

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico para la Empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Alvaro Marcelo Pérez Díaz

Wilfredo Arqque Pantigozo

Carlos Alberto Palomino Solórzano

Fredy Romainville Coronado

Asesor: Rubén Guevara

Surco, octubre de 2016

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente trabajo fue la elaboración de un plan estratégico aplicado a la empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L., que la conduzca a ser reconocida como una de las empresas constructoras e inmobiliarias con mayor rentabilidad y crecimiento sostenido en la región Cusco. Se utilizó el Modelo Secuencial de Planeación Estratégica de D'Alessio (2013), comenzando con el análisis del entorno, así como con una auditoría interna a la organización, identificándose oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno a la empresa y las fortalezas, debilidades y las ventajas competitivas de Freak Constructores y Consultores S. R. L. Se encontró que la empresa cuenta con experiencia y experticia en la ejecución de múltiples proyectos inmobiliarios y está dirigida por personal directivo altamente efectivo y capacitado. Sin embargo, se encontró que la Alta Dirección necesita tomar acciones inmediatas que conduzcan a mejorar su estructura organizacional, que le permitan ampliar sus operaciones, diversificar sus ingresos y mejorar su posicionamiento y participación en el mercado, para continuar creciendo en el mercado nacional.

Para alcanzar la visión y misión propuestas, se establecieron cinco objetivos a largo plazo, orientados al incremento del margen neto de utilidad y participación en el mercado, y, mediante los resultados de los análisis interno y externo, se definieron las distintas estrategias para el logro de estos objetivos. Luego de completar el proceso de planeamiento estratégico, se retuvieron siete estrategias, cuyo éxito de implementación depende del compromiso de la Alta Dirección y de toda la empresa, para lo cual se deberán enfocar y alinear los equipos ejecutivos, unidades de negocios, recursos humanos, tecnología de información y recursos financieros.

Abstract

The aim of the present plan was the elaboration of a strategic plan applied to the enterprise Freak Constructores y Consultores S. R. L.; which may lead the company to be recognized as one of the most profitable real estate and construction company with a sustainable growth in the Cusco Region. A Sequential Planning Process (D'Alessio, 2013) has been used to begin to analyze the company's surroundings through an internal audit of the organization, consequently it is been identified opportunities and threats that the company's environment offers, as wells as the strengths, weaknesses and competitive advantages of the above-mentioned enterprise. It has been found that the company counts with experience, and expertise regarding the execution of real estate projects; plus it is driven by the management personnel, which is considered to be highly effective and trained. However, on the other side, the Senior Management must take immediate actions for the improvement of the structural organization, which will allow broaden its operations, disseminate the incomes and propel its positioning and participation in the market, so that it continues expanding within the national scope.

In order to achieve the proposed vision and mission, five long-term goals have been established with the objective of increasing the net profit margin and market participation, and as a result of the internal external analysis different strategies have been defined to reach these objectives. Following completion of the strategic planning process, seven strategies were preserved, which successful implementation will depend on the commitment of the Company Senior's Managers and all the personnel, thus, we will focus on the organization of the executive teams, the business units, human resources, information technology and financial resources.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de Freak Constructores y Consultores S. R. L.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión.....	13
2.4 Valores.....	14
2.5 Código de Ética.....	16
2.6 Conclusiones.....	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1 Análisis del Entorno (PESTE).....	18
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	18
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	25
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	29
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	33
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	34
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	35
3.3 Freak Constructores y Consultores S. R. L. y sus competidores.....	35
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	36
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	37

3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	39
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	39
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	40
3.4 Freak Constructores y Consultores S. R. L. y sus Referentes.....	41
3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	42
3.6 Conclusiones.....	46
Capítulo IV: Evaluación Interna de Freak Constructores y Consultores S. R. L.....	47
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	47
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	47
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	49
4.1.3 Operaciones y logística, infraestructura (O).....	52
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	55
4.1.5 Recursos humanos (H).....	57
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	59
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	61
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	63
4.3 Conclusiones.....	63
Capítulo V: Intereses de Freak Constructores y Consultores S. R. L. y Objetivos de	
Largo Plazo	65
5.1 Intereses de Freak Constructores y Consultores S. R. L.....	65
5.2 Potencial de Freak Constructores y Consultores S. R. L.....	65
5.3 Principios Cardinales de Freak Constructores y Consultores S. R. L.....	66
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de Freak Constructores y Consultores S. R. L. (MIO).....	68
5.5 Objetivos de Largo Plazo de Freak Constructores y Consultores S. R. L.	68

5.6 Conclusiones.....	70
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	71
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	71
6.1.1 Estrategias FO (explote).....	71
6.1.2 Estrategias DO (busque).....	71
6.1.3 Estrategias DA (evite).....	72
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	72
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	76
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE).....	77
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	79
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	80
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	80
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	83
6.9 Matriz de Ética (ME).....	83
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	83
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	83
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	84
6.13 Conclusiones.....	87
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	89
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	89
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	92
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	92
7.4 Estructura de Freak Constructores y Consultores S. R. L.	97
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	100
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	101

7.7 Gestión del Cambio.....	102
7.8 Conclusiones.....	102
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	103
8.1 Perspectivas de Control.....	103
8.1.1 Aprendizaje interno.....	103
8.1.2 Procesos.....	103
8.1.3 Clientes.....	104
8.1.4 Financiera.....	104
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	104
8.3 Conclusiones.....	104
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	107
9.1 Plan Estratégico Integral.....	107
9.2 Conclusiones Finales.....	107
9.3 Recomendaciones Finales.....	109
9.4 Futuro de Freak Constructores y Consultores S. R. L.....	110
Referencias.....	112
Apéndices.....	116
Apéndice A: Guía de entrevistas a funcionarios de Freak Constructores y Consultores S. R. L.	116
Apéndice B: Entrevistas a Gerentes y Jefes de Freak Constructores y Consultores S. R. L.	120

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Demanda insatisfecha de vivienda según precio de venta (2013.)</i>	9
Tabla 2	<i>Proyectos inmobiliarios ejecutados por Freak Constructores y Consultores S. R. L.</i>	10
Tabla 3	<i>Datos de la empresa FCyC S. R. L.</i>	11
Tabla 4	<i>Evaluación de criterios de la visión existente en FCyC S. R. L.</i>	14
Tabla 5	<i>Evaluación de criterios de la misión existente en FCyC S. R. L.</i>	15
Tabla 6	<i>Variación del tipo de cambio del dólar norteamericano.</i>	21
Tabla 7	<i>Tasa de crecimiento poblacional (en millones de habitantes).</i>	29
Tabla 8	<i>Tasa de desempleo (en porcentaje).</i>	30
Tabla 9	<i>Incidencia de la pobreza total (en porcentaje).</i>	30
Tabla 10	<i>Demanda potencial, interés por adquirir y demanda efectiva por vivienda según NSE en Lima Metropolitana 2012-2013 (en cantidad de viviendas).</i>	31
Tabla 11	<i>Distribución de la demanda efectiva según precio de la vivienda y NSE en Cusco (2013) (en cantidad de viviendas).</i>	32
Tabla 12	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	36
Tabla 13	<i>Empresas proveedoras de FCyC S. R. L.</i>	37
Tabla 14	<i>Ratios financieros de FCyC SRL y sus competidores (2015).</i>	41
Tabla 15	<i>Ratios financieros de FCyC SRL y sus referentes (2015).</i>	42
Tabla 16	<i>Matriz del perfil competitivo (MPC).</i>	45
Tabla 17	<i>Matriz del perfil referencial(MPR).</i>	45
Tabla 18	<i>Viviendas vendidas según sector urbano en Cusco (2012).</i>	51
Tabla 19	<i>Viviendas vendidas según precios de venta (2012).</i>	52
Tabla 20	<i>Ventas y utilidad de los cuatro últimos periodos de FCyC S. R. L. (en Nuevos Soles).</i>	55

Tabla 21	<i>Nivel remunerativo del personal obrero de FCyC S. R. L.</i>	58
Tabla 22	<i>Nivel remunerativo de los trabajadores administrativos permanentes de FCyC S. R. L.</i>	58
Tabla 23	<i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para venta de viviendas</i>	64
Tabla 24	<i>Matriz de intereses organizacionales de FCyC S. R.L.</i>	69
Tabla 25	<i>Matriz FODA de FCyC S. R. L.</i>	73
Tabla 26	<i>Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA) de FCyC S. R. L.</i>	74
Tabla 27	<i>Matriz del portafolio de negocio de FCyC S. R. L.</i>	76
Tabla 28	<i>Matriz interna externa de FCyC S. R. L.</i>	78
Tabla 29	<i>Matriz de decisión estratégica de FCyC S. R. L.</i>	81
Tabla 30	<i>Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico de FCyC S. R. L.</i>	82
Tabla 31	<i>Matriz de Rumelt de FCyC S. R. L.</i>	84
Tabla 32	<i>Matriz de ética de FCyC S. R. L.</i>	84
Tabla 33	<i>Estrategias retenidas y de contingencia de FCyC S. R. L.</i>	85
Tabla 34	<i>Matriz de estrategias vs. objetivos de largo plazo de FCyC S. R. L.</i>	86
Tabla 35	<i>Matriz de posibilidades de los competidores de FCyC S. R. L.</i>	87
Tabla 36	<i>Recursos asignados a cada objetivo de Corto Plazo</i>	93
Tabla 37	<i>Políticas de cada estrategia</i>	96
Tabla 38	<i>Tablero de control balanceado de FCyC S. R. L.</i>	105
Tabla 39	<i>Plan estratégico integral de FCyC S. R. L.</i>	111

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Proyección de crecimiento del PBI mundial.....	2
<i>Figura 2.</i> Proyección de crecimiento del PBI en la Eurozona.....	2
<i>Figura 3.</i> Proyección de crecimiento del PBI de Perú.....	3
<i>Figura 4.</i> Crecimiento del PBI 2014 vs. 2015.....	4
<i>Figura 5.</i> PBI Global y PBI Construcción 2011-2015.....	5
<i>Figura 6.</i> Consumo interno de insumos de la construcción 2011-2015.....	5
<i>Figura 7.</i> Evolución de precios de insumos de la construcción 2010-2015.....	6
<i>Figura 8.</i> Desembolsos de productos Mivivienda a nivel nacional.....	7
<i>Figura 9.</i> Desembolsos de productos Mivivienda a nivel región Cusco.....	8
<i>Figura 10.</i> Expectativas de crecimiento de ventas de las inmobiliarias a nivel nacional.....	8
<i>Figura 11.</i> Tasa de referencia 2006-2015.....	18
<i>Figura 12.</i> Proyección de la inflación 2010-2017 (variación porcentual en los últimos 12 meses).....	20
<i>Figura 13.</i> Inflación esperada en Latinoamérica.....	21
<i>Figura 14.</i> Variación del tipo de cambio del dólar norteamericano.....	22
<i>Figura 15.</i> Producto bruto interno: 2008-2018 (variación porcentual real).....	25
<i>Figura 16.</i> PBI de la región Cusco a precios constantes de 2007.....	26
<i>Figura 17.</i> Estructura porcentual del valor agregado bruto de Cusco en el PBI y estructura porcentual del valor agregado bruto de construcción de Cusco.....	27
<i>Figura 18.</i> Índice de competitividad regional 2015.....	28
<i>Figura 19.</i> Demanda efectiva de distritos de preferencia para comprar vivienda en la ciudad del Cusco.....	28
<i>Figura 20.</i> Distribución de personas según NSE-Perú.....	30

Figura 21. Cadena de valor agregado de actividades productivas de FCyC S. R. L.56

Figura 22. Matriz PEYEA de FCyC S. R. L.75

Figura 23. Matriz Boston Consulting Group de FCyC S. R. L.76

Figura 24. Matriz Interna-Externa de FCyC S. R. L.78

Figura 25. Matriz de la Gran Estrategia de FCyC S. R. L.80

Figura 26. Estructura organizacional de FCyC S. R. L.98

Figura 27. Estructura organizacional propuesta para FCyC S. R. L.99



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

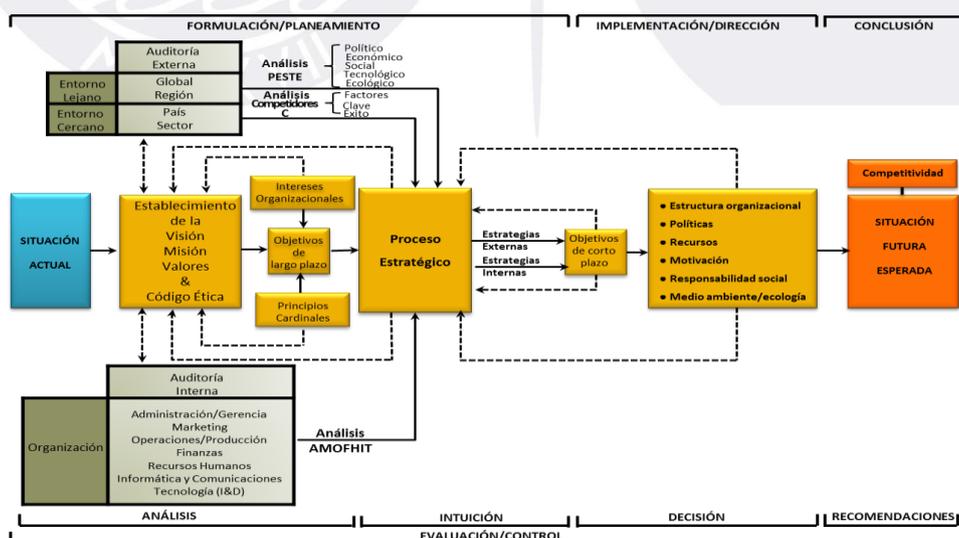


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2.ª ed., México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (PESTE). Del análisis PESTE, deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades, que podrían beneficiar a la organización, y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2, se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello, se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y su *atractividad* se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después

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

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

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

En la tercera etapa, se desarrolla la evaluación estratégica, que se lleva a cabo

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



Capítulo I: Situación General de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

1.1 Situación General

El Perú, desde la década de 1990, experimenta un notable dinamismo en su economía, y algunas políticas adoptadas por el gobierno han dado lugar a una serie de inversiones que vienen generando un crecimiento económico sostenido y un buen panorama para el desarrollo futuro del país, a pesar de existir ciertos inconvenientes a nivel global, como los que se citan a continuación:

En el “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019”, el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF) pronosticó (2016):

El mundo continuará creciendo a una tasa baja y con múltiples fuentes de incertidumbre en el horizonte de proyección del Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado. Así, para el 2016 y 2017 se proyecta un crecimiento mundial de 3% similar al del Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 pero con una ligera recomposición de los motores de crecimiento: por un lado, el mayor crecimiento de China debido a políticas expansivas de corto plazo y, por otro lado, el menor crecimiento de economías avanzadas, en especial, EE.UU. y zona Euro, en un contexto de elevada incertidumbre, debilitamiento de la demanda doméstica y ausencia de reformas estructurales. La economía peruana crecerá 4.0% en el 2016, límite superior del rango proyectado en el Marco Macroeconómico Multianual, impulsada por una mayor producción minera (20.1%) y una política fiscal moderadamente expansiva, vía inversión pública (9.1%). Sin embargo, esta recuperación económica es aún muy inestable. La inversión privada, variable clave para asegurar un alto y sostenido crecimiento, viene cayendo por tres años consecutivos, mientras que el empleo formal se mantiene prácticamente estancado. Esto no permite reactivar el círculo virtuoso de mayor inversión-empleo-consumo que

asegure la sostenibilidad de la actual recuperación. (p. 10)

Se espera que las proyecciones del crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) mundial nuevamente entrarán en alza a partir del año 2017, con una mejor perspectiva para EE.UU., y América Latina, tal como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Proyección de crecimiento del PBI mundial.

Tomado de “Presentación de reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016-presentacion.pdf>

En la Eurozona, aún se mantiene un nivel cercano a cero con una proyección de crecimiento del PBI menor para los años 2016, 2017 y 2018, tal como se muestra en la Figura 2.

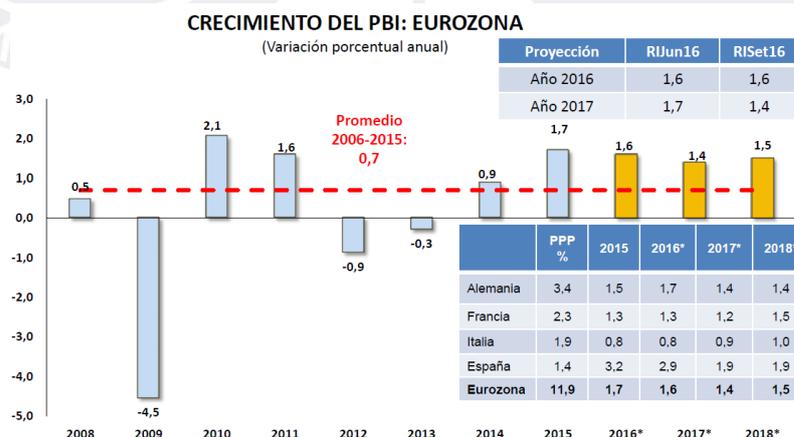


Figura 2. Proyección de crecimiento del PBI en la Eurozona.

Tomado de “Presentación de reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016-presentacion.pdf>

En el “Reporte de inflación setiembre 2016”, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) informó:

Durante el primer semestre la actividad productiva recibió un impulso de las actividades primarias, las que en su conjunto crecieron 8.0 por ciento, en tanto que las no primarias aumentaron 3.0 por ciento. Con ello, el PBI aumentó 4.1 por ciento, tasa mayor a la del primer semestre de 2015 (2.5 por ciento). Dentro del sector primario, el PBI del subsector minería metálica creció 26.9 por ciento, por efecto del inicio de operaciones de la mina Las Bambas y de la ampliación de Cerro Verde. Por otro lado, en el sector no primario destacó el crecimiento de los sectores comercio y servicios, los que crecieron 2.5 y 4.3 por ciento, respectivamente. (p.37).

Así mismo, el MEF pronosticó para la economía peruana (2016):

Para el 2017, se espera una recuperación de 5,0% debido al rebote en la confianza empresarial registrado en lo que va del 2016 y a los anuncios de medidas de desahorro y de mejora del entorno de negocios que está llevando a cabo la presente administración. (p.11).

De acuerdo al reporte de inflación a setiembre del 2016 publicado por el BCRP, Perú seguirá mostrando una tasa de crecimiento del PBI elevada respecto a otras economías de la región, tal como se muestra en la Figura 3.



Figura 3. Proyección de crecimiento del PBI de Perú.

Tomado de “Presentación de reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2016-presentacion.pdf>

Respecto del año 2016, las proyecciones de crecimiento del PBI este año estarán impulsadas por los sectores económicos de minería metálica y el sector construcción, tal como se muestra en la Figura 4.

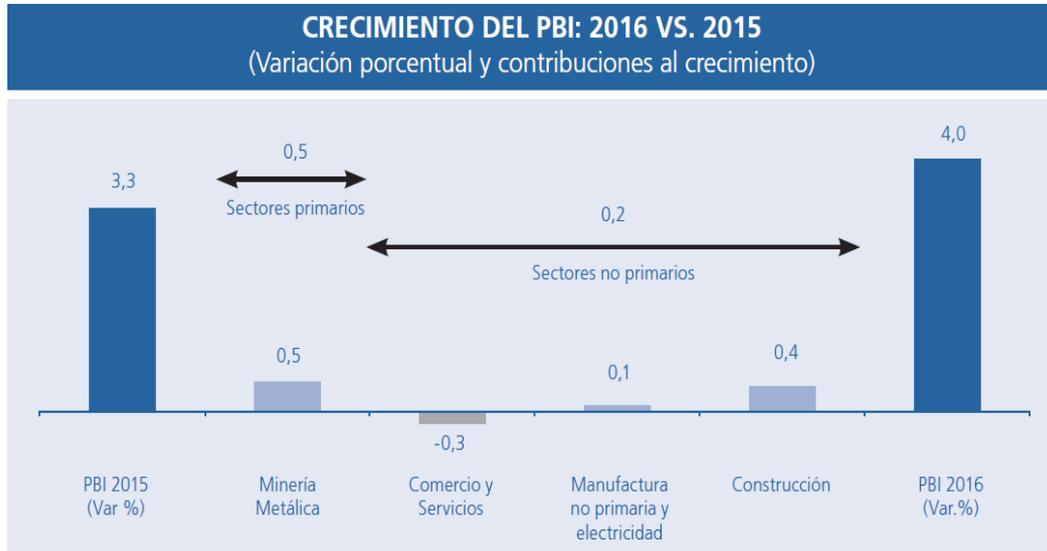


Figura 4. Crecimiento del PBI 2015 vs. 2016.

Tomado de “Reporte de inflación Junio 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>

A julio del 2016, la construcción decreció en 7.53%, siendo el peor resultado en los últimos cinco años analizados, en donde el PBI construcción creció por encima del PBI global, excepto en los periodos 2014 al 2016, rompiendo así el esquema de crecimiento que presentaba el sector, el cual mostró picos de crecimiento de hasta 20.55% en el año 2013 y 17.87% en el año 2012. Además, este decrecimiento anual del sector ha sido contrario al de la economía en general, que a julio del 2016 creció en 3.77%, tal como se muestra en la Figura 5.

Del análisis que se realizó al consumo interno de insumos de la construcción en los últimos cuatro años, tal como se aprecia en la Figura 6, se puede concluir que: el cemento ha presentado crecimiento hasta julio del 2014, donde la variación porcentual del año 2014 respecto de la del año anterior fue de solo 3.48%; el acero ha tenido también un comportamiento similar excepto en el periodo comprendido de agosto de 2015 a julio de

2016, en el que la variación porcentual con respecto al mismo periodo del año anterior ha sufrido una caída de 3.38%, finalmente, el asfalto, pese a haber crecido su consumo entre los años 2013 y 2015, ha experimentado un decrecimiento de su consumo desde julio del año 2013 a la fecha.

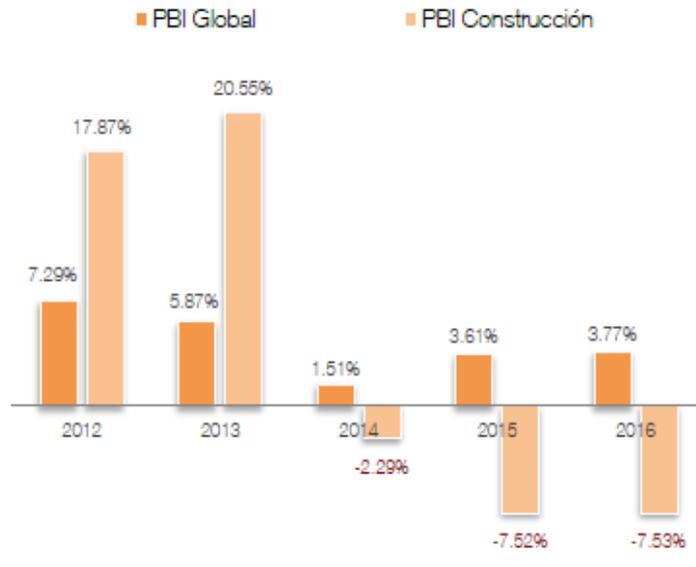


Figura 5. PBI global y PBI construcción 2012-2016. Tomado de “Informe económico de la construcción n° 10-setiembre 2016,” por la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), 2016. Lima, Perú: Autor.

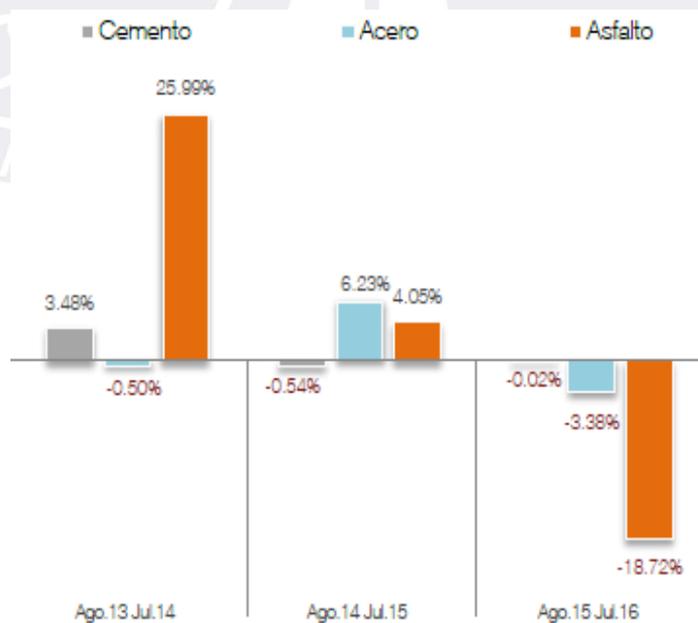


Figura 6. Consumo interno de insumos de la construcción 2014-2016. Tomado de “Informe económico de la construcción n° 10-junio 2016,” por la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), 2016. Lima, Perú: Autor.

Del análisis que se realizó al comportamiento de la variación de los precios de los principales insumos de la construcción en los últimos cinco años, se verifica que: el costo de la mano de obra ha mostrado un crecimiento sostenido a lo largo de todo este periodo juntamente con la variación del precio de la loseta, a diferencia de los otros insumos como el acero, cemento y ladrillo, cuyo crecimiento ha sido fluctuante, siendo el acero el insumo cuyo precio ha caído a su nivel más bajo a finales del año 2012, tal como se muestra en la Figura 7.

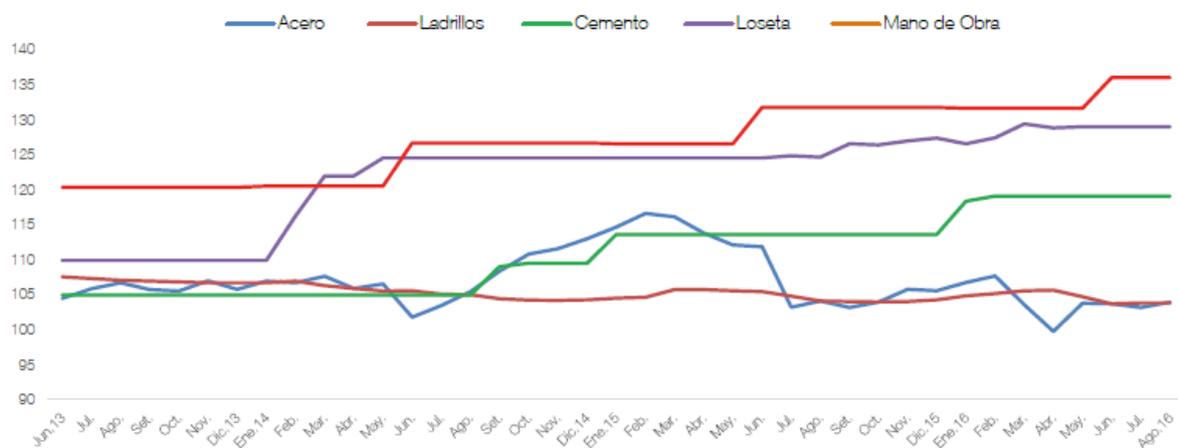


Figura 7. Evolución de precios de insumos de la construcción 2013-2016. Lima. Tomado de “Informe económico de la construcción n° 10- setiembre 2016,” por la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), 2016. Lima, Perú: Autor.

Un impulso al sector construcción se viene dando con el desarrollo de proyectos inmobiliarios, impulsados por capitales privados y también por el gobierno a través de diferentes programas, como el Fondo Mivivienda, Techo Propio y otros, buscando satisfacer en parte la creciente demanda inmobiliaria, tal como en el caso de la capital del país, conforme lo señaló el especialista Fernández (2015):

“La demanda efectiva de las viviendas en Lima, es decir, la referida a personas que están en condiciones de adquirirlas, supera las 400,000 unidades habitacionales, por tanto existe un mercado insatisfecho en Lima y en todo el país, que requiere cada año de más unidades de vivienda”. (p. 1)

El Fondo Mivivienda ha ido otorgando créditos de manera sostenida con la finalidad de disminuir la brecha de demanda insatisfecha de viviendas a nivel nacional en los últimos seis años, tal como se muestra en la Figura 8, de lo que se concluye que el crecimiento anual promedio de desembolsos de productos Mivivienda ha sido de 19%. Ha habido un crecimiento sostenido, que incluso entre el años 2012 y 2013 ha duplicado la cantidad de desembolsos de créditos, lo que se ha visto reflejado en la construcción de diversos grupos de viviendas y condominios a nivel nacional, debido a la demanda insatisfecha que se tenía; por otro lado, a partir del año 2014, ha habido un descenso en los créditos para vivienda, lo que implicaría una reducción del sector; sin embargo, esto más bien podría interpretarse como una normalización de la oferta, en vista de que antes de esos periodos la oferta era muy baja ante la demanda existente.

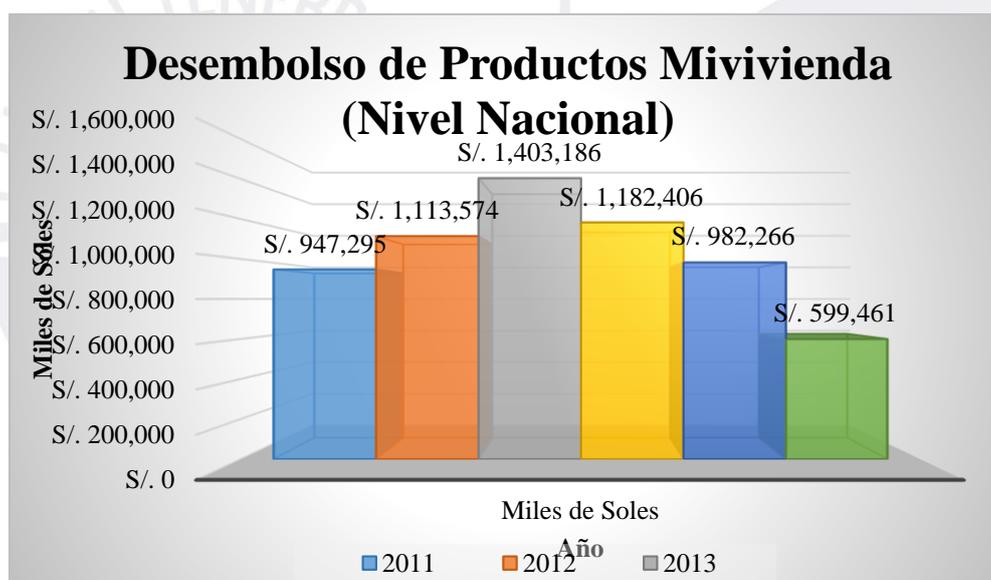


Figura 8. Desembolsos de productos Mivivienda a nivel nacional.

Tomado de “Estadísticas: Desembolsos históricos de los productos Mivivienda al 30 de junio 2016,” por el Fondo Mivivienda, 2016. Recuperado de <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>

En la región Cusco, la situación fue diferente, pues, como se aprecia en la Figura 9, el decrecimiento promedio de los últimos cinco años fue de 33% respecto del año 2011; la tendencia ha ido a la baja, es decir, ha habido un primer periodo de resultados de desembolsos abultados de 2011 a 2012 y luego una caída casi constante, lo que se explica en que la penetración de este producto Mivivienda no ha tenido la acogida esperada por la

población del Cusco, alcanzando el último año sólo un 10% en monto de lo desembolsado el 2011.

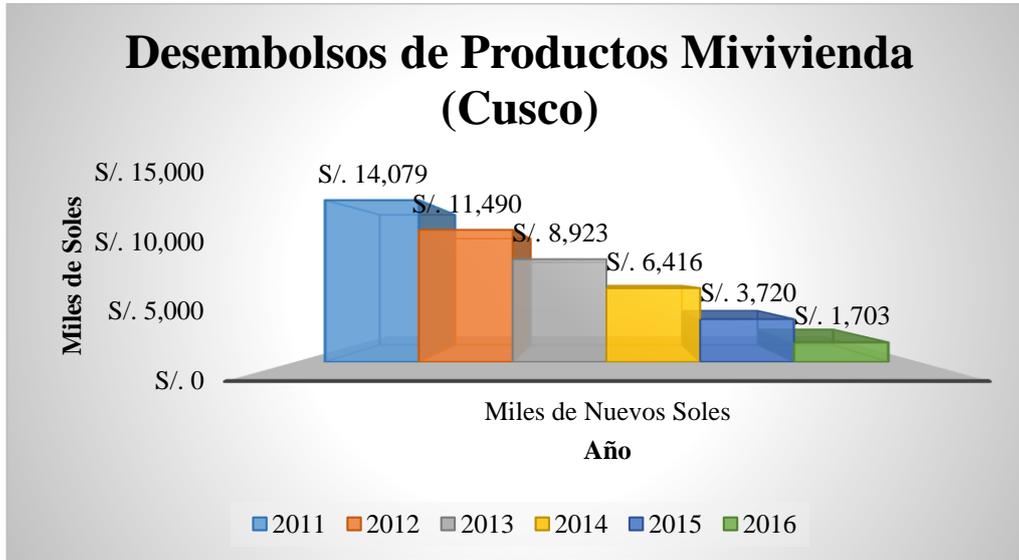


Figura 9. Desembolsos de productos Mivivienda a nivel región Cusco. Tomado de “Estadísticas: Desembolsos históricos de los productos Mivivienda al 30 de junio 2016,” por el Fondo Mivivienda, 2016. Recuperado de <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>

Para el año 2016 los promotores inmobiliarios, indican que la infraestructura pública y vivienda informal serán los dos tipos de construcción que tendrán un mejor desempeño, tal como se aprecia en la Figura 10. El 27% de los entrevistados señalaron que la vivienda informal será la que más crecerá, mientras que un 23% cree que será la infraestructura pública.

