

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la “Empresa Construtec Ingenieros y Arquitectos”, de la ciudad del Cusco.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Edwin Umeres Mena

Guillermo Ervin Alarcón Guzmán

Asesor: Profesor Juan O’brien

Cusco, Marzo 2015

Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de esta tesis en Planeamiento Estratégico para la Empresa Construtec Ingenieros y Arquitectos SAC. de la Ciudad del Cusco, es la de contribuir con el posicionamiento y crecimiento de la empresa dentro del sector inmobiliario. Planteamos para ello que como visión “Al 2025, la empresa Construtec SAC., será capaz de desarrollar un centenar de departamentos cada año, brindando soluciones arquitectónicas con calidad y responsabilidad social, aportando al desarrollo de la ciudad y su entorno”

Para el logro de la visión se plantean objetivos de corto y largo plazo, destacándose que al 2025, la empresa habrá construido 10 condominios familiares de 100 departamentos cada uno, además de contar con tres certificaciones de calidad, habiendo implementado para entonces, sistemas eco eficientes en los proyectos inmobiliarios y llegando a vender el departamento número 1,000, disminuyendo la merma, excesos y desbalances en un 40% con respecto a los niveles actuales, en materiales y procesos constructivos.

En el análisis externo, se pudo identificar las oportunidades que presenta el sector inmobiliario cusqueño, destacándose el alto grado de insatisfacción en las expectativas de viviendas de hogares (97.58%), cuya capacidad de adquisición, está por debajo de los \$40,000 (cuarenta mil dólares americanos), según el I Estudio “El Mercado de Edificación Urbanas en la Provincia del Cusco” por la Cámara Peruana de la Construcción en el año 2013.

Finalmente, y luego del análisis del planeamiento estratégico, se plantean las siguientes estrategias: Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento, creación de un área de gestión operativa, implementar un departamento de marketing, y establecer alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción. Y de esta manera lograr al año 2025 nuestra visión.

Abstract

The main objective of this thesis in Strategic Planning for Enterprise Construtec Engineers and Architects SAC. City of Cusco, is to contribute to the positioning and growth of the company in the real estate sector. We propose to do that as a vision "By 2025, the company Construtec SAC., Will be able to develop a hundred departments each year, providing architectural solutions with quality and social responsibility, contributing to the development of the city and its surroundings"

To achieve the vision goals short and long term arise, highlighting that in 2025, the company will have built 10 family condominiums 100 apartments each, in addition to three quality certifications, having implemented by then, eco-efficient systems in real estate and come to sell the apartment 1,000th projects, reducing shrinkage, excesses and imbalances by 40% from current levels in materials and construction processes.

In the external analysis, we could identify the opportunities presented by the Cuzco property sector, highlighting the high degree of dissatisfaction with the expectations of housing households (97.58%), whose capacity acquisition is below \$ 40,000 (forty thousand dollars Americans), according to the I Study "Urban Market Building in the province of Cusco" by the Peruvian Chamber of Construction in 2013.

Finally, after the analysis of strategic planning, the following strategies are proposed: Provide direct loans to customers, up to 40% of the value of the department, creating an area of operational management, developing a marketing plan, and creating a contingency fund 50% of the profits of the period.

Tabla de Contenidos

	Página
Capítulo I: Situación General de la Empresa Construtec	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Visión	11
2.3 Misión	11
2.4 Valores	11
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa	15
3.1 Análisis del Entorno PESTE	15
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	15
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	19
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	22
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	25
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	28
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	30
3.3 La Empresa Construtec y sus Competidores	31
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	31
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	33
3.3.3 Amenaza de los sustitutos	35
3.3.4 Amenaza de los entrantes	38

3.3.5 Rivalidad de los competidores	39
3.4 La Organización y sus Referentes	39
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	40
3.6 Conclusiones	41
Capítulo IV: Evaluación Interna	43
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	43
4.1.1 Administración y gerencia (A)	43
4.1.2 Marketing y ventas (M)	47
4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O)	49
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	51
4.1.5 Recursos humanos (H)	53
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	54
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	55
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	55
4.3 Conclusiones	56
Capítulo V: Intereses de la Empresa Construtec y Objetivos de Largo Plazo	
Plazo	58
5.1 Intereses de la Empresa Construtec	58
5.2 Matriz de Intereses de la Organización	58
5.3 Objetivos de Largo Plazo	59
5.4 Conclusiones	59
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	60
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	61
6.1.1. Estrategias FO	62
6.1.2. Estrategias DO	62

6.1.3 Estrategias FA	62
6.1.4 Estrategias DA	62
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	63
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	66
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	67
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	68
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	69
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	70
6.8 Matriz Rumelt (MR)	71
6.9 Matriz de Ética (ME)	71
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	73
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo	73
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	74
6.13 Conclusiones	75
Capítulo VII: Implementación Estratégica	76
7.1 Objetivos de Corto Plazo	76
7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo	77
7.3 Políticas de cada Estrategia	78
7.4 Estructura de la Empresa Construtec	79
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	80
7.6 Recursos Humanos y Motivación	80
7.7 Gestión del Cambio	80
7.8 Conclusiones	81
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	82
8.1 Perspectivas de Control	82

8.1.1 Aprendizaje Interno	82
8.1.2 Procesos	83
8.1.3 Clientes	83
8.1.4 Financiera	83
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	84
8.3 Conclusiones	85
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	87
8.4 Plan estratégico integral	88
9.1 Conclusiones Finales	89
9.2 Recomendaciones Finales	90
9.3 Futuro de la Empresa Construtec Ingenieros y Arquitectos	91
Referencias	92

Lista de Tablas

	Pagina
Tabla 1. <i>Demanda Insatisfecha de Viviendas en la Ciudad del Cusco</i>	6
Tabla 2. <i>Valor del Mercado de viviendas vendidas por Distrito en Cusco</i>	6
Tabla 3. <i>Calificación de grado de inversión, Comparación Latinoamericana</i>	16
Tabla 4. <i>Principales indicadores del sector construcción, 2007-2013</i>	19
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	30
Tabla 6. <i>Otorgamiento de licencias por año</i>	34
Tabla 7. <i>Material predominante en los hogares del Cusco</i>	36
Tabla 8. <i>Viviendas particulares con ocupantes presentes</i>	37
Tabla 9. <i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	40
Tabla 10. <i>Matriz del Perfil Referencial</i>	40
Tabla 11. <i>Balance Financiero Empresa Construtec</i>	52
Tabla 12. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	55
Tabla 13. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	58
Tabla 14. <i>Matriz FODA</i>	61
Tabla 15. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA)</i>	63
Tabla 16. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	69
Tabla 17. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	70
Tabla 18. <i>Matriz Rumelt</i>	71
Tabla 19. <i>Matriz de Ética</i>	72
Tabla 20. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	73
Tabla 21. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	74
Tabla 22. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	74
Tabla 23. <i>Tablero de Balanced Scorecard</i>	84
Tabla 24. <i>Plan Estratégico Integral</i>	88

