

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción del
Departamento de La Libertad**

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

OTORGADO POR LA

PONFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Jorge Luis Vilca Chunga

Fredy Williams Castillo Lujan

Eduardo Linares Cueva

Juan Carlos Dominguez Roldan

Asesor: Profesor Juan O'brien

Trujillo, Noviembre 2012

Resumen Ejecutivo

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. Planteamos 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.

Para el logro de nuestra visión nos planteamos objetivos de corto plazo y de largo buscando impulsar la competitividad comprendida en lograr construcciones de calidad, eficiencia en la ejecución de los proyectos, incrementar el nivel de rentabilidad, alineando al Departamento de la Libertad en un PLANDET (*), iniciativa que ya está planteada en la provincia de Trujillo y que proponemos implementar en todas las provincias del Departamento de La Libertad. Para el desarrollo de la competitividad del sector Construcción, planteamos como necesaria la participación de diversos actores supervisores como el Gobierno regional, Municipalidades y los diversos Colegios Profesionales vinculados al sector.

En la elaboración del análisis externo del sector se identificó las oportunidades de desarrollo que genera el sector construcción, destacando las expectativas de construcciones de conjuntos habitacionales, centros comerciales, inversión en infraestructura promovidas por el gobierno regional; en el análisis externo también se han identificado como posibles amenazas la recesión económica mundial. En el análisis interno y con la ayuda de especialistas profesionales en el sector se identificó que las empresas son lideradas por gerentes con buena capacidad de decisión gerencial, así también estas empresas cuentan con buena posición financiera. Se identificó además algunas debilidades como poca de los procesos constructivos, inadecuada certificación del personal de construcción y cuidado de

la seguridad e higiene laboral en el lugar de trabajo, además de la poca supervisión por parte de los entes reguladores de los proyectos de construcción.

Finalmente luego del análisis de planeamiento estratégico, planteamos como estrategias las siguientes: Que para el 2020, el 100% de las empresas constructoras con facturación superior a 151 UIT tendrán certificaciones de calidad ISO 9000, erradicar las construcciones que no cuenten con las licencias y permisos de la municipalidad o que no se encuentren contemplados en el PLANDET; todos los procesos de licitaciones públicas de construcción serán supervisados por una comisión independiente de los colegios profesionales relacionados al sector a través de normas para promover transparencia entre las empresas.



Abstract

The aim of this thesis about Strategic Planning of the Construction Sector in La Libertad Department is to contribute and promote competitiveness in all the construction companies. It is our vision that in 2020 the Construction Sector in La Libertad will have competitive companies which will perform sustainable projects and will increase their profitability in 5% by minimizing costs with better procedures.

Short term and long term objectives were set to achieve our vision. All of them are seeking to encourage competitiveness which includes: to have quality construction, to execute projects efficiently and to increase profitability, therefore La Libertad will be aligned into a Territorial Development Plan (PLANDET). This Territorial Development Plan is already set in Trujillo city and our proposal is to implement it in all the districts of La Libertad Department.

For reaching our vision we set long term and short term objectives to encourage competitiveness which means: To have quality constructions, efficiency in projects execution, increasing profitability; aligning La Libertad Department in a Territorial Development Plan, initiative that is already set in Trujillo city and we propose to implement in all districts of La Libertad Department. For the construction sector competitiveness development, we consider as necessary the participation of many actors like the Regional Government and many professional associations related to construction sector.

In the elaboration of external analysis were identified development opportunities that the construction sector generates, emphasizing construction expectations of malls and infrastructure investments promoted by the regional government; on the other hand, possible threats were also identified like international crisis and a real state bubble.

The internal analysis was performed with the collaboration of professionals in the construction sector. We identified that construction companies have good financial positions

and are leading by managers with good management skills and capabilities. We also identified some weaknesses like inappropriate construction procedures, lack of certification of the workforce, deficient occupational health and safety, inadequate work environment, and poor surveillance from authorities.

Finally and after the strategic planning analysis, we set as strategies the following: In 2020, the 100% of construction companies that sell above 151 UIT, will have ISO certification; constructions without license or outside PLANDET will be eradicated; all tender public procedures will be supervised by an independent commission of the professional associations related to the sector, through rules which promote transparency among construction companies.



TABLA DE CONTENIDOS

Página

Capítulo I: Situación General del Sector Construcción del Departamento de La Libertad

1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	12

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

2.1 Antecedentes	14
2.2 Visión	14
2.3 Misión	14
2.4 Valores	14
2.5 Código de Ética	15
2.6 Conclusiones	15

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	17
3.1.2 Potencial nacional.	19
3.1.3 Principios cardinales.	23
3.2 Análisis Competitivo del Perú	24
3.2.1 Condiciones de los factores.	24
3.2.2 Condiciones de la demanda.	25
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.	26
3.2.4 Instituciones relacionadas y de apoyo	27
3.3 Análisis del Entorno PESTE	28
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).	28
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).	32
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).	38
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).	39
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	41
3.5 La Sector y sus Competidores	42
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.	42
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.	42
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.	43
3.5.4 Amenaza de los entrantes.	45
3.5.5 Rivalidad de los competidores.	48
3.6 Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial.	49
3.7 Conclusiones	51

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT	54
4.1.1 Administración y gerencia (A).	54
4.1.2 Marketing y ventas (M).	57
4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O).	71
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).	75
4.1.5 Recursos humanos (H).	78
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).	82
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).	83
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	85

4.3 Conclusiones.	85
Capítulo V: Intereses del Sector Construcción del Departamento de La Libertad y Objetivos de Largo Plazo	88
5.1 Intereses del Sector Construcción del Departamento de La Libertad	88
5.2 Potencial del Sector Construcción del Departamento de La Libertad	89
5.3 Principios Cardinales	91
5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO)	94
5.5 Objetivos de Largo Plazo	94
5.6 Conclusiones	95
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	97
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	98
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	102
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	105
6.4 Matriz Interna Externa (IE)	107
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)	109
6.6 Matriz de Decisión	111
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)	112
6.8 Matriz Rumelt	114
6.9 Matriz de Ética	115
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	117
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo	118
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	120
6.13 Conclusiones	121
Capítulo VII: Implementación Estratégica	
7.1 Objetivos de Corto Plazo	123
7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo	125
7.3 Políticas de cada Estrategia	126
7.4 Estructura del Sector	128
7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social	130
7.6 Recursos Humanos	131
7.7 Gestión del Cambio	131
7.8 Conclusiones	131
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	
8.1 Perspectivas de Control	134
8.1.1 Interna	134
8.1.2 Aprendizaje	134
8.1.3 Clientes	135
8.1.4 Financiera	135
8.2 Tablero de Control Integrado	136
8.3 Conclusiones	137
Capítulo IX: Competitividad del Sector Construcción del Departamento de La Libertad	
9.1 Análisis Competitivo del Sector Construcción del Departamento de La Libertad	139

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Construcción del Departamento de La Libertad	139
9.3 Identificación y Análisis Potenciales Clústeres del Sector Construcción del Departamento de La Libertad	144
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clusters	144
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	
10.1 Plan Estratégico Integral	147
10.2 Conclusiones	149
10.3 Recomendaciones	150
Referencias	152
Apéndices	156
Apéndice A: Guías de entrevistas a expertos	156
Apéndice B: Entrevistas y visitas	161



LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. <i>Salarios y beneficios sociales. Pliego nacional 2010-2011.</i>	7
Tabla 2. <i>Principales empresas del sector y facturación 2009.</i>	8
Tabla 3. <i>Matriz de interés nacional de Perú.</i>	19
Tabla 4. <i>PBI del departamento La Libertad por sectores.</i>	34
Tabla 5. <i>Crédito hipotecario variaciones porcentuales.</i>	36
Tabla 6. <i>Tasa de crecimiento poblacional.</i>	38
Tabla 7. <i>Tasa de desempleo.</i>	39
Tabla 8. <i>Indicadores del sector construcción.</i>	40
Tabla 9. <i>Matriz de factores externos.</i>	41
Tabla 10. <i>Tipo de material predominante de viviendas en techos y paredes de viviendas por número en las provincias del Departamento de La Libertad.</i>	44
Tabla 11. <i>Tipo de material predominante en pisos de viviendas por número en las provincias del departamento La Libertad.</i>	44
Tabla 12. <i>Principales empresas del sector y facturación 2009</i>	46
Tabla 13. <i>Matriz perfil competitivo</i>	51
Tabla 14. <i>Ingresos y gastos de la población de La Libertad.</i>	59
Tabla 15. <i>Colocación de créditos inmobiliarios mediante los programas del Gobierno Peruano a nivel nacional</i>	60
Tabla 16. <i>Colocación de créditos inmobiliarios mediante los programas del Gobierno de La Libertad.</i>	61
Tabla 17. <i>Índice de precios de materiales de construcción 2011.</i>	70
Tabla 18. <i>Margen de beneficios sector de construcción.</i>	75
Tabla 19. <i>Rentabilidad sobre ventas 2009.</i>	76

Tabla 20. <i>Salarios y beneficios sociales 2010-2011.</i>	80
Tabla 21. <i>Características del empleo por sectores 2004-2009.</i>	81
Tabla 22. <i>Matriz evaluación de factores internos.</i>	85
Tabla 23. <i>Matriz de intereses del sector construcción de La Libertad</i>	94
Tabla 24. <i>Matriz fortalezas oportunidades debilidades amenazas.</i>	98
Tabla 25. <i>Matriz posición estratégica y evaluación de la acción.</i>	102
Tabla 26. <i>División de inversiones en infraestructura.</i>	107
Tabla 27. <i>Matriz de decisión.</i>	111
Tabla 28. <i>Matriz cuantitativa planeamiento estratégico.</i>	113
Tabla 29. <i>Matriz Rumelt.</i>	114
Tabla 30. <i>Matriz de Ética.</i>	116
Tabla 31. <i>Matriz de Estratégica vs objetivos largo plazo.</i>	119
Tabla 32. <i>Matriz de la posibilidad de los competidores.</i>	120
Tabla 33. <i>Tablero de Control Integrado.</i>	136
Tabla 34. <i>Factores de competitividad Regional del Departamento de La Libertad.</i>	139
Tabla 35. <i>Plan Estratégico Integral.</i>	148

LISTA DE FIGURAS

	Página
<i>Figura 1.</i> Ventas de cemento por año y tipo de venta 2002-2010.	1
<i>Figura 2.</i> Despacho de cemento en La Libertad 2002-2010.	2
<i>Figura 3.</i> Población ocupada en el sector construcción 2002-2010.	5
<i>Figura 4.</i> Distribución del ingreso promedio mensual de la PEA ocupada en el sector de construcción.	6
<i>Figura 5.</i> PBI en el sector construcción vs PBI total.	10
<i>Figura 6.</i> Evolución del PBI de construcción en el departamento de La Libertad.	11
<i>Figura 7.</i> Tasa de referencia (%) 2005-2010.	29
<i>Figura 8.</i> Resultado económico del sector público no financiero % PBI.	31
<i>Figura 9.</i> PBI en el sector construcción vs PBI total.	32
<i>Figura 10.</i> Gasto promedio real per cápita mensual.	34
<i>Figura 11.</i> Ingreso promedio real per cápita mensual.	35
<i>Figura 12.</i> EMBI Perú: spread soberano.	37
<i>Figura 13.</i> Porcentaje de variación poblacional en el Perú y el Departamento La Libertad.	38
<i>Figura 14.</i> Facturación de principales empresas de construcción en el Departamento La Libertad.	48
<i>Figura 15.</i> Destino de los ingresos de los pobladores de La Libertad.	59
<i>Figura 16.</i> Hogares que pagan alquiler de vivienda en el departamento de La Libertad.	60
<i>Figura 17.</i> Bonos familiares asignados por el programa Techo Propio	61
<i>Figura 18.</i> Créditos hipotecarios desembolsados por MIVIVIENDA	62
<i>Figura 19.</i> Total de créditos aprobados por el Banco de Materiales 2007-2011	63
<i>Figura 20.</i> Inscripción de títulos por Organismo de Formalización de la Propiedad Informal 2007-2011.	64

<i>Figura 21.</i> Demanda potencial de vivienda por nivel socioeconómico según Asociación de Microfinanzas del Perú.	65
<i>Figura 22.</i> Potencial de demanda de viviendas de acuerdo a niveles socio económicos	65
<i>Figura 23.</i> Curva de demanda efectiva de viviendas nuevas del nivel socio económico A	66
<i>Figura 24.</i> Curva de demanda efectiva de viviendas nuevas del nivel socio económico B	67
<i>Figura 25.</i> Curva de demanda efectiva de viviendas nuevas del nivel socio económico C	67
<i>Figura 26.</i> Curva de demanda efectiva de viviendas nuevas del nivel socio económico D	68
<i>Figura 27.</i> Variación del índice de precios de materiales de construcción 2008-2011	70
<i>Figura 28.</i> Variación del despacho de cemento 2010-2011.	71
<i>Figura 29.</i> Margen de beneficios.	77
<i>Figura 30.</i> Rentabilidad comercial sobre las ventas.	77
<i>Figura 31.</i> Matriz PEYEA.	103
<i>Figura 32.</i> Matriz Boston Consulting Group del sector construcción del Departamento La Libertad.	107
<i>Figura 33.</i> Matriz interna externa del sector construcción del Departamento La libertad.	108
<i>Figura 34.</i> Matriz interna externa del sector construcción del departamento La Libertad.	109
<i>Figura 35.</i> Clúster del sector construcción del departamento La Libertad	146

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

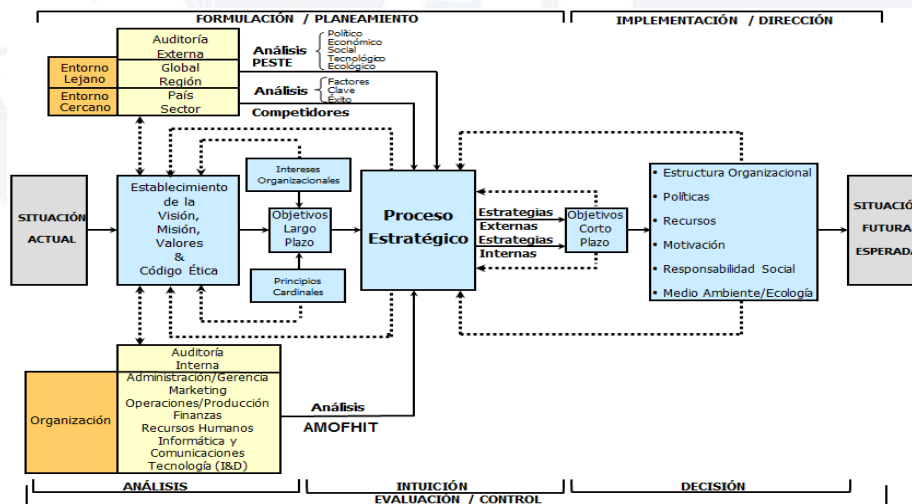


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro

componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

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

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de

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

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

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

Capítulo I: Situación General del Sector Construcción del Departamento de La

Libertad

1.1 Situación General

En los últimos años el gobierno peruano ha venido impulsando el crecimiento del sector construcción a través de inversiones en infraestructura pública, viviendas y carreteras, la reactivación de la autoconstrucción motivada por mayores facilidades de financiación. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima, 2010, Capítulo 2). En los últimos años el despacho de cemento ha aumentado en forma progresiva en el Perú, como muestra la Figura 1:

PERÚ: Venta de cemento, por año y tipo de venta, 2002 - 2010
(En toneladas métricas)

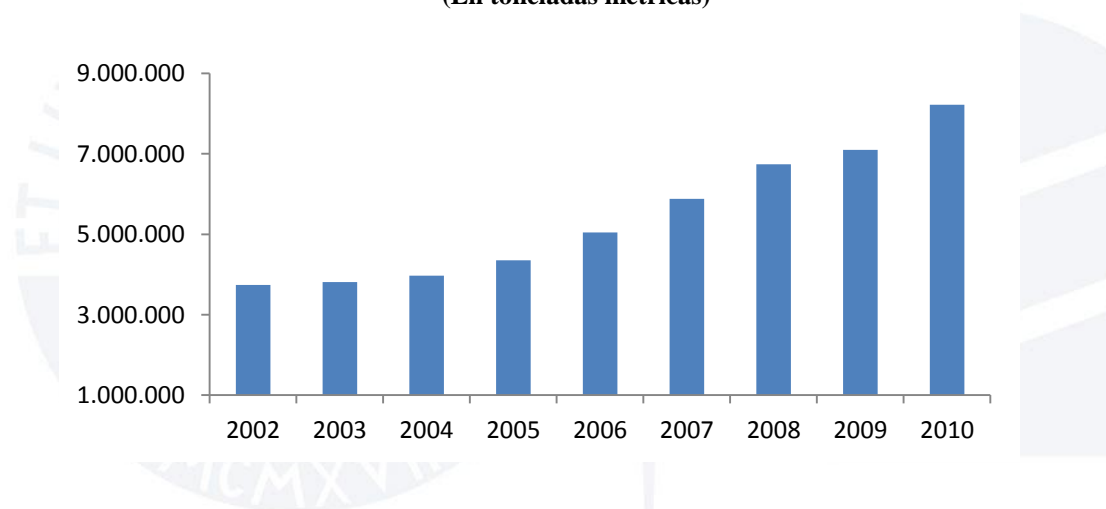


Figura 1. Venta de cemento, por año y tipo de venta, 2002 – 2010 (En toneladas métricas)

Nota. Tomado de “Unidad Estadística”, por INEI (Instituto Nacional de Estadística), 2011

La variación porcentual de crecimiento de la venta local de cemento en el Perú durante el periodo 2002-2010 ha sido 10.49%, durante los años 2009-2010 el crecimiento fue de 15.85%, lo que nos da una señal clara que el sector construcción está en pleno crecimiento. El mayor consumo del material se explica por la continuidad de las obras

públicas y privadas como: Viviendas, edificios comerciales, condominios, pavimentos, carreteras, edificaciones mineras, obras de saneamiento, etc.

El departamento de La Libertad también ha experimentado un crecimiento de los despachos de cemento, como se muestra en la Figura 2:

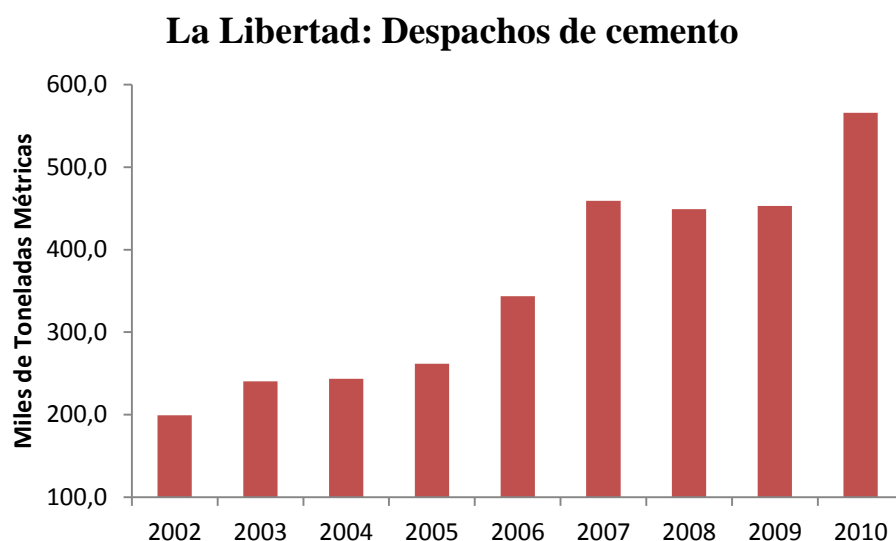


Figura 2. Despachos de Cemento en La Libertad, 2002 – 2010 (En toneladas métricas)
 Nota. Tomado de “Estadísticas Anuales”, por Cementos Pacasmayo, 2011

La variación porcentual del crecimiento del despacho de cemento entre el período 2002-2010 fue de 13.7%, y entre el periodo 2009-2010 fue de 25%. Este crecimiento se debe por la inversión en proyectos de inversión pública como: rehabilitación de carreteras, mejoramiento de pavimentos, bonos familiares para programas como: Mi Vivienda, Techo Propio; así como también proyectos de inversión privada como centros comerciales, viviendas, departamentos, condominios familiares y proyectos de ampliación de las empresas agro-exportadoras.

Según el reporte de Infraestructura de *Business Monitor International* realizado el año 2011, las actividades que realiza el gobierno peruano en la industria de la construcción se basa en las siguientes perspectivas:

1. Millones de dólares en inversión en el sector minero, haciendo presión sobre la deficiente infraestructura del país y creando una gran demanda para nueva capacidad.
2. El Perú tiene una larga concesión de proyectos, orquestado por la agencia de inversión privada PROINVERSIÓN. La agencia tiene proyectos en infraestructura, incluyendo cuatro puertos, aeropuertos. La agencia de por sí misma es un imán para atraer nuevos inversores. Aunque algunas demoras se han visto en la ejecución de los proyectos, estos no aminoran los intereses respecto a ellos, entonces se anticipa licitaciones exitosas una vez que los proyectos se lanzan al mercado significando grandes inversiones en el sector.
3. Junto al mandato del nuevo presidente está su enfoque en la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la riqueza. Aunque es más probable ver el crecimiento del presupuesto en infraestructura pública, con un enfoque en programas sociales, se podría ver además el crecimiento per cápita del Producto Bruto Interno (PBI) de manera más equitativa.

Según el Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) pronosticó que: “El sector construcción crecerá en el Perú 9.8% en el presente año, dicho crecimiento se reflejará en mayores gastos en obras viales, seguidos de inversiones en obras comerciales y edificaciones residenciales además de otras obras públicas” (MMMMF, 2011). En La Libertad el crecimiento ha llegado a producir 14,135 millones de soles al PBI en el 2010 el más elevado de los últimos 10 años. Según el gerente de la Cámara de Comercio de La Libertad Ulises González Urrelo indicó que “Las empresas tienen una oportunidad grande de crecimiento en el mercado y eso lo deben capitalizar hacia el futuro, deben crecer más con el norte, deben dar un salto significativo producto de la madurez que pueda tener la empresa, deben aprovechar las oportunidades” (U. Gonzales, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B).

1.2 Rentabilidad

Según el IV Censo Económico Financiero en el departamento de La Libertad se obtuvo una utilidad bruta del 24.9% y una utilidad sobre las ventas de 9.8%, siendo el indicador en promedio a nivel nacional de todas las empresas de 32.1% y 12,5% respectivamente en ambos casos el ratio promedio a nivel nacional fue superior al del sector. En el departamento de La Libertad, el Margen de Beneficios (Resultado de Explotación / Ventas Netas) del sector construcción fue de 9.46% y de la provincia de Trujillo fue de 9.77%, por debajo del indicador del sector a nivel nacional que fue de 12.8%, en casi un 35%.

La rentabilidad sobre ventas de las empresas del sector en el año 2007 a nivel nacional fue de 9.8%, en el departamento de La Libertad fue de 4.80%, y en la provincia de Trujillo fue de 4.96%, observándose que en las empresas del departamento La Libertad fue inferior a la rentabilidad de las empresas del sector a nivel nacional en un 50% (Censo Económico, INEI, 2007). Adicionalmente a los indicadores presentados, se debe recalcar que el mejoramiento de la rentabilidad en las obras de construcción también van de la mano con el rendimiento de mano de obra y el cumplimiento de los plazos planificados en el cronograma de ejecución de obra, ya que si se extendiese el plazo pues acarrea costos no presupuestados que inciden directamente en el costo total.

1.3 Empleo en el Sector

La industria de la construcción no es solamente la actividad de los constructores, sino también de los profesionales que elaboran los proyectos, los costean y presupuestan, además comprende las empresas proveedoras de materiales. Por ello se conoce que el sector construcción tiene un efecto multiplicador sobre el resto de las actividades económicas: cemento, vidrios, madera, servicio de transporte, reparación de maquinarias y equipos. De acuerdo con estudios realizados por la consultora Apoyo y la Corporación Financiera

Internacional (brazo financiero del Banco Mundial), en el sector construcción por cada puesto de trabajo directo que se crea se generan cuatro puestos de trabajo colaterales en la economía (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima, 2010, Capítulo 2).

Según la nota de prensa elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INEI) en el primer trimestre del año 2011, la población con empleo adecuado en el sector Construcción en el país creció en 37,6% (al pasar de 183 mil 200 a 252 mil personas), en comparación a similar trimestre del año anterior; le siguió Manufactura con 9,5% (al variar de 405 mil 100 a 443 mil 300) y Servicios en 6,5% (al aumentar de 1 millón 270 mil 100 a 1 millón 352 mil 700 personas). La población ocupada del sector construcción en Lima Metropolitana ha ido en aumento entre los años 2002 y 2010, como podemos apreciar en la Figura 3

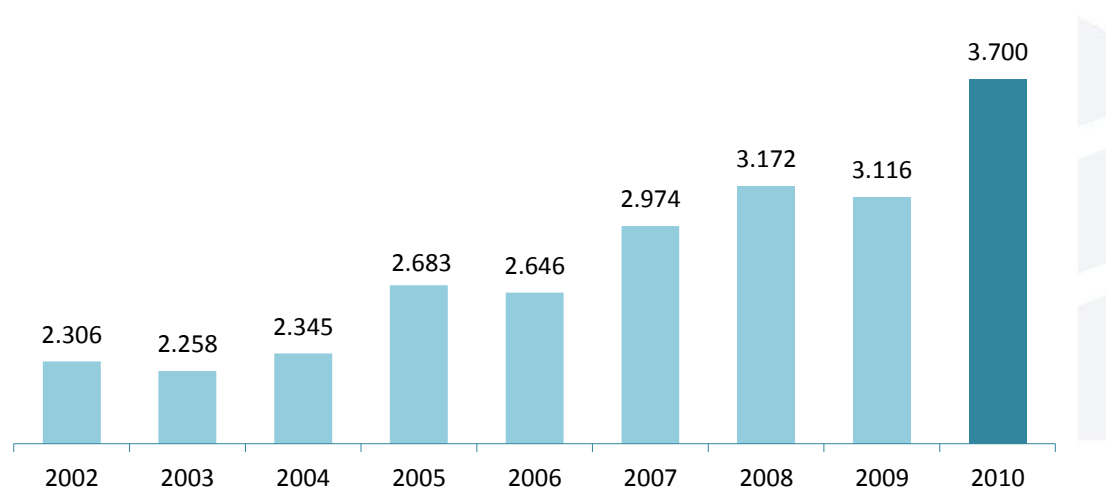


Figura 3. Población ocupada en el sector construcción, 2002 - 2010 (Lima Metropolitana)
 Nota. Tomado de “Unidad Estadística”, por INEI (Instituto Nacional de Estadística), 2011

Según el compendio estadístico del año 2011, del Ministerio de Vivienda, a diciembre del año 2010, el sector construcción concentró el 6.4% de la Población Empleada Adecuadamente (PEA), frente al 5.7% de 2009. El departamento de La Libertad presentó la

remuneración promedio del sector más atractiva de todo el país en el año 2010, según nos muestra la Figura 4

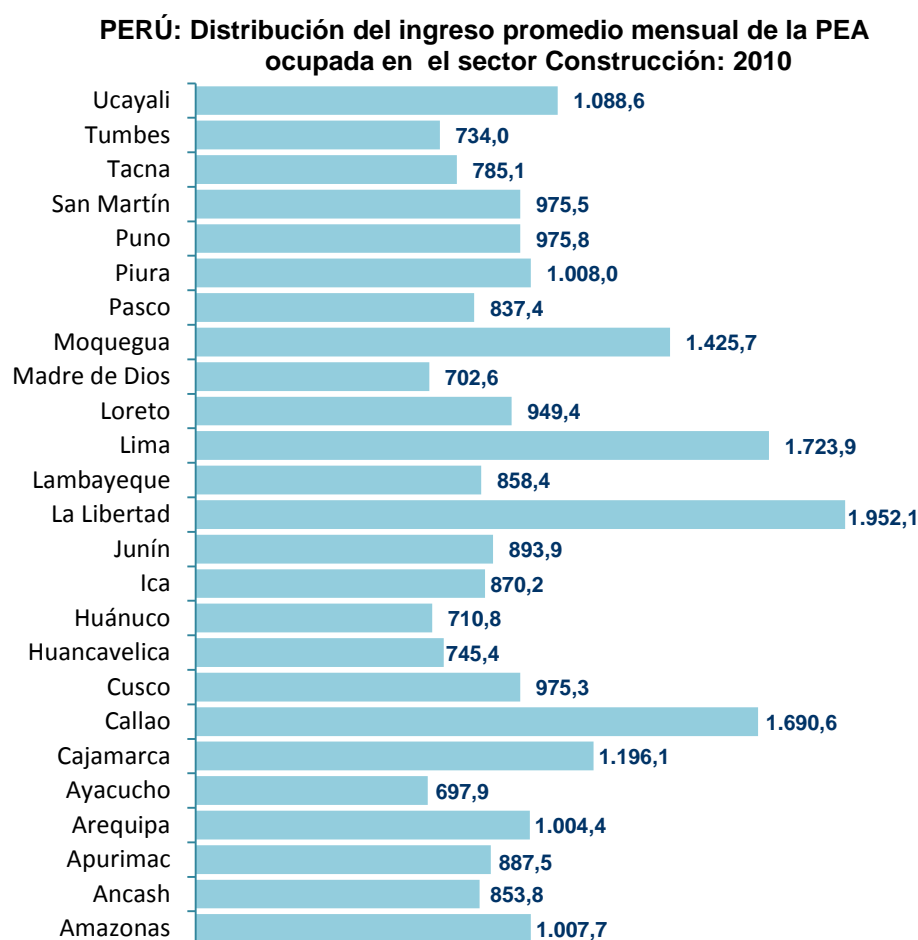


Figura 4. Distribución del ingreso promedio mensual de la PEA ocupada en el sector Construcción: 2010 (Perú)

Nota. Tomado de “Unidad Estadística”, por MTPE (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo), 2011

El 20 de Julio del 2011, la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP) suscribieron el Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil para el periodo 2011-2012, donde se acordó el incremento de los jornales básico. En la Tabla 5 se visualiza los montos con los descuentos que se efectúan a cada trabajador de construcción civil de acuerdo a su calificación ya sea operario, oficial o peón.

Tabla 1

Salarios y Beneficios Sociales. Pliego Nacional 2010-2011

	Total Salario Bruto (S/)	Descuentos* (S/)	Pago Neto Semanal (S/)
Operario	609.89	62.68	547.21
Oficial	530.42	53.8	476.62
Peón	478.61	48.07	430.54

Nota: Los cálculos se hicieron en base a una jornada semanal de 6 días. Los descuentos corresponden al: sistema nacional de pensiones (13%) y el Comité nacional de administración del fondo de construcción de viviendas (2%).

Fuente: Comité nacional de administración del fondo de construcción de viviendas (CONAFOVICER).

1.4 Estructura Del Sector

En Perú, la mayor parte de empresas de construcción nacionales como extranjeras, se encuentran concentradas en Lima, ya que es el centro financiero, de negocios y poblacional (reúne a un tercio de los habitantes) del Perú. Tal y como se ha visto a través del presente estudio, la actividad constructora está creciendo en ciudades de todo el país como: Arequipa, Chiclayo, Trujillo y Piura. Según el reporte de Top 10, 000; se observa que dentro de las empresas que facturaron más en el año 2009, aparecen numerosas empresas nacionales o extranjeras, debido a su capacidad de operación, entre otras que se han constituido como consorcios para proyectos específicos de obras civiles.

Como vemos en la Tabla 2, las empresas con mayor facturación fueron Graña y Montero seguida de CONIRSA, luego TECHINT y CBI Peruana, tales empresas tienen operaciones a lo largo de todo el Perú como en el extranjero. La facturación mínima registrada por las empresas que conforman la lista fue entre: S/195 millones hasta S/1,200 millones de soles. Veamos algunos proyectos ejecutados de algunas empresas constructoras correspondientes a la Tabla 2

Tabla 2

Principales Empresas del Sector y Facturación, 2009

Empresa	Facturación 2009 (millones de soles)
Graña y Montero	1200-1400
CONIRSA S.A.	1000-1100
TECHINT	730-1000
CBI Peruana S.A.C.	730-1000
Odebrecht Perú	500-550
San Martín Contratistas Generales	400-440
Consorcio Constructor IIRSA Norte	340-350
Consorcio Huachipa	300-340
COSAPI S.A.	262-300
Camargo Correa	262-300
Construcción y Administración S.A	262-300
JJC Contratistas Generales	195-240

Nota. Tomado de “Facturación de Principales Empresas de Construcción”, por TOP 10000

1. La empresa Graña y Montero, de capitales peruanos, ha desarrollado obras en el departamento de La Libertad en la ciudad de Trujillo: Oficinas Centrales Proyecto Especial Chavimochic, sede central en el parque industrial de Trujillo (1988-1989) y Museo de Sitio Chan Chan, también se construyó la Fibra Óptica (1991-1994), además se desarrolló la obra de la construcción edificación y montaje de la exposición (1989 – 1990).
2. La constructora CONIRSA se creó con la finalidad de realizar la construcción y mantenimiento de los Tramos 2 y 3 de la Interoceánica, es por esto que se juntan 4 empresas importantes en el ámbito de la construcción: ODEBRECHT, Corporación Graña Y Montero, JJC contratistas Generales, Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A (<http://www.odebrecht.com.pe/obras-ejecutadas>), actualmente cada una de las empresas vienen desarrollando trabajos de forma independiente.
3. La Constructora Norberto Odebrecht de capitales brasileños, ha realizado las siguientes obras de construcción en La Libertad:

- Remodelación de la Intersección Vial Entrada Norte a Trujillo - Plaza Principal “Óvalo Mansiche” (1995-1996), La libertad
- Emisores El Cortijo, América Sur, Vista Alegre y Buenos Aires - Trujillo (1997-1998), La Libertad
- Planta de Tratamiento de Agua Potable en Trujillo (1995-1996)
- Rehabilitación de obras del Proyecto Especial Chavimochic (1999-2000)
- Reducción de la Vulnerabilidad de Chavimochic (1997-1998)
- Canal de Irrigación Talambo- Zaña (1994-1995)
- Proyecto Especial de Irrigación Chavimochic - Etapas I y II (1988-1997)

1.5 El Producto Bruto Interno del Sector Construcción

Los efectos de la crisis financiera internacional han influenciado en el crecimiento del PBI del Perú, sin embargo el gobierno peruano tomó medidas monetarias durante el año 2009 como: Disminución de la tasa de interés de referencia de 6,5% a 1,25% para mantener la inflación en el rango meta, operaciones monetarias para dar mayor liquidez y acelerar la reducción de las tasas de interés (BCRP, 2011). El gobierno peruano a través del Plan Anticrisis se esforzó para mantener el crecimiento económico del país con inversiones públicas por más de \$13 mil millones, entre las cuales estaban: Inversiones en infraestructura pública y privada, creación de fideicomisos regionales para proyectos de inversión por S/2,600 mil millones, S/300 millones para obras de infraestructura en el sector transporte (PLADES, 2010).

En la Figura 5 apreciamos el comportamiento del PBI global y el PBI construcción entre los años 2005-2010 en crecimiento, observamos un descenso el año 2009 y luego un aumento del 8.8% del PBI global producto de las medidas tomadas por el ejecutivo, los cuales como vemos tienen un comportamiento directamente proporcional.

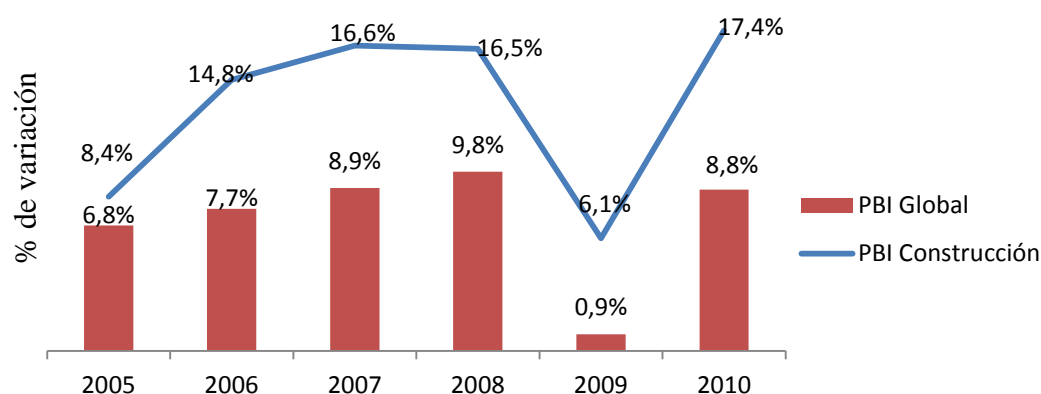


Figura 5. Evolución PBI en el Sector Construcción vs PBI Total

Nota. Tomado de: “Estadísticas Mensuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2011

La producción de La Libertad, históricamente, representa aproximadamente el 5% del PBI nacional, llegando a obtener en el año 2007 la máxima participación de 5,9% durante los últimos 10 años. Según la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF) esta cifra mostró una evolución creciente hasta el período 2003, año después del cual disminuyó a 5,3% llegando a niveles similares a los períodos 1997 y 1999 en términos proporcionales (Estudio de la Demanda en la Ciudad de Trujillo, 2010, p. 9). En la Figura 6 vemos la evolución porcentual del PBI del departamento de La Libertad, que tuvo un descenso importante entre los años 2008 y 2009, y un crecimiento en el año 2010, como consecuencia del estímulo económico del ejecutivo. Dentro del departamento de La Libertad, el PBI del sector construcción representó 3% del total hasta el año 2008 donde representó 4% del total del PBI de La Libertad. El sector construcción hoy en día permite tener proyecciones muy alentadoras para futuras inversiones y permite trazar metas altas a largo plazo, además tiene un efecto multiplicador importante en la economía, por lo que ahora se espera que el PBI registre una expansión superior al 6.5% para el año 2012. Este hecho lo destaca el actual Presidente Regional de La Libertad José Murgia que manifestó: “El sector construcción es importante para el progreso de la región y mencionó una inversión no menor

de 300 millones de soles en construcción de infraestructura, caminos, saneamiento y demás servicios que ayuden a lograr mejores resultados para la región” (Gobierno Regional La Libertad, 2011).