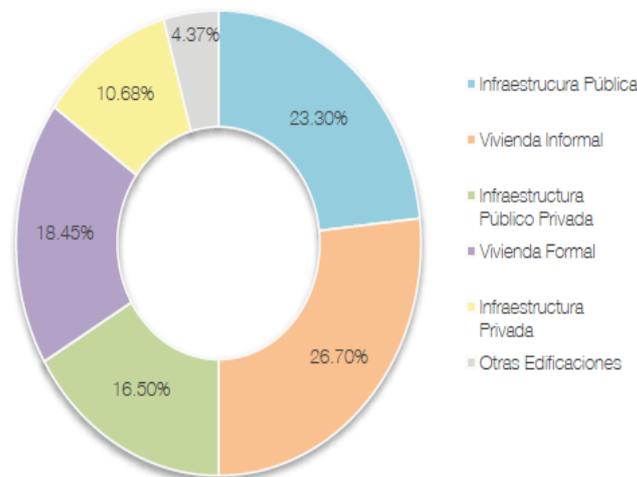


Figura 10. Tipo de construcción que más crecerá el 2016. Tomado de “Informe económico de la construcción n° 10-setiembre 2016,” por la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), 2016. Lima, Perú: Autor.

Por otra parte, en la Tabla 1, se visualiza que, en la provincia del Cusco de acuerdo al primer y único estudio realizado hasta la fecha por la Cámara Peruana de la Construcción-Instituto de la Construcción y el Desarrollo (CAPECO-ICD), al año 2013, existía una demanda insatisfecha de vivienda, que es del orden de 22,648 hogares, y la oferta existente, fue de 561 viviendas, oferta insuficiente para atender esta demanda; dada esta oportunidad, la empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L. (FCyC S. R. L.) decidió establecerse en este mercado.

Tabla 1

Demanda insatisfecha de vivienda según precio de venta (2013)

Precio de la vivienda (US\$)	Demanda efectiva de hogares	Oferta inmediata de viviendas	Demanda insatisfecha de hogares	Porcentaje de preferencia de la población (%)
Hasta 5,000	7,698	-	7,698	33.99
5,001-10,000	5,540	-	5,540	24.46
10,001-20,000	6,307	-	6,307	27.85
20,001-30,000	1,852	-	1,852	8.18
30,001-40,000	1,128	11	1,117	4.93
Más de 40,000	684	550	134	0.59
Total	23,209	561	22,648	100

Nota. Tomado de “I Estudio ‘El mercado de edificaciones urbanas en la provincia del Cusco’,” por la Cámara Peruana de la Construcción-Instituto de la Construcción y el Desarrollo (CAPECO-ICD), 2013. Lima, Perú: Autor.

FCyC S. R. L. es una empresa constructora e inmobiliaria familiar fundada por los hermanos Danny Daniel Rosa Cruz y Dushian Enrique Rosa Cruz, que inicia sus actividades en el año 2005 en la ciudad de Cusco, y el 08 de abril del año 2008 se constituye formalmente orientando sus actividades principalmente a la consultoría y ejecución de proyectos en general, motivados por la evolución del rubro de la construcción en el Perú.

Debido al crecimiento acelerado de la economía, durante el periodo mayo de 2008-marzo de 2010, las actividades de la empresa se relacionan exclusivamente con contratos con entidades públicas y privadas para la ejecución de proyectos de obras civiles. A partir de abril de 2010, se crea la Unidad de Negocios Inmobiliaria dedicada al desarrollo y comercialización de proyectos inmobiliarios, constituyéndose desde entonces hasta la fecha en el único rubro de la empresa, motivados por la experiencia y emprendimiento de los socios de la empresa. Asimismo, su primer proyecto inmobiliario fue el “Condominio Residencial

Bella Kantu”, en el que se construyeron 12 departamentos y la obra inició en el mes de julio de 2010; desde entonces, se han desarrollado ininterrumpidamente una serie de proyectos, tal como se muestra en la Tabla 2, en la que se consigna el resumen de obras inmobiliarias ejecutadas por FCyC S. R. L. hasta el año 2016.

Tabla 2

Proyectos inmobiliarios ejecutados por FCyC S. R. L.

Item	Nombre del Proyecto	Propietario	Monto del contrato en S/.	Cantidad de departamentos construidos	Avance de obra %	Fecha de inicio de Obra
1.	Condominio Residencial Bella Kantu	Freak Constructores y Consultores S.R.L	1`364,277.40	12	100	17/07/2010
2.	Condominio Residencial Bella Italia	Freak Constructores y Consultores S.R.L	2`607,230.00	20	100	01/09/2010
3.	Condominio Residencial El Prado	Freak Constructores y Consultores S.R.L	7`248,702.00	74	100	11/06/2011
4.	Condominio Residencial Inka`s Terra	Freak Constructores y Consultores S.R.L	8`683,257.00	54	100	01/01/2012
5.	Condominio Residencial Calicanto	Freak Constructores y Consultores S.R.L	9`685,253.00	61	100	01/05/2013
6.	Condominio Residencial Firenze	Freak Constructores y Consultores S.R.L	13`201,257.00	54	10	01/01/2016
7.	Construcción IE integrado Sorcco - Coyllurqui	Freak Constructores y Consultores S.R.L	5`881,521.09		3	01/05/2016

El Directorio de FCyC S. R. L. recientemente ha incorporado a un grupo de profesionales con capacidad de gestionar las diferentes áreas funcionales de la empresa con el fin de desarrollar ventajas competitivas, pues, en el Perú, el sector construcción y la industria inmobiliaria tienen un crecimiento acelerado, y, por ende, existen también numerosas empresas con las que se compete. FCyC S. R. L. es una empresa que se va consolidando en el mercado con más de ocho años de operaciones, y tiene como visión posicionarse para el año 2021 como líder del sector inmobiliario en la región Cusco. Asimismo, se considera que una

correcta formulación e implementación de un plan estratégico mejorará su competitividad y rentabilidad, y, para conseguir esto, la tarea es: (a) mejores procesos, (b) satisfacción del cliente, (c) equipo de trabajo comprometido, y (d) incremento de la rentabilidad sobre el capital empleado.

Por otro lado, en la Tabla 3, se muestran los datos de la empresa FCyC S. R. L., de acuerdo con los datos de la SUNAT (2016).

Tabla 3

Datos de la empresa FCyC S. R. L.

Datos y características de la empresa	
Nombre	Freak Constructores y Consultores S. R. L.
RUC	20450515010
Giro	Construcción inmobiliaria
Edad	Empresa en crecimiento (ocho años)
Tamaño	Pequeña y Mediana Empresa (PYME)
Número de trabajadores	40 de Planta, 150 en obra
Campo de actividad	Construcción inmobiliaria
Tipo de propiedad	Empresa privada concentrada en cuatro socios
Dirección	Av. Los Incas n° 1044, dpto. A, int. 201, Wanchaq, departamento de Cusco (Perú)
Estructura jurídica	Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. R. L.)

Nota. Adaptado de “Consulta RUC,” por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanera (SUNAT), 2016. Recuperado de <http://ww1.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

1.2 Conclusiones

La estabilidad macroeconómica del Perú data de más de 20 años, y eso hace posible pronosticar que, en los próximos años, no va a cambiar esa tendencia, favoreciendo la inversión y el desarrollo de sectores como el de construcción.

La proyección de crecimiento de la economía peruana permitiría liderar el crecimiento de la economía en la región latinoamericana, y se espera para el año 2107 un crecimiento del PBI del Perú de 4.5%, liderado por una mayor inversión en infraestructura.

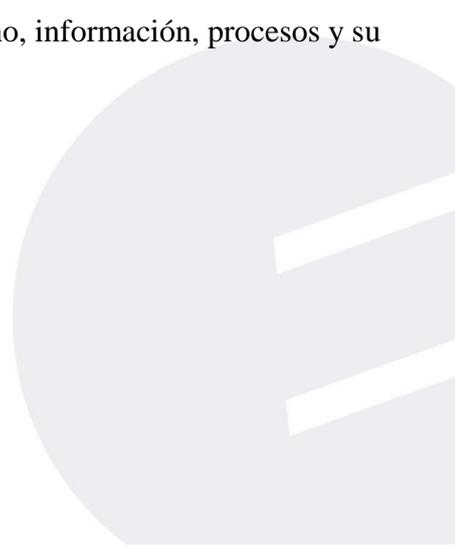
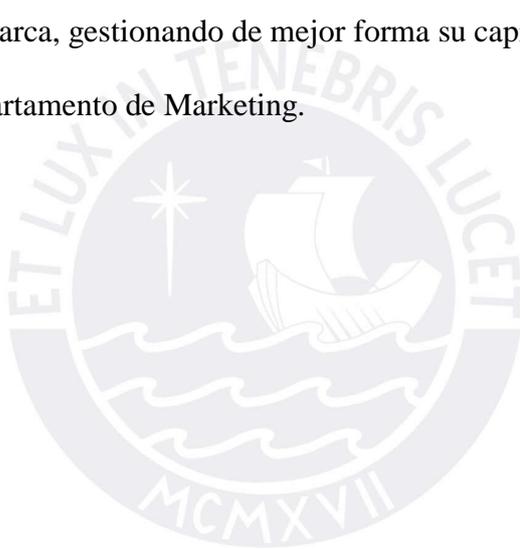
En el sector construcción, las estadísticas de los últimos años a nivel nacional reflejan claramente un crecimiento sostenido del consumo de materiales de construcción, como en el caso del cemento y el acero, y la región Cusco no es la excepción.

Según el último estudio de mercado realizado por la Cámara Peruana de la Construcción ([CAPECO], 2013), se estimó que la demanda efectiva de vivienda en Cusco

era de 23,209 hogares y la demanda insatisfecha era de 22,648 hogares, la misma que sigue creciendo de manera sostenida; asimismo, la oferta con la que se cuenta es insuficiente para atender las necesidades de vivienda de varios niveles socioeconómicos (NSE) en Cusco.

En la industria inmobiliaria, existe un nicho de mercado en las familias jóvenes de los segmentos socioeconómicos C y D, que aspiran a una vivienda, que, a través del impulso del Estado peruano mediante programas sociales como Fondo Mivivienda y Techo Propio, en estos últimos años, pueden acceder a un crédito hipotecario; esta oportunidad tiene que ser aprovechada por las empresas del sector construcción e inmobiliario.

La empresa FCyC S. R. L. espera mejorar su competitividad y rentabilidad, y, para conseguir esto, debe incrementar su participación de mercado y conseguir su reconocimiento de marca, gestionando de mejor forma su capital humano, información, procesos y su Departamento de Marketing.



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

2.1 Antecedentes

El sector construcción es importante no solo por su aporte al PBI, sino también por ser un motor de la economía regional y nacional. Como se vio, el sector ha tenido un desarrollo sostenible desde hace más de 20 años, con mayor incidencia desde el año 2008; actualmente, se mantienen en cartera proyectos de infraestructura importantes, además del impulso en programas de vivienda, dada la demanda insatisfecha existente. Bajo este esquema, las empresas se tienen que mostrar más ávidas en utilizar herramientas que las hagan más productivas y competitivas, ya que, dada la coyuntura, en la que hay una situación de varias empresas de la competencia, si no se formulan e implementan las estrategias adecuadas, se corre el riesgo de tener que salir del mercado. En la región Cusco, existe una demanda insatisfecha de vivienda y la oferta existente es insuficiente, por lo que FCyC S. R. L. debe aprovechar esta oportunidad para mejorar su competitividad e incrementar su rentabilidad.

2.2 Visión

Existe una declaración de visión de la empresa: “Ser la empresa líder en la industria de la construcción en la región sur del Perú dentro de cinco años” (Rosa & Carbajal, 2012, p. 42). No obstante, se desprende de esta declaración que ella no cumple con todos los nueve componentes que debe tener una visión, tal como se detalla en la Tabla 4. Sobre esta base, se actualizan y se agregan los otros elementos, y la nueva visión planteada es la siguiente:

Para el año 2021, Freak Constructores y Consultores S. R. L. será reconocida como la empresa constructora e inmobiliaria con mayor rentabilidad y crecimiento sostenido de la Región Cusco, con un uso eficiente de sus recursos, realizando operaciones amigables con la comunidad y el medio ambiente, desarrollando las competencias de sus colaboradores, y superando las expectativas de los clientes.

2.3 Misión

Existe una declaración de misión de la empresa:

Somos una empresa que opera con calidad y excelencia en la industria de la

construcción, reconocidos por nuestros principios, valores, ética y responsabilidad social con el medio ambiente y las poblaciones donde operamos, brindando servicios a la medida de la demanda de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo de nuestro capital humano, formando líderes para un desempeño sobresaliente que aporten valor a la empresa y a la sociedad. (Rosa & Carbajal, 2012, p. 43)

Tabla 4

Evaluación de componentes de la visión existente en FCyC S. R. L.

	Componentes	Comentario	Evaluación
Partes	Ideología central conformado por propósito central y valores centrales	No está expresado el carácter duradero de la organización	No cumple
	Visión de futuro	Existe un horizonte de tiempo a futuro	Si cumple
Características	Simpleza y Claridad	La declaración es directa y clara	Si cumple
	Ambiciosa convincente y realista	La visión es alcanzable, sin embargo solo se centra en un único aspecto	No cumple
	Horizonte de tiempo definido	Existe el horizonte definido de cinco años	Si cumple
	Alcance geográfico proyectado	Hay una mención del alcance geográfico-sur del Perú	Si cumple
	Conocida por todos	Todas las decisiones son mancomunadas, por lo tanto es una declaración conocida en la organización	Si cumple
	Expresada en sentido de urgencia	No es muy fuerte la necesidad de alcanzar la visión	No cumple
	Idea clara de a dónde se debe dirigir la organización	No está claro que se debe hacer para lograr la visión	No cumple

En la Tabla 5, se muestra que esta misión no contiene los nueve componentes que debe tener una misión, por lo que se recomienda un replanteamiento de la nueva visión de la siguiente forma:

Freak Constructores y Consultores S. R. L. es una empresa dedicada al desarrollo de proyectos de infraestructura de edificaciones en el ámbito público y privado, atendiendo oportunamente la demanda de nuestros clientes, asegurando la calidad de los proyectos realizados, en un ambiente que impulse el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores y aportando al desarrollo sostenido de las comunidades.

2.4 Valores

Estos se consideran como principios morales y éticos, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, que constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura

organizacional y sirven de referencia para la toma de decisiones, teniendo la organización la capacidad de decidir qué se debe o no hacer dentro de la misma.

Los valores son los siguientes:

- Oportunidad y excelencia: Entregar los proyectos antes de los plazos establecidos, superando las expectativas de los clientes.
- Seguridad: Velar por la adecuada realización de procedimientos siguiendo normativas y asegurando el bienestar de los trabajadores.
- Compromiso y responsabilidad social: Cuidar el medio ambiente donde se desarrollen las actividades, mediante técnicas de planeamiento y ejecución adecuadas, velando por el bienestar de la comunidad, y fomentando el desarrollo y crecimiento de los integrantes de la empresa.
- Honradez e integridad: Actuar siempre de forma transparente, honesta y con lealtad, de acuerdo con las normativas vigentes.
- Innovación y creatividad: Realizar una permanente actualización en tecnologías y procesos constructivos.

Tabla 5

Evaluación de componentes de la misión existente en FCyC S. R. L.

Componentes	Comentario	Evaluación
Identificación de clientes consumidores de productos	No está claro cuáles son sus clientes principales.	No cumple
Identificación de principales productos	No indica qué es lo que ofrece.	No cumple
Ámbito geográfico donde se encuentra su mercado	No está establecido el ámbito de su mercado.	No cumple
Situación tecnológica de la empresa	No hay mención de este aspecto.	No cumple
Situación financiera de la empresa	No está mencionado.	No cumple
Cultura organizacional	No hay un alcance sobre el clima laboral.	No cumple
Autoconocimiento de la organización	Menciona brevemente su método de trabajo-calidad y excelencia.	Sí cumple
Imagen pública	Se menciona la responsabilidad con el medio donde se trabaja.	Sí cumple
Consideración por los empleados	Está mencionada la necesidad de capacitar al personal para lograr mejores competencias.	Sí cumple

2.5 Código de Ética

Establece normas que regulan el comportamiento de las personas al interior de una organización; supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio y se constituye como un elemento indispensable para la creación de una buena cultura organizacional. El código de ética implica lo siguiente:

- Respetar la normativa referente a los derechos laborales de los trabajadores, cumpliendo con los beneficios que les corresponde conforme a ley.
- Garantizar la calidad de las construcciones a través de un control estricto de todos los procedimientos establecidos y el cumplimiento de los estándares internacionales.
- Asegurar el respeto irrestricto en el cumplimiento de contratos y compromisos pactados con clientes y proveedores.
- Apoyar el crecimiento responsable y sostenido de la comunidad donde opera.
- Realizar operaciones en un marco de cuidado y preservación del medio ambiente.

2.6 Conclusiones

FCyC S. R. L. es una empresa constructora con una antigüedad de más de ocho años, en los que se ha ido desarrollando de manera sostenida, realizando sus labores sobre todo en la provincia del Cusco, buscando expandir sus operaciones en la región Cusco y mejorar su posicionamiento, todo esto por medio de innovación en sus procesos y el enfoque de mejorar la calidad de sus productos.

El aporte de la empresa FCyC S. R. L. a la comunidad es brindar un buen servicio a través de obras de calidad, lo que equivale a aportar un mejor nivel de vida a sus clientes. Eso se logra teniendo el control de la obra y los lineamientos de los procesos constructivos aprobados por los reglamentos nacionales de la construcción.

Tiene la empresa una ventaja competitiva a pesar de que tiene presente los métodos

tradicionales de construcción: cuenta con el deseo de incorporar nuevos procesos y tecnologías que hagan una organización con mayores rentabilidades y menor impacto ambiental.

Entre los aspectos laborales, fue una constante siempre el cumplir con los trabajadores de la empresa en todo lo referente a los tratos y convenios laborales, dando así a lugar a un ambiente laboral apropiado. Eso se logra primero logrando un ambiente que motive y teniendo en cuenta una conducta ética y moral de acuerdo con lo que se espera en el futuro como una empresa con responsabilidad social.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Política monetaria.

Tasa de referencia. La tasa de interés de referencia al mes desde agosto del 2016 se encuentra en 4.25% y es compatible con la proyección de inflación, la cual converge en 2.8% en el horizonte de proyección 2016-2017 (BCRP, 2016b). El gobierno se ha mantenido en este rango con la finalidad de impulsar el crecimiento económico tomando en consideración que la economía continúa por debajo de su potencial, y los indicadores internacionales muestran señales de recuperación de la economía. En la Figura 11, se muestra el comportamiento de la tasa de referencia para el periodo febrero 2008-agosto 2016.

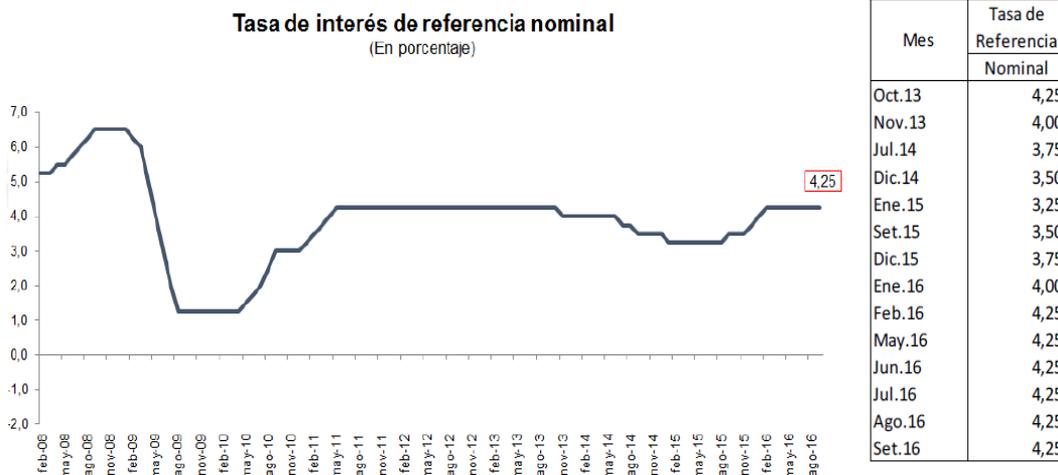


Figura 11. Tasa de referencia 2008-2016.

Tomado de “Reporte de inflación setiembre 2016: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>

Por otra parte, el BCRP, desde finales de 2014, estableció el programa de desdolarización del crédito buscando reducir los riesgos asociados a una alta dolarización de los créditos de los agentes económicos. El Programa establece encajes adicionales en moneda extranjera con el fin de encarecer el financiamiento en esta moneda. En particular, se buscó

que los bancos reduzcan sus saldos de créditos en dólares. Estas medidas buscan incrementar los incentivos de las entidades financieras para captar depósitos en moneda nacional.

Liquidez. En el “Reporte de inflación setiembre 2016: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018”, el BCRP indicó (2016):

Los depósitos en moneda nacional crecieron a una tasa anual de 10.1% en julio de 2016, tasa por encima del cierre de 2015 (2.8%) y mayor a la registrada con respecto a junio de 2016 (8.9%). Este dinamismo en los depósitos en moneda nacional está asociado a una mayor preferencia a ahorrar en soles en un entorno de menores expectativas de depreciación del sol. El crecimiento más elevado de los depósitos en soles refleja también la desdolarización de los depósitos de las asociaciones de fondos de pensiones, que entre fines de mayo y julio de 2016, redujeron sus depósitos en dólares de US\$ 3,398 millones a US\$ 1,830 millones, e incrementaron sus depósitos en soles de S/. 1,933 millones a S/. 3,435 millones para el mismo periodo. Ello en respuesta a una mayor demanda de liquidez en soles para afrontar los retiros de hasta el 95% del fondo de pensiones para los jubilados, y de hasta 25 por ciento del fondo de los afiliados para la compra de un primer inmueble. (p. 66)

Inflación. En el “Reporte de inflación setiembre 2016: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018”, el BCRP indicó (2016):

La inflación acumulada en los últimos doce meses retornó al rango meta en julio 2016, luego de 16 meses de ubicarse por encima de dicho rango debido a choques de oferta y el efecto traspaso de la elevación del tipo de cambio. El retorno de la inflación al rango meta obedece también a las acciones preventivas del BCRP para evitar el desanclaje de las expectativas de inflación, pasando de 3,5% en mayo a 2,9% en agosto de 2016. (p. 82)

La proyección de la tasa de inflación para el periodo 2016-2018 se sustenta en primer

lugar en que la economía crecería a un ritmo cercano a su potencial. Las condiciones externas continuarían siendo adversas, pero se espera que estas mejoren durante 2017 y 2018 en la medida que se estabilicen los precios de las materias primas y se acelere el crecimiento de los socios comerciales. Asimismo, se espera un impulso fiscal temporal sobre la demanda agregada para 2016 y condiciones monetarias en moneda nacional todavía expansivas. (p. 87)

Con ello se prevé que la inflación muestre una convergencia más lenta, a 2% en el horizonte de proyección, tal como se puede observar en la Figura 12.



Figura 12. Proyección de la inflación 2010-2018 (variación porcentual en los últimos 12 meses).

Tomado de “Presentación de reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016-presentacion.pdf>

Asimismo, la inflación esperada por el mercado para los años 2016 y 2017 se mantiene como una de las más bajas de Latinoamérica; siendo sus valores de 2.8% y 2.0%, respectivamente, tal como se puede observar en la Figura 13.

Inflación: América Latina
(Cambio porcentual, fin de periodo)

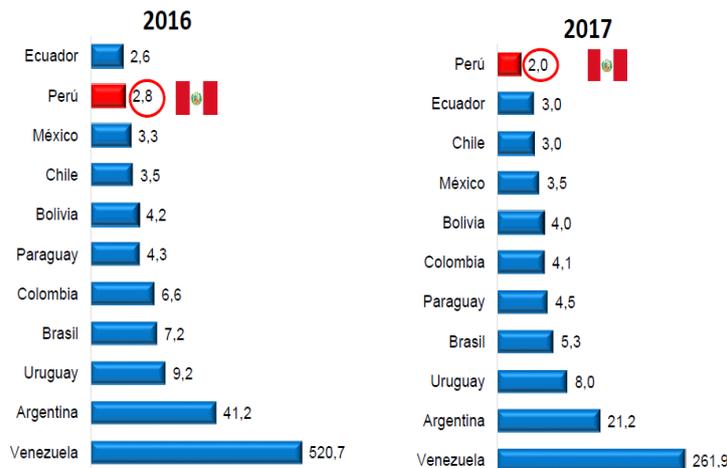


Figura 13. Inflación esperada en Latinoamérica.

Tomado de “Presentación de reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016-presentacion.pdf>

Tipo de cambio. En el “Resumen informativo semanal n° 37 setiembre 2016”, el BCRP indicó (2016): “El 28 de setiembre, el tipo de cambio venta interbancario cerró en S/. 3.37 por dólar, acumulando una disminución de 0.6% con respecto al del cierre de agosto y de 1.2% en lo que va del año”. (p. 2). En lo que va del año, la mayoría de las monedas de la región, entre ellas la peruana y las principales del mundo, han experimentado una apreciación con respecto al dólar norteamericano a excepción del peso mexicano. Esta apreciación promedio del dólar para varios países de Latinoamérica se muestra en la Tabla 6. Así mismo el comportamiento del dólar desde setiembre del 2102 a setiembre del 2016 se muestra a detalle en la Figura 14.

Tabla 6

Variación del tipo de cambio del dólar norteamericano

Tipo de cambio del dólar respecto a las monedas más importantes de Latinoamérica					
		Dic.-15	Ago.-16	28-sep.-16	Variaciones respecto a Dic.-15
Brasil	Real	2.66	3.23	3.22	-18.80%
Perú	Nuevo sol	3.414	3.393	3.374	-1.20%
Colombia	Peso	3170	2971	2911	-8.20%
México	Peso	17.17	18.78	19.37	12.80%
Chile	Peso	708	680	659	-7.00%

Nota. Tomado de “Resumen informativo no 37 setiembre 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016d. Recuperado de http://www.bcp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/resumen-informativo-37_2016.pdf

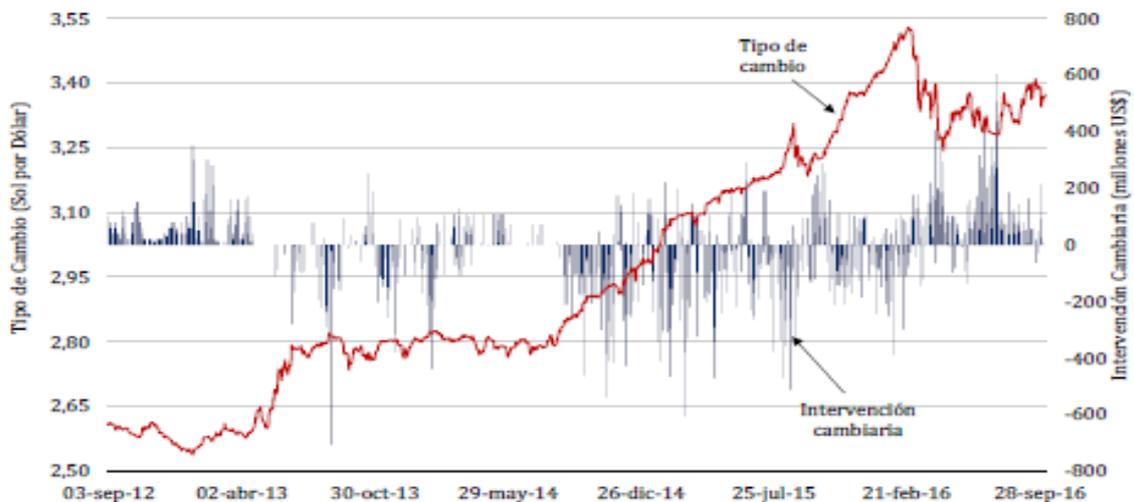


Figura 14. Tipo de cambio e intervención bancaria del BCRP.

Tomado de “Resumen informativo semanal n° 37: 30 de setiembre 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016d. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/resumen-informativo-37-2016.pdf>

Análisis del factor político. Actualmente, con la proyección que se tiene sobre la economía mundial, nacional y regional, los nuevos alcaldes y gobernadores regionales que iniciaron su mandato el año 2015 cuentan con menores presupuestos asignados, dado la menor proyección de ingresos extraordinarios y por el impacto de la reducción de los impuestos a la renta, selectivo al consumo y aranceles dictados por el estado peruano; sin embargo, el BCRP señaló, al respecto, lo siguiente:

Para el año 2016 se mantiene la proyección de crecimiento del PBI de 4.0%, este resultado contempla un mayor dinamismo de las exportaciones. Asimismo, incluye un mejor desempeño de la inversión pública, dada la evolución del gasto de capital de los gobiernos subnacionales en la primera mitad del año. Este Reporte también considera una mayor caída de la inversión privada, en línea con el decrecimiento observado al primer semestre de la inversión minera, aunque se estima un mayor dinamismo en otros sectores vinculados a la infraestructura. (BCRP, 2016b, p. 45)

El precio de los metales ha caído y las mineras pagan menos impuesto a la renta, que es de donde justamente salen los recursos para los gobiernos regionales y locales. En lo que respecta a la corrupción, se puede afirmar que es una lacra en las instituciones públicas, y es

uno de los factores que contrarrestan el desarrollo del Perú. La alta corrupción se origina en (a) la fragilidad de las instituciones, (b) las prácticas pobres de los gobernantes, y (c) las excesivas influencias de privados, y, usualmente, los casos de corrupción no son reportados por las autoridades, por lo que las instituciones públicas son percibidas por los ciudadanos como las más corruptas, como en el caso del Congreso, los partidos políticos, la Policía Nacional y las instituciones judiciales, lo cual perjudica el desarrollo del Perú. El año 2016 se llevaron a cabo las elecciones generales, y el actual presidente constitucional electo Pedro Pablo Kuczynski tiene como meta promover en su gobierno la construcción de 500,000 viviendas durante los cinco años de su gobierno a fin de reducir el déficit habitacional de 1.9 millones de viviendas.

Programas de vivienda impulsados por el Estado. El Fondo Mivivienda S. A. es una empresa estatal de derecho privado comprendida bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y está adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS). De acuerdo con la Ley 28579, Ley de conversión del Fondo Hipotecario de la Vivienda-Fondo Mivivienda S. A. a Fondo Mivivienda S. A. (2005), esta tiene por objeto promover y financiar la adquisición, mejoramiento y construcción de viviendas, especialmente las de interés social, así como realizar actividades relacionadas con el fomento del flujo de capitales hacia el mercado de financiamiento para vivienda, participar en el mercado primario y secundario de créditos hipotecarios, y, además, contribuir con el desarrollo del mercado de capitales.

Crédito Mivivienda. Es un crédito hipotecario que permite a la ciudadanía comprar cualquier vivienda (nueva o usada) o construir en terreno propio cuyo valor esté de S/. 53,900 a S/. 395,000, con un plazo de pago de 10 a 20 años.

Programa Techo Propio. Es un programa dirigido a las familias con ingresos familiares mensuales menores a S/. 1,860, para comprar, construir o mejorar su vivienda, la

misma que contará con servicios básicos de luz, agua y desagüe. Este programa se sustenta en el bono familiar habitacional (BFH), el cual es un subsidio directo que otorga el Estado a una familia de manera gratuita y como premio a su esfuerzo ahorrador, y no se devuelve.

Sin embargo, la contraparte la representa la burocracia en los trámites en el sector, que genera la demora en la entrega de licencias para la construcción, requisito indispensable para acceder a los créditos. En ese sentido, por ejemplo, el gerente general del Fondo Mivivienda señaló que la demora en la entrega de licencias de construcción genera al menos 5% de sobre costo en el precio final de una vivienda y agregó que:

Iniciar la ejecución de un proyecto tarda dos años, de los cuales entre seis y ocho meses comprenden el desarrollo del proyecto en sí y el resto del tiempo corresponde a trabas burocráticas impuestas por las localidades, lo que genera más costos. Por eso, en lo que compete a vivienda, este paquete es muy importante, siendo estas trabas una puerta abierta a la corrupción. (Freiberg, 2014, párr. 2)

Para lograr el objetivo de promover la construcción de las 500,000 viviendas, el director ejecutivo de CAPECO señaló que:

De ese medio millón de viviendas: 270,000 deberían ser ejecutadas bajo el programa Techo Propio, por lo que se requerirían S/. 1,200 millones anuales para ser destinado a los bonos habitacionales familiares en promedio cada año y en los próximos cinco años para alcanzar esta meta. Respecto al programa Mivivienda, especificó que la meta es desarrollar 135,000 viviendas lo que implica que se requerirá S/. 2,160 millones anuales en créditos hipotecarios y S/. 470 millones en subsidios para el Bono de Buen Pagador. (Valdivia, 2016, párr. 3).

Oportunidades de las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales. Se encontraron las siguientes oportunidades:

- Estabilidad política del país y adecuado manejo de la política monetaria y fiscal.
- Programas del gobierno para el acceso a una vivienda.

- Mejora de la actividad económica por el incremento de la inversión pública en infraestructura.