Lista de Figuras

	Página
<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xi
<i>Figura 1.</i> Proyectos inmobiliarios ejecutados y entregados por la Empresa Construtec, enero 2015.	1
<i>Figura 2.</i> Proyectos Inmobiliarios en ejecución de la Empresa Construtec, Enero 2015.	2
<i>Figura 3.</i> Viviendas vendidas según el sector urbano de la ciudad del Cusco.	3
<i>Figura 4.</i> Dispersión de la oferta de departamentos en la ciudad del Cusco.	4
<i>Figura 5.</i> Viviendas vendidas según precio de venta en la ciudad del Cusco.	4
<i>Figura 6.</i> Salas de venta de la Empresa Construtec.	10
<i>Figura 7.</i> Evolución del país y proyección al 2021.	15
<i>Figura 8.</i> Inflación y Meta de Inflación.	16
<i>Figura 9.</i> Fondo Mivivienda.	17
<i>Figura 10.</i> PBI Perú y Cusco.	20
<i>Figura 11.</i> PBI, 2003-2015.	20
<i>Figura 12.</i> Evolución Mensual de la Actividad del Sector Construcción 2006-2013	22
<i>Figura 13.</i> Evolución demografía del Perú.	23
<i>Figura 14.</i> Población de ambos sexos, comparación entre censo y estimación, 2007.BI, 2003-2015.	24
<i>Figura 15.</i> Índice Mensual de la Producción del Sector Construcción	33
<i>Figura 16.</i> Ranking de las Mejores Empresas en Perú 2013.	38
<i>Figura 17.</i> Organigrama Empresa Construtec	44
<i>Figura 18.</i> Esquema del Proceso operacional de los productos Inmobiliarios de la Empresa Construtec.	50

<i>Figura 19.</i> Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	64
<i>Figura 20.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	66
<i>Figura 21.</i> Matriz Interna Externa	67
<i>Figura 22.</i> Matriz Gran Estrategia	68
<i>Figura 23.</i> Organigrama Empresa Construtec	79



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

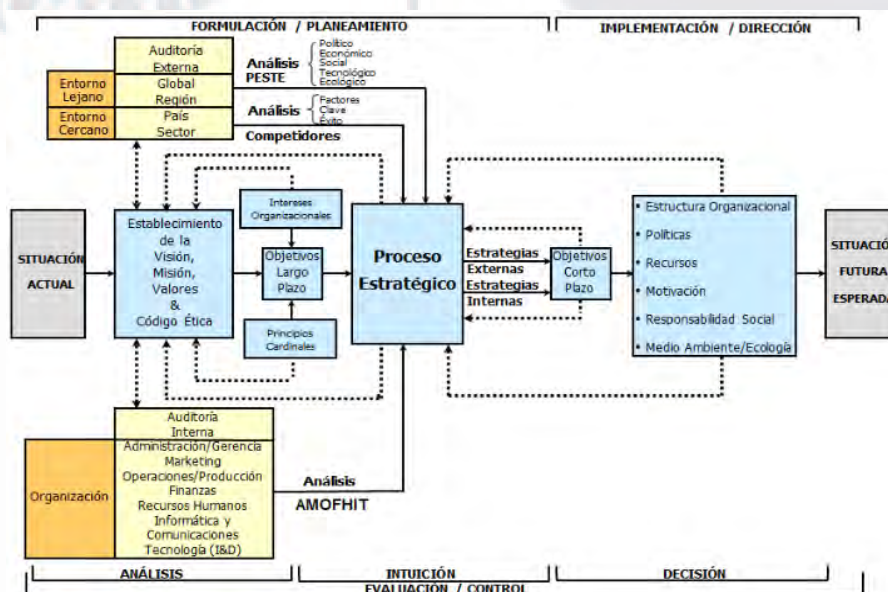


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad,

Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

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

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión

Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se

analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General de la Empresa Construtec

1.1. Situación General

La empresa Construtec Ingenieros y Arquitectos SAC, es una empresa constructora e inmobiliaria que desarrolla sus actividades en la ciudad del Cusco, y cuenta con 7 años de experiencia en la venta y construcción de inmuebles, donde destaca la entrega a la fecha de 05 proyectos inmobiliarios, tal como se muestran a continuación en la figura 1:



Figura 1. Proyectos inmobiliarios ejecutados y entregados por la Empresa Construtec, enero 2015. Recuperado de <http://www.construtecsac.com/constructora.html>

Residencial San Andrés: edificio de vivienda-comercio, de 6 niveles y entretecho, que cuenta con 6 tiendas comerciales y 10 departamentos, ubicado en el Distrito de Wanchaq.

Residencial Santa Luzmila: edificio de vivienda multifamiliar, de 5 niveles y entretecho, que cuenta con 12 departamentos, ubicado en el Distrito de Wanchaq.

Residencial Emperatriz: edificio multifamiliar, de 6 niveles y entretecho, que cuenta con 10 departamentos, ubicado en el Distrito de Wanchaq.

Residencial San José: edificio multifamiliar, de 4 niveles y entretecho, que

cuenta con 5 departamentos, ubicado en el Distrito de San Sebastián.

Residencial Portugal: edificio multifamiliar, de 6 niveles y entretecho, que cuenta con 12 departamentos, ubicado en el Distrito de Wanchaq.

Además, se encuentra en cartera para este año 02 edificios residenciales y 01 centro comercial “Imperial Plaza”, tal como se muestra en la figura:



Figura 2. Proyectos Inmobiliarios en ejecución de la Empresa Construtec, enero 2015.

Recuperado de <http://www.construtecsac.com/constructora.html>

Residencial San Borja: edificio multifamiliar, de 6 niveles y entretecho, que cuenta con 14 departamentos, ubicado en el Distrito de Wanchaq; y cuya entrega está prevista a mediados del año 2015.

Residencial Flor de Lis: edificio multifamiliar, de 7 niveles y entretecho, que cuenta con 28 departamentos, ubicado en el Distrito de Wanchaq; y cuya entrega está prevista a fines del mes de octubre del año 2015.

Centro Comercial “Imperial Plaza”: el cual contara con 01 sótano y 04 niveles, donde se proyectan tiendas de vestir, calzado, joyería, librería y otros en el 1er y 2do nivel, tiendas de computadoras y suministros en el 3er nivel y patio de comida rápida y entretenimiento (02 multicines) en el 4to nivel, ubicado a 2

cuadras de la Plaza de Armas del Cusco. Se prevé la entrega de este proyecto a mediados del año 2015.