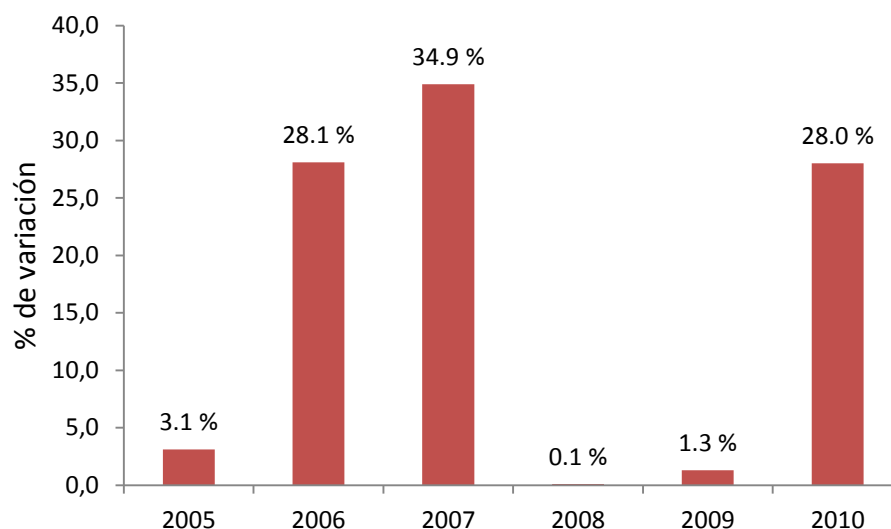


Figura 6. Evolución del PBI de construcción en el Departamento de La Libertad
 Nota. Tomado de: “Estadísticas Mensuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2011

Por ello, el planeamiento del sector construcción va de la mano con los planes de cada institución comprometida en el desarrollo de la región (gobiernos regionales, municipales, ministerios del gobierno) obedece a una gestión en la que se priorice los objetivos de largo plazo del país como son la disminución de la pobreza, llegada de los servicios básicos para todo, mejora en la educación y salud. Actualmente en Trujillo se viene realizando el proyecto Trujillo Ciudad Sostenible, que se trabaja con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se busca tener a 25 años una ciudad modelo que resuelve problemas como agua, saneamiento, transporte, seguridad, cambio climático y que tendrá una gestión adecuada de componentes nuevos de ciudad con todas las facilidades que se necesita para vivir adecuadamente y de manera sostenible (U. Gonzales, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B). “Actualmente Trujillo tiene un PLANDET (Plan de Desarrollo Territorial de Trujillo) que otras ciudades no lo tienen, con esto nos asegura un desarrollo y un futuro diseñado para la

ciudad. Es decir Trujillo está creciendo ordenado a diferencia que Chiclayo y Piura” (U. Gonzales, comunicación personal, Apéndice B).

1.6 Conclusiones

1. El Perú tendrá un crecimiento el 2012 sobre el 5% el presente año, lo cual indica que liderará el crecimiento económico en América Latina, sin embargo esta proyección se puede disminuir si China y Estados Unidos entran en una recesión severa en los siguientes meses.
2. El Perú tiene una deficiencia en infraestructura que debe superar para obtener mejores ventajas competitivas aprovechando sus condiciones macroeconómicas favorables.
3. 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.
4. Como consecuencia del desarrollo de la economía del país y debido a que el sector construcción es visto como un multiplicador de puestos de trabajo, se han planeado inversiones: públicas y privadas para su desarrollo, generando oportunidades de crecimiento en el sector, el cual va a crecer más del 8% en el año 2012.
5. Un Plan de Desarrollo Urbano (PLANDET) asegura un desarrollo ordenado y un futuro diseñado acorde con criterios urbanísticos y de mejor calidad de vida para la población es por ello que se hace necesario tener uno en cada provincia del Departamento de La Libertad a fin de crecer de una manera planificada y alineada a una visión.
6. 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.

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

2.1 Antecedentes

El sector construcción es uno de los sectores más importantes no solo por su aporte al PBI sino por el efecto multiplicador que tiene en la economía regional y nacional. Provee de infraestructura a los negocios de otros sectores y permite mejorar la calidad de vida en la población con obras públicas de gran envergadura o de importancia. El sector construcción en La Libertad ha presentado un aumento debido a mayores inversiones que se dan en los últimos años para lo cual ha favorecido en cantidad de ingresos a las empresas dedicadas a este rubro. Para que este panorama continúe se debe tener empresas preparadas que puedan brindar un servicio de calidad y puedan cumplir con los requerimientos que los diferentes clientes le exigen.

2.2 Visión

Para el año 2020, el sector construcción del Departamento de la Libertad contará con empresas competitivas de nivel nacional que ejecutarán proyectos sostenibles e incrementarán su rentabilidad en un 5% minimizando sus costos con una gestión ordenada de sus procesos.

2.3 Misión

El sector construcción del Departamento de La Libertad tiene empresas constructoras que ejecutan sus obras bajo estándares de calidad, políticas de seguridad y cuidado del medio ambiente adecuado a través de una buena gestión y orden de sus procesos. Además la planificación urbana que se tiene hace un buen uso del territorio y da una mejor calidad de vida a la población.

2.4 Valores

- Calidad en las construcciones, se busca elevar la calidad de las construcciones no descuidando la supervisión y siempre enfocada a dar un mejor producto.
- Competitividad, al tener empresas con procesos ordenados y que se refleje en su rentabilidad al disminuir sus costos totales.
- Trabajo en Equipo, teniendo en todo momento equipos de alto desempeño para lograr una mejor relación entre accionistas, profesionales, técnicos y obreros.
- Transparencia, se busca tener procesos no manipulados que cuenten con una libre competencia en el sector público.
- Innovación, se busca tener nuevas alternativas de construcción mediante nuevos procedimientos constructivos o nuevas tendencias de ingeniería.
- Seguridad, se hace énfasis en el trabajo con cero accidentes y haciendo prevención a cualquier evento que resulte desfavorable tanto para las edificaciones como para el personal que labora en el sector.

2.5 Código de Ética

- Asegurar la calidad de las construcciones manteniendo un control adecuado en todos los procedimientos constructivos.
- Cumplir con los derechos laborales acordados con los trabajadores del sector dándoles los beneficios que les corresponde.
- Cooperar con el crecimiento económico de la región de manera sostenible y respetando el medio ambiente.
- Desarrollar estilos de vida acorde con la demanda de la población brindándoles soluciones adecuadas en sus construcciones.

2.6 Conclusiones

1. La calidad en las construcciones determinará la satisfacción parcial o total del cliente y de ello dependerá de elevar la calidad de vida de la población. Para tener obras de calidad se debe tener control de las mismas desde iniciada la obra y siguiendo los procedimientos constructivos aprobados por el reglamento nacional de construcciones. La supervisión tiene que estar siempre orientada a obtener mejores resultados respetando las especificaciones de los clientes.
2. La innovación en procedimientos constructivos nuevos y el uso de tecnologías nuevas podrán ayudar a obtener mejores resultados financieros para las empresas del sector ya que sus costos podrían reducirse y se obtendría mayores índices de rentabilidad. Además al construir usando tecnología nueva contribuiría a diferenciarnos de las demás regiones del norte del Perú.
3. Cumplir con los derechos laborales de los trabajadores del sector ayudará no solo a la dinámica del sector sino dará oportunidades a los técnicos y población que se dedica al sector a tener estabilidad y poder acceder a beneficios personales y por ende a una mejora en la calidad de vida.
4. La política de responsabilidad social que se tenga en cada empresa constructora constituye uno de los ítems más importantes para poder llevar adecuadamente las relaciones entre las empresas con sus *stakeholders* y así evitar muchos inconvenientes entre ellos mismos por una mala planificación, mala comunicación o ejecución de las obras en general.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha desarrollado un plan bicentenario hacia el año 2021, donde divide los intereses nacionales en ejes estratégicos:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.
2. Oportunidades y acceso a los servicios.
3. Estado y gobernabilidad.
4. Economía, competitividad y empleo.
5. Desarrollo regional e infraestructura.
6. Recursos naturales y ambiente.

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

Dentro del Eje Estratégico 2, tenemos como objetivo principal: Oportunidades y acceso a los servicios. En este caso, el objetivo es que todos los peruanos tengan acceso a los servicios básicos de calidad de: agua, electricidad, desagüe, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Dentro del Eje Estratégico 3, tenemos como objetivo general: Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional. Este objetivo implica lograr que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Dentro del Eje Estratégico 4, tenemos como objetivo general: Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad. El objetivo es lograr una economía diversificada y competitiva a nivel mundial, con reglas claras que promuevan la inversión privada con alta generación de empleo (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Dentro del Eje Estratégico 5, tenemos como objetivo general: Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada. Lo que se refiere a generar un desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio y la competitividad de las actividades productivas regionales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Dentro del Eje Estratégico 6, tenemos como objetivo general: Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y ecosistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo. El objetivo es lograr el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, a fin de garantizar su conservación para las generaciones futuras (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Como vemos el Perú ha planeado su futuro en base a los ejes de desarrollo, los cuales tienen vinculaciones entre sí. En un mundo globalizado, un país no puede declararse autosuficiente o vivir aislado, debe desarrollar constantemente tratados, mejorar las relaciones bilaterales con sus pares comerciales en la región y en el mundo. Hemos agrupado los ejes que ha elaborado CEPLAN en la siguiente Matriz y su interrelación con sus pares latinoamericanos, Estados Unidos y la Unión Europea.

Tabla 3

Matriz de Interés Nacional de Perú

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Preservación de la soberanía nacional y política de límites		Chile*	Bolivia*	
Alianzas estratégicas para cooperación energética			Venezuela, Brasil, México	
Alianzas estratégicas para cooperación Financiera	España, USA			
Lucha contra el narcotráfico			Bolivia, USA	
Tratado de Libre Comercio		UE, USA		
Inserción competitiva del Perú en el comercio mundial		USA		
Lucha contra la pobreza			USA	UE
Preservación del medio ambiente		USA		
Cooperación Militar			USA	

Nota. *Intereses Opuestos

Nota 2. Tomado de “Política Exterior en el Perú” por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2011

3.1.2 Potencial nacional.

Como hemos mencionado en apartados anteriores, el Perú ha venido incrementando su fortaleza económica, política, organizacional, sin embargo hay muchos puntos que mejorar que son vitales para el desarrollo del país, a continuación analizaremos las fortalezas y debilidades del potencial nacional en base a los siguientes dominios:

Dominio Demográfico. La población mundial está en crecimiento constante, hoy ya celebramos el nacimiento del habitante número 7000 millones en el país de Filipinas lo que

antes pudo parecer increíble ahora ya fue posible. Según el INEI, el país tiene una población de 29'248.940 habitantes, de los cuales el número de habitantes entre las edades de 20-35 años son 7'622,942.00, una tasa promedio de natalidad de 20 nacimientos por cada mil habitantes y una tasa de mortalidad de 5.93 muertes por cada 1000 habitantes (INEI, 2011).

Así como el mundo está en crecimiento también envejece, especialmente en los países europeos ricos. En el futuro se prevé una demanda de inmigrantes desde los países pobres hacia los países ricos para rejuvenecer su fuerza laboral, por lo cual será necesario conservar la “fuga” de talentos a través de incentivos salariales y mejores oportunidades laborales en el presente con miras hacia el futuro.

Dominio Geográfico. Nuestro país se encuentra limitando con cinco países: Por el norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil (que representa el mercado más grande de Sudamérica), por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el Océano Pacífico, además tiene acceso al atlántico a través del río Amazonas). El país está en una posición expectante como una de las puertas hacia el dinámico mercado asiático, en la actualidad ya ha venido firmando importantes tratados de comercio con algunos países de esa región. Interpretando estas condiciones, Porter (2010) expresó su opinión en la conferencia anual de ejecutivos (CADE) el año 2010: “El Perú podría desarrollar más su mercado comercial con los países alrededor de sus fronteras aprovechando su condición geográfica central, pero presenta dificultades en la infraestructura”. Por ejemplo tiene condiciones naturales a lo largo de toda su costa para desarrollar largos y puertos eficientes

Dominio económico. Según Porter (2010) indicó: “El Perú ha tenido un crecimiento remarcable en la última década en comparación con sus pares latinoamericanos. Las sonadas políticas macroeconómicas desde la mitad de los 90s, apertura al comercio y un ambiente económico internacional favorable ha permitido al país prosperar”. El mejoramiento en seguridad y estabilidad política ha proveído de un importante pre condición para esos

factores. El año 2012 según se estima será un año de desaceleración, debido a dos factores principalmente: El cambio de mando presidencial y sus consecuencias en política económica, la cual ha tenido un impacto en el 2011, pero se viene disipando con el tiempo; el otro factor viene dado por la incertidumbre económica en el escenario mundial, la deuda soberana de Europa, la desaceleración económica de Asia y el precio de los *commodities* a la baja, este factor tiene el potencial de afectar significativamente el crecimiento de la economía del país en los siguientes años.

Dominio tecnológico científico. La innovación y la investigación científica es uno de los puntos más débiles en el Perú. De acuerdo al Foro Económico Mundial (World Economic Fórum, 2011, p. 292) de un análisis de 142 economías en el mundo, el Perú tiene el puesto 113 en innovación y una calificación de 2.7 (rango del 1-7, donde 7 es la mejor), de acuerdo al reporte. El consejero regional de Regulación y Competitividad del Banco Mundial indicó que “El Perú está invirtiendo entre el 0.1 y 0.2% del PBI en innovación y desarrollo. Se debe establecer una meta para pasar a un nivel de inversión de 0.5% con el fin de elevar su niveles de competitividad” (Guasch, 2011).

Dominio organizacional – administrativo. El Perú está organizado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Los tres poderes del país están centralizados en la capital, lo cual ha generado un desarrollo de la competitividad heterogéneo en Lima (73.57) en comparación con los otros departamentos más importantes del país (Arequipa 45.32, Ica 44.49 y La Libertad 42.63); (ICRP, 2011). Una debilidad en este dominio es la corrupción que existe en el país, generada por malos dirigentes que representan al país desde el presidente y congresistas, que se involucran en escándalos por dinero o la creación de leyes para favorecer a las empresas que representan, además del poder judicial en todas sus esferas. De un total de 182 países en el mundo el Perú tiene uno de los mayores índices de corrupción (puesto 82) y el puesto 14 en todo el continente americano (Transparencia Internacional,

Corruption Global Index 2011, p.4). Es necesario recalcar que estos resultados nos da una mala imagen a nivel mundial respecto a la facilidad para hacer negocios en el país, a lo que se suma los procesos burocráticos que afecta la inversión privada de forma negativa.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. El Perú ha sido cuna de la cultura Incaica y tiene una riqueza multicultural e histórica mucho mayor que sus pares latinoamericanos. En la actualidad se está logrando posicionar a través de campañas como “Marca Perú” lanzada por el gobierno para que se conozca nuestra riqueza cultural, además tenemos el reconocimiento de Macchu Picchu como una de las siete maravillas del mundo. Por otro lado, los peruanos tienen un perfil emprendedor, de acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (Babson 2010), lo cual le da al Perú un notable puntaje respecto a sus pares Latinoamericanos, lo que da origen al mercado de microfinanzas que es uno de los más sólidos de la región. Sin embargo este factor no es un impulsador de la economía, ya que no tiene un impacto notable en la creación de empleos de calidad.

Dominio militar. El Perú es un país cuyo gasto por temas de defensa es uno de los más bajos de Sudamérica, sin embargo entre el 2009 y el 2010 el país ha incrementado sus gastos militares en un 16.4% con el propósito de renovar sus armamentos con una antigüedad de 15 años (Stockholm International Peace Research Institute, 2011). En los últimos años no han existido conflictos armados con sus vecinos, sin embargo se percibe un clima menor de tensión con Chile debido a una delimitación marítima que será llevada a la corte de La Haya.

3.1.3 Principios cardinales.

Influencia de terceras partes.

Los países de la región presentan una dependencia económica y estratégica de Estados Unidos en las decisiones hechas en tales países. En los últimos años China ha venido impactando al mundo con su desarrollo año tras año, tal es así que se ha convertido en un

importante socio comercial de Perú al igual que Estados Unidos, ambos representan más de un tercio de nuestro comercio externo de bienes (BCRP, 2010). Por otro lado respecto a las inversiones extranjeras realizadas en Perú, España concentra el 21.20%, seguido del Reino Unido (21.04%) y Estados Unidos (15.24%) quienes ven al Perú como una fuente de inversión dado su apertura a la inversión extranjera.

Lazos pasados – presentes.

El Perú ha tenido conflictos históricos con los países con los cuales limita, en décadas pasadas ha tenido que superar una guerra con Ecuador, el cual se solucionó con la firma de un tratado en Brasilia y la declaración de paz de Itamaraty. De igual manera con la guerra que tuvimos con Chile se solucionó a través de un acuerdo de paz en 1884, sin embargo hay una breve tensión entre ambos países. A pesar de eso, los grupos empresariales chilenos han venido a invertir al Perú más de 1000 millones de dólares (PROINVERSION, 2010). Adquiriendo supermercados, cadenas de farmacias, centros comerciales, construcción, de manera similar el Perú ha invertido en Chile más de 2000 millones de dólares adquiriendo acciones en empresas de alimentos, cemento y acero.

El contra balance de los intereses.

Según el diplomático peruano García Belaunde en torno al tema con Chile opinó: “Actualmente existe un problema en la delimitación con Chile, el cual pretende apropiarse de algunas millas del mar peruano, es un tema que queda pendiente y se llevará a cabo en los tribunales de la Haya en el 2013” (García Belaunde, 2011).

Conservación de los enemigos.

En la actualidad se considera a Chile como el rival más importante, dado que las diferencias con Ecuador se han resuelto con el acuerdo de paz de Brasilia en 1998. Como hemos visto en puntos anteriores, hay intereses económicos de Chile en Perú por sus inversiones y viceversa, por lo que el tema marítimo puede tener alguna repercusión en el

aseguramiento de las inversiones. Con otros países de la región como Venezuela y Bolivia, los cuales siguen la línea del socialismo del siglo 21, las relaciones estuvieron un poco inestables, debido a la diferencia de ideologías entre sus presidentes y el nuestro, lo cual afectó a los pequeños negocios que exportaban hacia tales países.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

3.2.1 Condiciones de los factores.

En la última década el Perú ha venido experimentando un crecimiento económico importante, uno de los más importantes de la región. Debido a esto hemos tenido condiciones macroeconómicas favorables, sin embargo aún no somos competitivos y no estamos aprovechando la bonanza económica que nos da la naturaleza, basando nuestra economía en *commodities* en su mayoría y la generación de empleo de calidad no está en la agenda. Según la charla de Michael Porter (2010) en el CADE expresó que: “El crecimiento del Perú es solamente una ilusión no es real, pues no existe la creación de nuevas empresas y de empleos. Esto es porque el crecimiento simplemente se da en sectores que no emplean a mucha gente y tenemos que ver una manera de compartir este crecimiento”.

De acuerdo al análisis realizado por el World Economic Forum en el año 2011, nos muestra que el Perú ocupa el lugar 67 en competitividad mundial de una muestra de 142 países en el mundo, el informe resalta aspectos positivos como el control de la inflación, reducción del déficit, menos tiempo para empezar un negocio. Además la apertura a los tratados internacionales por parte del Perú aspectos importantes para aumentar la competitividad. Sin embargo la economía del país enfrenta importantes retos que afectan su competitividad, tales como: Un ambiente institucional débil (puesto 103 de 142), inadecuada infraestructura (puesto 93 de 142), educación de baja calidad (128 de 142), educación deficiente, dado que gasta menos que sus pares latinoamericanos y el sistema produce pocos egresados de carreras técnicas como: Ingeniería y ciencias físicas; y un bajo nivel de

innovación (puesto 113). Tal como indicó Porter (2010): “El desarrollo de la ciencia y tecnología del Perú son muy débiles tales son factores que necesitarán un esfuerzo inmediato para mejorar la competitividad del país. Además señaló: “Un país no puede ser competitivo si no mejora su productividad y mucho menos si sus empresas no son lo suficientemente competitivas. Por ello se debe impulsar tanto una educación de calidad como de la infraestructura, el respeto a la ley y, por supuesto, el destierro de la corrupción”

3.2.2 Condiciones de la demanda.

Durante el año 2008, el Perú tuvo un fuerte dinamismo de la demanda interna e incrementos sustanciales en los precios internacionales de los alimentos y combustibles, que generaron presiones inflacionarias, y una fuerte entrada de capitales de corto plazo que se tradujo en presiones apreciatorias sobre la moneda doméstica (BCRP, 2008). En los siguientes meses al finalizar el año 2008, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) impulsó una política contracíclica con el propósito de no contraer la demanda interna generada por la crisis financiera internacional.

En el Perú el 57% de las construcciones totales son residenciales y no residenciales, debido a la disminución de la tasa de referencia, viendo la demanda de viviendas incrementarse 11.4% año a año junto al número de créditos hipotecarios en un 43.5%. El sector turismo y su auge en los últimos años también está impulsando el sector a través de la inversión en hoteles junto con la demanda por espacios en oficinas más grandes en las principales ciudades del país, además de la construcción de los grandes centros comerciales y supermercados a lo largo del país (Business Monitor International, 2011, p.25).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.

Según Porter (2010) señaló: “Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la competencia interior”. La motivación para trabajar y adquirir conocimientos

es importante para desarrollar las ventajas competitivas de las empresas dentro de los países.

El talento sobresaliente es un recurso escaso en todas las naciones. En el año 2011, el Perú está ubicado en el puesto de 77 de un total de 142 países (World Economic Forum, 2011), por lo cual es un reto mejorar para obtener mano de obra calificada en las empresas.

La presencia de empresas nacionales altamente competitivas es un estímulo definitivo para la creación de la ventaja competitiva, desde hace algunos años algunas empresas peruanas han empezado a salir del país hacia el extranjero, por ejemplo: El grupo Rodriguez Pastor se fue a China (2007); el grupo Romero adquirió The Value Brand Company de Argentina, la tercera empresa de productos de cuidado personal de ese país (2008) y Sanford, que produce galletas (2010); el grupo Brescia adquirió la minera Sierra de Madeira, en Brasil (2009) y la cementera Lafarge en Chile (2009). En el sector de construcción la consultora CESEL Ingenieros que supervisa las obras del tren eléctrico también desarrolla proyectos en: Argentina, Guatemala y Ecuador, COSAPI Ingeniería y Construcción tiene obras en República Dominicana y Venezuela. La constructora Graña y Montero tiene además construcciones en México, Chile y Colombia.

Las empresas mencionadas en el párrafo anterior se vieron en la necesidad de buscar nuevos mercados para sus inversiones, obligados a innovar sus procesos, mejorar la calidad de sus servicios, y su éxito abre camino a los competidores nacionales de su sector, volviendo a estos competitivos internacionalmente.

3.2.4 Instituciones relacionadas y de apoyo.

- Ministerio de Vivienda, quienes son el ente rector en materia de urbanismo, vivienda, construcción y saneamiento, responsable de diseñar, normar, promover, supervisar, evaluar y ejecutar la política sectorial, contribuyendo a la competitividad y al desarrollo territorial sostenible del país, en beneficio

preferentemente de la población de menores recursos (Ministerio de Vivienda, 2011).

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

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Política monetaria.

Tasa de referencia

La tasa de referencia ha experimentado muchos cambios desde Enero 2005 hasta Diciembre 2010, debido a los ciclos económicos que el Perú ha tenido que afrontar. Así vemos que durante el año 2005 el BCRP mantuvo la tasa de referencia en 3%, sin embargo hubo una pequeña variación hacia finales de año, considerando ritmo de crecimiento del producto y la volatilidad del tipo de cambio, decidió elevar en 25 puntos básicos la tasa de

referencia (Memorias Banco Central de Reserva del Perú, 2005, p.87). En el año 2006, hay un alza de 150 puntos básicos hasta mayo 2006 de la tasa de referencia, tomando en consideración el mayor dinamismo de la actividad económica y el periodo electoral. Luego que la incertidumbre electoral fue menor se disipó la volatilidad al alza del tipo de cambio, entonces la tasa de referencia alcanzó estabilidad en 4.5% hasta Diciembre 2006 (Memorias Banco Central de Reserva del Perú, 2006, p. 97).

Durante el primer semestre del año 2007 el directorio del Banco Central mantuvo la tasa de interés de referencia de política monetaria en 4,5%, tomando en consideración que en los primeros cuatro meses del año la inflación de los últimos doce meses permaneció por debajo del rango de la meta inflacionaria (1% a 3 %), en un contexto de reducción de los precios de los alimentos luego de las alzas ocurridas a inicios del año 2006. A partir de mayo, la inflación comenzó a incrementarse, influenciada principalmente por aumentos en las cotizaciones internacionales de alimentos y petróleo.

En la Figura 7, podemos observar el comportamiento de la tasa de referencia de acuerdo a los ciclos económicos del país, la cual se mantuvo entre 2.5% y 6.5% hasta mayo 2009, pero tuvo que disminuir hasta niveles históricos (entre 0.5% y 1.5%) para impulsar la demanda interna. Por esta razón, en los meses de julio y setiembre de 2007, se decidió elevar la tasa de interés de referencia para el mercado interbancario en 25 puntos básicos en cada caso, con lo cual dicha tasa pasó de 4,5 % en junio a 5,0 % en diciembre. Esta pausa permitió al Banco Central observar la reacción de la economía y evaluar el impacto de la turbulencia en los mercados internacionales originada en la crisis del mercado hipotecario sub-prime de Estados Unidos (Memorias Banco Central de Reserva, 2007, p.19).

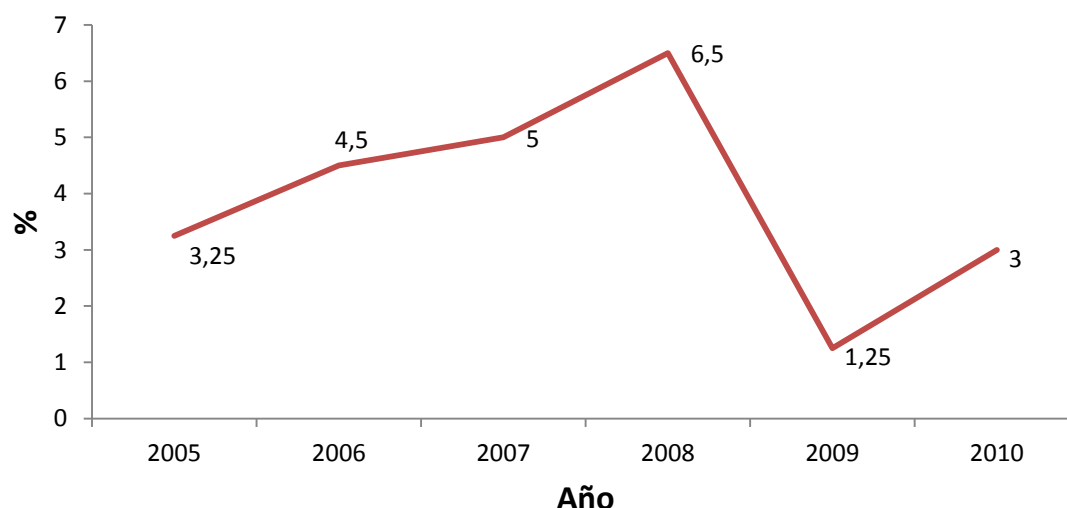


Figura 7. Tasa de Referencia (%) 2005-2010

Nota. Tomado de: “Estadísticas Mensuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2011

Durante el año 2008, la política monetaria enfrentó un entorno macroeconómico altamente volátil, caracterizado primero por un fuerte dinamismo de la demanda interna e incrementos sustanciales en los precios internacionales de los alimentos y combustibles, que generaron presiones inflacionarias, y una fuerte entrada de capitales de corto plazo que se tradujo en presiones de apreciación sobre la moneda doméstica. En este periodo, el directorio del Banco Central optó por ajustes graduales en la posición de su política monetaria y acordó seis incrementos en su tasa de interés de referencia, de 25 puntos básicos cada vez, desde 5 % a 6,5%. Posteriormente, desde octubre de 2008, la quiebra de Lehman Brothers mostró la agudización de la crisis financiera internacional. En este contexto, el Banco Central de Reserva suspendió el proceso de ajuste en su posición de política monetaria y pasó a priorizar sus esfuerzos en proveer de liquidez al sistema financiero doméstico, a fin de evitar que se produzca una contracción crediticia y genere consecuencias negativas sobre el nivel de actividad doméstica, y también buscó reducir volatilidades extremas del tipo de cambio (Memorias Banco Central de Reserva del Perú, 2008, p.119).

El BCRP inició la reducción de su tasa de referencia en febrero de 2009, cuando los riesgos inflacionarios que lo impedían se disiparon. De esta manera, la tasa de referencia pasó de 6,50 % en enero a 1,25 % en agosto. En estas condiciones de mayor estabilidad de los mercados financieros, la disminución en la tasa de referencia se transmitió inmediatamente al resto de tasas de interés, en particular a las tasas de menor plazo y menor riesgo crediticio, contribuyendo a generar condiciones monetarias y crediticias más flexibles. La flexibilización de la política monetaria se tradujo en menores tasas de interés de corto y mediano plazo, facilitando una mayor disponibilidad de recursos para las empresas a un menor costo, tanto a través del financiamiento bancario como del mercado de capitales. Las acciones rápidas y oportunas dictadas por el Banco Central se tradujeron en mejores condiciones crediticias y monetarias, y contribuyeron a una rápida recuperación de la senda de crecimiento de la actividad económica. A diferencia de otras economías del mundo, en el Perú nunca se contrajo el crédito al sector privado (Memorias Banco Central de Reserva, 2009, p.121).

Durante el año 2010, la política monetaria del BCRP se orientó al retiro gradual del estímulo monetario implementado en 2009, en un escenario de rápida recuperación de la actividad económica interna y del resurgimiento de ingresos de capitales. En este contexto, el Banco Central inició el incremento de la tasa de referencia, desde el nivel mínimo histórico de 1,25 % hasta 3,0% en diciembre. La elevación de la tasa de referencia estuvo acompañada de incrementos de encaje tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, dado el contexto de importantes flujos de capitales hacia nuestra economía (Memorias Banco Central de Reserva del Perú, 2010, p.122).

En la Figura 8, vemos que entre los años 2005 y 2010 el déficit económico del sector público se debió principalmente a las operaciones del gobierno general, que pasó de -1,6 a

-0,5 % del PBI, por el aumento de 1,1% del PBI en los ingresos corrientes y a la disminución de 0,2 del PBI de los gastos no financieros.

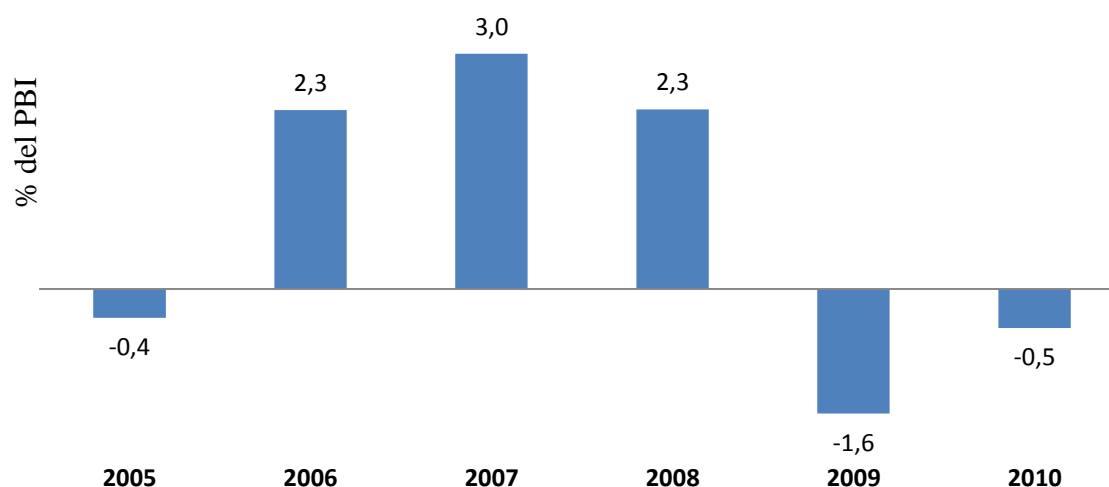


Figura 8. Resultado económico del Sector Público no Financiero (SPNF) % PBI

Nota. Tomado de “Estadísticas Anuales”, por BCRP (2011)

Política fiscal

Resultado económico convencional.

El buen desempeño de las finanzas públicas durante 2006, reflejado en el superávit de 2,0 % del producto, estuvo asociado en gran medida al crecimiento de los ingresos corrientes del gobierno general que representaron el 19,6 % del PBI respecto al 18,3 % registrado en el año 2005 como consecuencia de un episodio internacional de altos precios de materias primas. Contribuyó también a esta mejora en el resultado fiscal, el menor gasto no financiero del gobierno general que ascendió a 16,1 % del PBI, el nivel más bajo de gasto desde 1993. Durante 2008, se registró un crecimiento de los ingresos corrientes del gobierno general, que representaron un 20,8 % del PBI (mayor al 20,7 % de 2007), así como cierta expansión del gasto no financiero del gobierno general, que pasó de 16,0 a 17,2 % del PBI.

El déficit económico del sector público no financiero del año 2009 se originó principalmente por las operaciones del gobierno central (1,8 % del PBI), resultado de los menores ingresos corrientes en 2,3 puntos porcentuales del PBI y de los mayores gastos no financieros en 1,8 puntos porcentuales del PBI.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

Evolución del PBI nacional y el PBI del Sector Construcción

En la Figura 9 apreciamos el comportamiento del PBI global y el PBI construcción entre los años 2005-2010, los cuales como vemos tienen un comportamiento directamente proporcional. En 2009 el crecimiento de la economía peruana se ha visto afectado por la crisis económica internacional, disminuyendo en más de 8 % desde el año 2008. Sin embargo, la reacción de la economía en el segundo semestre de 2009, aumentando las previsiones de crecimiento de un 0,9% (Reuters) al 1,12% alcanzado finalmente, hace que las expectativas sean positivas.

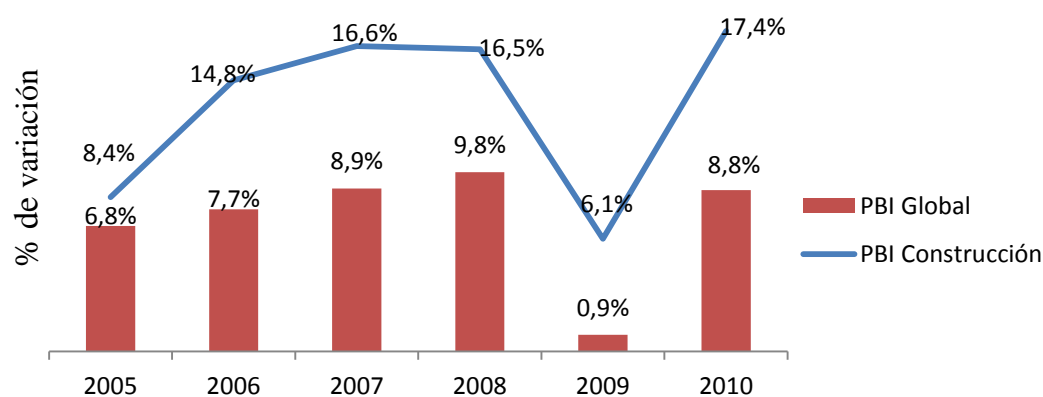


Figura 9. PBI en el Sector Construcción vs PBI Total

Nota. Tomado de: “Estadísticas Mensuales”, por BCRP (2011)

Uno de los sectores que ha frenado la caída de la economía peruana ha sido el de la construcción, que ha crecido en un 6,14% en 2009. Desde el año 2005 al 2010 se ve claramente una tendencia positiva del PBI del sector construcción, sin embargo en el año 2009 el crecimiento del sector se vio claramente afectado por la crisis económica que solamente creció 6.1% en comparación al año anterior que creció 16.5%. Tal incremento del 6.1% en 2009 se ve reflejado por un lado en el mayor consumo interno de cemento (4,62%), proveniente principalmente de la construcción en empresas mineras, obras de saneamiento,

obras de construcción de pistas y veredas, obras de conjuntos habitacionales y departamentos, obras en el sector energía, construcción de centros comerciales y obras relevantes como el nuevo Terminal de Contenedores del Callao; y por otro, en el crecimiento de la inversión del avance físico de obras (52,72%), explicado por la continuación de las obras efectuadas por el programa PROVÍAS nacional (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima, 2010, p.13).

La producción de La Libertad, históricamente, representa aproximadamente el 5% del PBI nacional, llegando a obtener en el año 2007 la máxima participación de 5,9% durante los últimos 10 años. Como puede apreciarse en la Tabla 4, esta cifra mostró una evolución creciente hasta el período 2003, año después del cual disminuyó a 5,3% llegando a niveles similares a los períodos 1997 y 1999 en términos proporcionales (ASOMIF, 2010, p. 9). Dentro del departamento de La Libertad, el PBI del sector construcción representó 3% del total hasta el año 2008 donde representó 4% del total del PBI de La Libertad.

Tabla 4

PBI del Departamento La Libertad por Sectores (Millones de Nuevos Soles a precios constantes de 1994)*

La Libertad	2005	2006	2007	2008
Agricultura	1,241	1,295	1,509	1,629
Construcción	221	229	321	406
Manufactura	1,149	1,283	1,496	1,673
Minería	647	986	960	1,023
Pesca	28	34	40	34
Servicios	5,020	5,314	5,996	6,041
PBI Total	8,306	9,140	10,322	10,806

Nota. Tomado de "Perú en Números 2009", por Instituto Cuánto (www.cuanto.org)

Evolución del poder adquisitivo del consumidor

Como podemos apreciar en las Figuras 10 y 11, hay una tendencia positiva del poder adquisitivo del consumidor, del ingreso del consumidor y su propensión a gastar, los cuales han ido en aumento desde el 2005 hasta el 2010, siendo el año 2007 con el mayor gasto de

parte del consumidor, debido a la política anticíclica del gobierno que estimulaba la demanda interna para reducir los efectos de la crisis internacional.

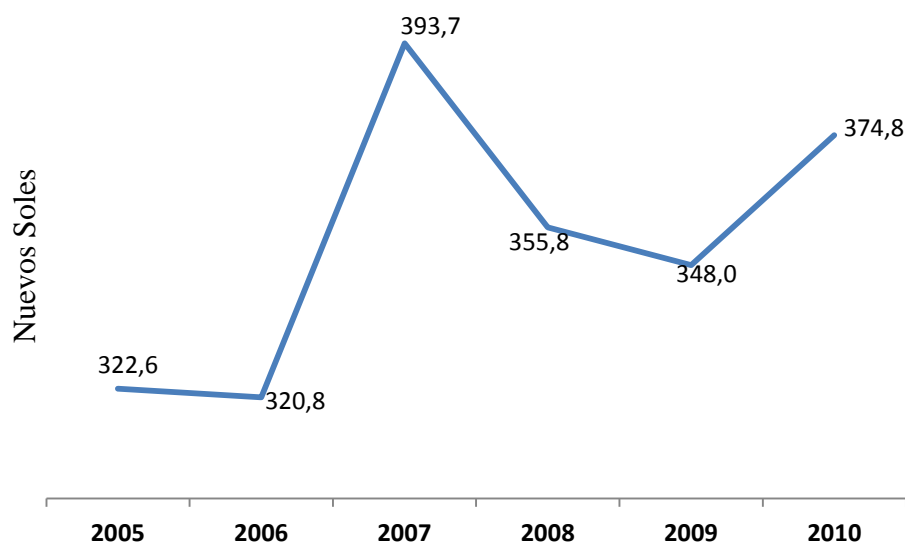


Figura 10. Gasto promedio real per cápita mensual
Nota. Tomado de “Estadísticas Anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2011

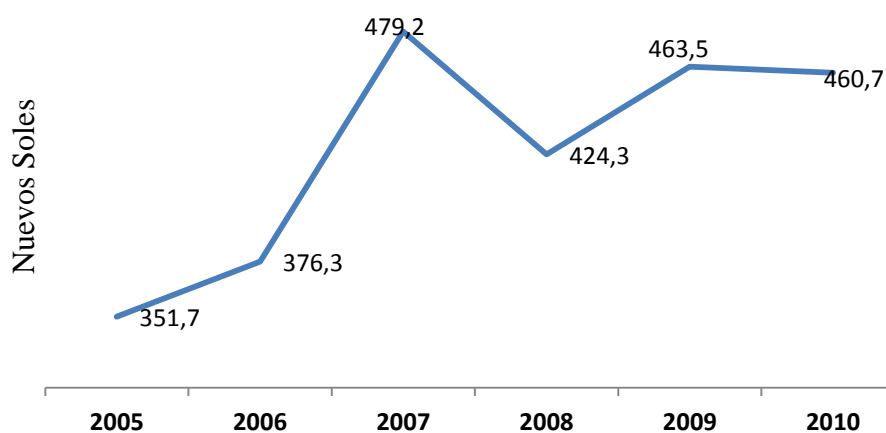


Figura 11. Ingreso promedio real per cápita mensual
Nota. Tomado de “Estadísticas anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2011

En la Tabla 5, vemos que en La Libertad, así como: Lima y Callao en el año 2007, la demanda de créditos hipotecarios creció un 36.8% en comparación a otros años

Tabla 5

Crédito Hipotecario (Variaciones porcentuales reales)

	Diciembre 2006	Diciembre 2007	Diciembre 2008	Diciembre 2009	Diciembre 2010	Crecimiento. Promedio 2006-2010
La Libertad	27.8	36.8	27.3	9.7	23.0	28.1
Zona Norte	25.8	36.9	28.1	12.0	24.1	28.6
Regiones	19.4	34.8	23.8	11.4	22.2	25.5
Lima y Callao	5.6	10.5	33.9	4.8	19.9	17.6

Nota: Datos Obtenidos en base a información del Departamento de Central de Riesgos de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

Nota. Tomado de “Estadísticas anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú - Sucursal Trujillo, 2011

Riesgo país.