Amenazas de las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales. Se encontraron las siguientes amenazas:

- Corrupción en entidades públicas.
- Burocracia en municipios para trámites de licencias de construcción.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Evolución del PBI nacional y del PBI de la construcción.

PBI nacional. En la Figura 15, se muestra el comportamiento del PBI del Perú entre los años 2008 y 2018: en el año 2009, debido a la crisis económica internacional, la variación porcentual del PBI del Perú cayó en más de 7 puntos, pero, en los siguientes años, el crecimiento del PBI global ha mostrado mejor comportamiento; sin embargo, desde el año 2011 hasta la actualidad, se observa una desaceleración de la economía a causa de diversos factores, tales como: “la caída de los precios internacionales de algunas materias primas causada en gran medida por la desaceleración de China, uno de los dos principales socios comerciales de Perú junto con EE. UU.” (Banco Mundial [BM], 2015, párr. 4).

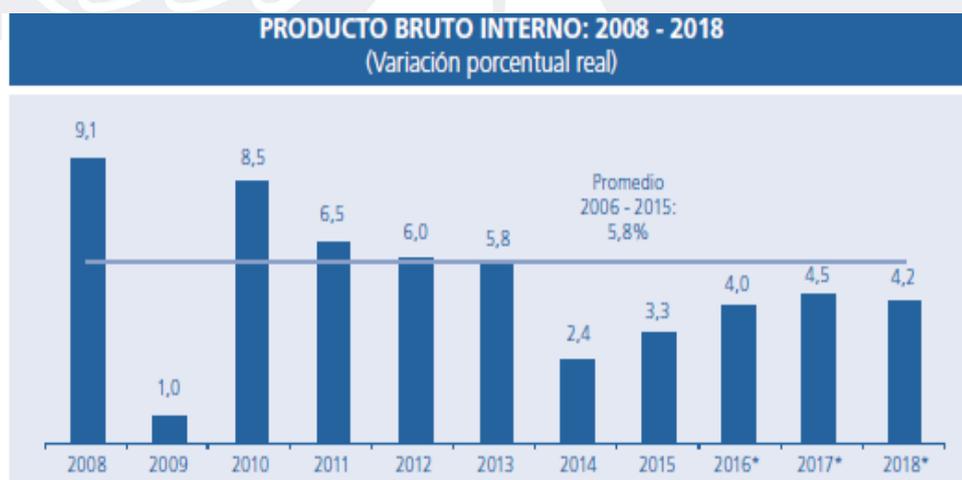


Figura 15. Producto bruto interno: 2008-2018 (variación porcentual real). Tomado de “Reporte de inflación setiembre 2016: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>

Asimismo, el BM, al respecto, señaló que:

En 2016, el crecimiento se acelerará ligeramente debido a los mayores volúmenes de exportación minera a medida que varios proyectos mineros de envergadura ingresen en la etapa de producción. Las proyecciones son que el crecimiento se acercará al 4% en 2017, gracias a una recuperación de la inversión propiciada por la implementación de una serie de grandes proyectos de infraestructura pública. La mayor demanda interna contrarrestará la desaceleración gradual del crecimiento de las exportaciones a medida que la producción minera alcance un nuevo nivel. (BM, 2016, párr. 5)

En adelante, para reducir esta dependencia y lograr un crecimiento alto y equitativo, sostenible a mediano y largo plazo, se requerirán reformas políticas internas que expandan el acceso a servicios públicos de calidad para todos los ciudadanos y generen mejoras en la productividad de todos los sectores económicos, lo cual incrementaría el acceso de los trabajadores a empleos de mejor calidad, reduciendo con ello la informalidad. (BM, 2016, párr. 8)

En la región Cusco, el PBI para el periodo 2007-2015 ha mostrado un crecimiento entre S/. 10,913'725,000 y S/. 20,966'278,000, respectivamente, tal como se aprecia en la Figura 16.

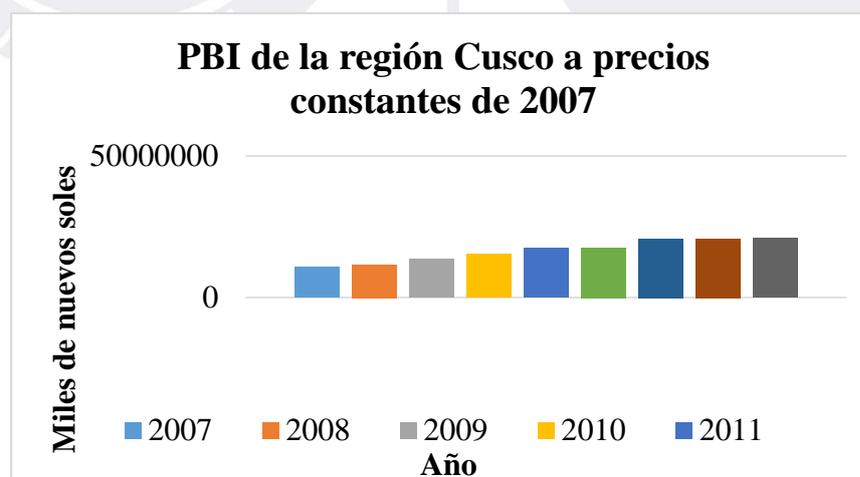


Figura 16. PBI de la región Cusco a precios constantes de 2007 (en miles de nuevos soles). Tomado de “Series nacionales 2007-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=0>

Por otro lado, en valores porcentuales, si se comparan las estructuras porcentuales de valor agregado bruto de la región Cusco y valor agregado bruto de la construcción de la región Cusco con respecto a los valores del país, se concluye que el valor agregado bruto de la construcción representó un mayor porcentaje durante todos los años del periodo 2007-2015, tal como se muestra en la Figura 17.



Figura 17. Estructura porcentual del valor agregado bruto de Cusco en el PBI y estructura porcentual del valor agregado bruto de construcción de Cusco (en porcentaje).

Tomado de “Series nacionales 2007-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Riesgo país. De acuerdo con el indicador de bonos de mercados emergentes (EMBI, por sus siglas en inglés: *Emerging Markets Bonds Index*), medido por la entidad financiera JP Morgan, los países de Perú, México y Colombia se destacan entre nueve países de América Latina por reportar los riesgos más bajos durante la última medición, con, respectivamente, 1.52 puntos porcentuales, 2.06 puntos y 2.33 puntos respectivamente. Perú es el mercado con menor riesgo país en América Latina al 06 de octubre de 2016 (Pardo, 2016).

Este indicador mide la capacidad del país para cumplir con sus obligaciones financieras, así como el riesgo político implícito. El Perú constituye el mercado con los menores intereses que se cobran a los bonos del país y el que menos posibilidades tiene de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa.

Índice de competitividad regional. De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía ([IPE], 2016), en el tercio superior de competitividad regional del país del año 2016,

mostrado en la Figura 18, se encuentran las siguientes regiones de la macrorregión sur: (a) Moquegua, (b) Arequipa, y (c) Tacna, ubicadas, respectivamente, en los puestos segundo, tercero y quinto de 24 regiones, Cusco está en el lugar décimo; las mismas que representan buenas oportunidades para invertir en infraestructura.

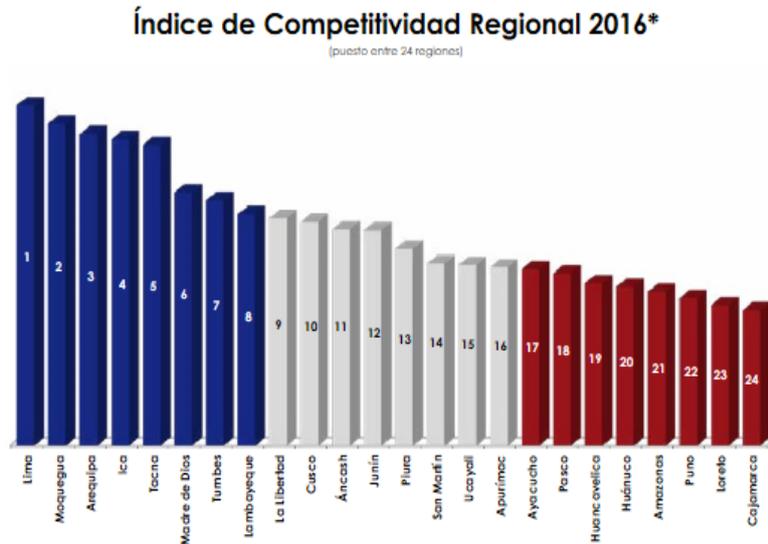


Figura 18. Índice de competitividad regional 2016 (puesto entre 24 regiones). Tomado de “Índice de competitividad regional-INCORE 2016,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016. Recuperado de https://es.scribd.com/document/312927097/Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP#download&from_embed

Distritos de preferencia para comprar vivienda en Cusco. La preferencia de la población de la ciudad del Cusco para adquirir viviendas en sus diferentes distritos se muestra en la Figura 19, de donde se resalta que los distritos de Cusco y San Sebastián son los que tienen mayor preferencia por la población cusqueña para adquirir vivienda.

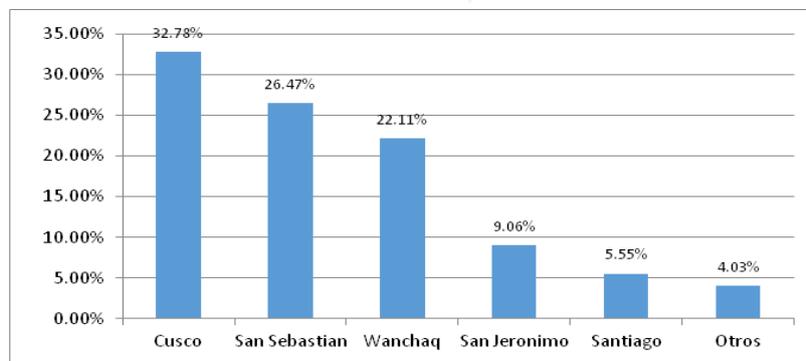


Figura 19. Demanda efectiva de distritos de preferencia para comprar vivienda en la ciudad del Cusco. Tomado de “I Estudio ‘El mercado de edificaciones urbanas en la provincia del Cusco’,” por la Cámara Peruana de la Construcción-Instituto de la Construcción y el Desarrollo (CAPECO-ICD), 2013. Lima, Perú: Autor.

Oportunidades de las fuerzas económicas y financieras. Se encontraron las siguientes oportunidades:

- Participación del sector construcción en el crecimiento del PBI nacional.
- Incremento de demanda de viviendas debido a incremento de salarios de los ciudadanos.

Amenazas de las de las fuerzas económicas y financieras. Se encontraron las siguientes amenazas:

- El alto costo del metro cuadrado de terreno en la ciudad del Cusco.
- Endurecimiento de políticas crediticias por sobreendeudamiento de clientes.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Tasa de crecimiento poblacional. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2016b), para el año 2016, la población estimada es de 31'489,625 habitantes a nivel nacional y, para la región Cusco, es de 1'324,371. Por otro lado, tal como se aprecia en la Tabla 7, la población de la región Cusco y la población a nivel nacional se han incrementado durante los últimos años (2006-2016), siendo la tasa promedio anual de crecimiento estimada para este periodo, según el INEI (2016b), para la población a nivel nacional de 1.13% y para la población de la región Cusco de 0.70%.

Tabla 7

Tasa de crecimiento poblacional (en millones de habitantes)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Perú	28.151	28.482	28.807	29.132	29.462	29.798	30.136	30.475	30.814	31.152	31.489
Cusco	1.238	1.248	1.257	1.266	1.275	1.284	1.292	1.301	1.309	1.317	1.324

Nota. Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de <http://webinei.gob.pe:800;80/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selecteIndex=0>

Tasa de desempleo. Como se muestra en la Tabla 8, según el INEI (2016b), la tasa de desempleo a nivel nacional y a nivel de Cusco ha tenido variaciones desde el año 2009 al año 2015, siendo el año 2009 cuando la tasa de desempleo ha sido la más elevada como producto de la crisis financiera mundial que afectó la economía de nuestro país por (a) el bajo precio de los metales, y (b) la reducción en las exportaciones y en la producción interna, que afectaron varios sectores de la economía peruana.

Tabla 8

Tasa de desempleo (en porcentaje)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Perú	4.5	4.1	4.0	3.7	4.0	3.7	3.5
Cusco	4.2	2.6	2.8	1.9	4.5	3.2	1.7

Nota. Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Incidencia de la pobreza total. En el periodo 2011-2014, los niveles de pobreza extrema a nivel nacional y en la región Cusco han disminuido, tal como se muestra en la Tabla 9, y, para la región Cusco, el índice de pobreza extrema a finales de 2014 es de solo 3.0%, menor al promedio nacional de este mismo índice, que estaba en 4.3%.

Tabla 9

Incidencia de la pobreza total (en porcentaje)

	Pobre		Pobre extremo				Pobre no extremo				No pobre					
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Perú	27.8	25.8	23.9	22.7	6.3	6	4.7	4.3	21.5	19.8	19.2	18.4	72.2	74.2	76.1	77.3
Cusco	29.7	21.9	18.8	18.7	5.7	3.5	3	3	23.9	18.4	16.1	15.7	70.3	78.1	81.2	81.3

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico ‘Perú en Números 2015’,” por el Instituto Cuanto, 2015. Recuperado de <http://cuanto.org/UserFiles/File/Pbci/p en.pdf>

Niveles socioeconómicos. Según un último estudio realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados ([APEIM], 2016), la estratificación de la población peruana por NSE en el año 2014 es la que se muestra en la Figura 20, de la cual se concluye que los NSE A y B, y representan el 13.6% de la población en el Perú, mientras que los NSE B y C constituyen el 37.4%, y la población estratificada en estos NSE constituye una demanda importante que está interesada en adquirir vivienda propia.

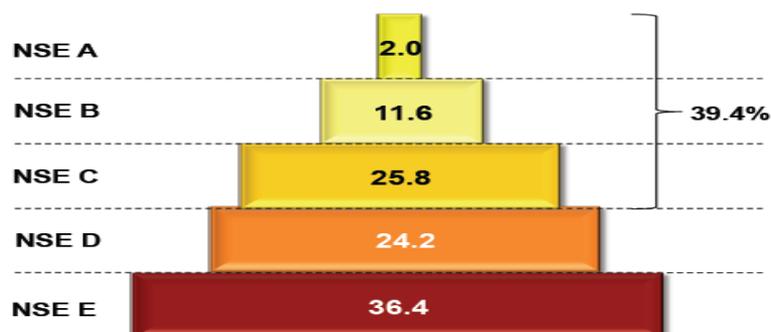


Figura 20. Distribución de personas según NSE-Perú.

Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Necesidad de vivienda. En Lima Metropolitana, la demanda efectiva de vivienda al año 2014 es de 343,544 viviendas, y la distribución de esta demanda efectiva por NSE se muestra en la Tabla 10, en la que se puede apreciar que los hogares de estratos de NSE C y D son los que representan la mayor demanda efectiva de vivienda.

Tabla 10

Demanda potencial, interés por adquirir y demanda efectiva por vivienda según NSE en Lima Metropolitana 2013-2014 (en cantidad de viviendas)

Año						
NSE	Demanda potencial	Interés en adquirir	Demanda efectiva	Demanda efectiva	Interés en adquirir	Demanda efectiva
A	114,820	16,640	574	115,053	21,166	848
B	355,764	55,452	4,489	366,902	61,750	3,506
C	829,937	214,167	190,924	813,529	225,273	136,430
D	714,120	181,970	208,826	719,608	192,365	162,483
E	202,236	56,135	27,068	202,002	50,053	40,277
Total	2'216,877	524,364	431,881	2'217,094	550,607	343,544

Nota. Tomado de "Anuario Estadístico 'Perú en Números 2015'", por Instituto Cuanto, 2015. Recuperado de <http://cuanto.org/UserFiles/File/Pbci/pen.pdf>

En la Tabla 11, para la ciudad del Cusco y para el año 2013, de acuerdo al primer y único estudio realizado hasta la fecha por la Cámara Peruana de la Construcción-Instituto de la Construcción y el Desarrollo (CAPECO-ICD); se muestra que la demanda efectiva asciende a 23,209 hogares distribuidos en tres estratos socioeconómicos; el estrato de NSE D es el que representa la mayor demanda efectiva, con 12,729 viviendas, seguido de los NSE C y B, con 7,784 y 2,696 viviendas, respectivamente, y en un rango de precios de entre \$ 20,000 y \$ 30,000 como ubicación de los demandantes de estrato medio.

Problemas socioambientales de la minería en el Perú. El Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina ([OCMAL], 2015) reportó para el Perú durante el periodo 1992-2013 un total de 35 conflictos ocasionados por la actividad minera, y, de estos conflictos, el más reciente es el de Tía María, en Arequipa, donde los agricultores del Valle del Tambo se oponen a la ejecución de este proyecto; y, en la región Cusco, se han reportado los siguientes conflictos: (a) Tintaya, en Espinar; y (b) oposición de las comunidades de Chumbivilcas a las

concesiones y actividades mineras; que denuncian contaminación del agua y del ambiente por las operaciones mineras que se desarrollan en sus jurisdicciones.

Tabla 11

Distribución de la demanda efectiva según precio de la vivienda y NSE en Cusco (2013) (en cantidad de viviendas)

Precio de la vivienda (US\$)	Estrato			Total
	B	C	D	
	N° de hogares	N° de hogares	N° de hogares	N° de hogares
Hasta 5,000	475	1702	5,521	7,698
5,001-10,000	238	1621	3,681	5,540
10,001-20,000	753	2027	3,527	6,307
20,001-30,000	635	1217	0	1,852
30,001-40,000	317	811	0	1,128
Más de 40,000	278	406	0	684
Total	2,696	7784	12,729	23,209

Nota. Tomado de “I Estudio ‘El mercado de edificaciones urbanas en la provincia del Cusco’,” por la Cámara Peruana de la Construcción-Instituto de la Construcción y el Desarrollo (CAPECO-ICD), 2013. Lima, Perú: Autor, 2013.

Estos problemas socioambientales desalientan en algunos casos la inversión privada para que se exploren y exploten nuevos yacimientos mineros en el Perú, y esto recorta las recaudaciones del Estado peruano, que debe invertir estos ingresos en obras de infraestructura, salud, educación, y, al final, los perjudicados son los ingresos económicos de las poblaciones inmersas en estos conflictos.

Oportunidades de las fuerzas sociales, culturales y demográficas. Se encontraron las siguientes oportunidades:

- Crecimiento demográfico.
- Los niveles socioeconómicos C y D representan el mayor porcentaje de demanda de vivienda en la región Cusco.

Amenazas de las fuerzas sociales, culturales y demográficas. Se encontraron las siguientes amenazas:

- Disminución del PBI por conflictos socio ambientales.
- Fortalecimiento de los sindicatos de construcción civil en la ciudad del Cusco.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Perú, un tema deficiente es la educación en general, ya que, entre otros, existe una falta de inversión en su desarrollo y, como parte de esta, en el rubro investigación y desarrollo, que, como señaló Guevara:

[...] aproximadamente alcanza solo el 0.11% del PBI, monto inferior a la tercera parte de lo que se gastaba en 1975. Con esto el Perú ocupa uno de los últimos lugares en inversión en Investigación y Desarrollo de Latinoamérica. De este total, el Estado contribuye con el 55%. (Guevara, 2014, p. 109)

Sin embargo, a nivel mundial, sí existen aportes importantes y disponibles para su aplicación, como el *Lean Construction*, que es una filosofía orientada hacia la administración de la producción en construcción, cuyo objetivo fundamental es la eliminación de las actividades que no agregan valor (pérdidas). Por otro lado, a pesar de su importancia, los problemas que del sector son bien conocidos: (a) baja productividad, (b) pobre calidad, (c) altos índices de accidentes, y (d) desviaciones en cumplimiento de plazos y presupuestos, entre otros. Lauri Koskela (1992 [citado por Yepes, 2013]) propuso esta filosofía que analiza los principios y las aplicaciones del *Just in Time* ([JIT], ‘justo a tiempo’) y del *Total Quality Management* ([TQM], ‘control total de la calidad’) en la industria de la construcción.

Este sistema, a pesar de no ser nuevo, es bastante útil, sobre todo en los procedimientos constructivos, al buscar maximizar la utilidad de la inversión a través de la mejora de los rendimientos de los procesos. Actualmente, viene implementándose la enseñanza a través de las universidades, que incluyen en sus programas la enseñanza de la filosofía Lean, así como otras herramientas de planificación y control, como el “Sistema del Último Planificador” (*Last Planner System*), que presenta cambios fundamentales en la manera como los proyectos son planificados y controlados.

También existen otras herramientas disponibles, como los sistemas de planificación

de recursos empresariales (*Enterprise Resource Planning* [ERP]), los que integran aspectos productivos con las demás partes de la empresa, como: (a) contabilidad, (b) almacén, y (c) finanzas, lo que da como resultado un control más minucioso de los sistemas productivos de las empresas constructoras, que lleva a una mejora en los rendimientos y, por lo tanto, a una mejora de la utilidad. Sin embargo, estos sistemas solo pueden ser implementados por empresas grandes, debido al elevado costo de estos, que tiene mucho que ver con la rapidez con la que se adecúan sus procesos al sistema, así como con la capacitación de los participantes en el proceso, y la consecuente asesoría hasta que el sistema pueda funcionar adecuadamente.

Finalmente, se incluyen la tecnología en maquinaria disponible que se empieza a emplear en la construcción de infraestructura, como son: (a) los sistemas de encofrados modulares; (b) concreto premezclado; (c) máquinas de movilización de material en obra, como las grúas torre; y (d) sistemas que se empiezan a emplear con mayor intensidad a nivel nacional, sobre todo por la influencia de empresas constructoras foráneas que empiezan a realizar labores con el empleo de estos sistemas en el país.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La vivienda es una necesidad humana evidente y urgente, y, además, es un derecho consagrado en la Constitución Política de varios países, aunque, raramente es llevado a la práctica. En realidad, la tarea formidable de proporcionar suficiente vivienda para una floreciente población mundial ha cobrado más importancia que las consideraciones ambientales. En esta última década, la creciente presión sobre la tierra y sus recursos naturales ha producido una mayor comprensión de los principales impactos ambientales graves que se generan por las urbanizaciones a gran escala. En ese mismo sentido, en la ciudad del Cusco, se tiene la restricción de falta de áreas de terrenos para construir y la oferta de terrenos destinados para construcción es cada vez más escasa, con la consecuencia de que

los precios del metro cuadrado de terreno cada vez son más caros y, si a este costo se le añade la inversión que hay que realizar para construir viviendas ecológicas auto sostenibles, urbanizar estas zonas resulta oneroso. Las urbanizaciones residenciales contribuyen a la contaminación del aire y agua, y la falta de espacio libre para construir conlleva a que las áreas que antes tenían vegetación se intervengan y sobre estas áreas se realicen las edificaciones afectando luego las condiciones climáticas locales; no obstante, la necesidad de vivienda en la actualidad no valora estos temas ambientales y se prioriza así la construcción de edificaciones para viviendas.

Amenazas de las fuerzas ecológicas y ambientales. Se encontraron las siguientes amenazas:

- Degradación y contaminación del medio ambiente.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de FCyC S. R. L., que se muestra en la Tabla 12, presenta 14 factores determinantes de éxito, con un total de siete oportunidades y siete amenazas. Se ha considerado la unidad de negocio inmobiliaria; y el valor ponderado obtenido de la tabla es de 2.77 que está por encima del promedio 2.5, cifra que indica que el entorno presenta oportunidades y que la organización responde de manera adecuada, aprovechándolas, y minimiza el efecto potencial adverso de las amenazas externas.

3.3 Freak Constructores y Consultores S. R. L. y sus Competidores

Dentro de este análisis, se comprende la importancia de determinar el poder de negociación de los proveedores con el de los compradores, y, a la vez, se reconocen los posibles sustitutos de los servicios de la construcción. Asimismo, luego se pasará a ver las Matrices del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR), ya que ambas acercan a una mejor apreciación de lo que ocurre en el sector de la construcción y la empresa.

Tabla 12

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Estabilidad política del país y adecuado manejo de la política monetaria y fiscal	0.08	3	0.25
2. Programas del gobierno para el acceso a una vivienda	0.09	2	0.19
3. Mejora de la actividad económica por el incremento de la inversión pública en infraestructura.	0.07	3	0.22
4. Participación del sector construcción en el crecimiento del PBI nacional	0.06	2	0.13
5. Incremento de demanda de viviendas debido a incremento de salarios de los ciudadanos	0.06	3	0.19
6. Crecimiento demografico	0.07	3	0.22
7. Niveles socioeconómicos C y D representan el mayor porcentaje de demanda de vivienda en la Región Cusco	0.08	4	0.33
Sub Total	0.53		1.53
Amenazas			
1. Corrupción en entidades públicas	0.05	3	0.16
2. Burocracia en Municipios para trámites de licencias	0.08	4	0.33
3. El alto costo del metro cuadrado de terreno en la ciudad del Cusco	0.09	3	0.28
4. Disminución del PBI por conflictos socioambientales	0.05	1	0.05
5. Endurecimiento de políticas crediticias por sobreendeudamiento de clientes	0.08	3	0.25
6. Fortalecimiento de los sindicatos de construcción civil en la ciudad del Cusco	0.06	2	0.13
7. Degradación y contaminación del medio ambiente	0.04	1	0.04
Sub Total	0.47		1.24
Total	1.00		2.77

Valor: 4.Responde muy bien 3.Responde bien 2.Responde promedio 1.Responde mal

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Existen algunas actividades puntuales muy especializadas, como es la colocación de algún equipamiento, como en el caso de los ascensores o las bombas contra incendios, las que se tercerizan o son encargadas a algún proveedor especializado; sin embargo, estas no repercuten demasiado en la estructura de costos de la empresa. En tal sentido, se presenta a los principales proveedores: (a) Conarena, (b) Maestro, (c) Dakota, (d) Valcosa Ingenieros, y (e) Furukawa, en la Tabla 13.

Tabla 13

Empresas proveedoras de FCyC S. R. L.

Nombre del proveedor	Productos que abastece	Plazo de pago	Poder de negociación
Conarena	Concreto masivo.	Flexible, hasta 60 días	FCyC S. R. L.
Maestro	Fierro de construcción, mayólicas, aparatos sanitarios.	Hasta 30 días	FCyC S. R. L.
Dakota	Insumos eléctricos, cables, etc.	Hasta 30 días	FCyC S. R. L.
Valcosa Ingenieros	Material sanitario, tuberías, etc.	Hasta 30 días	FCyC S. R. L.
Furukawa	Vidrio con accesorios.	Hasta 30 días	FCyC S. R. L.

Nota. Tomado de “Entrevista personal a Danny Rosa, gerente general FCyC S. R. L.,” 2015.

Dentro del ámbito del Cusco, no existen proveedores muy grandes, o que se puedan manifestar en un monopolio u oligopolio, ya que existen diversas empresas de provisión de materiales, las mismas que basan su competitividad tanto en el precio de los productos ofrecidos como en las facilidades que otorgan a los compradores para el pago por sus servicios.

Como se señaló en los párrafos anteriores, debido a la cantidad de proveedores, prácticamente, el que tiene el poder es el comprador, que negocia básicamente el medio y la forma de pago. La negociación se realiza de manera anticipada, y, para ello, se programan con anticipación las compras en función de un cronograma que está relacionado con el cronograma de avance de cada proyecto, para así poder comparar los precios y realizar las compras respectivas a un precio adecuado, con el adicional de poder negociar también el plazo de pago, y tratando, a la vez, de demorar el mayor tiempo posible y evitar pérdida de liquidez.

Otro aspecto que se debe señalar es la relación con los propietarios de los terrenos donde se construyen los condominios. Por lo general, se realizan negociaciones bastante largas, de hasta casi tres años, y se evitan pagar un elevado precio de terreno, pues este costo repercute en el precio de la vivienda que se oferta.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

FCyC S. R. L. se ha posicionado en el mercado de viviendas de bajo costo, para los segmentos C y D, que actualmente no se encuentran muy explotados en la provincia del

Cusco debido, entre otros aspectos, al elevado costo del terreno. En este aspecto, la empresa tiene una ventaja a causa de que, como se explicó anteriormente, se evita adquirir de inmediato un terreno, negociando de manera paciente hasta lograr un precio acorde al proyecto que se quiera realizar.

FCyC S. R. L. ha logrado disminuir el precio de venta de las viviendas, para hacerlo realmente atractivo, a un promedio de US\$ 850/m² de construcción, cuando el promedio local está alrededor de US\$ 900/m² de construcción; de esta forma, el producto ofrecido es vendido de manera rápida, con un aproximado de 20% del total ofrecido antes de iniciar la construcción del proyecto, 70% del total hasta que el proyecto esté concluido, y queda únicamente por vender el 10% al final de la construcción. El perfil de compradores corresponde a familias jóvenes o personas solteras, quienes empiezan a adquirir bienes con sus primeros ingresos; ellos adquieren la vivienda vía crédito bancario, que se canaliza a través del Banco BBVA Continental, mediante el depósito del adelanto equivalente al 30% del valor de la vivienda y el financiamiento del saldo hasta en 20 años. En vista del rápido movimiento de las ventas y de la construcción de los proyectos, los clientes por lo general son referenciados por antiguos clientes, y ello representa entre el 50% a 60% del volumen de ventas de departamentos de un determinado proyecto (G. Sánchez, comunicación personal, 3 de junio de 2015, Apéndice B).

Los segmentos C y D atendidos por FCyC S. R. L. son los que actualmente tienen la más alta demanda en el Cusco, y, como se indica en el párrafo anterior, el precio por metro cuadrado construido ofrecido por FCyC S. R. L. es significativamente inferior al de los competidores, por lo que se puede afirmar que actualmente FCyC S. R. L. no tiene competidores en la atención de este segmento. Considerando esta situación en la relación con los compradores, FCyC S. R. L. es la que tiene el poder de negociación, dado que las personas que optan por comprar su producto no tienen otra alternativa semejante.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Un sustituto que podría considerarse para el producto ofrecido por FCyC S. R. L. serían los alquileres de vivienda, básicamente debido a su facilidad de adquisición, ya que hay bastante oferta; sin embargo, como un sistema de impulso a la economía del país, el Congreso de la República, a requerimiento del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento en el año 2015, ha aprobado la ley referida al arriendo financiero de viviendas, que tiene por objetivo reducir el déficit cualitativo y cuantitativo habitacional en el Perú, modalidad que la empresa podría acondicionar a su sistema a fin de captar clientes que no puedan reunir el monto del adelanto y que vayan adquiriendo la vivienda por esta modalidad.

Otro sustituto por considerar es la construcción informal y la construcción ilegal, las que, a nivel nacional, representan un 3.6% del PBI (Carpio, 2013), y que básicamente se caracterizan por la ejecución sin empleo de profesionales, únicamente con la dirección técnica de un maestro de obra, con documentación inexistente o faltante (es decir, sin licencias o permisos), aspectos que repercuten en un costo considerablemente menor, pero con la incertidumbre de la calidad de la construcción realizada.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Debido al impulso al sector inmobiliario de parte de programas estatales, como el Fondo Mivivienda S. A., además de la demanda existente de viviendas, Cáceres (2013) señaló que “sobre todo en los sectores C y D, hay bastante interés de parte de diversas empresas; sin embargo, esto no se ve reflejado en el mercado, debido entre otras cosas a los elevados costos de los terrenos”, así como al incremento de requisitos de las entidades financieras para el financiamiento de los proyectos. Los bancos no financian proyectos de promotores independientes, sino únicamente de aquellos clientes que ya tengan experiencia en el rubro. Además, para proyectos de determinado monto (de más de S/. 200.000.00), se requiere sustentar los ingresos documentados, es decir, para trabajadores independientes es

muy complicado sustentar ingresos para adquirir viviendas de un precio mayor (G. Sánchez, comunicación personal, 3 de junio de 2015, Apéndice B). Por estas razones, en este segmento, es muy complicado el ingreso de nuevas empresas, ya que, sin la experiencia adecuada, es decir, si no cuentan con una cantidad de proyectos realizados, y con un producto inadecuado, que por distintos motivos sea probablemente más caro de lo que pueda pagar el cliente, es muy complicado la incursión de nuevas empresas a este mercado.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Debido a que el nicho de mercado en el que FCyC S. R. L. se encuentra ofertando su producto son los segmentos de los NSE C-D de la población, y según se explicó anteriormente no está adecuadamente explotado, entre otros factores por costos elevados de los terrenos, FCyC S. R. L. actualmente casi se encuentra sola en este mercado, puesto que la mayoría de empresas constructoras e inmobiliarias construyen para los segmentos de los NSE A y B, donde el precio del producto vendido es mucho mayor; no obstante, este segmento actualmente se encuentra sobreexplotado, con una demanda prácticamente satisfecha (CAPECO, 2013).

Sin embargo, precisamente debido a esta última afirmación, se puede intuir que el segmento al que otras empresas van a apuntar es precisamente el segmento NSE C-D, debido a la demanda requerida y falta de oferta. Probablemente, estas empresas van a mejorar algunos procedimientos, así como realizar negociaciones más prolongadas con los propietarios de terrenos, para lograr un precio que se ajuste a la actual situación económica.