La empresa Construtec Ingenieros y Arquitectos SAC, se considera como la 5° o 6° empresa inmobiliaria de la ciudad del Cusco, según referencia de la dueña de dicha empresa; además, la empresa ha centrado sus esfuerzos en la edificación de departamentos en los distritos de Wanchaq, San Sebastián y el Centro Histórico de la ciudad del Cusco, para los sectores A, y B, concentrándose en dichos distritos la mayor oferta inmobiliaria, según el I Estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en la Provincia del Cusco”, realizado por la Cámara Peruana de la Construcción “CAPECO”. A continuación se muestra la figura 3,

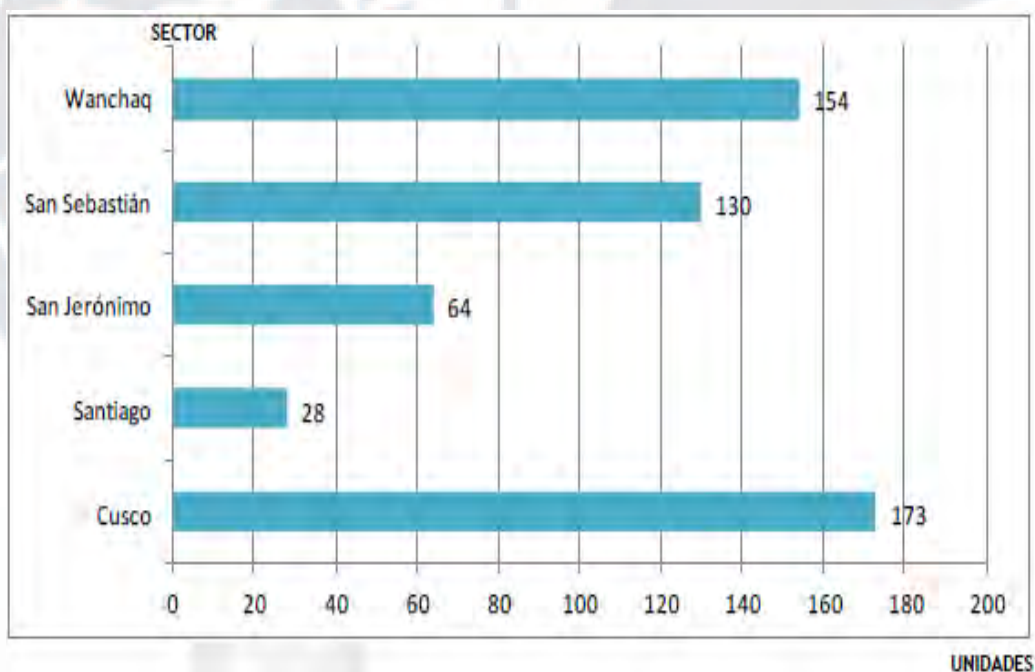


Figura 3. Viviendas vendidas según el sector urbano de la ciudad del Cusco, Tomado del I Estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en la Provincia del Cusco”, por la Cámara Peruana de la Construcción, 2013.

Además, la empresa Construtec oferta sus productos inmobiliarios (departamentos) dentro del rango de los \$70,000 y \$160,000, para áreas que van desde los 80 a 120 m², el cual es el rango donde se mueve la mayor oferta inmobiliaria de la ciudad del Cusco, según el I Estudio “El Mercado de

Edificaciones Urbanas en la Provincia del Cusco”, realizado por la Cámara Peruana de la Construcción “CAPECO”. A continuación se muestra la figura 4 y 5.

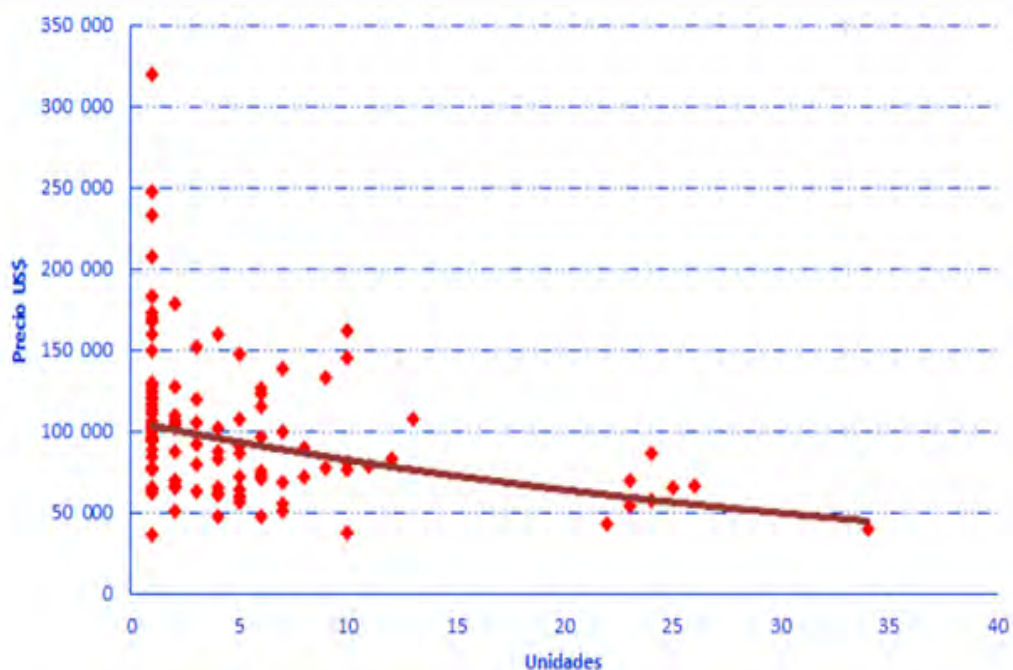


Figura 4. Dispersión de la oferta de departamentos en la ciudad del Cusco, Tomado del I Estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en la Provincia del Cusco”, por la Cámara Peruana de la Construcción, 2013.

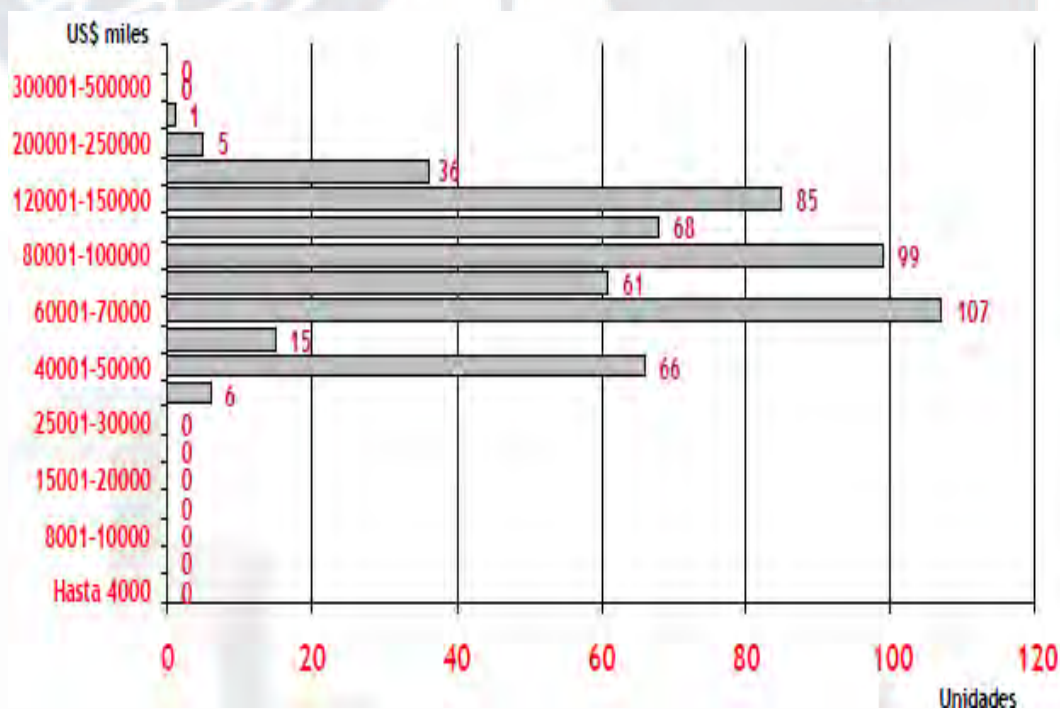


Figura 5. Viviendas vendidas según precio de venta en la ciudad del Cusco, Tomado del I Estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en la Provincia del Cusco”, por la Cámara Peruana de la Construcción, 2013.

