nos permita promocionar nuestra marca y llegar a más clientes.	Recursos financieros	Financiamiento con recursos propios de la empresa	Gerente General
				Recursos físicos	Informe de plan de Marketing	Jefe del área de marketing
				Recursos humanos	Personal del área de marketing	Jefe del área de marketing
				Recursos tecnológicos	Computadoras y laptops	Sistemas e Informática

Fuente: Elaboración propia

4.7.3. Políticas de Cada Estrategia

Las políticas delimitan el camino que tomaran las estrategias para poder llegar a cumplir la visión. Las políticas deben de estar alineadas con los valores de la empresa establecidos, además están sometidos a los principios de ética, legalidad y responsabilidad social. Asimismo, son los métodos, reglas y prácticas que dirigen la forma de actuar de la empresa AMAL Construction S. A. C. y se resumen en la tabla 38.

Tabla N° 38: Políticas de cada estrategia

Estrategias	N°	Políticas
Licitar obras de mayor volumen explotando las cartas compromiso de consorciar con empresas del medio y aprovechar los proyectos públicos y privados estancados.	P 1.1	Incrementar la rentabilidad y la competitividad de la empresa
	P 1.2	Fomentar la buena comunicación y transparencia entre los integrantes
	P 1.3	Fortalecer el trabajo en equipo
Desarrollar el área de marketing y generar un plan de marketing institucional que pueda llegar a más clientes.	P 2.1	Programa de marketing enfocado al desarrollo departamental y nacional
	P 2.2	incentivar las buenas prácticas y los buenos valores de la empresa
	P 2.3	Promover las ventas para la incursión de nuevos mercados y más servicios
Realizar alianzas estratégicas con empresas de mejores capitales para poder acceder a mayores obras y mejores sistemas de construcción para aprovechar la poca oferta que existe.	P 3.1	Incentivar la cooperación entre empresas de los diferentes sectores
	P 3.2	Contribuir con el bienestar y desarrollo de las empresas involucradas
	P 3.4	Integración con empresas desarrolladas para el aprendizaje continuo de los procesos de construcción
Desarrollo de la capacidad de la empresa en la búsqueda de nuevos mercados que estén en crecimiento.	P 4.1	Desarrollo de capacitaciones constantes de los procesos de innovación de la empresa
	P 4.2	Fomentar la oferta de servicios que podemos brindar
	P 4. 3	Fomentar el buen uso de la tecnología del sector construcción
Desarrollar un benchmarking con las principales empresas constructoras del país.	P 5.1	Promover la buena y sana competencia entre empresas del sector
	P 5.2	Se implementara un modelo de gestión empresarial
	P 5.3	desarrollar las actividades en busca de la calidad, mejorando continuamente e innovándonos

Fuente: Elaboración propia

4.7.4. Estructura de la organización

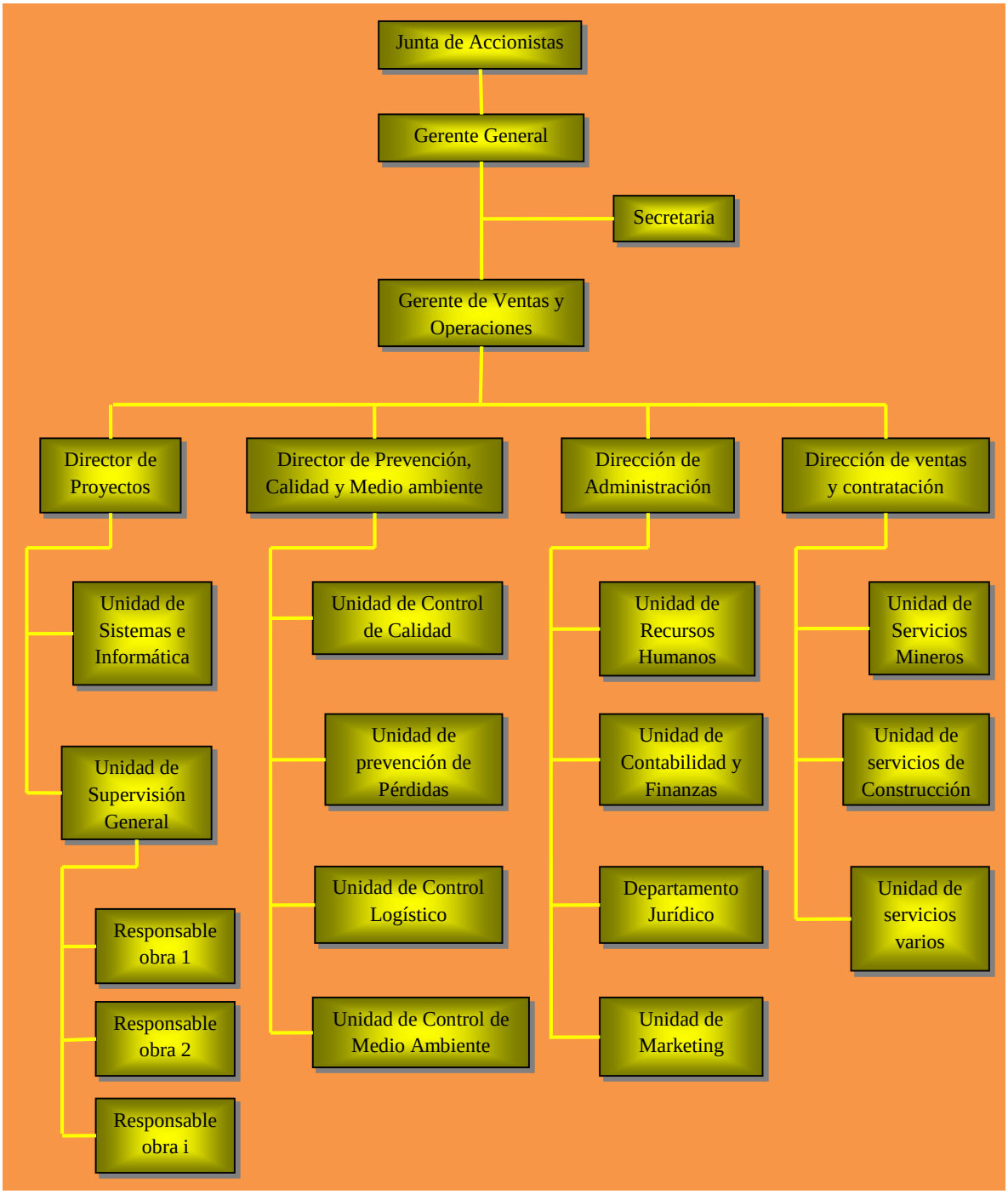
El presente trabajo está orientado a integrar los recursos y gestionar mejor a la empresa mediante un liderazgo responsable, es por eso que proponemos la siguiente estructura organizacional en la figura 26.

4.7.5. Medio ambiente ecología y responsabilidad social

En los últimos años estamos viviendo cambios importantes en nuestro ambiente, inundaciones, sequías, deforestación es por esto que actualmente a nivel mundial se habla de responsabilidad y conciencia medioambiental, Perú no es ajeno a estos temas por lo cual cuenta con un Ministerio del Medio Ambiente que es el órgano público encargado de velar por el cuidado y respeto de nuestro ambiente, el departamento de Cajamarca en especial se ha visto muy afectado en temas medio ambientales y por conflictos sociales relacionados por la actividad minera, es por ello que la población es muy sensible a estos temas.

Teniendo en cuenta que la actividad del sector construcción es un sinónimo de cambios y alteraciones del medio ambiente es que la empresa AMAL Construction S.A. C.

Figura N° 26: Estructura orgánica propuesta para AMAL Construction S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

en el contexto de su plan estratégico contempla la creación de un área que cree políticas medio ambientales basados en la norma internacional ISO 14001, además de velar por el buen cumplimiento de estas políticas que buscan el buen uso y conservación de los recursos naturales, trabajando conjuntamente con las municipalidades locales, gobiernos regionales y con el Ministerio del Ambiente.

4.7.6. Recursos humanos

Para la implementación de este plan estratégico para la empresa AMAL Construction S. A. C. es necesario que la junta directiva se mantenga comprometida con los objetivos propuestos, además se deberá contar con la experiencia del Gerente General y del Gerente de Operaciones para poder liderar a la empresa al cambio que busca cumplir con los objetivos e corto plazo y objetivos de largo plazo que permitan alcanzar la visión que se ha propuesto, también se deberá contar con responsables de cada área organizacional de la empresa con buen profesionalismo e involucrados con la empresa, para lo cual se debe buscar las capacitaciones continuas de todo el personal con el fin de que exista un equilibrio en la ejecución de las acciones del plan propuesto

y poder generar beneficios para nuestros clientes, trabajadores y accionistas.

4.7.7. Gestión del Cambio

Para poder ejecutar el presente plan estratégico la empresa AMAL Construction S. A. C. pasará por un periodo de adecuación a las estrategias planteadas y esto puede generar un cierto rechazo por algún personal perteneciente a la empresa o por los mismos accionistas, ya que lo pueden tomar como un proceso que realiza gastos innecesarios que disminuiría su rentabilidad. Por lo tanto la mejor manera de sobrellevar la resistencia al cambio por parte de estas personas es la implementación de buenas vías de comunicación de los objetivos y las metas que se pretende llegar con la implementación del presente plan. Teniendo siempre presente la visión propuesta con la cual pretendemos desarrollar y hacer crecer a la empresa AMAL Construction S. A. C.

4.8. Evaluación estratégica

Para la evaluación de las estrategias y de los objetivos de corto plazo del presente plan estratégico para la empresa AMAL

Construction S. A. C., se utilizará el tablero de control, herramienta que permitirá a la empresa mantener una visión amplia de la situación actual y controlar el desempeño de los objetivos de corto plazo propuestos.