Existen también muchas organizaciones pequeñas de corta vida, es decir, que nacen para un determinado proyecto y que salen del mercado apenas se le presentan dificultades. Estas organizaciones pueden restar a FCyC S. R. L. u otras empresas formales posibles clientes, ya que, para poder competir, ingresan al mercado con políticas de precios agresivos, en las que muchas veces se queda algún detalle pendiente, lo que ocasiona malestar en sus compradores por el incumplimiento de metas contractuales, y precisamente este último

aspecto, el incumplimiento, es el que hace que los compradores opten por empresas con mayor experiencia en el mercado, debido a la confianza que representan. Al respecto, en este aspecto, FCyC S. R. L. tiene bastante ventaja sobre su competencia, porque ha desarrollado habilidades en el tiempo que tiene en el mercado, como la negociación con proveedores, propietarios de terrenos y optimización de sistemas productivos, lo que hace que sea una organización referencial en el mercado. En la Tabla 14, se muestra el desempeño financiero de FCyC S.R.L. junto con el de sus competidores; así mismo el margen neto de utilidad del sector inmobiliario en la región Cusco según información de las empresas del rubro es de aproximadamente 11%.

Tabla 14

Ratios financieros de FCyC SRL y sus competidores (2015)

	Constructora FCyC SRL	Corporacion Kayser	Grupo Degol
Ventas netas (S/.)	10'969,461.00	14'120,964.00	5'641,116.00
Resultado bruto (S/.)	3'203,471.00	4'238,821.00	1'184,640.00
Resultado del Ejercicio(S/.)	1'145,437.00	1'553,306.00	519,276.00
Margen neto de utilidad	10%	11%	9%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	26%	12%	11%
Participación de mercado	10%	12%	5%
Numero de proyectos	7	12	4
Año de inicio de operaciones	2008	2002	2010
Numero de trabajadores	150	162	56

3.4 Freak Constructores y Consultores S. R. L. y sus Referentes

Se usa el análisis de las fuerzas que conducen a la competencia en el sector de la competencia como menciona M. E. Porter (2005) en su libro *Ventaja competitiva*, se considera las amenazas de futuros competidores y de sustitutos, mientras que se ve considera el poder de negociación de los proveedores y de los usuarios o clientes. FCyC S. R. L. busca posicionarse como una organización en permanente innovación, aplicando metodologías

productivas y de control modernas ya existentes; vendiendo un producto acorde con las necesidades del mercado y buscando superar las expectativas a las que se comprometió en un inicio con sus clientes (Danny Rosa, Apéndice B, 2 de junio de 2015).

Para las siguientes matrices: MPC y MPR, se han establecido 10 factores clave de éxito, los que en mayor o menor medida van a indicar el estado de FCyC S. R. L. respecto a sus competidores y a los referentes; así mismo en la Tabla 15, se muestra el desempeño financiero de FCyC S.R.L junto al de sus referentes para el año 2015. En la Tabla 16, se presenta una descripción de los factores clave de éxito.

Tabla 15

Ratios financieros de FCyC SRL y sus referentes (2015)

	Constructora FCyC SRL	Graña y Montero S.A Unidad Inmobiliaria (VIVA GyM)	Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A (ICCGSA)
Ventas netas (S/.)	10'969,461.00	100'643,000.00	823'195,000.00
Resultado bruto (S/.)	3'203,471.00	30'535,000.00	119'046,000.00
Resultado del Ejercicio(S/.)	1'145,437.00	11'153,000.00	29'651,000.00
Margen neto de utilidad	10%	11%	4%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	26%	2%	15%
Año de inicio de operaciones	2008	2008	1992
Numero de trabajadores	150	336	372

3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

La identificación de las empresas con las que se compite permite señalar cómo está FCyC S. R. L. en cuanto a sus fortalezas y debilidades. Se consideran dos empresas que son directamente competidoras en la MPC, y se elabora la MPR con las mismas consideraciones de la anterior matriz. En la determinación de la MPC, se han considerado como directos competidores a las siguientes empresas: (a) Corporación Kayser, y (b) Grupo Degol.

Existen otras empresas que participan en el mercado; sin embargo, se han considerado solo las indicadas como las cercanas debido a que, en los tres últimos años, han ofertado productos semejantes. Otro aspecto que se ha considerado es que estas empresas se mantienen en el mercado, porque hay numerosas empresas que se constituyen con un proyecto, para luego salir del mercado debido a dificultades, sobre todo del orden tributario, ya que ingresan al mercado sin mayor conocimiento de las obligaciones, presentando precios muy bajos, que repercuten en faltas a las exigencias de las entidades recaudadoras, así como en faltas en la entrega de sus productos, como, por ejemplo, sin saneamiento físico y legal, y, precisamente, esta informalidad hace que a estas organizaciones no se les pueda considerar como competidores directos. Finalmente, los competidores escogidos, como empresas formales que son, llevan a cabo: (a) los controles, (b) los métodos de trabajo, y (c) el cumplimiento de labores, que puedan compararse con los factores clave de éxito establecidos.

En la MPC mostrada en la Tabla 16, se observa que, de las tres empresas, FCyC S. R. L. es la que alcanza un puntaje general de 2.50, teniendo cierta coincidencia con Corporación Kayser y muy por encima de Grupo Degol, debido a los altos puntajes obtenidos en respecto a plazos contractuales y rapidez, flexibilidad de cambio, lo que explica la rapidez de ventas que logra la empresa, mientras que, en los otros casos, se nota una deficiencia en ese aspecto, lo que lleva en algunos casos a la paralización de los proyectos, porque no se terminan de vender por una inadecuada identificación del público objetivo.

Por otra parte, también se debe notar que un bajo puntaje en un aspecto ahora importante, como es la imagen de FCyC S. R. L., en el que las otras organizaciones tienen un puntaje mayor, debido a que estas últimas realizan un trabajo de identificación de marca más intenso que FCyC S. R. L. Otro aspecto en el que la empresa tiene ventaja es en el desarrollo de producto, reflejado en (a) el empleo de tecnología, y (b) la realización de controles y procesos de trabajo innovadores.

Para la elaboración de la MPR, se han considerado a dos empresas constructoras de la ciudad de Lima: (a) Graña y Montero S.A Unidad Inmobiliaria (VIVA GyM), y (b)

Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A. Unidad Inmobiliaria (ICCGSA), que tienen participación a nivel nacional con sus respectivas divisiones inmobiliarias, las que han sido seleccionadas debido a (a) su presencia no solo regional, sino nacional, (b) los años de trabajo, y (c) su presencia en el mercado. De manera individual, se indican las razones de considerar estas organizaciones como referentes: Viva GyM, que tiene un puntaje de 3.76, que es mayor en 1.26 al de FCyC S. R. L.; además, esta empresa es una de las divisiones del Grupo Graña y Montero para ejecutar obras en el sector inmobiliario y tiene experiencia de más de 8 años de labor en el sector inmobiliario respaldado de todo el soporte de G y M que es líder en el sector construcción en el Perú; Ingenieros Civiles Contratistas Generales (ICCGSA) división inmobiliario conformado hace más de 20 años y especializado en la construcción y venta de viviendas tiene un puntaje de 3.52 y que es mayor en 1.02 al puntaje de FCyC S.R.L., debido a sus estrategias de marketing y venta, control de costos de producción y estrategias de posicionamiento en el mercado, control de calidad y empleo intensivo de tecnología.

Tal como se muestra en la Tabla 17, los puntajes generales de los referentes superan a los de FCyC S. R. L. en más de un punto por encima de la calificación de FCyC S. R. L. Asimismo, en el factor de imagen corporativa, posicionamiento en el mercado y estrategias de marketing, FCyC S. R. L. es superada largamente. Por otro lado, FCyC S. R. L. es levemente superada en temas administrativos y empleo de tecnología, que son más accesibles en Lima; y, en factores productivos y operativos, los puntajes son similares; mientras que la rapidez del cambio es el único aspecto en que la organización iguala a sus referentes, debido principalmente al tamaño de la empresa, ya que, al ser una empresa joven y relativamente pequeña, muchas decisiones son tomadas de forma directa y rápida. En términos generales, FCyC S. R. L. puede considerarse como una empresa que se encamina adecuadamente hacia su visión planteada.

Tabla 16

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Item	Factores Clave de Éxito	Peso	Constructora FCyC SRL		Corporación Kayser		Grupo Degol	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1.	Posicionamiento en el Mercado	0.14	1	0.14	3	0.41	1	0.14
2.	Imagen Corporativa	0.14	1	0.14	3	0.41	2	0.27
3.	Estrategias de Marketing	0.12	2	0.24	3	0.36	1	0.12
4.	Metodología de Trabajo	0.08	3	0.23	1	0.08	3	0.23
5.	Control de Costos de Produccion	0.08	3	0.23	3	0.23	3	0.23
6.	Respeto de Plazos Contractuales	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
7.	Control de Calidad	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
8.	Desarrollo de Producto	0.14	3	0.41	2	0.27	2	0.27
9.	Rapidez, Flexibilidad de Cambio	0.08	4	0.3	2	0.15	2	0.15
10.	Empleo de Tecnología	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Total		1.00	2.50		2.48		2.16	

Valor: 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor

Tabla 17

Matriz del perfil referencial(MPR)

Item	Factores Clave de Éxito	Peso	Constructora FCyC SRL		Graña y Montero S.A Unidad Inmobiliaria (VIVA GyM)		Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A (ICCGSA)	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1.	Posicionamiento en el Mercado	0.14	1	0.14	4	0.55	3	0.41
2.	Imagen Corporativa	0.14	1	0.14	4	0.55	4	0.55
3.	Estrategias de Marketing	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
4.	Metodología de Trabajo	0.08	3	0.23	3	0.23	3	0.23
5.	Control de Costos de Produccion	0.08	3	0.23	3	0.23	4	0.3
6.	Respeto de Plazos Contractuales	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
7.	Control de Calidad	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
8.	Desarrollo de Producto	0.14	3	0.41	4	0.55	3	0.41
9.	Rapidez, Flexibilidad de Cambio	0.08	4	0.3	4	0.30	4	0.3
10.	Empleo de Tecnología	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Total		1.00	2.50		3.76		3.52	

Valor: 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor

3.6 Conclusiones

Actualmente, existe una latente demanda de vivienda, la que es incentivada por el crecimiento demográfico, así como por la mejoría de la situación económica de los pobladores. En tal sentido, las empresas buscan posicionarse en este mercado, identificando su segmento y desarrollando adecuadamente el producto. Las empresas deben desarrollar habilidades en función de la mejora del producto, y la disminución de costos, debido, entre otros aspectos, al incremento de costos de terrenos, mano de obra, o competencia desleal de organizaciones que no cumplen con la reglamentación vigente.

La tecnología actual permite mejorar los sistemas de control de costos y de calidad, así como realizar las actividades de una forma más tecnificada. Por lo general, en la industria de la construcción, esto no se hace a menudo, y es muy común que las labores se realicen del mismo modo que hace bastante tiempo atrás, con lo que se trata de justificar por qué los proyectos de construcción son diferentes entre sí y resulta muy difícil estandarizarlos. Sin embargo, se pueden realizar mejoras puntuales, las que repercuten en mejoras de rendimiento, sobre todo, lo que, a su vez, una disminución de los costos de construcción.

Se debe enfatizar la importancia del desarrollo de un producto adecuado para un segmento determinado. Es muy común ver proyectos paralizados debido a que no se enfocó adecuadamente al cliente, o porque el precio no está acorde a la expectativa del público, lo que lleva a dificultades, que, por lo general, son asumidas por los clientes, dando lugar a un desprestigio de las empresas del sector. Un producto debe desarrollarse acorde a las necesidades del público al que está dirigido.

Capítulo IV: Evaluación Interna de la Empresa Constructora Freak Constructores y

Consultores S. R. L.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno de la empresa se hace bajo los aspectos de la Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, además de infraestructura, y, para finalizar, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos e Informática y comunicaciones, y Tecnología (AMOFHIT). Al respecto, D'Alessio (2013) señaló que “Algunos formatos y cuestionarios ayudarán a brindar la información para la auditoría interna de las diversas áreas de la empresa” (p. 176). Así, para el análisis AMOFHIT de FCyC S. R. L., se han realizado entrevistas a los gerentes y funcionarios de la empresa utilizando, para ello, los formatos y preguntas mostrados en el Apéndice A, que permiten pasar del análisis a la evaluación y control posterior. Junto con el análisis PESTE, los objetivos de largo plazo (OLP) y AMOFHIT sirven para que se determine el proceso estratégico.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En la región del Cusco, el sector de la construcción no ha sido ajeno al crecimiento que tiene la economía en el Perú. Así, FCyC S. R. L. viene manteniéndose en el tiempo con utilidades. La mayoría de empresas del sector de la construcción tienen generalmente una forma en la que basan su organización y es a través de una plana directiva compuesta de un gerente general, quien, la mayoría de veces, hace también de accionista mayoritario o dueño de la empresa, seguidamente del personal administrativo.

La empresa FCyC S. R. L. nace como una unión de capitales familiares, conformada por tres socios, que, finalmente, fue cambiando para incrementar más colaboradores. Actualmente, la empresa tiene una plana directiva conformada por siete personas, que se reparten las responsabilidades de las áreas (a) Administrativa, (b) Marketing, (c) Personal, (d) Logística, (e) Operaciones, y, además, cuenta con otros colaboradores con la finalidad de

llevar el control de cada área, siendo, en total, la cantidad de personal permanente entre 30 a 40 personas. Como toda empresa constructora, cuenta además con un personal variable, que fluctúa entre 80 a 120 personas, dependiendo de la magnitud de cada proyecto. Hay que acotar que la empresa se ha especializado en el desarrollo y ejecución de proyectos de edificaciones.

La dirección principal o gerencia general recae sobre el accionista mayoritario, quien se identifica con el estilo gerencial del tipo analítico, debido principalmente a su sistema directivo; asimismo, la gerencia utiliza sistemas tangibles o cuantificables, como son: (a) la recolección de datos de los procesos productivos, (b) su evaluación, y (c) su control periódico respectivo, y también realiza el análisis de la competencia en su sector. Por otra parte, hay un control eficiente de sus parámetros financieros.

La toma de decisiones gerenciales se realiza de manera mancomunada, evaluando cualquier alternativa desde distintos puntos de vista para la toma de decisiones importantes, como, por ejemplo: (a) la compra de un determinado activo, como una maquinaria; y (b) el desarrollo de un nuevo proyecto; en estos casos, se escoge la mejor alternativa con la participación de la plana directiva (D. Rosa, comunicación personal, mayo de 2015, Apéndice B).

Adicionalmente, se realizan labores de capacitación del personal directivo en nuevas reglamentaciones o procedimientos por medio de charlas de capacitación, cuyo costo es asumido por la empresa. Esto se hace con la intención de lograr que el equipo primero siga acumulando conocimiento que puede emplear en el desarrollo de las actividades de la empresa, además de lograr una identificación con la organización. Aún falta lograr un mecanismo para impulsar la capacitación de personal no directivo, debido a que, al ser personal temporal, el gasto de capacitación no pueda revertirse a favor de la empresa si este personal se retira de FCyC S. R. L.

Un aspecto relevante de toda la organización es la falta de un adecuado posicionamiento de la marca. Si bien su producto está adecuadamente posicionado, no ocurre lo mismo con la empresa, que básicamente es desconocida en comparación con otras organizaciones que tienen un posicionamiento adecuado. Por ello, es necesario impulsar este aspecto, invertir en hacer conocida la marca y en un cambio en la razón social, debido a que este no hace referencia a una empresa, sino posiblemente a una actitud o forma de ser específica de una persona.

En la organización, hay muchos aspectos que determinan la estructura final de costos. En el sector inmobiliario, un aspecto importante es el costo de los terrenos en los que se construirán los proyectos. La administración hace una labor bastante eficiente en este aspecto, teniendo una amplia cartera de vendedores de terrenos, con quienes se realizan negociaciones que pueden durar incluso hasta tres años en la búsqueda de conseguir el mejor precio del terreno para así lograr la viabilidad de cada proyecto.

Fortalezas de la administración y gerencia de FCyC S. R. L. Se encontraron las siguientes fortalezas:

- Toma de decisiones de manera mancomunada.
- Personal directivo permanentemente capacitado.

Debilidades de la administración y gerencia de FCyC S. R. L. Se encontró la siguiente debilidad:

- Falta sistema integrado de información gerencial.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El área de Marketing está a cargo de la gerente de Marketing, quien cuenta con experiencia en el sector inmobiliario y con una especialización en Ventas. Actualmente, la empresa desarrolla planes de marketing por proyecto, lo cual se ajusta más a un plan operativo de marketing, y se nota la necesidad de desarrollar un plan integral de marketing, el

cual debe alinearse al plan estratégico de la empresa.

La empresa ha determinado su segmento objetivo en los NSE C y D, para lo cual ya cuenta con la especialización y experiencia en la construcción de departamentos que se ajustan a las necesidades particulares de estos segmentos, básicamente para el nivel de calidad de vida del segmento socioeconómico para el que FCyC S. R. L. oferta los precios de venta. La empresa genera sus preventas y consigue como mínimo vender el 20% antes del inicio del proyecto. Por otro lado, los departamentos tienen un tiempo promedio de entrega al cliente desde que se inicia el proyecto de aproximadamente un año, y es importante indicar que, en esta etapa, se logra vender aproximadamente el 70% del total de departamentos disponibles para la venta, quedando aproximadamente solo el 10% departamentos, que se culminan de vender cuando el proyecto ya fue construido en su totalidad; el financiamiento de las ventas de departamentos es canalizado a través de los bancos y principalmente por el Banco BBVA Continental. La eficiencia del nivel de ventas se atribuye a factores de mercado en el sentido de que la demanda es mayor a la oferta y existe una demanda insatisfecha por viviendas, lo cual contribuye a optimizar el nivel de ventas. La empresa realiza un servicio postventa lo que ha contribuido a captar la mayor cantidad de clientes por referencias personales y recomendaciones a través de sus propios clientes, siendo, a la fecha, el mejor canal para conseguir sus cuotas de venta.

Otro factor que contribuye a optimizar las ventas en la empresa son los bonos familiares, promovidos por el gobierno y canalizados principalmente a través del Banco BBVA Continental, como en el caso del Fondo Mivivienda, Techo Propio y los créditos hipotecarios con tasas de interés preferenciales ofertados por las diferentes entidades financieras, lo cual contribuye a la captación y financiamiento de prospectos de clientes potenciales.

FCyC S. R. L. ha logrado adecuar sus productos a las necesidades del segmento al

cual está orientado en términos de calidad y precio; sin embargo, una de las debilidades de la empresa es su falta de posicionamiento en el mercado, lo cual podría fácilmente ser aprovechado en razón de que la empresa cuenta con el potencial y las competencias para lograrlo. Asimismo, se identifica la falta de inversión en publicidad y promoción, para lo cual la empresa debe asignar un presupuesto anual con la finalidad de optimizar sus estrategias de marketing, y, al mismo tiempo, FCyC S. R. L. debe realizar un estudio de mercado con la finalidad de identificar una mejor marca y logo de la empresa, que contribuya a mejorar su posicionamiento en el mercado. La empresa podría aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado si realiza estudios de mercado focalizados con la finalidad de orientar sus estrategias como producto de haber identificado de forma efectiva las nuevas tendencias y necesidades del mercado objetivo, así como evaluar la performance de las empresas competidoras, y, a la vez, debe optimizar el uso de los canales de promoción, tales como las redes sociales y su página web.

Durante el año 2012, se vendieron en la ciudad del Cusco 549 departamentos, siendo los distritos de Cusco, Wanchaq, y San Sebastián aquellos donde se vendieron la mayor cantidad de departamentos, tal como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

Viviendas vendidas según sector urbano en Cusco (2012)

Sector urbano	Departamentos	
	Unidades	m ²
Cusco	173	17,399
Santiago	28	2,946
San Jerónimo	64	6,689
San Sebastián	130	10,641
Wanchaq	154	13,468
Total	549	51,143

Nota. Tomado de “I Estudio ‘El mercado de edificaciones urbanas en la provincia del Cusco’,” por la Cámara Peruana de la Construcción-Instituto para la Construcción y el Desarrollo (CAPECO-ICD), 2013. Lima, Perú: Autor.

El rango de precios en el que fueron vendidos estos departamentos de vivienda en la ciudad del Cusco es el que se muestra en la Tabla 19. Durante el año 2015, FCyC S. R. L., consiguió una participación de 10% en el mercado inmobiliario en Cusco.

Tabla 19

Viviendas vendidas según precios de venta (2012)

Precio de la vivienda en \$	Departamentos	
	Unidades	m ²
30,001-40,000	6	238
40,001-50,000	66	4,907
50,001-60,000	15	1,087
60,001-70,000	107	8,252
70,001-80,000	61	5,567
80,001-100,000	99	8,703
100,001-120,000	68	7,237
120,001-150,000	85	9,500
150,001-200,000	36	4,481
200,001-250,000	5	871
250,001-300,000	0	0
300,001-500,000	1	300
Más de 500,000	0	0
Total	549	51,143

Nota. Tomado de “El mercado de edificaciones urbanas en la provincia del Cusco,” por la Cámara Peruana de la Construcción-Instituto para la Construcción y el Desarrollo (CAPECO-ICD), 2013. Lima, Perú: Autor.

Fortalezas del área de Marketing y Ventas de FCyC S. R. L. Se encontraron las siguientes fortalezas:

- Buena segmentación de mercado.
- Adecuado servicio posventa.

Debilidades del área de Marketing y Ventas de FCyC S. R. L. Se encontraron las siguientes debilidades:

- Falta de posicionamiento en el mercado.
- Falta de investigación de mercados.

4.1.3 Operaciones y logística, infraestructura (O)

Las operaciones de la empresa están dentro de la clasificación de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanera ([SUNAT], 2016), la cual parte de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que considera: (a) la actividad económica de la construcción de edificios completos o partes de edificios, (b) obras de ingeniería civil, y (c) acondicionamiento o terminación de edificios.

En el mercado donde se desarrolla FCyC S. R. L., el empleo de mano de obra es

intensivo, y la mayoría de las actividades se realizan de manera manual, sin mayor posibilidad de una automatización o empleo de una maquinaria especializada, debido a que los proyectos de construcción son diferentes unos de otros, lo que hace difícil una estandarización, por lo que el empleo en la empresa de sistemas constructivos novedosos, o de herramientas de gestión, como el *Lean Construction*, hacen que estos procesos se dinamicen y mejoren sus rendimientos, logrando disminución de costos de mano de obra hasta en un 40% del promedio del mercado (D. Rosa, comunicación personal, mayo de 2015, Apéndice B).

Como parte importante de la estructura de costos, están los materiales de construcción, necesarios para el desarrollo de las actividades, y, en este caso, para la importante búsqueda de la disminución de las mermas o pérdidas en el desarrollo de las actividades, lo que se realiza por medio del empleo de la filosofía JIT, parte del *Lean Construction*, en el que se disminuyen pérdidas con el aprovisionamiento de material al momento en que estos son empleados en la construcción, lo que ahora es fundamental debido a la poca disponibilidad de espacio en una obra para el almacenamiento de material. Mediante una planificación general y un planeamiento semanal de las actividades, se realiza el aprovisionamiento de material para el momento en que son requeridos, hasta una semana de anticipación, teniendo un proceso de (a) requerimiento, (b) cotización, (c) compra, y (d) traslado de material (D. Carbajal, comunicación personal, mayo de 2015, Apéndice B). En este proceso, son importantes: (a) el precio, así como (b) el plazo de entrega, y (c) los aspectos negociados previamente con los proveedores respectivos para lograr disminuir en la mejor medida el costo total. Asimismo, a pesar de esta forma de aprovisionamiento, aún está pendiente el traslado de material dentro de la obra, que se realiza de manera manual, lo que ocasiona un costo que no aporta valor al producto terminado como es la construcción en sí misma. Existen sistemas de traslado vertical y horizontal, como el empleo de grúas, pero no se han visto en detalle, principalmente por falta de tiempo.

Por otra parte, el sistema de control de producción necesita el empleo de varios colaboradores, entre ingenieros y practicantes debidamente capacitados, lo que estaría plenamente justificado durante la ejecución de un determinado proyecto; pero, debido a la estacionalidad y al carácter temporal de estos, el personal muchas veces no tiene funciones durante un tiempo, o se tiene que prescindir de sus servicios, y, al momento de empezar un nuevo proyecto, se debe realizar un gasto en capacitación de nuevos elementos. De la misma manera que el control de actividades, es necesario contar con un apoyo para las labores de mantenimiento de equipo mecánico, actualmente a cargo del responsable de obra, siendo, en algunos casos, para el equipamiento muy especializado necesario contratar, aunque sea de manera externa, a un especialista de estas actividades, para evitar un mal empleo de equipos.

Como parte de los requisitos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, es necesario en todas las empresas la provisión de un plan de seguridad y salud en el trabajo, que fija las pautas por seguir para laborar de forma segura y evitar la aparición de sucesos o eventualidades en las labores de cada proyecto, mientras que los parámetros son generales y cada empresa los acoge como vea por conveniente. FCyC S. R. L. desarrolla su plan de seguridad con base en estos requerimientos y sobre todo en función de cada proyecto que se realiza, siempre mejorando cualquier contingencia que se pudiera producir, cumpliendo la normativa correspondiente y haciéndola más efectiva en cada proyecto.

En la Figura 21, se muestra la cadena de valor agregado de las actividades productivas de FCyC S. R. L., donde se aprecia el resumen de actividades de cada área, sea este como actividad primaria o como actividad de apoyo.

Fortalezas de operaciones y logística, infraestructura de FCyC S. R. L. Se encontraron las siguientes fortalezas:

- Empleo de herramientas modernas de control y planificación de la producción.
- Existencia de alianzas estratégicas con proveedores.

Debilidades de operaciones y logística, infraestructura de FCyC S. R. L. No se encontró ninguna debilidad.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con la declaración del impuesto a la renta del año 2015, se ha determinado que la empresa ha incrementado su nivel de ventas en una proporción de 18.44% respecto del año 2014, cuenta con una rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE, por sus siglas en inglés: *Return On Equity* [‘rentabilidad sobre recursos propios’]) de 34%; sin embargo, de acuerdo con el análisis de los estados financieros de los años 2013 y 2014, se aprecia que la empresa en ese periodo obtuvo un ROE de 26% respectivamente); respecto de la rentabilidad sobre el activo (ROA, por sus siglas en inglés: *Return On Assets* [‘rendimiento de los activos’]), la empresa ha obteniendo en el 2105 un rendimiento de 14%. El margen neto de utilidad el 2015 representa el 10.44% respecto del nivel de ventas.

La empresa canaliza la venta de los departamentos por medio de financiamiento a los clientes a través del Banco BBVA Continental, y estos fondos, producto de la venta de los departamentos, deben ser usados de forma óptima, lo cual debe ser negociado con los representantes del banco en vista de que existen restricciones por parte del banco para el uso de estos recursos. El nivel de ventas de FCyC S. R. L. para los periodos 2012 al 2105 se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20

Ventas y utilidad de los cuatro últimos periodos de FCyC S. R. L. (en Nuevos Soles)

Año	2012	2013	2014	2015
Ventas netas	5'856,454.00	6'208,143.00	9'261,114.00	10'969,461
Resultado bruto	1'578,600.00	1'174,626.00	2'362,207	3'203,471
Resultado del ejercicio	842,255.00	713,325.00	586,184.00	1'145,437
Margen neto de la utilidad	10.30%	7.90%	6.33%	10.44%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	42%	26%	26%	34%
Rentabilidad sobre el activo (ROA)	5%	5%	4%	14%

Nota. Tomado de “Estados financieros de FCyC S. R. L., periodos 2012-2013-2014 y 2015,” por FCyC S. R. L. PDT-declaraciones a la SUNAT.

Actividades de apoyo	<p>Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tesorería maneja la caja y revisa los documentos de compras. • Contabilidad registra los documentos visados por Tesorería. 				
	<ul style="list-style-type: none"> • El área de Marketing y Tesorería se encargan de la recepción y registro de las ventas. • El área Legal se encarga del saneamiento físico-legal de los terrenos al iniciar el proyecto y del saneamiento de los departamentos luego de ser entregados a los clientes. 				
	<p>Administración de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El reclutamiento se hace por sugerencia y entrevista. • La compensación es según el rendimiento y capacidad del personal. • La capacitación no es periódica, pero está abierta a cualquier personal técnico según su especialidad. 				
	<p>Desarrollo de tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realiza el diseño arquitectónico, estructural, de instalaciones sanitarias y eléctricas del proyecto. • Se concilian todos los diseños para corregir defectos. • Los procesos en obra se controlan con el método Lean Construction. 				
Actividades primarias	<p>Aprovisionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logística recoge los requerimientos programados con 48 horas de anticipación en formato físico. • La Gerencia de Operaciones autoriza las compras. • Logística presenta cotización a Finanzas y recibe el dinero para efectuar la compra. 				
	<p>Logística interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se compra el terreno. • Logística compra materiales y los entrega a almacén de obra. • Almacén controla las existencias con formatos físicos. • Almacén realiza la distribución de materiales según vales de salida autorizados por ingeniero residente. 	<p>Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ejecutan las partidas de estructuras (excavación, habilitado de fierro, encofrado y vaciado). • Una vez listas las losas, se ejecutan las partidas de arquitectura (muros, tarrajeos, enchapados, carpintería metálica y de madera, vidrios, pintura) paralelamente. • Las partidas de instalaciones sanitarias y eléctricas se ejecutan paralelamente a estructuras y arquitectura. • La supervisión de calidad es constante. 	<p>Logística externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realiza la supervisión de detalles de acabado. • El área de Marketing verifica la conformidad de la documentación para hacer la entrega de los inmuebles, en coordinación con el área de Operaciones. 	<p>Comercialización de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • La promoción se inicia desde la formalización de la compra de terreno. • La publicidad se da por medios escritos e información directa en la entidad financiera. • La venta se inicia cuando el diseño del proyecto es aprobado. • Se hacen separaciones con un monto mínimo. • Se asesora y asiste al cliente en caso de financiamiento. 	<p>Servicio posventa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se efectúan reparaciones inmediatas en caso de fallas. • Se hace seguimiento a los inmuebles entregados durante seis meses.

Figura 21. Cadena de valor agregado de actividades productivas de FCyC S. R. L.

Tomado de “Formulación de un Plan Estratégico de Dirección y Gestión para la Empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L.,” por D. Rosa y D. Carbajal, 2012. Cusco, Perú: Autor.

De acuerdo con la evaluación para el año 2015, FCyC S. R. L. ha logrado optimizar y reducir sus costos de venta respecto del año 2014 de 74% a 71% en el 2015, producto de la implementación de procesos productivos eficientes como el *Lean Construction* y que le permite: (a) optimizar el uso de recursos, (b) reducir desperdicios, y (c) mejorar la productividad del personal operativo, con lo que se ha incrementado el resultado bruto de la empresa.

Respecto de la estructura de accionariado, está compuesta por tres accionistas, que suman en total S/. 2'279, 555.00, que se distribuyen en 92%, 4% y 4%, siendo el gerente general el accionista mayoritario. De acuerdo con el análisis de estructura de capital para el año 2015, el ratio de estructura de capital es de 1.36, lo cual indica que, por cada sol que aportan los propietarios, hay S/. 1.36 aportados por los acreedores.

Fortalezas de finanzas y contabilidad de FCyC S. R. L. Se encontraron las siguientes fortalezas:

- La empresa cuenta con liquidez para afrontar con sus obligaciones a corto plazo.
- Adecuada estructura de costos directos.

Debilidades de finanzas y contabilidad de FCyC S. R. L. Se encontró la siguiente debilidad:

- Alto grado de gastos administrativos.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El área de Recursos Humanos en FCyC S. R. L. a la fecha está orientada básicamente al control de asistencia, trámites ante el Ministerio de Trabajo, declaraciones de impuestos, ESSALUD, contratación de seguros especiales, cálculo de remuneraciones, liquidaciones, y programación de vacaciones; el área está a cargo del asesor legal y bajo el seguimiento del gerente de la empresa; se aclara que FCyC S. R. L. no cuenta con documentos normativos, tales como: (a) reglamento de selección de personal, (b) plan de retención del personal, (c) plan de vacaciones, (d) manual de organización de funciones, (e) plan de capacitación del

personal, (f) directiva de retención de personal, (g) cuadro de asignación de personal (CAP), y (h) reglamento interno de trabajo (RIT), entre otros. En la Tabla 21, se muestra información sobre el nivel de salarios que paga al personal obrero.

Tabla 21

Nivel remunerativo del personal obrero de FCyC S. R. L.

Tipo de trabajadores	Número de trabajadores	Total de salario bruto semanal (S/.)	Descuentos (S/.)	Pago neto semanal (S/.)
Operario	35	562.5	62.5	500
Oficial	29	451.5	51.5	400
Peón	31	380	30	350

Nota. Tomado de “Apéndice B: Entrevista personal a Danny Rosa, gerente general FCyC S. R. L.,” 2015.

En la Tabla 22, se muestra información sobre el nivel salarial que se paga al personal administrativo permanente.

Tabla 22

Nivel remunerativo de los trabajadores administrativos permanentes de FCyC S. R. L.

Tipo de trabajadores	Número de trabajadores	Salario neto promedio (S/.)
Administrativos	18	3,100

Nota. Tomado de “Apéndice B: Entrevista personal a Danny Rosa, gerente general FCyC S. R. L.,” 2015.