En la empresa laboran a la fecha 57 personas, entre los que se encuentra personal profesional (ingenieros y arquitectos), personal técnico (administradores, vendedores) y personal obrero. Cabe indicar, que muchos servicios son tercerizados por parte de la Empresa (asesoría legal y contable, servicios técnicos o especializados de ingeniería, etc.) con el propósito de abaratar costos, por citar un ejemplo:

Construcción del casco estructural de una loza de 200 m² Tercero = S/.60, 000

Construcción del casco estructural de una loza de 200 m² Directo = S/. 35,000

La diferencia es de 25,000 nuevos soles, los cuales podría ahorrar la empresa si es que optimizara mejor sus procesos productivos, presentándose este mismo ejemplo para otros procesos constructivos, como son: acabados, instalaciones, pintura, revestidos etc.

En lo que respecta al estado financiero de la empresa, se puede mencionar que al término del ejercicio, la utilidad neta de la empresa para dicho periodo (2014) es de S/. 904,804.00; teniendo Total de Activos S/. 7,333,683.00 y Total de Pasivos S/. 4,380,000.70 y Total de Patrimonio S/. 785,898.00.

Evi Lily Quispe Charca, Gerente General y Propietaria de la empresa Construtec Ingenieros y Arquitectos SAC., señalo que: “la forma como se desarrollan los proyectos inmobiliarios son de uno a la vez, es decir, a medida que se va entregando cada proyecto, se va iniciando el siguiente”, siendo ejecutados, vendidos y entregados bajo esta modalidad 49 departamentos en el periodo 2007-2014 por parte de la empresa.

En función al I Estudio “El Mercado de Edificación Urbanas en la Provincia del Cusco” por la Cámara Peruana de la Construcción en el año 2013, donde se indica que la demanda insatisfecha de viviendas alcanza las 22,648 unidades, estimándose el valor total del mercado de la ciudad del Cusco (en oferta y

vendidos) en \$96 millones, por lo que según dicho estudio solo se satisface sus expectativas de viviendas al 2.42% de hogares que adquieren viviendas cuyo valor es superior a \$40,000 (cuarenta mil dólares americanos).

Tabla 1

Demanda insatisfecha de viviendas en la ciudad del Cusco

Costo de Vivienda	Demanda	Oferta	Demanda	Particip.
	Efectiva Hogares	Disponibles Hogares	Insatisfecha Hogares	Por Rango %
Hasta 5,000	7,698	0	7,698	33.99
5,001 – 10,000	5,540	0	5,540	24.46
10,001 – 20,000	6,307	0	6,307	27.85
2,000 – 30,000	1,852	0	1,852	8.18
30,000 – 40,000	1,126	11	1,117	4.93
MAS DE 40,000	684	550	134	0.59
Total	23,209	561	22,648	100.00

Nota. Tomado del I Estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en la Provincia del Cusco”, por la Cámara Peruana de la Construcción, 2013.

Tabla 2

Valor del Mercado de viviendas vendidas por Distrito en la Ciudad del Cusco

Distrito	Total Valor (miles US\$)	Porcentaje del Mercado
Cusco	19,800	39.12%
Santiago	3,349	6.62%
San Jerónimo	5,677	11.22%
San Sebastián	7,376	14.57%
Wanchaq	14,407	28.47%
Total	50,609	100.00%

Nota. Tomado del I Estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en la Provincia del Cusco”, por la Cámara Peruana de la Construcción, 2013.

Respecto a este último cuadro, se destaca el mayor valor del mercado de viviendas vendidas en el Distrito de Cusco \$19 millones (39.12%) y el Distrito de Wanchaq \$14 millones (28.47), que ratifican la predilección de las familias cusqueñas por ubicar sus hogares-viviendas en dichas zonas geográficas de la ciudad del Cusco.

A continuación se enlista las razones de éxito en las empresas inmobiliarias peruanas, según algunos autores:

- Montes Toro, Daniel (2007, junio 08) La importancia de la marca como activo de alto impacto. Revista colombiana de Marketing, 06 15-18.”Las empresas de avanzada han asumido el hecho que una marca ganadora impacta en los ratios financieros de la organización, a partir de acciones que incidan con alto impacto en la percepción de valor en el consumidor. El reconocimiento de la marca inmobiliaria repercute tremendamente en la decisión de compra del producto por parte de los clientes.”
- El respaldo financiero que posee las empresas inmobiliarias hace que su sistema de producción sea fluido y que sus proyectos no paren. Toporowski, Juan., (2011, Abril) Innovación financiera y desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía vol. 42 161-169. “El desarrollo industrial puede necesitar de las finanzas, pero la industrialización no necesita de las innovaciones financieras que los bancos e instituciones financieras usan para sacar provecho de la inestabilidad financiera.”
- El capital humano especializado en la dirección, gestión, construcción y venta de los proyectos inmobiliarios que poseen las inmobiliarias más destacadas hacen que marquen una diferencia sustancial en el desempeño de sus actividades. Fernando José Restrepo, E., (2005, Julio) El capital y las

capacidades humanas. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 13 195-212. “El papel de las personas como funcionarios dentro de las organizaciones con las que comparte su vida y en las que a través suyo desarrolla sus capacidades de “hacer” y del “saber hacer” y construye permanentemente sus formas de “ser” y de “saber hacer”.

- El desarrollo de productos creativos, a medida de los clientes determina que los productos satisfagan la demanda de manera más eficaz. Barroso Tanoira, Francisco., (2012, Mayo) Importancia y aplicaciones de los conceptos de la creatividad en empresas constructoras. Revista Ingeniería, 16 (2) 141-149. “La creatividad es importante para que las empresas y organizaciones en general se adapten a su entorno y desarrollen ventajas competitivas. Las empresas constructoras no son ajenas a esto, por lo que necesitaran de la creatividad y la innovación para subsistir en un entorno cada vez más competitivo y global.”
- Economía de escala que asegure en el proceso productivo los costes más bajos en la construcción. Adam Smith, conocido como el padre de la economía actual afirmaba que: “Cuantas más unidades producimos y cuanto más rápido lo hacemos, menor es el costo unitario, a más productividad menores costos”.

1.2. Conclusiones

Detallaremos a continuación las brechas y desafíos que la empresa ha de superar.

- Construtec no cuenta con el reconocimiento de marca que solidifique y posicione el nombre de la empresa en el Mercado Inmobiliario Cusqueño.