4.8.1. Perspectivas de control

Para poder implementar correctamente el plan estratégico es necesario hacer seguimiento de las estrategias, objetivos y acciones planteadas mediante una evaluación, en la cual se brindará un grupo de indicadores que nos permitan verificar como se están implementando las estrategias mediante la medición de los indicadores en periodos establecidos para así poder tomar correcciones necesarias en el periodo que sea solicitado, las unidades de medida propuestas evaluaran el impacto que está generando la implementación de las acciones.

Las perspectivas de control que se usaran para la evaluación de los objetivos de corto plazo con el fin de implementar las estrategias para la empresa AMAL Construction S. A. C. son: a) Perspectiva Financiera, b)

Perspectiva del Cliente, c) Perspectiva de Interna, y d) aprendizaje de la organización.

4.8.1.1. Perspectiva Financiera

Son indicadores muy importantes y reflejan cómo está la empresa económicamente y como se están manejando las inversiones, con el cumplimiento de estos indicadores podremos brindar más estrategias que nos permitan captar nuevas inversiones que permitan incrementar los beneficios de los accionistas.

4.8.1.2. Perspectiva del Cliente

Son los indicadores que miden la gestión de la empresa dentro del mercado y con el cumplimiento de estos podremos verificar cual es la presencia de la empresa dentro del mercado local, regional y nacional, además nos indicaran si los servicios ofertados son los que nuestros clientes requieren o debemos implementar otras alternativas.

4.8.1.3. Perspectiva Interna

Debemos cuidar que se cumplan los indicadores propuestos para que podamos medir la relevancia que tiene la excelencia operacional y como están las propuestas de competitividad de la empresa AMAL Construction S. A. C. los resultados positivos nos indicaran el crecimiento de la empresa en volumen, calidad y la satisfacción de nuestros clientes.

4.8.1.4. Aprendizaje de la Organización

Son los indicadores que nos enseñan de las acciones pasadas y nos permiten ir innovándonos y generar competitividad los cuales deben ser tomados muy en cuenta por los integrantes de la organización. Nos permitirá identificar la satisfacción de nuestra fuerza laboral, y su productividad.

4.8.2. Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard)

Mediante esta herramienta podremos hacer seguimiento de las proyecciones que no hemos propuestos con respecto a la situación real lo cual servirá de ayuda a los evaluadores para revaluar los indicadores o ajustar las

estrategias con el fin de llegar a la visión propuesta para la empresa AMAL Construction S. A. C. lo cual se refleja en la tabla 39.

4.8.3. Discusión

En el mundo moderno hay muchas herramientas que utilizan las empresas para poder sacar ventaja competitiva, entre las cuales encontramos los trabajos de investigación como los planes estratégicos, sin embargo a pesar de que son herramientas que toda empresa debería hacer la gran mayoría no le toma importancia, por lo cual muchas empresas tienen corta vida útil o van a la quiebra al poco tiempo de haber sido creadas.

La empresa AMAL Construction S. A. C. que fue creada en el año 2010 por socios netamente familiares ha venido operando dentro del mercado de la construcción con buenos profesionales y especialistas en diferentes rubros, y quien tiene la consigna de ser una de las mejores empresas del medio brindando servicios y obras de calidad y durabilidad, ha ofertado sus servicios principalmente a las instituciones estatales principalmente en el departamento de Cajamarca y la Libertad, también en el resto del país con menor cuantía.

Tabla N° 39: Tablero de control balanceado

Perspectiva		Objetivos a corto plazo	Indicador	Periodo	Variable
Aprendizaje de la organización	OCP 2.2	Para mediados del 2017 habremos capacitado a nuestros principales trabajadores en el programa BIM para poder trabajar en base a esta tecnología, además de haber implementado un programa de control logístico de existencias, activos y un programa de control de asistencia.	N capacitaciones de programas instalados y de gestión	ANUAL	N
	OCP 3.1	Para el 2018 habremos realizado reuniones y firma de contratos de alianzas con empresas locales y nacionales con el fin de trabajar en conjunto en fin de lograr utilidades para las empresas	N contratos firmados con empresas del medio	ANUAL	N
	OCP 3.2	Para el 2018 habremos realizado reuniones y firma de contratos de alianzas estratégicas con empresas proveedoras de material para obras con el fin de sacar ventaja competitiva a las demás empresas	N contratos firmados con empresas proveedoras	ANUAL	N
	OCP 4.2	Para el 2018 todo el personal estará bien capacitado en gestión y ejecución de obras, además de implementar el control de Project Management Institute	N capacitaciones de programas instalados y de gestión	MENSUAL	N
	OCP 6.1	Para el 2017 la empresa habrá creado su reglamento de operación y funciones así como un manual de operación y funciones que fijen las directrices de los deberes y derechos de los trabajadores	Reglamento y Manual realizados y aprobados	ANUAL	N
	OCP 6.2	Para el 2018 estarán sentadas todas las bases de nuestra política de seguridad, salud e higiene en el trabajo en base a los procesos de la norma ISO 18001 que nos permita solicitar en la certificación para el 2019	N Políticas Hechas y aprobadas	SEMESTRAL	N
	OCP 8.1	Para el 2017 se habrá asignado a un responsable por área fijo que vele por el cumplimiento de lo concerniente a estas, incluyendo al área de marketing	N personal en planillas	MENSUAL	N
Perspectiva Interna	OCP 1.1	Para el 2017 habremos conseguido crear políticas de gestión de calidad de servicios y obras entregadas en base a normas internacionales ISO	N Políticas Hechas y aprobadas	SEMESTRAL	N
	OCP 1.2	Para el 2018 habremos conseguido todos los requisitos para poder lograr la certificación ISO 9001	Certificación	ANUAL	N
	OCP 5.1	Para el año 2016 se reestructurará el sistema organizacional de la empresa incluyendo a la asamblea de accionistas, se sectorizara nuestros servicios y se incluirá un área de marketing	Estructura Orgánica	ANUAL	N
	OCP 6.3	Para el 2019 se habrá creado y aprobado nuestra política de gobierno corporativo que nos permita tener mejores relaciones con los trabajadores, clientes, proveedores y competidores	N Políticas Hechas y aprobadas	SEMESTRAL	N
	OCP 7.1	Para el 2019 habremos creado una política sólida en responsabilidad social basados en la política internacional ISO 26000 que nos permita retribuir a la comunidad por la aceptación y apoyo que le brindan a la empresa	N Políticas Hechas y aprobadas	SEMESTRAL	N
	OCP 7.2	Para el 2017 habremos creado nuestra política medio ambiental respetando lo estipulado por la ley peruana y en base a la norma internacional ISO 14001	N Políticas Hechas y aprobadas	SEMESTRAL	N
Perspectiva del cliente	OCP 2.1	Para el 2017 habremos implementado nuestra página web con información básica de quienes somos, que hemos hecho y que servicios ofertamos, además de haber creado correos corporativos	N Visitas a la Página Web	MENSUAL	N
	OCP 5.2	Para el 2018 la empresa contara con más especialistas en diferentes sectores de la construcción y servicios varios para poder ampliar la red de servicios que oferta al mercado.	N Contratos Firmados	MENSUAL	N
	OCP 8.2	Para el 2017 se habrá creado un plan de marketing institucional que nos permita promocionar nuestra marca y llegar a más clientes.	N Contratos Firmados	MENSUAL	N
Perspectiva financiera	OCP 2.3	Para el 2020 habremos conseguido un financiamiento para la adquisición de maquinaria moderna básica para la construcción de obras	% de Cumplimiento de Pagos Con Respecto a la Deuda Total	MENSUAL	%
	OCP 4.1	A partir del 2016 se creara una política de repartición de utilidades dejadas por obra asignando el 20% a reforzar el capital social de la empresa y mantener bien capacitado al gerente en gestión financiera	% de Incremento de Capital	ANUAL	%

Fuente: Elaboración propia

Pero como toda pequeña empresa trabaja en base a la experiencia de sus directivos.

El presente trabajo presenta como objetivo central determinar lineamientos teórico - metodológicos para la elaboración de un plan estratégico para la empresa de construcción AMAL Construction S. A. C. al 2021. Ya que la empresa no ha contado con el éxito que los socios esperaban por existir mucha competencia dentro del sector y además no cuenta con bases establecidas que puedan enrumbar a la empresa por el camino que los lleve a tener logros y los beneficios que todo empresario desea, mediante una buena administración estratégica.

La necesidad de contar con una administración estratégica concuerda con lo mencionado por Fernando D'Alessio Ipinza, (2008) quien señala:

> La administración estratégica se podría definir, resumidamente, como el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo. El estratega desarrolla un proceso basado en asumir, suponer, y pronosticar el futuro de la organización. Las asunciones, o supuestos, se adoptan

> teniendo como base la formación profesional, experiencia, personalidad, y capacitación de los gerentes que desarrollan el proceso estratégico, quienes le imprimen sus conocimientos, generando con sus acciones resultados o consecuencias, las cuales se espera que logren, cada vez, una mejor organización. Dos males endémicos son las causas fundamentales de la crisis: el cortoplacismo y el especialismo. El primer mal consiste en no proyectar la organización al futuro aduciendo que, como todo es cambiante e incierto, se debe resolver el día a día y no existe tiempo para pensar en el futuro. No hay nada más errado, puesto que se dice el hoy no existe si no se piensa en el mañana, por ello hay que administrar pensando y proyectando la organización hacia el futuro deseado con una visión ambiciosa. El corto y largo plazo dependerán de la organización y del sector industrial en el que compite; y hacen referencia a los horizontes de tiempo cercano y lejano, respectivamente. El segundo mal se refiere a manejar las organizaciones sólo con especialistas que carezcan de una visión integral de la organización. La organización es una compleja maquinaria y hay que mirarla integralmente, no se puede administrar viendo las partes, hay que hacerlo viendo la organización como un todo. Al final, en administración estratégica se requieren gerentes que tengan una clara lectura de todos los aspectos relevantes de la organización, con una visión global de los negocios y con el largo plazo, asociado a la organización y a su sector, en mente. Las acertadas maniobras estratégicas conducen al éxito, los errores tácticos conducen a problemas en el proceso y pueden originar serias pérdidas, no obstante, un error estratégico no tiene comparación, y equivale a desde muy serios daños hasta la posible desaparición de la organización, en muchos casos.