FCyC S. R. L. no cuenta con un reglamento de selección de personal, el cual optimice sus procesos de convocatorias y selección de personal, considerando que uno de los recursos más importantes en el rubro en el cual la empresa se desenvuelve es el recurso humano, lo que demanda una especialización con la finalidad de optimizar los procesos productivos e incrementar la productividad de la empresa. El personal administrativo se encuentra identificado y comprometido con la empresa; actualmente, la empresa invierte en capacitación del personal administrativo, habiéndose incluso incrementado los sueldos de algunos funcionarios clave, lo cual no se traduce con el personal operativo; en ese sentido, FCyC S. R. L. debe desarrollar e implementar estrategias con la finalidad de motivar y retener al personal, y, a la vez, debe contar con un sistema de incentivos y capacitación del personal, utilizando, para ello, indicadores que le permitan medir el desempeño del personal por competencias. Asimismo, la estructura organizacional de la empresa debe ser optimizada de forma adecuada en razón de que, actualmente, el personal administrativo solo se está

enfocando en un proyecto inmobiliario, pese a tener la capacidad de poder asumir mayores responsabilidades.

Como apoyo del sistema de operaciones, son necesarios el empleo de varios colaboradores, entre ingenieros y practicantes debidamente capacitados, lo que estaría plenamente justificado durante la ejecución de un determinado proyecto; pero, debido a la estacionalidad y al carácter temporal de estos, el personal muchas veces no tiene funciones durante un tiempo, o se tiene que prescindir de sus servicios, y, al momento de empezar un nuevo proyecto, se debe realizar un gasto en capacitación de nuevos elementos.

Los gastos administrativos han incrementado considerablemente a partir del año 2014, a raíz del incremento de sueldos y la contratación de personal, lo cual ha influido en el margen neto de utilidad; sin embargo, se debe optimizar el uso de estos recursos con la finalidad de incrementar el resultado de la operación de FCyC S. R. L.

Fortalezas del área de Recursos Humanos de FCyC S. R. L. Se encontró la siguiente fortaleza:

- Personal administrativo identificado y comprometido con la empresa.

Debilidades del área de Recursos Humanos de FCyC S. R. L. Se encontraron las siguientes debilidades:

- Falta de manual de organización y funciones.
- Falta de un plan de retención del talento del personal.
- Falta de documentos normativos de gestión de recursos humanos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Debido a los enormes cambios sufridos por el mercado en los últimos años, con el fin de ofrecer mejoras en las decisiones gerenciales, en la actualidad, todas las empresas requieren la implementación de un sistema de información que colabore con los procesos de la gestión empresarial. Un sistema de información adecuado ofrece, además, una importante y notable satisfacción en los usuarios que lo operan, debido a su facilidad de uso y a su

acceso constante, que puede resultar en que los empleados logren alcanzar los objetivos planteados por la compañía.

Por todo ello, es importante destacar que la implementación de un sistema de información implica un cambio organizativo, ya que no solo afecta a la administración de la empresa, sino también a sus empleados y habilidades, con el fin de crear una plataforma acorde a las responsabilidades que se deben tener frente a este tipo de sistema. La información se coloca en un buen lugar como uno de los principales recursos que las empresas poseen actualmente. Los entes que se encargan de las tomas de decisiones han comenzado a comprender que la información no es solo un subproducto de la conducción empresarial, sino que, a la vez, alimenta a los negocios, y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de estos.

FCyC S. R. L. utiliza un correo corporativo interno: ifcperu.com para mantener la comunicación entre todos los colaboradores; cualquier coordinación o comunicación interna es realizada a través del mismo; por otra parte, también utiliza algunos programas para la proyección y la ejecución de obras, tales como Autocad, Archicad, Solid 10, y Ds Cont, este último como sistema contable a través del cual se pueden ingresar datos en cuestión de segundos con el importador de datos, sin tener un formato restrictivo, y, a la vez, obtener inmediatamente sus reportes. Sin embargo, en la actualidad, es necesario utilizar programas que faciliten la toma de decisiones a diario, que permita tener un adecuado control de los gastos y personal, así como pronosticar los avances de obra, entre otros. Por ello, se ha identificado que, en FCyC S. R. L., falta la implementación de un sistema integral de gestión ERP, que es un conjunto de sistemas de información que permiten la integración de ciertas operaciones de una empresa, tales como: (a) producción, (b) logística, (c) inventarios, y (d) contabilidad, entre otras.

Por otra parte, en la actualidad, la incorporación de un sitio web está íntimamente

relacionada de manera positiva con (a) el incremento de ventas, (b) la productividad, y (c) el valor de mercado de las empresas. Asimismo, tener un sitio web eleva el prestigio propio de la empresa y, a su vez, incrementa el nivel de confianza de los clientes hacia un determinado producto o servicio; de igual manera, las redes sociales se han transformado en una herramienta de comunicación indispensable para toda organización, y estar presente en ellas conlleva a grandes ventajas y beneficios; los sitios de redes sociales son donde hoy en día se encuentra el consumidor, son una ventana a su mundo y la oportunidad de tener contacto directo con él. Para el caso específico de FCyC S. R. L., se ha identificado que, a la fecha, no cuenta con una página web activa y, por otra parte, si bien es cierto que tiene presencia desde hace aproximadamente dos años y medio en las redes sociales a través de Facebook y Twitter; se ha encontrado que no actualiza frecuentemente su información.

Finalmente, un aspecto importante es la seguridad de la información; para ello, FCyC S. R. L. utiliza un cortafuego (*firewall*), que es una parte de un sistema o una red diseñada para bloquear el acceso no autorizado a información relevante o privilegiada de la compañía.

Fortalezas de los sistemas de información y comunicaciones de FCyC S. R. L. No se encontró ninguna fortaleza.

Debilidades de los sistemas de información y comunicaciones de FCyC S. R. L. No se encontró ninguna debilidad.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La globalización ha motivado el incremento de inversión en investigación y desarrollo, de tal forma que los parámetros que caracterizan la gestión de empresas, tales como: (a) mercado, (b) liderazgo y dirección, (c) desarrollo de personal, (d) conocimiento, (e) planeamiento y control, y (f) administración, entre otros, están orientados por (a) el mejoramiento de los productos y procesos, (b) la mejora continua de la calidad, y (c) la gestión de la innovación. De esta manera, cada vez más las empresas asumen que su

rentabilidad futura depende de (a) sus gastos actuales en investigación y desarrollo, (b) su actividad de realizar patentes, (c) los sistemas de gestión de la calidad y ambientales, y (d) de muchas otras facetas de la estrategia empresarial; lo que explica que el desempeño competitivo dependa de la formación de capital intelectual y de la capacidad de innovar.

La organización debe tener una estrategia de gestión del conocimiento, lo cual implica detectar e incorporar al mercado productos innovadores. Por ello, sus actividades de investigación y desarrollo deben estar relacionadas con la estrategia competitiva y con su capacidad de liderazgo para competir con mejores productos o servicios. Hoy la mejor forma de incrementar la competitividad es a través de la innovación, y, puesto que la innovación tecnológica es una de las principales fuentes de subsistencia de las empresas, la empresa que no innova deja de vender sus productos en pocos años.

FCyC S. R. L. se esmera en tratar de investigar sobre procesos constructivos más eficientes, por lo que viene utilizando el *Lean Construction*, el cual constituye un enfoque dirigido a la gestión de proyectos de construcción a través del cual se maximiza el valor y se minimizan las pérdidas de los proyectos, mediante la aplicación de técnicas conducentes al incremento de la productividad de los procesos de construcción, y, de igual forma, hacen uso de la “metodología de las curvas S”, la cual permite comparar el avance real de un proyecto versus el avance planificado, con el propósito de establecer las desviaciones del proyecto y tomar acciones correctivas. De igual forma, en el Cusco, ha sido una de las primeras empresas en haber innovado con la utilización de encofrados metálicos en sustitución del encofrado tradicional con madera, lo que ha permitido superficies con mejores acabados y menos imperfecciones, así como mayor durabilidad en el tiempo; sin embargo, aún falta seguir implementando en FCyC S. R. L. la utilización de algunos equipos, que le permitiría optimizar tiempos durante la construcción, como es el caso de las grúas torre.

Finalmente, en FCyC S. R. L., no existe un área o departamento específico a cargo de investigación y desarrollo, y tampoco tiene un presupuesto asignado para ello.

Fortalezas del área de Tecnología e Investigación y Desarrollo de FCyC S. R. L. Se encontró la siguiente fortaleza:

- Actitud proactiva e innovadora en la implementación de procesos y sistemas constructivos.

Debilidades del área de Tecnología e Investigación y Desarrollo de FCyC S. R. L.

Se encontró la siguiente debilidad:

- No tienen presupuesto asignado para investigación y desarrollo.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de FCyC S. R. L., que se muestra en la Tabla 23, cuenta con 16 factores determinantes de éxito, con un valor ponderado de 2.61, lo que indica que es una organización medianamente fuerte, con indicadores que, en un corto y mediano plazo, se deben mejorar, como en el caso de las debilidades 1, 3 y 5.

4.3 Conclusiones

La empresa, al ser relativamente joven, está conformada por personas proactivas, además de tener empoderamiento en ciertas áreas, y las decisiones son tomadas de manera mancomunada, lo que permite que se adopten sistemas existentes de control de producción con la finalidad de tener costos competitivos.

Existe una dificultad con la manera de operar: se necesita un control bastante concienzudo, para lo que se requiere tener un personal calificado, lo cual implica elevar los gastos administrativos, y, al ser personal especializado, también debe ser permanentemente capacitado.

Tabla 23

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Toma de decisiones de manera mancomunada	0.07	3	0.21
2. Personal directivo permanentemente capacitado	0.06	4	0.25
3. Buena segmentación de mercado	0.08	4	0.32
4. Adecuado servicio post venta	0.07	3	0.21
5. Empleo de herramientas modernas de control y planificación de producción.	0.06	4	0.25
6. Existencia de alianzas estratégicas con proveedores.	0.05	4	0.21
7. La empresa cuenta con liquidez para afrontar con sus obligaciones a corto plazo.	0.06	3	0.19
8. Adecuada estructura de costos directos.	0.05	4	0.21
9. Personal administrativo identificado y comprometido con la empresa.	0.06	4	0.25
Sub Total	0.58		2.10
Debilidades			
1. Falta sistema integrado de información gerencial	0.07	1	0.07
2. Falta manual de organización y funciones	0.05	1	0.05
3. Falta de posicionamiento en mercado	0.08	1	0.08
4. Falta de investigación de mercados.	0.05	1	0.05
5. Alto grado de gastos administrativos	0.06	1	0.06
6. Falta de un plan de retención del talento personal	0.04	2	0.09
7. Falta de documentos normativos de gestión de recursos humanos	0.05	2	0.11
Sub Total	0.42		0.51
Total	1.00		2.61

Valor: 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor

El producto que la empresa ofrece es adecuado para el sector atendido, y se ha trabajado para enfocarlo bien al cliente objetivo; sin embargo, esta situación no es aprovechada por FCyC S. R. L., la que prácticamente es desconocida en el mercado, y, en consecuencia, su marca no está adecuadamente posicionada.

Como toda empresa joven, las nuevas adhesiones en fuerza laboral se realizan de manera empírica, lo que lleva a no evaluar de manera adecuada al nuevo personal, y esto, a la vez, hace vulnerable a la empresa ante el ingreso de personal que no llega a tener mayor identificación con la organización, y puede llevar a abandonos intempestivos, debido a la falta de contratos adecuadamente elaborados. Por todo esto, es necesaria una evaluación de todo el sistema de recursos humanos.

Capítulo V: Intereses de Freak Constructores y Consultores S. R. L. y Objetivos de

Largo Plazo

5.1 Intereses de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

Los intereses de FCyC S. R. L. deben definirse claramente, puesto que son los que corresponden a la vida institucional. Se puede precisar que, en lo económico, son las utilidades y beneficios, que son la razón de la existencia de la empresa FCyC S. R. L., lo que se traduce en tener éxito y presencia en el mercado. FCyC S. R. L. deberá dirigir sus esfuerzos con la finalidad de orientarse a través de una especialización en el sector inmobiliario, para lo cual deberá de aprovechar sus economías de escala y costos de aprendizaje con la finalidad de obtener el mayor beneficio posible, a través de (a) la mejora de la productividad, (b) la implementación de procesos productivos eficientes a través del uso de la tecnología de la construcción, y (c) la reducción de costos y eficiencia en el gasto, lo cual le permitirá posicionarse en el mercado de la construcción del sector inmobiliario.

5.2 Potencial de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

Como se ha sustentado en el Capítulo III, el sector construcción ha experimentado un crecimiento importante los últimos 10 años, ámbito de desarrollo de FCyC S. R. L., cuyo potencial está determinado por las características internas de esta. Al ser una empresa joven, existe una estructura organizacional en la que se privilegia el consenso en la toma de decisiones, así como el valor del conocimiento. Existe un personal motivado a mejorar sus operaciones con la finalidad de reflejar esa mejora en el precio competitivo de su producto.

Contar con un personal motivado y emprendedor hace que sea fácil un cambio en el enfoque de la ejecución de actividades. Una empresa con mayor tiempo en el mercado privilegia la experiencia entre sus integrantes, dejando de lado algunos aspectos importantes como la innovación, que lleva en muchos casos a la mejora de procedimientos con la consecuente disminución de tiempos de ejecución y de costos operativos.

Aún existen algunos aspectos por mejorar, y la forma de innovar en procedimientos

conlleva a un incremento de gastos, sobre todo de personal, que se deben asumir debido a la necesidad de contar con personal capacitado, lo que, a su vez, implica depender mucho de este personal. Del mismo modo, el capital humano de la empresa debe estar enmarcado dentro de una reglamentación para evitar salidas no deseadas de la empresa.

5.3 Principios Cardinales de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

A pesar de que el sector construcción es un motor de la economía, también se precisa que es sensible al panorama económico y político. Como se indicó anteriormente, el gobierno está tratando de brindarle un impulso a fin de garantizar la continuidad de la industria, de manera que se pueda atenuar el efecto de la crisis mundial actual, que ha conllevado a la disminución de diversos indicadores económicos.

Influencia de terceras partes. La inversión realizada por parte de los gobiernos subnacionales tiende a influir en los procesos de contrataciones, lo cual afecta directamente a FCyC S. R. L. a través de una competencia sana por medio de las licitaciones públicas. El impulso por parte del gobierno en su afán de satisfacer la demanda creciente de viviendas para parte de la población hace que se incentiven los programas sociales, tales como: (a) Mivivienda, y (b) Techo Propio, y, por medio de estos, se dinamiza el financiamiento para la adquisición y/o financiamiento de proyectos inmobiliarios. Los sindicatos de construcción civil juegan un rol fundamental en la fijación de tarifas salariales y cupos de trabajo, e incluso ejercen su poder de negociación mediante la paralización de obras por medio de protestas y/o huelgas, lo cual, bajo un escenario contractual, afectaría considerablemente a los intereses de FCyC S. R. L.

Los lazos pasados y presentes. De acuerdo con un estudio realizado por la CAPECO (2016), la actividad constructora presentó una caída de 7.53% en julio de 2016 en comparación con el porcentaje del mismo mes del año 2015. Este resultado muestra la retracción del sector construcción de 2015 a julio de 2016, en comparación con el año 2013,

en el que presento el mayor crecimiento (20.55%), seguido de un menor crecimiento en el año 2012(17.87%).

Este cambio de tendencia es más significativo, porque, entre enero y julio de 2016, el PBI nacional se incrementó solo en un 3.77%, un resultado bajo en los últimos cinco años, pero, además, por primera vez desde el año 2013, la producción global creció por encima de la construcción. Las empresas competidoras ofertan productos inmobiliarios a costos relativamente bajos, sacrificando la calidad del producto final, lo cual no es percibido por los clientes al menos en el corto plazo, y estos aspectos afectan: (a) la fijación de precios, dado que son determinados por la oferta y demanda; (b) la rentabilidad del sector; y (c) básicamente, a la empresa. FCyC S. R. L. tiene competencia no solo por satisfacer la demanda por los productos finales, sino también por la mano de obra especializada, la cual es tentada o persuadida por la competencia con la finalidad de captar personal con experiencia a través de mejores condiciones laborales, que se traducen en mejores salarios, lo cual perjudica a la empresa.

El contrabalance de intereses. Existe una demanda creciente en el mercado inmobiliario, principalmente en los segmentos C y D, determinado principalmente por la demanda insatisfecha de departamentos y por el incremento de la población. El Perú ha tenido una década de crecimiento continuo, con el que se vieron favorecidos muchos aspectos del desarrollo inmobiliario. Lo más importante es que este desarrollo se ha dado en muchas ciudades y en provincias, aunque, lamentablemente, esta década de crecimiento vino acompañada de un crecimiento desmesurado del precio de la tierra y del costo de materiales, y de un incremento del costo de la mano de obra, al punto que ya se hacía inviable el desarrollo de muchos proyectos, constituyendo ello barreras de entrada a nuevos competidores.

Bajo este esquema, FCyC S. R. L. se ha visto en la necesidad de innovar en los procesos constructivos a fin de disminuir costos de producción, pero llevando la contraparte de la necesidad de contar con personal más especializado, que, a menudo, no se encuentra disponible, por lo que se debe capacitar a nuevo personal, con lo que disminuye el rendimiento al menos de manera momentánea.

La conservación de los enemigos. Es un aliciente para mejorar, ser creativos, innovadores, y así hacer más productiva y, por ende, más competitiva a la organización. Para mantener la clientela cautiva, se debe desarrollar un proyecto acorde con las necesidades de cada segmento, y, finalmente, lo que hace decidir entre una u otra oferta es la relación costo/beneficio. Si un cliente percibe que un determinado producto no reúne las características mínimas de un estándar, optará por otra opción. Entonces, se presenta una competencia entre los integrantes del mercado inmobiliario.

En muchos casos, se presenta competencia desleal, debido a que el producto final carece de algunos requisitos para su entrega, como es el saneamiento físico y legal. En otros casos, se realiza la construcción sin las mínimas medidas de calidad necesarias. FCyC S. R. L. ha ido desarrollando métodos de control de costos de producción, a fin de hacerlos más eficientes, y esto repercute en el precio al consumidor final, lo que es importante debido a que, de esta manera, la organización está preparada ante la eventual incursión de organizaciones mucho más grandes y con mayor capacidad.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de Freak Constructores y Consultores

S. R. L. (MIO)

La MIO de FCyC S. R. L. considera seis intereses, que se muestran en la Tabla 24.

5.5 Objetivos de Largo Plazo de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

Se han considerado cinco Objetivos de Largo Plazo (OLP) para FCyC S. R. L., que se detallan a continuación:

Tabla 24

Matriz de intereses organizacionales de FCyC S. R. L.

Interés de la organización	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Aumento de la participación del mercado	BBVA (común)	Cientes (común)	
Mejora de posicionamiento en el mercado		Proveedores (común)	
Incremento de las utilidades		BBVA (común)	
Mejora de condiciones de financiamiento de proyectos		Cientes (común)	BBVA (común)
Retención del capital humano			Competidores (opuesto)
Innovación en procesos productivos		Cientes (acomún)	Competidores (opuesto)

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1). Incrementar el margen neto de utilidad de un 10.44% en el año 2015 a un 15% en el año 2021. El margen neto de utilidad en el año 2015 fue 10.44%.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2). Incrementar la participación de mercado en la región Cusco de 10% en el año 2015 a 15% en el año 2021. El mercado total de la construcción inmobiliaria en Cusco en el año 2015 fue de S/. 113'454,323 (CAPECO-ICD, 2015).

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3). Al 2021, destinar hasta un 2% de las utilidades netas en cursos y talleres de capacitación para el personal, alcanzando un objetivo anual de 20% de colaboradores capacitados para mejorar las competencias y aumentar la retención del talento. En el año 2015 únicamente se capacitó al 8% de colaboradores correspondiente sobre todo al personal directivo.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4). Incrementar las ventas de S/. 10'969,461.00 el 2015 a S/. 20'000,000.00 el 2021. Las ventas en el año 2015 alcanzaron los S/. 10'969,461.00 soles.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5). Al 2021, asignar un presupuesto hasta 1% de las

utilidades netas anuales para la innovación de procesos productivos y acciones de preservación del medio ambiente y apoyo a la comunidad vinculada donde opera. Hasta el año 2015, no se ha considerado presupuesto alguno para estos rubros. Las ventas en el año 2015 alcanzaron los S/. 10'969,461.00

5.6 Conclusiones

FCyC S. R. L., con la finalidad de mejorar sus indicadores de rentabilidad, debe optimizar su estructura de costos y, a la vez, diversificar la fuente de sus ingresos, debiendo incursionar en el sector público a través de licitaciones de obras de infraestructura con el Estado, lo que permitirá ampliar su mercado y tener mayores posibilidades de empleabilidad e inversión.

FCyC S. R. L. debe reducir sus gastos administrativos, básicamente los referidos a gastos de personal. Actualmente, solo está enfocada en desarrollar un solo proyecto; sin embargo, su estructura organizacional le permitiría realizar más de un proyecto en simultáneo.

FCyC S. R. L. debe continuar innovando y mejorando sus procesos, para lo cual deberá emplear nuevos mecanismos y tecnología moderna de la construcción que permita optimizarlos, reducir sus costos y mejorar la calidad de sus productos, logrando con ello la satisfacción de sus clientes.

FCyC S. R. L. debe asignar recursos enfocados en contribuir al desarrollo de las comunidades donde opera, resguardando la preservación del medio ambiente, lo cual le permitirá fortalecer las relaciones con su entorno.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

A partir de los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI como parte de los análisis externo e interno, respectivamente, se elabora la matriz FODA, que va a permitir establecer las estrategias para aprovechar las fortalezas de la organización y las oportunidades externas, mitigando las debilidades y evitando las amenazas externas.

De la Tabla 25, se obtienen las siguientes estrategias:

6.1.1 Estrategias FO (explote)

- Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar costos.
- Optimizar costos directos de producción y operación.
- Incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada.
- Ingresar con proyectos a los segmentos A y B.
- Aplicar la calidad total y servicio posventa.
- Adoptar tecnología de punta de construcción.
- Consorciarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero.
- Estandarizar los procesos de producción y acabados.

6.1.2 Estrategias DO (busque)

- Aliarse con socios estratégicos para incremento de capital.
- Contratar con el Estado.
- Optimizar la estructura organizacional para asignación de personal por proyectos.
- Optimizar el uso de recurso humano.
- Capacitar al personal ejecutivo.
- Implementar incentivos y línea de carrera para los trabajadores.

6.1.2 Estrategias FA (confronte)

- Adquirir terrenos anticipadamente para desarrollo de proyectos inmobiliarios de

mediano y largo plazo.

- Realizar convenios con entidades financieras para incrementar las ventas.
- Implementar el uso de energías sostenibles.

6.1.3 Estrategias DA (evite)

- Gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocada en preservar y cuidar la relación con los *stakeholders*.

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

Esta matriz, empleada por Dickel desde 1984, sirve para determinar la postura estratégica adecuada de una organización. Al respecto, D'Alessio (2013) señaló que tiene dos ejes que combinan los factores relativos de la industria: (a) la fortaleza de la industria, y (b) la estabilidad del entorno, y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización: (a) la fortaleza financiera, y (b) la ventaja competitiva; y, asimismo, que, en sus extremos alto y bajo, que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno se asocia con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva. Por otra parte, el resultado del uso de la MPEYEA indica la postura estratégica más apropiada para la organización.

Al realizar la calificación de los factores determinantes del éxito referido a la industria y a la organización, se obtuvo que FCyC S. R. L. se ubica en el cuadrante de postura estratégica agresiva, que representa: (a) alta fortaleza financiera (FF), (b) alta fortaleza de la industria (FI), (c) una adecuada ventaja competitiva (VC), y (d) una aceptable estabilidad del entorno (EE).

Los valores de cada factor son evaluados en la Tabla 26, y, con los datos resultantes, se obtienen los resultados de abscisas: $FI + VC = 0.89$ y las ordenadas: $EE + FF = 1.13$, que se muestran en la Figura 22.

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Toma de decisiones de manera mancomunada	D1	Falta sistema integrado de información gerencial
		F2	Personal directivo permanentemente capacitado	D2	Falta manual de organización y funciones
		F3	Buena segmentación de mercado	D3	Falta de posicionamiento en mercado
		F4	Adecuado servicio post venta	D4	Falta de investigación de mercados.
		F5	Empleo de herramientas modernas de control y planificación de producción.	D5	Alto grado de gastos administrativos
		F6	Existencia de alianzas estratégicas con proveedores.	D6	Falta de un plan de retención del talento personal
		F7	La empresa cuenta con liquidez para afrontar con sus obligaciones a corto plazo.	D7	Falta de documentos normativos de gestión de recursos humanos
		F8	Adecuada estructura de costos directos.		
		F9	Personal administrativo identificado y comprometido con la empresa.		

Oportunidades		FO:Explota		DO: Busque	
O1	Estabilidad política del país y adecuado manejo de la política monetaria y fiscal	FO1	Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar costos (O1,O3,O4,O6,F1,F5,F6)	DO1	Aliarse con socios estratégicos para incremento de capital (O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7,D1,D2,D3)
O2	Programas del gobierno para el acceso a una vivienda	FO2	Optimizar costos directos de producción y operación (O1,O2,O3,O4,F1,F2,F5,F8)	DO2	Contratar con el Estado (O1,O3,O4,D2)
O3	Mejora de la actividad económica por el incremento de la inversión pública en infraestructura.	FO3	Incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada (O1,O3,O4,O6,F1,F2,F5,F8,F9)	DO3	Optimizar la estructura organizacional para asignación de personal por proyectos. (O2,O3,O4,O6,O7,D1,D2,D5)
O4	Participación del sector construcción en el crecimiento del PBI nacional.	FO4	Ingresar con proyectos a los segmentos A y B.(O1,O4,O5,O6,F2,F3,F5)	DO4	Optimizar el uso de recurso humano.(O1,O2,O3,O5,O6,O7,D1,D2,D5)
O5	Incremento de demanda de viviendas debido a incremento de salarios de los ciudadanos.	FO5	Aplicar la calidad total y servicio postventa (O3,O4,O5,O6,F2,F3,F4,F5)	DO5	Capacitar al personal ejecutivo (O3,O4,D6)
O6	Crecimiento demografico	FO6	Adoptar tecnología de punta de construcción (O3,O4,O6,F1,F2,F4)	DO6	Implementar incentivos y linea de carrera para los trabajadores (O1,O3,D6)
O7	Niveles socioeconómicos C y D representan el mayor porcentaje de demanda de vivienda en la Región Cusco.	FO7	Consortiarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero (O1,O3,O4,O6,O7,F1,F6,F8)		
		FO8	Estandarizar los procesos de producción y acabados (O2,O3,O4,O5,O6,O7,F2,F5,F8)		

Amenazas		FA:Confronta		DA: Evite	
A1	Corrupción en entidades públicas.	FA 1	Adquirir terrenos anticipadamente para desarrollo de proyectos inmobiliarios de mediano y largo plazo (A1,A2,A5,F1,F2,F3,F7)	DA1	Gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocado en preservar y cuidar la relación con los stakeholders (A1,A2,A3,A7,D5)
A2	Burocracia en Municipios para trámites de licencias.				
A3	El alto costo del metro cuadrado de terreno en la ciudad del Cusco.				
A4	Disminución del PBI por conflictos socio ambientales.				
A5	Endurecimiento de políticas crediticias por sobreendeudamiento de clientes.	FA 2	Realizar convenios con entidades financieras para incrementar las ventas (A5,F1,F2)		
A6	Fortalecimiento de los sindicatos de construcción civil en la ciudad del Cusco.	FA 3	Implementar el uso de energias sostenibles (A7,F1,F2,F3,F7)		
A7	Degradación y contaminación del medio ambiente				

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA) de FCyC S. R. L.

Posición estratégica externa				Posición estratégica interna			
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)				Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)			
1. Cambios Tecnológicos	Muchos	0 1 2 3 4 5 6	Pocos	1. Retorno de la Inversión	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto
2. Tasa de Inflación	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Balanceado
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0 1 2 3 4 5 6	Pequeña	3. Liquidez	Desbalanceada	0 1 2 3 4 5 6	Sólida
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0 1 2 3 4 5 6	Estrecho	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0 1 2 3 4 5 6	Muchas	5. Flujo de caja	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto
6. Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6	Fácil
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0 1 2 3 4 5 6	Inelástica	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	8. Rotación de inventarios	Lento	0 1 2 3 4 5 6	Rápido
				9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0 1 2 3 4 5 6	Altas
Promedio = -1.87				Promedio = 3.00			
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)				Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)			
1. Potencial de Crecimiento	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	1. Participación de mercado	Pequeña	0 1 2 3 4 5 6	Grande
2. Potencial de Utilidades	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	2. Calidad del producto	Inferior	0 1 2 3 4 5 6	Superior
3. Estabilidad Financiera	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0 1 2 3 4 5 6	Temprano
4. Conocimiento Tecnológico	Simple	0 1 2 3 4 5 6	Complejo	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0 1 2 3 4 5 6	Fijo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0 1 2 3 4 5 6	Eficiente	5. Lealtad del consumidor	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta
6. Intensidad de capital	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0 1 2 3 4 5 6	Difícil	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	8. Integración vertical	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0 1 2 3 4 5 6	Rápida
Promedio = 3.44				Promedio = -2.56			

Los valores de cada factor son evaluados en la Tabla 26, y, con los datos resultantes, se obtienen los resultados de abscisas: $FI + VC = 0.89$ y las ordenadas: $EE + FF = 1.13$, que se muestran en la Figura 22.

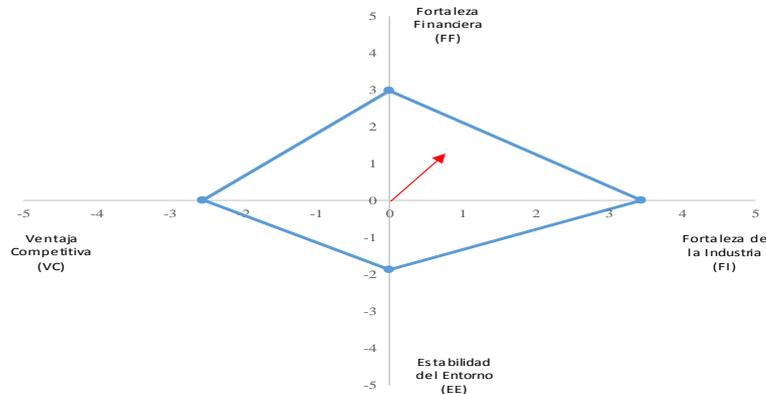


Figura 22. Matriz PEYEA de FCyC S. R. L.

Por ello, de acuerdo con lo señalado, se debe aplicar estrategias intensivas, tales como las siguientes:

- Penetración en el mercado: (a) fortalecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar costos, (b) optimizar costos directos de producción y operación, (c) aplicar la calidad total y servicio posventa, (d) adoptar tecnología de punta de construcción para reducción de costos de producción, (e) optimizar el uso del recurso humano para la reducción de costos, y (f) realizar convenios con entidades financieras para incrementar las ventas.
- Desarrollo de productos: (a) incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada, (b) ingreso con proyectos a los segmentos A y B, (c) realizar consorcios con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero, y (d) contratar con el Estado.
- Integración vertical hacia adelante: (a) realizar convenios con entidades financieras para incrementar las ventas, y (b) contratar con el Estado
- Integración horizontal: (a) realizar consorcios con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero.

- Integración vertical hacia atrás: (a) fortalecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar costos, y (b) aliarse con socios estratégicos para incremento de capital.

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Tiene como objetivo determinar la relación entre la empresa y su participación en el mercado y la generación de efectivo. Esta matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación de mercado relativa en la industria, y (b) la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2013). Con estas referencias, se puede tomar decisiones para manejar el portafolio del negocio (ver Tabla 27).

Tabla 27

Matriz del portafolio de negocio de FCyC S. R. L.

Unidad de Negocio	A. Ventas año actual del mercado (S/.)	B. Ventas año pasado de la organización (S/.)	C. Ventas la organización (S/.)	D. Ventas la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (S/.)	F. Utilidades años actual de la organización (%)	Participación de mercado (C/A)	Tasa de crecimiento [(C-B)/B]
Venta de Vivienda	113'454,323.00	9'261,114.00	10'969,461.00	100.00%	1,145,437.00	100.00%	9.67%	18.45%
Total	113'454,323.00	9'261,114.00	10'969,461.00	100.00%	1,145,437.00	100.00%		

Con estos datos, se obtienen los resultados mostrados en la Figura 23.

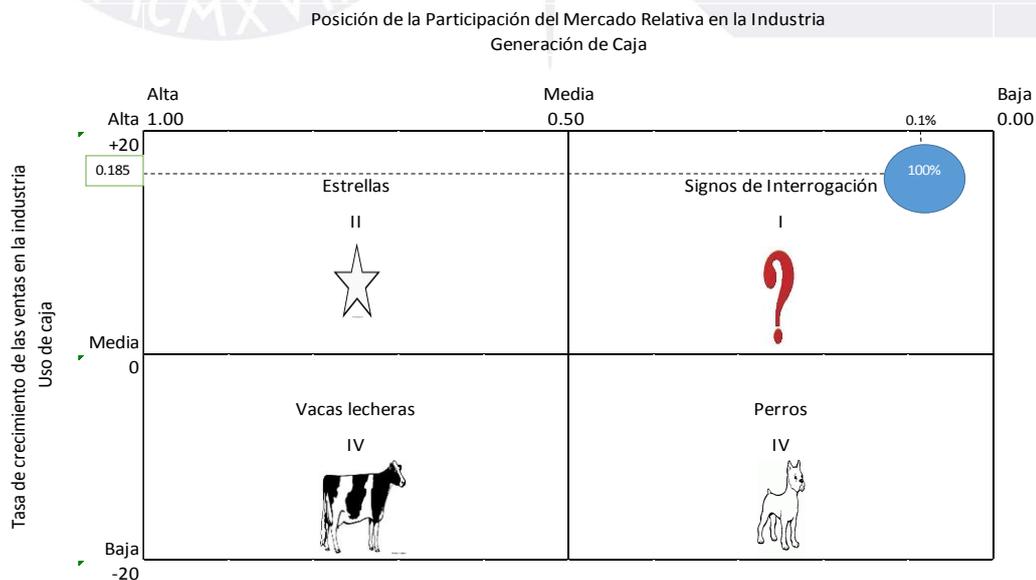


Figura 23. Matriz Boston Consulting Group de FCyC S. R. L.