- El respaldo financiero con el que cuenta la empresa Construtec es limitado, ya que no es suficiente para emprender nuevos y mayores proyectos inmobiliarios.
- Construtec no cuenta con personal especializado en gestión, operaciones, finanzas y marketing, que le permita marcar un nuevo rumbo de crecimiento y desarrollo para la empresa.
- La empresa Construtec no cuenta con un departamento o área de desarrollo de nuevos productos inmobiliarios, que le permitan satisfacer las necesidades de los consumidores y aprovechar las oportunidades que el mercado inmobiliario presenta.
- La empresa Construtec no genera una economía de escala en sus productos inmobiliarios que le permita mayor productividad y menores costos.

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

2.1. Antecedentes

La empresa Construtec Ingenieros y Arquitectos SAC, se identifica como una empresa constructora e inmobiliaria respaldada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; miembro activo de la Asociación Peruana de Agentes Inmobiliarios - ASPAI, integrada por un equipo humano sólido, calificado y eficiente que busca liderar el competitivo mercado inmobiliario del Cusco; cuya filosofía de trabajo es "entender, satisfacer las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas", el equipo de trabajo se muestra en la siguiente figura:



Figura 6. Salas de venta de la Empresa Construtec.

Recuperado de <http://www.construtecsac.com/quienes-somos.html>

La visión que define actualmente a la empresa es de consolidarnos como empresa líder de vanguardia en la industria de la construcción y promoción inmobiliaria a nivel local y regional, reconocida por su capacidad, calidad y cumplimiento logrados en base al desarrollo integral del personal que conforma nuestra organización, bajo la supervisión de excelentes profesionales a su servicio; utilizando métodos innovadores que nos permitan contribuir a lograr un mejor

estándar de vida a las familias que en nosotros confían, así como la garantía de que su inversión será un éxito asegurado.

Y su misión que define actualmente a la empresa es la asesoría en Bienes Raíces y gestiones financieras, así como la planificación, elaboración, ejecución de proyectos de vivienda en la Región Cusco, orientados a la obtención de la ansiada casa propia, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes antes, durante y después de finalizado el proyecto y dando cumplimiento a los estándares de calidad y plazos fijados, generando con ello relaciones duraderas basadas en un trabajo profesional y serio.

A continuación se propone la nueva visión, misión, valores y código de ética, que alinearan los esfuerzos, y serán la brújula que guíe las acciones, políticas y propósitos de la empresa.

2.2. Visión

“Al 2025, la empresa Construtec SAC., será capaz de desarrollar 100 departamentos cada año, brindando soluciones arquitectónicas con calidad y responsabilidad social, aportando al desarrollo de la ciudad del cusco y su entorno”

2.3. Misión

“Somos una empresa dedicada a desarrollar proyectos inmobiliarios con estándares de calidad y responsabilidad social, buscando satisfacer las necesidades de vivienda de nuestros clientes en Cusco. Contamos con un grupo humano comprometido con nuestros valores, con el desarrollo sostenido y sustentable de nuestros proyectos, respetando al Medio Ambiente y a nuestros stakeholders.

2.4. Valores

Mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar, sustentada en la satisfacción plena del cliente.

Responsabilidad social, tomando en cuenta la protección del medio ambiente cumpliendo las normas ambientales con prácticas empresariales que protejan a las generaciones futuras.

Comunicación: en cuanto a las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.

Trabajo en equipo, integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, generando un ambiente positivo, con participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.

Enfoque al Cliente: buscando la excelencia en el producto, la excelencia en la manera de vender, con un contacto cercano a nuestros clientes (persona a persona), todo ello con el propósito de brindarles una “gran experiencia” y “satisfacción” a nuestros clientes.

Honestidad, tanto por parte de los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes; promoviendo la verdad como una herramienta fundamental para generar confianza.

Compromiso, mediante la participación activa y responsable de nuestros colaboradores en la ejecución de sus funciones.

Innovación, permanente de nuestras actividades y procesos, tomando en cuenta los cambios en la ciencia y la tecnología.

Profesionalismo, en la ejecución de cada uno de nuestros proyectos.

2.5. Código de Ética

Construtec, en relación a sus actividades empresariales debe:

- Realizar nuestro trabajo de manera profesional, responsable, seria y eficaz, enfocados en el cliente y sus necesidades.

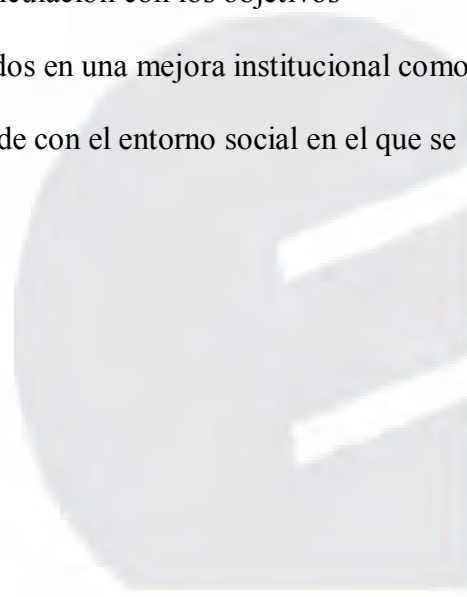
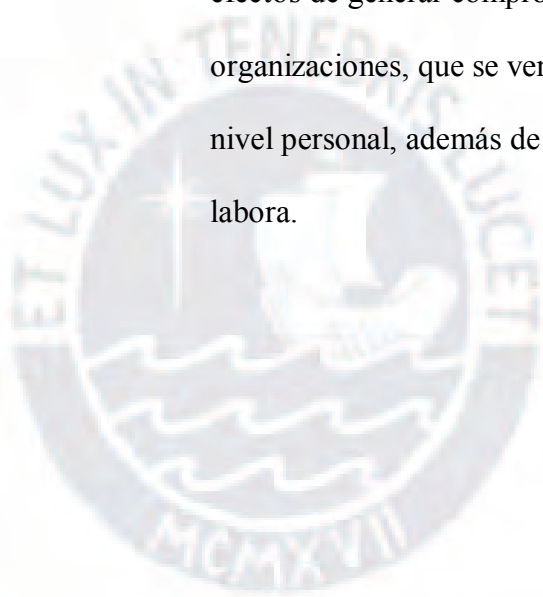
- Garantizar que los colaboradores reciban a través de sus salarios la justa contraprestación por el trabajo realizado.
- Asegurar la calidad, precio e innovación de los proyectos inmobiliarios, manteniendo un control adecuado en todos los procedimientos constructivos.
- Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando las medidas necesarias en cumplimiento con las exigencias legales para evitar riesgos laborales.
- Establecer reglas claras sobre los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos laborales.
- Rechazo a cualquier práctica relacionada con soborno y aspectos ilegales en los procesos que desarrolle la empresa.
- Mantener la confidencialidad de la información a cerca de nuestros clientes con un manejo de información responsable.
- Evitar conflictos internos y de intereses en el manejo de nuestras acciones al interior de la empresa.
- Trabajar con proveedores cuyas prácticas empresariales se alineen a las prácticas de la empresa, y que respeten la ley y no pongan en riesgo la reputación de la empresa.
- Establecer el orden, la limpieza y seguridad en los ambientes de trabajo, adoptando medidas para la prevención de accidentes laborales.