También la implementación de los planes estratégicos traen desafíos así lo dice Sapiro, (2011) quien también menciona:

> La otra cara de la moneda competitiva es la atención que se presta a la implementación del plan estratégico. Hoy en día es evidente que hasta las

> estrategias mejor formuladas no aseguran su puesta en marcha exitosa. Muchas empresas, grandes y pequeñas, luchan con la laguna que separa los objetivos de los resultados. Muchas buenas ideas, que tienen planes consistentes, jamás se realizan. ¿Por qué sucede esto? Bossidy y Charam afirman que el principal trabajo de los líderes de las organizaciones es seleccionar y evaluar a las personas, actividad que nunca deben delegar. Bossidy, que es uno de los ejecutivos más aclamados, considera que colocar a las personas correctas en los lugares correctos permitirá al administrador ejecutar las estrategias formuladas, dada la excelencia de los procesos operacionales y la disciplina en la ejecución. Las empresas que son consideradas magníficas para implementar y ejecutar las estrategias desarrollan una cultura en la cual todos cuestionan, analizan y persiguen incesantemente resultados. Los líderes de esas organizaciones se involucran a fondo y no huyen de las cuestiones difíciles cuando las cosas se complican, además de que premian la honestidad, el sentido de realidad y la confiabilidad de las personas.

Entonces al analizar la empresa vemos que no cuenta con un plan estratégico que permita direccionar a la empresa al cumplimiento de objetivos, donde las personas que dirigen la empresa únicamente trabajan de forma tradicional contando con una misión y visión muy genéricas, por lo que operan deficientemente.

El primer objetivo específico del presente trabajo es Diagnosticar la realidad situacional y formular la visión, misión y valores institucionales de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C

Para poder analizar este primer objetivo específico se recopilo información del sector construcción a nivel nacional y departamental, disponibles en diferentes instituciones que estudian la realidad nacional, lo cual nos da una vista general de cómo se encuentra la empresa con respectos al sector y poder saber cómo actuar ante el futuro que viene, además para el estudio de la visión, misión, valores y el código de ética se tomó como referencia los pasos dados el libro de Fernando D'Alessio, donde se dan las pautas para su creación.

Este primer ámbito de estudio nos dio como resultado un diagnóstico de la situación actual del sector desde una perspectiva macroeconómica al estudiar la realidad nacional y una visión microeconómica al ver como se encuentra el departamento de Cajamarca, donde podemos ver que a nivel nacional el sector se encuentra recuperándose en lo que va del año 2016 por avances en las obras públicas, sin embargo en el departamento de Cajamarca que presenta una recesión desde hace 3 años el sector no ve mejorías por lo cual las empresas no se benefician y se quejan que existe corrupción al momento de licitar las obras.

De un análisis que realizaron Vilca Chunga, Castillo Lujan, Linares Cueva, & Domínguez Roldan, (2012) para la ciudad de la libertad donde se indica:

> El Perú tiene una deficiencia en infraestructura que debe superar para obtener mejores ventajas competitivas aprovechando sus condiciones macroeconómicas favorables; El Perú está empezando a impulsar el crecimiento del sector construcción a través de inversiones públicas en infraestructura, sin embargo es necesario llegar a todas las partes del país para que todos sus pobladores puedan ser partícipes más que simples testigos de la bonanza económica del país Las empresas del sector construcción de la Libertad en promedio obtienen una rentabilidad menor del promedio nacional que es 25% sobre su inversión esto además de considerar que en obras públicas las empresas utilizan las fianzas de las entidades bancarias para pedir adelanto por la construcción de las obras.

Trujillo es un departamento muy cercano a Cajamarca, y según el estudio está creciendo en el sector construcción en comparación con el departamento de Cajamarca, esto debido a que la ciudad ha sido por muchos años dependiente del sector minero y en los últimos años con los conflictos sociales han hecho que muchos proyectos estén paralizados, también ha esto se une la ineficiente gestión de algunas autoridades que no se preocuparon por realizar más inversión pública provocando una gran caída a todos los sectores del departamento.

En el estudio de la visión, misión, valores y código de ética durante el estudio verificamos que la empresa contaba con una visión y misión muy pobres y genéricas, y no contaba con una declaración de valores ni de un código de ética, por lo que se tuvo la necesidad de replantear la visión y la misión y formular los valores y el código de ética que deben regir a las actividades que desarrolla la empresa.

La visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos. La misión establece la diferenciación de la organización con otras de la misma industria y la identidad que guiará a la organización en su propósito. Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas

indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos. (Ipinza, 2008).

El segundo objetivo específico es Evaluar el aspecto externo e interno de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.

Los cambios rápidos, profundos y discontinuos que afectan las personas, las organizaciones y a la sociedad son producidos en general por la acción de muchos agentes que forman, simultáneamente, un campo de fuerzas caóticas y dinámicas, cuyas derivaciones son desconocidas e imprevistas. Para hacer un diagnóstico estratégico externo, los directivos de las organizaciones deben seleccionar de entre infinidad de datos e informaciones aquellos que podrían ser relevantes y significativos, y deben percibir, por medio de la reflexión y las motivaciones personales u organizacionales, lo que está sucediendo en su derredor. Mirar más allá de las fronteras de la organización es fundamental para el éxito. Por ello es necesario desarrollar una visión periférica que pueda descubrir horizontes y que permita visualizar el mundo de los negocios con todas sus dimensiones y dinamismo. (Sapiro, 2011)

En el aspecto externo hemos estudiado a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, además de un breve análisis de la competencia, donde podemos verificar que el sector y las empresas dependen mucho de la coyuntura política para poder realizar sus actividades ya que son las instituciones políticas las que se encargan de fomentar el bienestar de la población mediante la ejecución de obras, también en el aspecto económico nos indica como estamos progresando y se relaciona con el sector ya que si la población cuenta con más recursos estarán dispuestos a adquirir más servicios que cooperen con su bienestar, el aspecto social en el departamento de Cajamarca como en otras zonas mineras es muy importante ya que los pobladores se oponen a la ejecución de obras por lo cual debe haber un trabajo conjunto de las empresas mineras con las comunidades, en lo tecnológico se ve que hay muchas maneras de poder implementar e innovar los procesos de construcción pero por el ámbito aún se trabaja en la mayoría de empresas con los sistemas tradicionales, el sector ambiental es un tema muy sensible por lo cual las empresas que quieran mantenerse en el mercado están en la obligación de crear políticas medio ambientales que ayuden a la preservación de nuestros recursos, por último el estudio de la competencia nos indica que las mejores obras son ganadas

por empresas de grandes capitales que cuentan con incluso con operaciones en el ámbito internacional, lamentablemente durante el estudio las empresas representativas de la zona no desearon brindar entrevistas ni datos para poder realizar un estudio más profundo, por lo cual tuve que acudir a fuentes secundarias para tener que realizar el informe.

En la segunda vertiente, la tarea será hacer un diagnóstico estratégico interno, a efecto de analizar sus áreas de potencialidad y fortalezas, así como también sus áreas de oportunidad o debilidades. El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar. (Sapiro, 2011)

En el análisis interno de la empresa nos pudimos dar cuenta que cuenta con muchas falencias que hacen que la empresa presente una buena competitividad y muy posiblemente esté perdiendo utilidades y/o beneficios, si bien es cierto que en lo administrativo cuenta con personas de experiencia en el sector estos no están trabajando

adecuadamente lo que hace que el barco este prácticamente a la deriva, en cuanto a lo financiero la empresa se encuentra relativamente bien, ya que no registra pérdidas en sus dos últimos ejercicios, pero tampoco está generando muchas utilidades, ya que contrata obras de presupuestos mínimos, por lo que es importante implementar un plan de marketing que promocione los servicios de la empresa, otro aspecto que la empresa está fallando y debe de poner especial interés es el control logístico para evitar la pérdida de existencias, también se debe implementar un reglamento de operación y funciones de lo contrario no se sabría cómo corregir a un personal si no se sabe cuáles las reglas claras que rigen una empresa; lo antes mencionado tienen que ser complementado con la implementación de canales de comunicación y adecuarse a los avances tecnológicos.

El tercer objetivo específico nos dice Identificar los intereses y los objetivos de largo plazo de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo.

Los intereses organizacionales y sus principios cardinales son aspectos que deben ser cuidadosamente analizados, y junto con la visión y misiones establecidas servirán de importante referencia para el adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo. (Ipinza, 2008)

Como nos dice Fernando D'Alessio, es muy importante establecer los intereses de la organización, ponernos objetivos de largo plazo, ya que la empresa si no cuenta con objetivos a alcanzar seguirá trabajando a la deriva esperando milagros que le permitan salir adelante.

Como cuarto objetivo específico tenemos Definir el proceso estratégico, a través del uso de matrices de control para la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.

Siguiendo los procesos estratégicos donde ya contamos con un análisis del aspecto interno y externos los cuales me brindaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa y habiendo propuesto la visión, la misión, nos encontramos en la capacidad de poder formular las estrategias y poder evaluarlas mediante las herramientas que nos propone

Fernando D'Alessio en su libro El Proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia; de este proceso deduzco que la empresa se encuentra, de acuerdo a su posición difícil en el mercado, en decidir si seguir operando bajo la misma forma que la ha venido haciendo, adaptar las estrategias que se proponen o evaluar su salida del mercado, sin embargo si la empresa implementa las estrategias que se han propuesto y realiza su seguimiento para que se cumplan se augura salir de esta posición del mercado para poder ubicarse en una zona competitiva que le permita crear beneficios para sus socios y la comunidad.