FCyC S. R. L., a la fecha, cuenta con una unidad de negocio: desarrollo de proyectos inmobiliarios (venta de viviendas), en el que se ha especializado. Según el análisis realizado, cuenta con una elevada tasa de crecimiento de ventas en la industria, pero no con una participación de mercado significativa en la unidad inmobiliaria, y su unidad de negocio se encuentra en el cuadrante de signo de interrogación. En este cuadrante, como señaló D'Alessio, se “cuenta con una baja participación relativa del mercado, aunque compite en una industria de alto crecimiento, la generación de caja es baja, las necesidades de efectivo son altas, y la organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir” (D'Alessio 2013, p. 326). Para el análisis efectuado para FCyC S. R. L., se recomiendan estrategias intensivas:

- Penetración en el mercado: (a) aplicar la Calidad Total y servicio post venta, (b) realizar convenios con entidades financieras para incrementar las ventas, (c) consorciarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero, (d) optimizar el uso de recurso humano, y (e) contratar con el estado.
- Desarrollo de productos: (a) incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada, (b) ingreso con proyectos para los segmentos A y B, (c) adquirir terrenos anticipadamente para desarrollo de proyectos inmobiliarios de mediano y largo plazo, (d) realizar consorcios con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero, y (e) implementar el uso de energías sostenibles.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La Matriz Interna-Externa (MIE) también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene (ver Tabla 28). Como señaló D'Alessio (2013), estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI de la organización.

Tabla 28

Matriz interna-externa de FCyC S. R. L.

Unidad de Negocio	A. Ventas año actual del mercado (S/.)	B. Ventas año pasado de la organización (S/.)	C. Ventas año actual de la organización (S/.)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (S/.)	F. Utilidades años actual de la organización (%)	Participación de mercado (C/A)	Tasa de crecimiento [(C-B)/B]	EFE	EFI
Venta de Vivienda	113'454,323.00	9'261,114.00	10'969,461.00	100.00%	1'145,437.00	100.00%	9.67%	18.45%	2.77	2.61
Total	113'454,323.00	9'261,114.00	10'969,461.00	100.00%	1'145,437.00	100.00%				

En la Figura 24, se aprecian las tres regiones con que cuenta la matriz una vez cruzados los resultados de las ponderaciones de las matrices EFE (2.77) y EFI (2.61). FCyC S. R. L. se encuentra en el cuadrante o región V (retener y mantener), y, para esa posición, D'Alessio (2013) indicó que se deben adoptar estrategias de penetración en mercado y desarrollo de productos:

- Penetración en el mercado: (a) fortalecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar costos, (b) optimizar costos directos de producción y operación, (c) aplicar la calidad total y servicio posventa, (d) adoptar tecnología de punta de construcción para reducción de costos de producción, (e) optimizar el uso de recurso humano para la reducción de costos, y (f) realizar convenios con entidades financieras para incrementar las ventas.
- Desarrollo de productos: (a) incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada, (b) ingreso con proyectos a los segmentos A y B, (c) realizar consorcios con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero, y (d) contratar con el Estado.

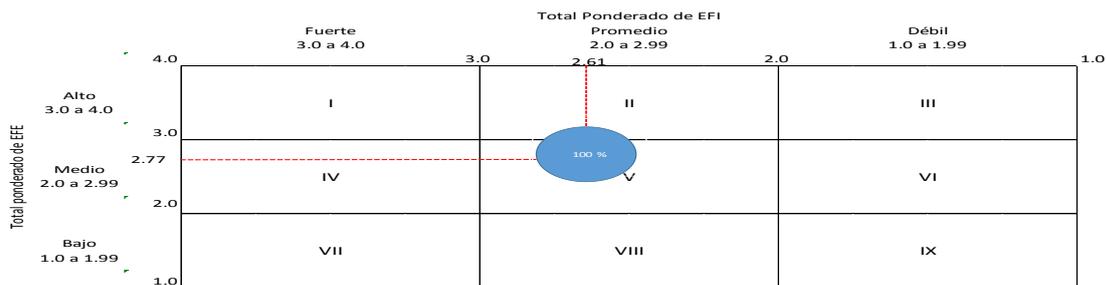


Figura 24. Matriz interna-externa de FCyC S. R. L.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Al respecto, D' Alessio señaló:

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. (D' Alessio, 2013, p. 344)

De acuerdo con esto, FCyC S. R. L. se ubica en el cuadrante I, tal como se muestra en la Figura 25. La empresa posee un crecimiento de mercado rápido y una posición competitiva fuerte, y, por tanto, las estrategias que debe desarrollar son: “penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica” (D' Alessio, 2013, p. 345):

- Penetración en el mercado: (a) realizar convenios con entidades financieras para incrementar las ventas, (b) optimizar el uso de recurso humano, y (c) contratar con el Estado.
- Desarrollo de productos: (a) incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada, (b) ingreso con proyectos para los segmentos A y B, (c) adquirir terrenos anticipadamente para desarrollo de proyectos inmobiliarios de mediano y largo plazo, (d) realizar consorcios con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero, y (e) implementar el uso de energías sostenibles.
- Integración vertical hacia adelante: (a) realizar convenios con entidades financieras para incrementar las ventas.
- Integración vertical hacia atrás: fortalecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar costos.
- Integración horizontal: realizar consorcios con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero.
- Integración concéntrica: (a) ingreso con proyectos para los segmentos A y B.

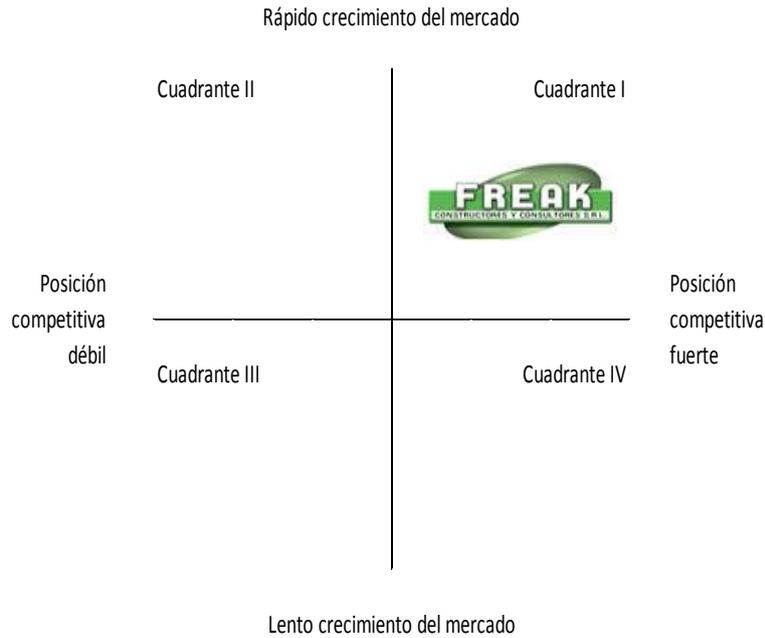


Figura 25. Matriz de la Gran Estrategia de FCyC S. R. L.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento por medio del uso de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE se consolidan en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), como se puede observar en la Tabla 29; luego de hacer la comparación y sumar los puntajes obtenidos, se obtienen las estrategias retenidas, las cuales son 11: (a) E1, (b) E2, (c) E3, (d) E4, (e) E5, (f) E6, (g) E7, (h) E10, (i) E12, (j) E13 y (k) E15; estas estrategias son las que tienen mayores repeticiones en vista de que aparecen tres o más veces. Se incluyen, además como retenidas: (n) E18, debido a que se alinean con los OLP propuestos para la empresa. Las otras 6 estrategias restantes se dejan de lado como estrategias de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

El resultado de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (ver Tabla 30) demuestra el atractivo relativo de las estrategias, las cuales provienen de las matrices anteriores determinadas por la MDE, en las que se establecieron catorce estrategias retenidas, con las que se va a hacer el análisis correspondiente, junto a los resultados de las matrices EFE y EFI.

De acuerdo con el procedimiento, se toman en consideración las estrategias de puntaje por encima de cinco para FCyC S. R. L., y resultan las siguientes siete estrategias: (a) E3, (b) E4, (c) E5, (d) E6, (e) E7, (f) E15, y (g) E18. El resto de estrategias que son cinco se mantienen como estrategias de contingencia.

Tabla 29

Matriz de decisión estratégica de FCyC S. R. L.

Estrategias	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1 Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar costos	X	X	X	X	X	5
E2 Optimizar costos directos de producción y operación	X	X	X	X	X	5
E3 Incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada	X	X	X	X	X	5
E4 Ingresar con proyectos a los segmentos A y B	X	X	X	X	X	5
E5 Aplicar la calidad total y servicio postventa	X	X	X	X	X	5
E6 Adoptar tecnología de punta de construcción para reducción de costos de producción.	X	X	X	X	X	5
E7 Consorciarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero	X	X	X	X	X	5
E8 Estandarizar los procesos de producción y acabados	X					1
E9 Adquirir terrenos anticipadamente para desarrollo de proyectos inmobiliarios de mediano y largo plazo	X					1
E10 Realizar convenios con entidades financieras para incrementar las ventas	X	X	X	X	X	5
E11 Implementar el uso de energías sostenibles	X					1
E12 Aliarse con socios estratégicos para incremento de capital	X	X			X	3
E13 Contratar con el Estado	X	X	X	X	X	5
E14 Optimizar la estructura organizacional para asignación de personal por proyectos	X					1
E15 Optimizar el uso del recurso humano para la reducción de costos.	X	X	X	X	X	5
E16 Capacitar al personal ejecutivo	X					1
E17 Implementar incentivos y línea de carrera para los trabajadores	X					1
E18 Gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocado en preservar y cuidar la relación con los stakeholders	X					1

Factor clave	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E10		E12		E13		E15		E18	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA										
Oportunidades																									
O1 Estabilidad política del país y adecuado manejo de la política monetaria y fiscal	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	1.00	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08
O2 Programas del gobierno para el acceso a una vivienda	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27	1.00	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27	4.00	0.36	3.00	0.27	4.00	0.36	3.00	0.27	2.00	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27
O3 Mejora de la actividad económica por el incremento de la inversión pública en infraestructura.	0.07	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.28	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	3.00	0.21	2.00	0.14
O4 Participación del sector construcción en el crecimiento del PBI nacional.	0.09	1.00	0.09	2.00	0.18	4.00	0.36	3.00	0.27	1.00	0.09	4.00	0.36	3.00	0.27	2.00	0.18	2.00	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18
O5 Incremento de demanda de viviendas debido a incremento de salarios de los ciudadanos.	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	1.00	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18	1.00	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18
O6 Crecimiento demográfico.	0.07	2.00	0.14	2.00	0.14	2.00	0.14	3.00	0.21	1.00	0.07	2.00	0.14	4.00	0.28	3.00	0.21	2.00	0.14	1.00	0.07	4.00	0.28	3.00	0.21
O7 Niveles socioeconómicos C y D representan el mayor porcentaje de demanda de vivienda en la Región Cusco.	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	1.00	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	4.00	0.32	2.00	0.16	1.00	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24
Amenazas																									
A1 Corrupción en entidades públicas.	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15
A2 Burocracia en Municipios para trámites de licencias.	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16
A3 El alto costo del metro cuadrado de terreno en la ciudad del Cusco.	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36	1.00	0.09	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	4.00	0.36	3.00	0.27	1.00	0.09	3.00	0.27	3.00	0.27
A4 Disminución del PBI por conflictos socioambientales.	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	3.00	0.15	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10
A5 Endurecimiento de políticas crediticias por sobreendeudamiento de clientes.	0.06	3.00	0.18	4.00	0.24	3.00	0.18	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24	4.00	0.24	2.00	0.12	4.00	0.24	3.00	0.18
A6 Fortalecimiento de los sindicatos de construcción civil en la ciudad del Cusco.	0.06	3.00	0.18	2.00	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	4.00	0.24	2.00	0.12	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	3.00	0.18	2.00	0.12
A7 Degradación y contaminación del medio ambiente	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	4.00	0.16	1.00	0.04	2.00	0.08	3.00	0.12	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04
Fortalezas																									
F1 Toma de decisiones de manera mancomunada	0.07	4.00	0.29	3.00	0.21	4.00	0.29	4.00	0.29	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.29	2.00	0.14	3.00	0.21	4.00	0.29	4.00	0.29
F2 Personal directivo permanentemente capacitado	0.06	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	4.00	0.25	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	2.00	0.13	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19
F3 Buena segmentación de mercado	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	1.00	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	1.00	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32
F4 Adecuado servicio post venta	0.07	1.00	0.07	2.00	0.14	1.00	0.07	4.00	0.29	4.00	0.29	2.00	0.14	2.00	0.14	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	3.00	0.21	4.00	0.29
F5 Empleo de herramientas modernas de control y planificación de producción.	0.06	2.00	0.13	3.00	0.19	4.00	0.25	3.00	0.19	4.00	0.25	4.00	0.25	3.00	0.19	2.00	0.13	2.00	0.13	1.00	0.06	3.00	0.19	3.00	0.19
F6 Existencia de alianzas estratégicas con proveedores.	0.05	4.00	0.21	3.00	0.16	3.00	0.16	3.00	0.16	3.00	0.16	2.00	0.11	2.00	0.11	1.00	0.05	3.00	0.16	1.00	0.05	3.00	0.16	3.00	0.16
F7 La empresa cuenta con liquidez para afrontar con sus obligaciones a corto plazo.	0.06	2.00	0.13	2.00	0.13	4.00	0.25	4.00	0.25	2.00	0.13	3.00	0.19	3.00	0.19	2.00	0.13	3.00	0.19	2.00	0.13	3.00	0.19	2.00	0.13
F8 Adecuada estructura de costos directos.	0.05	2.00	0.11	4.00	0.21	3.00	0.16	3.00	0.16	3.00	0.16	3.00	0.16	3.00	0.16	1.00	0.05	2.00	0.11	2.00	0.11	4.00	0.21	2.00	0.11
F9 Personal administrativo identificado y comprometido con la empresa.	0.06	3.00	0.19	2.00	0.13	3.00	0.19	3.00	0.19	2.00	0.13	3.00	0.19	3.00	0.19	2.00	0.13	2.00	0.13	2.00	0.13	3.00	0.19	4.00	0.25
Debilidades																									
D1 Falta sistema integrado de información gerencial	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14	1.00	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14
D2 Falta manual de organización y funciones	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.16	2.00	0.11	3.00	0.16	1.00	0.05	2.00	0.11	2.00	0.11	1.00	0.05	4.00	0.21	3.00	0.16	3.00	0.16
D3 Falta de posicionamiento en mercado	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16	4.00	0.32	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	4.00	0.32
D4 Falta de investigación de mercados.	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.16	3.00	0.16	3.00	0.16	2.00	0.11	1.00	0.05	3.00	0.16	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.16	4.00	0.21
D5 Alto grado de gastos administrativos	0.06	2.00	0.13	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	2.00	0.13	2.00	0.13	3.00	0.19	4.00	0.25	2.00	0.13
D6 Falta de un plan de retención del talento personal	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	2.00	0.09	3.00	0.13	1.00	0.04	2.00	0.09	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	3.00	0.13	3.00	0.13
D7 Falta de documentos normativos de gestión de recursos humanos	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.11	1.00	0.05	3.00	0.16	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.21	3.00	0.16	3.00	0.16
Total	2.00	4.05	4.38	5.04	5.49	5.07	5.32	5.20	4.72	3.86	3.86	6.19	5.49												

Valores: 1 No atractivo (no aceptable) 2 Algo atractivo (algo aceptable) 3 Razonablemente atractivo (aceptable) 4 Altamente atractivo (muy aceptable)

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Una vez evaluadas las estrategias retenidas por atractivo en la matriz CPE, se pasará a filtrar mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt. El filtro final para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas o criterios. El análisis de esta matriz se orienta sobre la base de cuatro criterios: (a) consistencia: no deben tener políticas ni objetivos mutuamente inconsistentes, (b) consonancia: deben presentar una respuesta adaptativa al entorno, (c) ventaja: deben proveer la creación y mantenimiento de ventajas competitivas, y (d) factibilidad: no deben crear sobrecostos a los recursos disponibles.

En la Tabla 31, se muestra la matriz de Rumelt para FCyC S. R. L., de donde se concluye que todas las estrategias cumplieron con los criterios, y, por lo tanto, pasan para ser evaluadas mediante la Matriz de Ética (ME).

6.9 Matriz de Ética (ME)

La finalidad de este análisis es verificar que las estrategias no violen los derechos humanos y sean adecuadas para fines utilitarios. Para FCyC S. R. L., su ME se muestra en la Tabla 32, de la que se concluye que ninguna de las estrategias afecta o impacta negativamente en (a) los derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo, y, por ello, todas las estrategias son aceptadas.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que han pasado por los distintos matices de las matrices anteriores, además de ser consistentes, con las Matrices de Ética y de Rumelt. Las que no se han considerado o no pasaron por los tamices se consideran de contingencia, ya que en algún momento se pueden reformular y ser consideradas como retenidas; para FCyC S. R. L., la matriz retenida se muestra en la Tabla 33.

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

Se realiza para verificar que las estrategias alcancen los objetivos de largo plazo, y cómo están alineadas las estrategias con los intereses organizacionales de FCyC S. R. L., lo que se muestra en la Tabla 34.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Se van a verificar las acciones de los competidores como sustitutos respecto de las estrategias retenidas de FCyC S. R. L., lo que se muestra en la Tabla 35.

Tabla 31

Matriz de Rumelt de FCyC S. R. L.

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E3 Incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada	Si	Si	Si	Si	Si
E4 Ingresar con proyectos a los segmentos A y B	Si	Si	Si	Si	Si
E5 Aplicar la calidad total y servicio postventa	Si	Si	Si	Si	Si
E6 Adoptar tecnología de punta de construcción	Si	Si	Si	Si	Si
E7 Consorciarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero	Si	Si	Si	Si	Si
E15 Optimizar el uso de recurso humano	Si	Si	Si	Si	Si
E18 Gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocado en preservar y cuidar la relación con los stakeholders	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 32

Matriz de ética de FCyC S. R. L.

	E3	E4	E5	E6	E7	E15	E18
Derechos							
1 Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	P	N	N
2 Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	N	N	P	P
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N
4 Impacto en el derecho a la privacidad	N	P	P	N	P	N	N
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
7 Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
Justicia							
8 Impacto en la distribución	J	J	J	J	N	J	N
9 Equidad en la administración	J	J	J	J	N	J	J
10 Normas de Compensación	N	N	N	J	N	N	J
Utilitarismo							
11 Fines y resultados estratégicos	N	E	E	E	E	E	E
12 Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E
Derechos	P = Promueve	N = Neutral			V = Viola		
Justicia	J = Justo	N = Neutro			I = Injusto		
Utilitarismo	E = Excelente	N = Neutro			P = Perjudicial		

Tabla 33

Estrategias retenidas y de contingencia de FCyC S. R. L.

Estrategias retenidas	
E3	Incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada
E4	Ingresar con proyectos a los segmentos A y B
E5	Aplicar la calidad total y servicio postventa
E6	Adoptar tecnología de punta de construcción
E7	Consortiarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero
E15	Optimizar el uso del recurso humano
E18	Gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocado en preservar y cuidar la relación con los stakeholders
Estrategias de contingencia	
E1	Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar costos
E2	Optimizar costos directos de producción y operación
E10	Realizar convenios con entidades financieras para incrementar las ventas
E12	Aliarse con socios estratégicos para incremento de capital
E13	Contratar con el Estado

Tabla 34

Matriz de estrategias vs. objetivos de largo plazo de FCyC S. R. L.

	Objetivos a largo plazo				
	Incrementar el margen neto de utilidad de 10.44% en el año 2015 a 15% en el año 2021	Incrementar la participación de mercado en la región Cusco de 10% en el 2015 a 15% en el 2021	Al 2021, destinar hasta un 3% de las utilidades netas en cursos y talleres de capacitación para el personal, alcanzando un objetivo anual de 20% de colaboradores capacitados para mejorar las competencias y aumentar la retención del talento. En el año 2015 únicamente se capacitó al 8% de colaboradores correspondiente a personal	Incrementar las ventas de S/. 10,969,461 el 2015 a S/. 20'000,000.00 el 2021	Al 2021, asignar un presupuesto hasta 1% de las ventas anuales para la innovación de procesos productivos y acciones de preservación del medio ambiente y apoyo a la comunidad vinculada donde opera. Hasta el año 2015, no se ha considerado presupuesto para este aspecto. Las ventas en el año 2015 alcanzaron los S/. 10'969,461
Intereses organizacionales					
1. Aumento de la participación en el Mercado	X	X		X	
2. Mejora del posicionamiento en el mercado	X	X	X	X	X
3. Incremento de las utilidades	X	X		X	
4. Mejora de las condiciones de financiamiento de proyectos	X			X	
5. Retención del capital Humano			X		
6. Innovación en procesos productivos	X	X	X		
Estrategias específicas					
1. Incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada	X	X		X	X
2. Ingresar con proyectos a los segmentos A y B	X	X		X	
3. Aplicar la calidad total y servicio postventa		X	X		
4. Adoptar tecnología de punta de construcción	X	X	X	X	X
5. Consorciarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero	X	X	X	X	
6. Optimizar el uso del recurso humano	X		X		
7. Gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocado en preservar y cuidar la relación con los stakeholders	X	X		X	X

Tabla 35

Matriz de posibilidades de los competidores de FCyC S. R. L.

Estrategias Retenidas	Corporación Kayser	Grupo Degol	Construcción Informal	Aliado / Socio 1
1. Incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada		Consortio con empresas con experiencia		
2. Ingresar con proyectos a los segmentos A y B	Desarrollo de Productos en Urbanizaciones existentes	Desarrollo de Productos en Urbanizaciones existentes		Emprendimiento aislado en terreno propio / de tercero
3. Aplicar la calidad total y servicio postventa				
4. Adoptar tecnología de punta de construcción		Hacer uso de equipos como grúa torre		
5. Consorciarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero	Subcontratar empresas del medio		Emprendimiento o aislado en terreno propio / de tercero	Emprendimiento aislado en terreno propio / de tercero
6. Optimizar el uso del recurso humano	Ejecución de proyectos grandes	Ejecución de proyectos grandes		
7. Gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocado en preservar y cuidar la relación con los stakeholders	Realizar campañas de promoción de proyectos	Realizar campañas de promoción de proyectos		

6.13 Conclusiones

Con los insumos de las matrices EFE y MEFI, se ha obtenido la matriz FODA, de la que se han determinado 18 estrategias, que permitirán: (a) explotar las oportunidades, (b) confrontar las amenazas, (c) superar las debilidades, y (d) aprovechar las fortalezas.

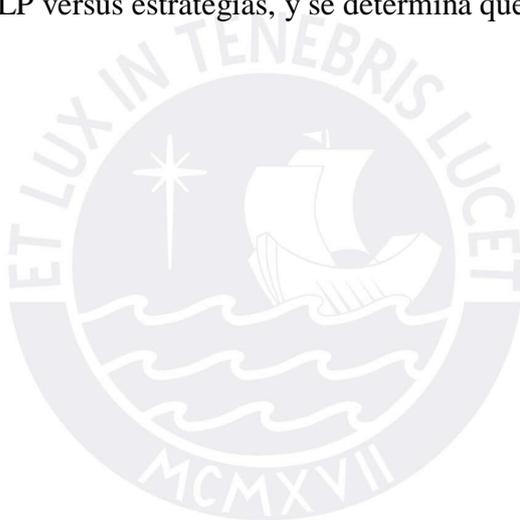
Adicionalmente, a través del uso de las matrices FODA, PEYEA, MBCG, IE, y GE,

se han evaluado las estrategias y esto ha permitido la identificación de las estrategias retenidas y de contingencia, que han sido evaluadas en la MDE, de las cuales quedaron 12 estrategias retenidas.

Las estrategias retenidas obtenidas se evaluaron por medio de la matriz CPE, para obtener aquellas estrategias que se alinean adecuadamente con los OLP y, por consiguiente, con la visión.

Estas estrategias se han evaluado a través de las matrices de Rumelt y de Ética, que evalúan la factibilidad y aspectos éticos, respectivamente, de las diferentes estrategias, y se obtiene que las estrategias son realizables.

Por último, estas matrices han sido relacionadas con los OLP por medio de la matriz de OLP versus estrategias, y se determina que estas van a ayudar al logro de estos objetivos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica de Freak Constructores y Consultores

S. R. L.

Hasta ahora, en los capítulos previos, se han presentado los aspectos más importantes para la formulación de las estrategias que ayuden a FCyC S. R. L. a alcanzar su proyección futura. Este capítulo se enfoca en la segunda etapa del proceso estratégico, denominado “implementación estratégica”.

De acuerdo con D’Alessio (2013), para esto es necesario considerar siete elementos importantes: (a) objetivos de corto plazo que desarrollan los de largo plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional, (e) recursos humanos, (f) responsabilidad social, manejo del medio ambiente y la ecología, y (g) gestión de todo el proceso de cambio. Adicionalmente, en este capítulo, se mostrará la aplicación del conjunto de estrategias retenidas, las cuales deberán relacionarse con los elementos arriba señalados. De esta forma, se buscará alcanzar los OLP planteados y, con ello, llegar a la visión propuesta para FCyC S. R. L. D’Alessio indicó: “una formulación (o planeamiento) exitosa no garantiza implementación exitosa” (D’Alessio, 2013, p. 441).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). Incrementar el margen neto de utilidad de un 10.44% en el año 2015 a un 15% en el año 2021. El margen neto de utilidad en el año 2015 fue de 10.44%.

Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP 1.1): Reducir costos de venta del 70.8% el 2015 al 68% hasta el año 2017 y mantenerlo así hasta el año 2021.

Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP 1.2): Reducir los gastos administrativos de 12% en el año 2015 a 10% en el año 2017 y mantenerlo así hasta el año 2021. Los gastos administrativos en el año 2015 fueron de S/. 1’306,378.00 soles.

Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3): Disminuir mermas en actividades productivas desde 3.5% actual a 2.5% hasta el año 2018, y mantenerlo así hasta el año 2021. Las mermas fueron de S/. 122,572 en el año 2015.

Objetivo de Corto Plazo 1.4 (OCP 1.4): Reducir el tiempo de duración de cada proyecto en un 10% anual. En el año 2015, la duración promedio fue de 12 a 14 meses.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2). Incrementar la participación de mercado en la región Cusco de 10% en el año 2015 a 15% en el año 2021. El mercado total de la construcción inmobiliaria en Cusco en el año 2015 fue de S/. 113'454,723 soles.

Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP 2.1): Incrementar la tasa anual de crecimiento de las ventas desde un 18% en el año 2015 hasta un 20% en el año 2017, y mantenerlo de forma sostenida hasta el año 2021. En el año 2015, se vendieron S/. 10'969,461.

Objetivo de Corto Plazo 2.2 (OCP 2.2): Obtener el 35% de ingresos provenientes del desarrollo de proyectos de infraestructura pública hasta el año 2017, 40% el año 2018, y mantenerlo hasta el año 2021. Hasta el año 2015, no se contó con ingresos provenientes de este rubro.

Objetivo de Corto Plazo 2.3 (OCP 2.3): Para el año 2017, incrementar la inversión en marketing a 1.5% de las ventas totales y mantenerlo hasta el año 2021. A la fecha, no se cuenta con un plan de marketing, y la inversión destinada a publicidad representa el 1.2% de las ventas.

Objetivo de Corto Plazo 2.4 (OCP 2.4): Para el año 2017, obtener la calificación de entidades financieras para la asignación de una línea de crédito para el financiamiento de nuevos proyectos. A la fecha, se trabaja solo con el Banco Continental en base a créditos hipotecarios.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3). Al 2021, destinar hasta un 2% de las utilidades netas en cursos y talleres de capacitación para el personal, alcanzando un objetivo anual de 20% de colaboradores capacitados para mejorar las competencias y aumentar la retención del talento. En el año 2015 únicamente se capacitó al 8% de colaboradores correspondiente sobre todo al personal directivo.

Objetivo de Corto Plazo 3.1 (OCP 3.1): Para el año 2017, tercerizar la evaluación de desempeño mensual del personal y mantenerla hasta el año 2021. A la fecha, no se cuenta con

estudios de evaluación de desempeño de personal.

Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP 3.2): Desde el año 2017, mejorar el clima laboral y la retención del talento logrando una satisfacción del factor humano de al menos el 98% y mantenerlo hasta el año 2021. A la fecha, no se cuenta con programas de mejora de clima laboral ni de retención del talento y se estima que el 60% del personal está contento e identificado plenamente con la empresa.

Objetivo de Corto Plazo 3.3 (OCP 3.3): Desde el año 2017, desarrollar competencias técnicas y de dirección en al menos el 15% del factor humano y mantener esa proporción hasta el 2021. A la fecha, no se ejecutan programas de desarrollo de competencias.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4). Incrementar las ventas de S/. 10, 969,461.00 el 2015 a S/. 15'000,000 el 2021. Las ventas en el año 2015 alcanzaron los S/. 10'969,461.00 soles.

Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1): Hasta el 2017, lograr un incremento promedio del nivel de ventas del 20% en la ciudad del Cusco, de 25% el 2018 hasta llegar al 30% el 2021; actualmente el promedio anual (del año 2012 al 2015) es del 15%.

Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP 4.2): Para el año 2017, ejecutar al menos un proyecto de infraestructura pública, actualmente no se ejecuta proyecto alguno para el Estado.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5). Al 2021, asignar un presupuesto hasta 1% de las utilidades netas anuales para la innovación de procesos productivos y acciones de preservación del medio ambiente y apoyo a la comunidad vinculada donde opera. Hasta el año 2015, no se ha considerado presupuesto alguno para estos rubros. Las ventas en el año 2015 alcanzaron los S/. 10'969,461.00 soles.

Objetivo de Corto Plazo 5.1 (OCP 5.1): Para el año 2017, se deben haber realizado actividades de cuidado y preservación del medio ambiente en coordinación con comunidades vinculadas. Actualmente, la empresa realiza actividad alguna con esta finalidad.

Objetivo de Corto Plazo 5.2 (OCP 5.2): Para el año 2018, tener el reconocimiento de la comunidad vinculada como una empresa socialmente responsable, y mantenerla y fortalecer esta imagen hasta el año 2021. Actualmente la empresa no es identificada por la comunidad en este aspecto.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), los recursos son los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas. Estos pueden ser: (a) cuantitativos, o (b) cualitativos; y (a) tangibles, o (b) intangibles. No solo se debe identificar esos recursos, sino que, además, deben ser correctamente asignados. Los referidos recursos son: (a) humanos, (b) financieros, y (c) tecnológicos.

Recursos humanos. Capacitar dentro de FCyC S. R. L. a personal para labores de licitaciones y contrataciones con organizaciones gubernamentales. Se debe capacitar al personal en el empleo de herramientas de gestión de producción para emplearlos en las labores constructivas.

Recursos financieros. Sin descuidar las obligaciones normales, se debe destinar recursos para (a) invertir en las distintas capacitaciones e implementaciones, (b) implementar nuevas áreas y nuevos procedimientos, y (c) elaborar un necesario cambio organizacional.

Recursos tecnológicos. Con base en la disponibilidad de los recursos financieros y en una decisión consensuada, se adquirirán equipos y maquinaria dependiendo del tipo de infraestructura que se vaya a construir.

En la Tabla 36, se detallan los recursos asignados a cada objetivo a corto plazo según lo explicado párrafos arriba.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio:

[...] las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y

procedimientos para apoyar el logro de objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. (D’Alessio, 2013, p. 300)

Asimismo, las políticas se alinean con los valores que tiene FCyC S. R. L., y, para cada estrategia planteada, las políticas planteadas se muestran en la Tabla 37.

Actualmente, se considera en la estructura organizacional al órgano de dirección: Gerencia General, encargado de (a) la dirección de la empresa, (b) toma de decisiones, y (c) implementación de estrategias y políticas; y a cuatro órganos de línea: (a) Gerencia Financiera, (b) de Marketing, (c) de Operaciones, y (d) Jefatura de Recursos Humanos. A su vez, cada gerencia de línea tiene asignado un responsable en cada área según corresponda, como en el caso de (a) Contabilidad, (b) Tesorería, (c) Logística, (d) Ejecución de Obras, y (e) Supervisión de Obras, y estas son mostradas en la Figura 26.