2.6. Conclusiones

- La nueva visión “ Al 2025, Construtec, será capaz de desarrollar un centenar de departamentos cada año, brindando soluciones arquitectónicas con calidad y responsabilidad social, aportando al desarrollo de la ciudad del Cusco y su

entorno”. Que nos permitirá direccionar el proceso estratégico, el cual tiene impregnado en cada frase los valores y la cultura organizacional que se implantara en la empresa. La nueva misión además de complementar nuestra visión, impulsara nuestro proceso estratégico.

- Los valores y el código de ética son los pilares que constituyen el patrón de actuación en el proceso de toma de decisiones de la empresa, los que serán difundidos y socializados por todos los colaboradores de la empresa, a efectos de generar compromiso y vinculación con los objetivos organizacionales, que se verán reflejados en una mejora institucional como a nivel personal, además de estar acorde con el entorno social en el que se labora.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis del Entorno PESTE

3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Una de las fuerzas políticas positivas que se ha venido dando en el Perú en el último decenio es la estabilidad política, la cual sienta las bases para el desarrollo económico y social, incidiendo positivamente en la inversión privada y más aún en el sector construcción y el desarrollo inmobiliario en todas las regiones del país. Es así que en el último decenio, después de un periodo de régimen autoritario, se estableció la democracia en el país, sucediéndose nuevos gobiernos sin que existan convulsiones sociales que generen la anarquía y estableciéndose un periodo de crecimiento y apertura al libre mercado.

Según Porter (2010) indicó: “El Perú ha tenido un crecimiento remarcable en la última década en comparación con sus pares latinoamericanos. Las sonadas políticas macroeconómicas desde la mitad de los 90s, apertura al comercio y un ambiente económico internacional favorable ha permitido al país prosperar”. Como se muestra en la figura 7.

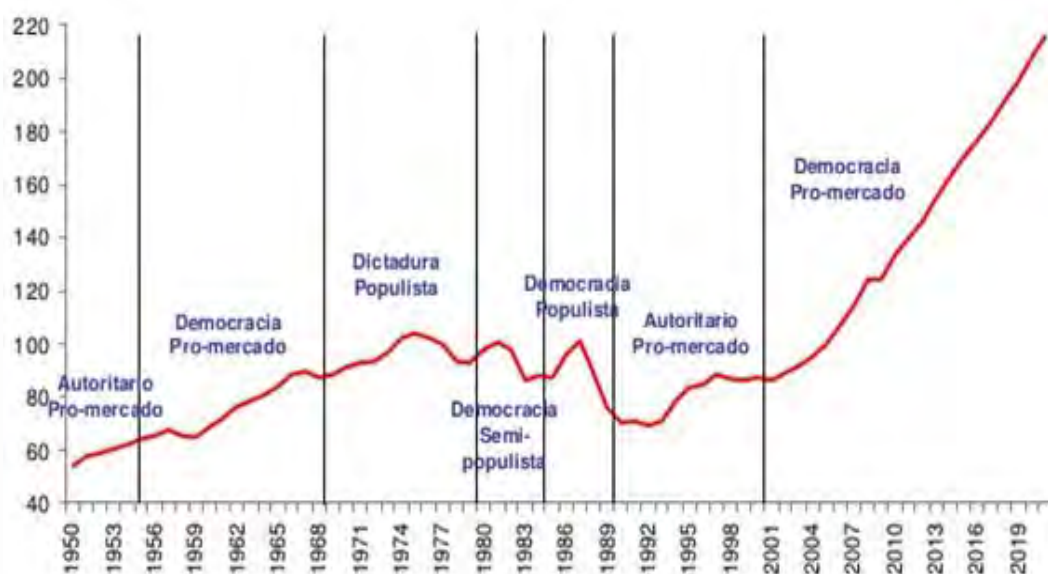


Figura 7. Evolución del país y proyección al 2021.

Nota. Tomado de APOYO Consultoría. 2012.

Este hecho se ve reflejado además en el Riesgo Soberano del País y la calificación de grado de inversión que tiene el Perú.

Tabla 3

Calificación de Grado de Inversión, Comparación Latinoamericana, 2014.

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
Perú	BBB+	BBB+	A3
México	BBB+	BBB+	A3
Brasil	BBB-	BBB	Baa2
Colombia	BBB	BBB	Baa3
Bolivia	B-	BB-	Ba3
Ecuador	B	B	Caa1
Venezuela	B-	B	Caa1
Argentina	CCC-	CC	Caa1

Nota. Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?” ProInversion, enero 2015.

La política monetaria establecida en el Perú, se implementa estableciendo un rango meta de la inflación, que en situaciones de coyunturas extraordinarias pueda desbordar dicho rango meta, como sucedió en la crisis del sub-prime en el año 2008, tal como lo evidencia la siguiente figura.

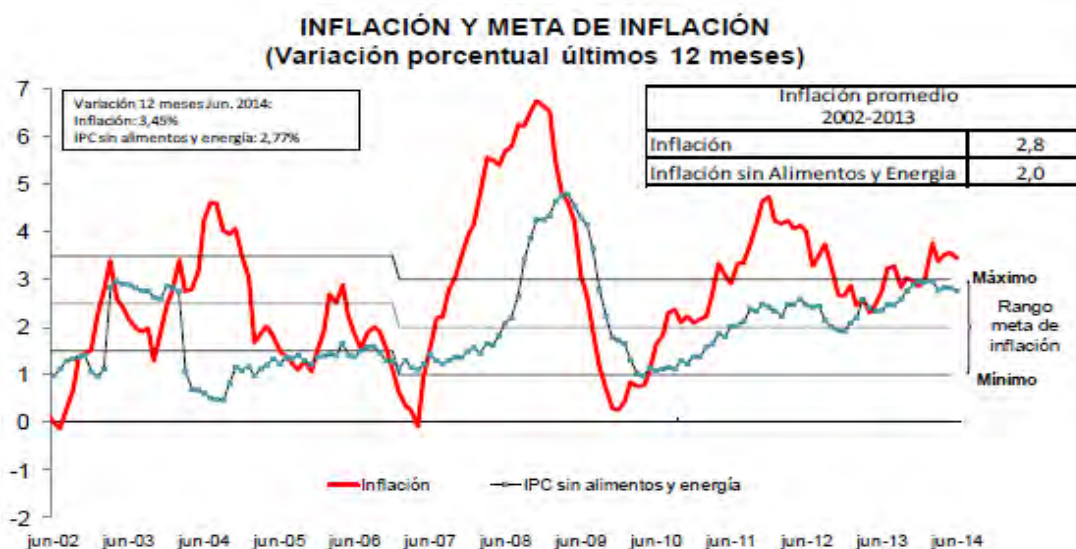


Figura 8. Inflación y meta de Inflación.

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016” BCRP, julio 2014.

Estando la inflación prevista a setiembre del 2014 en 2.74%, lo que permite establecer que nuestro país mantiene consolidada una política macroeconómica, que da estabilidad y predictibilidad en las decisiones del Estado a través del tiempo.

