

**UNIVERSIDAD ESAN**



**ANÁLISIS DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA: EVALUACIÓN DE  
ALTERNATIVAS**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos  
para obtener el grado de Magíster en Administración por:**

Angela Benites Breña

Karem Carrión Saavedra

Leoncio Flores Cruz

Rocío Narvaez Henriquez

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 57**

**Lima, 17 de octubre de 2016**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Pregunta de investigación .....	2
1.3 Objetivos .....	2
1.3.1 <i>Objetivo General</i> .....	2
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	3
1.4 Alcances y Limitaciones .....	3
1.5 Estructura General de Tesis .....	3
<b>CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Modelos .....	5
2.1.1 <i>Modelo de administración estratégica basado en recursos (E. Penrose) ..</i>	<i>5</i>
2.1.2 <i>Modelo de administración estratégica basado en el cliente (A.Hax) .....</i>	<i>6</i>
2.1.3 <i>Modelo de administración estratégico basado en la definición del negocio (L.Arbaiza) .....</i>	<i>7</i>
2.2 Aplicación del Modelo de administración estratégico creado a partir del Modelo L. Arbaiza .....	8
<b>CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>11</b>
3.1 Entorno global.....	11
3.2 Entorno local.....	12
3.3 Situación del sector construcción .....	24
3.4 Situación actual del Segmento Infraestructura en el sector construcción.....	30
3.5 Perspectivas del sector construcción.....	34
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>39</b>
4.1 Análisis SEPTE.....	39
4.1.1 <i>Análisis Socio – Cultural</i> .....	<i>40</i>
4.1.2 <i>Análisis Económico</i> .....	<i>44</i>
4.1.3 <i>Análisis Político - Legal</i> .....	<i>47</i>
4.1.4 <i>Situación Internacional</i> .....	<i>48</i>
4.1.5 <i>Análisis Tecnológico</i> .....	<i>50</i>
4.1.6 <i>Análisis Ecológico</i> .....	<i>52</i>
4.2 Las 5 Fuerzas de Porter.....	54
4.3 Matriz de Factores Externos .....	59
<b>CAPÍTULO V ENTORNO INTERNO .....</b>	<b>61</b>
5.1 Cadena de Valor.....	61
5.1.1 <i>Actividades Primarias</i> .....	<i>62</i>
5.1.1.1 <i>Gestión Comercial</i> .....	<i>62</i>
5.1.1.2 <i>Licitación y/o Negociación</i> .....	<i>63</i>
5.1.1.3 <i>Buena Pro / Adjudicación</i> .....	<i>63</i>
5.1.1.4 <i>Ejecución de Obra</i> .....	<i>64</i>
5.1.1.5 <i>Seguimiento y Control</i> .....	<i>64</i>

5.1.1.6	<i>Culminación y Entrega</i> .....	65
5.1.2	<i>Actividades de apoyo</i> .....	65
5.1.2.1	<i>Finanzas</i> .....	65
5.1.2.2	<i>Logística (Adquisición de bienes y servicios)</i> .....	66
5.1.2.3	<i>Administración de Contratos (Legal – Técnico – Económico)</i> ...	66
5.1.2.4	<i>Recursos Humanos</i> .....	67
5.1.2.5	<i>Gestión Integrada (Calidad – Medio Ambiente – Seguridad)</i> ....	67
5.2	<i>Análisis Económico Financiero</i> .....	67
5.3	<i>Modelo Canvas</i> .....	72
5.3.1	<i>Socios clave</i> .....	74
5.3.1.1	<i>Empresas del sector</i> .....	74
5.3.1.2	<i>El estado</i> .....	74
5.3.2	<i>Actividades clave</i> .....	74
5.3.3	<i>Recursos clave</i> .....	74
5.3.3.1	<i>Profesionales Especialistas según el tipo de Obra</i> .....	74
5.3.3.2	<i>Selección de materiales e insumos</i> .....	75
5.3.3.3	<i>Maquinaria y Equipo de última generación</i> .....	75
5.3.4	<i>Propuesta de valor</i> .....	75
5.3.5	<i>Relaciones con clientes</i> .....	75
5.3.6	<i>Canales</i> .....	76
5.3.6.1	<i>Concursos Públicos (Licitaciones)</i> .....	76
5.3.6.2	<i>Invitación para presentar propuestas</i> .....	76
5.3.6.3	<i>Iniciativa Público Privadas</i> .....	76
5.3.7	<i>Segmentos de clientes</i> .....	76
5.3.7.1	<i>Clientes Sector Público: Gobierno Central, Regional, Local</i> ....	76
5.3.7.2	<i>Clientes del Sector Privado</i> .....	77
5.3.8	<i>Estructura de costos</i> .....	77
5.3.9	<i>Fuentes de ingresos</i> .....	77
5.4	<i>Evaluación de Factores Internos</i> .....	77
5.4.1	<i>Las áreas a tomar en cuenta para la evaluación de factores internos</i> ....	78
5.4.2	<i>Matriz de Factores Internos (EFI)</i> .....	81
<b>CAPÍTULO VI ANÁLISIS FODA</b> .....		<b>83</b>
6.1	<i>Concentrar esfuerzos hacia el desarrollo de APPs</i> .....	84
6.2	<i>Mantener el esfuerzo hacia obras de infraestructura</i> .....	87
6.3	<i>Incursionar en nuevos mercados latinoamericanos</i> .....	88
6.4	<i>Focalizar esfuerzos en obras patrocinadas por el sector privado incluyendo obras por impuestos</i> .....	88
6.5	<i>Desarrollar los sistemas de control e incentivos para incrementar productividad y eficiencia</i> .....	88
6.6	<i>Implementar el sistema COSO ERM para gestionar los Riesgos</i> .....	89
6.7	<i>Ampliar las alternativas de financiamiento a largo plazo</i> .....	90
6.8	<i>Contratar personal en la zona de influencia de las obras</i> .....	91
6.9	<i>Priorización de las acciones estratégicas</i> .....	91
<b>CAPÍTULO VII IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS</b> .....		<b>93</b>
7.1	<i>Implementación de la acción estratégica: concentrar esfuerzos hacia el desarrollo de APPs</i> .....	93