Tabla 36

Recursos asignados a cada objetivo a corto plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados	
OCP 1.1 Reducir costos de venta del 70.8% el 2015 al 68% hasta el año 2017 y mantenerlo así hasta el año 2021.	Recursos Humanos	Personal del area de Operaciones
	Recursos Financieros	Recursos Propios, aporte de Bancos.
	Recursos Tecnológicos	Sistemas modernos de la construccion
OCP 1.2 Reducir los gastos administrativos de 12% de las ventas en el año 2015 a 10% en el año 2017 y mantenerlo así hasta el año 2021. Los gastos administrativos fueron de S/. 1’306,378.00 en el año 2015.	Recursos Humanos	Personal de área Administrativa.
	Recursos Financieros	Recursos Propios.
	Recursos Tecnológicos	Manejo centralizado de información, empleo de sistemas ERP
OCP 1.3 Disminuir mermas en actividades productivas desde 3.5% actual a 2.5% hasta el año 2018, y mantenerlo así hasta el año 2021. Las mermas fueron de S/. 122,572 en el año 2015.	Recursos Humanos	Supervisores de obra, personal obrero
	Recursos Financieros	Recursos Propios.
	Recursos Tecnológicos	Adopción de nuevas tecnologías en construcción, nuevos sistemas constructivos.
OCP 1.4 Reducir el tiempo de duración de cada proyecto en un 10% anual. En el año 2015, la duración promedio fue de 12 a 14 meses.	Recursos Humanos	Personal obrero y de producción.
	Recursos Financieros	Recursos Propios.
	Recursos Tecnológicos	Adaptar nuevas tecnologías, sistemas constructivos, empleo de maquinaria para labores productivas.
OCP 2.1 Incrementar la tasa anual de crecimiento de las ventas de un 18% en el año 2015 hasta un 20% en el año 2017, y mantenerlo de forma sostenida hasta el año 2021. En el año 2015, se vendieron S/. 10’969,461.00	Recursos Humanos	Personal de área de Marketing y Ventas
	Recursos Financieros	Recursos Propios, aporte de Bancos.
	Recursos Tecnológicos	Redes sociales, revistas, avisos en medio de comunicación masiva.

Tabla 36

Recursos asignados a cada objetivo a corto plazo (continuación)

Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados	
OCP 2.2 Obtener el 35% de ingresos provenientes del desarrollo de proyectos de infraestructura pública hasta el año 2017, 40% el año 2018, y mantenerlo hasta el año 2021. Hasta el año 2015, no se contó con ingresos provenientes de este rubro.	Recursos Humanos	Personal de área de Administración
	Recursos Financieros	Recursos Propios
	Recursos Tecnológicos	Empleo de usos y tecnologías de socio estratégicos, empleo de tecnología externa que pueda incrementar rendimientos.
OCP 2.3 Para el año 2017, incrementar la inversión en marketing a 1.5% de las ventas totales y mantenerlo hasta el año 2021. A la fecha, no se cuenta con un plan de marketing, y la inversión destinada a publicidad representa el 1.2 % de las ventas.	Recursos Humanos	Profesionales especializados en marketing
	Recursos Financieros	Recursos propios, incremento del presupuesto de ventas.
	Recursos Tecnológicos	Benchmarking, encuestas, entrevistas.
OCP 2.4 Para el año 2017, obtener la calificación de entidades financieras para la asignación de una línea de crédito para el financiamiento de nuevos proyectos. A la fecha, se trabaja solo con el Banco Continental en base a créditos hipotecarios.	Recursos Humanos	Personal administrativo y contable capacitado en sistema financiero
	Recursos Financieros	Recursos propios, presupuesto para capacitación
	Recursos Tecnológicos	Cursos de capacitación, e-learning
OCP 3.1 Para el año 2017, tercerizar la evaluación de desempeño mensual del personal y mantenerla hasta el año 2021. A la fecha, no se cuenta con estudios de evaluación de desempeño de personal.	Recursos Humanos	Personal de todas las áreas
	Recursos Financieros	Recursos propios para elaboración de estudio
	Recursos Tecnológicos	Tercerizar el estudio con una empresa especialista
OCP 3.2 Desde el año 2017, mejorar el clima laboral y la retención del talento logrando una satisfacción del factor humano de al menos el 98% y mantenerlo hasta el año 2021. A la fecha, no se cuenta con programas de mejora de clima laboral ni de retención del talento y se estima que el 60% del personal está contento e identificado plenamente con la empresa.	Recursos Humanos	Personal de todas las áreas
	Recursos Financieros	Recursos propios para elaboración de programa
	Recursos Tecnológicos	Actividades de compenetración, esparcimiento
OCP 3.3 Desde el año 2017, desarrollar competencias técnicas y de dirección en al menos el 15% del factor humano y mantener esa proporción hasta el 2021. A la fecha, no se ejecutan programas de desarrollo de competencias.	Recursos Humanos	Personal de áreas técnicas, operativas
	Recursos Financieros	Recursos propios, aporte de universidades
	Recursos Tecnológicos	Cursos de capacitación, e-learning
OCP 4.1 Hasta el 2017, lograr un incremento promedio del nivel de ventas del 20% en la ciudad del Cusco, de 25% el 2018 hasta llegar al 30% el 2021; actualmente el promedio anual (del año 2012 al 2015) es del 15%.	Recursos Humanos	Personal de área Administrativa, Marketing y Ventas
	Recursos Financieros	Recursos propios.
	Recursos Tecnológicos	Recursos Propios

Tabla 36

Recursos asignados a cada objetivo a corto plazo (continuación)

Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados	
OCP 4.2 Para el año 2017, ejecutar al menos un proyecto de infraestructura pública, actualmente no se ejecuta proyecto alguno para el Estado.	Recursos Humanos	Gerencia General, Áreas Administrativa y de producción
	Recursos Financieros	Recursos propios
	Recursos Tecnológicos	Capacitación en Contrataciones con el estado.
OCP 5.1 Para el año 2017, se deben haber realizado actividades de cuidado y preservación del medio ambiente en coordinación con comunidades vinculadas. Actualmente, la empresa realiza actividad alguna con esta finalidad.	Recursos Humanos	Personal de todas las áreas
	Recursos Financieros	Recursos propios, financiamiento de proveedores
	Recursos Tecnológicos	Redes sociales, publicaciones.
OCP 5.2 Para el año 2018, tener el reconocimiento de la comunidad vinculada como una empresa socialmente responsable, y mantenerla y fortalecer esta imagen hasta el año 2021. Actualmente la empresa no es identificada por la comunidad en este aspecto.	Recursos Humanos	Gerencia General, Área Administrativa, Personal de áreas productivas
	Recursos Financieros	Recursos propios.
	Recursos Tecnológicos	Charlas informativas, redes sociales, publicaciones.



Tabla 37

Políticas de cada estrategia

	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS						
	Incurсионar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada	Ingresar con proyectos a los segmentos A y B	Aplicar la calidad total y servicio postventa	Adoptar tecnología de punta de construcción	Consortiarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero	Optimizar el uso del recurso humano	Gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocado en preservar y cuidar la relación con los stakeholders
Políticas							
Contar con personal administrativo capacitado para labores de licitaciones y contrataciones.	X						
Permanente evaluación de la demanda y/o requerimiento de obras de infraestructura pública y privada.	X						
Permanente control de obras adjudicadas para evaluar todos los aspectos productivos.	X						
El desarrollo de cada proyecto inmobiliario obedece a resultados de estudios de mercado para determinar clientes potenciales y sus necesidades		X					
Permanente evaluación de ubicación de terrenos para cada proyecto de acuerdo a estudios de mercado.		X					
Realizar actividades de promoción relacionadas con cada proyecto.		X					
Permanente evaluación de la oferta existente en el segmento A y B.		X					
Los productos ofertados deben ser innovados permanentemente de acuerdo a las necesidades del público objetivo.		X					
Permanente realización de servicio de posventa.			X				
Estandarización de procesos constructivos.			X				
Cada proyecto deberá contar con la mejor opción tecnológica a nivel productivo (empleo de grúas, elevadores, y bombas de mortero, entre otros).				X			
Permanente innovación de los modelos y tecnologías de procesos constructivos.				X			
Los consorcios serán realizados con empresas las cuales seran calificadas de acuerdo a parámetros: (a) experiencia, (b) solvencia, (c) calificación en el sistema financiero, (d) antigüedad, y (e) tamaño de la empresa, entre otras variables.					X		
Tercerizar la ejecución de proyectos en caso de que la empresa no cuente con los recursos necesarios.					X		
Canalizar el financiamiento de proyectos inmobiliarios a través de las entidades financieras, con condiciones favorables para los clientes.							

Tabla 37

Políticas de cada estrategia (continuación)

	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS									
	Incurcionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada	Desarrollar nuevos mercados tales como Arequipa y Tacna	Ingresar con proyectos a los segmentos A y B	Aplicar la calidad total y servicio postventa	Adoptar tecnología de punta de construcción	Consortiarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero	Realizar convenios con entidades financieras para incrementar las ventas	Elaborar e implementar plan de marketing	Optimizar el uso del recurso humano	Gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocado en preservar y cuidar la relación con los stakeholders
Políticas										
Calificación de las entidades financieras para el financiamiento de proyectos tanto públicos como privados.							X			
Contar con un presupuesto anual adecuado para la realización de actividades de marketing.								X		
Calificar los medios y canales de mejor alcance para actividades de publicidad y promoción.								X		
Contar con una marca de mayor impacto y de mejor posicionamiento de la imagen de la empresa.								X		
Constante evaluación de los productos de la competencia.								X		
Permanente innovación en el desarrollo del producto, diseño, tipo de materiales, y acabados.								X		
Mantener permanentemente actualizada la página web para la difusión de información relacionada con los productos y servicios que brinda la empresa.								X		
Cumplimiento irrestricto de los plazos contractuales en cada etapa del proyecto.									X	
Administración de proyectos y gestión por objetivos.									X	
Fomentar el trabajo en equipo, programado y coordinado, definiendo la línea de carrera.									X	
Conformar equipos de alto desempeño.									X	
Mantener convenios con medios de publicidad para difusión de proyectos y promoción de la preservación y cuidado del medio ambiente.										X
Asegurar la satisfacción de los clientes a través la innovación de los diseños y procesos productivos y un servicio post-venta.										X

7.4 Estructura de la Empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L.

Actualmente, se considera en la estructura organizacional al órgano de dirección:

Gerencia General, encargado de (a) la dirección de la empresa, (b) toma de decisiones, y (c)

implementación de estrategias y políticas; y a cuatro órganos de línea: (a) Gerencia

Financiera, (b) de Marketing, (c) de Operaciones, y (d) Jefatura de Recursos Humanos. A su vez, cada gerencia de línea tiene asignado un responsable en cada área según corresponda, como en el caso de (a) Contabilidad, (b) Tesorería, (c) Logística, (d) Ejecución de Obras, y (e) Supervisión de Obras, y estas son mostradas en la Figura 26.

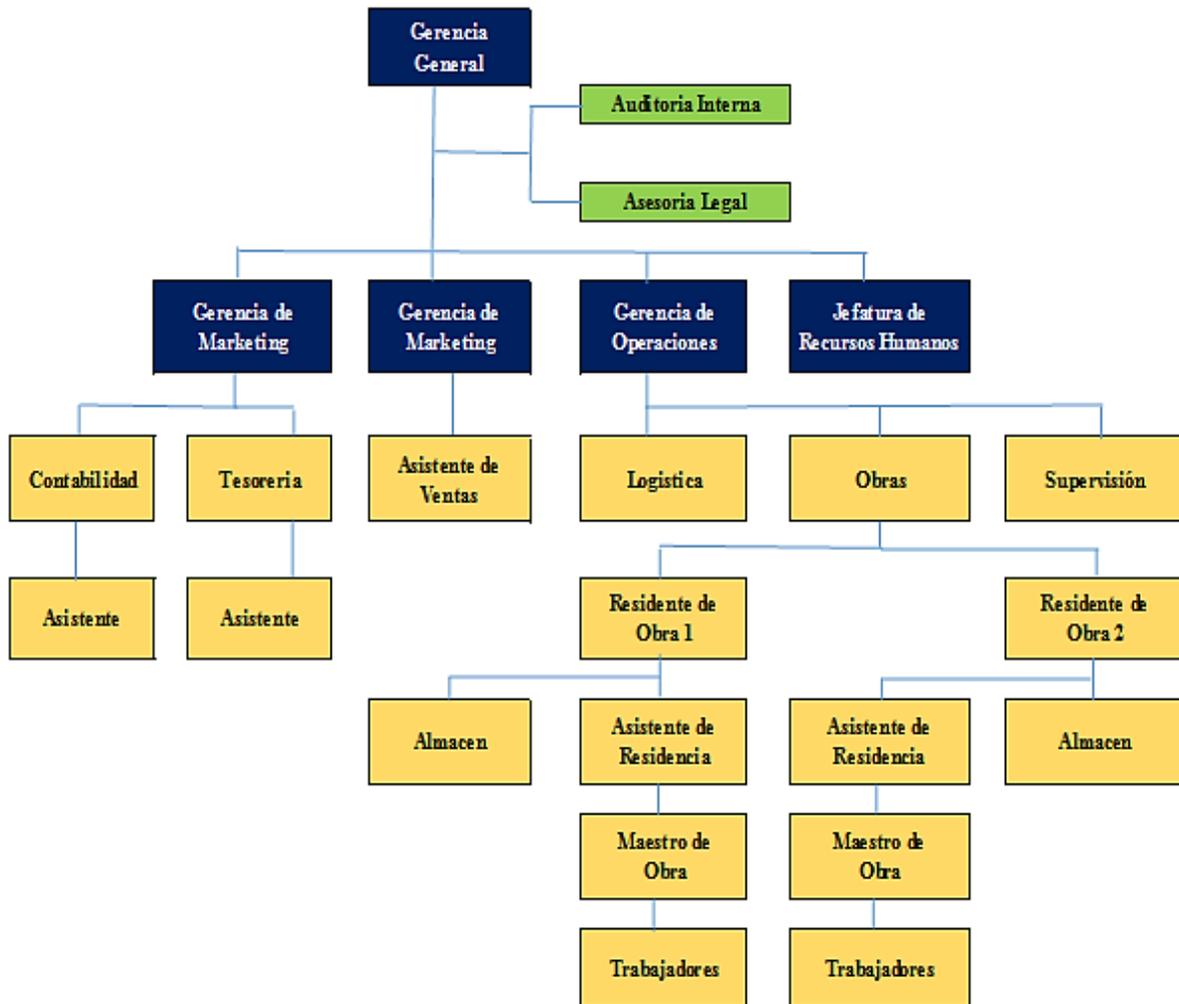


Figura 26. Estructura organizacional de FCyC S. R. L.
Tomado de “Formulación de un Plan Estratégico de Dirección y Gestión para la Empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L.,” por D. Rosa y D. Carbajal, 2012.

De acuerdo con el giro del negocio de FCyC S. R. L. y tomando en cuenta la visión y misión de la empresa, se propone una nueva estructura organizacional, la cual permite el despliegue y contribución de valor por cada área; este nuevo organigrama se muestra en la Figura 27. A nivel de órganos de dirección, se tiene: (a) a la Gerencia General, (b) órganos de asesoría y apoyo a la Gerencia, y (c) órganos de línea.

Órganos de dirección. En esta línea, se encuentra El Directorio, encargado de definir la visión, los objetivos y políticas de la empresa, la función directiva involucra la evaluación y control de la gestión de la Gerencia, revisión del cumplimiento de los objetivos planteados, evaluar y alinear de manera permanente el rumbo que la empresa debe seguir. La Gerencia General, reporta al directorio encargada de (a) la gestión de la empresa, (b) la toma de decisiones, (c) la implementación de políticas y adopción de estrategias con la finalidad de orientar el cumplimiento de objetivos institucionales, y (d) supervisar a las diferentes áreas de la empresa. La Gerencia General es la responsable de la generación de valor de la empresa.

Órganos de asesoría, control y apoyo. Entre ellos, se encuentra el área de Asesoría Legal, que brinda el soporte legal, así como el manejo de los aspectos de índole legal vinculados a las actividades propias del negocio; adicionalmente, como órgano de apoyo, se encuentra el área de Auditoría, que se encarga de realizar el control respectivo a los procedimientos, políticas y normativas tanto internas como externas a nivel de todas las áreas de la empresa reporta al directorio de la empresa.



Figura 27. Estructura organizacional propuesta para FCyC S. R. L.

Órganos de línea En esta línea, se encuentran las gerencias de línea, tales como: (a) Gerencia de Administración y Finanzas, encargada de la parte administrativa y financiera de la empresa, tiene a su cargo las áreas de Recursos Humanos (que gestiona el talento humano de la empresa; coordina la capacitación, manejo de planillas, remuneraciones, y la captación de personal, entre otras funciones relacionadas con la administración del recurso humano); áreas de Contabilidad y Tesorería (encargada de la elaboración de los estados financieros, así como del control y declaración de gastos), de Presupuesto (encargada de evaluar las partidas presupuestales, el avance del presupuesto a nivel de ejecución de proyectos, y la coordinación con las entidades financieras para el manejo de cuentas, entre otras), (b) Gerencia de Marketing, (encargada de la parte de ventas, marketing y comunicaciones de la empresa), el área de ventas se encarga de gestionar la empresa desde el ámbito estratégico-comercial, asegurar el nivel de ventas de la empresa, manejar las relaciones con las entidades financieras para canalizar la venta de departamentos por intermedio de financiamiento con los bancos, entre otros, el área de marketing tiene la responsabilidad de definir las estrategias de marketing, realizar estudios de mercado, evaluación permanente de los productos que ofrece la empresa alineados a las necesidades del público objetivo, evaluación permanente de la competencia, el área de comunicaciones se encarga del manejo de la publicidad, comunicación con los *stakeholders* y participar en licitaciones públicas adoptando estrategias orientadas a cumplir los objetivos de la empresa; y (c) Gerencia de Operaciones, encargada de la parte operativa de la empresa, y a su cargo están las áreas de Logística (responsable de participar en licitaciones, adquisiciones, compra de terrenos, abastecimiento de materiales e insumos para la construcción, entre otros) y de Infraestructura (encargada de la supervisión y ejecución de obras, elaboración de expedientes técnicos de obra, saneamiento legal de propiedad, y del control y manejo de avance de obra, entre otras responsabilidades).

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Actualmente, el desarrollo de actividades de FCyC S. R. L. no causa mayor impacto en el entorno mayormente urbano. Asimismo, se realizan todas las formalidades a fin de

obtener y trabajar con los permisos correspondientes, y se mantiene comunicación con residentes contiguos a los proyectos a fin de evitar situaciones indeseadas durante la ejecución de los proyectos. En la parte operativa neta, se minimiza el impacto en las zonas aledañas por medio del uso de las filosofías del *Lean Construction* y el aprovisionamiento JIT para la disminución de mermas, con la finalidad de disminuir costos, e indirectamente ir minimizando el impacto ambiental en el entorno. Al momento de empezar con la ejecución de proyectos de infraestructura, va a ser más evidente un impacto en las zonas de influencia, el mismo que se va a mitigar como requisito del proyecto en sí y por política de la organización, por medio del uso de los sistemas ya empleados en los proyectos actuales.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

En cualquier organización, el capital humano es fundamental para llevar a cabo cualquier cambio: en primer lugar, el liderazgo que deben demostrar los gerentes de cada área, ya que estos deben transmitir los lineamientos y objetivos para la implementación de la visión organizacional. El personal subalterno también tiene una función fundamental en la organización, ya que, finalmente, de este dependerá la competitividad y el adecuado funcionamiento organizacional, que se verá potenciado por las capacidades de cada uno de quienes lo componen, que deben ser adecuadamente canalizadas y potenciadas por distintos medios, por medio de (a) incentivos; (b) reconocimiento del buen desempeño; (c) un adecuado sueldo; (d) capacitaciones; (e) realización de estudios de especialización que se revertan en beneficio de la organización; (f) planteamiento de planes de retención y fidelización del personal; (g) realización de actividades para mejorar el clima laboral; (h) establecimiento de líneas de carrera por competencias como reconocimiento al buen desempeño laboral, (i) dación de beneficios adicionales, tales como: prestaciones alimentarias, seguro médico familiar, y asignación de bonos por productividad, entre otros. Todas estas acciones deben formar parte de la cultura organizacional de la FCyC S. R. L.

Estas permitirán: (a) mantener motivado al personal, y (b) incrementar la productividad, y orientarán al cumplimiento óptimo de los objetivos planteados por la Gerencia.

7.7 Gestión del Cambio

Para todo cambio, es necesaria la realización de un esfuerzo para cambiar la situación actual a una situación futura deseada. Para realizar esto, son necesarios tanto el cambio de paradigma como obtener el compromiso de todos los miembros de la organización. Debido a que el ambiente externo es cambiante en niveles económicos, políticos, sociales, FCyC S. R. L. se debe adaptar a esos cambios. También es necesario hacer partícipes a los miembros de la organización del cambio por realizar, así como comprometerlos con la visión y el logro de los objetivos, ya que estos se deben realizar de manera rápida para que la organización se mantenga competente y pueda hacer frente a los cambios externos mencionados. Para la realización de estos objetivos, es fundamental el liderazgo de la plana directiva, la Gerencia General y las gerencias de cada área, ya que de ellas depende la transmisión de los objetivos y la misión organizacional para su realización.

7.8 Conclusiones

Con la finalidad de implementar la estrategia por cada OLP, se han definido Objetivos de Corto Plazo (OCP) que aseguren el cumplimiento de la visión; adicionalmente, para el cumplimiento de los OCP, se requiere asignar recursos humanos, tecnológicos, y financieros; sin embargo, considerando que el capital humano es el recurso más importante de FCyC S. R. L., es muy importante: (a) lograr el compromiso; (b) identificar y motivar al personal; y (c) generar, a la vez, un adecuado clima laboral en la empresa, cuya responsabilidad es compartida por la gerencia y todo el personal que forma parte de FCyC S. R. L.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico es la evaluación y control. No obstante, no es una etapa propiamente dicha, como sí lo son la de formulación e implementación, puesto que, como señaló D'Alessio (2008), la evaluación se realiza en todo momento.

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control es una herramienta que permite tener una visión integral, completa, y general de la organización. Asimismo, permite hacer un seguimiento de objetivos, de manera tal que se pueda hacer rastreo y control a la implementación estratégica, ya que ayuda a identificar si las acciones para alcanzar los objetivos están por el rumbo correcto o si es necesario tomar decisiones para encausarlas hacia ese fin. Todo lo anterior se logra expresando lo siguiente: (a) objetivos, (b) medidas, (c) metas, y (d) iniciativas en cada una de las dimensiones que la conforman: (a) aprendizaje de la organización, para entender cómo debe esta aprender y mejorar para alcanzar la visión; (b) perspectiva interna, para identificar qué procesos deben ser más eficientes de cara a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes; (c) perspectiva del cliente, en función de entender cómo deben ser vistos los clientes para cumplir la visión; y, por último, (d) perspectiva financiera, para definir las claves de éxito financiero que generarán la satisfacción de los accionistas (Kaplan, & Norton, 2001).

8.1.1 Aprendizaje interno

Bajo esta perspectiva, se miden los intangibles organizacionales, como son: (a) el capital humano, (b) la cultura organizacional, y (c) la motivación del personal; aspectos que determinan el crecimiento de la organización, es decir, lo que la organización debe aprender y mejorar para lograr la visión, lo que debe ser transmitido a todos los miembros de la organización por parte de sus directivos.

8.1.2 Procesos

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), esta perspectiva se enfoca en los procesos y en la manera como estos deben ser estructurados para servir a los objetivos que se tienen para

el cliente. En ese sentido, perspectiva de procesos se encuentra enfocada al interior de la organización, y considera: (a) el tiempo, (b) el desarrollo de productos, y (c) las eficiencias asociadas a procesos, entre otros. Por otro lado, los indicadores que se muestran en el Tablero de Control Balanceado buscan hacer más eficientes y eficaces los procesos de la organización, de tal forma que dichas eficiencias se traduzcan en incrementos productivos, entre otros.

8.1.3 Clientes

Se busca segmentos donde la organización ubique adecuadamente sus productos y servicios, los que serán adquiridos por los clientes, ampliando su participación de mercado, y permiten obtener mayores ingresos, buscando su satisfacción y evaluando el desempeño de los productos después de entregados.

8.1.4 Financiera

Se evalúa el éxito de las estrategias, lo que va a dar valor a los accionistas y miembros de la organización, para lo cual se busca aquellos índices que indiquen que las acciones tomadas son las correctas y agregan valor a la empresa, y cómo estas llevan al crecimiento y desarrollo de la organización.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 38, se muestra el Tablero de Control Balanceado.

8.3 Conclusiones

Para el logro de la visión organizacional, es necesario un conocimiento adecuado del entorno, así como ir cumpliendo con los OCP.

Un elemento importante para la empresa es la motivación del personal. El cambio organizacional debe ser llevado a cabo y debe ser compartido con todos los miembros de la organización, para que, de esa manera, estén identificados con los propósitos de la organización.

Tabla 38

Tablero de Control Balanceado de FCyC S. R. L.

OCP Objetivos a Corto Plazo	Medidas	Unidades	Unidad Operativa Responsable
Perspectiva Interna			
1.3 Disminuir mermas en actividades productivas desde 3.5% actual a 2.5% hasta el año 2018, y mantenerlo así hasta el año 2021. Las mermas fueron de S/. 122,572 en el año 2015.	% de Costo de Venta	%	Gerencia de Operaciones
1.4 Reducir el tiempo de duración de cada proyecto en un 10% anual. En el año 2015, la duración promedio fue de 12 a 14 meses.	Duración Relativa de Proyecto	%	Gerencia de Operaciones
4.1 Hasta el 2017, lograr un incremento promedio del nivel de ventas del 20% en la ciudad del Cusco, de 25% el 2018 hasta llegar al 30% el 2021; actualmente el promedio anual (del año 2012 al 2015) es del 15%.	% de incremento de Ventas	%	Gerencia General
4.2 Para el año 2017, ejecutar al menos un proyecto de infraestructura pública, actualmente no se ejecuta proyecto alguno para el Estado.	Avance de Plan	%	Gerencia General
Perspectiva de Aprendizaje Interno			
3.1 Para el año 2017, tercerizar la evaluación de desempeño mensual del personal y mantenerla hasta el año 2021. A la fecha, no se cuenta con estudios de evaluación de desempeño de personal.	Avance de estudio	%	Gerencia de Administración
3.2 Desde el año 2017, mejorar el clima laboral y la retención del talento logrando una satisfacción del factor humano de al menos el 98% y mantenerlo hasta el año 2021. A la fecha, no se cuenta con programas de mejora de clima laboral ni de retención del talento y se estima que el 60% del personal está contento e identificado plenamente con la empresa.	Número de actividades	Número	Gerencia de Administración
3.3 Desde el año 2017, desarrollar competencias técnicas y de dirección en al menos el 15% del factor humano y mantener esa proporción hasta el 2021. A la fecha, no se ejecutan programas de desarrollo de competencias.	Número de trabajadores capacitados	Horas de capacitación	Gerencia de Administración
Perspectiva de Cliente			
2.3 Desde el año 2017, desarrollar competencias técnicas y de dirección en al menos el 15% del factor humano y mantener esa proporción hasta el 2021. A la fecha, no se ejecutan programas de desarrollo de competencias.	Avance de plan	%	Gerencia de Administración
5.1 Para el año 2017, se deben haber realizado actividades de cuidado y preservación del medio ambiente en coordinación con comunidades vinculadas. Actualmente, la empresa realiza actividad alguna con esta finalidad.	Número de actividades realizadas	Número	Gerencia General
5.2 Para el año 2018, tener el reconocimiento de la comunidad vinculada como una empresa socialmente responsable, y mantenerla y fortalecer esta imagen hasta el año 2021. Actualmente la empresa no es identificada por la comunidad en este aspecto.	Número de actividades realizadas	Número	Gerencia General
Perspectiva Financiera			
1.1 Reducir costos de venta del 70.8% el 2015 al 68% hasta el año 2017 y mantenerlo así hasta el año 2021.	Variación de costo de venta	%	Gerencia de Operaciones
1.2 Reducir los gastos administrativos de 12% de las ventas en el año 2015 a 10% en el año 2017 y mantenerlo así hasta el año 2021. Los gastos administrativos fueron de S/. 1'306,378.00 en el año 2015.	Variación de gastos administrativos	%	Gerencia de Administración
2.1 Incrementar la tasa anual de crecimiento de las ventas de un 18% en el año 2015 hasta un 20% en el año 2017, y mantenerlo de forma sostenida hasta el año 2021. En el año 2015, se vendieron S/. 10'969,461.	Variación de Ventas	%	Gerencia de Administración
2.2 Obtener el 35% de ingresos provenientes del desarrollo de proyectos de infraestructura pública hasta el año 2017, 40% el año 2018, y mantenerlo hasta el año 2021. Hasta el año 2015, no se contó con ingresos provenientes de este rubro.	Ventas obtenidas en rubro de inversión pública	Monto	Gerencia General
2.4 Para el año 2017, obtener la calificación de entidades financieras para la asignación de una línea de crédito para el financiamiento de nuevos proyectos. A la fecha, se trabaja solo con el Banco Continental en base a créditos hipotecarios.	Aceptación de líneas de credito	Monto de línea	Gerencia de Administración

Para ir adecuando la organización a un nuevo segmento o mercado, es necesario el conocimiento del mismo, lo que se logra con el apoyo de organizaciones del mercado en cuestión, que lleven a la empresa al logro de sus objetivos y a tener mayor presencia en la Región Cusco.

Una evaluación permanente de los objetivos debe ser realizada dentro de la empresa, ya que el entorno o mercado donde se desarrolla es bastante cambiante: hay muchos elementos que van variando, y esto hace que muchas estrategias no sean aplicables, por lo que es necesario replantearlas e incluir las estrategias de contingencia que quedaron pendientes en los análisis anteriores.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral para FCyC S. R. L. muestra una visión integral para poder controlar el proceso estratégico y poder realizar los ajustes cuando se considere necesario (D'Alessio, 2013). En la Tabla 39, se puede observar el tablero de control integral, que es el resumen de todo el proceso estratégico realizado a FCyC S. R. L., el mismo que ayuda a la visualización de todo el proceso, así como a su control, y, si es necesario, su reajuste.

9.2 Conclusiones Finales

1. De acuerdo con el análisis externo realizado, se han determinado un total de siete oportunidades: estabilidad política del país y adecuado manejo de la política monetaria y fiscal, programas del gobierno para el acceso a una vivienda, mejora de la actividad económica por el incremento de la inversión pública en infraestructura, participación del sector construcción en el crecimiento del PBI nacional, incremento de demanda de viviendas debido a incremento de salarios de los ciudadanos, crecimiento demográfico, niveles socio económicos C y D representan el mayor porcentaje de demanda de vivienda en la Región Cusco. Para aprovechar estas oportunidades, debe incursionar en la ejecución no solo de obras de infraestructura privada, sino también en obras de infraestructura pública en la Región de Cusco, así como también ejecutar obras para los niveles socioeconómicos A, B y C, estandarizando procesos de producción y acabados que le permitirán incrementar su participación en el mercado.
2. Además, se han encontrado siete amenazas: Corrupción en entidades pública; burocracia en municipios para trámites de licencias, alto costo del metro cuadrado de terreno en la ciudad del Cusco, disminución del PBI por conflictos socio ambientales, endurecimiento de políticas crediticias por sobreendeudamiento de clientes,

fortalecimiento de los sindicatos de construcción civil en la ciudad del Cusco, degradación y contaminación del medio ambiente. FCyC S. R. L. debe gestionar su marca, imagen y reputación institucional enfocado en preservar y mejorar su relación con los *stakeholders*, de igual forma debe continuar con la política de negociar y adquirir terrenos con bastante tiempo de anticipación a la ejecución de sus proyectos, teniendo siempre muy presente el preservar y cuidar el medio ambiente donde realiza sus operaciones

3. Asimismo, en el análisis competitivo de la empresa, se identificaron 10 factores clave de éxito, que son los más importantes para competir en la industria de la construcción, entre los que se encuentran: posicionamiento en el mercado, control de costos de producción, y desarrollo de producto.
4. La auditoría interna de la empresa permitió identificar seis intereses organizacionales, entre los cuales los más importantes incluyen: aumento de la participación del mercado, mejora de posicionamiento en el mercado, incremento de las utilidades e innovación en procesos productivos.
5. En el análisis interno, se encontraron nueve fortalezas, entre las que se destacan: toma de decisiones de manera mancomunada, personal directivo permanentemente capacitado, buena segmentación de mercado, y adecuada estructura de costos directos, lo que va a permitir a FCyC S. R. L. adecuarse a las necesidades cambiantes del sector.
6. En ese mismo análisis, se encontraron siete debilidades, entre las que destacan las siguientes: falta de posicionamiento en mercado, falta de investigación de mercados, y alto grado de gastos administrativos; aspectos que FCyC S. R. L. va a fortalecer mejorando su posicionamiento en el mercado, logrando un incremento de ventas y disminuyendo sus costos de venta.

7. Finalmente, luego de completado el proceso iterativo de planeación, se retuvieron 07 estrategias internas específicas, entre las cuales se encuentran las siguientes:
incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada; ingresar con proyectos a los segmentos A y B; aplicar la calidad total y servicio posventa; adoptar tecnología de punta de construcción; consorciarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero; optimizar el uso de recurso humano; y gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocada en preservar y cuidar la relación con los *stakeholders*).
8. Las ventajas competitivas de la empresa FCyC S. R. L encontradas fueron la adecuada estructura de costos, el empleo de tecnología (como empleo de técnicas de control y planeamiento modernas) y el posicionamiento del producto en el mercado.