Según el MEF señaló que: “El reporte diario del Riesgo País muestra la evolución del comportamiento de los diferenciales de los instrumentos de deuda soberana de Perú respecto a los bonos emitidos por el Tesoro norteamericano” (MEF, 2010). Durante el año 2010, el precio del título de deuda de Perú a 10 años mostró una ligera reducción al cierre de la presente sesión. Como podemos apreciar en la Figura 12 el indicador EMBI ha ido descendiendo en los últimos años, siendo más notable su estabilidad entre los meses de Julio 2009 y Noviembre 2010.

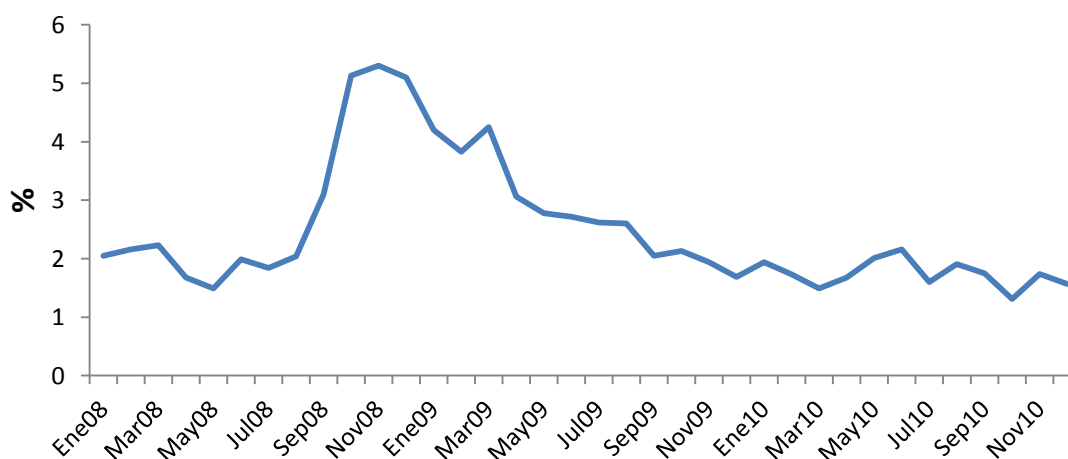


Figura 12. Emerging market bond index (EMBI) Perú: Spread Soberano

Nota. Tomado de “Riesgo País”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2011

Situación de la economía mundial.

La actividad económica global se recuperó en 2010, aunque con matices en los distintos países. Así, por ejemplo, la reactivación de la demanda interna de las economías emergentes estuvo acompañada por mayores precios de materias primas o *commodities* e incrementos en los flujos de capitales. La economía mundial creció 4,9 % en 2010, luego de la recesión que experimentó durante 2009. Mientras que las economías desarrolladas crecieron en promedio 3,0 %, las emergentes lo hicieron a una tasa significativamente mayor, 7,2 %. El crecimiento de Estados Unidos, se sustentó en la reposición de inventarios, el dinamismo de la inversión no residencial y, en menor medida, en el consumo privado. La recuperación del consumo fue lenta debido al alto nivel de endeudamiento de las familias. Recién durante el último trimestre del año, el consumo mostró signos de mayor expansión, cuando habían mejorado las condiciones crediticias para las familias. Europa mostró un comportamiento mixto. Si bien la Eurozona registró crecimiento económico, la evolución al interior no fue uniforme. Por un lado, destacó Alemania, cuyo crecimiento de 3,6 % se sustentó en el dinamismo de las exportaciones y de la demanda interna. Por el contrario, las economías emergentes crecieron a tasas elevadas e incluso superiores a las observadas en el período 2001-2007 (Memorias Banco Central de Reserva, 2010 p.53-55).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas.

Tasa de crecimiento poblacional.

Tabla 6

Tasa de crecimiento poblacional (expresados en millones de habitantes)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
La Libertad	1.62	1.64	1.66	1.68	1.70	1.73	1.75
Perú	27.46	27.22	27.64	28.22	28.66	29.10	29.55

Nota: Crecimiento porcentual (año 2004-2010)

Nota. Tomado de “Estadísticas anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2011

Como podemos apreciar en la Tabla 6 el número de los habitantes de La Libertad, han ido en aumento durante los últimos años (2005-2010) a la par con los habitantes del Perú, como se observa también en la Figura 13.

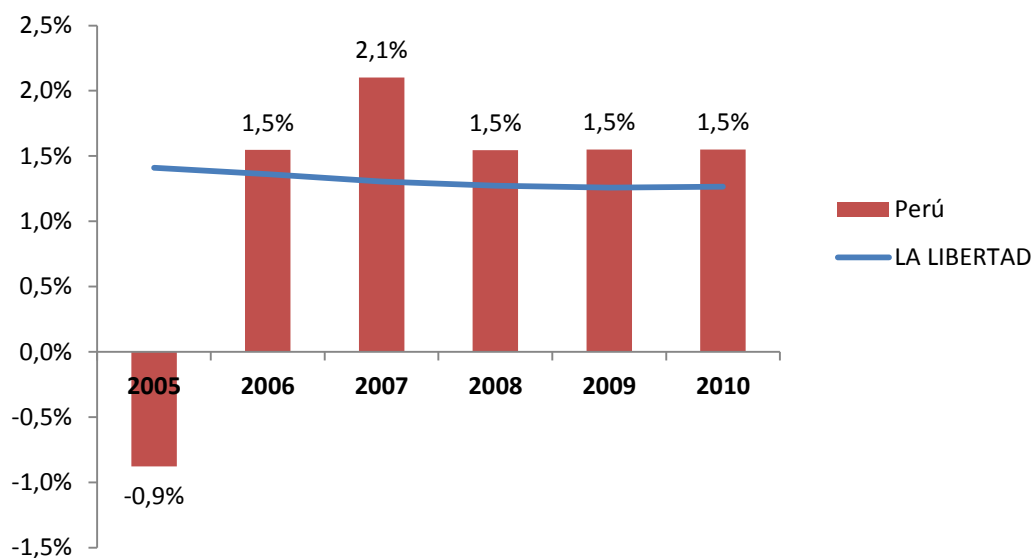


Figura 13. Porcentaje de variación de población en el Perú y el departamento de La Libertad
 Nota. Tomado de “Estadísticas Anuales”, por Instituto Nacional de Estadística, 2011

Tasa de desempleo y subempleo. Según los datos mostrados en la Tabla 7, el desempleo en el Perú ha tenido sus variaciones desde el año 2005-2010, así en los años 2006-2008 es donde más se atenuó el crecimiento del desempleo, debido a factores externos como la crisis internacional que influyeron en la economía del país. En la ciudad de Trujillo es donde más se vio el efecto de la crisis especialmente en los años: 2006 y 2007, para luego descender hasta 3.9% en el 2008, periodo donde el gobierno planteó una política contracíclica para favorecer la demanda interna que promovió la producción interna.

Tabla 7

Tasa de desempleo

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Crecimiento Promedio 2006-2010
Trujillo	5.6	17.0	12.7	3.9	2.5	4.5	8.0
Regiones	6.4	8.3	7.2	7.6	0.7	4.4	5.6
Lima y Callao	3.8	7.1	8.6	8.6	1.6	4.0	5.9
Perú	4.5	7.3	8.3	8.3	1.3	4.2	5.8

Nota. Tomado de “Estadísticas anuales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2011

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Avance en las ciencias de los materiales. En los últimos años, la evolución favorable de la construcción se reflejó en el comportamiento de algunos costes indirectos. Destacó el crecimiento de los materiales destinados al levantamiento de edificaciones, como los ladrillos y cemento, rubros que empiezan a recuperar un mayor dinamismo en 2010, tras la desaceleración de la inversión al año previo. En línea con lo anterior y conforme se asiente la actividad constructora, se tendría una mayor dinámica de los materiales destinados a los acabados de inmuebles, como pintura, revestimientos, barnices y esmaltes convencionales (embajada de España, Lima 2009).

Como podemos apreciar en la Tabla 8 entre los años 2007-2009, hubo un mayor incremento en el uso de Pintura Latex, seguido por el tradicional cemento portland y un descenso en el uso de los barnices y esmaltes convencionales, el cual se debió por su cambio en el uso de materiales alternativos de acabados.

Tabla 8

Indicadores del sector construcción (variación porcentual de la producción)

Material	2007	2008	2009	Enero- Febrero 2010
Ladrillos	16,20%	10,40%	-2,30%	-1,60%
Cemento Portland	5,60%	10,30%	5,10%	11,60%
Pintura Latex	21,30%	18,40%	18,20%	47,90%
Revestimientos para pared y pisos	19,20%	9,60%	2,20%	22,00%
Barnices convencionales	28,40%	23,30%	-28,00%	-41,30%
Esmaltes convencionales	20,00%	10,70%	-21,60%	-20,50%

Nota. Tomado de “Indicadores del Sector”, por Ministerio de la Producción, 2011

Tecnología. Debido a su variedad geográfica y a las restricciones que ésta impone, Perú ha mantenido una importante tradición de ingeniería y construcción. El exceso de oferta que caracterizó al sector en la segunda mitad de la década pasada y en los primeros años de esta década afectó a la solidez financiera de un número de firmas establecidas. Sin embargo, en años recientes el sector está siendo impulsado por el desempeño favorable de los programas habitacionales.

Como podemos apreciar en la Tabla 9, el peso ponderado de los factores es 2.46, tales factores serán usados más adelante en la elaboración de las estrategias del presente plan estratégico.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 9

Matriz de Factores Externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Inversión pública crecerá 27.2% en el 2012	0.1	4	0.4
Evolución del poder adquisitivo del consumidor de la Libertad	0.09	3	0.27
Expectativas de Crecimiento del sector Construcción	0.09	3	0.27
Licitación de terrenos propiedad del Estado permitirá construcción de viviendas para familias.	0.08	3	0.24
Priorización de 20 proyectos por parte del gobierno, posibilitaría recuperación de la inversión privada	0.1	2	0.2
Ejecución de proyectos de infraestructura de transporte (carreteras, puertos y aeropuertos regionales)	0.1	3	0.3
Buenas alternativas de financiamiento para constructoras	0.07	3	0.21
AMENAZAS			
Ligera tendencia al alza de los créditos hipotecarios	0.05	2	0.1
Posible recesión económica mundial podría contraer el sector construcción	0.1	1	0.1
Fortaleza de los sindicatos de construcción y aumento de capacidad de negociación con empresas constructoras	0.04	2	0.08
Incremento en el precio de las maquinarias de insumo para la construcción	0.04	2	0.08
Ingreso potencial de empresas extranjeras restando participación de mercado a las nacionales	0.07	1	0.07
Incremento de los costos de los materiales de construcción	0.04	2	0.08
Escasez y elevado costo de los terrenos aumenta el precio de las viviendas	0.03	2	0.06
	1		2.46

3.5 El Sector y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.

El negocio de los proveedores de cemento está compuesto por cuatro grupos empresariales distribuidos en siete empresas productoras de cemento: Cementos Lima y Cemento Andino, que atienden principalmente a las regiones del centro del país y pertenecen

al grupo Rizo-Patrón; Cementos Yura y Cementos Sur, que operan en el sur del Perú y están vinculadas al grupo Rodríguez Banda; Cementos Pacasmayo y Cementos Selva, las cuales atienden principalmente a las regiones del norte del país y pertenecen al Grupo Hochschild; y Cementos Inca, la cual destina su producción a la zona centro y pertenece a la familia Choy. (Apoyo y Asociados Internacionales, Informe Anual Cementos Pacasmayo, 2010, p.4)

En cuanto a la provisión de acero necesario para la construcción, los productos que son más usados son los fierros largos (no planos) como: barras de construcción, alambrones, barras lisas, donde la empresa Aceros Arequipa posee una participación de mercado del 60% a nivel nacional superando a SIDERPERU (Apoyo y Asociados Internacionales, Informe Anual Corporación Aceros Arequipa, 2010, p.3). El precio de los materiales de construcción entre ellos el acero, no ha variado significativamente en los últimos años, debido a que ambas empresas (SIDER PERU y ACEROS AREQUIPA) compiten entre sí por precios para ganar participación de mercado, además para ellos existe la amenaza de los aceros importados; lo cual limita su poder de negociación hacia el cliente.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores.

El sector construcción tiene dos vertientes: Sector inmobiliario y de construcción de obras públicas. Dentro del sector inmobiliario, el mercado tiene limitado poder de negociación debido a que está altamente disgregado en construcciones residenciales y no residenciales y no está concentrado, tales construcciones han mostrado un aumento debido a una combinación de bajos intereses hipotecarios (desde 9% el 2009 vs 8.1% el 2010), esto a la par con el ratio de asequibilidad (precio de m² de inmueble vs PBI per cápita) que se ha mantenido sobre el promedio en los dos últimos años (Nota de Estudios, BCRP, 2010).

Este sector ha sido manejado además inversiones en la industria hotelera debido al crecimiento del turismo, con el incremento de la demanda para espacios de oficina para compañías nacionales y extranjeras, finalmente la construcción de los grandes centros

comerciales a lo largo de todo el país con proyectos por más de \$400 millones recién completados o en proyecto de ejecución (Business Monitor International, Peru Infrastructure Report 2011, p.24). Por otro lado, dentro del sector inmobiliario, en las viviendas los compradores tienen más poder de negociación debido a la cantidad de oferta de casas y departamentos que ofrece el mercado, sin embargo la oferta de este sector está disgregado por los sectores económicos: A,B,C,D y E.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos.

En la Tabla 10 vemos que el material predominante en las viviendas del Departamento de La Libertad es el adobe (61.72%), seguido del ladrillo o bloque de cemento (35.12%).

Tabla 10

Tipo de material predominante en techos y paredes de viviendas por número en las provincias del Departamento de la Libertad

Nombre de Provincia	Ladrillo o Bloque de cemento	Adobe o tapia	Madera	Quincha	Estera	Piedra con barro	Piedra o Sillar con cal cemento	Otro	Total
Trujillo	104,382	67,747	726	521	2,86	451	209	738	177,643
Ascope	8,735	18,019	174	110	269	42	51	87	27,487
Bolívar	19	3,511	7	40	7	142	0	1	3,727
Chepen	4,037	14,343	48	84	55	7	23	33	18,630
Julcán	38	7,779	6	1	10	327	2	0	8,163
Otuzco	308	21,243	43	52	20	258	13	28	21,965
Pacasmayo	5,278	17,490	48	480	75	37	26	59	23,493
Pataz	379	15,261	71	166	22	122	5	112	16,138
Sanchez Carrión	1,021	28,007	30	104	6	283	16	46	29,513
Santiago de Chuco	379	11,903	82	34	8	421	14	30	12,871
Gran Chimú	227	6,962	12	117	8	28	3	11	7,368
Virú	3,110	12,537	192	170	1,10	10	27	79	17,228
Total	127,913	224,80	1,439	1,879	4,45	2,128	389	1,224	364,226

Nota. Tomado de “censo de población y vivienda”, 2007, por el Instituto Nacional de Estadística

En la Tabla 11 el material predominante en la construcción de los pisos de las viviendas es la tierra (50.16%), seguido de cemento (38.72%). Aparentemente vemos una

gran oportunidad en el sub sector vivienda, sin embargo la demanda de viviendas se concentra en Trujillo.

Tabla 11

Tipo de material predominante en pisos de viviendas por número en las provincias del Departamento de la Libertad

Nombre de Provincia	Tierra	Cemento	Losetas, terrazos	Parquet o madera pulida	Madera, entablados	Laminas asfálticas	Otro	Total
Trujillo	55,745	86,576	23,481	9,341	427	929	1,144	177,643
Ascope	10,948	15,306	1,037	59	78	6	53	27,487
Bolívar	3,487	207	0	4	28	1	0	3,727
Chepen	7,592	10,161	786	20	14	9	48	18,630
Julcán	7,870	273	1	0	14	2	3	8,163
Otuzco	19,151	2,552	62	20	113	3	64	21,965
Pacasmayo	7,884	14,082	1,289	55	73	18	92	23,493
Pataz	14,291	1,638	12	32	139	8	18	16,138
Sanchez Carrión	26,500	2,758	61	33	127	24	10	29,513
Santiago de Chuco	11,427	1,037	10	54	315	5	23	12,871
Gran Chimú	6,136	1,146	38	5	10	3	30	7,368
Virú	11,655	5,275	207	2	10	2	77	17,228
	182,68	141,011	26,984	9,625	1,348	1,010	1,562	364,226

Nota. Tomado de “censo de población y vivienda”, 2007, por el Instituto Nacional de Estadística

El estado peruano en los próximos años tiene planes de promover el sector vivienda a través de programas como: Fondo Mi Vivienda y Techo Propio. Si la oferta del estado continúa haciéndose extensiva hacia las provincias de La Libertad más desfavorecidas y quiere superar el difícil acceso (lo que incrementa el precio de la vivienda) hacia tales provincias, existen en el mercado procedimientos constructivos no convencionales que se pueden usar en el subsector vivienda las casas prefabricadas que ya son usados en campamentos mineros. Finalmente es necesario aclarar que este sustituto constituiría una competencia en el subsector vivienda en comunidades de bajos recursos de La Libertad hacia las constructoras que trabajan con materiales tradicionales, por otro lado no constituiría un sustituto en el mismo subsector en la costa, donde el material predominante en las casas son los tradicionales: cemento, ladrillo, acero.

3.5.4 Amenaza de los entrantes.

En Perú, la mayor parte de empresas de construcción nacionales como extranjeras, se encuentran concentradas en Lima, ya que es el centro financiero, de negocios y poblacional (reúne a un tercio de los habitantes) de Perú. Esto no implica que la actividad de la construcción también se encuentre concentrada en la capital. Tal y como se ha visto a través del presente estudio, la actividad constructora está creciendo en ciudades de todo el país como: Arequipa, Chiclayo, Trujillo y Piura. Según el reporte de Top 10, 000, se observa que dentro de las que facturaron mas en el año 2009, aparecen numerosas empresas o bien extranjeras, debido a su capacidad de operación, o bien que se han constituido como consorcios para proyectos específicos de obras civiles. En La Libertad, ha habido empresarios interesados en buscar alianzas estratégicas pero no se ha llegado a concretar nada principalmente debido a una falta de madurez empresarial (Reporte de Empresas Peruanas Top 10,000, 2010).

Como vemos en la Tabla 12, las empresas con mayor facturación fueron Graña y Montero seguida de CONIRSA, luego TECHINT y CBI Peruana, tales empresas tienen operaciones a lo largo de todo el Perú como en el extranjero.

Tabla 12

Principales Empresas del Sector y Facturación, 2009

Empresa	Facturación 2009 (millones de soles)
Graña y Montero	1200-1400
CONIRSA S.A.	1000-1100
TECHINT	730-1000
CBI Peruana S.A.C.	730-1000
Odebrecht Perú	500-550
San Martín Contratistas Generales	400-440
Consorcio Constructor IIRSA Norte	340-350
Consorcio Huachipa	300-340
COSAPI S.A.	262-300
Camargo Correa	262-300
Construcción y Administración S.A	262-300
JJC Contratistas Generales	195-240

Nota. Tomado de “Facturación de Principales Empresas de Construcción”, por TOP 10000

Veamos algunos proyectos ejecutados de algunas empresas constructoras de la lista anterior:

1. La empresa Graña y Montero, de capitales peruanos, ha desarrollado obras en el departamento de La Libertad en la ciudad de Trujillo: Oficinas Centrales Proyecto Especial Chavimochic, sede central en el parque industrial de Trujillo (1988-1989) y Museo de Sitio Chan Chan, también se construyó la Fibra Óptica (1991-1994), además se desarrolló la obra de la construcción edificación y montaje de la exposición (1989 – 1990).
2. La constructora CONIRSA se creó con la finalidad de realizar la construcción y mantenimiento de los Tramos 2 y 3 de la Interoceánica, es por esto que se juntan cuatro empresas importantes en el ámbito de la construcción: ODEBRECHT, Corporación Graña Y Montero, JJC contratistas Generales, Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A.
3. La empresa ODEBRECHT de capitales brasileños, ha realizado las siguientes obras de construcción en La Libertad:

- Remodelación de la Intersección Vial Entrada Norte a Trujillo - Plaza Principal “Óvalo Mansiche” (1995-1996), La libertad
- Emisores El Cortijo, América Sur, Vista Alegre y Buenos Aires - Trujillo (1997-1998), La Libertad
- Planta de Tratamiento de Agua Potable en Trujillo (1995-1996)
- Rehabilitación de obras del Proyecto Especial Chavimochic (1999-2000)
- Reducción de la Vulnerabilidad de Chavimochic (1997-1998)
- Canal de Irrigación Talambo- Zaña (1994-1995)
- Proyecto Especial de Irrigación Chavimochic - Etapas I y II (1988-1997)

Finalmente las empresas TECHINT y CBI PERUANA de capitales chilenos, vienen realizando obras de infraestructura en la ciudad de Lima, así como la empresa peruana JJC contratistas Generales. Como vemos los más grandes empresas constructoras han hecho obras de grande alcance con grandes inversiones, otro tema interesante para aplicar en la región es que para obras grandes como la carretera interoceánica se juntaron cuatro empresas constructoras, dándonos como lección que podemos lograr algo similar con las empresas del sector construcción en el Departamento de La Libertad.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En el Mercado de construcción hay numerosos competidores, los cuales se presentan a la hora de realizar licitaciones para: Obras públicas promovidas por el Gobierno Central, Regional o Municipalidades, obras privadas, como edificios, remodelaciones de clínicas; finalmente están la oferta de bienes inmuebles: departamentos y casas, que es promovida por capitales privados. No hay un líder claro en el sector, muchos de los competidores son parecidos en tamaño. En especial en las obras de infraestructura pública o privada hay una competencia ardua por los costos, comprometiendo la rentabilidad y muchas veces la calidad de las construcciones. En el Figura 14 vemos de una muestra de diez empresas del

Departamento de La Libertad, hay dos empresas que se participan en un 30% del total facturado (CHAN CHAN y Delfos), sin embargo tales empresas no se encuentran muy lejos de sus similares, por lo que no muestran un liderazgo diferenciado en participación de mercado.

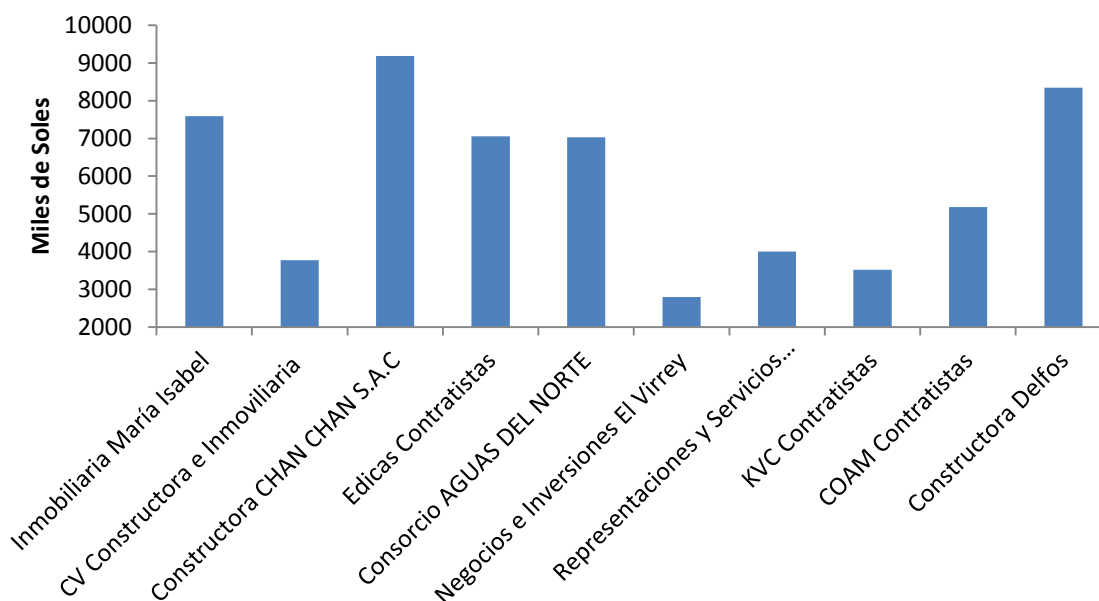


Figura 14. Facturación de Principales Empresas de Construcción en el Departamento de La Libertad

Tomado de “Facturación de Principales Empresas de Construcción”, por TOP 10,000

3.6 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

Brasil presenta una ponderación total de 3.4 en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), debido a su enorme potencial de crecimiento (7.2%) del sector construcción debido al crecimiento en el mercado de viviendas, planes de infraestructura como el PAC (Programa de Aceleración del Crecimiento). El crecimiento del sector además será impulsado por la preparación de eventos deportivos en los siguientes años (Mundial de la FIFA 2014 y Juegos Olímpicos 2016), se toma como antecedente la preparación del país a través del sector construcción en Sudáfrica para el mundial de la FIFA que trajo consigo crecimiento de dos dígitos en los últimos cinco años. Algunos riesgos se enmarcan a procesos burocráticos

excesivos, pobres ambientes regulatorios para desembolsar fondos para el mega proyecto en la elaboración de un tren que conectará Rio, Sao Paulo y Belo Horizonte, el cual no cuenta con mucho apoyo de la industria privada, lo cual genera déficits en los demás proyectos con el riesgo de demorar en su ejecución (a pesar de ser financiados en última instancia por los bancos (Business Monitor, Brazil Infrastructure Report 2011, p.5).

Colombia presenta una ponderación total de 2.0 en la MPC, debido a factores como: Su potencial de crecimiento del sector para los siguientes 5 años (3%) y del sector residencial de 1.5%, estas cifras son consecuencia de una recesión severa del país en el 2010 que llevó a la contracción del sector, además los escándalos de corrupción en el Instituto Nacional de Concesiones presentan barreras para la inversión de capitales extranjeros. Desde el 2010 el sector de las industria: hotelera y comercial están experimentando un crecimiento, por lo cual son los que van a impulsar el Sector Construcción los próximos años (Almacenes Éxito líder del 40% en el mercado de retail y los hoteles: Inter Continental y Hilton). Finalmente a excepción de dos empresas colombianas (CONCRETO y CONCIVILES), las demás empresas no tienen la capacidad de participar en proyectos de gran envergadura que el gobierno está promoviendo, por lo cual la participación de empresas privadas es alentada por el mismo con cierto grado de transparencia (Business Monitor, Colombia Infrastructure Report 2011, p.9, 62,71).

Chile presenta una ponderación total de 2.75 en la MPC. Se prevé un crecimiento del 7% en los próximos meses del año 2012 en el sector construcción (en su mayoría residencial), debido a la reconstrucción luego del terremoto del año 2010, sin embargo se estima una desaceleración hasta 3.3% del sector vivienda, debido al incremento de las hipotecas. Por otro lado se espera una consistente aceleración en la infraestructura del País, especialmente el energético como el no residencial (se estima una inversión de más de 30 mil millones de dólares en hospitales, escuelas y casas devastadas por el terremoto). A pesar de que Chile

presenta un escenario favorable para las inversiones extranjeras tiene un tamaño pequeño y el gobierno presenta débiles inversiones en el sector, sin embargo el sector privado asegurará mejores proyecciones en los próximos años (Business Monitor, Chile Infrastructure Report 2011, p.22, 25,40).

Perú, presenta una ponderación total de 2.66 en la MPC. El año 2011, fue un año de mucha expectativa por las elecciones presidenciales, las cuales dieron como ganador a Ollanta Humala (el candidato de izquierda), razón por la cual se suspendieron algunos proyectos, sin embargo el presidente Humala se ha acercado a la derecha y a la inversión privada, por lo cual se prevé para el Perú un escenario favorable en el Sector Construcción. Las inversiones en infraestructura en el país están lideradas por el sector minero así como proyectos de vivienda de parte del estado (programas: Mi Vivienda, Techo Propio). Los bajos precios de las tasas de interés que impulsan la demanda de viviendas y las construcciones no residenciales como los grandes centros comerciales y hoteles aparecen en un escenario de crecimiento económico del país. A pesar del grande crecimiento proyectado en el sector, aún su tamaño es pequeño a comparación de otros países en la región, además presenta una importante dependencia de la explotación de los minerales, así como corrupción y el riesgo de izquierda que presenta el presidente Humala que se va mitigando con los acuerdos y los planes firmados en los meses durante el año 2011 y proyectados en los siguientes (Business Monitor, Peru Infrastructure Report 2011, p.25, 45,50). En la Tabla 13 de la Matriz de Perfil Competitivo, vemos que el Perú ha superado a Colombia, pero aún tiene a Chile y Brasil por encima, dado que son más competitivos en sus indicadores de éxito.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo (PC)

INDICADORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	Perú		Chile		Brasil		Colombia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Costos de Producción	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22
2 Crecimiento Anual de Sector	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26
3 Apertura a la inversión Extranjera	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42	2	0.28
4 Demanda Interna	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6	2	0.3
5 Rendimiento de la Inversión	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24
6 Tecnología	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24
7 Nivel de Competencia en el País	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24
8 % de PBI	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22
Total	1		2.66		2.75		3.4		2

Nota. Tomado de “Infrastructure Report”, por Business Monitor International (BMI), 2011

3.7 Conclusiones

1. En los últimos diez años el Perú ha venido incrementando su fortaleza económica a través de su modelo económico y del uso de sus recursos minerales y estabilizando su política interna, sin embargo todavía tiene instituciones gubernamentales que son débiles en su organización y por ende en la ejecución de sus funciones por temas de burocracia y corrupción lo que les resta competitividad.
2. Muchas ciudades, centros poblados y comunidades del Perú no perciben el desarrollo económico del Perú, por lo que con el desarrollo de la competitividad del país y planeamientos estratégicos concretos, con la formulación y ejecución a cargo de personal altamente competitivo, puede hacer a estas regiones partícipes del desarrollo.
3. En los últimos cuatro años el mundo ha estado sumergido en épocas de turbulencia económica externa y crisis financiera mundial, sin embargo el Perú ha adoptado políticas macroeconómicas a través de su modelo económico que le han permitido

crecer su economía aún es esas circunstancias. Tales resultados han ayudado a que el Perú sea un refugio de inversión de capitales extranjeros.

4. Como consecuencia del crecimiento económico del Perú, algunas empresas extranjeras del sector construcción han venido al país y rápidamente expanden su alcance de mercado, dado a su tecnología y mayor capacidad para realizar grandes obras de infraestructura, desplazando a algunas empresas peruanas, lo que fuerza a que éstas realicen fusiones y sean más competitivas.
5. Actualmente el Perú tiene condiciones macroeconómicas favorables como producto de sus actividades extractivas para seguir en su crecimiento económico y por ende su desarrollo social al interior del país, sin embargo aún no es competitivo en dimensiones como: educación, salud, infraestructura, innovación y las fortalezas de las instituciones, trayendo un descontento en la población por tanto debe mejorar en esos aspectos para obtener un crecimiento a lo largo de todo el país.
6. Las empresas peruanas, especialmente las del sector construcción deben desarrollar sus ventajas competitivas entre sí, dado que actualmente el mercado de consumidores es dinámico y no estático, por tanto requiere de una innovación constante de las empresas, con miras a competir en el extranjero con empresas del sector o con empresas extranjeras que operan en el Perú y las que van a entrar en el mediano y largo plazo.
7. El estado peruano promueve la construcción de viviendas a través de la promoción de créditos hipotecarios aprovechando la demanda de compradores actuales, dado que la capacidad adquisitiva de los ciudadanos se ha incrementado en algunas zonas del país, sin embargo se debe impulsar mas tal demanda y facilitar las construcciones de vivienda en el interior del país.

8. En el año 2011, el Perú ha sido calificado y ha obtenido el puesto 113 de 142 países en el rubro de infraestructura (World Economic Forum, 2011), esta calificación refleja lo que está pasando actualmente en el país. Por lo que se deben tomar medidas en el asunto como promover la inversión pública y privada en el desarrollo del sector construcción, como una fuente generadora de trabajo y desarrollo de los demás sectores.
9. Como hemos visto en el presente capítulo actualmente hay algunas empresas peruanas relacionadas al sector construcción que están saliendo a competir en el extranjero en obras de gran envergadura e inversión, como consecuencia de esta decisión de internacionalización se han vuelto más competitivas y han expandido rápidamente su mercado hacia el interior del país con las grandes infraestructuras.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia

El sector construcción en el departamento de la Libertad no ha sido ajeno a la bonanza económica que viene experimentando el País. En el Departamento de La Libertad el crecimiento ha llegado a producir 14,135 millones de soles al PBI en el 2010 el más elevado de los últimos diez años. (Banco Central de Reserva del Perú, 2011). Con respecto a la cantidad de empresas en La Libertad se tuvo un incremento de un 12.7% con respecto a agosto del 2010 y considerando que un 8.3% fue el incremento por construcción con respecto a agosto del 2010, se tiene de un total de 10,632 contribuyentes, 882 nuevos del sector (Superintendencia de Banca y Seguro, SUNAT, 2011). También es importante mencionar que en La Libertad hay un gran número de Medianas y Pequeñas empresas (PYMES) que son alrededor de 3,930 y de las cuales 2,851 son informales (Cámara de Comercio de La Libertad, CAMARATRU, 2011).

La mayor cantidad de empresas y personas naturales relacionadas a la construcción tienen una plana directiva resumida al gerente general que casi siempre es el único o mayor accionista de capital. Luego viene el personal mínimo necesario para la ejecución de las obras civiles o inmobiliarias que venga realizando y el personal obrero es remunerado en función a un acuerdo semanal el cual no siempre incluye los beneficios laborales que les corresponden. Por tanto se tiene un descuido considerable en la parte organizacional de la mayoría de empresas del sector ya que el liderazgo local no ha sido desarrollado y son muy pocos aquellos que incorporan el concepto de responsabilidad social en su cultura.

El gerente de la Cámara de Comercio de La Libertad Ulises González Urrelo indicó que: “Las empresas tienen una oportunidad grande de crecimiento en el mercado y eso lo deben capitalizar hacia el futuro, deben crecer más con el norte, deben dar un salto

significativo producto de la madurez que pueda tener la empresa, deben aprovechar las oportunidades” (U. Gonzales, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B).

La efectividad de las decisiones de la plana directiva de las empresas constructoras sigue siendo positiva a pesar de las improvisaciones que se presentan, la razón es que compensan su deficiencia de costos castigando a la mano de obra la cual tampoco progresa ya que sus beneficios se ven limitados por tal decisión. El control de parte de los gerentes es en el lugar de trabajo y ellos visitan las obras, también la razón obedece a que toman decisiones verticales y por ende las decisiones hasta de compras deben pasar por ellos. No existe un debido proceso para la delegación de responsabilidades y si se llegase a contar con profesionales para algún cargo pues son buscados para el momento o para la etapa de construcción que se requiere.

Jorge García Salazar, Gerente General de la Constructora DAXIVET y principal ejecutor de obras de la empresa constructora KVC señaló que: “Las decisiones de obra son tomadas por el ingeniero residente y administrador buscado especialmente para el tipo de obra que se necesita” (S. García, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B). Con respecto a la experiencia del equipo directivo es muy rotativo y esto es debido a la cantidad de obras y el movimiento del sector en los últimos meses que se ha tenido que ir delegando a profesionales jóvenes sin mucha experiencia para que se hagan cargo de las diferentes construcciones en la región, los profesionales con experiencia son reclutados por las mineras a fin que se desenvuelvan en la sierra. Con esto tenemos que al no contar con muchos profesionales con experiencia el control de las edificaciones se ve afectado y la calidad baja ya que no hay una adecuada supervisión.

Luego de hacer una visita alrededor de las obras de la ciudad de Trujillo se pudo constatar que el estilo de liderazgo que predomina es el autoritario donde se exige mucha obediencia a las indicaciones de la construcción y se supervisa bastante a los trabajadores con

tal que cumplan con su tarea diaria. La red de contactos para las empresas y personas relacionadas a la industria de la construcción está compuesta por los diferentes clientes tanto privados y entidades públicas los cuales requieren los servicios de infraestructura y construcción. Los contactos por lo general solicitan cotizaciones o licitan mediante procesos o concursos públicos las diferentes obras y es aquel que oferte un menor precio quien se adjudica las mismas. La gestión que se da es por intermedio de páginas web de cada empresa y los clientes privados utilizan las invitaciones a aquellos postores que crean les brindarán un buen servicio. “La red de contactos es clave, es lo que más ayuda en casi todos los casos para poder ganar las obras” (W. Vallejos, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B).

A continuación se presenta algunos contactos relacionados al sector construcción en el Departamento de La Libertad:

1. Públicos: Región Zonal La Libertad, Municipalidad Provincial de Trujillo, municipalidades distritales de el Departamento de La Libertad, Ministerio de Saneamiento, Fondo Mi Vivienda, Fideicomiso Alto Chicama, Ministerio de Transportes.
2. Privados: Mineras en el Departamento de La Libertad con proyectos de ampliación, DINO, empresas particulares con proyectos inmobiliarios, empresas agro-exportadoras con proyectos de construcción.

El sector construcción hoy en día permite tener proyecciones muy alentadoras para futuras inversiones y permite trazar metas altas a largo plazo. Este hecho lo destaca el actual Presidente Regional de La Libertad José Murgia que manifestó: “El sector construcción es importante para el progreso de la región y mencionó una inversión no menor de 300 millones de soles en construcción de infraestructura, caminos, saneamiento y demás servicios que ayuden a lograr mejores resultados para la región” (Gobierno Regional La Libertad, 2011).