Otra política del Estado Peruano que incide en el desarrollo inmobiliario del país es el de los fondos Mivivienda y Techo Propio, que son subsidios para que la población con menos recursos pueda acceder a una vivienda, enfocándose sobre todo a familias que no cuentan con propiedad alguna, ofreciéndose bonos de hasta S/.12,500 por buen pagador (Fondo Mivivienda) y de hasta S/. 19,250 por el bono familiar habitacional (Techo Propio). Como se muestra en la figura 9.

Evolución de los créditos desembolsados Fondo Mivivienda

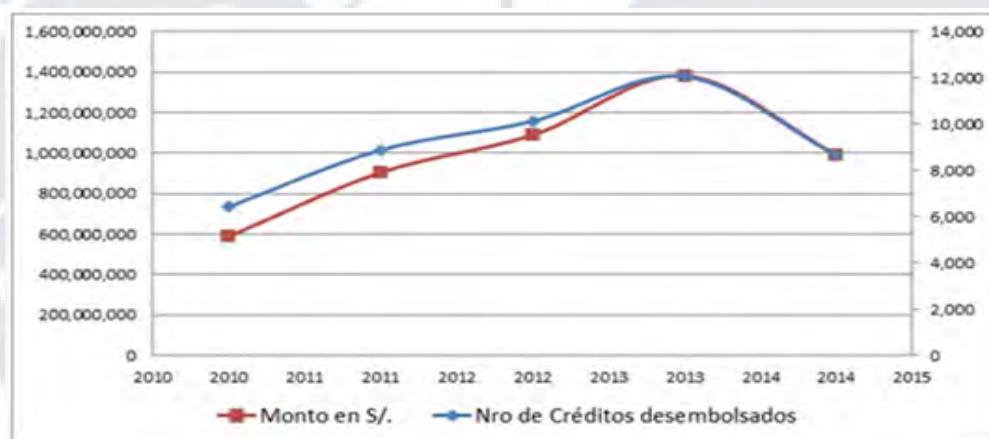


Figura 9. Evolución de créditos desembolsados Fondo Mivivienda.

Nota. Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?” ProInversion, 2014.

Otro factor normativo que afecta el desarrollo inmobiliario en la ciudad del Cusco, es el de las licencias de construcción, requisito necesario para emprender un proyecto inmobiliario, el cual según refiere la propietaria de la empresa Construtec, demora un aproximado de 6 meses, tiempo sumamente excesivo para la aprobación de dicho trámite, ya que además de todos los requisitos exigidos, para el caso del Cusco, se exige un certificado de inexistencia de restos arqueológicos en la zona proyectada de la obra, y dicho informe es remitido por el Ministerio de Cultura - sede Cusco.

Además, bajo información de Licencia de obra y declaratoria de fábrica, el comportamiento de las edificaciones en la Provincia del Cusco, del año 2008-2012, presenta un carácter informal, ya que, de las 90 licencias emitidas en el 2012, solo 13 fueron registradas, además, la reducción de las licencias de obra – de 191 a 90, evidencian las dificultades en el tiempo y los trámites para resolver la emisión de una licencia de obra: es decir, la mayoría de personas que decide construir, prefiere hacerlo de manera informal, ya que además del tiempo, la cantidad de trámites que implica formalizar la construcción, exceden la perseverancia de quien desea construir, por lo que los procedimientos de registros no son registrados (Ficha Informativa 1, Cámara de Comercio del Cusco, 2012, p. 5).

La ordenanza municipal N° 032-2013-MPC, el cual aprueba el Plan de Desarrollo Urbano de la Provincia del Cusco 2013-2023, define los parámetros urbanístico (zonificación, altura máxima de construcción, estacionamientos mínimos, retiros mínimos, etc.), ello para un periodo de 10 años, limitando y/o restringiendo el uso de terrenos propicios para la ejecución de nuevos proyectos inmobiliarios, según sea el caso.

Oportunidades: De acuerdo a las tendencias, el país establece un escenario favorable para el desarrollo del sector inmobiliario.

Amenazas: Un riesgo latente, es que al ser nuestro país muy dependiente de la actividad minera, esta actividad pueda contraerse de manera coyuntural, lo que afectaría al desarrollo de inversiones en otros sectores económicos (construcción, servicios, industria), además de afectar los ingresos fiscales del país.

Otro riesgo lo constituyen las barreras burocráticas y las trabas administrativas del Estado, es decir la existencia de complejos procesos para la aprobación de los proyectos inmobiliarios, además del exceso de regulación (maraña jurídica que afecta las inversiones).

3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La industria de la construcción crecerá más en el sur de nuestro país, la tendencia en cuanto al crecimiento de la construcción recaerá en el sur del país, y como un dato interesante podemos decir que se estima que en dos años el 25% de la demanda de materiales de construcción del país se concentrara en la zona sur, 10 puntos más que ahora, y como clara muestra de esta bonanza en el sur del país, la empresa Ladrillos Lark evalúa abrir una tercera planta de producción de ladrillos para la construcción en Moquegua Tacna o Arequipa, ello demandara una inversión de 12 millones de euros aproximadamente, entre equipamiento, tecnología, compra de terreno, etc., con lo cual se espera obtener unos 12 millones mensuales de facturación y 144 millones al año, 40% más de lo que hoy perciben. (Diario La república, del 24 de marzo de 2013, p. 21).

Tabla 4

Principales Indicadores del Sector Construcción, 2007-2013

Indicador	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VAB Construcción (Variación %) 1/	16.6	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	9.1
Cemento (tonelada)							
Producción	6 231 023	6 921 735	7 228 993	8 396 294	8 601 909	10 005 805	10 882 166
Despacho Total 2/	6 183 229	6 777 088	7 084 998	8 419 664	8 822 526	10 318 912	11 308 786
Despacho Local 2/	5 850 215	6 714 772	7 083 147	8 402 270	8 755 014	10 117 922	11 089 431
Exportación	333 014	62 316	1 851	17 394	67 512	200 989	220 859
Importación	100 291	221 559	173 610	325 883	404 774	451 645	647 897
Consumo Interno 3/	5 947 837	6 963 361	7 223 812	8 442 063	8 802 965	10 183 616	11 137 183
Venta Total	6 211 095	6 802 919	7 095 471	8 441 243	8 955 884	10 119 051	13 528 302
Venta Local	5 878 081	6 740 603	7 093 620	8 439 212	8 885 824	9 918 062	11 038 982
Asfalto (Miles barriles)							
Venta Interna	873	975	1 495	1 765	1 414	1 351	1 348

1/ Del 2009 al 2012 son cifras preliminares y el 2013 es cifra estimada.

2/ Destinada a la construcción.

3/ A partir del 2011 se consideran las importaciones que ingresan al circuito económico.

Nota: Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Empresas Productoras de Cemento, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria y Ministerio de Energía y Minas.

Una fuerza económica que incide directamente en el mercado inmobiliario es el Producto Bruto Interno del país, así como de la región Cusco, el cual ha tenido un crecimiento progresivo y constante en los últimos años, debido a: una mayor producción de minerales, un mayor dinamismo del sector turismo, un crecimiento en los sectores comercio y servicios y el aumento de empleo, tal como lo evidencia las figuras 10 y 11.



Figura 10. PBI Perú y Cusco. Fuente INEI e Instituto Peruano de Economía.