9.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar este Plan Estratégico a partir del 1 de noviembre del 2016, para fijar un rumbo definido, y orientar sus operaciones para que se mantenga como una empresa líder y rentable, tomando en consideración muchos aspectos del actual estado de la institución. La alta dirección debe apropiarse de este Plan, implementarlo en la organización y hacer el control respectivo para el cumplimiento de los objetivos.
2. Adoptar la nueva estructura organizacional propuesta, a partir del 1 de noviembre del 2016. Se propone mantener las siguientes tres gerencias: (a) Administración y Finanzas, (b) Ventas, Marketing y Comunicaciones y (c) Operaciones; dependientes de la Gerencia General, que tendrían a su cargo, respectivamente: (a) las actividades productivas, (b) de soporte, y (c) de control. De esta manera, la estructura organizacional tendría una lógica de Cadena de Valor, estableciendo sobre todo las jerarquías claras y autoridad y responsabilidades bien definidas. A su vez, se debe implementar un Directorio proactivo, con visión de largo plazo, focalizado en metas

bien definidas y que supervise y pida rendición de cuentas a la Gerencia General (aplicación de la Teoría de la Agencia y de la Teoría de la Subsidiariedad).

3. Diversificar el portafolio de productos de la organización, incursionando en el segmento inmobiliario A y B, así como incursionando en el sector de infraestructura pública y privada, lo que le permitirá lograr un crecimiento y desarrollo sostenido con una mayor estabilidad financiera.
4. Implementar las estrategias y políticas planteadas en el presente Plan Estratégico, utilizando las nuevas Visión, Misión, Valores y Código de Ética, así como revisar todo el proceso estratégico planteado de forma periódica, según los cambios internos y externos, lo que permitirá adecuar los objetivos planteados, así como direccionar la implementación de las estrategias.
5. Mejorar los procesos de operación buscando reducir costos y desperdicios, mejorar los tiempos y la calidad y fortalecer la marca, lo que conducirá a la empresa a asegurar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

9.4 Futuro de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

En el año 2021, la empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L. es una de las dos empresas constructoras e inmobiliarias con mayor rentabilidad y crecimiento sostenido en la Región Cusco. Logró ventas por más de S/. 20,000,000, con una utilidad neta por encima de S/. 3,000,000.00, equivalente al 15% de las ventas. Además, la empresa logró el 15% de la participación del mercado de vivienda en la Región Cusco, colocándola entre las empresas inmobiliarias más fuertes de la región Cusco. El año 2021 se capacitó a un promedio del 20% del personal de la organización y se logró la licencia social del 100% de los proyectos emprendidos, manteniendo excelentes relaciones con las comunidades locales. En resumen, la empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L. consolidó su marca y reputación como la empresa de la construcción más admirada del Cusco.

VISION

Para el año 2021, Freak Constructores y Consultores S. R. L. será reconocida como la empresa constructora e inmobiliarias con mayor rentabilidad y crecimiento sostenido de la Región Cusco, con un uso eficiente de sus recursos, realizando operaciones amigables con la comunidad y el medio ambiente, desarrollando las competencias de sus colaboradores, y superando las expectativas de los clientes.

MISION Freak Constructores y Consultores S.R.L. es una empresa dedicada al desarrollo de infraestructura de edificaciones en el ámbito público y privado, atendiendo oportunamente la demanda de nuestros clientes, asegurando la calidad de los proyectos realizados, en un ambiente que impulse el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores y aportando al desarrollo de las comunidades.	INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS A LARGO PLAZO				PRINCIPIOS CARDINALES	VALORES	
	ESTRATEGIAS							POLÍTICAS
	(a) Aumento de la participación de mercado (b) Mejora del posicionamiento en el mercado (c) Incremento de las utilidades (d) Mejora de las condiciones de financiamiento de los proyectos (e) Retención del capital Humano (f) Innovación de procesos productivos	Incrementar el margen neto de utilidad de 10.44% en el año 2015 a 15% en el año 2021	Incrementar la participación de mercado en la región Cusco 10% en el 2015 a 15% en el 2021	Al 2021, destinar hasta un 3% de las utilidades netas en cursos y talleres de capacitación para el personal, alcanzando un objetivo anual de 20% de colaboradores capacitados para mejorar las competencias y aumentar la retención del talento. En el año 2015 únicamente se capacitó al 8% de colaboradores correspondiente a personal directivo.	Incrementar las ventas de S/. 10,969,461 el 2015 a S/. 20'000,000 el 2021	Al 2021, asignar un presupuesto hasta 1% de las ventas anuales para la innovación de procesos productivos y acciones de preservación del medio ambiente y apoyo a la comunidad vinculada donde opera. Hasta el año 2015, no se ha considerado presupuesto para este aspecto. Las ventas en el año 2015 alcanzaron los S/. 10'969,461	1. Influencia de Terceras Partes. 2. Los lazos pasados y presentes. 3. El contrabalance de intereses. 4. La conservación de enemigos	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad y Excelencia: Entregar los proyectos antes de los plazos establecidos, superando las expectativas de los clientes. Seguridad: Velar por la adecuada realización de procedimientos siguiendo normativas y asegurando el bienestar de los trabajadores. Compromiso y Responsabilidad Social: Cuidar el medio ambiente donde se desarrollen las actividades, mediante técnicas de planeamiento y ejecución adecuadas, velando por el bienestar de la comunidad, fomentando el desarrollo y crecimiento de los integrantes de la empresa. Honestidad e Integridad: Para actuar siempre en forma transparente, honesta y con lealtad, de acuerdo a las normativas vigentes. Innovación y Creatividad: Permanente actualización en tecnologías y procesos constructivos.
	E1. Incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada	X	X		X	X	1. Contar con personal administrativo capacitado para labores de licitaciones y contrataciones. 2. Permanente evaluación de la demanda y/o requerimiento de obras de infraestructura pública y privada. 3. Permanente control de obras adjudicadas para evaluar todos los aspectos productivos.	
	E2. Ingresar con proyectos a los segmentos A y B	X	X		X		1. El desarrollo de cada proyecto inmobiliario obedece a resultados de estudios de mercado para determinar clientes potenciales y sus necesidades. 2. Permanente evaluación de ubicación de terrenos para cada proyecto de acuerdo a estudios de mercado. 3. Realizar actividades de promoción relacionadas con cada proyecto. 4. Permanente evaluación de la oferta existente en el segmento A y B. 5. Los productos ofertados deben ser innovados permanentemente de acuerdo a las necesidades del público objetivo.	
	E3. Aplicar la calidad total y servicio postventa		X	X	X		1. Permanente realización de servicio de posventa. 2. Estandarización de procesos constructivos.	
	E4. Adoptar tecnología de punta de construcción	X		X	X		1. Cada proyecto deberá contar con la mejor opción tecnológica a nivel productivo (empleo de grúas, elevadores, y bombas de mortero, entre otros). 2. Permanente innovación de los modelos y tecnologías de procesos constructivos.	
	E5. Consorciarse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero	X	X	X	X		1. Los consorcios serán realizados con empresas las cuales serán calificadas de acuerdo a parámetros: (a) experiencia, (b) solvencia, (c) calificación en el sistema financiero, (d) antigüedad, y (e) tamaño de la empresa, entre otras variables. 2. Tercerizar la ejecución de proyectos en caso de que la empresa no cuente con los recursos necesarios.	
	E6. Optimizar el uso del recurso humano	X	X	X	X		1. Cumplimiento estricto de los plazos contractuales en cada etapa del proyecto. 2. Administración de proyectos y gestión por objetivos. 3. Fomentar el trabajo en equipo, programado y coordinado, definiendo la línea de carrera.	
	E7. Gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocada en preservar y cuidar la relación con los stakeholders.		X	X	X		1. Mantener convenios con medios de publicidad para difusión de proyectos y promoción de la preservación y cuidado del medio ambiente. 2. Asegurar la satisfacción de los clientes a través de la innovación de los diseños y procesos productivos y un servicio post-venta.	
	TABLERO DE CONTROL	Disminuir mermas en actividades productivas desde 3.5% actual a 2.5% hasta el año 2018, y mantenerlo así hasta el año 2021. Las mermas fueron de S/. 122,572 en el año 2015.	Incrementar la tasa anual de crecimiento de las ventas de un 18% en el año 2015 hasta un 20% en el año 2017, y mantenerlo de forma sostenida hasta el año 2021. En el año 2015, se vendieron S/. 10'969,461.	Para el año 2017, tercerizar la evaluación de desempeño mensual del personal y mantenerla hasta el año 2021. A la fecha, no se cuenta con estudios de evaluación de desempeño de personal.	Hasta el 2017, lograr un incremento promedio del nivel de ventas del 20% en la ciudad del Cusco, de 25% el 2018 hasta llegar al 30% el 2021; actualmente el promedio anual (del año 2012 al 2015) es del 15%.	Para el año 2017, se deben haber realizado actividades de cuidado y preservación del medio ambiente en coordinación con comunidades vinculadas. Actualmente, la empresa realiza actividad alguna con esta finalidad.	TABLERO DE CONTROL	
	PERSPECTIVAS	Reducir el tiempo de duración de cada proyecto en un 10% anual. En el año 2015, la duración promedio fue de 12 a 14 meses.	Obtener el 35% de ingresos provenientes del desarrollo de proyectos de infraestructura pública hasta el año 2017, 40% el año 2018, y mantenerlo hasta el año 2021. Hasta el año 2015, no se contó con ingresos provenientes de este rubro.	Desde el año 2017, mejorar el clima laboral y la retención del talento logrando una satisfacción del factor humano de al menos el 98% y mantenerlo hasta el año 2021. A la fecha, no se cuenta con programas de mejora de clima laboral ni de retención del talento y se estima que el 60% del personal está contento e identificado plenamente	Para el año 2017, ejecutar al menos un proyecto de infraestructura pública, actualmente no se ejecuta proyecto alguno para el Estado.	Para el año 2017, se deben haber realizado actividades de cuidado y preservación del medio ambiente en coordinación con comunidades vinculadas. Actualmente, la empresa realiza actividad alguna con esta finalidad.	PERSPECTIVAS	
	Financiera Clientes Procesos Aprendizaje	Hasta el 2017, lograr un incremento promedio del nivel de ventas del 20% en la ciudad del Cusco, de 25% el 2018 hasta llegar al 30% el 2021; actualmente el promedio anual (del año 2012 al 2015) es del 15%.	Para el año 2017, incrementar la inversión en marketing a 1.5% de las ventas totales y mantenerlo hasta el año 2021. A la fecha, no se cuenta con un plan de marketing, y la inversión destinada a publicidad representa el 1.2 % de las	Desde el año 2017, desarrollar competencias técnicas y de dirección en al menos el 15% del factor humano y mantener esa proporción hasta el 2021. A la fecha, no se ejecutan programas de desarrollo de competencias.			Financiera Clientes Procesos Aprendizaje	
		Para el año 2017, ejecutar al menos un proyecto de infraestructura pública, actualmente no se ejecuta proyecto alguno para el Estado.	Para el año 2017, obtener la calificación de entidades financieras para la asignación de una línea de crédito para el financiamiento de nuevos					
				RECURSOS				
				ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
				PLANES OPERACIONALES				

Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Presentación de reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016-presentacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Reporte de inflación: junio 2016 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016c). *Reporte de inflación: setiembre 2016 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016d). *Resumen informativo semanal n° 37 setiembre 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/resumen-informativo-37-2016.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2016). *Perú Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Cáceres, F. (2013, 24 de abril). Los precios de terrenos en el Cusco son tan caros como en Lima. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/precios-terrenos-cusco-son-tan-caros-como-lima-2064474>
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2015). *Informe económico de la construcción n° 10 - setiembre 2016*. Lima, Perú: Autor.

Cámara Peruana de la Construcción-Instituto de la Construcción y el Desarrollo

[CAPECO-ICD]. (2013). *I Estudio “El mercado de edificaciones urbanas en la provincia del Cusco”*. Lima, Perú: Autor.

Carpio, H. (2013, 07 de agosto). Sencico: un 60% de viviendas en el Perú es autoconstruida.

Gestión. Recuperado de

<http://gestion.pe/inmobiliaria/sencico-60-viviendas-son-autoconstruidas-peru-2073005>

D’Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (2.^a ed.). México D. F., México: Pearson.

Fernández, D. (2015, 09 de junio). Demanda efectiva de casas en Lima supera 400,000.

Expreso. Recuperado de

<http://www.expreso.com.pe/economia/demanda-efectiva-de-casas-en-lima-supera-400000/>

Fondo Mivivienda. (2015). *Estadísticas: Desembolsos históricos de los productos Mivivienda al 30 de junio 2016*. Recuperado de

<http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>

Freak Constructores y Consultores S. R. L. [FCyC S. R. L.]. (2012-2014). *Estados financieros de FCyC S. R. L. periodos 2012-2013 y 2014*. PDT-declaraciones a la SUNAT.

Freiberg, G. (2014, 26 de junio). Burocracia genera más del 5% de sobrecostos en viviendas.

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/burocracia-genera-mas-5-sobrecostos-viviendas-noticia-1738762>

Guevara, F. (2014). *I + D + i en las Empresas de la Construcción en Perú*. (Tesis de Maestría, Universidad Politécnica de Valencia, España). Recuperado de

<https://riunet.upv.es/handle/10251/47816>

- Instituto Cuanto. (2015). *Anuario Estadístico “Perú en Números 2015”*. Recuperado de <http://cuanto.org/UserFiles/File/Pbci/pen.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Series nacionales 2007-2015*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015). *Índice de competitividad regional-INCORE 2015*. Recuperado de https://es.scribd.com/document/312927097/Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP#download&from_embed
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Ley 28579. Ley de conversión del Fondo Hipotecario de la Vivienda-Fondo Mivivienda S. A. a Fondo Mivivienda S. A. Congreso de la República (2005, 08 de julio). Recuperado de www.vivienda.gob.pe/.../vivienda/NORM_MIVIVIENDA_03.doc
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Marco macroeconómico multianual revisado 2017-2019*. Recuperado de https://mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf
- Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina [OCMAL]. (2015). *Conflictos mineros en Perú*. Recuperado de http://mapa.conflictosmineros.net/ocmal_db/?page=lista&idpais=02034800

Pardo, A. (2015, 06 de octubre). Perú es el mercado con menor riesgo en Latinoamérica.

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-cierra-sin-variacion-152-puntos-porcentuales-2171862>

Porter, M. E. (2005). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.^a ed.). México D. F., México: Continental.

Rosa, D., & Carbajal, D. (2012). *Formulación de un Plan Estratégico de Dirección y Gestión para la Empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L.* (Tesis de Maestría en Administración de Negocios, Universidad de Tarapacá-ESUN, Chile).

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanera [SUNAT]. (2016).

Consulta RUC. Recuperado de <http://ww1.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>.

Valdivia, G. (2016, 23 de agosto). Gobierno debe de invertir al menos S/. 500 millones

adicionales en Techo Propio. *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/inmobiliaria/capeco-gobierno-invertir-este-ano-al-menos-s-500-mlls-adicionales-techo-propio-2168520>

Yepes Piqueras, Víctor. (1992). ¿Qué es Lean Construction? poliBlogs: Procedimientos de Construcción-Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de

<http://procedimientosconstruccion.blogs.upv.es/2013/03/24/que-es-lean-construction/>

Apéndices

Apéndice A

Guía de Entrevistas a Funcionarios de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

Fecha de entrevista:

Lugar:

Hora:

Nombre:

Cargo:

Nuestro tema de tesis es: “Plan Estratégico para la empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L.”, y el objetivo de esta entrevista es obtener información de la empresa, para un adecuado análisis de la situación actual y así proyectar su situación futura.

Administración y Gerencia:

1. ¿Cuál ha sido la evolución de las actividades/ventas?
2. ¿Cómo ha sido la evolución del personal?
3. ¿Qué es lo que hacen?
4. ¿Cuál es su horizonte?
5. ¿Cuáles considera que son los valores de la empresa?
6. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
7. ¿Quiénes son sus principales compradores?
8. ¿Qué dificultades considera que existen en el mercado para ingresar al sector construcción?
9. ¿Qué oportunidades percibe en el mercado?
10. ¿Por qué considera que la empresa se mantiene en el mercado?
11. ¿Qué es lo que otros hacen y ustedes no?

12. ¿Qué es necesario para estar y tener éxito en el negocio?
13. ¿Quiénes son sus principales competidores?
14. ¿Quiénes son sus principales referentes y por qué?
15. ¿Se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros u otros?
16. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones en la empresa?

Marketing y Ventas:

17. ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?
18. ¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?
19. ¿La participación de mercado se ha incrementado?
20. ¿La empresa desarrolla investigación de mercado?
21. ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?
22. ¿La gerencia y los funcionarios de Marketing cuentan con la experiencia necesaria?
23. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de Marketing?
24. ¿Se maneja un presupuesto de marketing?
25. ¿Está la marca bien posicionada en el mercado?

Operaciones y Logística e Infraestructura:

26. ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos de calidad?
27. ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos acorde a la frecuencia?
28. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad y de costos?
29. ¿La tecnología usada en los procesos productivos es de punta?
30. ¿El diseño de las labores es revisado y evaluado frecuentemente?
31. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas y oficinas en buen estado?
32. ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?

33. ¿La gerencia y funcionarios de Operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

34. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de Operaciones?

Finanzas y Contabilidad:

35. ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio en la industria?

36. ¿Es buena la estructura de capital?

37. ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?

38. ¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?

39. ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?

40. ¿Se cuenta con una política de dividendos?

41. ¿Se efectúan análisis de riesgos?

42. ¿La gerencia y funcionarios de Finanzas y Contabilidad cuentan con la experiencia?

43. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de Finanzas y Contabilidad?

Recursos Humanos y Cultura:

44. ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?

45. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

46. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

47. ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?

48. ¿Se cuenta con una política de incentivos?

49. ¿Se cuenta con una política de tercerización o *service*?

50. ¿Se cuenta con una política de ausentismo y puntualidad?

51. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?

52. ¿Se cuenta con actividades de *coaching* y asesoramiento?

Sistemas de Información y Comunicaciones:

53. ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial? (reportes)

54. ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

55. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y

comunicaciones?

56. ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?
57. ¿Están el sistema y la data constantemente actualizados?
58. ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?
59. ¿La gerencia y los funcionarios de Informática y Comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?
60. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

Tecnología e Investigación y Desarrollo:

61. ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?
62. ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?
63. ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?
64. ¿Esta actividad es integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?
65. ¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de la misma?
66. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?

Apéndice B

Entrevistas a Gerentes y Jefes de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

Entrevista al Gerente General de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

Fecha de entrevista: 14 de mayo de 2015

Lugar: Oficinas de la empresa

Hora: 18:00 horas

Nombre: Danny Rosa Cruz

Cargo: Gerente General

Administración y Gerencia:

1. ¿Cuál ha sido la evolución de las actividades/ventas?

La empresa tuvo sus inicios en el año 2005, pero recién se constituyó formalmente en el año 2008 en la ciudad del Cusco, realizando labores de consultoría y ejecutando nuestros primeros proyectos inmobiliarios, a la fecha tenemos más de siete años de operaciones ininterrumpidas.

2. ¿Cómo ha sido la evolución del personal?

Empezamos la empresa con únicamente cuatro personas como personal fijo y alrededor de 30 obreros. El año 2011 ya había crecido nuestro personal a 11 personas como personal fijo y 100 obreros; y, a la fecha, contamos con 40 personas entre personal administrativo y de obra como personal fijo, y alrededor de 150 personas como personal eventual.

3. ¿Qué es lo que hacen?

Somos una empresa dedicada al rubro de construcción, siendo nuestra principal actividad la construcción inmobiliaria.

4. ¿Cuál es su horizonte?

Tenemos como objetivo seguir creciendo en la actividad inmobiliaria, pero también diversificar a otras actividades, como construcción de carreteras y obras de

saneamiento básico, así como también queremos ampliar nuestras operaciones en toda la región sur del país.

1. ¿Cuáles considera que son los valores de la empresa?

Considero que nuestros principales valores son: el respeto, el compromiso, la dedicación, la perseverancia, la responsabilidad, y la profesionalidad.

2. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Nuestros principales proveedores y con los que venimos trabajando ya desde hace algún tiempo son:

- Conarena: concreto.
- Maestro: cemento, acero, acabados, cerámicos, inodoros, pinturas y puertas.
- Dakota: insumos eléctricos.
- Valcosa: instalaciones sanitarias.
- Yura: aditivos agregados.
- Furukawa: vidrios.

3. ¿Quiénes son sus principales compradores?

Nuestros primeros proyectos inmobiliarios estuvieron dirigidos a los niveles socioeconómicos A-B, pero, a la fecha, los proyectos están enfocados en los niveles socioeconómicos C-D.

4. ¿Qué dificultades considera existen en el mercado para ingresar al sector construcción?

En el sector privado, existe mucha competencia, así como barreras financieras; y, en el sector gobierno, mucha corrupción.

5. ¿Qué oportunidades percibe en el mercado?

Actualmente, hay una demanda creciente de vivienda por parte de jóvenes profesionales; este sector es más dinámico y también lo son las facilidades que otorga el crédito Mivivienda.

6. ¿Por qué considera que la empresa se mantiene en el mercado?

Porque utilizamos productos de calidad en nuestras edificaciones, cumplimos con los plazos de entrega que ofertamos y, en muchos casos, incluso anticipamos nuestras entregas; además, por nuestro servicio posventa. En la mayoría de los casos, nuestros clientes nos referencian.

7. ¿Qué es lo que otros hacen y ustedes no?

Considero que nos falta mayor publicidad y promoción, además de invertir en mayor cantidad de equipos y tecnología.

8. ¿Qué es necesario para estar y tener éxito en el negocio?

Nunca debemos hacer lo mismo, hay que ser innovadores, debemos superar las expectativas de los clientes y también manejar ordenadamente las finanzas.

9. ¿Quiénes son sus principales competidores?

Nuestros principales competidores son: Constructora Kayser, Grupo los Faros, y Grupo Alfard.

10. ¿Quiénes son sus principales referentes y por qué?

- Empresa AESA: por sus procedimientos técnicos.
- Empresa Imagina: por cómo se posiciona en el mercado.
- Empresa Inmobiliari: por cómo maneja su marketing y por sus diseños.

11. ¿Se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros u otros?

Sí, para cada proyecto.

12. ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones en la empresa?

La toma de decisiones en la empresa es a través de reuniones con los responsables de las diferentes áreas y de manera mancomunada.

Entrevista al Gerente de Marketing de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

Fecha de entrevista: 14 de mayo de 2015

Lugar: Oficinas de la empresa

Hora: 19:00 horas

Nombre: Gina Sánchez

Cargo: Gerente de Marketing

Marketing y Ventas:

1. ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?

Considero que sí hemos encontrado un nicho de mercado en los segmentos C-D.

2. ¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?

Sí, definitivamente estamos bien posicionados, al punto de que, antes de empezar cada proyecto, tenemos vendido alrededor del 20% y antes de la conclusión llegamos al 80%.

3. ¿La participación de mercado se ha incrementado?

Sí, se ha incrementado en los últimos años, aunque no tengo el dato exacto.

4. ¿La empresa desarrolla investigación de mercado?

Sí, pero no con un estudio avanzado. Utilizamos encuestas a través de una empresa externa. También utilizamos algunos spots en radio y revistas, que se comercializan en el medio, no utilizamos prensa televisiva.

5. ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

Considero que sí. De 10 ventas normalmente, cuatro son referidas, tres porque se enteraron por revistas, y tres porque pasaron por la obra.

6. ¿La gerencia y los funcionarios de Marketing cuentan con la experiencia necesaria?

Así es, tenemos una experiencia superior a los cuatro años.

7. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de Marketing?

Sí, a través de cursos particulares.

8. ¿Se maneja un presupuesto de marketing?

Sí, y es de 1.2% por cada proyecto.

9. ¿Está la marca bien posicionada en el mercado?

No, porque vemos prioritario tener productos de primera calidad antes de ser conocidos en el mercado.



Entrevista al Gerente de Operaciones de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

Fecha de entrevista: 14 de mayo de 2015

Lugar: Oficinas de la empresa

Hora: 19:45 horas

Nombre: Daysi Carbajal

Cargo: Gerente de Operaciones

Operaciones y Logística e Infraestructura:

1. ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos de calidad?

Sí, son confiables, y tenemos más proveedores a la fecha, buscamos calidad y buen precio. Por ello, trabajamos principalmente con fabricantes y distribuidores mayoristas; nuestro principal proveedor es Maestro.

2. ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos acordemente con frecuencia?

Sí, cuidamos muchísimo la parte de producción. Actualmente, controlamos todos los procedimientos a diario, la información la se registra en Excel y la revisamos cada dos semanas.

3. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad y de costos?

De costos sí. En cuanto a la calidad, todavía hay algunas deficiencias: en la parte de acabados falta mejorar un poco.

4. ¿La tecnología usada en los procesos productivos es de punta?

De punta no. Sí hemos innovado muchas cosas, por ejemplo: los encofrados metálicos. El transporte de material podría ser más productivo si usáramos grúas torre, las que aún no hemos implementado.

5. ¿El diseño de las labores es revisado y evaluado frecuentemente?

Sí, semanalmente me reúno con el gerente de Obra, y vamos revisando y evaluando los avances.

6. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas y oficinas en buen estado?

El gerente de Obra es quien está a cargo de todas las máquinas e instalaciones.

Procuramos dar el mantenimiento adecuado y, cuando es necesario, renovamos equipos.

7. ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?

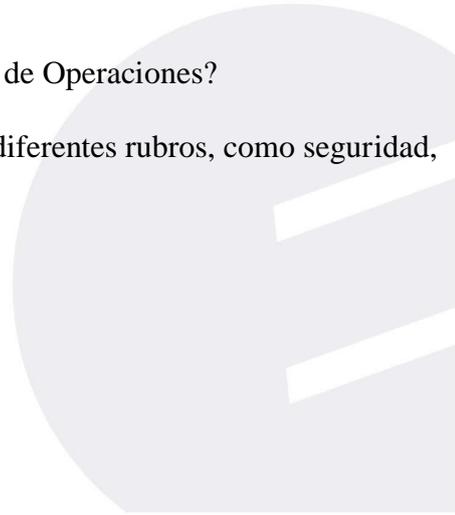
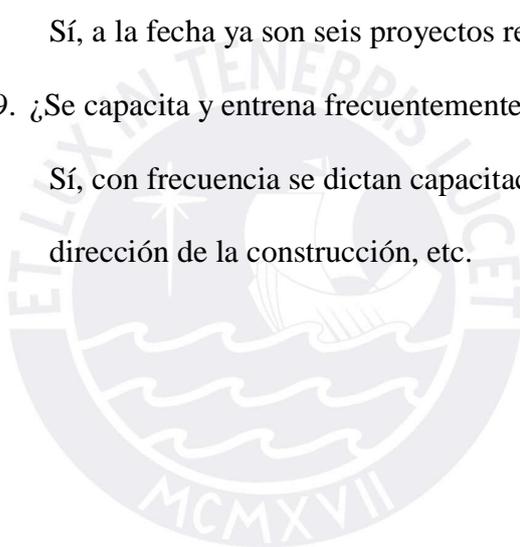
Usamos la planificación maestra y también planificaciones semanales. En algunos casos, la planificación se distorsiona por proveedores, presupuestos y mano de obra; siempre hay desperdicios y mermas en un 2 a 3%. Falta que implementemos acciones correctivas sobre el particular.

8. ¿La gerencia y funcionarios de Operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí, a la fecha ya son seis proyectos realizados.

9. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de Operaciones?

Sí, con frecuencia se dictan capacitaciones en diferentes rubros, como seguridad, dirección de la construcción, etc.



Entrevista al Gerente General de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

Fecha de entrevista: 15 de mayo de 2015

Lugar: Oficinas de la empresa

Hora: 18:00 horas

Nombre: Danny Rosa Cruz

Cargo: Gerente General

Finanzas y Contabilidad:

1. ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio en la industria?
Estamos en el promedio, es decir, entre 13% y 19%.
2. ¿Es buena la estructura de capital?
Considero que nuestra estructura de capital es la adecuada.
3. ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?
Estamos en la etapa de capitalización, no hay reparto de utilidades; nuestro capital social a la fecha bordea los S/. 1'200,000.
4. ¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?
Considero que sí.
5. ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?
Se disponen exclusivamente de presupuestos para obras, gastos generales y otros.
6. ¿Se cuenta con una política de dividendos?
A la fecha, todavía no.
7. ¿Se efectúan análisis de riesgos?
No lo hacemos formalmente.
8. ¿La gerencia y funcionarios de Finanzas y Contabilidad cuentan con la experiencia?
Contamos con un capital humano con bastante experiencia; venimos ejecutando juntos varios proyectos.

9. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de Finanzas y Contabilidad?

Contratamos dos veces al año especialistas externos que dictan estos cursos de capacitación.



Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Freak Constructores y Consultores**S. R. L.**

Fecha de entrevista: 15 de mayo de 2015

Lugar: Oficinas de la empresa

Hora: 18:30 horas

Nombre: Carluis Hallasi Atasi

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Recursos Humanos y Cultura:

1. ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?
Contamos con un buen ambiente laboral, aunque no realizamos ninguna encuesta de sondeo escrito.
2. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?
No tenemos definido un perfil para los puestos de trabajo. Consideramos bastante el tema de recomendación personal. Tampoco, a la fecha, contamos con una política de despidos.
3. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?
No está desarrollado para todas las áreas: apoyamos a algunas personas a través de la Gerencia de Proyectos, contratamos algunos cursos y diplomados para los trabajadores.
4. ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?
Más en personal de obra: alrededor del 50% del personal obrero es gente de confianza. A partir de tres años, pasan a condición de contrato indeterminado.
5. ¿Se cuenta con una política de incentivos?
No contamos con ningún tipo de incentivos, pero nuestros trabajadores gozan de todos los beneficios de acuerdo a ley; no existe una política de sobretiempos.

6. ¿Se cuenta con una política de tercerización o *service*?

Únicamente en obra y con personal de seguridad.

7. ¿Se cuenta con una política de ausentismo y puntualidad?

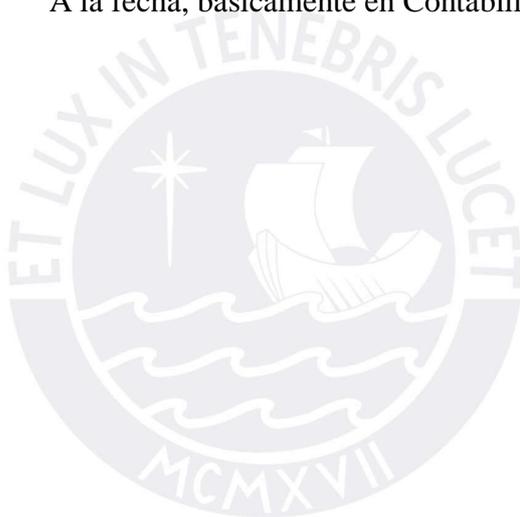
Hay un reloj picador en la Oficina de Administración y en obra. Además, tenemos implantado una tolerancia de 30 minutos al mes como máximo.

8. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?

Fundamentalmente, en obra, a través de charlas diarias de seguridad, 5 minutos antes de iniciar las labores; todo el personal cuenta con equipo de protección personal (EPP).

9. ¿Se cuenta con actividades de *coaching* y asesoramiento?

A la fecha, básicamente en Contabilidad.



Entrevista al Jefe de Sistemas e Informática de Freak Constructores y Consultores**S. R. L.**

Fecha de entrevista: 15 de mayo de 2015

Lugar: Oficinas de la empresa

Hora: 19:30 horas

Nombre: Lucas Cusihuallpa

Cargo: Jefe de Sistemas e Informática

Sistemas de Información y Comunicaciones:

1. ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial? (reportes)

A la fecha, no contamos.

2. ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

A la fecha no contamos.

3. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Trabajamos con el DS CONT como sistema contable, sistema de manejo de personal, planillas; también tenemos un correo interno corporativo propio:

ifcperu.com. Hace dos años, estamos utilizando el Facebook y el Twitter. También utilizamos otros programas, como Autocad y Solid 10.

4. ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?

Sí, a través de un servidor interno. Contamos con un cortafuego (*firewall*), también tenemos un *back-up*.

5. ¿Están el sistema y la data constantemente actualizados?

Actualizamos nuestra información a diario; el gerente general realiza en control.

6. ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

Somos solamente dos personas que laboramos en esta área y damos todo el soporte; no contamos con capacitación.

7. ¿La gerencia y los funcionarios de Informática y Comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Considero que sí: son más de tres años que tenemos desempeñándonos en el cargo.

8. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

No existe un presupuesto asignado: de acuerdo a las necesidades, vamos solicitando los recursos.



Entrevista al Jefe de Sistemas e Informática de Freak Constructores y Consultores**S. R. L.**

Fecha de entrevista: 15 de mayo de 2015

Lugar: Oficinas de la empresa

Hora: 20:00 horas

Nombre: Lucas Cusihuallpa

Cargo: Jefe de Sistemas e Informática

Tecnología e Investigación y Desarrollo:

1. ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

Por política de la empresa, evitamos usar siempre los mismos procedimientos; procuramos innovar.

2. ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

No contamos con un presupuesto asignado, periódicamente, y, solo cuando hay necesidad, se invierte en equipos nuevos.

3. ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Definitivamente contribuyen al desarrollo de la empresa.

4. ¿Esta actividad es integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?

No está integrada, tampoco se considera dentro de ningún proyecto.

5. ¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de la misma?

No, la poca investigación o decisiones de innovación son propias.

6. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?

La mayoría de procesos están sistematizados y la información es registrada al detalle.