Por ello, el planeamiento del sector construcción va de la mano con los planes de cada institución comprometida en el desarrollo de la región (gobiernos regionales, municipales, ministerios del gobierno) y obedece a una gestión en la que se priorice los objetivos de largo plazo del país como son la disminución de la pobreza, llegada de los servicios básicos para todo, mejora en la educación y salud. Todo ello de la mano con una adecuada red vial constituirá una fortaleza como país en vías del desarrollo de todos los peruanos. La gestión de obras públicas se basa en la priorización de las obras e inversiones y deben obedecer a un consenso de los stakeholders de la región, los presupuestos participativos y demás estrategias de habilitaciones y obras en general deben hacerse siguiendo una ruta de necesidades principales, es por ello que en el Perú se tiene proyectado un presupuesto para la construcción de redes de saneamiento y agua potable una inversión anual desde el 2015 de 2,911 millones de dólares. Además según el presupuesto participativo del Departamento de La Libertad se ha presupuestado un total de 119 millones de soles para el 2014 (Gobierno Regional La Libertad, 2011).

“Actualmente en Trujillo se viene realizando el proyecto Trujillo Ciudad Sostenible, que se trabaja con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se busca tener a 25 años una ciudad modelo que resuelve problemas como agua, saneamiento, transporte, seguridad, cambio climático y que tendrá una gestión adecuada de componentes nuevos de ciudad con todas las facilidades que se necesita para vivir adecuadamente y de manera sostenible” (U. Gonzales, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B).

4.1.2 Marketing y ventas (M).

En el sector construcción los productos que se ofertan van desde insumos para la ejecución hasta el producto terminado como son las obras en sí. No olvidemos que el servicio de construcción, ventas e inclusive comunicación y distribución también tienen un papel muy importante en especial cuando se oferta departamentos. En el sector público los servicios que

se brindan están regulados por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE), el proceso se inicia desde la convocatoria, adjudicación, ejecución y liquidación de las distintas obras de construcción; el cliente (El Estado Peruano), vigila la calidad y buena ejecución de cada etapa. También si quisiéramos analizar si los productos que se ofrece a la población con las distintas obras de infraestructura, saneamiento, viviendas, carreteras y todas relacionadas al sector construcción son rentables a largo plazo pues deberíamos remitirnos a los perfiles de pre-factibilidad que son elaborados por las mismas entidades a fin que se pueda sustentar todas estas inversiones. Los costos y riesgos de pagos están garantizados por contratos a un tiempo de ejecución y un desembolso determinado por un expediente que sirve de base a todos los contratistas, empresas y entidades del sector.

En el sector privado las obras están supeditadas a las necesidades de las empresas privadas como son ampliaciones, remodelaciones o inclusive subcontratos de las personas naturales que hacen en sus respectivas casas. Otro aspecto importante a considerar es el sector inmobiliario que va de la mano con la demanda de viviendas que experimenta la población de La Libertad. En la Tabla 14 podremos observar que gran parte de los ingresos de las personas de los diferentes niveles socioeconómicos están destinados al pago de alquileres, que representan aproximadamente el 25.1% de sus ingresos que también se puede observar en la Figura 15.

Tabla 14

Ingresos y gastos de la población de La Libertad

Rubros	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	TOTAL
Ingreso neto conyugal	3839	2423	1312	861	1771
Gastos en el hogar (sin alquiler)	2818	1928	986	760	1381
Gastos en el hogar (con alquiler)	3683	2421	1196	883	1844
Gasto en Alimentos y bebidas	574	491	368	345	415
Gasto en Salud	74	54	30	26	42
Gasto en Transportes y comunicaciones	384	242	103	90	170
Gasto en Vestido y calzado	153	176	70	55	101
Gasto en Muebles y enseres	77	80	68	60	71
Gasto en Educación	301	170	85	45	126
Gasto en Otros bienes y servicios	1255	715	262	139	456
Gasto en Alquiler	865	493	210	123	463

Nota: Resultados expresados en nuevos soles

Nota. Tomado de: “Investigación y Desarrollo” por Fondo Mi Vivienda, 2011

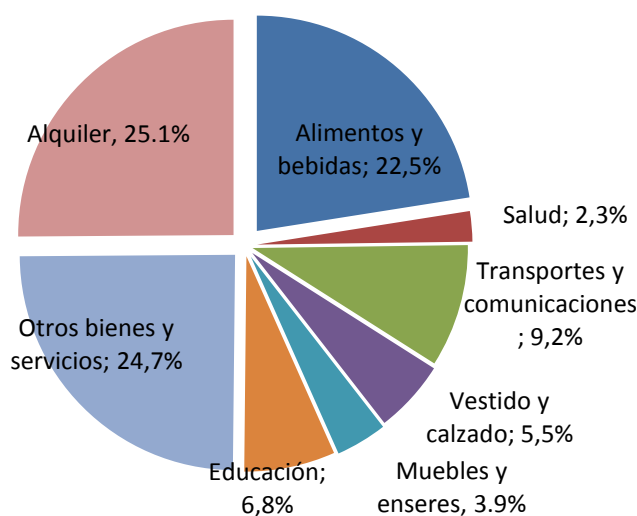


Figura 15. Destino de los ingresos de los pobladores de La Libertad

Nota. Tomado de: “Investigación y Desarrollo” por Fondo Mi Vivienda, 2011

Además si consideramos el total de hogares que pagan un alquiler se tiene un 40.3% que sí pagan, en la Figura 16 se detalla por niveles socioeconómicos los porcentajes de cada uno de ellos (ASOMIF Perú).

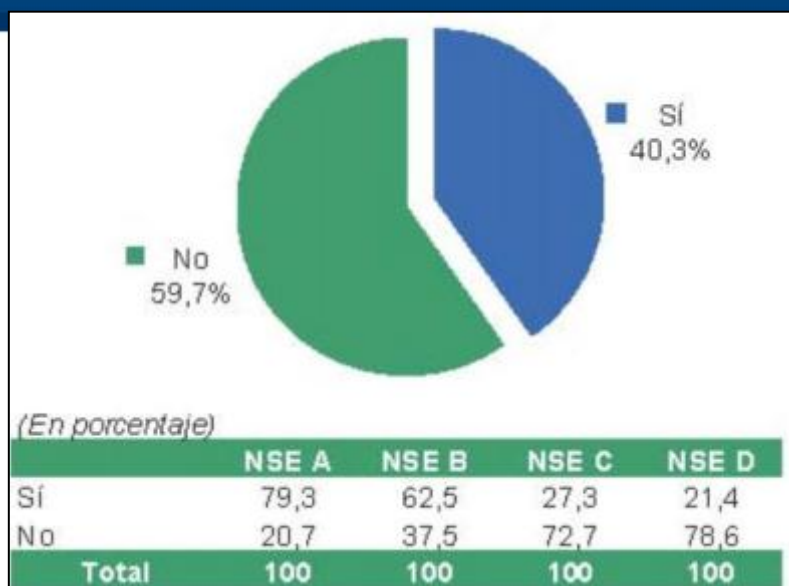


Figura 16. Hogares que pagan alquiler de vivienda en el departamento de La Libertad
Nota. Tomado de: “Investigación y Desarrollo” por Fondo Mi Vivienda, 2011

Por tal motivo el gobierno peruano ha venido impulsando con programas la adquisición de viviendas a través de bonos familiares. Entre los programas entre agosto del 2006 a junio de 2011 tenemos: Techo Propio, Mi Vivienda, Créditos del Banco de Materiales, Titulación COFOPRI. En la Tabla 15 y 16 podemos observar la cantidad de bonos, créditos y títulos que se han entregado hasta junio del 2011 tanto a nivel nacional como en el Departamento de La Libertad.

Tabla 15

Colocación de créditos inmobiliarios mediante los programas del Gobierno Peruano a nivel nacional

	PERU	
TECHO PROPIO	66,770	Bonos
MI VIVIENDA	22,136	Créditos
BANMAT	41,778	Créditos
COFOPRI	848,004	Títulos

Nota. Tomado de: “Investigación y Desarrollo” por Fondo Mi Vivienda, 2011

Tabla 16

Colocación de créditos inmobiliarios mediante los programas del Gobierno en La Libertad

LA LIBERTAD		
TECHO PROPIO	11,809	Bonos
MI VIVIENDA	1,020	Créditos
BANMAT	1,155	Créditos
COFOPRI	67,235	Títulos

Nota. Tomado de: “Investigación y Desarrollo” por Fondo Mi Vivienda, 2011

En la Figura 17 podemos observar la evolución que ha tenido los bonos familiares del programa Techo Propio desde el año 2006 que se empezó a otorgar este beneficio que si bien se incrementó en el segundo trimestre del 2009 podemos notar la tendencia que ha habido de llegar de los 10, 304 bonos a 893 en el segundo trimestre del 2011.

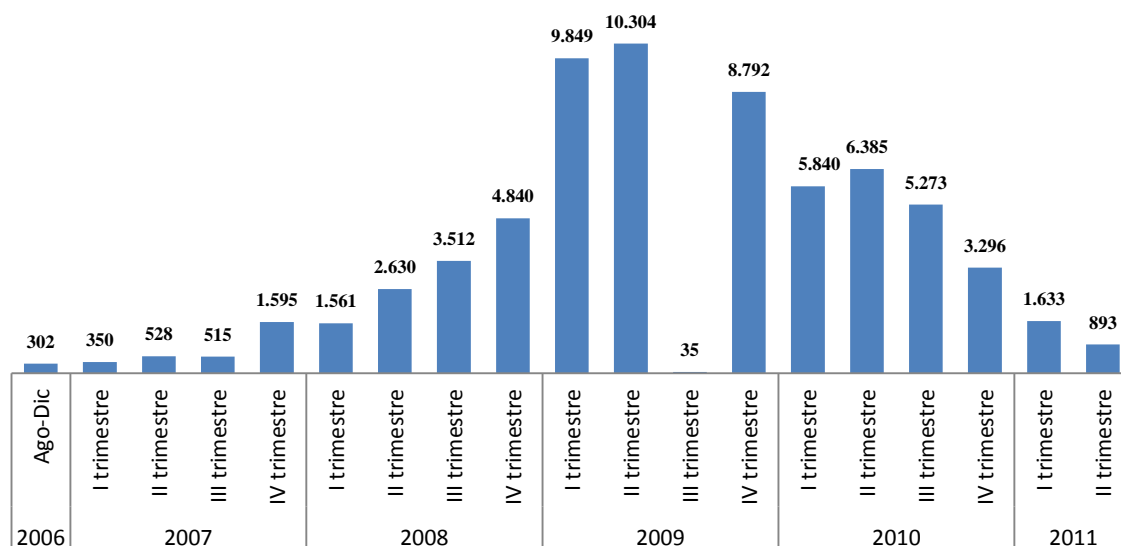


Figura 17. Total de bonos familiares asignados por el programa Techo Propio.

Nota. Tomado de: “Investigación y Desarrollo” por Fondo Mi Vivienda, 2011

El programa Techo Propio brinda bonos familiares a aquellas personas que cumplen con requisitos mínimos que los hace acreedores a una ayuda por parte del gobierno a fin que puedan acceder a la construcción en sitio propio, mejoramiento de su vivienda o vivienda nueva. Este programa está orientado a personas de bajos recursos cuyos ingresos no superan los 0.45 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) ni tampoco han recibido anteriormente

alguna ayuda de parte del estado. En la Libertad se han entregado 3,209 bonos para adquisición de vivienda nueva, 8,534 para construcción en sitio propio y 66 para mejoramiento de viviendas (Fondo MIVIVIENDA, 2011). Otro programa que permite poder adquirir un lugar propio es el otorgado por el Fondo MIVIVIENDA que desde agosto del 2006 hasta junio del año 2011 ha desembolsado 22,136 créditos de los cuales 3,999 han sido por el crédito a Mi Hogar y 12,816 por el nuevo crédito MIVIVIENDA vigente hasta el momento(Fondo MIVIVIENDA, 2011). En la Figura 18 se observa la evolución que se ha tenido en desembolsos de créditos MVIVIENDA teniendo una tendencia creciente hasta el segundo trimestre del año 2011 llegando a 2,337 créditos desembolsados.

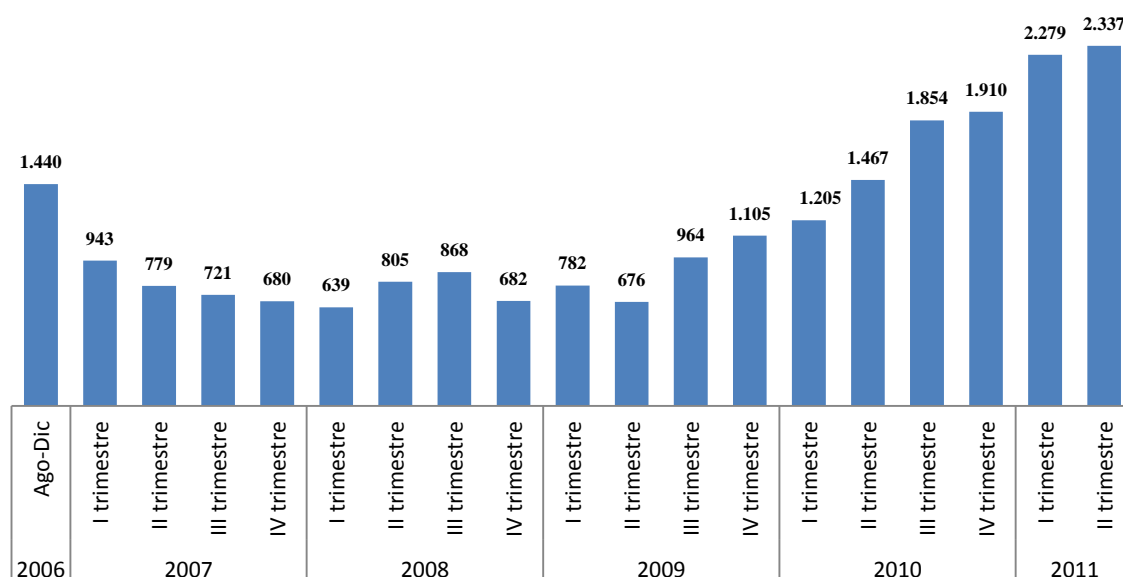


Figura 18. Número de créditos hipotecarios desembolsados por MIVIVIENDA
 Nota. Tomado de: “Investigación y Desarrollo” por Fondo Mi Vivienda, 2011

Otra institución del estado que brinda facilidades por medio de sus programas aún vigentes son Vivienda Banco de Materiales (BANMAT) y Casa Empresa que a la fecha ha entregado 41,778 créditos por un monto de 833’424,063.00 nuevos soles a nivel nacional desde agosto del 2006 hasta junio del 2011 (Fondo Mi Vivienda, 2011). En la Figura 13 a continuación se detalla la evolución de los créditos hipotecarios aprobados por el banco de

materiales y donde se puede observar que el número de créditos ha mantenido una regularidad en los años 2007 al 2011 aunque se ha visto reducido los dos últimos trimestres del año 2011 respecto al 2010.

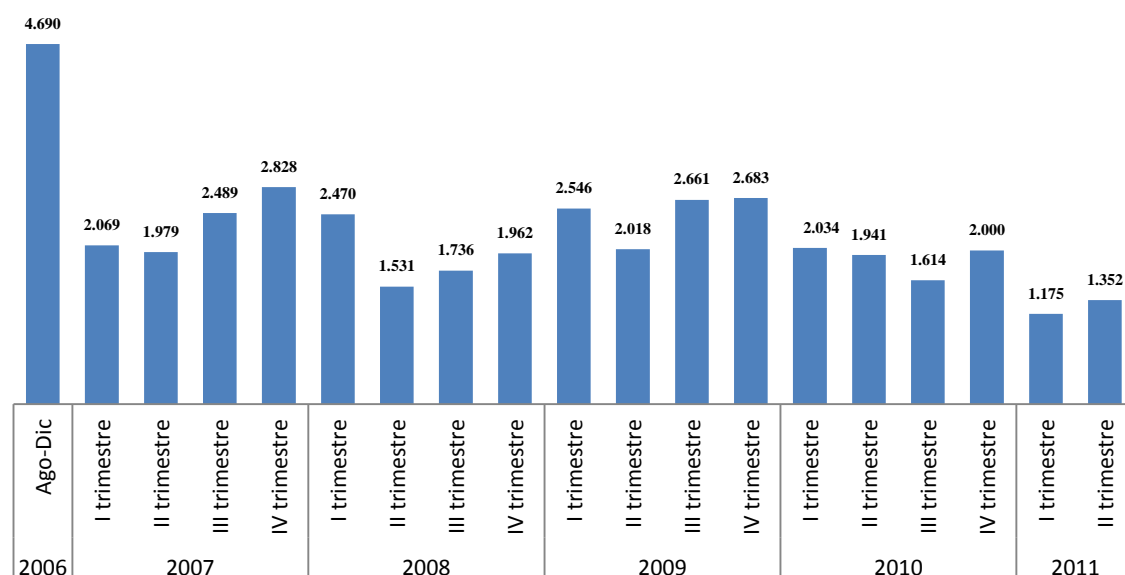


Figura 19. Total de créditos aprobados por el Banco de Materiales 2007-2011. Tomado de: “Investigación y Desarrollo”, 2011, por Fondo Mi Vivienda

Cabe mencionar que en La Libertad se ha desembolsado créditos por un monto aproximado de 28 millones de soles a 1,155 créditos desde agosto del 2006 hasta junio 2011 (Banco de Materiales, 2011). Otra institución que ejecuta proyectos es Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), el cual promueve y asiste la gestión de recursos públicos y privados con proyectos en infraestructura social y productiva a fin de generar oportunidades y contribuir a disminuir la pobreza (FONCODES, 2011).

La institución FONCODES desde Julio 2006 a Diciembre del 2009 ha ejecutado 1,822 proyectos de infraestructura social (electrificación, instituciones educativas, puestos y centros de salud, recuperación de infraestructura, sistemas de abastecimiento de agua, desagüe y trochas carrozables) a un costo de S/362, 664 millones; de los cuales 51 proyectos se hicieron en La Libertad con un costo de S/11, 705 millones. Para el año 2010 se ejecutaron en La Libertad 48 proyectos con un costo de S/15, 221 millones y en primer

trimestre del 2011 aún no se había ejecutado proyectos en la región (FONCODES, 2011). Finalmente tenemos al Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI) que no ejecuta ningún proyecto pero se encarga de generar derechos de propiedad predial tanto urbana como rural y desempeña un papel muy importante antes de iniciar alguna obra de construcción (Ministerio de Vivienda y Construcción, 2011). En la Figura 20 podemos visualizar la evolución que se ha tenido con respecto a la inscripción de títulos en COFOPRI. A nivel nacional desde agosto 2006 hasta junio 2011 en COFOPRI se inscribieron 848,004 títulos de propiedad

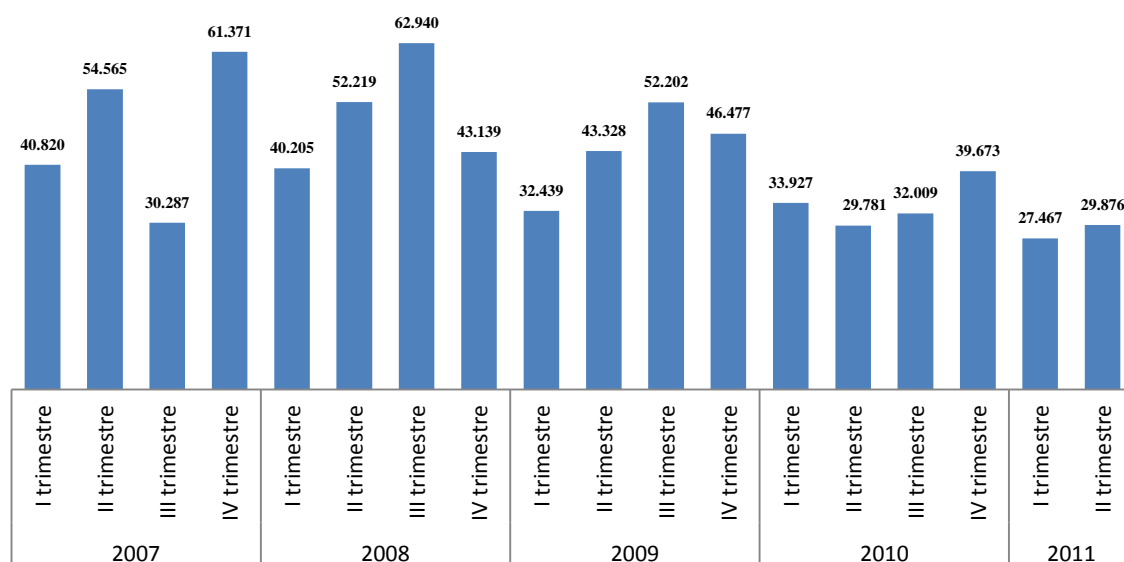


Figura 20. Número de títulos inscritos por Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI), años 2007-2011
Tomado de: “Investigación y Desarrollo”, 2011, por Fondo Mi Vivienda

En el Departamento de La Libertad se han entregado 67,235 títulos de los cuales 36,216 han sido urbanos y 31,019 han sido rurales. Luego de detallar los distintos programas para adquirir viviendas, es importante conocer la demanda por vivienda nueva que existe y el precio que los interesados estarían dispuestos a pagar por ella. Según estudio de ASOMIF se tiene una demanda potencial de viviendas nuevas de 37,745 para Trujillo los cuales se dividen por sectores socioeconómicos como se muestra en la siguiente Figura N°21.

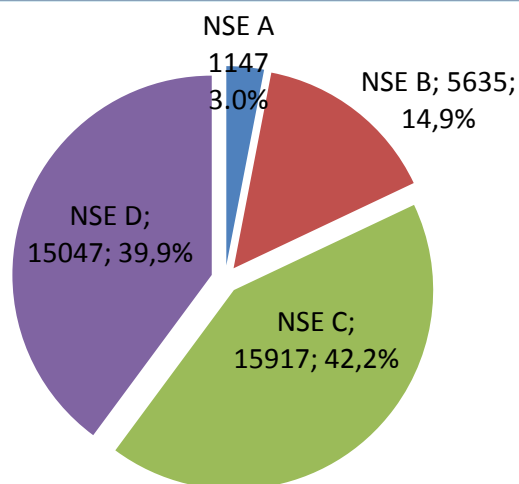


Figura 21. Demanda potencial de vivienda por niveles socioeconómicos (NSE) según Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF)
Tomado de “Estudio de Demanda de la Ciudad de Trujillo”, 2010, por ASOMIF

En la Figura 22 se observa que la mayor demanda se encuentra en los sectores C y D con una demanda potencial de 15,917 y 15,047 viviendas seguidas por los sectores A y B. No obstante en esta demanda no se denota aquellos que tienen la intención de comprar en los próximos dos años por tanto al tomar en cuenta dicha consideración se podría obtener una demanda efectiva como se muestra en la Figura 16 en donde se mantienen los sectores C y D como los mayores demandantes.

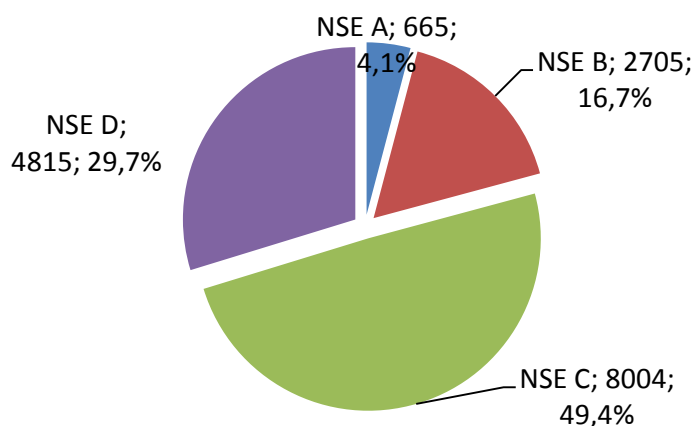


Figura 22. Potencial de demanda de viviendas de acuerdo a los niveles socioeconómicos (NSE)
Tomado de “Estudio de Demanda de la Ciudad de Trujillo”, 2010, por ASOMIF

Además de la demanda efectiva indicada, en el estudio hecho por ASOMIF, se presentan curvas que consideran no solo esta demanda efectiva por viviendas sino también el rango de precios que los pobladores de esos NSE estarían dispuestos a pagar. En la Figura 23 podemos deducir que en el sector A el 50% de la demanda de viviendas oscila en un precio superior a los \$30,000 dólares llegando a un máximo de \$70,000 dólares.

Entonces se tiene:

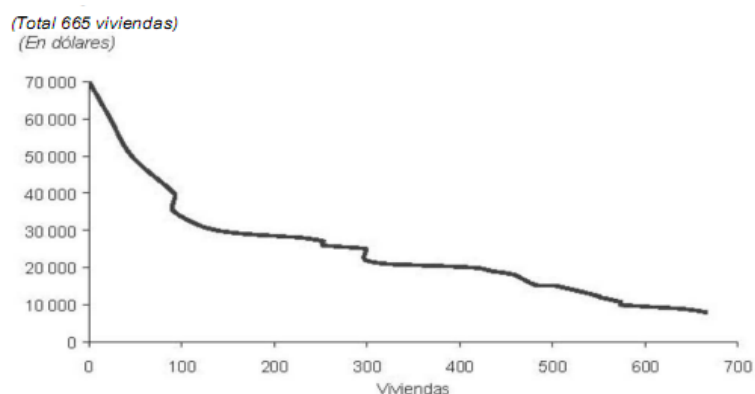


Figura 23. Curva de demanda efectiva de viviendas nuevas del Nivel Socio-económico (NSE) A

Tomado de “Estudio de Demanda de la Ciudad de Trujillo”, 2010, por ASOMIF

En la Figura 24 podemos deducir que en el sector B el 50% de la demanda de viviendas oscila en un precio superior a los \$ 20,000 llegando a un máximo de \$50,000

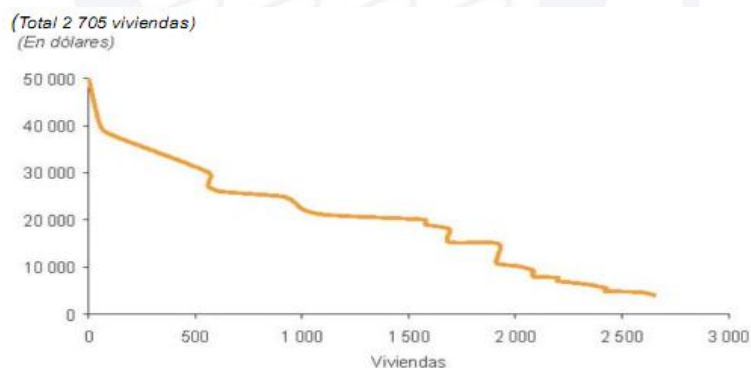


Figura 24. Curva de demanda efectiva de viviendas nuevas del NSE B

Tomado de “Estudio de Demanda de la Ciudad de Trujillo”, 2010, por ASOMIF

En la Figura 25 podemos deducir que en el sector C el 50% de la demanda de viviendas oscila en un precio superior a los \$10,000 dólares llegando a un máximo de \$35,000 dólares.

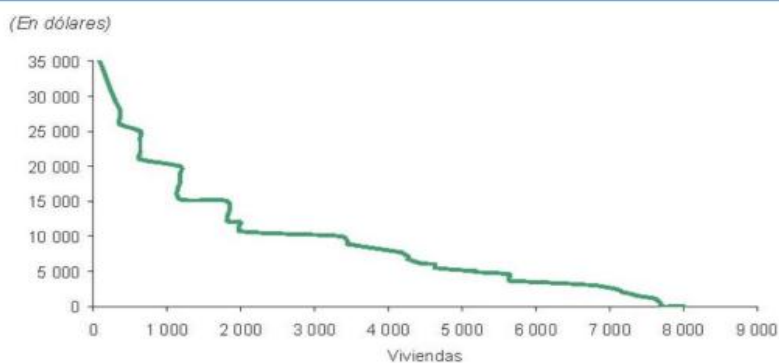


Figura 25. Curva de demanda efectiva de viviendas nuevas del NSEC
Tomado de “Estudio de Demanda de la Ciudad de Trujillo”, 2010, por ASOMIF

En la Figura 26 podemos deducir que en el sector Del 50% de la demanda de viviendas oscila en un precio superior a los \$5,000 dólares llegando a un máximo de \$25,000 dólares.

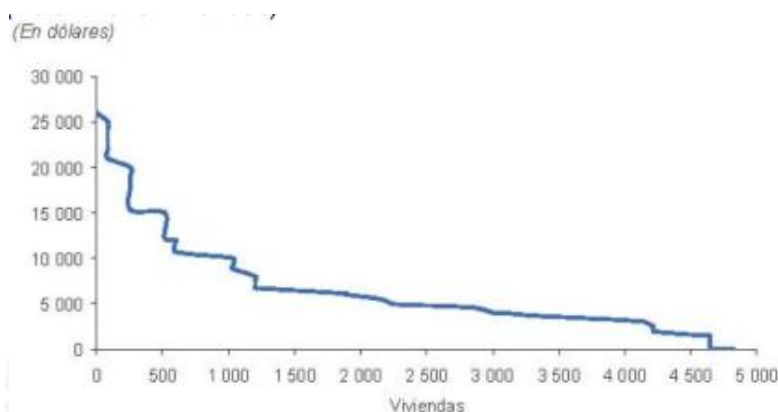


Figura 26. Curva de demanda efectiva de viviendas nuevas del NSE D
Tomado de “Estudio de Demanda de la Ciudad de Trujillo”, 2010, por ASOMIF

De las Figuras 23, 24, 25, 26 podemos observar que las curvas de los sectores C y D presentan curvas más planas lo que hace deducir que son mucho más sensibles a la variación de los precios. Al ver esta demanda importante en todos los sectores analizados, podemos deducir que las empresas tienen mercados y nichos a los cuales pueden orientar sus productos inmobiliarios. Ulises González mencionó que: el sector A, B tiene sobreoferta y que el sector C y D se ha incrementado tremendamente, por ejemplo por agroindustria tenemos casi 40,000 personas en planilla en Virú y Chao que vienen a Trujillo, los centros comerciales que demandan un movimiento mayor tanto laboralmente como de proveedores, además tenemos un buen número de personas que vienen por estudios de otros lugares. Todos ellos buscan

departamentos pequeños. Las empresas locales construyen departamentos y no estilos de vida. El enfoque debe cambiar. Además Trujillo tiene un PLANDET que otras ciudades no tienen, con esto nos asegura un desarrollo y un futuro diseñado para la ciudad. Es decir Trujillo está creciendo ordenado a diferencia que Chiclayo y Piura (U. Gonzales, comunicación personal, Apéndice B).

El PLANDET se hizo con del gobierno municipal hace diez años y se diseñó el futuro de la ciudad. En Trujillo se está empezando a usar este plan, por ejemplo en la urbanización Barraza se está urbanizando 300 hectáreas, también en la urbanización Cortijo 500 hectáreas que pertenecen al grupo Manuelita y también en el Alto Salaverry. Además hay empresas limeñas como por ejemplo Los Portales que están buscando terrenos grandes para estacionamientos, el grupo Sparza del grupo INTERBANK que va hacer un club de seis hectáreas y quiere construir casas dirigidas a los sectores económicos C y D.

Las inversiones planificadas por empresas nacionales y extranjeras ratifican el interés tanto para la construcción de obras como para los negocios inmobiliarios, por ende las empresas de la región deben buscar nuevos mercados apoyándose en la cercanía a ciudades que vienen teniendo un desarrollo del sector también significativo como son: Chiclayo, Piura, Sullana. Además de la demanda presentada y perspectivas de los mercados locales se debería tener en cuenta lo que se presenta en la Figura 21 donde el índice de precios de los materiales de construcción al mes de setiembre del 2011 ha tenido un aumento de 0.03% y registra una variación acumulada en lo que va del año 2011 de 1.76% y con respecto a los últimos 12 meses (desde octubre 2010 a setiembre 2011) de 2%. También se observa en la Tabla 15 que tres de los nueve grupos presentaron aumento de precios, destacando los accesorios de plástico y suministros eléctricos con 0.46%, las estructuras de concreto con 0.06% y en menor magnitud ladrillos con 0.03%.

Tabla 17

Índice de precios de materiales de construcción 2011

ÍNDICE DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN : SEPTIEMBRE 2011					
CÓDIGO	NIVEL DE DESAGREGACIÓN	PONDER. (%)	VARIACIÓN PORCENTUAL		
			SEPTIEMBRE	ENE - SET 11	OCT 10 - SET 11
	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	100,00	0,03	1,76	2,00
231	Maderas	12,20	-0,10	0,74	2,11
232	Accesorios de Plástico y Sum. Eléctricos	9,64	0,46	3,05	5,27
233	Vidrios	3,55	0,00	-0,64	-2,90
234	Ladrillos	8,37	0,03	-0,12	-0,70
235	Mayólicas y Mosaicos	0,53	0,00	2,99	2,91
236	Aglomerantes	26,28	-0,08	-0,38	-0,08
237	Agregados	9,97	-0,04	1,67	3,04
238	Estructuras de Concreto	11,22	0,06	0,87	0,81
239	Metálicos	18,24	0,00	5,77	4,17

Tomado de “Estadísticas Mensuales”, 2011, por el Instituto Nacional de Estadística

Podemos apreciar la variación que ha tenido el índice de precios de materiales de construcción en la Figura 27

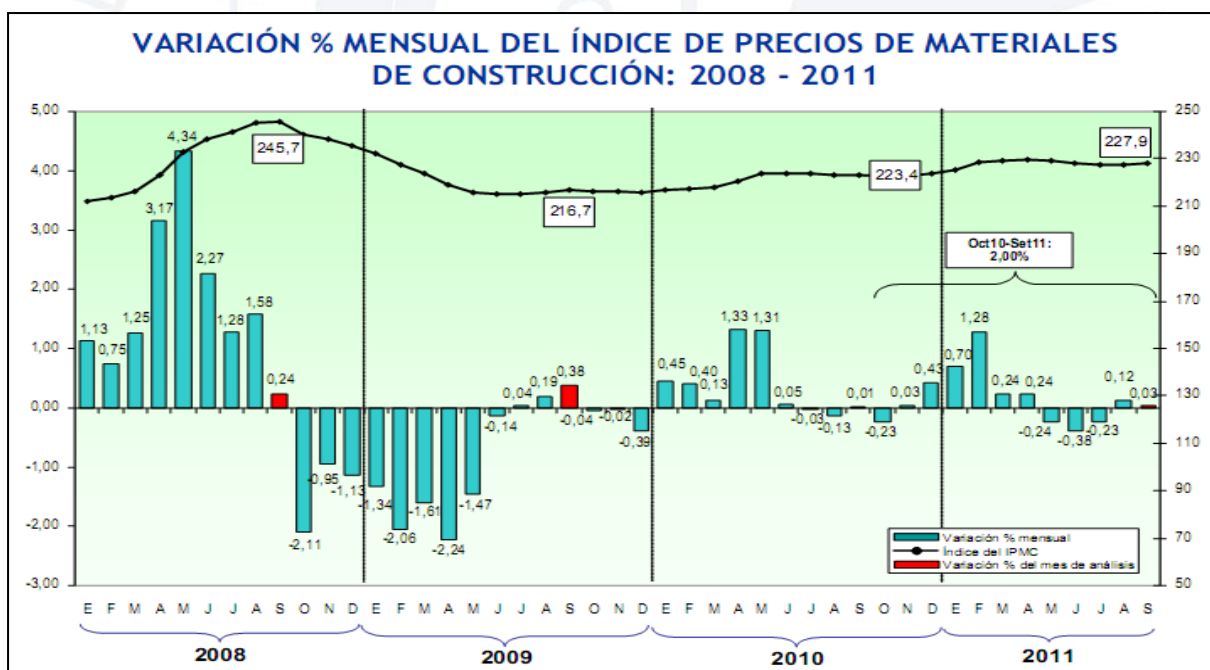


Figura 27. Variación del índice de precios de materiales de construcción Tomado de “Estadísticas Mensuales”, 2011, por el Instituto Nacional de Estadística

Si bien la variación del índice de precios de los materiales indica un crecimiento luego de haber tenido descensos en los meses anteriores, en la Figura 28 se observa que el despacho de cemento también evidenció un crecimiento de 135 mil 551 toneladas hasta 132 mil 597 toneladas de julio 2010. También el incremento del despacho de cemento en La Libertad luego que en el primer trimestre haya presentado un menor consumo (-0.17%) producto de una contracción del avance físico de las obras (-23.99%) debido a la disminución en la demanda y disminución de obras de construcción en empresas mineras, plantas de tratamiento de aguas y la culminación obras en centros comerciales.

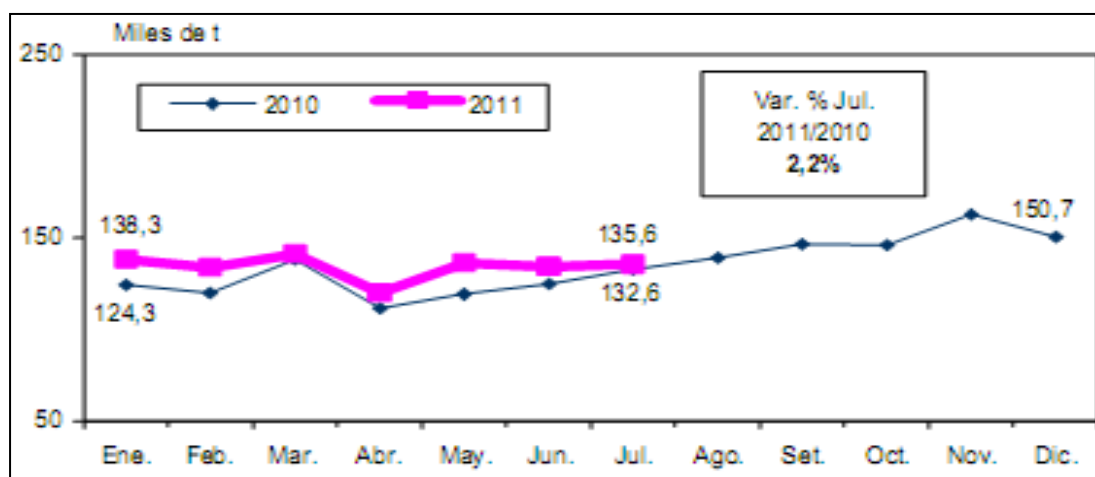


Figura 28. Variación del despacho de cemento 2010-2011
 Tomado de “Estadísticas Mensuales”, 2011, por el Instituto Nacional de Estadística

4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O).

El sector de construcción está conformado básicamente por las actividades de construcción de edificios, obras de ingeniería civil y actividades especializadas de construcción, de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que utiliza SUNAT para identificar la actividad económica de las empresas constructoras en el Perú. Los costos de las empresas del sector construcción dependen directamente del monto de ejecución total de las diferentes obras y estos precios son determinados previo costeo unitario por partidas o actividades que ejecutarán. En el precio unitario de cada partida intervienen tres clases de insumos: La mano de obra, los materiales y las herramientas y equipos. Con

respecto al costo de la mano de obra se paga a valor del mercado o en su defecto obedeciendo los costos dados por el sindicato, en obras públicas estos costos obedecen a un rendimiento dado por CAPECO. Los materiales varían de acuerdo a la zona de ejecución de la obra y los equipos y herramientas dependen si la empresa cuenta o no con maquinaria o en su defecto al valor de alquiler del mercado.