Como último objetivo específico tenemos Definir los procesos de implementación del plan estratégico y señalar el proceso de evaluación estratégica de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.

La empresa para que pueda implementar sus estrategias y lograr sus objetivos de largo plazo es muy importante que se ponga objetivos de corto plazo les asigne recursos y políticas, de lo contrario no se espera que tenga éxito, por último solamente me queda por recomendar a la empresa la implementación del plan estratégico para que

pueda hacerse más competitiva y dar los resultados que tanto busca.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En el presente trabajo de plan estratégico para la empresa AMAL Construction S. A. C. se ha procedido a realizar una investigación de los factores externos que afectan a la empresa identificando así las oportunidades y amenazas con las que cuenta, además se ha realizado una evaluación interna de la empresa para poder identificar sus fortalezas y debilidades para poder utilizarlas a favor para poder crear beneficios para la empresa.
- La empresa está dirigida por personal bien calificado y con amplia experiencia tanto en la dirección de empresas como en el sector de la construcción y de buenos profesionales especializados en diferentes ramas del sector reconocidos en el norte del país.
- La empresa cuenta con buena reputación financiera lo cual le permite acceder a créditos bancarios cuando lo necesite, lamentablemente el capital social no es lo suficientemente amplio para poder licitar por si solos obras de envergadura, pero cuenta con la ventaja de cartas compromiso para consorciar con otras empresas con mejores capitales.
- El departamento de Cajamarca está pasando por un periodo de recesión desde hace tres años lo cual mantiene a la ciudad estancada en cuanto a desarrollo de proyectos tanto públicos

como privados, debido a los conflictos sociales que presenta y a la poca capacidad de gasto con la que cuentan los gobiernos locales y gobierno regional, también hay presencia de corrupción dando paso a la competencia desleal en el sector.

- Tanto en el país como en el departamento de Cajamarca por el gran apogeo que tiene el sector construcción existen innumerables empresas que brindan este tipo de servicios, en su mayoría son pequeñas y micro empresas, con capitales mínimos para licitar obras grandes, a la vez se cuenta con empresas provenientes de la capital con grandes capitales y con muchos años de experiencia en el rubro con las cuales es imposible competir.
- La empresa al igual que la mayoría de las empresas pequeñas trabaja en base a la experiencia de sus directivos, no cuenta con documentos que direccionen y reglamenten las funciones y las responsabilidades dentro de la empresa y sus áreas no cuentan con personal fijo que vele por los intereses de la empresa.
- Los objetivos de largo plazo los hemos establecido en función de las ventajas competitivas que nos brinda el sector para poder sobresalir de la competencia, para lo cual se han creado las estrategias que nos permitan alcanzar estos objetivos, para lo cual se establecieron objetivos de corto

plazo a los cuales se les asigno los recursos necesarios a utilizar.

- El sector construcción en el país se encuentra creciendo, en Cajamarca con el ingreso del nuevo presidente se espera que se reactiven muchos proyectos estancados en el departamento, en base al plan de Desarrollo Concertado para Cajamarca al 2021 se contemplan muchas obras de infraestructura para el sector agropecuario para lo cual se espera que las autoridades amplíen la inversión pública y se pueda dinamizar la economía en la región.

5.2. Recomendaciones

- La correcta implementación del presente plan estratégico con el fin de dar una ventaja competitiva a la empresa tanto a nivel local como a nivel nacional, para lo cual los responsables son los accionistas conjuntamente con su Gerente General y su Gerente de Operaciones quienes deben velar por el cumplimiento del plan para que se pueda obtener en un futuro beneficios para la población, el trabajador y los accionistas.
- El fortalecimiento de la empresa debe estar acompañada de las mejoras en los procesos productivos, tecnológicos, calidad y durabilidad de las obras entregadas en base a la norma internacional ISO 9001, incluir procesos del cuidado

medio ambiental basados en la norma internacional ISO 14001.

- Para toda empresa el factor humano es lo primordial para poder lograr los objetivos, por lo cual se debe implementar las políticas de seguridad, salud e higiene en el trabajo bajo las normas ISO 18001, además de políticas de responsabilidad social que permita hacer a la empresa más sensible en las comunidades donde operará.
- Se debe rediseñar la oferta de servicios que brinda la empresa, diversificar más servicios orientado a las mejores prácticas de la construcción, además de la difusión de un plan de marketing que le permita llegar a más clientes dentro del territorio nacional.
- Se recomienda mantener las alianzas ya establecidas y ampliar la cartera de empresas de similares características para poder consorciar en busca de los mejores beneficios que brinda el sector, siempre con un adecuado sistema de comunicación, además buscar aliados con empresas de grandes capitales para poder beneficiarse con un buen trabajo en equipo y por último buscar las alianzas con los proveedores para poder reducir los costos operacionales de cada obra.
- Se recomienda la implementación de nuevos software de control logístico para poder saber con exactitud la cantidad

de activos con los que contamos, además se recomienda utilizar el nuevo software de la construcción BIM (Building Information Modeling) por ser un programa más completo que el AUTOCAD y la capacitación constante al personal.

REFERENCIAS

Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Memoria Anual 2015.* Lima.

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Programa Monetario de Junio 2016.* Lima.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México D. C.: Mc Draw - Hill Interamericana .

Chirinos, D. (15 de Mayo de 2016). *Semana Económica*. Obtenido de semanaeconomica.com: http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/conectividad/188346-odebrecht-venderia-todas-sus-concesiones-en-el-peru/

Construcción, C. P. (2016). *Informe Económico de la Construcción.* Lima: Camara Peruana de Construcción .

Constructic. (Marzo de 2010). *Construmática* . Obtenido de de.construmatica.com: http://de.construmatica.com/las-tic-en-el-sector-de-la-construccion/

Contreras C., F. (2000). *Planeamiento Estratégico en bibliotecas y centros de documentación.* Lima: Ediciones Bibliotecología en Debate.

D'Alessio I., F. (2008). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia.*

Economía, A. (Mayo de 2014). *Ránking 500 mayores empresas de Perú*. Obtenido de www.americaeconomia.com/rankings: http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/construccion/

Económica, C. d. (27 de Octubre de 2010). *Econolandia.* Obtenido de www.econolandia.es: http://www.econolandia.es/actualidad_informacion/documentos/ALERTA_101027.pdf

Económica, S. (2 de Mayo de 2016). *Semana Económica*. Obtenido de http://semanaeconomica.com/: http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/industria/187257-grana-y-montero-cuadruplico-su-utilidad-en-primer-trimestre/

Empleo, M. d. (2014). *Principales Resultados de la Encuesta de demana Ocupacional en el Sector Industria* . Lima.

Empleo, M. d. (2014). *Principales Resultados de la Encuesta de Demanada Ocupacional en el Sector Construcción* . Lima .

Espinoza A., D., Jáuregui V., M. A., & Leveau L., O. C. (2012). *Plan Estratégico del Sector Lácteo de Cajamarca.* Surco.

Fernandez, J. C. (24 de Febrero de 2009). *Linkedln*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2015, de http://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/que-es-el-planeamiento-estratgico?related=1

Gestión. (24 de Abril de 2016). *Diario Gestión.* Obtenido de gestion.pe: http://gestion.pe/economia/camara-comercio-cajamarca-nuestra-region-sufre-fuerte-recesion-desde-hace-tres-anos-2159284

GESTIÓN. (22 de Abril de 2016). *Diario Gestión*. Obtenido de gestion.pe: http://gestion.pe/economia/cajamarca-departamento-mayor-extrema-pobreza-peru-segun-inei-2159183

Gestión, D. (16 de Noviembre de 2015). *Gestión* . Obtenido de Gestión: http://gestion.pe/economia/construccion-crecera-44-2016-recuperacion-economica-y-inversion-publica-2148536

Gonzales de la Vega, C., Rodrigo D., J., & Vásquez R., M. (2012). *Plan Estratégico para el Turismo Termal en Cajamarca.* Cajamarca.

GRPPAT. (2010). Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca 2021. En GRPPAT. Cajamarca.

Guardia, K. (25 de Abril de 2016). *Diario Gestión* . Obtenido de gestion.pe: http://gestion.pe/economia/que-cajamarca-sigue-siendo-region-mas-pobre-pais-2159276

INEI. (Junio de 2015). *Compendio Estadístico 2015*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Informática, I. N. (Mayo de 2016). *INEI*. Obtenido de www.inei.gob.pe: https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-n05_produccion_mar2016.pdf

Lorenzo, A. F. (2012). Conceptos de estrategia Empresarial. En A. F. Lorenzo, *Conceptos de estrategia Empresarial* (pág. 18). Escuela de Organización Industrial .

Mendoza, W., & Gallardo, J. (2011). Las Barreras al Crecimiento Económico en Cajamarca. Lima: Ediciones Nova Print S.A.C.

Ministerio de Construcción, V. y. (12 de Mayo de 2016). *Ministerio de Construcción Vivienda y Saneamiento*. Obtenido de www.vivienda.gob.pe: http://www.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica.aspx

Ministerio de Vivienda, C. y. (15 de Setiembre de 2015). *Perú: Evolución Mensual de la Actividad del Sector Construcción (PBI de Construcción): 2000-2015*. Obtenido de C:\Users\Mi Pc\Downloads\62_PBI-CONSTRUCCION.mht

Perú, B. C. (2014). *Síntesis de Actividad Económica* . Trujillo.

Perú, B. C. (2015). *Caracterización del Departamento de Cajamarca.* Trujillo.