7.1.1	<i>Plan Operativo</i> .....	93
7.1.2	<i>Plan de Organización y Recursos Humanos</i> .....	99
7.2	Implementación de la acción estratégica: ampliar las alternativas de financiamiento a largo plazo.....	104
7.2.1	<i>Plan Operativo</i> .....	105
7.2.2	<i>Plan de Organización y Recursos Humanos</i> .....	108
7.3	Evaluación económica-financiera de las acciones estratégicas priorizadas .....	108
7.3.1	<i>Estructura financiera de la APP</i> .....	108
<b>CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES</b> .....		<b>127</b>
<b>CAPÍTULO IX RECOMENDACIONES</b> .....		<b>129</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		<b>217</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Maestría en: Magíster en Administración de Empresas  
Título de la tesis: Análisis de una empresa constructora:  
Evaluación de Alternativas  
Autores: Benites Breña, Ángela  
Carrión Saavedra, Karem  
Flores Cruz, Leoncio  
Narvaez Henriquez, Rocío

### RESUMEN:

La presente tesis tiene como objetivo general desarrollar un análisis de la empresa Constructora Málaga Hnos. S.A. para plantear y evaluar las acciones estratégicas que le permitan mejorar su rentabilidad y lograr un crecimiento. Teniendo en cuenta los escenarios que viene afrontando el referido sector, que luego de diversos periodos de crecimiento sufrió una contracción en los últimos años, se consideró necesario llevar a cabo una evaluación de la empresa estableciéndose los siguientes objetivos específicos:

- i) Evaluar la situación actual del sector construcción con la finalidad de establecer sus oportunidades, amenazas y perspectivas presentes;
- ii) Evaluar la situación actual de la empresa Constructora Málaga Hnos. S.A. a fin de definir sus fortalezas y debilidades;
- iii) Evaluar la viabilidad operativa, de recursos humanos y económica-financiera de las acciones estratégicas seleccionadas.

El análisis efectuado es explicativo y analítico que incluye un análisis del sector construcción, así como un análisis del entorno externo y un análisis interno. En cuanto al análisis del entorno externo, éste se realizó a través de la metodología SEPTE, el cual nos mostró que el crecimiento económico del país como el cambio político que se está viviendo actualmente, viene llenando de grandes expectativas a las empresas Constructoras. El segundo modelo utilizado fue el de las 5 Fuerzas de Porter, cuyo resultado determinó la intensidad de cada una de las fuerzas.

El análisis externo permitió determinar las fortalezas y oportunidades y la Matriz EFE, dando como resultado que la empresa está respondiendo adecuadamente a las oportunidades, minimizando las amenazas.

Respecto al entorno interno de la Constructora Málaga Hnos. S.A., se analizó su cadena de valor identificando que la actividad Ejecución de Obra, es la que contribuye con casi el 80% del total de los ingresos en la generación de mayor valor a dicha compañía. Del modelo de negocio de Constructora Málaga Hnos. S.A. analizado bajo el enfoque del Modelo Canvas, se determinó que la referida empresa sí tiene capacidad de generar valor. De igual manera se identificó las fortalezas y debilidades de Constructora Málaga Hnos. S.A., elaborándose la matriz de factores internos (EFI).

Posteriormente, al efectuarse el FODA cruzado se identificaron ocho acciones estratégicas requeridas por la empresa, no obstante, de la matriz de decisión se obtuvo que las acciones estratégicas que más alto puntaje obtuvieron fueron el impulso de la empresa en proyectos de iniciativa pública y privada vía APPs y la implementación de financiamiento vía emisión de bonos a través del mercado de valores. En ese sentido, estas acciones estratégicas fueron analizadas, proyectándose un supuesto donde la Constructora Málaga Hnos. S.A. obtenía una concesión vía APP, y emitía bonos corporativos, destinando dichos fondos en calidad de equity a la sociedad de propósito especial creada para operar la concesión. Adicionalmente, en dicho supuesto se estableció que la sociedad de propósito especial accedía a un préstamo sindicado. Como resultado del análisis, luego de proyectarse los estados financieros de Constructora Málaga Hnos. S.A. y del patrimonio fideicometido, se obtuvo que las APPs resultan un negocio potencialmente rentable.

Finalmente, luego del análisis realizado se puede señalar que las APP constituyen una modalidad atractiva en el marco de la inversión público y privada a la cual Constructora Málaga Hnos. S.A. podría incursionar con mayor fuerza en la medida que implemente esquemas de financiamiento alternativos a la banca tradicional como el mercado de valores, y cumpla también con la implementación del área de APPs dentro de su organización.