Según Wilson Vallejos, quien desempeña el cargo de Gerente en la constructora BSP acotó: “Mis costos lo determino por medio de cotizaciones y la misma experiencia le ha hecho que los precios los tenga en la cabeza y sea rápido su análisis” (W. Vallejos, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B). Sin embargo Jorge García quien se desempeña como Gerente de la constructora DAXIVE señaló: “Mis costos lo determino por una estructura de costos de materiales, mano de obra y gastos generales” (J. Garcia, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B).

En el sector público el costo de las obras es determinado por un proyectista que determina el valor referencial. Luego, dependiendo del monto calculado es llevado a un proceso de selección público y luego a una adjudicación rigiéndose en las normas del Reglamento Nacional de Contrataciones y Adquisiciones del Estado el postor puede ofrecer hasta un 90% del valor referencial o hasta 110%. Si hubiese varios postores que igualaran en puntaje en el proceso se procede a un sorteo y se otorga la buena pro al ganador. Luego de obtenida la buena pro, el postor puede empezar a ejecutar la obra ganada. Con respecto a los suministros de materiales, obedecen al lugar de ejecución de las diferentes construcciones. Por ejemplo, si la obra se haya localizado en alguna ciudad de la costa es mucho más factible suministrar lo requerido, pero muy diferente sucede en las obras de la sierra y selva en donde el flete tiene un costo importante en total calculado así como el camino de acceso que no siempre es por medio de una carretera. La logística por tanto tiene un rol importante en

cualquier obra ya que se depende de tener los materiales y demás requerimientos en el momento que se necesita sino podría causar atrasos en las programaciones.

Con respecto a los proveedores principales que hay en la ciudad de Trujillo de materiales mencionaremos a la empresa DINO, con su red de asociados que distribuyen cemento Pacasmayo y otros materiales de construcción. Tenemos además otras empresas que distribuyen materiales de construcción como: Santa Beatriz, Grupo Olano, Cassinelli, SODIMAC y Maestro Home Center. “En Trujillo las empresas constructoras manejan su logística teniendo como intermediario a un administrador de obra que pasa los pedidos del ingeniero para que sean comprados en oficina, en empresas pequeñas es el mismo gerente quien efectúa las compras” (W. Vallejos, comunicación personal, diciembre 2011 Apéndice B). Con respecto al control de obras, se centra en dos aspectos importantes: El control por parte de la residencia o del mismo contratista y la otra por parte de la supervisión o del cliente dependiendo si es obra pública o privada. “Las obras que ejecutamos para KVC son controladas por supervisores externos ya sea de la misma municipalidad o de parte de sus clientes, con esto garantiza la calidad de sus obras” (J. Garcia, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B).

La supervisión en las obras públicas debe velar por la correcta ejecución de los expedientes elaborados pero hay empresas que se valen de varias modificaciones en obra para reducir presupuesto y calidad a fin de obtener mejor rentabilidad afectando en la calidad de las obras. Es por eso que varias municipalidades tienen denuncias ya que la calidad de sus obras ha sido puesta a prueba, entre los mecanismos de control de la calidad en obras se tiene el control de la calidad de los materiales, muy importante ya que deben cumplir con especificaciones técnicas a fin de lograr dosificaciones y acabados de calidad. El control en los procedimientos constructivos es también importante y dependerá bastante del nivel y experiencia del personal a cargo. Otro aspecto que algunas empresas constructoras de La

Libertad no tienen en cuenta es el cuidado de la higiene y seguridad laboral, luego de visitar algunas edificaciones alrededor de la ciudad de Trujillo se pudo constatar que la mayoría de ellas en especial aquellas donde empresas pequeñas se hayan construyendo edificios vemos que el personal no cuenta con los equipos mínimos de protección personal ni tampoco tienen cuidado en los riesgos que están expuestos. Tanto la seguridad como el higiene en cualquier obra es fundamental para prevenir accidentes y si bien en aquellas obras como los centros comerciales, obras públicas de alto valor, construcciones especiales sí se tiene cuidado, se debería tener este tema incluido dentro de las políticas de trabajo de toda empresa de la región y no esperar que la supervisión lo exija. Uno de los motivos por los cuales las empresas no cumplen las reglas se debe a que algunas empresas ahorran parte de su presupuesto si es que no proveen de los implementos lo cual a su opinión demanda de un riesgo innecesario.

También el cuidar el medio ambiente es hoy en día un tema que las empresas constructoras no toman en cuenta y es por eso que los vecinos o pobladores de la ciudad tienden a presentar constantes quejas debido a la contaminación por polvo que genera cuando se construye en una zona urbana. Además tenemos la contaminación de los líquidos que se dejan a orillas de la pista ya que en su mayoría de empresas no tienen cuidado en evacuar correctamente el agua que pueda salir a la vía pública. También la contaminación sonora que producen al trabajar con equipos sin aisladores de sonido tiende a afectar a aquellos que viven cerca a las obras de construcción.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

Indicadores de rentabilidad.

Las empresas encuestadas del sector de la construcción en el año 2007, según el IV Censo Económico Financiero obtuvieron una utilidad bruta del 24.9% y una utilidad sobre las ventas de 9.8%, siendo el indicador en promedio a nivel nacional de todas las empresas de

32.1% y 12,5% respectivamente en ambos casos el ratio promedio a nivel nacional fue superior al del sector. En la Tabla 16 se puede visualizar que en el departamento de La Libertad, el Margen de Beneficios (Resultado de Explotación / Ventas Netas) del sector construcción fue de 9.46% y de la provincia de Trujillo fue de 9.77%, por debajo del indicador del sector a nivel nacional que fue de 12.8%, en casi un 35%.

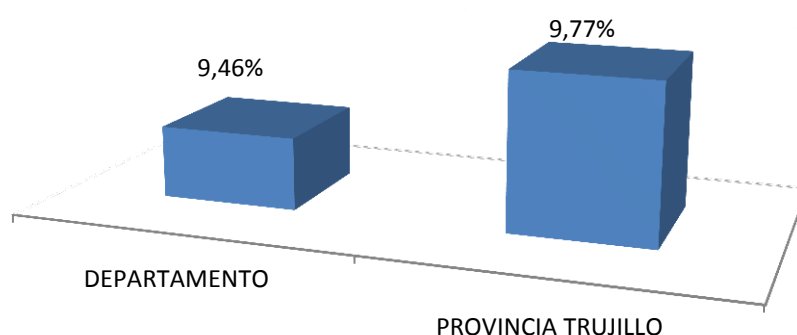
En la Tabla 18 se puede visualizar la rentabilidad sobre ventas de las empresas del sector en el año 2007 a nivel nacional fue de 9.8%, en el departamento de La Libertad fue de 4.80%, y en la provincia de Trujillo fue de de 4.96%, observándose que en las empresas del departamento La Libertad fue inferior a la rentabilidad de las empresas del sector a nivel nacional en un 50% (Censo Económico, INEI, 2007).

Tabla 18

Margen de Beneficios – Sector Construcción

Ámbito	Utilidad Bruta	Ventas Netas	Rentabilidad Comercial
Departamento La Libertad	S/. 45,470.00	S/. 480,493.00	9.46 %
Provincia Trujillo	S/. 45,091.00	S/. 461,594.00	9.77 %

Tomado de “IV Censo Nacional Económico 2008, Departamento de la Libertad, 2008 por el Instituto Nacional de Estadística

*Figura 29. Margen de Beneficios*

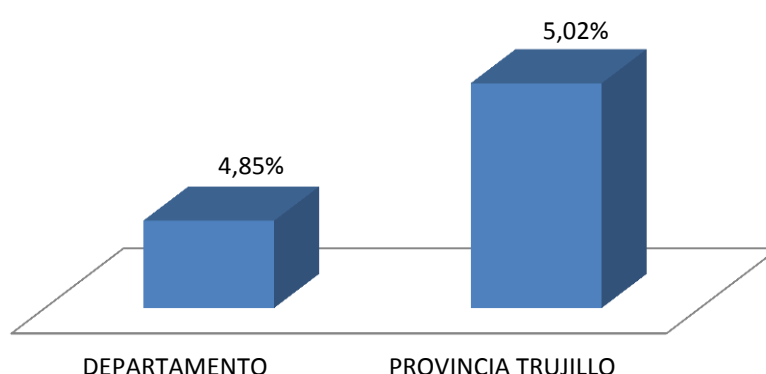
Tomado de “IV Censo Nacional Económico, Departamento de la Libertad, 2008, por el Instituto Nacional de Estadística

Tabla 19

Rentabilidad Sobre las Ventas – Sector Construcción

Ámbito	Resultado Del Ejercicio	Ventas Netas	Rentabilidad Neta
Departamento de La Libertad	S/. 23,056.00	S/. 475,069.00	4.85%
Provincia Trujillo	S/. 22,882.00	S/. 456,202.00	5.02%

Tomado de “IV Censo Nacional Económico, Departamento de la Libertad, 2008, por el Instituto Nacional de Estadística

*Figura 30. Rentabilidad Comercial sobre las ventas*

Tomado de “IV Censo Nacional Económico, Departamento de la Libertad, 2008, por el Instituto Nacional de Estadística

La utilidad operativa es decir después de los gastos administrativos y de ventas para el sector del análisis obtuvo el 11,8% y la rentabilidad económica fue de 18,2% que es la que mide la eficiencia de la gestión comercial o la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa, el promedio a nivel nacional fue de 15,2% y 18,7% respectivamente. La utilidad operativa a nivel nacional fue superior al del sector y la rentabilidad económica estuvo en el promedio nacional. Para el sector de la construcción la rentabilidad financiera o rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) en promedio en el año 2007 fue de 38,8% y la rentabilidad sobre los activos (ROA) fue de 16,8%, en ambos casos superior al promedio a nivel nacional que se obtuvo 22,9% y 16,5% respectivamente.

Adicionalmente a los indicadores presentados, se debe recalcar que el mejoramiento de la rentabilidad en las obras de construcción también van de la mano con el rendimiento de

mano de obra y el cumplimiento de los plazos planificados en el cronograma de ejecución de obra, ya que si se extendiese el plazo pues acarrea costos no presupuestados que inciden directamente en el costo total. Además, Wilson Vallejos indicó: “La demora en los pagos de las valorizaciones en el sector público conlleva a tener problemas de liquidez en las empresas en especial si se tiene en cuenta que el pago de planillas de personal y pago a proveedores depende de esos ingresos” (W. Vallejos, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B). Este problema es compartido la mayoría de empresas constructoras en la región en la ejecución de las obras, debido a la agilización en las municipalidades con los trámites de pago el cual debe mejorarse para tener una mejor gestión que beneficie tanto al cliente final como a la empresa constructora. Con respecto a la parte de financiamiento de proyectos inmobiliarios, “Los bancos actualmente facilitan en el otorgamiento de créditos ayudando a apalancar los gastos de construcción y preventa de los departamentos, además no se debe dejar de lado la posibilidad que se tiene para trabajar con inversionistas extranjeros que llegan a La Libertad con la finalidad de invertir en este tipo de proyectos” (U. Gonzales, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B)

4.1.5 Recursos humanos (H).

La evolución del sector construcción en los últimos años se ha incrementado debido a las inversiones públicas y privadas así como al buen desempeño de quienes proveen los principales insumos como el fierro y cemento, esta situación ha permitido incrementar la capacidad de generar puestos de trabajo, debido a que este sector es intensivo en mano de obra. Los costos asociados a los recursos humanos en el sector de la construcción de Trujillo representan casi el 27% del costo total muy altos en relación al promedio del sector construcción en el ámbito nacional que es de 16.1%, cabe señalar que la mayoría de trabajadores del sector se encuentran sindicalizados a través de la Federación de Trabajadores

de Construcción Civil (FTCCP), que es una federación que cuenta con 106 sindicatos distribuidos en todo el Perú, integrado aproximadamente por 50,000 afiliados.

De acuerdo al Decreto Legislativo N° 727 del 12-11-91; las empresas del sector construcción que desarrollen actividades consideradas en la división cinco de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas, en la medida que ejecuten obras cuyos costos individuales excedan 50 UIT se encuentran sujetas al régimen laboral de construcción civil. Este régimen laboral especial está regulado por las negociaciones colectivas de periodicidad anual; asimismo, de resoluciones que a lo largo del tiempo ya han formado parte de beneficios y condiciones de los trabajadores del sector. Las negociaciones colectivas del régimen laboral de construcción civil no regulan el tipo de contratación, es por ello que respecto a este punto no se pueden aplicar los contratos laborales de la actividad privada, esto debido a que las actividades laborales del sector tienen generalmente una durabilidad determinada motivo por el cual no se ha regulado un tipo de contrato especial. Esto indica que si tenemos a un trabajador de construcción civil se tomará su labor hasta que finalice la obra.

En el marco de las muchas negociaciones colectivas a través de los años se ha categorizado de la siguiente manera al personal que labora en el sector de la construcción civil:

- Operarios: En esta categoría se encuentran los albañiles, carpinteros, ferreros, pintores, electricistas, gasfiteros, y todos aquellos que tienen un oficio calificado cuando desempeñan las funciones de operarios mezcladores, concreteros y wincheros, mecánicos y todos los calificados en una especialidad del ramo como los que se dedican a la construcción de puentes, caminos, 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 periodo de capacitaciones para acceder al grupo laboral de los operarios.

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

El 20 de Julio del 2011, CAPECO y la FTCCP suscribieron el Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil para el periodo 2010-2011, donde se acordó el incremento de los jornales básico. En la Tabla 20 se visualiza los montos con los descuentos que se efectúan a cada trabajador de construcción civil de acuerdo a su calificación ya sea operario, oficial o peón.

Tabla 20

Salarios y Beneficios Sociales. Pliego Nacional 2010-2011

	Total Salario Bruto (S/)	Descuentos* (S/)	Pago Neto Semanal (S/)
Operario	609.89	62.68	547.21
Oficial	530.42	53.8	476.62
Peón	478.61	48.07	430.54

Nota: Los cálculos se hicieron en base a una jornada semanal de 6 días. Los descuentos corresponden al: sistema nacional de pensiones (13%) y el Comité nacional de administración del fondo de construcción de viviendas (2%)

Tomado de "Comité Nacional de Administración del Fondo de Construcción de Viviendas", por CONAFOVICER.

Según la publicación del Ministerio de Trabajo que se detalla en la Tabla 21, en el año 2004 el sector construcción empleaba al 3,4% (449,915 trabajadores) del total de la PEA, y para el año 2009 el sector construcción empleaba el 4,5% (689,225 trabajadores), apreciándose un incremento de 1.10% respecto al año 2004. El ingreso laboral promedio mensual por trabajador del sector en análisis en el año 2004 fue de 897 nuevos soles y para el año 2009 se incrementó llegando este promedio mensual a 1,121 nuevos soles. Se aprecia

que el ingreso mensual en el año 2009 por trabajador se incrementó en un 25% respecto al año 2004 (El Empleo en Perú y Lima Metropolitana, 2009).

Tabla 21

Características del empleo por sectores 2004-2009

Perú: Características del empleo según rama de actividad económica, 2004 y 2009

Rama de actividad económica	Ocupados		Ingreso laboral promedio 1/ (Nuevos soles)		Variación del ingreso laboral 2004-2009	Subempleo 2009 2/ (en %)
	2004	2009	2004	2009		
Total absoluto	13 232 818	15 316 130	759	910		
Total relativo	100,0	100,0			19,9	46,2
Extractiva 3/	37,6	33,8	424	545	28,5	55,5
Industria	9,6	10,2	1 040	1 008	-3,1	44,6
Bienes de consumo	7,5	8,0	937	889	-5,1	48,1
Bienes intermedios y de capital	2,1	2,2	1 404	1 433	2,1	31,9
Construcción	3,4	4,5	897	1 121	25,0	29,9
Comercio	17,3	16,4	653	800	22,6	52,9
Al por mayor	1,9	2,3	1 036	1 542	48,8	30,6
Al por menor	15,4	14,1	599	666	11,3	56,6
Servicios	28,3	32,1	1 038	1 199	15,5	34,9
Electricidad, gas y agua	0,2	0,2	2 193	2 184	-0,4	15,3
Transp., almac., y comunic.	5,4	6,7	905	960	6,1	40,6
Servicios a empresas	3,3	3,9	1 273	1 857	45,9	23,7
Comunitarios y sociales	11,0	12,5	1 275	1 433	12,4	23,7
Restaurantes y hoteles	5,2	5,9	697	759	8,9	49,5
Servicios personales	3,1	3,0	547	552	0,9	57,0
Hogares	3,9	3,0	471	589	24,9	56,8

1/ El cálculo de los ingresos excluye a los Trabajadores Familiares No Remunerados (TFNR). Además, los ingresos están expresados en nuevos soles del año 2009.

2/ Calculado en base al total de la PEA Ocupada.

3/ Incluye las actividades de agricultura, ganadería, pesca y minería.

Tomado de “Publicación “Informe Anual: El Empleo en Perú y Lima Metropolitana 2009”, por el Ministerio de Trabajo

Desde el 2009 se han formado grupos de presión en el sector construcción que exigen el pago de “cupos” semanales y/o mensuales, por mantener la seguridad en la misma, en muchos casos el haberlos ignorados ha traído como consecuencia la agresión a los trabajadores llegando inclusive a la muerte de algunos ingenieros integrantes del plantel técnico de las empresas constructoras a manos de esos grupos. El gobierno peruano ha tomado medidas contra estos grupos, creando la División de Protección de Obras Civiles (DIPROC), un cuerpo especial de la policía que se encarga de la vigilancia de estos grupos con pocos resultados positivos. Otra situación de riesgo son los sindicatos en todo el Perú y tienen fuerte presencia en el sector, en varias ocasiones han logrado la paralización de las obras mediante la fuerza, buscando como objetivo la contratación de trabajadores afiliados a los sindicatos por parte de las empresas constructoras.

Ambas situaciones afectan negativamente al sector. Estas preocupaciones la comparten los gerentes: Jorge García, Wilson Vallejos y Elías Ulloa, quienes tienen que negociar para evitar problemas en la ejecución de las obras de construcción. Con respecto al clima laboral que se tiene en las empresas del sector construcción de la Libertad, son pocas las que practican programas de desarrollo o actividades con el personal, en un primer punto debido a la alta rotación de personal que cambia semana a semana.

Según Jorge García: En las obras de KVC Contratistas Generales, la empresa da muchas facilidades, apoyo y se tiene por tanto personal que apoya por ejemplo en vaciados que terminan a las 9 p.m. que si bien es remunerado no se lograría si no hubiera un compromiso con la empresa. Por tanto podría decir que una de las razones de éxito es la relación que se tiene con los trabajadores, es una relación que se mantiene y se centra en un apoyo mutuo (J. García. comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B). Además de la importancia que se tiene el mantener al personal motivado para el trabajo, el pago sin retraso es un factor importante que influye directamente en el rendimiento del personal, los rendimientos que se obtienen en obra influyen en la producción diaria y por ende en el avance de la obra.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).

El soporte para la ejecución de proyectos y obras se basa en programas de distintos tipos los cuales toda empresa debería implementar. En la empresa BSP Obras, DAXIVET y Constructora Ulloa Escobedo sus gerentes solo utilizan los programas básicos como: AUTOCAD, Microsoft Project, SOLID 10 y un programa para la contabilidad. “Esto refleja que las empresas de la región no aprovechan las distintas oportunidades de adquirir sistemas que optimicen sus procesos” (U. Gonzales, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B). La calidad de la información en especial en la ejecución de las obras es muy importante ya que puede ayudar a tomar decisiones para corregir por ejemplo el atraso en las

obras, el correcto control de los gastos generales y de adquisición de materiales. En las obras el llevar el control del personal y por ende de sus rendimientos se dificulta si la veracidad de los datos es distorsionada en el proceso, también si se quisiera tener un control adecuado de almacén e inventarios, en obras pequeñas pues no habría dificultad pero en obras medianas y grandes significaría una desventaja en el control y podría conllevar a decisiones gerenciales equivocadas. De las 25 empresas más importantes de la ciudad de Trujillo según el ranking elaborado por la publicación Top 10,000 sólo diez de ellas poseen una página web, esto da un reflejo que las empresas no se preocupan en llegar de manera conveniente a sus clientes ni mantienen una red de comunicación moderna con sus posibles clientes. Además no aprovechan el internet como un medio para poder darse a conocer y ofrecer sus servicios.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La innovación e investigación en las empresas de La Libertad es limitada a lo que los clientes detallan. La innovación de nuevos procedimientos constructivos es visto como un riesgo que las empresas no están dispuestos a asumir y solo se limitan a seguir construyendo basados en sistemas ya conocidos como son: Albañilería confinada, a porticada o mixta. Un alto porcentaje de edificios y casas de Trujillo han sido construidos bajo alguno de estos sistemas. “No obstante para las edificaciones como los centros comerciales, clínicas y hoteles nuevos, se están empleando nuevos sistemas como son: Muros pantalla, edificaciones prefabricadas” (J. García, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B).

Actualmente con la toma de conciencia de parte de los clientes de lo importante que es diseñar teniendo en cuenta el sismo y cargas por gravedad en las edificaciones, existen programas que constituyen tecnología que permite verificar los diseños de los profesionales y las empresas del sector no la tienen en algunos casos. “Este es un tema que su empresa en un futuro cercano adquirirá para su área de ingeniería ya que estos software permitirían a las

empresas construir edificios con mejor calidad y más resistentes” (J. García, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B).

En obra, específicamente en el tema de encofrados, muchas empresas trujillanas aún prefieren utilizar la madera como principal insumo, no utilizan encofrados metálicos y se debe a la inversión inicial que tendrían que hacer para poder adquirirlos. No se toma en cuenta que con los encofrados metálicos se tendría una mayor durabilidad así como también superficies con mejor acabado y menos imperfecciones que a la larga ayudan en costos para el *tarrajeo*. Empresas como: Ulma, Peri, Alzatec ya ofrecen estos encofrados en alquiler a nivel nacional. Otra tecnología que se usa en La Libertad es el concreto premezclado el cual es ofrecido por Cementos Pacasmayo y vende el concreto por metros cúbicos. En edificaciones como los centros comerciales se utilizan bastante este tipo de servicio dado que se puede avanzar mucho más que si se hiciera con personal obrero, además permite con bomba impulsar el concreto con mayor facilidad a alturas elevadas y también no produce muchos residuos o desmonte.

Dentro de la misma obra el acarreo de material y herramientas, carguío de peso es el motivo más frecuente de accidentes que están expuestos el personal, además el llegar a grandes alturas se dificulta, por eso es que en otras ciudades es muy común ver construcciones usando grúas torre. En Trujillo, solamente en la construcción de la clínica San Pablo a cargo de KVC Contratistas Generales se está utilizando esta tecnología. Las demás empresas si bien no cuentan con el capital para adquirir esos activos, podrían optar por el alquiler ya que si se analiza el ahorro en el tiempo de ejecución que le podría originar ese equipo puede compensar con los costos que tendría que asumir utilizando esta tecnología.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).

Tabla 22

Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Buena capacidad de decisión en los gerentes de las empresas del sector construcción de la Libertad	0.10	4.00	0.40
Experiencia de empresas del sector, facilitan sinergias en construcciones de grandes presupuestos de capital	0.09	4.00	0.36
Mano de obra disponible y barata	0.09	3.00	0.27
Rentabilidad bruta del sector construcción del departamento La Libertad, 25%.	0.10	4.00	0.40
La mayoría de empresas del sector cuentan con buena posición financiera y son sujetos de créditos de los bancos para financiar sus proyectos de construcción	0.10	4.00	0.40
DEBILIDADES			
Inadecuado cuidado de la seguridad e higiene laboral.	0.09	2.00	0.18
Demora en el pago de las valorizaciones de las obras que se ejecutan para el sector público.	0.09	1.00	0.09
Inadecuada certificación del personal de construcción civil.	0.08	2.00	0.16
Incremento en el precio de las maquinarias de insumo para la construcción	0.08	2.00	0.16
Presencia de mafias en los de sindicatos de trabajadores de construcción y escasez de personal técnico calificado	0.08	1.00	0.08
Utilización de soporte básico de sistemas de información para la ejecución de proyectos.	0.10	1.00	0.10
Carencia de innovación en nuevos procedimientos constructivos	0.09	2.00	0.18
	1		2.6

4.3. Conclusiones:

1. La mayor cantidad de empresas del sector construcción llevan sus políticas y decisiones gerenciales centradas en una sola persona que por lo general es el gerente general o mayor accionista de la empresa por lo tanto se llega en la mayoría de empresas a una dependencia y se pierde flexibilidad en las organizaciones.
2. Pocas empresas del sector construcción se preocupan por tener políticas de control de calidad, de seguridad o de protección del medio ambiente lo que dificulta para poder tener obras de mayor calidad y con menos problemas posteriores que a largo plazo demandan mayor inversión en reparación y en las empresas mayores costos.
3. Existen grandes proyecciones de oportunidad de inversión en obras de construcción para los años siguientes debido a inversiones del estado peruano y de empresas privadas que ingresan en los distintos sectores como hotelería, comercio y que para su apertura necesitan contar con la infraestructura adecuada para su funcionamiento.
4. La mano de obra que se emplea en las construcciones por lo general no tiene certificación sino se guía por una categoría empírica de operarios, oficiales, peones por lo que se hace necesario que la entidad SENCICO y organismos como CAPECO y las empresas privadas tengan que adoptar un rol más incidente a fin de tener personal mejor preparado que brinden una mejor calidad en su trabajo diario.
5. Existen diferentes programas para adquirir viviendas impulsadas tanto por el estado como por las mismas entidades privadas pero no obstante existe una demanda insatisfecha en especial en los sectores C y D donde las entidades financieras en conjunto deberían innovar y seguir ofreciendo financiamientos adecuados a ese sector de la población.
6. Un PLANDET asegura un desarrollo ordenado y un futuro diseñado acorde con criterios urbanísticos y de mejor calidad de vida para la población es por ello que se

hace necesario tener uno en cada provincia del Departamento de La Libertad a fin de crecer de una manera planificada y alineada a una visión.

7. Los procesos en las empresas constructoras como los procedimientos constructivos que se utilizan en obra por lo general carecen de tecnología e innovación por lo que constituye una principal debilidad y conlleva a tener soluciones repetitivas para diferentes sistemas de construcción así como también no se obtienen obras de mayor calidad.
8. 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.
9. Existen entidades públicas y privadas que podrían contribuir con el ordenamiento y aportar en la solución de problemas del sector, entre ellas tenemos a CAPECO, Cámara de Comercio de La Libertad, Colegio de Ingenieros del Perú, Colegio de Arquitectos del Perú, COFOPRI, FONCODES y todas las municipalidades del departamento de La Libertad y gobierno regional.
10. La calidad de las obras depende mucho de la adecuada capacitación que se haga en el personal así como el cumplimiento de los plazos de construcción depende de la motivación que se difunda para lograr cumplir con los objetivos y avances planteados al inicio de cada obra y que se debe dar por medio de un control adecuado de manera continua y no esperar recién el atraso para poder distribuir mejor los recursos.
11. En la matriz EFI al obtener un valor de 2.60 me indica que el sector es ligeramente más fuerte que débil pero al tener un valor casi promedio me indica que no tiene consistencia interna como para competir exitosamente frente a otras regiones que nos

han superado y que se apoyan en el sector construcción como un inicio de nuevas inversiones en los diferentes sectores económicos.



Capítulo V: Intereses del Sector Construcción del Departamento La Libertad y

Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector Construcción del Departamento La Libertad

Según el plan 2008-2015 del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, se presenta problemas generales que se podría enfocar como ejes estratégicos del sector construcción del departamento La Libertad.

1. Ocupación del territorio nacional.
2. Acceso a viviendas.
3. Obras públicas en general.
4. Mercado de edificaciones, infraestructura e inversiones.
5. Empleo y mano de obra calificada.

Dentro del *Eje Estratégico 1*, tenemos como objetivo principal: “Promover la ocupación racional, ordenada y sostenible del territorio” mediante un plan que oriente hacia dónde va creciendo Trujillo y facilitando una gestión adecuada del territorio (Ministerio de Vivienda, construcción y saneamiento, 2011). Dentro del *Eje Estratégico 2*, tenemos como objetivo principal: “Promover el acceso a la población de una vivienda adecuada” mediante los diferentes programas y beneficios del estado y sector privado para que la población adquiera una vivienda (Ministerio de Vivienda, construcción y saneamiento, 2011). Dentro del *Eje Estratégico 3*, tenemos como objetivo general: Promover una mayor inversión en obras públicas que permitan una mejora en los servicios que necesita la población como son saneamiento, infraestructura pública, electricidad (Ministerio de Vivienda, construcción y saneamiento, 2011).

Dentro del *Eje Estratégico4*, tenemos como objetivo general: Promover el desarrollo sostenible del mercado de edificaciones e infraestructura privada, así también promover las inversiones futuras como son centros comerciales, centros recreativos. (Ministerio de Vivienda, construcción y saneamiento, 2011). Dentro del *Eje Estratégico5*, tenemos como objetivo general: Promover con los nuevos proyectos nuevos empleos para población, además de capacitaciones y calificaciones para el personal a fin de obtener obras de calidad (Ministerio de Vivienda, construcción y saneamiento, 2011).

5.2 Potencial del sector Construcción del Departamento La Libertad

El sector construcción como ya se ha detallado anteriormente, ha experimentado un crecimiento en los últimos años sin embargo hay varios puntos que son vitales para el desarrollo y mejora del sector. A continuación detallaremos las fortalezas y debilidades del potencial en base a los siguientes dominios:

- 1. Demográfico:** La cantidad de empresas en La Libertad tuvo un incremento de un 12.7% con respecto a agosto del 2010 y un total de 882 nuevos contribuyentes del sector construcción.
- 2. Geográfico:** La Libertad, departamento ubicado al norte del Perú, tiene ciudades pertenecientes a la costa y sierra. Esta ubicación ayuda a tener personal con menos dificultades para trabajar, además contribuye en algunos procedimientos constructivos de manera favorable como por ejemplo la cantidad de agua en la mezcla del concreto. No obstante una deficiencia en especial en la zona de la sierra es el costo flete por el traslado de materiales a obra.
- 3. Económico:** El departamento de la Libertad ha tenido en los últimos años un desarrollo considerable como parte del crecimiento económico que ha experimentado. “La llegada de los centros comerciales, inversiones privadas en el sector inmobiliario y otros ha contribuido a tener una dimensión que antes no

teníamos” (U. Gonzales, comunicación personal, diciembre 2011, Apéndice B).

La desaceleración que tuvimos producto de la crisis 2008-2009 nos llevó a consumir menos cemento que otras ciudades que han aprovechado para crecer como es Piura y Chiclayo. No obstante a nivel privado hemos recibido inversiones provenientes de empresas con origen fuera de la región, lo que nos hace ver que actualmente el mercado de la Libertad es atractivo a las inversiones.

- 4. Tecnológico científico:** De acuerdo al reporte hecho en el Foro Económico Mundial. “El Perú está invirtiendo entre el 0.1 y 0.2% del PBI en innovación y desarrollo, el cual es muy escaso” (World Economic Forum, 2011). El sector construcción no es ajeno a esta realidad y es por eso que la mayoría de las empresas de La Libertad no cuentan con tecnologías que le permitan competir con otras empresas por ejemplo de Lima que llegan a ejecutar obras grandes con mejor equipamiento

Hoy en día las empresas de La Libertad solo utilizan los programas clásicos de gestión de proyectos (AUTOCAD, SOLID10, Microsoft Office) y no innovan haciendo sus propios sistemas, con respecto a los procedimientos constructivos por ejemplo, siguen encofrando en su mayoría con madera tornillo y dejan de lado las ventajas de hacerlo con encofrados metálicos.

5.2.5 Dominio organizacional – administrativo.

El sector construcción de La libertad está compuesto de empresas medianas y grandes, donde el diseño organizacional es diferente predominando un diseño centralizado en el gerente general que por lo general llega a ser el principal accionista de la empresa. Si bien en un inicio es conveniente, con el transcurrir de las diferentes obras se va tornando dependiente de la aprobación de una sola persona y dificulta en muchos casos el tomar decisiones y trae demoras en los procesos. En las construcciones privadas el principal incentivo a los directivos

es la producción y el obtener mejores porcentajes de rentabilidad en sus obras o ventas si fuese el caso del inmobiliario.

Con respecto al sector público, el Perú tiene uno de los mayores índices de corrupción en el puesto 82 y el puesto 14 en todo el continente americano (Transparencia Internacional, Corruption Global Index 2011, p 4). Por ejemplo en muchos procesos de adjudicación de obras públicas el comité encargado negocia de manera indebida. Cabe decir que al pedir comisiones a las obras públicas lo que acarrea también es una disminución en el presupuesto del contratista, el cual como única medida para recuperar ese dinero perdido lo traslada a la calidad de las obras o al salario de los trabajadores.

5.2.6 Dominio histórico/psicológico/sociológico.

De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (Babson 2011), le da al Perú un notable puntaje respecto a sus pares Latinoamericanos en emprendimiento, lo que da origen al mercado de microfinanzas que es uno de los más sólidos de la región. Las PYMES constructoras en La Libertad centran sus operaciones en el emprendimiento de sus líderes los cuales aportan no solo con el capital sino también con el trabajo propio y diario para sacar adelante sus propios proyectos u obras que van contratando desde la formación de su empresa hasta su consolidación. Para el sector construcción la parte social está presente por intermedio de los sindicatos que ejercen una presión adicional a los empresarios y en muchos casos con sus reclamos llegan a producir conflictos que afectan la ejecución de las obras.

5.3 Principios Cardinales del Sector Construcción del Departamento La Libertad

El Sector Construcción de La Libertad presenta una dependencia económica del crecimiento o disminución de la producción interna del país y de las inversiones locales y extranjeras que se den en la región. Por ejemplo en el 2008-2009 según Ulises González el departamento sufrió las consecuencias de la crisis internacional y en el 2011 por efecto de la

reducción de las exportaciones se pudo ver una desaceleración de la ejecución de obras. Otro ejemplo que se pudo observar en el año 2011 fue la inversión pública ya que el Estado peruano al iniciar el cambio de gobierno del presidente saliente Alan García impuso decretos que limitaban el gasto y esto conllevó a que muchos municipios, gobiernos regionales y demás instituciones públicas no pudiesen ejecutar sus mejoras en infraestructura o en su defecto ejecutar sus obras ya programadas.

5.3.2 Lazos pasados – presentes.

La ciudad de Trujillo ha experimentado un crecimiento poblacional y por ende un crecimiento urbano el cual se encuentra contemplado en el PLANDET. Este estudio elaborado por la Municipalidad Provincial de Trujillo contempla las zonas y usos que se deberá ir adoptando bajo una proyección ordenada que beneficie a todos los ciudadanos. Por tanto es una ventaja poseer este planeamiento a comparación de Piura o Chiclayo que no la tienen.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) junto con la Cámara de Comercio de Trujillo, municipalidad y gobierno regional de La Libertad están elaborando un estudio que busca tener a 25 años una ciudad modelo que resuelve problemas como agua, saneamiento, transporte, seguridad, cambio climático y que tendrá una gestión adecuada de componentes nuevos de ciudad con todas las facilidades que se necesita para vivir adecuadamente y de manera sostenible.

Con un planeamiento adecuado es alentador pensar que las futuras inversiones en obras públicas y privadas como condominios o edificios de departamentos estarán bien ubicadas y por tanto serán proyectos sostenibles a futuro. No podemos olvidar que el sector construcción tiene un lazo presente para con la seguridad de la población que trabaja en este rubro, por tanto las empresas de la región deben tener más cuidado con brindar las condiciones mínimas a fin que se pueda prevenir los accidentes de trabajo que pudiesen darse

en futuro. Con respecto al medio ambiente mediante estudios de impacto ambiental se podría ir minimizando las consecuencias que puedan dejar ciertos proyectos de construcción que se estén ejecutando. La constante coordinación con las autoridades y organismos reguladores a fin que ejerzan un control de las medidas preventivas y correctivas tendrá un papel muy importante en este tema que involucra a toda la población.

5.3.3 El contra balance de los intereses.

La demanda de las viviendas constituye una oportunidad de inversión para todas las empresas del rubro construcción así como el poder ganar obras de licitación para el estado. El retorno de la inversión es rápido a comparación con otros negocios ya que el cobro se hace por lo general al finalizar las obras. El costo beneficio es alto si es que la empresa cumple con los controles de rendimientos, calidad y gastos.

No podemos dejar de lado el invertir en tecnologías que ayuden en mejorar la producción y procesos. El costo – beneficio que esta inversión por ejemplo en encofrados metálicos, software modernos ERP, herramientas manuales modernas pueda incurrir la empresa será reflejada en la rentabilidad que obtenga al final de la obra. En el largo plazo constituirá una alternativa para que las empresas aprovechen mejor sus recursos.

5.3.4 Conservación de los enemigos.

En la actualidad La libertad mantiene como rivales directos a las regiones de Piura y Chiclayo ya que estas últimas regiones han superado en consumo de cemento en los últimos años a La Libertad. Las inversiones en esas regiones del sector privado se hacen aprovechando el boom que ha tenido recientemente la construcción en el norte del país. Esto podría ser aprovechado por las empresas de La Libertad ya que podría servir como nuevos mercados hacia donde podrían crecer. Otro punto importante es la relación con los sindicatos, los cuales no se pueden eliminar ya que el sector depende directamente del personal obrero que labore en él. La productividad depende del trabajador de obra y contribuye bastante en la

rentabilidad final de la obra por tanto se debe tener los canales abiertos al diálogo pero ejerciendo el derecho de la seguridad a la integridad del personal que contrata.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Construcción de La Libertad.

Tabla 23

Matriz de Intereses del Sector Construcción de La Libertad

Interés del sector	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Desarrollo ordenado de las ciudades.		Toda la Población	
Nuevas inversiones públicas y privadas		Sector Público y privado	
Personal justamente remunerado y capacitado	Sindicatos		
Mayor acceso a viviendas		Sector C y D de La Libertad	

5.5 Objetivos de Largo Plazo

OLP1: Lograr que para el 2020 el 100% de las empresas constructoras con facturación superiores a 80 UIT tengan certificación de calidad ISO 9000.

OLP 2: Establecer que para el 2020 el 90% de las constructoras cuenten con las licencias y permisos de la municipalidad contemplados en el PLANDET.

OLP 3: Implementar y valorar las políticas de renovación de maquinaria en las empresas constructoras, logrando que para el 2020 la maquinaria del sector no debe ser mayor a quince años.

OLP 4: Lograr que en un plazo de ocho años el 100% de los procesos de licitaciones públicas de construcción sean supervisados por una comisión independiente de los colegios profesionales relacionados al sector, promoviendo transparencia y sana competencia entre las empresas

OLP 5: Incrementar el nivel de rentabilidad de las empresas de construcción de 25% a 30% en el 15% de las empresas del sector construcción de la Libertad.