PUBLICO, S. D. (s.f.). GLOSARIO DE TÉRMINOS MAS USUALES EN LA. En S. D. PUBLICO, *GLOSARIO DE TÉRMINOS MAS USUALES EN LA.*

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El Plan de Marketing en la Práctica.* Madrid: ESIC Editorial .

Sapiro, I. C. (2011). *Planeación Estrategica, Fundamentos y Aplicaciones* . México: MC Graw Hill.

Serna G., H. (2008). *Gerencia Estratégica* . Bogotá D. C.: 3R Editores.

Steiner, G. A. (1998). *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber* . Mexico D. F:: CECSA.

Sucuple, A. (2 de Febrero de 2016). *Semana Económica* . Obtenido de semanaeconomica.com: http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/industria/178252-grana-y-montero-cerro-el-2015-con-la-mayor-caida-de-su-utilidad-en-12-anos/

Victor Fuentes; Rodrigo Eyzaguirre. (Diciembre de 2015). *Instituto Peruano de Economía* . Obtenido de www.ipe.org.pe: http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_8_cajamarca-vf.pdf

Vilca C., J. L., Castillo L., F. W., Linares C., E., & Dominguez R., J. C. (2012). *Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción del Departamento de la Libertad.* Trujillo.

Westreicher, G. (10 de Enero de 2014). *Diario Gestión.* Obtenido de gestion.pe: http://gestion.pe/economia/cajamarca-ipe-sobre-recesion-hay-factores-que-no-tienen-nada-que-ver-conga-2085826

ANEXOS

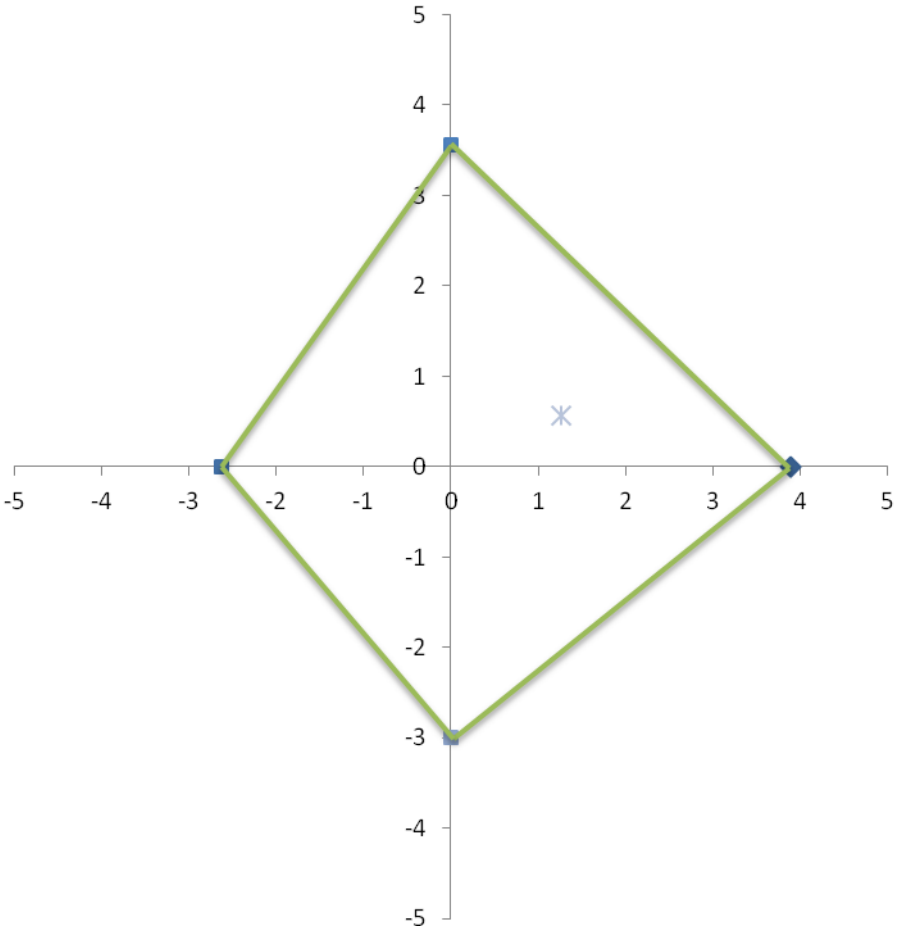
Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Variables	Indicadores	Metodología
¿Cuáles son lineamientos teórico – metodológicos para la elaboración de una propuesta de plan estratégico para la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C., Cajamarca 2016 - 2021?	**Objetivo general:** Determinar los lineamientos teórico – metodológicos para la elaboración de un plan estratégico para la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C., Cajamarca 2016 – 2021 **Objetivos específicos:** **a)** Diagnosticar la realidad situacional y formular la visión, misión y valores institucionales de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C. **b)** Evaluar el aspecto externo e interno de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C. **c)** Identificar los intereses y los objetivos de largo plazo de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C. **d)** Definir el proceso estratégico, a través del uso de matrices de control para la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C. **e)** Definir los procesos de implementación del plan estratégico y señalar el proceso de evaluación estratégica de la empresa de construcción AMAL CONSTRUCTION S. A. C.	Situación general Visión, Misión y Valores Evaluación Externa Evaluación Interna Intereses organizacionales y objetivos de largo plazo Proceso estratégico. Implementación estratégica Evaluación estratégica	Análisis Identificación Formulación Oportunidades Amenazas Fortalezas Debilidades Análisis Objetivos de largo plazo Matrices Estrategias Objetivos de corto plazo. Políticas Tablero de control	**Tipo de investigación** El trabajo es descriptiva, propositiva y seccional o transversal **Métodos** Se utilizó el método deductivo, analítico – sintético, histórico comparativo. **Población** Se estudió a la empresa AMAL Construction SAC, a sus integrantes y a empresas del medio **Fuentes y Técnicas:** Libros, revistas especializadas, internet y entrevistas **Procesos:** Se utilizará Word y Excel

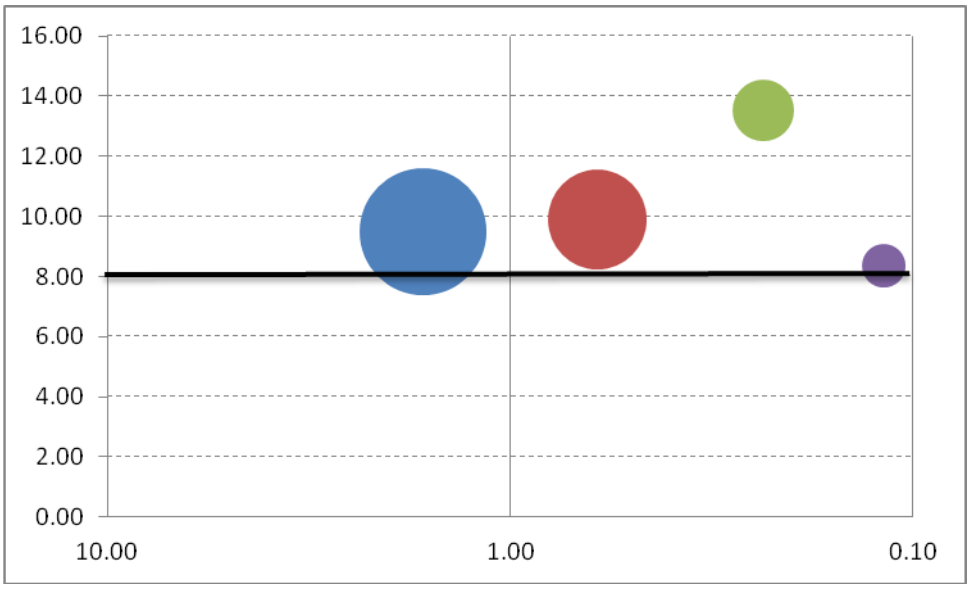
Anexo 2: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	**FO**	**DO**
Amenazas	**FA**	**DA**

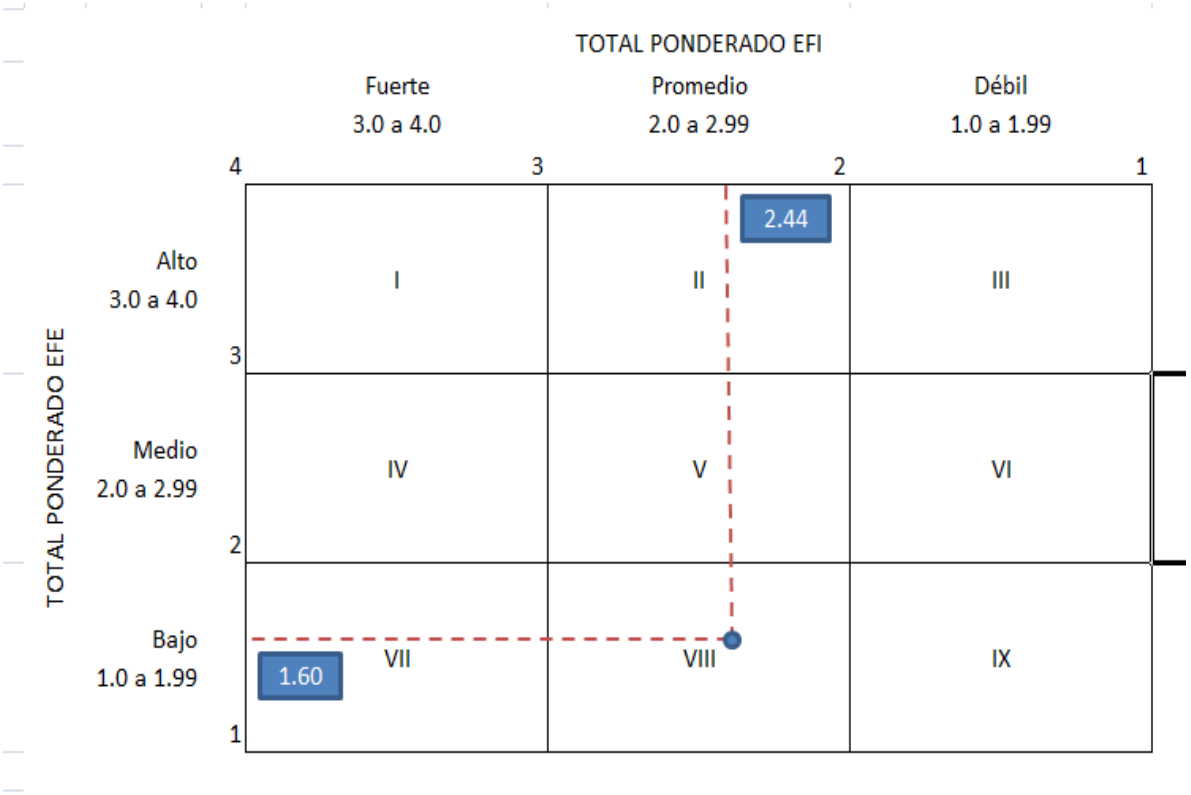
Anexo 3: Matriz Posición estratégica y evaluación de la acción