5.6 Conclusiones

1. Los ejes estratégicos que enfocan los problemas generales del sector construcción del departamento de La Libertad son: Ocupación del territorio nacional, acceso a viviendas, obras públicas en general, mercado de edificaciones, infraestructura e inversiones, empleo y mano de obra calificada.
2. El dominio demográfico del sector se ha visto reflejado en un incremento de empresas mientras que el dominio geográfico está presente con las diferentes condiciones pertenecientes a las regiones de costa y sierra que influyen en los procedimientos constructivos y en la logística que se requiere en las obras.
3. Una demanda de vivienda aún insatisfecha promueve nuevas inversiones y constituye parte del dominio económico que posee el sector construcción de La Libertad, además la llegada de los centros comerciales, inversiones privadas en el sector inmobiliario y otros ha contribuido a tener una dimensión que antes no teníamos
4. Se tiene un alto índice de corrupción que nos ubica en el puesto 14 en América y esto se ve reflejado en los acuerdos por ganar licitaciones públicas y demás adjudicaciones que solo conduce a tener contratistas con presupuestos reducidos en las obras y que deben disminuir la calidad para poder obtener rentabilidad.
5. La mayoría de empresas del sector construcción de La Libertad no cuentan con tecnología que le permitan competir con otras empresas de otras regiones o de otros países, por ello solo ofrecen productos convencionales sin ninguna

diferenciación, además que su rentabilidad se mantiene por debajo del promedio nacional ya que no buscan reducción de costos con tecnología moderna que ayude a reducir costos.

6. De acuerdo a la matriz de intereses del sector construcción el desarrollo ordenado de las ciudades es un interés de toda la población. Las nuevas inversiones públicas y privadas interesan al sector público y privado. El personal justamente remunerado y capacitado interesa a los sindicatos y el mayor acceso a viviendas interesa a los sectores C y D de La Libertad al ser los que más demandan viviendas.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas/Oportunidades /Debilidades/Amenazas (FODA)

En base a los análisis internos y externos hechos en capítulos anteriores, tenemos a continuación la matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), básicamente el objetivo es realizar estrategias que nos permitan aprovechar los factores tanto externos como internos y aprovechar las oportunidades y fortalezas para hacer frente a las amenazas del entorno y las debilidades propias del sector.

De la Tabla 24 obtenemos las siguientes estrategias:

6.1.1 Estrategias FO:

1. Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los *clusters* del sector.
2. Impulsar el desarrollo y ejecución del PLANDET.
3. Facilitar la participación de pequeñas empresas, dividiendo las grandes construcciones públicas en pequeñas parcelas para animar a las grandes empresas a formar *joint ventures* con las pequeñas empresas.
4. Promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura.
5. Formar alianzas estratégicas con entidades bancarias de parte de las empresas PYMES a fin de poder ejecutar sus proyectos con mucha mayor facilidad

6.1.2 Estrategias DO:

1. Impulsar la innovación de procesos de construcción y la competitividad guiadas por políticas propuestas por el gobierno local.

2. Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT.
3. Incrementar participación en obras públicas a empresas constructoras que inviertan constantemente en nuevos métodos de construcción y maquinarias.
4. Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento.
5. Difundir y certificar a través del SENCICO a toda la mano de obra que trabajará en el sector construcción de la Libertad.
6. Gestionar recursos en todas las provincias de la Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura.
7. Promover e incentivar económicamente la investigación y aplicación de nuevos procedimientos de construcción en los departamentos de estudio relacionados al sector en las universidades locales.

Tabla 24
Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
MATRIZ FODA		1	Buena capacidad de decisión en los gerentes de las empresas del sector construcción de la Libertad	1	Inadecuado cuidado de la seguridad e higiene laboral.
		2	Experiencia de empresas del sector, facilitan sinergias en construcciones de grandes presupuestos de capital	2	Demora en el pago de las valorizaciones de las obras que se ejecutan para el sector público.
		3	Mano de obra disponible y barata	3	Inadecuada certificación del personal de construcción civil.
		4	Rentabilidad bruta del sector construcción del departamento La Libertad, 25%	4	Escasez de personal técnico altamente calificado
		5	La mayoría de empresas del sector cuentan con buena posición financiera y son sujetos de créditos de los bancos para financiar sus proyectos de construcción	5	Utilización de soporte muy básico de sistemas de información para la ejecución de proyectos.
				6	Carencia de innovación en nuevos procedimientos constructivos
OPORTUNIDADES		FO. EXPLOTE		DO. BUSQUE	
1	Inversión pública crecería 27.2% en el 2012	1	Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los clusters del sector	1	Impulsar la innovación de procesos de construcción y la competitividad guiadas por políticas propuestas por el gobierno local
2	Evolución del poder adquisitivo del consumidor de la Libertad	2	Impulsar el desarrollo y ejecución del Plan de Desarrollo Metropolitano (PLANDET)	2	Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT
3	Expectativas de Crecimiento del sector Construcción	3	Facilitar la participación de pequeñas empresas, dividiendo las grandes construcciones públicas en pequeñas parcelas para animar a las grandes empresas a formar <i>joint ventures</i> con las pequeñas empresas	3	Incrementar participación en obras públicas a empresas constructoras que inviertan constantemente en nuevos métodos de construcción y maquinarias
4	Licitación de terrenos propiedad del Estado permitirá construcción de viviendas para familias.	4	Promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura	4	Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento
5	Priorización de 20 proyectos por parte del gobierno, posibilitaría recuperación de la inversión privada	5	Formar alianzas estratégicas con entidades bancarias de parte de las empresas pymes a fin de poder ejecutar sus proyectos con mucha mayor facilidad.	5	Difundir y certificar a través del SENCICO (Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción a toda la mano de obra que trabajará en el sector construcción de la Libertad.
6	Ejecución de proyectos de infraestructura de transporte (carreteras, puertos)			6	Gestionar recursos en todas las provincias de la Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura.
7	Buenas alternativas de financiamiento para constructoras			7	Promover e incentivar económicamente la investigación y aplicación de nuevos procedimientos de construcción en los departamentos de estudio relacionados al sector en las universidades locales
AMENAZAS		FA. CONFRONTE		DA. EVITE	
1	Ligera tendencia al incremento de las tasas de los créditos hipotecarios	1	Desarrollo de la capacidad de las empresas locales a buscar nuevos mercados como el norte del país y el extranjero.	1	Forzar la salida de las empresas constructoras que hacen construcciones de mala calidad
2	Posible Recesión Económica Mundial podría contraer el sector construcción	2	Otorgar preferencia a las empresas constructoras con menos de 151 UIT a participar en proyectos de pequeñas construcciones	2	Certificar a los trabajadores que las empresas constructoras emplean, asegurando que al menos un % de ellos tienen las habilidades básicas para el trabajo
3	Fortaleza de los sindicatos de construcción y aumento de capacidad de negociación con empresas constructoras	3	Promover junto con las entidades financieras programas de renovación de maquinarias y equipo de las empresas constructoras.	3	Aplicar políticas de seguridad en el trabajo de forma obligatoria, dictándolos a través de cursos a los encargados de los proyectos de construcción
4	Incremento en el precio de las maquinarias para construcción	4	Hacer uso de materiales disponibles en las provincias de La Libertad como soluciones para construcciones no convencionales.	4	Diseñar trabajos públicos con consultores privados (PLANDET) del sector construcción y asistir los proyectos de las obras del sector privado
5	Ingreso de empresas nacionales y extranjeras en la construcción de obras públicas y privadas en el departamento de La Libertad, restando participación a las empresas de construcción locales	5	Promover políticas de control adecuado de no ejecución de ninguna obra sin licencia ni supervisión profesional.	5	Realizar coordinaciones periódicas con los representantes de los organismos relacionados al sector que fomente el diálogo y controle el cumplimiento del plan estratégico
6	Incremento de los costos de los materiales de construcción			6	Otorgar mayor participación al SENCICO y CAPECO como las instituciones veedoras del cumplimiento de los derechos de los trabajadores de construcción civil.
7	Escasez y elevado costo de los terrenos aumenta el precio de las viviendas				

6.1.3 Estrategias FA:

1. Desarrollo de la capacidad de las empresas locales a buscar nuevos mercados como el norte del país y el extranjero.
2. Otorgar preferencia a las empresas constructoras con menos de 151 UIT a participar en proyectos de pequeñas construcciones.
3. Promover junto con las entidades financieras programas de renovación de maquinarias y equipo de las empresas constructoras.
4. Hacer uso de materiales disponibles en las provincias de La Libertad como soluciones para construcciones no convencionales.
5. Promover políticas de control adecuado de no ejecución de ninguna obra sin licencia ni supervisión profesional.

6.1.4 Estrategias DA:

1. Forzar la salida de las empresas constructoras que hacen construcciones de mala calidad.
2. Certificar a los trabajadores que las empresas constructoras emplean, asegurando que al menos un % de ellos tienen las habilidades básicas para el trabajo.
3. Aplicar políticas de seguridad en el trabajo de forma obligatoria, dictándolos a través de cursos a los encargados de los proyectos de construcción.
4. Diseñar trabajos públicos con consultores privados (PLANDET) del sector construcción y asistir los proyectos de las obras del sector privado.
5. Realizar coordinaciones periódicas con los representantes de los organismos relacionados al sector que fomente el diálogo y controle el cumplimiento del plan estratégico.

6. Otorgar mayor participación al SENCICO y CAPECO como las instituciones veedoras del cumplimiento de los derechos de los trabajadores de construcción civil.

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

La Tabla 25 de la matriz PEYEA nos sirve para ponderar las posiciones internas y externas del sector construcción., cuyos resultados vemos en la Figura 31. Entonces tenemos que el sector presenta una buena fortaleza financiera (FF) y fortaleza de la industria (FI), una buena ventaja competitiva (VC) y una muy buena estabilidad del entorno (EE)

Tabla 25

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Retorno de inversión	5.00	Potencial de crecimiento	6.00
Apalancamiento	5.00	Potencial de utilidades	5.00
Liquidez	3.00	Estabilidad financiera	4.00
Capital requerido versus capital disponible	2.00	Conocimiento tecnológico	3.00
Flujo de caja	5.00	Utilización de recursos	3.00
Facilidad de salida del mercado	6.00	Intensidad de capital	3.00
Riesgo involucrado en el negocio	5.00	Facilidad de entrada al mercado	3.00
Economías de escala y de experiencia	2.00	Productividad/Utilización de la capacidad	4.00
		Poder de negociación de los productos	5.00
Promedio	4.13	Promedio	4.00
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	
Participación del mercado	6.00	Cambios tecnológicos	2.00
Calidad del producto	4.00	Tasa de inflación	5.00
Ciclo de vida del producto	3.00	Variabilidad de la demanda	3.00
Ciclo de reemplazo del producto	2.00	Rango de precios de productos competitivos	3.00
Lealtad del consumidor	5.00	Barreras de entrada al mercado	4.00
Utilización de la capacidad de los competidores	5.00	Rivalidad/Presión competitiva	5.00
Conocimiento tecnológico	2.00	Elasticidad de precios de la demanda	1.00
Integración vertical	2.00	Presión de los productos sustitutos	5.00
Velocidad de introducción de nuevos productos	2.00		
Promedio	-2.56	Promedio	-2.50

Nota: Con los datos obtenidos anteriormente se procede a hallar el valor de las abscisas ($4,00 - 2.56 = 1.44$) y de las ordenadas $4.13 + 2.50 = 1.63$) y a continuación se procede a graficar la matriz PEYEA.

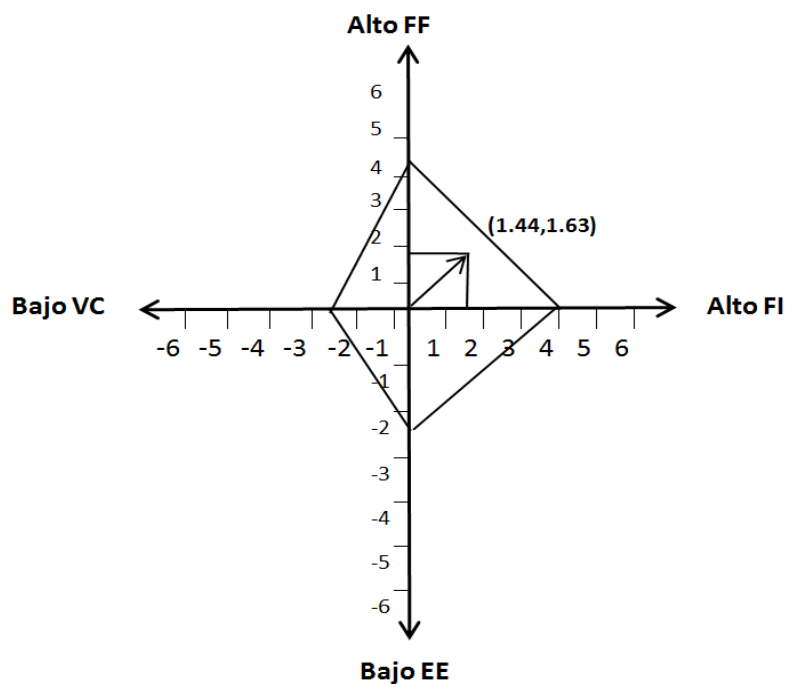


Figura 31. Matriz PEYEA

Entonces el sector se coloca en 1° cuadrante con la postura agresiva y la estrategia que se recomienda tomar es la intensiva que comprende:

- Penetración de mercado, buscando aumentar la participación de mercado para los productos que ofrece el sector construcción en el departamento de La Libertad, a través de la elaboración de productos de calidad, una mejor promoción de los productos, aprovechando el crecimiento actual y evolución del sector. De la matriz FODA, tenemos las estrategias: Promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura e incrementar participación en obras públicas a empresas constructoras que inviertan constantemente en nuevos métodos de construcción y maquinarias.
- Desarrollo de Mercados: En el sub sector vivienda, se debe hacer más énfasis en los sectores con más crecimiento (C, D y E), elaborando productos de acuerdo a sus necesidades. De la matriz FODA tenemos las estrategias: Facilitar la participación de pequeñas empresas, dividiendo las grandes construcciones públicas en pequeñas

parcelas para animar a las grandes empresas a formar *joint ventures* con las pequeñas empresas, promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura y otorgar preferencia a las empresas constructoras con menos de 151 UIT a participar en proyectos de pequeñas construcciones.

- Desarrollo de Productos: A través de los productos ofrecidos se debe crear estilos de vida no solamente vender departamentos para obtener una diferenciación de la competencia foránea. De la matriz FODA tenemos las estrategias:
 1. Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los *clusters* del sector.
 2. Formar alianzas estratégicas con entidades bancarias de parte de las empresas pymes a fin de poder ejecutar sus proyectos con mucha mayor facilidad.
 3. Impulsar el desarrollo y ejecución del PLANDET.
 4. Impulsar la innovación de procesos de construcción, así como la competitividad de las construcciones guiadas por políticas propuestas por el gobierno local.
 5. Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT.
 6. Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento.
 7. Promover e incentivar económicamente la investigación y aplicación de nuevos procedimientos de construcción en los departamentos de estudio relacionados al sector en las universidades locales.
 8. Hacer uso de materiales disponibles en las provincias de La Libertad como soluciones para construcciones no convencionales.

9. Certificar a los trabajadores que las empresas constructoras emplean, asegurando que al menos un % de ellos tienen las habilidades básicas para el trabajo.

10. Aplicar políticas de seguridad en el trabajo de forma obligatoria, dictándolos a través de cursos a los encargados de los proyectos de construcción.

11. Promover políticas de control adecuado de no ejecución de ninguna obra sin licencia ni supervisión profesional.

Otra estrategia que se debe asumir, es la de liderazgo en costos, se debe tener un control estricto en los costos tanto directos como indirectos a través de supervisión intensiva del trabajo en las obras, muchas veces las obras presupuestadas exceden su valor debido a un mal costeo o también a la ineficiencia en el uso de los materiales, con el uso de tecnología y aprovechando el acceso al crédito se deben adquirir maquinarias modernas, también para reducir los costos en las construcciones.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Como mencionamos en los análisis interno y externo, el sector construcción está en auge. “El estado peruano ha subido la inversión pública para este año en un 30%, así mismo las empresas prevén que durante el primer trimestre del año 2012 el sector construcción tenga una evolución positiva” (BCRP, 2011). Según la encuesta de expectativas macroeconómicas del BCRP a los principales empresarios del sector construcción, las obras que van a impulsar más el dinamismo en el sector durante el próximo trimestre serán las obras de infraestructura pública y viales, representando ambas más del 37% del total (Encuesta de expectativas macroeconómicas del sector construcción, BCRP, 2011), además en el último reporte de inflación del BCRP se prevé que en el 2012 la construcción crecerá en 8.8%, mayor en un punto porcentual respecto al reporte de diciembre 2011. Como resultado vemos en la Figura 32 que el sector construcción está en el cuadrante estrella, donde se encuentran las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad en las empresas del sector. Aquí

se requieren inversiones substanciales en tecnología aprovechando la fortaleza financiera de las empresas, así como la accesibilidad a créditos.

Se recomienda estrategias de integración, alianzas con los principales proveedores: cemento, acero; hay algunas empresas que están empezando a hacer la integración hacia adelante, especialmente en la construcción de viviendas, con la promoción y venta de las mismas, cerrando el circuito. De la matriz FODA tenemos las siguientes estrategias:

1. Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento.
2. Difundir y certificar a través del SENCICO a toda la mano de obra que trabajará en el sector construcción de la Libertad.
3. Gestionar recursos en todas las provincias de la Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura.
4. Promover junto con las entidades financieras programas de renovación de maquinarias y equipo de las empresas constructoras.
5. Hacer uso de materiales disponibles en las provincias de La Libertad como soluciones para construcciones no convencionales.

Tabla 26

División de Inversiones en Infraestructura

División	% de Mercado	Inversión (% PBI)	% Crecimiento
1. Construcciones Privadas	60%	72%	8.8%
2. Construcciones Públicas	40%	28%	8.8%
	100%	100%	

Nota: La división de las inversiones se hizo en base al aporte privado y público, teniendo en cuenta licitaciones públicas. Gonzales Ulises (2011, Diciembre). Entrevistado por Juan Dominguez (Grabación en formato mp3). Gerente de la Cámara de Comercio de La Libertad.

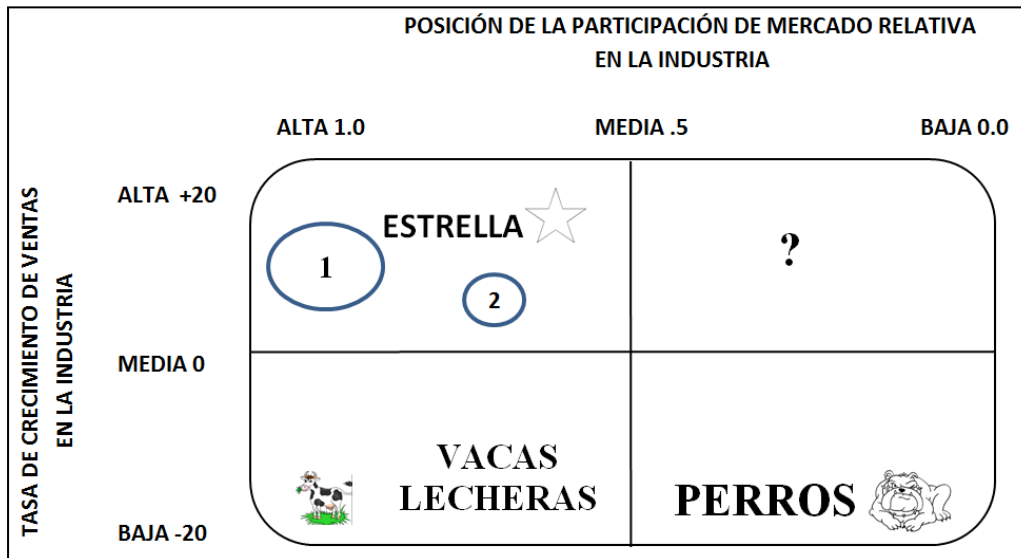


Figura 32. Matriz Boston Consulting Group del Sector Construcción del Departamento de La Libertad

En la Figura 32 vemos que el sector se encuentra en el cuadrante de la estrella, por lo cual se recomienda aplicar las estrategias más adecuadas al cuadrante para hacer el sector construcción en la Libertad más competitivo.

6.4 Matriz Interna Externa (IE)

De las tres regiones con las cuales cuenta la matriz, y luego de cruzar los resultados de las ponderaciones de las matrices EFE (2.46) y EFI (2.60) el sector construcción está el sector II, con estrategias específicas propias del cuadrante cinco, donde pertenece.

En la Figura 33 vemos que luego de las ponderaciones EFI y EFE los resultados caen sobre el sector V, se recomienda seguir estrategias de retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades), tales como el desarrollo y penetración de mercados, descritos en la matriz PEYEA y su relación con las estrategias extraídas de la matriz FODA.

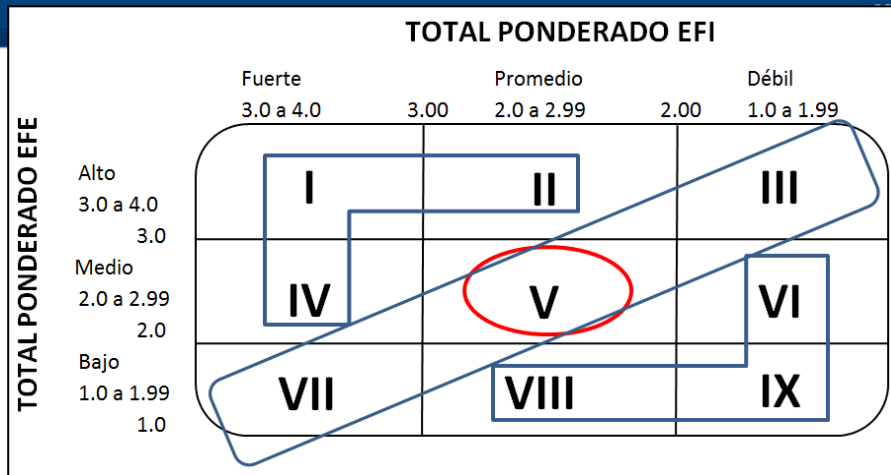


Figura 33. Matriz Interna Externa del Sector Construcción del Departamento de La Libertad

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

De acuerdo a la Figura 34, el sector construcción se ubica en el cuadrante I, dado que tiene una posición competitiva en un mercado que tiene expectativas de rápido crecimiento (según reporte de inflación de BCRP, 8%). Las estrategias que debe desarrollar son de: Penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado e integración hacia adelante.



Figura 34. Matriz Interna Externa del Sector Construcción del Departamento de La Libertad

Las empresas del sector deben aprovechar el crecimiento actual y potencial que viene experimentando con miras a ser más competitivos, dado que en un mercado de atractivo y rentabilidad son muchos los competidores extranjeros que están empezando a pugnar entre sí

el liderazgo del sector, restando participación de mercado a las empresas locales. Se recomienda por tanto, la estrategia de integración horizontal, es decir, sinergias entre dos o más empresas para mejorar los costos promedio en el largo plazo, aprovechando el *know-how* de sus procesos y su tecnología de cada una pero conservando su independencia, de esta manera pueden tener una capacidad operativa de mayor envergadura, ganando así participación de mercado en el sector. De la matriz FODA podemos extraer las siguientes estrategias:

1. Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los *clusters* del sector.
2. Diseñar trabajos públicos con consultores privados (PLANDET) del sector construcción y asistir los proyectos de las obras del sector privado.
3. Otorgar mayor participación al SENCICO y CAPECO como las instituciones veedoras del cumplimiento de los derechos de los trabajadores de construcción civil.

6.6 Matriz de Decisión

Tabla 27

Matriz de Decisión

MATRIZ							
	Estrategias específicas relacionadas a cada estrategia alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los clusters del sector	1	1	1	1	1	5
2	Impulsar el desarrollo y ejecución del Plan de Desarrollo Metropolitano (PLANDET)	1	1	1	1	1	5
3	Facilitar la participación de pequeñas empresas, dividiendo las grandes construcciones públicas en pequeñas parcelas para animar a las grandes empresas a formar <i>joint ventures</i> con las pequeñas empresas	1				1	2
4	Promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura	1	1		1	1	4
5	Formar alianzas estratégicas con entidades bancarias de parte de las empresas pymes a fin de poder ejecutar sus proyectos con mucha mayor facilidad	1				1	2
6	Impulsar la innovación de procesos de construcción, así como la competitividad de las construcciones guiadas por políticas propuestas por el gobierno local		1		1		2
7	Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT	1	1		1	1	4
8	Incrementar participación en obras públicas a empresas constructoras que inviertan constantemente en nuevos métodos de construcción y maquinarias				1		1
9	Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento	1	1	1	1	1	5
10	Difundir y certificar a través del SENCICO a toda la mano de obra que trabajará en el sector construcción de la Libertad			1	1		2
11	Gestionar recursos en todas las provincias de la Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura	1		1		1	3
12	Promover políticas de control adecuado de no ejecución de ninguna obra sin licencia ni supervisión profesional.	1			1		2
13	Promover e incentivar económicamente la investigación y aplicación de nuevos procedimientos de construcción en los departamentos de estudio relacionados al sector en las universidades locales	1			1		2
14	Desarrollo de la capacidad de las empresas locales a buscar nuevos mercados como el norte del país y el extranjero	1				1	2
15	Otorgar preferencia a las empresas constructoras con menos de 151 UIT a participar en proyectos de pequeñas construcciones				1	1	2
16	Promover junto con las entidades financieras programas de renovación de maquinarias y equipo de las empresas constructoras	1		1			2
18	Hacer uso de materiales disponibles en las provincias de La Libertad como soluciones para construcciones no convencionales		1		1		2
19	Certificar a los trabajadores que las empresas constructoras emplean, asegurando que al menos un % de ellos tienen las habilidades básicas para el trabajo		1			1	2
20	Aplicar políticas de seguridad en el trabajo de forma obligatoria, dictándolos a través de cursos a los encargados de los proyectos de construcción	1	1				2
21	Diseñar trabajos públicos con consultores privados (PLANDET) del sector construcción y asistir los proyectos de las obras del sector privado	1		1			2
22	Realizar coordinaciones periódicas con los representantes de los organismos relacionados al sector que fomente el diálogo y controle el cumplimiento del plan estratégico			1		1	2
23	Otorgar mayor participación al SENCICO y CAPECO como las instituciones veedoras del cumplimiento de los derechos de los trabajadores de construcción civil			1		1	2

En la Tabla 27 hemos visto luego de hacer la comparación, vemos que las estrategias 1, 2, 4, 7, 9 y 11 son las que tienen , puntajes mayores de dos, entonces son las que consideraremos para la matriz cuantitativa planeamiento estratégico (MCPE), dejando a las otras como estrategias de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 28 nos muestra el resultado de la matriz MCPE, la cual nos va a determinar el atractivo relativo de las estrategias, las cuales provienen de los resultados de matrices anteriores: FODA, PEYEA, IE, BCG, GE y la Matriz de Decisión. Luego de analizar las ponderaciones de los factores clave con las estrategias específicas, vemos que las estrategias de: Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los clusters del sector, impulsar el desarrollo y ejecución del PLANDET, promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura, desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT, Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento, y gestionar recursos en todas las provincias de La Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura, obtuvieron un puntaje de 5.13, 5.22, 5.5, 6.17, 6.1 y 5.22 respectivamente, por lo cual son aceptadas todas.

Tabla 28

Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los clusters del sector		Impulsar el desarrollo y ejecución del Plan de Desarrollo Metropolitano (PLANDET)		Promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura		Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT		Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento		Gestionar recursos en todas las provincias de la Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura	
		PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA
Oportunidades													
Inversión pública crecería 27.2% en el 2012	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.30
Evolución del poder adquisitivo del consumidor de la Libertad	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.4	3	0.27
Expectativas de Crecimiento del sector Construcción	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.4	4	0.36
Licitación de terrenos propiedad del Estado permitirá construcción de viviendas para familias.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.3	3	0.24
Priorización de 20 proyectos por parte del gobierno, posibilitaría recuperación de la inversión privada	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.40
Ejecución de proyectos de infraestructura de transporte (carreteras, puertos)	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.40
Buenas alternativas de financiamiento para constructoras	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.1	4	0.28
Amenazas													
Ligera tendencia al incremento de las tasas de los créditos hipotecarios	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.10
Posible Recesión Económica Mundial podría contraer el sector construcción	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.20
Fortaleza de los sindicatos de construcción y aumento de capacidad de negociación con empresas constructoras	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.1	1	0.04
Incremento en el precio de las maquinarias para construcción	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.1	1	0.04
Ingreso de empresas nacionales y extranjeras en la construcción de obras públicas y privadas en el departamento de La Libertad, restando participación a las empresas de construcción locales	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.2	4	0.28
Incremento de los costos de los materiales de construcción	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.1	3	0.12
Escasez y elevado costo de los terrenos aumenta el precio de las viviendas	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0	1	0.03
Fortalezas													
Buena capacidad de decisión en los gerentes de las empresas del sector construcción de la Libertad	0.10	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.30
Experiencia de empresas del sector, facilitan sinergias en construcciones de grandes presupuestos de capital	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.3	2	0.18
Mano de obra disponible y barata	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.1	2	0.18
Rentabilidad bruta del sector construcción del departamento La Libertad, 25%	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.40
La mayoría de empresas del sector cuentan con buena posición financiera y son sujetos de créditos de los bancos para financiar sus proyectos de construcción	0.10	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.40
Debilidades													
Inadecuado cuidado de la seguridad e higiene laboral.	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
Demora en el pago de las valorizaciones de las obras que se ejecutan para el sector público.	0.09	2	0.16	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18
Inadecuada certificación del personal de construcción civil.	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08
Escasez de personal técnico altamente calificado	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Utilización de soporte muy básico de sistemas de información para la ejecución de proyectos.	0.08	3	0.3	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
Carencia de innovación en nuevos procedimientos constructivos	0.10	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	1	0.10	1	0.10
	2.00		5.13		5.22		5.5		6.17	72	6.1	62	5.22

6.8 Matriz Rumelt

Es importante finalmente evaluar las estrategias retenidas luego de la MPCE con dos filtros finales: Los criterios de RUMELT y los aspectos éticos que podrán ser violados cuando se implementen las estrategias (D'Alessio, 2010, p.353). En el caso de RUMELT se evalúan las estrategias en base a cuatro criterios: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad. Las estrategias elegidas deberán pasar todos los criterios. Como vemos en la Tabla 29, todas las estrategias pasaron los filtros de RUMELT, dando así su factibilidad de aplicarlas.

Tabla 29

Matriz Rumelt

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN					
ESTRATEGIAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los clusters del sector	SI	SI	SI	SI	SI
Impulsar el desarrollo y ejecución del Plan de Desarrollo Metropolitano (PLANDET)	SI	SI	SI	SI	SI
Promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT	SI	SI	SI	SI	SI
Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento	SI	SI	SI	SI	SI
Gestionar recursos en todas las provincias de la Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura	SI	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética

La auditoría de ética, finalmente intenta verificar que las estrategias escogidas no violen los aspectos relacionados a los derechos y justicia (Rowe et al. ,1994).

Vemos en la Tabla 30, que ninguna de las estrategias elegidas viola los derechos humanos o es perjudicial para los resultados estratégicos que persigue el sector, entonces se aceptan todas las estrategias.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Regresamos a la Matriz de Decisión para recoger las estrategias de contingencia:

1. Facilitar la participación de pequeñas empresas, dividiendo las grandes construcciones públicas en pequeñas parcelas para animar a las grandes empresas a formar *joint ventures* con las pequeñas empresas.
2. Formar alianzas estratégicas con entidades bancarias de parte de las empresas pymes a fin de poder ejecutar sus proyectos con mucha mayor facilidad.
3. Impulsar la innovación de procesos de construcción, así como la competitividad de las construcciones guiadas por políticas propuestas por el gobierno local.
4. Incrementar participación en obras públicas a empresas constructoras que inviertan constantemente en nuevos métodos de construcción y maquinarias.
5. Difundir y certificar a través del SENCICO a toda la mano de obra que trabajará en el sector construcción de la Libertad.
6. Promover e incentivar económicamente la investigación y aplicación de nuevos procedimientos de construcción en los departamentos de estudio relacionados al sector en las universidades locales.
7. Desarrollo de la capacidad de las empresas locales a buscar nuevos mercados como el norte del país y el extranjero.

Tabla 30

Matriz de Ética

	Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los <i>clusters</i> del sector	Impulsar el desarrollo y ejecución del Plan de Desarrollo Metropolitano (PLANDET)	Promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura	Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT	Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento	Gestionar recursos en todas las provincias de la Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura
Derechos						
1. Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2. Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4. Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve
7. Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia						
8. Impacto en la distribución	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve
9. Equidad en la administración	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve
10. Normas de compensación	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve
Utilitarismo						
11. Fines y resultados estratégicos	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
12. Medios estratégicos empleados	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve

8. Otorgar preferencia a las empresas constructoras con menos de 151 UIT a participar en proyectos de pequeñas construcciones.
9. Promover junto con las entidades financieras programas de renovación de maquinarias y equipo de las empresas constructoras.
10. Hacer uso de materiales disponibles en las provincias de La Libertad como soluciones para construcciones no convencionales.
11. Certificar a los trabajadores que las empresas constructoras emplean, asegurando que al menos un % de ellos tienen las habilidades básicas para el trabajo.
12. Aplicar políticas de seguridad en el trabajo de forma obligatoria, dictándolos a través de cursos a los encargados de los proyectos de construcción.
13. Diseñar trabajos públicos con consultores privados (PLANDET) del sector construcción y asistir los proyectos de las obras del sector privado.
14. Realizar coordinaciones periódicas con los representantes de los organismos relacionados al sector que fomente el diálogo y controle el cumplimiento del plan estratégico.
15. Otorgar mayor participación al SENCICO y CAPECO como las instituciones veedoras del cumplimiento de los derechos de los trabajadores de construcción civil.
16. Promover políticas de control adecuado de no ejecución de ninguna obra sin licencia ni supervisión profesional.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

Como vemos en la Tabla 31, todas las estrategias se acoplan a los objetivos, sin embargo se deberán tener en cuenta las matrices de contingencia que fueron retenidas en la Matriz de Decisión (N° 1, 2, 4, 7, 9,11) las cuales constituyen el tercer grupo de contingencia. Las que no hubieran alcanzado el valor mínimo en MCPE (todas las estrategias alcanzaron el puntaje mínimo). Las que no pasaran las pruebas de RUMELT se consideran

como 1° grupo de contingencia. Finalmente notamos solamente las matrices de contingencia serían las N° 1, 2, 4, 7, 9, 11 de la matriz de decisión, ya que en las demás matrices las estrategias elegidas cumplieron los requisitos mínimos.



Tabla 31

Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

Para el año 2020, el Departamento de La Libertad deberá contar con un territorio ordenado, con empresas competitivas nacional e internacionalmente del sector construcción que promueve la competitividad de un sistema de centros de población sostenibles de la región y sus áreas de influencia.					
OBJETIVOS A LARGO PLAZO					
ESTRATEGIAS	Lograr que para el 2020 el 100% de las empresas constructoras con facturación superiores a 80 UIT tengan certificación de calidad ISO 9000	Establecer que para el 2020 el 90% de las constructoras cuenten con las licencias y permisos de la municipalidad contemplados en el PLANDET	Implementar y valorar las políticas de renovación de maquinaria en las empresas constructoras, logrando que para el 2020 la maquinaria del sector no debe ser mayor a quince años	Lograr que en un plazo de 8 años el 100% de los procesos de licitaciones públicas de construcción sean supervisados por una comisión independiente de los colegios profesionales relacionados al sector, promoviendo transparencia y sana competencia entre las las empresas	Incrementar el nivel de rentabilidad de las empresas de construcción de 25% a 30% en el 15% de las empresas del sector construcción de la Libertad
Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los <i>clusters</i> del sector			X	X	X
Impulsar el desarrollo y ejecución del Plan de Desarrollo Metropolitano (PLANDET)		X		X	X
Promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura		X	X		X
Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT	X		X	X	X
Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento	X			X	
Gestionar recursos en todas las provincias de la Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura	X	X	X	X	X

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

De acuerdo a la Tabla 32 las empresas de construcción extranjeras, ven reducidas sus posibilidades de competencia frente a las sinergias entre las empresas del sector y los *clusters* del Departamento de La Libertad.

Tabla 32

Matriz de Posibilidades de los Competidores **Posibilidades Competitivas**

Estrategias Retenidas	Posibilidades Competitivas	Posibilidades Competidores Nacionales	Posibilidades Competidores Extranjeros
Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los <i>clusters</i> del sector		X	
Impulsar el desarrollo y ejecución del Plan de Desarrollo Metropolitano (PLANDET)		X	X
Promover la inversión del sector privado en las provincias de La Libertad con deficiente infraestructura			X
Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT			X
Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento		X	
Gestionar recursos en todas las provincias de la Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura		X	

6.13 Conclusiones

1. En este capítulo del proceso estratégico combinamos el resultado del análisis interno y externo, a través del cual obtuvimos las matrices que generaron las estrategias para el sector Construcción en el Departamento de La Libertad. Las estrategias retenidas generadas por las matrices han sido probadas en aspectos éticos y lógicos a través de

la Matriz de Ética y Rumelt respectivamente. Luego comprobamos que las estrategias aportan a la realización de los objetivos de largo plazo lo que permitirá que el sector construcción alcance la visión planteada.

2. Las estrategias retenidas son: Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los *clusters* del sector, impulsar el desarrollo y ejecución del PLANDET, promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura, desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT, formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento, gestionar recursos en todas las provincias de La Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura.
3. A través del presente capítulo hemos trabajado con diferentes matrices, las cuales han evaluado las diferentes estrategias propuestas desde la matriz FODA, y han originado las estrategias finalmente elegidas, las cuales están fuertemente vinculadas con los objetivos de largo plazo y por consecuencia con la visión planteada en el presente plan estratégico.
4. Las estrategias retenidas provenientes de las calificaciones en las matrices además cumplen los estándares de las matrices de Rumelt y la de Ética, tales matrices evalúan la factibilidad y los aspectos éticos respectivamente de las estrategias retenidas, por lo cual se demuestra que al ser ejecutadas van a poder ser realizables y no van a afectar negativamente los *stakeholders* del sector.
5. Las estrategias propuestas desde la matriz FODA hasta la matriz de posibilidades de los competidores, han sido elaboradas para fortalecer las estrategias de las empresas

del sector construcción, así como fomentar el desarrollo económico y de infraestructura de La Libertad con el fin de hacerla más competitiva en un entorno nacional e internacional.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En base a los objetivos de largo plazo (OLP), se procede a establecer los objetivos de corto plazo (OCP) para cada uno:

1. OLP1: Lograr que para el 2020 el 100% de las empresas constructoras con facturación superiores a 80 UIT tengan certificación de calidad ISO 9000.

OCP 1.1: Lograr que para el 2013 el Ministerio de Vivienda y El Colegio de Ingenieros y Arquitectos hayan difundido al 100% de las empresas constructoras los procedimientos para obtener la acreditación de calidad ISO 9000.

OCP 1.2: Implementar en los próximos 3 años en el 50% de las empresas constructoras con facturación superior a 80 UIT la certificación ISO 9000.

2. OLP2: Establecer que para el 2020 el 90% de las constructoras cuenten con las licencias y permisos de la municipalidad contemplados en el PLANDET.

OCP 2.1: Diseñar e implementar para el 2013 el PLANDET en todas las provincias de La Libertad.

OCP 2.2: Explicar y difundir al 100% de las empresas constructoras y a la población el PLANDET de la provincia a la cual pertenecen.

OCP 2.3: Lograr que para el 2015 todas las municipalidades de la Libertad implementen un área de control y supervisión del PLANDET.

3. OLP3. Implementar y valorar las políticas de renovación de maquinaria en las empresas constructoras, logrando que para el 2020 la maquinaria del sector no debe ser mayor a quince años.

OCP 3.1: Implementar para el 2013 un sistema de bonificación en las licitaciones a aquellas empresas que presenten dentro de su declaración de activos maquinarias menores a quince años de antigüedad.

OCP 3.2: Lograr hasta el año 2015 convenios con todas las instituciones financieras nacionales y por lo menos cinco internacionales para renovación de equipos y maquinarias con tasas de interés muy por debajo de las del mercado.

4. OLP 4: Lograr que en un plazo de 8 años el 100% de los procesos de licitaciones públicas de construcción sean supervisados por una comisión independiente de los colegios profesionales relacionados al sector, promoviendo transparencia y sana competencia entre las las empresas.

OCP 4.1: Establecer que para el 2013 se debe aprobar una norma que apruebe la intervención de los colegios profesionales como supervisores en los procesos de licitación.

OCP 4.2: Definir que para el 2014 los colegios profesionales deberán nombrar sus representantes a cada entidad pública que los represente en los procesos de adjudicaciones.

OCP 4.3: Lograr que Lograr que para el 2017 todo comité especial de adjudicación además de tener el visto bueno del notario público deberá tener el visto bueno técnico de los representantes de los colegios profesionales.

5. OLP 5: Incrementar el nivel de rentabilidad de las empresas de construcción de 25% a 30% en el 15% de las empresas del sector construcción de la Libertad.

OCP 5.1: Incrementar y mejorar la producción del personal calificado capacitándolo por lo menos 6 horas mensuales en las instalaciones de SENCICO.

OCP 5.2: Implementar un control *Project Managment Institute* en las constructoras.

OCP 5.3: Diseñar y desarrollar un plan de capacitación anual en gestión financiera en coordinación con la Cámara de Comercio de La Libertas para gerentes de las constructoras.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Para los objetivos de corto plazo se ha asignado recursos los cuales nos llevará a llegar a la visión planteada en el presente plan estratégico. Toda participación es importante pero será el estado e instituciones privadas y públicas los que impulsarán el desarrollo y cumplimiento de metas. Por tanto:

1. Recursos Humanos: Dependerá directamente de las empresas y la cantidad de personal que crean necesario a fin de cumplir cada objetivo de operación propia como de desarrollo de los objetivos del plan.

2. Recursos Financieros: El estado peruano será el principal gestor del movimiento del sector y por intermedio de sus programas y presupuestos anuales que promueva podrá conservar o aumentar los proyectos de las distintas instituciones públicas. También están las diferentes líneas de crédito que asignen las instituciones financieras a los empresarios a fin de financiar proyectos rentables.

3. Recursos Tecnológicos: El estado con una política de incentivo a la innovación podrá modernizar y mejorar la competitividad entre los involucrados del sector construcción.

Además la facilitación de adquisición de tecnología moderna de otros países podría ayudar en el proceso.

7.3 Políticas de cada Estrategia

A continuación, se presentan las políticas propuestas de acuerdo con cada tipo de estrategia:

Estrategia 1: Impulsar el desarrollo y ejecución del Plan de Desarrollo Metropolitano (PLANDET).

Se proponen ocho políticas para acompañar esta estrategia. Estas son:

1. Formalización de la propiedad predial.
2. Mejoramiento de áreas urbanas deterioradas.
3. Elaboración de un catastro fiscal y metropolitano hasta mediados del 2013.
4. Desarrollo de un sistema integrado de catastro metropolitano de las provincias del Departamento de La Libertad.
5. Desarrollo de programa de planificación urbana, catastro vial, así como las vías estructurales de todas las provincias.
6. Desarrollo de un sistema de información metropolitana así como una unidad formuladora de proyectos de todas las provincias.
7. Desarrollo del sistema de información de oportunidades de negocio
8. Promoción de inversión en infraestructura urbana y rural.

Estrategia 2: Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los *clusters* del sector.

Se proponen 13 políticas para acompañar esta estrategia. Estas son:

1. Promoción de convenios Interinstitucionales para la supervisión de las edificaciones
2. Diseño de sistema de monitoreo y evaluación de las edificaciones
3. Capacitación acerca de los sistema de monitoreo y evaluación

4. Desarrollo de acciones de monitoreo y evaluación hacia las edificaciones
5. Fortalecimiento de la normalización de nuevos sistemas constructivos y materiales de construcción
6. Difusión de sistemas constructivos existentes
7. Promoción de tecnologías modernas aplicadas al sector
8. Formulación, compatibilización y difusión del marco normativo vigente.
9. Difusión de buenas prácticas en el sector
10. Fortalecimiento de capacidades del personal del sector a través de capacitaciones
11. Mejorar la coordinación interinstitucional
12. Elaboración e implementación de un sistema estadístico para el sector
13. Capacitación en manejo del sistema de información a empresas del sector.

Estrategia 3: Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT.

Se proponen cuatro políticas para acompañar esta estrategia. Estas son:

1. Promover el uso de procedimientos y estándares de calidad, tomando en cuenta los aspectos ambientales
2. Llevar a cabo continuas evaluaciones de criterios de calidad en todas las etapas de las construcciones
3. Mejorar la calidad y el detalle de las especificaciones técnicas y proyectos
4. Implementar una red de información para alcanzar calidad a través del fácil acceso a la solución de problemas, certificaciones de calidad y procedimientos

Estrategia 4: Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento.

Se proponen tres políticas para acompañar esta estrategia. Estas son:

1. Convocar a especialistas de los colegios profesionales del sector para elaboración de políticas que represente al Departamento de La Libertad.
2. Las personas escogidas deben ser elegidas previo proceso de contratación sin afinidad por ningún partido político
3. Ejecutar planes del grupo de trabajo hacia todo el Departamento de La Libertad

Estrategia 5: Gestionar recursos en todas las provincias de La Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura.

Se proponen tres políticas para acompañar esta estrategia. Estas son:

1. Alentar el financiamiento de obras de gran envergadura que solucione problemas básicos y de manera sostenible.
2. Brindar capacitación a las gerencias de administración y finanzas de todas las municipalidades y gobiernos regionales.
3. Contribuir a una mejor calidad de vida de la población.

7.4 Estructura del Sector Construcción del Departamento de La Libertad

Para la implementación del presente plan estratégico debemos trabajar con todos aquellos relacionados al sector construcción como son instituciones públicas o privadas. Se plantea la conformación de una mesa general de coordinaciones entre las instituciones más involucradas con el sector construcción; esta mesa de trabajo que se llevará a cabo semestralmente tendrá como finalidad el ver el cumplimiento de las principales metas así

como coordinar las acciones que se irán compartiendo entre las instituciones involucradas.

Los miembros de la mesa de trabajo serían los siguientes:

- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, entidad que impulsa las diferentes obras del estado en todo el territorio nacional.
- CAPECO, asociación civil que agrupa a las empresas constructoras del país.
- Cámara de Comercio de La Libertad, institución que promueve la inversión y la competitividad de las empresas del Departamento de La Libertad.
- Gobierno Regional de La Libertad, organismo del estado que promueve el desarrollo integral y sostenible de la región.
- Municipalidades provinciales de La Libertad, organismos públicos que velan por el ornato y desarrollo de las provincias de La Libertad.
- COFOPRI, organismo que se encarga de la formalización de la propiedad informal.
- Sindicato de trabajadores de construcción civil, agrupación que representa a los trabajadores de construcción civil y que se encarga de hacer respetar los derechos de sus miembros.
- Entidades Financieras, que agrupa a los principales bancos y entidades financieras de la región.

La mesa de trabajo tendrá las siguientes características:

1. Tendrá un mediador el cual hará respetar el orden y verá se desarrollen todos los puntos de la agenda acordada. El representante sugerido para tal cargo será el gerente de la Cámara de Comercio de la Libertad.
2. Se tendrá un comité consultivo técnico que lo integrarán los gerentes de obra de las instituciones públicas y el representante del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento los cuales verán la viabilidad técnica de los acuerdos que se tomen en la mesa de trabajo.

3. Se tendrá un comité consultivo económico que lo integrarán los representantes de CAPECO, Cámara de Comercio La Libertad, entidades financieras invitadas.
4. Además de los comités consultivos se nombrará comisiones de trabajo para tratar los temas: Inmobiliario, Calidad de la construcción en La Libertad, empleabilidad y oportunidades a la población, crecimiento en infraestructura y capacidad de las empresas constructoras locales. Estos comités ejecutarán las estrategias del presente plan y harán los ajustes semestrales dependiendo de cómo se vaya cumpliendo las metas.
5. Los representantes a las mesas de trabajo serán profesionales con experiencia reconocida y con funciones gerenciales en ejercicio. Se deberá fijar las reuniones semestrales en fechas en que no se ausenten ninguno de los miembros antes mencionados ya que las conclusiones y opinión de todos es muy importante para el éxito del plan y para poder lograr la modernización y crecimiento del sector construcción en la Libertad.

7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social

Históricamente el Departamento de La Libertad tiene una serie de vestigios culturales a lo largo de sus provincias, la conservación de tales es importante, por eso a la hora de planear la construcción de viviendas es importante la coordinación con el Ministerio de Cultura para evitar percances que puedan afectar las construcciones así como la conservación de los vestigios. Dado que algunas provincias de La Libertad cuentan con una biodiversidad en flora y fauna, así como patrimonios arquitectónicos. Se debe realizar políticas de buenas prácticas, trabajando de manera organizada con autoridades competentes como: Ministerio de la Cultura, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento entre otras, a través de sus unidades competentes; así como las municipalidades de los distritos.

7.6 Recursos Humanos

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

7.7 Gestión del Cambio

Con la ejecución del presente plan estratégico es posible que haya un período de adecuación a las nuevas estrategias planteadas y esto puede generar un rechazo en cierto grupo de empresas ya que podrían tomarlo como un gasto innecesario que disminuiría su rentabilidad. La mejor manera de sobrellevar la resistencia al cambio que pueda darse es por medio de una adecuada comunicación de los objetivos y metas que con el presente plan se busca desarrollar. Debemos dar un apoyo a la visión de largo plazo que se plantea ya que solo con ello se puede llegar al desarrollo del sector construcción.

7.8 Conclusiones

1. Solo con la implementación estratégica y asegurándonos de cumplir los objetivos de corto plazo podremos llegar a cumplir las metas de largo plazo y posteriormente alcanzar la visión planteada. Las políticas de cada estrategia darán las pautas de cómo ir implementando los objetivos, no obstante todo dependerá de la predisposición y liderazgo que se tenga entre los gerentes y personas que encabezan los organismos

pertencientes al sector construcción así como los conocimientos y tecnologías que se irán adquiriendo para ir mejorando tanto en el sector privado como en el público.

2. Los objetivos a corto plazo son:

OCP 1.1: Lograr que para el 2013 el Ministerio de Vivienda y El Colegio de Ingenieros y Arquitectos hayan difundido al 100% de las empresas constructoras los procedimientos para obtener la acreditación de calidad ISO 9000.

OCP 1.2: Implementar en los próximos tres años en el 50% de las empresas constructoras con facturación superior a 80 UIT la certificación ISO 9000.

OCP 2.1: Diseñar e implementar para el 2013 el PLANDET en todas las provincias de La Libertad.

OCP 2.2: Explicar y difundir al 100% de las empresas constructoras y a la población el PLANDET de la provincia a la cual pertenecen.

OCP 2.3: Lograr que para el 2015 todas las municipalidades de la Libertad implementen un área de control y supervisión del PLANDET.

OCP 3.1: Implementar para el 2013 un sistema de bonificación en las licitaciones a aquellas empresas que presenten dentro de su declaración de activos maquinarias menores a quince años de antigüedad.

OCP 3.2: Lograr hasta el año 2015 convenios con todas las instituciones financieras nacionales y por lo menos cinco internacionales para renovación de equipos y maquinarias con tasas de interés muy por debajo de las del mercado.

OCP 4.1: Establecer que para el 2013 se debe aprobar una norma que apruebe la intervención de los colegios profesionales como supervisores en los procesos de licitación.

OCP 4.2: Definir que para el 2014 los colegios profesionales deberán nombrar sus representantes a cada entidad pública que los represente en los procesos de adjudicaciones.

OCP 4.3: Lograr que para el 2017 todo comité especial de adjudicación además de tener el visto bueno del notario público deberá tener el visto bueno técnico de los representantes de los colegios profesionales.

OCP 5.1: Incrementar y mejorar la producción del personal calificado capacitándolo por lo menos 6 horas mensuales en las instalaciones de SENCICO.

OCP 5.2: Implementar un control *Project Managment Institute* en las constructoras.

OCP 5.3: Diseñar y desarrollar un plan de capacitación anual en gestión financiera en coordinación con la Cámara de Comercio de La Libertas para gerentes de las constructoras.

3. Tales objetivos van a servir para la realización de los objetivos a largo plazo.
4. Las autoridades competentes deben formar parte de las siguientes organizaciones: Ministerio de Vivienda, colegios profesionales, CAPECO, Cámara de Comercio, Municipalidades provinciales. Tales instituciones deberán elegir a sus representantes para ejecutar las estrategias planteadas en el presente plan estratégico.
5. Las autoridades competentes del sector construcción deberán asignar recursos: humanos, financieros y tecnológicos para la realización de tales objetivos.
6. Las autoridades competentes del sector deberán generar y ejecutar políticas para las estrategias generadas, las cuales son aplicadas también en las empresas constructoras, municipalidades.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

El resultado de los indicadores serán evaluados, de acuerdo a la metodología del Cuadro de Mando Integral, bajo las cuatro perspectivas que plantea el método: Interna, Procesos, Clientes y Financiera. Los objetivos primordiales en el presente estudio, se basan en el desarrollo de los *stakeholders* del sector construcción: empresas, personas. Con tal desarrollo en el mediano y largo plazo, se habrá logrado la visión planteada para el sector. Tal es la razón por la cual dentro de la jerarquía de la estructura del cuadro de mando integral, consideraremos al cliente en la parte superior.

8.1.1 Interna

Dentro de los objetivos de largo plazo está la difusión del PLANDET para las provincias de La Libertad, por lo cual se debe trabajar progresivamente en implementaciones de normas de calidad, monitoreo de las obras actuales de parte de los colegios profesionales relacionados al sector. De esta manera se promueve la productividad de los procesos y por ende la competitividad de las empresas.

8.1.2 Aprendizaje de la Organización

El aprendizaje de la organización que viene de la mano con la innovación que genera competitividad y debe ser una meta constante para todos los directivos y transmitidas a los demás miembros. Según el resultado de los índices de competitividad regionales del Perú publicado por CENTRUM en el 2011, la competitividad del Departamento de La Libertad (42.63) dista mucho de competitividad en relación con Lima (73.57), vemos en el sector construcción un motor de desarrollo de La Libertad, por ello es importante promover la innovación de sus procesos, sistemas de información, personas.

8.1.3 Clientes

Para tener construcciones de calidad tanto públicas como privadas hemos considerado la participación de organismos independientes como los colegios profesionales en los procesos de adjudicaciones públicas y los mismos colegios involucrados con el sector construcción debe hacer extensa la capacitación en temas de certificaciones para las normas ISO 9000 hacia las empresas medianas, asegurando la calidad de las construcciones y el bienestar que genera tal en la población.

8.1.4 Financiera

Dentro de esta perspectiva, hemos considerado que para obtener el desarrollo deseado en el sector construcción a través de las inversiones en certificaciones de normas ISO 9000 e impulsar la inversión en equipos y maquinarias para la construcción a través de convenios con instituciones financieras para facilitar su adquisición.

En la Tabla 33, tenemos el tablero de control, el cual integra los objetivos de corto plazo agrupados en perspectivas: clientes, financiera, interna y de aprendizaje e innovación. Las cuales tienen que ser controladas constantemente a través de las métricas consideradas para cada perspectiva.

8.2 Tablero de Control Integrado

Tabla 33

Tablero de Control Integrado

Objetivos	Medidas	Unidades
Perspectiva de Clientes		
OCP 1.1: Lograr que para el 2013 el Ministerio de Vivienda y El Colegio de Ingenieros y Arquitectos hayan difundido al 100% de las empresas constructoras los procedimientos para obtener la acreditación de calidad ISO 9000	Cantidad de capacitaciones de acreditación de ISO 9000 para empresas constructoras	Porcentaje
OCP 4.2: Para el 2014 los colegios profesionales deberán nombrar sus representantes a cada entidad pública que los represente en los procesos de adjudicaciones	Cantidad de profesionales de colegios profesionales	Porcentaje
OCP 4.3: Lograr que para el 2017 todo comité especial de adjudicación además de tener el visto bueno del notario público deberá tener el visto bueno técnico de los representantes de los colegios profesionales.		
Perspectiva Financiera		
OCP 1.2: Implementar en los próximos 3 años en el 50% de las empresas constructoras con facturación superior a 80 UIT la certificación ISO 9000 antes de los colegios profesionales	Inversión en certificaciones ISO 9000	Soles
OCP 3.2: Lograr hasta el año 2015 convenios con todas las instituciones financieras nacionales y por lo menos cinco internacionales para renovación de equipos y maquinarias con tasas de interés muy por debajo de las del mercado	Monto invertido en adquisición de maquinarias y equipos	Soles
OCP 3.1: Implementar para el 2013 un sistema de bonificación en las licitaciones a aquellas empresas que presenten dentro de su declaración de activos maquinarias menores a quince años de antigüedad	Nº de empresas que aplican para bonificaciones	Nº de bonificaciones otorgadas
Perspectiva Interna		
OCP 2.1: Diseñar e implementar para el 2013 el PLANDET en todas las provincias de La Libertad	Nº de provincias con PLANDET aprobado	Porcentaje
OCP 5.2: Implementar un control Project Management Institute en las constructoras.	Nº de empresas con Project Management implementado	Porcentaje
OCP 2.3: Lograr que para el 2015 todas las municipalidades de la Libertad implementen un área de control y supervisión del PLANDET	Nº de municipalidades con área de control PLANDET implementada	Porcentaje
Perspectiva del Desarrollo e Innovación		
OCP 2.2: Explicar y difundir al 100% de las empresas constructoras y a la población el PLANDET de la provincia a la cual pertenecen	Nº de capacitaciones a empresas constructoras sobre PLANDET	Horas de capacitaciones
OCP 4.1: Establecer que para el 2013 se debe aprobar una norma que apruebe la intervención de los colegios profesionales como supervisores en los procesos de licitación	Nº de licitaciones supervisadas por los colegios de ingenieros	Porcentaje
OCP 5.1: Incrementar y mejorar la producción del personal calificado capacitándolo por lo menos 6 horas mensuales en las instalaciones de SENCICO	Nº de personas capacitadas en SENCICO	Horas de capacitaciones
OCP 5.3: Diseñar y desarrollar un plan de capacitación anual en gestión financiera en coordinación con la Cámara de Comercio de La Libertad para gerentes de las constructoras	Nº de gerentes capacitados	Horas de capacitaciones

8.3 Conclusiones

1. Con la medición de los objetivos de corto plazo planteados y que el Cuadro de Mando Integral interpreta, se pueden definir algunos indicadores de control, los cuales ayudan a dividir los objetivos de corto plazo dentro de cada estrategia y nos permite controlar sus resultados a través de los indicadores. El Cuadro De Mando Integral muestra que el Sector Construcción en La Libertad tiene una mayor cantidad de objetivos orientados hacia la innovación de sus procesos y el área interna.
2. Para el logro exitoso del planeamiento, desarrollo y ejecución del PLANDET del sector construcción en el departamento de La Libertad, se debe trabajar extensiva y progresivamente en la difusión de normas de calidad a lo largo de todas las municipalidades, así como también en las empresas constructoras del departamento de La Libertad.
3. El sector construcción en el departamento de La Libertad debe innovar sus procedimientos constructivos, como consecuencia de esto se hace necesario también la renovación de sus maquinarias de construcción, razón por la cual se plantea convenios con instituciones financieras para facilitar créditos y el requerimiento de nuevos métodos y maquinarias en las licitaciones públicas.
4. El personal del sector construcción debe estar constantemente capacitado para ejecutar de una manera adecuada sus funciones y planes asignados, por lo cual es necesario que las autoridades relacionadas del sector promuevan, ejecuten y monitoreen el avance en las capacitaciones de las personas a través de las instituciones relacionadas al sector construcción.
5. Se debe monitorear constantemente el avance en las inversiones de capital de activo fijo, -como medida para la innovación de sus procesos- de las empresas de construcción del departamento de La Libertad, así como también su avance en los

procesos de certificación de calidad ISO 9000, para obtener construcciones de calidad tanto públicas y privadas, así como empresas cada vez más competitivas.

6. A través del presente capítulo se han generado indicadores del *Balance Scorecard* –en los campos: clientes, financiera, interna y desarrollo e innovación- los cuales deben ser monitoreados constantemente en sus diferentes aspectos por las autoridades ejecutoras y responsables del presente plan estratégico.



Capítulo IX: Competitividad del Sector

9.1 Análisis Competitivo del Sector

Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector

Como se ha podido observar, durante la elaboración del presente Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción de La Libertad se han desarrollado estrategias que buscan potenciar el rendimiento del sector respondiendo de esta manera las expectativas de crecimiento actual y futuro, así como las necesidades de construcción de los pobladores del Departamento de La Libertad. Para analizar algunos factores de competitividad, CENTRUM el año 2010 ha elaborado un documento de Competitividad Regional en el Perú para medir la administración eficiente de los recursos de las regiones para el beneficio de sus pobladores y el incremento de la productividad empresarial (CENTRUM, 2010), donde divide la competitividad de cada departamento en Pilares: Economía, Gobierno, Personas, Infraestructura y Empresas. Dentro del Pilar de Infraestructura se identificó cinco factores que miden el comportamiento del pilar: Turismo, Transporte, Red Vial, Energía y Comunicación. El Departamento de la Libertad obtuvo el séptimo lugar en el pilar de infraestructura, descendiendo una posición respecto al año 2008, la desagregación de los factores que componen el pilar se detallan en la siguiente Tabla 34:

Tabla 34

Factores de Competitividad Regional del Departamento de La Libertad

Factor	Puesto
Turismo	5
Transporte	9
Red Vial	10
Energía	7
Comunicación	6

Fuente: Adaptado del “Índice de Competitividad Regional 2011”, 2011, publicado por CENTRUM PUCP

Actualmente algunas de las empresas del sector construcción en La Libertad no se esfuerzan en la creación de ventajas competitivas, descansando en factores como: Rentabilidad actual de las obras de construcción (38.8%), mano de obra barata, inversión pública (canalizada a través de gobiernos regionales y municipalidades) en proyectos de construcción. Uno de los objetivos del siguiente planeamiento estratégico es el promover el desarrollo de las ventajas competitivas en el sector construcción que sean difíciles de imitar por los competidores entrantes y sostenibles en el tiempo.

Las empresas del sector tienen a su disposición mano de obra altamente calificada como arquitectos, ingenieros, los cuales pueden impulsar el desarrollo de las mismas a través de la mejora en los procesos, logrando una mejor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos; además cuentan con materiales de construcción de alta calidad, el cual influye en el producto final; pocas empresas del sector están trabajando con maquinarias para la construcción de última generación mejorando el tiempo de entrega de las construcciones así como generando menos desperdicios, tal práctica debe ser difundida entre las empresas más grandes del sector aprovechando que muchas de las empresas del sector cuentan con liquidez y son sujetos de crédito de los principales bancos de La Libertad. Estos factores deben ser aprovechados para crear ventajas competitivas en el sector, teniendo en cuenta el alto crecimiento del sector construcción.

El desarrollo de infraestructura en un territorio geográfico determinado es importante para su desarrollo competitivo, dado que promueve un mayor flujo de comercio entre las empresas, el bienestar económico y social entre sus pobladores, mayores inversiones y oportunidades de desarrollos. La infraestructura en el departamento de La Libertad según los factores presentados en la Tabla 34, nos dan como resultado que La Libertad tiene problemas en estos factores, la ejecución de las estrategias presentadas en el presente planeamiento estratégico ayudarán a mejorar la competitividad de algunos factores como:

Red Vial y Transporte

El departamento de La Libertad localizado en la zona norte del país, tiene una superficie de 25,569 kilómetros cuadrados, correspondiendo 57% a la superficie de la sierra, ceja de selva 5% y costa 38% (Gobierno Regional de La Libertad, 2010); el departamento de La Libertad tiene hasta el año 2010 aproximadamente 4,653.11 kilómetros en estructuras viales, donde la mayor parte de tal se encuentra en las ciudades de las provincias de la costa como: Trujillo, Ascope, Virú, Pacasmayo, Chepén. Las provincias de la sierra tienen los caminos no asfaltados, en trocha, no afirmado o en proyecto, esto se debe principalmente a que la ejecución y mantenimiento de tales proyectos de infraestructura son más costosos debido a las condiciones geográficas y climatológicas.

El papel de la infraestructura vial ha sido reconocido, principalmente en los países emergentes, como un pilar central para estimular la actividad económica debido a que es una de las bases fundamentales sobre las que se apoyan todas las actividades privadas (tanto extractivas y productivas, como financieras y comerciales) de un país, pues posibilitan la existencia de mercados eficientes y la elevación de los estándares de vida (Banco Mundial, 1994).

Dado el crecimiento que viene soportando la economía regional en los últimos años debido al incremento de la producción y exportación de productos agroindustriales en la costa (principalmente en los valles bajo la influencia del proyecto CHAVIMOCHIC), y la explotación de oro en la sierra, así como el impulso a la ejecución de programas como sierra exportadora, hace necesario y urgente la integración vial del espacio regional, tanto al interno como externo, con los departamentos vecinos (Gobierno Regional de La Libertad, 2010). Actualmente se tiene en proyecto la ejecución de una carretera: Salaverry-Juanjui, lo que permitirá conectar a la selva central con la sierra y la costa de La Libertad, facilitando intercambio de productos.

Las estrategias propuestas en el presente planeamiento estratégico, ayudarán a reforzar las ventajas competitivas de las empresas del sector construcción en La Libertad, por ejemplo: Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los clusters del sector, esta estrategia fomentará la conexión entre las empresas y los Gobiernos Locales (municipalidades, gobierno regional) a lo largo de la cadena productiva, de esta manera se ayudaría a identificar las necesidades de transporte de la población intensificando las relaciones entre empresas del sector y las que están relacionadas; a través de la estrategia de promoción de la inversión privada en las provincias de La Libertad con deficiente infraestructura, además se busca que las empresas privadas se involucren en el desarrollo del sector construcción a través del mantenimiento periódico de las redes viales en zonas de deficiente red vial. Este conjunto de acciones serán importantes los pobladores del Departamento de La Libertad, mejorando la comunicación, el flujo de comercio de productos y financiero, haciendo menos costoso el precio de los productos transportados hacia otras zonas de la costa y la sierra, así como también ayudará a mejorar el flujo de pasajeros hacia las que antes eran consideradas zonas de difícil acceso, trayendo en consecuencia mayor inversión y desarrollo homogéneo hacia toda la región.

Energía

Para la energía eléctrica, el Departamento de La Libertad, se subdivide en tres zonas bien demarcadas: Costa, Sierra y Ceja de Selva. Las principales demandas de energía tanto de la población de la Costa, Sierra Central (Otuzco y Santiago de Chuco) y de las empresas son atendidas por el SICN (Sistema Interconectado Centro Norte excepto CASAGRANDE y CARTAVIO que producen su misma energía eléctrica), las demás poblaciones de La Libertad son atendidas por Sistemas Aislados (SSAA) en forma de pequeñas centrales térmicas de pequeña capacidad y altos costos operativos.

La estrategia que proponemos en el siguiente planeamiento estratégico de formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad provenientes de los colegios profesionales junto a la estrategia de promoción de la inversión del sector privado en las provincias de La Libertad con deficiente infraestructura, ayudará no solamente a implementar el presente plan, sino además ayudará a la búsqueda de soluciones factibles de energía para interconectar los centros poblados de la sierra, ceja de selva y costa de La Libertad, aprovechando sus recursos hidroeléctricos y renovables. Actualmente tenemos ejemplos de iniciativas de uso de energías renovables como las centrales Eólicas de: Parque Magdalena de Cao, Puerto Malabrigo, Ascope, Parque San Pedro de Lloc, La Pampa; proyectos de centrales hidroeléctricas sin concesión (Tablachaca) y reservas carboníferas en Alto Chicama, en las provincias liberteñas. La ejecución y puesta en marcha de estos proyectos no solamente dará trabajo a los pobladores de la zona sino que además difundirá su uso del servicio energía entre los habitantes en La Libertad para facilitar su desarrollo económico, tecnológico y económico mejorando la calidad de vida de los pobladores liberteños principalmente en pueblos de la sierra y ceja de selva.

Turismo

La Libertad cuenta con un alto potencial en el turismo, dado que cuenta con recursos a lo largo de sus provincias como Trujillo que cuenta con: su catedral, iglesias, centro histórico, casonas, museos, Chan Chan, Huacas y Balnerarios; la provincia de Ascope cuenta con el complejo arqueológico El Brujo; la provincia de Sanchez Carrion tiene Wiracochapampa, las demás provincias cuentan con baños termales, reservas y santuarios, bosques, islas. Es decir La Libertad cuenta con una variedad de opciones para los turistas, sin embargo el acceso a muchas de estas opciones turísticas es difícil, especialmente en las provincias de la sierra donde la oferta de transporte turístico es nula así como la oferta hotelera, las ciudades de la costa en especial la oferta hotelera es mayor y de todo el departamento se encuentra

concentrada en Trujillo (donde aún es insuficiente). La deficiencia en el acceso a las zonas turísticas se debe a la escasez de infraestructura vial a lo largo de la zona de la sierra liberteña junto a las carreteras intransitables en épocas de lluvia hace que sea difícil la conexión de los centros poblados al interior del departamento. Con el desarrollo de la estrategia de: Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los clusters del sector y el desarrollo de la infraestructura, impulsará el desarrollo del turismo con una oferta variada de hoteles para todos los bolsillos en la ciudad de Trujillo y otras provincias al interior, una mejor estructura vial y oferta de transporte turístico que permitan explotar al máximo el potencial turístico. Con la aplicación de esta estrategia tendremos en algunos años en La Libertad circuitos turísticos integrados y posicionados dentro y fuera del país con una oferta turística diversas.

9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

Los *clusters* son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero también cooperan. La zona geográfica que engloba casi todas las empresas que componen el clúster es la ciudad de Trujillo, donde se encuentran, las empresas constructoras, bancos, organismos especializados (Municipalidad, Gobierno Regional, universidades)

9.3 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La Municipalidad de Trujillo ha instaurado el PLANDET para la ciudad de Trujillo que es un banco de proyectos, tal plan debería hacerse extensivo hacia las demás provincias del departamento de La Libertad, para tener un departamento ordenado en infraestructura, es por tanto importante contar con la ayuda de algunas facultades de las universidades locales, promoviendo además la investigación y generando una ventaja competitiva para el sector y las empresas que lo conforman.

Las Municipalidades, el Estado Peruano y el Gobierno Regional, deben ser claros y transparentes en su totalidad en el momento de las licitaciones de las obras públicas, y deben exigir de las empresas y sus construcciones estándares de calidad elevados, las empresas constructoras deben formalizarse gradualmente con la ayuda del estado, actualmente muchas de ellas operan sobre la ley. La Cámara de Comercio de Trujillo debe ejercer un rol más activo en relación con el clúster, brindando apoyo tecnológico, procesos innovadores, costos y presupuestos, finanzas; promoviendo la productividad de las empresas del sector. La formación de consorcios en algunas empresas del sector, incrementará el poder de negociación de préstamos para ejecutar obras, así como con los proveedores principales. El Colegio de Ingenieros, debería jugar un rol más activo y brindar capacitaciones permanentes a las empresas del sector, en la elaboración de expedientes, planos, calidad en los procesos, nuevas tecnologías, promoviendo la innovación de las empresas, así como la mejora de sus proyectos. Como vemos en la Figura 35, el cluster del sector construcción en la Libertad agrupa a un gran número de empresas, instituciones y sectores relacionados, los cuales como hemos visto a lo largo del presente planeamiento estratégico constituyen un importante fuente de trabajo.

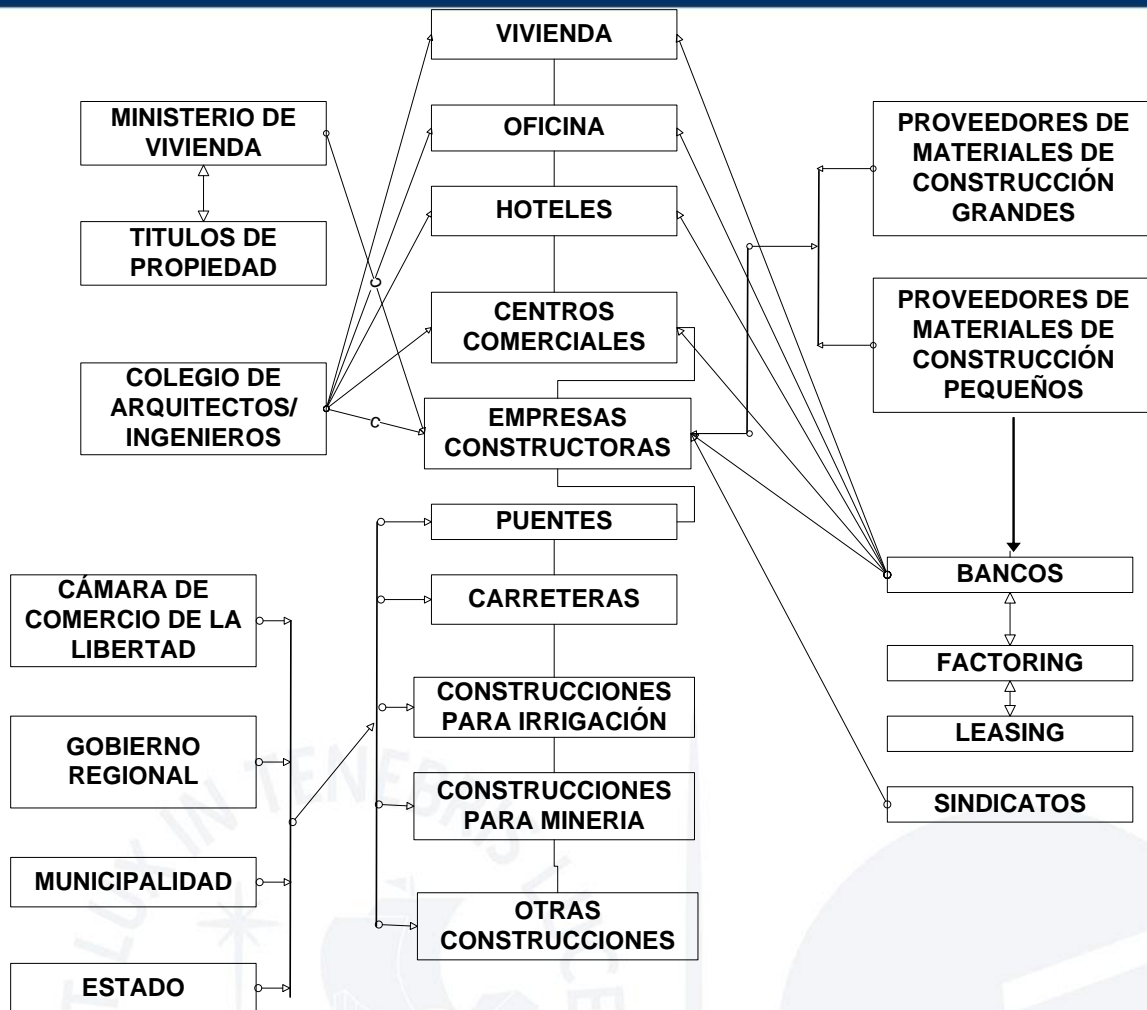


Figura 35. Clúster del Sector Construcción del Departamento de La Libertad

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral.

La presente Tabla 35 presenta el plan estratégico integral y consolidado y su visualización sirva para ayudar al control del proceso, ejecución del plan y reajuste si fuera necesario.