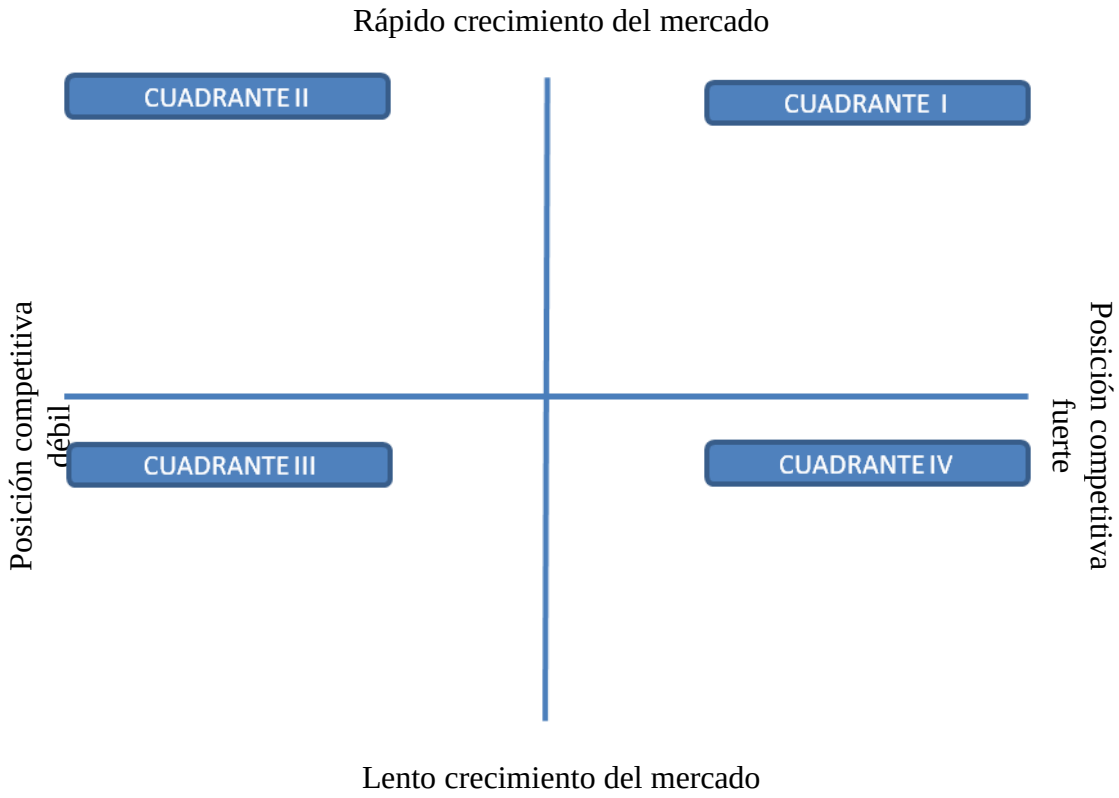
Anexo 4: Matriz Boston Consulting Group



Anexo 5: Matriz interna – externa



Anexo 6: Matriz Gran estrategia



Anexo 7: Matriz Decisión estratégica

	Matriz					
Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL

APÉNDICE

Apéndice 1: Formato de entrevista a la empresa AMAL Construction SAC

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POS GRADO

Guía de entrevista al representante de la empresa de construcción AMAL Construction SAC.

Nombre de representante:

Cargo:

Fecha:

Hora:

El tema de la tesis: "Plan Estratégico Para la Empresa de Construcción AMAL Construction S. A. C. Cajamarca 2016 – 2021". La presente entrevista tiene como objetivo es contar con la opinión cualitativa y cuantitativa del representante de una de las empresas representativas del sector construcción en la ciudad de Cajamarca, teniendo como fin recabar información que pueda enriquecer con sus datos y análisis la tesis, además brindará opiniones sobre el futuro del sector en la ciudad.

Administración y Gerencia

1. ¿Quiénes conforman la sociedad de su empresa?
2. ¿Cuenta con algún organigrama que permita distribuir las funciones de su empresa?
3. ¿Cuenta con una misión y visión que encaminen su empresa?
4. ¿Tiene definida cuantas áreas cuenta su empresa y quienes están a cargo de cada área?
5. ¿Cómo se da la toma de decisiones dentro de la organización?
6. ¿Cómo es el trato y control a sus subordinados?
7. ¿Cuenta con alguna red de aliados estratégicos y como es el trato con estos?
8. ¿Usted identifica alguna ventaja del sector construcción en la ciudad de Cajamarca que pueda darle beneficios?
9. ¿Cómo espera que se desarrolle el sector construcción en los próximos 5 años dentro de la ciudad de Cajamarca?
10. ¿Cómo podría definir a su empresa con respecto a su imagen y prestigio en comparación con otras empresas del medio?

Marketing y Ventas

11. ¿Cuántas obras ha realizado la empresa en los últimos 2 años?
12. ¿Sabe usted qué porcentaje de mercado representa con respecto a las demás constructoras?
13. ¿Qué ventajas y desventajas ha podido percibir del sector construcción en la ciudad de Cajamarca? ¿Ha pensado en incursionar en otro sector vinculado al sector construcción?
14. ¿Cuánta con algún medio publicitario? ¿Cómo difunde su marca?

Operaciones y Servicios

15. ¿Ustedes cuentan con algún sistema de control que permita optimizar sus gastos y costos?
16. ¿Cómo es su sistema logístico dentro de su empresa? ¿Cuenta con un sistema de apoyo?
17. ¿Cuenta con algún sistema de control de calidad de las obras realizadas por la empresa? Puede mencionarlo
18. ¿Cuenta con algún certificado de salud e higiene en el trabajo? ¿Cómo es el control de seguridad e higiene en las obras? ¿Cuenta con algún sistema de control?
19. ¿La empresa cuenta con su reglamento interno y un manual de operaciones y funciones?

Finanzas y Contabilidad

20. ¿Cómo se encuentra la empresa actualmente en cuanto a lo financiero? ¿Puede cubrir sus deudas a corto plazo? ¿Ha tenido dificultades de pagos en las obras?
21. ¿Cuánto es el margen de utilidad que obtiene por cada obra realizada? ¿Cree que este margen se mantendrá en el futuro?

Recursos Humanos

22. ¿Cuántos trabajadores fijos cuenta la empresa? ¿Cuál es el promedio de trabajadores que se contrata por obra?
23. ¿Ha tenido dificultades con los trabajadores o con los sindicatos de trabajadores del sector construcción?
24. ¿Cuál es el promedio de pagos de los trabajadores fijos y de los contratados por obra?

Tecnología e Información

25. ¿Cuenta con medios de información y como maneja estos dentro de la empresa?
26. ¿Qué tipo de tecnología utiliza dentro de su empresa y cuales ha implementado en sus obras en los últimos años?
27. ¿Piensa adquirir nueva tecnología en un futuro? ¿Puede mencionar alguna?

Apéndice 2: Formato de entrevista a empresas representativas de la ciudad de Cajamarca

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POS GRADO

Guía de entrevista a los representantes de las empresas de construcción en la ciudad de Cajamarca.

Nombre de la Empresa:

Nombre de representante:

Cargo:

Fecha:

Hora:

El tema de la tesis: "Plan Estratégico Para la Empresa de Construcción AMAL Construction S. A. C. Cajamarca 2016 – 2021". La presente entrevista tiene como objetivo es contar con la opinión cualitativa y cuantitativa del representante de una de las empresas representativas del sector construcción en la ciudad de Cajamarca, teniendo como fin recabar información que pueda enriquecer con sus datos y análisis la tesis, además brindará opiniones sobre el futuro del sector en la ciudad.

En lo Político

1. ¿Han afectado las políticas del gobierno central y gobiernos locales sus actividades?
2. ¿usted cree que la desaceleración económica de Cajamarca es por un tema político y cree si esto ha afectado el rendimiento del sector?
3. ¿Qué ventajas usted puede mencionar son las que tiene el sector construcción con respecto a los demás sectores en la ciudad?

En lo Económico

4. ¿La empresa cuenta con aliados económicos estratégicos para desempeñar sus labores? ¿Podría mencionar cuáles son?
5. ¿Cómo espera que sea la evolución del sector en la ciudad dentro de los próximos años?

6. ¿Usted creé que la población y las compañías en general están dispuestos a pagar presupuestos altos en obras que tengan altos estándares de calidad o prefieren obras de baja calidad con precios bajos?
7. ¿En lo económico cuál cree que es su ventaja con respecto a las demás empresas que operan dentro de la ciudad?
8. ¿Cómo es la relación de la empresa con sus trabajadores? ¿Ha tenido alguna dificultad con los trabajadores o con sindicatos del sector construcción?
9. ¿Sabe cuál es el porcentaje de participación de mercado que cuenta su empresa?