VISION							
Para el año 2020, el Departamento de La Libertad deberá contar con un territorio ordenado, con empresas competitivas nacional e internacionalmente del sector construcción que promueve la competitividad de un sistema de centros de población sostenibles de la región y sus áreas de influencia.							
OBJETIVOS A LARGO PLAZO							
ESTRATEGIAS	Lograr que para el 2020 el 100% de las empresas constructoras con facturación superiores a 80 UIT tengan certificación de calidad ISO 9000	Establecer que para el 2020 el 90% de las constructoras cuenten con las licencias y permisos de la municipalidad contemplados en el PLANDET	Implementar y valorar las políticas de renovación de maquinaria en las empresas constructoras, logrando que para el 2020 la maquinaria del sector no debe ser mayor a quince años	Lograr que en un plazo de 8 años el 100% de los procesos de licitaciones públicas de construcción sean supervisados por una comisión independiente de los colegios profesionales relacionados al sector, promoviendo transparencia y sana competencia entre las empresas	Incrementar el nivel de rentabilidad de las empresas de construcción de 25% a 30% en el 15% de las empresas del sector construcción de la Libertad	POLÍTICAS	VALORES: 1. Calidad 2. Competitividad 3. Trabajo en Equipo 4. Probidad 5. Proactividad 6. Innovación
Promover la asociación entre empresas y consolidar las conexiones entre los clusters del sector			SI	SI	SI	1. Diseño de sistema de monitoreo y evaluación de las edificaciones 2. Capacitación acerca de los sistema de monitoreo y evaluación 3. Fortalecimiento de la normalización de nuevos sistemas constructivos y materiales de construcción 4. Promoción de tecnologías modernas aplicadas al sector 5. Formulación, compatibilización y difusión del marco normativo vigente. 6. Fortalecimiento de capacidades del personal del sector a través de capacitaciones	
Impulsar el desarrollo y ejecución del Plan de Desarrollo Metropolitano (PLANDET)		SI		SI	SI	1. Formalización de la propiedad predial 2. Mejoramiento de áreas urbanas deterioradas 3. Elaboración y desarrollo de un catastro fiscal y metropolitano hasta mediados del 2013 4. Desarrollo de programa de planificación urbana, catastro vial, así como las vías estructurales de todas las provincias. 5. Desarrollo de un sistema de información metropolitana así como una unidad formuladora de proyectos de todas las provincias.	
Promover la inversión del sector privado en las provincias de Trujillo con deficiente infraestructura		SI	SI		SI		
Desarrollar programas de gestión de calidad ISO 9000 para ejecutar en las obras de construcción en el Departamento de La Libertad en las empresas con facturaciones superiores a 151 UIT	SI		SI	SI	SI	1. Promover el uso de procedimientos y estándares de calidad, tomando en cuenta los aspectos ambientales 2. Llevar a cabo continuas evaluaciones de criterios de calidad en todas las etapas de las construcciones 3. Mejorar la calidad y el detalle de las especificaciones técnicas y proyectos	
Formación de una organización de profesionales del sector construcción en La Libertad para ejecutar la dirección estratégica del sector construcción formulada en el presente planeamiento	SI			SI		1. Convocar a especialistas de los colegios profesionales del sector para elaboración de políticas que represente al Departamento de La Libertad. 2. Las personas escogidas deben ser elegidas previo proceso de contratación sin afinidad por ningún partido político 3. Ejecutar planes del grupo de trabajo hacia todo el Departamento de La Libertad	
Gestionar recursos en todas las provincias de la Libertad por medio de Fideicomisos que contribuyan a ejecutar obras de mayor envergadura	SI	SI	SI	SI	SI	1. Alentar el financiamiento de obras de gran envergadura que solucione problemas básicos y de manera sostenible. 2. Brindar capacitación a las gerencias de administración y finanzas de todas las municipalidades y gobiernos regionales. 3. Contribuir a una mejor calidad de vida de la población.	
	Para el 2013 el colegio de ingenieros y de deberá haber difundido al 100% de empresas constructoras el procedimiento que deberán efectuar para obtener sus acreditaciones de calidad ISO 9000	Diseñar e implementar para el 2013 el PLANDET en todas las provincias de La Libertad	Implementar para el 2013 un sistema de bonificación en las licitaciones a aquellas empresas que presenten dentro de su declaración de activos maquinarias menores a quince años de antigüedad	Establecer que para el 2013 se debe aprobar una norma que apruebe la intervención de los colegios profesionales como supervisores en los procesos de licitación	Incrementar y mejorar la producción del personal calificado capacitándolo por lo menos 6 horas mensuales en las instalaciones de SENCICO		cumplimiento de todas las normas establecidas en el reglamento nacional de edificaciones. • Cumplir con los derechos laborales acordados. • Cooperar con el crecimiento económico de la región. • Desarrollar estilos de vida acorde con la demanda de la población.
	Implementar en los próximos 3 años en el 50% de las empresas constructoras con facturación superior a 80 UIT la certificación ISO 9000 antes de los colegios	Explicar y difundir al 100% de las empresas constructoras y a la población el PLANDET de la provincia a la cual pertenecen	Lograr hasta el año 2015 convenios con todas las instituciones financieras nacionales y por lo menos cinco internacionales para renovación de equipos y maquinarias con tasas de interés muy por debajo de las del mercado	Para el 2014 los colegios profesionales deberán nombrar sus representantes a cada entidad pública que los represente en los procesos de adjudicaciones	Implementar un control <i>Project Managment Institute</i> en las constructoras		

10.2 Conclusiones.

1. En la Libertad se tiene una inadecuada certificación del personal de construcción civil y poca supervisión de los organismos locales que conllevan a tener proyectos con poca calidad o que son ejecutados sin ningún estándar de calidad que a la larga desfavorece a la misma población y dificulta el tener obras de calidad y soluciones más convenientes y sostenibles en el tiempo.
2. Las empresas del sector construcción por lo general tienen un ROE cercano al 25% sobre su inversión lo que constituye una alternativa de inversión importante para los años futuros. Además, si se considera la demanda de infraestructura y las oportunidades en el sector público por obras en las distintas provincias de La Libertad tendremos un panorama de inversión mucho más amplio que podrían reflejar mejores porcentajes de rentabilidad en las empresas que ingresen al sector construcción.
3. En el Departamento de La Libertad se tiene un déficit de infraestructura que refleja la poca promoción que se ha tenido de parte del gobierno central y regional en los últimos años, un comportamiento diferente en la promoción de la infraestructura han tenido algunos departamentos cercanos como son Piura y Lambayeque, esto se ve reflejado en los despachos de cemento.
4. Muchas de las empresas de construcción en La Libertad actualmente tienen un periodo de desarrollo importante, dada la gran demanda, y como en todo periodo de crecimiento, muchas de ellas no se preocupan por generar mejores procesos constructivos, de calidad, por lo que no son competitivas.

10.3 Recomendaciones.

1. Este periodo de desarrollo del sector construcción debe ser acompañado con un fortalecimiento de las empresas en: mejora de procesos, tecnología, calidad de procesos

a través de normas ISO de calidad en las construcciones; para entregar un producto duradero y resistente a los propietarios.

2. El Gobierno Regional de La Libertad a través de las instituciones locales como: Cámara de Comercio de Trujillo, Municipalidades; debe promover la calidad de las construcciones de capitales privados como públicos, monitoreando constantemente el planeamiento, la ejecución y la entrega de tales construcciones.
3. Las municipalidades de toda el Departamento de La Libertad deben ser cuidadosas en las licitaciones, supervisando todo el proceso, dado que muchas veces se da el favoritismo a empresas que son capaces de conductas ilícitas con los funcionarios municipales como “sobornos”. Se recomienda otorgar mayores beneficios en las licitaciones a empresas más formales en su estructura.
4. Las municipalidades en conjunto con el gobierno regional de La Libertad, deben asegurar la disponibilidad legal del suelo urbano a las empresas privadas, al realizar con mayor rapidez los trámites legales de las propiedades, simplificando los procesos administrativos para la legalidad de las propiedades donde se realizarán las construcciones.
5. El estado debe garantizar la sostenibilidad de programas como Mi Vivienda y Techo Propio, alentando la inversión privada para realizar complejos habitacionales, dado que muchos proyectos se han quedado sin ser ejecutados por falta de presupuesto o porque el estado demora en realizar el pago a las constructoras que ejecutan los proyectos.

Referencias

- Alandete, D. (Octubre, 2011). La población mundial alcanza los 7.000 millones de habitantes. Diario el País. Recuperado de: http://www.elpais.com/articulo/ultima/hora/poblacion/mundial/alcanza/7000/millones/habitantes/elpepusoc/20111031elpepu_1/Tes
- Asociación de Instituciones de Microfinanzas en el Perú. (2010). *Estudio de Demanda de la Ciudad de Trujillo*
- Banco Central de Reserva del Perú (2005). Memoria 2005. *Reporte de la memoria anual 2005 del BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2005.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2005). *Memoria 2005*. Recuperado el 22 de Febrero del 2012, de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2005.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2006). *Memoria 2006*. Recuperado el 7 de Marzo de 2012, de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2006.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2007). *Memoria 2007*. Recuperado el 7 de Abril del 2012, de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2007.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2008). *Memoria 2008*. Recuperado el 7 de Abril del 2012, de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2008.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2009). *Memoria 2009*. Recuperado el 7 de Abril del 2012 de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2009.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2010). *Memoria 2010*. Recuperado el 7 de Abril del 2012 de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2010.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Estadísticas Mensuales*. Recuperado de: <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/>

Banco Scotiabank (2010). *Sector Construcción: Obras públicas y privadas*. Recuperado el 10 de Marzo del 2012, de: http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/sectorial/20100315_sec_es_Construccion.pdf

Banco Scotiabank (2010). *Proyecciones Macroeconómicas 2010: Crecimiento en medio de un mundo incierto*. Recuperado el 10 de Marzo del 2012, de: http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/macroeconomico/20100127_mac_es.pdf

Business Monitor International (2011). Brazil Infrastructure Report [Reporte de Infraestructura de Brasil]. Published by Business Monitor International Ltd.

Business Monitor International (2011). Colombia Infrastructure Report [Reporte de Infraestructura de Colombia]. Published by Business Monitor International Ltd.

Business Monitor International (2011). Chile Infrastructure Report [Reporte de Infraestructura de Chile]. Published by Business Monitor International Ltd.

Business Monitor International (2011). Peru Infrastructure Report [Reporte de Infraestructura de Perú]. Published by Business Monitor International Ltd.

Castro P. (Julio, 2010). Conozca a las empresas peruanas que tienen éxito en el extranjero. Diario El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/613659/noticia-conozca-empresas-peruanas-que-tienen-exito-extranjero>

Cementos Pacasmayo. (2011). *Despachos de Cemento en La Libertad: 2002 – 2010*. Recuperado de: <http://www.cementospacasmayo.com.pe>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021(2011)*. Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

CENTRUM Católica (2011). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2010*. Recuperado de: http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309

Comité nacional de administración del fondo de construcción de viviendas. (2011). *Tabla de Salarios*. Recuperado de: www.conafovicer.com/descargas/pdfs/salarios_2010.pdf

Embajada de España. (2009). *El Sector de la Construcción en el Perú*. Recuperado de: <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrardocumento/?doc=4388005>

Gobierno Regional de La Libertad (2011). *Proceso de Presupuesto Participativo Año Fiscal 2012*. Recuperado de: http://www.regionlalibertad.gob.pe/grll/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=67&Itemid=168

Instituto Cuanto. (2010). *Perú en Números 2009*. Recuperado de: <http://www.cuanto.org/index.php?modulo=78>

Instituto Nacional de Estadística. (2011). *Venta de cemento, por año y tipo de venta: 2002 – 2010*. Recuperado de: <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siemweb/publico/>

Instituto Nacional de Estadística. (2011). *Población ocupada en el sector construcción: 2002 – 2010*. Recuperado de: <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siemweb/publico>

Instituto Nacional de Estadística. (2008). *Perú: IV Censo Nacional Económico del Departamento de la Libertad*

Inversiones de Perú en Chile llegarían a los US\$3,000 millones el 2011 (Abril, 2010).

Recuperado de:

<http://www.peru.com/economia/finanzas/portada20100406/89937/Inversiones-de-Peru-en-Chile-llegarian-a-los-US3000-millones-el-2011>

Kelley, D. & Singer S. Global Entrepreneurship Monitor (2011). Recuperado de:

<http://www.gemconsortium.org/docs/2409/gem-2011-global-report>

- Ministerio de Economía y Finanzas (2011). *El Perú hacia el 2021*. Recuperado de:
http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *Reporte de Riesgo País*. Recuperado de:
http://www.mef.gob.pe/dnep/riesgo_pais/riesgo_pais1.php
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2012). *Política Exterior en el Perú*. Recuperado de:
<http://www.rree.gob.pe/portal/mre.nsf/Interior?OpenAgent&E9315EC840831DA405256BB400572A03|3>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2011). *Distribución del ingreso promedio mensual de la PEA ocupada en el sector Construcción: 2010*. Recuperado de:
<http://fenix.vivienda.gob.pe/Compendio2011/>
- Ministerio de Trabajo. (2009). *Informe Anual: El Empleo en Perú y Lima Metropolitana 2009*. Recuperado de: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/informes/informe_anual_empleo_peru_lima_metropolitana.pdf
- Ministerio de Vivienda, construcción y Saneamiento (2008). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2008-2015*. Recuperado de: http://www.vivienda.gob.pe/Ministerio/Documentos/PESEM_2008-2015_MVCS.pdf
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2009). *Estudio de Mercado de la Vivienda Social en la Ciudad de Trujillo*. Recuperado de:
<http://www.mivivienda.com.pe/NR/rdonlyres/E88903AF-168B-41C1-AAC3-941D46D6A311/5362/EstudiodeMercadodelaViviendaSocialenTrujillo.pdf>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2011). *Plan Estratégico Sectorial Multianual: 2008-2015*. Recuperado de:
http://www.vivienda.gob.pe/PASH/Paginas/docs/EST_PESM2008-2015.pdf

Perú lidera gastos militares en Sudamérica. (Julio, 2011). Recuperado el 15 de Abril del 2012 de: <http://eluniversalperu.blogspot.com/2011/06/peru-lidera-gastos-militares-en.html>

Porter M. (2009). Conferencia anual de ejecutivos. *Diagnóstico y Recomendaciones para el Desarrollo del Perú*. Conferencia desarrollada en la Universidad Pacífico, Lima, Perú.

PROINVERSION (Diciembre, 2011). *Inversión extranjera directa*. Recuperado de: <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

Ramirez, H. (Julio, 2009). Perú debe invertir el 0.5% de su PBI en innovación y desarrollo. Diario Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/316772/bm-peru-invertir5-pbi-innovacion-desarrollo>

Top 10000. (2011). *Facturación de Principales Empresas de Construcción*. Recuperado de: <http://www.perutop10000.com.pe/>

Transparency (2011). *Report of Transparency on Corruption Perceptions Index* [Reporte de Transparencia en los Índices de Percepción en Corrupción]. Recuperado el 10 de Febrero del 2012, de: http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi

World Economic Forum (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012* [Reporte de la Competitividad Global 2011-2012]. Recuperado el 10 de Abril del 2012 de: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012>



APÉNDICE A

Guías de Entrevistas a Expertos en el Sector Construcción

Guía de entrevista a representantes de las empresas constructoras

Nombre:

Profesión:.....

Cargo:

Fecha de entrevista:

Lugar: Hora:

Nuestro tema de tesis es: “Planeamiento del Sector Construcción en el Departamento de La Libertad”. El objetivo de la presente entrevista con el experto es poder contar con su apreciación cuantitativa y cualitativa del sector construcción a fin de poder enriquecer con sus apreciaciones los datos y el análisis de la tesis así como tener una visión del futuro del sector.

Administración y Gerencia:

1. ¿Quiénes son sus socios en la empresa?
2. ¿Cómo controla a sus subordinados?
3. ¿Usted tiene algún trato especial con su red de contactos?
4. Si tuviera que resumirnos su empresa en función de la imagen y prestigio que posee, ¿Qué podría decirnos?
5. ¿Qué ventajas ha visto en el sector construcción en estos últimos años?
6. ¿Qué espera del sector construcción en los próximos años?

Marketing y Ventas:

7. ¿Qué porcentaje aproximado de obras públicas y privadas ha realizado en estos dos últimos años?

8. ¿Sabe Usted qué participación del mercado posee con respecto a las demás constructoras?
9. ¿Usted participa en el mercado inmobiliario? ¿Qué ventajas y dificultades ha percibido? ¿Y si no participa por qué no lo ha hecho?
10. ¿Si usted tendría la posibilidad de invertir en un proyecto inmobiliario nuevo en qué sector lo realizaría y a qué clientes usted les ofrecería? ¿Por qué?

Operaciones y Servicios:

11. ¿Cómo determina sus costos?
12. ¿Cómo maneja la logística en su empresa?
13. ¿Cómo controla la calidad de sus obras?
14. ¿La seguridad e higiene personal cómo lo maneja dentro de sus obras? ¿Tiene un plan de seguridad? ¿Tal vez un comité de seguridad y salud?
15. ¿Posee un reglamento interno de trabajo?

Finanzas y Contabilidad:

16. ¿La empresa actualmente está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones de corto plazo? ¿Ha tenido dificultades de pago en algún proyecto?
17. ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad que obtiene de sus obras en la actualidad? ¿Espera ese mismo porcentaje en un futuro?

Recursos Humanos:

18. ¿Cuál es el número de trabajadores por obra?
19. ¿Cómo es el trato con los trabajadores sindicalizados?
20. ¿Cuál es el promedio de remuneraciones de trabajadores?

Tecnología e Información:

21. ¿Cómo maneja Ud. su información dentro de su empresa?

22. ¿Qué tecnologías ha implementado en estos años en su empresa?

23. ¿Qué tecnología piensa adquirir en un futuro próximo?

24. Comentarios finales



Guías de Entrevista a Autoridades del Sector

Nombre:

Profesión:.....

Cargo:

Fecha de entrevista:

Lugar: Hora:

Punto de Vista Político:

1. ¿Cómo afecta la política de gobierno a sus actividades?
2. ¿Cómo afecta la crisis mundial al negocio de construcción, en términos de oferta y demanda?
3. En los últimos años el Perú ha tenido un crecimiento significativo, pero en el 2009 hubo una contracción del PBI Nacional. ¿Cómo ha afectado en el sector el desarrollo de los ciclos de los años: 2005-2008, 2009, y 2010-2011?.
4. ¿Qué podría resaltar del sector construcción con respecto a los demás sectores económicos?

Dimensiones de Porter:

5. ¿Quiénes son los competidores potenciales del sector construcción en La Libertad en cuanto a mercado inmobiliario, qué empresas podría resaltar?
6. ¿Por qué ahora el sector inmobiliario ha cambiado enfocándose al sector C y D?
7. Con respecto a las empresas que llegarán a Trujillo, ¿Qué ventajas cree Usted que tienen sobre las empresas locales?
8. ¿Usted ha podido percibir que se ha dado alianzas estratégicas, convenios entre empresas o proveedores?

Administración y Gerencia:

9. ¿Cómo manejan las empresas de la región las decisiones gerenciales?
10. ¿Qué trato especial se tiene con la red de contactos del sector construcción?
11. ¿Qué espera del sector construcción en los próximos años?
12. ¿Cómo ha visto que las empresas manejan su logística?
13. ¿Cómo percibe la calidad de las obras en la región?
14. ¿Usted cree que las empresas actualmente están teniendo cuidado con la seguridad, higiene del personal o tienen planes de seguridad?

Finanzas y Contabilidad:

15. ¿Financieramente hablando qué ventajas y dificultades ha podido observar en las empresas del sector construcción?

Recursos Humanos:

16. ¿Ha percibido alguna ventaja o dificultad con los trabajadores del sector construcción?

Tecnología e Información:

17. ¿Usted cree que las empresas del sector aprovechan la tecnología e información de manera adecuada?

APÉNDICE B

Entrevistas y Visitas

Nombre: WILSON MANUEL VALLEJOS DIAZ

Nombre de la Empresa: BSP OBRAS EIRL

Profesión: Ingeniero Civil

Cargo: Gerente General

Fecha de entrevista: 9 de Diciembre del 2012

Administración y Gerencia:

1. ¿Quiénes son los socios en la empresa?

El único socio es el señor Wilson Manuel Vallejos Díaz

2. ¿Cómo controla a sus subordinados?

En obra por medio de un diagrama Gantt de avance de obra y lo que es personal por intermedio de un administrador que todos los días reporta. Por cada obra yo poseo un administrador. Las decisiones que se toman en las obras son directas y solo la parte formal se hace para las entidades.

3. ¿Usted tiene algún trato especial con su red de contactos?

Considero que la red de contactos es clave, es lo que más ayuda en casi todos los casos para poder ganar las obras.

4. Si tuviera que resumirnos su empresa en función de la imagen y prestigio que posee, ¿Qué podría decirnos?

La imagen es que al obrero se le pague al día y al proveedor también y hacer un buen trabajo para que la entidad te tenga confianza. Nos concentramos tratando de hacer bien las cosas.

5. ¿Qué ventajas ha visto en el sector construcción en estos últimos años?

Las ventajas son el boom en el sector, todo el mundo tiene trabajo actualmente.

6. ¿Qué espera del sector construcción en los próximos años?

Espero que en los próximos 15 años la situación se mantenga de igual manera.

Marketing y Ventas:

7. ¿Qué porcentaje aproximado de obras públicas y privadas ha realizado en estos dos últimos años?

Públicas al año 2010 he hecho en Chota, Catache, Chalamarca, San Benito,

Ancasmayo y privadas obras de mantenimiento en obras civiles a empresas pesqueras como Haiduk y Pacífico Centro que se hace todo el año.

8. ¿Sabe Usted qué participación del mercado posee con respecto a las demás constructoras?

Podré tener 2% o 3% ya que hay muchas empresas constructoras.

9. ¿Usted participa en el mercado inmobiliario? ¿Qué ventajas y dificultades ha percibido? ¿Y si no participa por qué no lo ha hecho?

No participo en el mercado inmobiliario y no lo hago por capital ya que se necesita el terreno y luego tener que realizar otros trabajos como la postventa, preventa porque se necesita tener asegurado el 30% de clientes para que el banco te desembolse el 100% de la inversión. Es otro tipo de trabajo.

10. ¿Si usted tendría la posibilidad de invertir en un proyecto inmobiliario nuevo en qué sector lo realizaría y a qué clientes usted les ofrecería? ¿Por qué?

Si tuviera la posibilidad de invertir de todas maneras invertiría en el mercado

inmobiliario pero a los sectores B y C porque el A está copado. Y haría mis proyectos en las urbanizaciones de: Primavera, Las Quintanas y Santa Inés.

Operaciones y Servicios:

11. ¿Cómo determina sus costos?

Por medio de cotizaciones y la misma experiencia me ha hecho que los precios los tenga en la cabeza y sea rápido mi análisis.

12. ¿Cómo maneja su logística en su empresa?

Lo hago por intermedio del administrador de obra. En obra se hacen los pedidos, es decir el administrador hace el requerimiento visado por el ingeniero y se pasa a oficina para hacerse las compras a veces por adelantado o se busca crédito ya que las valorizaciones demoran.

13. ¿Cómo controla la calidad de sus obras?

Mediante maestros de confianza. No controlo diario y lo hago por medio de subcontratos y lo subcontrato por avance o por metrados y solo verifico la calidad al final del trabajo.

14. ¿La seguridad e higiene personal cómo lo maneja dentro de sus obras? ¿Tiene un plan de seguridad? ¿Tal vez un comité de seguridad y salud?

Solo en obras que se exige ese plan y no se cumple a su totalidad, solo un 50%.

15. ¿Posee un reglamento interno de trabajo?

No se tiene un reglamento y solo se hace cuando lo solicitan en obras.

Finanzas y Contabilidad:

16. ¿La empresa actualmente está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones de corto plazo? ¿Ha tenido dificultades de pago en algún proyecto?

No, en el sector construcción el problema es la demora para pagarte ya que no siempre te pagan las valorizaciones en la fecha que tienes pensado.

17. ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad que obtiene de sus obras en la actualidad?

¿Espera ese mismo porcentaje en un futuro?

Dependiendo del tipo de obra te puede dejar un 20% de utilidad neta. Pero también hay obras que te pueden acarrear pérdidas y esto debido a que los procesos en que te presentas son cortos en tiempo para estudiar la propuesta que uno hace.

Recursos Humanos:

18. ¿Número de trabajadores por obra?

Dependiendo del tipo de obra tengo el siguiente equipo mínimo: un ingeniero residente, un administrador de obra, un maestro de obra, un almacenero, dos guardianes y luego vienen los operarios de acuerdo a la dimensión de la obra.

Por lo general solo pongo en planilla a los trabajadores de confianza, a los demás como subcontrato solo pido factura por el trabajo realizado.

19. ¿Cómo es el trato con los trabajadores sindicalizados?

Se les paga de la misma manera que a los de planilla pero también se tiene se contrata en un número reducido.

20. ¿Cuál es el promedio de remuneraciones de trabajadores?

Como es por subcontrato se paga generalmente a precios de mercado. Con respecto al precio podría decir que la mano de obra que hay en Trujillo es acorde con la calidad que se busca en comparación con otras ciudades como Chimbote que es más cara y es más difícil conseguir mano de obra con calidad.

Tecnología e Información:

21. ¿Cómo maneja Ud. su información dentro de su empresa?

La información se maneja en oficina, la parte contable se hace en un sistema. Y la contabilidad en sí se lleva de manera externa.

22. ¿Qué tecnologías ha implementado en estos años en su empresa?

Manejo los programas básicos de ingeniería como AUTOCAD, Project, .

23. ¿Qué tecnología piensa adquirir en un futuro próximo?

Crear un sistema de flujo que permita se haga el seguimiento de toda la obra. Ya sea por el administrador que posee conocimientos de las leyes y parte contable como la producción por parte del ingeniero de obra.

24. Comentarios finales

Este año 2011 ha estado el sector un poco paralizado por las elecciones que ha habido pero para el 2012 si va haber bastante en todo lado. También el problema pasa por el gobierno ya que el Ministerio de Economía de Finanzas dice que tal fecha dará el dinero pero no lo suelta, es como decir: “Acá te doy tu propina pero encárgamelo y te daré de sol en sol cuando lo necesites, no hay descentralización”. De que vale tener Ancash, Cajamarca, Piura, Cuzco con fondos por 1,400 millones si el gobierno manifiesta que este trimestre te daré tanta cantidad, el siguiente esta otra cantidad, pero antes tienes que gastar tanto en todo caso se te retiene. Acá hay falta de gestión. Esto te digo como funcionario que también asesoro a un gobierno regional. Un ejemplo de algo que se ha hecho en Cajamarca es con Pro-región que es una entidad privada que ejecuta obras por endeudamiento con dinero que viene del Japón y endeuda al gobierno regional que directamente paga por 10 a 15 años. Con esta entidad se ha ejecutado obras por 1,200 millones de soles y se proyecta al otro año ejecutar hasta 2,000 millones de soles. Es como un fideicomiso que se tiene y que ayuda para ejecutar obras.

Nombre: JORGE ALBERTO GARCIA SALAZAR

Nombre de la Empresa: CONSTRUCTORA DAXIVET SAC

Profesión: Ingeniero Civil

Cargo: Gerente General

Fecha de entrevista: 16 de Diciembre del 2012

Administración y Gerencia:

1. ¿Tiene Socios en la empresa? ¿Cómo maneja las decisiones gerenciales? Y ¿Cómo controla a sus subordinados?

Somos tres socios incluyendo el principal socio Jorge Alberto García Salazar. Las decisiones se toman de manera conjunta consultando a sus asesores que cuentan.

Se controla a los subordinados por intermedio de la programación tanto diaria como semanal de la obra.

2. ¿Usted tiene algún trato especial con su red de contactos?

El principal cliente es la constructora KVC a quién se le ejecuta la totalidad de sus obras por subcontrato.

3. Si tuviera que resumirnos su empresa en función de la imagen y prestigio que posee, ¿qué podría decirnos?

Nuestra imagen se basa en las obras que ejecutamos, en la calidad que tenemos basándonos en la parte técnica, laboral y personal con los trabajadores técnicos, administrativos y de obra.

4. ¿Qué ventajas ha visto en el sector construcción en estos últimos años? Y ¿qué espera en los años siguientes?

La construcción ha tenido en esta última década un crecimiento sostenido, es muy amplio y se está cerrando los circuitos. Por ejemplo mi empresa antes se dedicaba a solo construcción y ahora ha crecido, estamos comprando terrenos para poder hacer

los proyectos, promoverlos, construirlos y venderlos es decir estamos cerrando el circuito económico.

Marketing y Ventas:

5. ¿Qué porcentaje aproximado de obras públicas y privadas ha realizado en estos 2 últimos años?

Obras públicas no se ejecuta por el momento, en un 100% son privadas.

Aproximadamente seis a ocho proyectos, casi 100 viviendas.

6. ¿Sabe Usted qué participación del mercado posee con respecto a las demás constructoras?

No manejo estadística.

7. ¿Usted participa en el mercado inmobiliario? ¿Qué ventajas y dificultades ha percibido? ¿Y si no participa por qué no lo ha hecho?

Estamos participando enteramente en la construcción, recién hemos entrado al inmobiliario con la compra de terrenos, construcción y ventas de viviendas al sector medio alto. Nos enfocamos a ese sector porque son las personas que tienen más poder de adquisición económica.

Operaciones y Servicios:

8. ¿Cómo determina sus costos?

Un control por obra y lo determino por una estructura de costos de materiales, mano de obra y gastos generales.

9. ¿Cómo maneja la logística en su empresa?

Cada obra maneja su propia logística.

10. ¿Usted gerencia sus obras en función de procesos o delega obligaciones en función a un puesto determinado?

Cada obra tiene su propio organigrama. Un Residente de Obra, un Administrador de Obra, un maestro de obra, un capataz y personal obrero.

11. ¿Qué procedimientos constructivos Usted podría resaltar de sus obras?

En estos momentos estamos usando encofrados metálicos y en una obra que tenemos como es la clínica San Pablo estamos usando muros pantalla, que es un sistema novedoso para el Perú.

12. ¿Cómo controla la calidad de sus obras?

En todas las obras hay supervisores externos, hay por parte de la municipalidad y por parte de los mismos propietarios.

13. ¿La seguridad e higiene personal cómo lo maneja dentro de sus obras? ¿Tiene un plan de seguridad? ¿Tal vez un comité de seguridad y salud?

Se cumple con todo lo necesario y se tiene un prevencionista en cada obra. Se dicta las charlas diarias. Se cumple con entregar a nuestro personal obrero el equipo de protección personal como casco, chaleco, zapatos, guantes, respiradores.

Finanzas y Contabilidad:

14. ¿La empresa actualmente está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones de corto plazo? ¿Ha tenido dificultades de pago en algún proyecto?

Todas las obras las tenemos programadas para un determinado tiempo de duración y si nos excediéramos en los plazos no nos sería rentable. Al no tener obras con el sector público el pago está asegurado ya que en el sector privado el riesgo es mínimo.

15. ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad que obtiene de sus obras en la actualidad?

¿Espera ese mismo porcentaje en un futuro?

En toda obra por lo menos debemos tener una rentabilidad neta de un mínimo de 3% a 5%.

Recursos Humanos:

16. ¿Cómo maneja a sus trabajadores, los tiene en planilla, se cumple con sus pagos?

Nosotros tenemos en forma global 120 trabajadores de los cuales 80 están en planilla.

17. ¿Ha tenido problemas los trabajadores sindicalizados?

El Sindicato te molesta al inicio de obra, el problema del sindicato es algo complejo, se dedican más a la extorsión, el personal que trabaja con nosotros labora ya casi 11 años y sigue trabajando con nosotros porque cumplimos con los pagos que si bien no es el 100% que se le debería pagar como trabajadores de construcción civil pero si pagamos de manera puntual.

Tecnología e Información:

18. ¿Cómo maneja su información dentro de su empresa?

La información se hace por medio de computadoras con programas de ingeniería, contabilidad y administración.

19. ¿Qué tecnología piensa adquirir en un futuro próximo?

Programas especializados en cálculos estructurales, costos.

Comentarios Finales:

El sector construcción es muy amplio y para mantenerse dentro del sector hay que mejorar la calidad de nuestras obras y lo lograremos poniendo personal técnico adecuado desde un inicio de la obra para controlar el procedimiento constructivo en general ya que si queremos controlar desde la mitad hacia adelante no se tendrá los mismos resultados. Otro punto fundamental es el personal obrero. Nuestra empresa le da muchas facilidades, apoyo y se tiene por tanto personal que apoya por ejemplo en vaciados que terminan a las nueve de la noche que si bien es remunerado no se lograría si no hubiera un compromiso para con la empresa. Por tanto podría decir que una de las razones de éxito de la empresa DAXIVET es

la relación que se tiene con los trabajadores, es una relación que se mantiene y se centra en un apoyo mutuo.



Nombre: ULISES GONZÁLEZ URRELO

Nombre de la Empresa: CÁMARA DE COMERCIO DE LA LIBERTAD

Cargo: Gerente GENERAL

Fecha de entrevista: 20 de Diciembre del 2012

El 1º parte del punto de vista político:

1. ¿Cómo afecta la política de gobierno a sus actividades?

Si el gobierno tiene una política de promover las inversiones pues nos favorece. Las inversiones que van por el sector público como por el sector privado nos favorece bastante. Una buena política encamina rápidamente a las inversiones.

2. ¿Cómo afecta la crisis mundial al negocio de construcción, en términos de oferta y demanda?

En estos momentos estamos sufriendo la crisis de lo que pasa en Europa en especial por el lado de las exportaciones ya que dependemos bastante de ellas y de la minería. Probablemente se restrinjan ambas o se reduzcan y eso conlleva a que nuestra economía se reduzca. Por ejemplo, nuestro PBI en el 2009 fue negativo a pesar que el país creció. Actualmente no se siente mucho la crisis pero si estamos expuestos por el tema de agro exportación y el sector construcción reflejaría tal escenario.

3. En los últimos años el Perú ha tenido un crecimiento significativo, pero en el 2009 hubo una contracción del PBI Nacional. Cómo ha afectado en el sector el desarrollo de los ciclos en los años: 2005-2008, 2009, y 2010-2011.

La crisis 2008-2009 nos afectó tremendamente, en el 2010-2011 hemos recuperado el crecimiento pero no los niveles que teníamos antes. La Libertad en los últimos diez años ha venido creciendo por encima del crecimiento del PBI nacional, si el crecimiento era de 7.8% nosotros crecíamos 8%. Nuestra caída ha sido muy prolongada y fuerte. Levantar esa caída pues si se ha dado pero no en los niveles que

teníamos antes. Luego que en los últimos diez años que hemos tenido fuerte a la construcción nosotros éramos el departamento en el norte más importante, ahora no lo somos ya que ahora es Piura. Antes éramos los que demandábamos más cemento a nivel del norte, ahora Piura demanda tres veces más, esto es información de Cementos Pacasmayo.

Lo que pasa es que recién está surgiendo Piura y demanda más que nosotros.

4. ¿Qué podría resaltar del sector construcción con respecto a los demás sectores económicos?

El sector construcción ha jugado un papel importante en la estructura del PBI ya que han aparecido grandes centros comerciales que han dado una dimensión adicional a Trujillo, una dimensión de comercio que antes no teníamos. Ahora tenemos agricultura, agroindustria, minería, pesca y comercio como un componente adicional. Todo esto ha generado mayor demanda en construcción.

Dimensiones de Porter

5. ¿Quiénes son los competidores potenciales del sector construcción en La libertad en cuanto a mercado inmobiliario, qué empresas podría resaltar?

Hay empresas locales pero también hay interés de empresas limeñas como por ejemplo Los Portales que están buscando locales grandes para estacionamientos, el grupo Sparza del grupo INTERBANK que va hacer un club de 6 hectáreas y quiere construir casas a los sectores C y D. He tenido la experiencia de tenerlos y puedo ver que están abriéndose a nuevas inversiones hacia esos sectores.

6. ¿Por qué ahora el sector inmobiliario ha cambiado enfocándose a los sectores C y D?

Yo entiendo que los sectores A, B tiene sobreoferta, se puede ver edificios grandes que aún no se venden mientras que los sectores C y D se ha incrementado tremendamente, por ejemplo por agroindustria tenemos casi 40,000 personas en planilla en Virú y Chao que vienen a Trujillo, los centros comerciales que demandan un movimiento mayor tanto laboralmente como de proveedores, además tenemos un buen número de personas que viene por estudios de otros lugares. Todos ellos buscan departamentos pequeños.

7. Con respecto a las empresas que llegarán a Trujillo, ¿Qué ventajas cree que tienen sobre las empresas locales?

Las empresas locales construyen departamentos y no estilos de vida. Las empresas limeñas construyen estilos de vida. Su enfoque es diferente, primero da seguridad y con ello en Trujillo tiene resuelto la mitad de los problemas.

8. ¿Usted ha podido percibir que se ha dado alianzas estratégicas, convenios entre empresas o proveedores?

Ha habido empresarios interesados en buscar alianzas estratégicas pero no se ha llegado a concretar nada. Diría que se debe a una falta de madurez empresarial. Actualmente hay una empresa española que ha comprado una empresa trujillana y se encuentra trabajando. Hay capital del exterior que por la crisis busca colocar sus inversiones. Otro ejemplo es una empresa chilena que alquila maquinarias y terciariza. Por tanto diría que hay oportunidad en buscar aliados estratégicos.

Administración y Gerencia:

9. ¿Cómo manejan las empresas de la región las decisiones gerenciales?

Las empresas han tenido una oportunidad grande de crecimiento en el mercado y eso lo deben capitalizar, deben crecer más con el norte, deben dar un salto significativo producto de la madurez que pueda tener la empresa, deben aprovechar las oportunidades. Todo el norte es una región próspera, por ejemplo en Chiclayo se tiene la irrigación de Olmos, Piura tiene la carretera de IIRSA norte y los puertos de PAITA están privatizados y además el boom que también tienen en construcción. Por eso es que las empresas trujillanas deben ver a esas ciudades y no solo a Trujillo. Además de todo ello se debe tener en cuenta que las empresas limeñas también están ingresando al mercado y se dará un doble juego producto de la demanda que hay.

10. ¿Qué trato especial se tiene con la red de contactos del sector construcción?

A medida que hay oportunidades los empresarios van tomando las que mejor les acomoden.

11. ¿Qué espera del sector construcción en los próximos años?

Trujillo tiene un PLANDET que otras ciudades no lo tienen, con esto nos asegura un desarrollo y un futuro diseñado para la ciudad. Es decir Trujillo está creciendo ordenado a diferencia que Chiclayo y Piura. Este PLANDET se hizo con la cooperación holandesa y el gobierno municipal hace 10 años y se diseñó el futuro de la ciudad. Por ejemplo en BARRAZA se está urbanizando 300 hectáreas, también en el Cortijo 500 hectáreas que pertenecen al grupo Manuelita y también en el Alto Salaverry hay proyectos interesantes que valdría visitar.

En diez años, Trujillo deberá tener construcciones diferenciadas con valor agregado.

La población de Trujillo saldrá de solo la avenida España y la avenida América a buscar lugares más acogedores y ayudará a nuestra ciudad a tener las mejores

urbanizaciones del norte y eso nos conlleva a pensar que en la ciudad se pueden ubicar las gerencias regionales de las principales empresas en expansión como punto intermedio de todo el norte. Además, si seguimos con el proyecto de una expansión ordenada tendremos ventajas sobre las demás ciudades y con el proyecto Trujillo ciudad sostenible, que se trabaja con el BID, se busca tener a 25 años una ciudad modelo que resuelve problemas como agua, saneamiento, transporte, seguridad, cambio climático y que tendrá una gestión adecuada de componentes nuevos de ciudad con todas las facilidades que se necesita para vivir adecuadamente y de manera sostenible.

12. ¿Cómo ha visto que las empresas manejan su logística?

Lo que podido ver es que hay servicios nuevos de grupos grandes como un grupo chileno que alquila maquinarias y que viene con conceptos nuevos que evita que se esté comprando activos y ayuda a mejorar la capacidad operativa, da alternativas para terciarizar.

13. ¿Cómo percibe la calidad de las obras en la región?

Con respecto a las obras privadas están garantizadas. Las obras públicas pues no siempre siguen ese mismo camino y uno se entera por los medios de comunicación de las fallas y cosas malas que se dan.

14. ¿Usted cree que las empresas actualmente están teniendo cuidado con la seguridad, higiene del personal o tienen planes de seguridad?

Actualmente hay exigencias del estado que obliga tener nuevos requerimientos, hay una nueva ley del trabajador y seguridad. Esto se debe reflejar cuando el municipio y entidades supervisan y constatan que lo establecido legalmente se viene cumpliendo.

Finanzas y Contabilidad:

15. ¿Financieramente hablando qué ventajas y dificultades ha podido observar en las empresas del sector construcción?

Las empresas del sector están en su mejor momento. Los proyectos urbanísticos están dando buenos resultados y ahora hay bastantes ofertas en línea de créditos.

La cámara de comercio hace una serie de eventos como conferencias y atraemos contactos empresariales, por ejemplo si viene un inversionista español lo conectamos con los inversionistas locales y hacemos que se junten y hagan reuniones de trabajo.

Recursos Humanos:

16. ¿Ha percibido alguna ventaja o dificultad con los trabajadores del sector construcción?

He visto que cada vez se necesita más especialización para que los trabajos salgan con un mejor nivel de acabado. También he visto que muchas de las construcciones lo hacen personas que no son del sector y no tienen los especialistas adecuados, también con ello se contribuye a una sobreoferta que no toma en cuenta la calidad final de sus obras.

Tecnología e Información:

17. ¿Usted cree que las empresas aprovechan la tecnología e información de manera adecuada?

Creo que las empresas no aprovechan las ventajas y oportunidades.