Tecnología de la Información

10. ¿Su empresa se encuentra capacitada en el manejo logístico para cumplir con sus contratos? ¿Cuenta con algún sistema que lo apoye a controlar su logística?
11. ¿Cree usted que su empresa utiliza y gestiona adecuadamente la nueva tecnología e información del sector construcción?

En lo Ecológico

12. ¿Su empresa cuenta con planes de higiene y seguridad en el trabajo? ¿cuenta con algún documento que abale esto? ¿Cuál?
13. ¿Qué tan comprometida se encuentra su empresa con temas medio ambientales?
14. ¿Cuenta con planes de mitigación ambiental cuando desarrollan sus actividades o en la ejecución de obras?

Competidores

15. ¿Quiénes cree usted que pueden ser sus principales competidores en la ciudad?
16. ¿Qué ventajas cree usted que tiene frente a las empresas que llegan de afuera y de las empresas internacionales?
17. ¿Su empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas del medio?
18. ¿Cuál cree que son sus factores claves de éxito qué han llevado a su empresa a ser una de las más reconocidas dentro de la ciudad?

Apéndice 3: Entrevista realizada al representante de la empresa AMAL Construction S. A. C.

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POS GRADO

Guía de entrevista al representante de la empresa de construcción AMAL Construction SAC.

Nombre de representante: Segundo Gustavo Amaya Guillermo

Cargo: Gerente General

Fecha: 01/06/16

Hora: 6:55 pm

El tema de la tesis: "Plan Estratégico Para la Empresa de Construcción AMAL Construction S. A. C. Cajamarca 2016 – 2021". La presente entrevista tiene como objetivo es contar con la opinión cualitativa y cuantitativa del representante de una de las empresas representativas del sector construcción en la ciudad de Cajamarca, teniendo como fin recabar información que pueda enriquecer con sus datos y análisis la tesis, además brindará opiniones sobre el futuro del sector en la ciudad.

Administración y Gerencia

28. ¿Quiénes conforman la sociedad de su empresa?
    La empresa está constituida por los siguientes socios, tener en cuenta que es una empresa familiar:
    - Sr. Segundo Gustavo Amaya Guillermo
    - Ing. Álvaro Gustavo Amaya Álvarez
    - Ing. Socorro Nathaly Amaya Álvarez
    - Arq. Walter Enrique Amaya Álvarez
    - Ing. César Augusto Amaya Álvarez

29. ¿Cuenta con algún organigrama que permita distribuir las funciones de su empresa?
    Si contamos con un organigrama el mismo que se los alcanzamos por separado.

30. ¿Cuenta con una misión y visión que encaminen su empresa?
    La misión trazada es la superación con trabajos realizados de primera calidad, con una visión de ser cada día más representativos en el medio y

más competitivos en las oportunidades que se nos presente tanto en el ámbito local como nacional.

31. ¿Tiene definida cuantas áreas cuenta su empresa y quienes están a cargo de cada área?
    Las áreas están debidamente definidas, según el documento que les estamos alcanzando por separado, y la representación de cada una es rotativo de acuerdo a las necesidades del trabajo y de la disponibilidad de los ingenieros que conforman la empresa.

32. ¿Cómo se da la toma de decisiones dentro de la organización?
    La toma de decisiones está a cargo del gerente general y del gerente de operaciones en este caso el ing. Álvaro Gustavo Amaya Álvarez

33. ¿Cómo es el trato y control a sus subordinados?
    Nos caracterizamos por ser personas comprensibles con un temperamento cordial no tomamos decisiones drásticas con los obreros sin antes analizar la falta cometida, dándoles otras oportunidades para que puedan justificar la falta cometida, el control y asistencia está a cargo del gerente general.

34. ¿Cuenta con alguna red de aliados estratégicos y como es el trato con estos?
    No, todavía no contamos con esa red, todo es manejado por los integrantes de la empresa, quienes tenemos comunicación directa con los representantes de las alcaldías o instituciones que nos solicitan nuestros servicios.

35. ¿Usted identifica alguna ventaja del sector construcción en la ciudad de Cajamarca que pueda darle beneficios?
    En la ciudad de Cajamarca es difícil tener ventajas en el sector construcción por el motivo de la misma competencia y la cantidad de empresas que existen en este sector por lo que siempre las obras están al mejor postor o al que tiene mejor curriculum

36. ¿Cómo espera que se desarrolle el sector construcción en los próximos 5 años dentro de la ciudad de Cajamarca?
    Esperamos que el rubro de construcción mejore, porque los pueblos aledaños a Cajamarca necesitan de agua, luz, colegios, carreteras puentes, parques, veredas y toda clase de pavimentación por lo que esperamos que las autoridades pongan el mejor empeño para las ciudades que representan y porque necesitamos que los cajamarquinos tengan opción a una mejor vida.

37. ¿Cómo podría definir a su empresa con respecto a su imagen y prestigio en comparación con otras empresas del medio?

Nosotros realizamos las obras con la mejor calidad y empeño para que estas reflejen la imagen de la empresa sin querer atacar a las demás empresas que por sí mismas se califican, pero consideramos que AMAL Construction S.A.C. si puede competir con las mejores empresas del medio.

Marketing y Ventas

38. ¿Cuántas obras ha realizado la empresa en los últimos 2 años?
    Hemos tenido muchas obras, consultorías y supervisiones porque trabajamos a nivel nacional, tal es así que hemos ejecutado obras en la ciudad de Tacna, en la sierra de la libertad, en Trujillo, San José – Pacasmayo, en el mismo Pacasmayo, además hemos realizado obras en consorcio con empresas de buen prestigio, habiendo logrado cosas muy importantes.

39. ¿Sabe usted qué porcentaje de mercado representa con respecto a las demás constructoras?
    No podría decirles ni hablar de porcentajes porque es difícil tener este dato por el número de obras y de empresas ejecutoras, además las obras no se ejecutan en un solo lugar, estas son a nivel nacional o departamental.

40. ¿Qué ventajas y desventajas ha podido percibir del sector construcción en la ciudad de Cajamarca? ¿Ha pensado en incursionar en otro sector vinculado al sector construcción?
    La ciudad de Cajamarca, está supeditada a las municipalidades quienes reciben del Estado dineros específicos para obras y en muchos casos son muy limitados por lo que las ventajas son mínimas para este sector, y creo que si estamos pensando incursionar en otro sector de la construcción, pero esto está supeditado a los acuerdos que tome la asamblea de accionistas.

41. ¿Cuánta con algún medio publicitario? ¿Cómo difunde su marca?
    Por el momento no contamos con medios publicitarios, usamos el medio de tarjetas personales y de vez en cuando auspiciamos eventos deportivos o cualquier propaganda minoritaria.

Operaciones y Servicios

42. ¿Ustedes cuentan con algún sistema de control que permita optimizar sus gastos y costos?
    Los controles de gastos están bien llevados ya que usamos boletas y facturas para nuestro control, además contamos con un contador estable para los controles internos y externos para tener un fácil control.

43. ¿Cómo es su sistema logístico dentro de su empresa? ¿Cuenta con un sistema de apoyo?
    El sistema logístico es llevado por los ingenieros según las obras contratadas, como ya mencioné este tipo de puestos es rotativo.

44. ¿Cuenta con algún sistema de control de calidad de las obras realizadas por la empresa?
    Toda obra está supervisada por un ingeniero quien verifica la calidad de los materiales utilizados que garantizan, para que las obras no tengan observaciones lo que permite que nuestra empresa expida un compromiso de responsabilidad de toda obra por un lapso de tiempo de 5 a 10 años.

45. ¿Cuenta con algún certificado de salud e higiene en el trabajo? ¿Cómo es el control de seguridad e higiene en las obras? ¿Cuenta con algún sistema de control?
    La empresa es responsable por la seguridad del personal que trabaja, contamos con botiquines y un ingeniero que verifica que el personal cuente con los elementos de seguridad como cascos, lentes, chalecos, zapatos punta de acero, ropa de protección contra la lluvia y todo lo necesario para que el personal este siempre protegido.

46. ¿La empresa cuenta con su reglamento interno y un manual de operaciones y funciones?
    No, la empresa actualmente no cuenta con ningún reglamento ni manual de las funciones que debe cumplir la persona, esto es dirigido en base a la experiencia de las personas que trabajamos y dirigimos la empresa.

Finanzas y Contabilidad

47. ¿Cómo se encuentra la empresa actualmente en cuanto a lo financiero? ¿Puede cubrir sus deudas a corto plazo? ¿Ha tenido dificultades de pagos en las obras?
    En la parte financiera contamos con un plan contable que nos facilita hacer estudios económicos antes y después de cada obra, utilizamos poco el crédito bancario porque en las obras solicitamos el pago según el avance y valorizaciones semanales, que nos facilita cubrir los gastos de personal y demás materiales en la construcción hasta el término de la obra.

48. ¿Cuánto es el margen de utilidad que obtiene por cada obra realizada? ¿Cree que este margen se mantendrá en el futuro?
    El margen está establecido por ley y es del 10%, esperamos que en el futuro este margen aumente ya que en algunos casos las empresas salen

perjudicadas por el aumento de los precios de los materiales o por el elevado costo de la mano de obra.

Recursos Humanos

49. ¿Cuántos trabajadores fijos cuenta la empresa? ¿Cuál es el promedio de trabajadores que se contrata por obra?
    La empresa cuenta con 7 trabajadores en planilla, en cuanto al promedio de trabajadores contratados depende de diferentes factores como por ejemplo tiempo que dura la obra, personal calificado que requiere la obra, y sobre todo el factor tiempo, con esto me refiero en épocas de lluvia.

50. ¿Ha tenido dificultades con los trabajadores o con los sindicatos de trabajadores del sector construcción?
    No, los trabajadores laboran de acuerdo a las leyes vigentes y no están sindicalizados los reclamos los resolvemos de común acuerdo y a satisfacción de ambas partes.

51. ¿Cuál es el promedio de pagos de los trabajadores fijos y de los contratados por obra?
    Los sueldos y salarios dependen del personal que se requiere, hay trabajadores que solo se les contrata por mano de obra, pero también hay obras que se requiere de personal calificado como profesionales de diferentes especialidades, entonces las remuneraciones varían al trabajo que desempeñan.

Tecnología e Información

52. ¿Cuenta con medios de información y como maneja estos dentro de la empresa?
    La información es canalizada directamente con las personas de licitar las obras, podría ser con los alcaldes o gerentes municipales.

53. ¿Qué tipo de tecnología utiliza dentro de su empresa y cuales ha implementado en sus obras en los últimos años?
    La tecnología es aplicada de acuerdo a nuestros alcances, ya que los últimos avances son por lo general muy caros y salen de nuestros presupuestos, pero trabajamos de acuerdo a las normas de construcción.

54. ¿Piensa adquirir nueva tecnología en un futuro? ¿Puede mencionar alguna?
    Nuestra meta es ir al mismo paso de la tecnología y en un futuro poder adquirir maquinaria moderna y utilizar materiales de última generación.

Apéndice 4: Entrevista realizada a la empresa CCM Arquitectos e Ingenieros

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POS GRADO

Guía de entrevista a los representantes de las empresas de construcción en la ciudad de Cajamarca.

Nombre de la Empresa: CCM Arquitectos e Ingenieros

Nombre de representante: Carlos Sirlopu Calderón

Cargo: Gerente

Fecha: 15/06/16

Hora: 11:45 am

El tema de la tesis: "Plan Estratégico Para la Empresa de Construcción AMAL Construction S. A. C. Cajamarca 2016 – 2021". La presente entrevista tiene como objetivo es contar con la opinión cualitativa y cuantitativa del representante de una de las empresas representativas del sector construcción en la ciudad de Cajamarca, teniendo como fin recabar información que pueda enriquecer con sus datos y análisis la tesis, además brindará opiniones sobre el futuro del sector en la ciudad.

En lo Político

1. ¿Han afectado las políticas del gobierno central y gobiernos locales sus actividades?
   Más con las políticas regionales que con las nacionales, por el tema de conflictos del sector minero que no permite seguir avanzando con las obras.

2. ¿Cómo ha afectado la de desaceleración económica de la ciudad de Cajamarca a sus actividades?
   Es por un tema mundial, ya que la desaceleración se da por dejar de comprar al mercado chino por parte del gobierno, pero en Cajamarca pasa por el estado por temas políticos que por factores mundiales y más en el sector construcción, por ejemplo como alcance, anteriormente cuando Cajamarca estaba en apogeo el margen de ingreso de expedientes eran de 7 a 8 semanales, hoy en día entran 4 o 5 expedientes mensuales, lo que indica cuanto es el margen de la desaceleración del sector construcción en Cajamarca.

3. ¿Qué ventajas usted puede mencionar son las que tiene el sector construcción con respecto a los demás sectores en la ciudad?
   En la ciudad de Cajamarca no hay ventajas actualmente, los indicadores indican que el sector se está recuperando pero esto es más en la costa no en la ciudad de Cajamarca, al contrario en Cajamarca está decreciendo, por ejemplo en Piura se está dando bastante construcción que no me llego a explicar, pero el de Chiclayo sí por ser una ciudad atractiva por la minería por ser el centro entre Tumbes, San Ignacio, Chota, San Miguel, es por eso que todo se concentra en la ciudad y no necesita ser zona minera, por tanto el sector construcción es estable.

En lo Económico

4. ¿La empresa cuenta con aliados económicos estratégicos para desempeñar sus labores? ¿Podría mencionar cuáles son?
   No cuenta con aliados

5. ¿Cómo espera que sea la evolución del sector en la ciudad dentro de los próximos 5 años?
   El tema es muy simple, si Conga no va y Michiquillay no va la ciudad de Cajamarca ha retrocedido hasta el año 1985 o 1989, esto debido a que por ejemplo existe el Ministerio de Vivienda y Construcción pero sus proyectos los da más en la zona costera y no en la sierra ya que en Cajamarca no ha habido los programas sociales de techo propio es por eso que solamente nos queda esperar que se establezca nuevamente la actividad minera

6. ¿Usted creé que la población y las compañías en general están dispuestos a pagar presupuestos altos en obras, que tengan altos estándares de calidad o prefieren obras de baja calidad con precios bajos?
   Yo cuento con una maestría en ingeniería y construcción de obras y cuando lleve la maestría me comentaba un magister que en otros lugares salen a licitación la obra pero la empresa ganadora no licita ni al 80% ni al 90% lo hace al 100% pero estas obras son supervisadas por tres personas uno que ve los estándares de calidad se de acuerdo al expediente técnico, el otro supervisor es el de control de calidad, el tercer supervisor no lo recuerdo, por tanto el Estado los reúne a los tres supervisores y les pregunta cómo ha ido la obra, si los tres están de acuerdo que se ha trabajado de acuerdo a las normas el Estado le paga a la empresa el 10% más por lo que la empresa no está buscando como robar sino de cómo apropiarse de ese 10% más, eso no pasa en el Perú, acá cuando uno licita está pensando en el 10% que se va a bajar en obra y en el 10% que le vas a dar al que le vas a romper la mano, por tanto la obra está al 80%. Existe mucha corrupción en el sector.

7. ¿En lo económico cuál cree que es su ventaja con respecto a las demás empresas que operan dentro de la ciudad?

El tema de una buena empresa pasa sencillamente por la calidad de profesionales que tiene trabajando, lo cual da la ventaja competitiva.

8. ¿Cómo es la relación de la empresa con sus trabajadores? ¿Ha tenido alguna dificultad con los trabajadores o con sindicatos del sector construcción?
   En Cajamarca no existen sindicatos del sector construcción, pero si se están implantando en algunas obras grandes, el último conflicto que pude ver es la de obreros cuando se construía el Real Plaza donde se querían imponer las mafias, pero en la costa se da mucho y piden cupos, no cuento con un manual ni un reglamento de operación y funciones, ya que el sector construcción más se guía por el PMBOK.

9. ¿Sabe cuál es el porcentaje de participación de mercado que cuenta su empresa?
   No

En lo Tecnológico

10. ¿Su empresa se encuentra capacitada en el manejo logístico para cumplir con sus contratos? ¿Cuenta con algún sistema que lo apoye a controlar su logística?
    En mi experiencia mucho me ha servido la maestría que realice en enfocarme siempre en el problema que es cómo puedo construir en el menor tiempo y con menos costos, entonces el control va en los tiempos que te dan para hacer las obras, por tanto el control logístico se da en base a la experiencia de los profesionales contratados, solamente utilicé Excel para llevar el control de materiales.

11. ¿Cree usted que su empresa utiliza y gestiona adecuadamente la nueva tecnología e información del sector construcción?, mencionar que avances tecnológicos está utilizando.
    El Perú no tiene las tecnologías apropiadas, por ejemplo una pavimentación en EEUU lo hacen en 5 horas por que tienen maquinas pavimenteras que no hay en el Perú,

En lo Ecológico

12. ¿Su empresa cuenta con planes de seguridad, salud e higiene en el trabajo? ¿cuenta con algún certificado que abale esto?
    Eso te lo da el ISO 2001 el cual se solicita pero no lo he solicitado, ya que mucho cuido a mi gente en base a mi experiencia.

13. ¿Qué tan comprometida se encuentra su empresa con temas medio ambientales?

Depende del proyecto, toda construcción repercute en el medio ambiente, una carretera un centro educativo, una represa, pero más el tema va por la minería por tener más impacto.

14. ¿Cuenta con planes de mitigación ambiental cuando desarrollan sus actividades o en la ejecución de obras? ¿Cuáles?
    Cada proyecto que uno gana en licitación están incluidas las mitigaciones de impacto ambiental, es más estos planes de mitigación son hechos o establecidos por los proyectistas que hacen los perfiles.

Competidores

15. ¿Quiénes cree usted que pueden ser sus principales competidores en la ciudad?
    Las grandes empresas como COSAPI, Graña y Montero, ODEBRECHT, es decir las empresas que no son de la zona, es más en Cajamarca no existe ninguna empresa que cuente con el poder económico de empresas internacionales ni de las de la costa.
16. ¿Qué ventajas cree usted que tiene frente a las empresas que llegan de afuera y de las empresas internacionales?
    Hay dos temas, una empresa cajamarquina, supongamos una empresa que estén haciendo una carretera de chota chicle, para poder competir y obtener 10 puntos más debes ser del lugar lo cual es un apoyo pero no te da el estado el dinero y la capacidad del gasto, por ejemplo obras de 36 millones debes de dejar 12 millones como garantía y los bancos te piden propiedades saneadas o el dinero en efectivo, pero he visto en el año 1990 la empresa minera Yanacocha junta 7 empresas cajamarquinas que se llama CONGECASA y quiebran al año por conflicto de intereses, por lo que en la ciudad no se pueden consorciar por los conflictos que crean las empresas entre sí.
17. ¿Su empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas del medio?
    No queda de otra pero depende que obra vas a licitar, no hay alianzas estratégicas.
18. ¿Cuál cree que son sus factores claves de éxito qué han llevado a su empresa a mantenerse en el sector brindándoles beneficios dentro de la ciudad?
    En la época minera había más trabajo, ejecución de obra en el tiempo establecido.