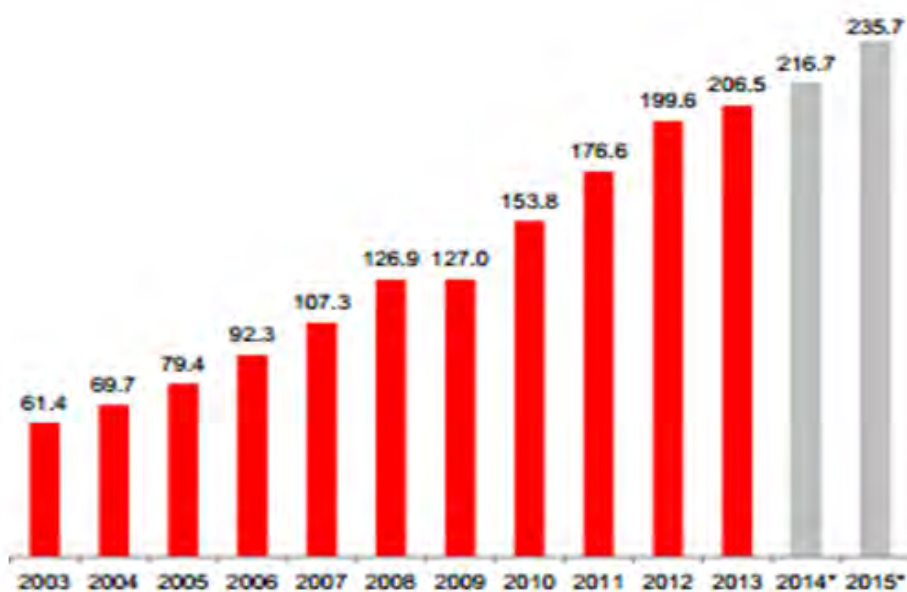


Figura 11. PBI, 2003-2015*(Miles de millones de US\$), Fuente FMI.

Debemos indicar que el sector construcción creció 18,40% durante el año 2013 según el INEI y es uno de los principales motores del auge económico en los últimos años. Y debido que cuando hay mayor demanda se encarecen los precios, se estima que el valor de los materiales de construcción se eleve entre un 3% y 5%.

Este auge constructor será impulsado por la gran cantidad de proyectos mineros que en un 60% se concentrarán en esta parte del país, más o menos son 52 los proyectos de explotación minera que existen en la ciudad del Cusco; 2, 600 millones de dólares es la inversión estimada, y 52% de la producción minera en la ciudad del cusco es cuprífera, y que se confirma al saber que esta actividad invertirá US\$ 10 mil millones durante los próximos cinco años, tal como adelantó el Ministerio de Energía y Minas a inicios de año. La puesta en marcha de estos proyectos demandara un incremento en la actividad laboral, por ende habrá mayores ingresos y mayor consumo.

En este contexto, la mayoría de trabajadores de las minas poseen sueldos altos y son sujetos de crédito, en su mayoría esta fuerza laboral es muy joven y tranquilamente se puede acceder a créditos bancarios, de esta manera podrían adquirir sus departamentos en un corto plazo.

También es bueno analizar que en la zona norte del país y en la capital, el sector construcción es presa fácil de las mafias que operan bajo el paraguas del sindicato. Estas mafias están acostumbradas a pedir cupos en cada construcción realizada, elevando considerablemente los costos de producción, este hecho hace que los inversionistas miren hacia el sur, para migrar sus capitales, miremos la figura.

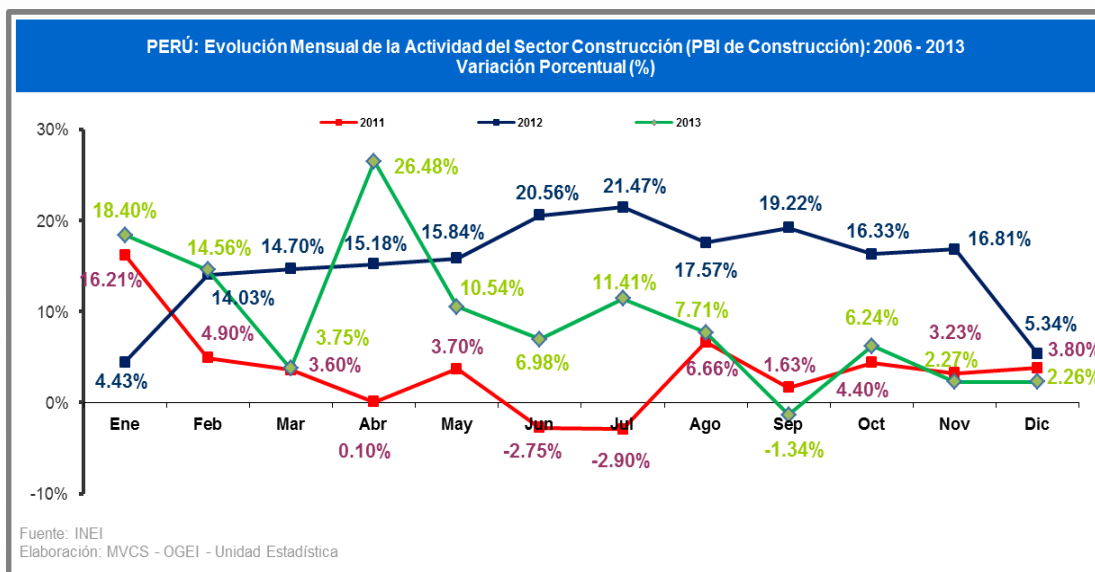


Figura 12. Evolución Mensual de la Actividad del Sector Construcción 2006-2013. Tomado del INEI.

Oportunidades: El buen desempeño de las fuerzas económicas y financieras por las que atraviesa la economía cusqueña hace que la empresa Construtec tenga una oportunidad de seguir desarrollándose en este sector, con la seguridad de que la economía se encuentra sólida y fuerte, y con perspectivas de crecimiento.

Amenazas: La amenaza detectada en este ámbito es que no se desarrolle la actividad extractiva de minerales, por acciones políticas y movimientos comunitarios que normalmente se oponen a la minería. Hecho que perjudicaría a la buena salud financiera en la ciudad del Cusco.

El ingreso de nuevas empresas inmobiliarias a la región Cusco.

3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

De acuerdo al INEI en el Perú al año 2013, somos 30 millones 475 mil habitantes y cada año nuestra población se incrementa en 339 mil personas. En el mundo, la población habría alcanzado los 7 mil 162 millones de habitantes con un crecimiento anual de 82 millones de personas. En el año 2021, año del Bicentenario de nuestra independencia Nacional, el Perú alcanzara los 33 millones 149 mil

habitantes. Siete departamentos albergan al 61,4 % de la población peruana, Lima (9 millones 541 mil habitantes), Piura (1 millón 815 mil habitantes), La Libertad (1 millón 814 mil habitantes), Cajamarca (1 millón 520 habitantes), Puno (1 millón 390 mil habitantes), Junín (1 millón 331 mil habitantes) y Cusco con 1 millón 301 mil habitantes, como se muestra en la siguiente figura.

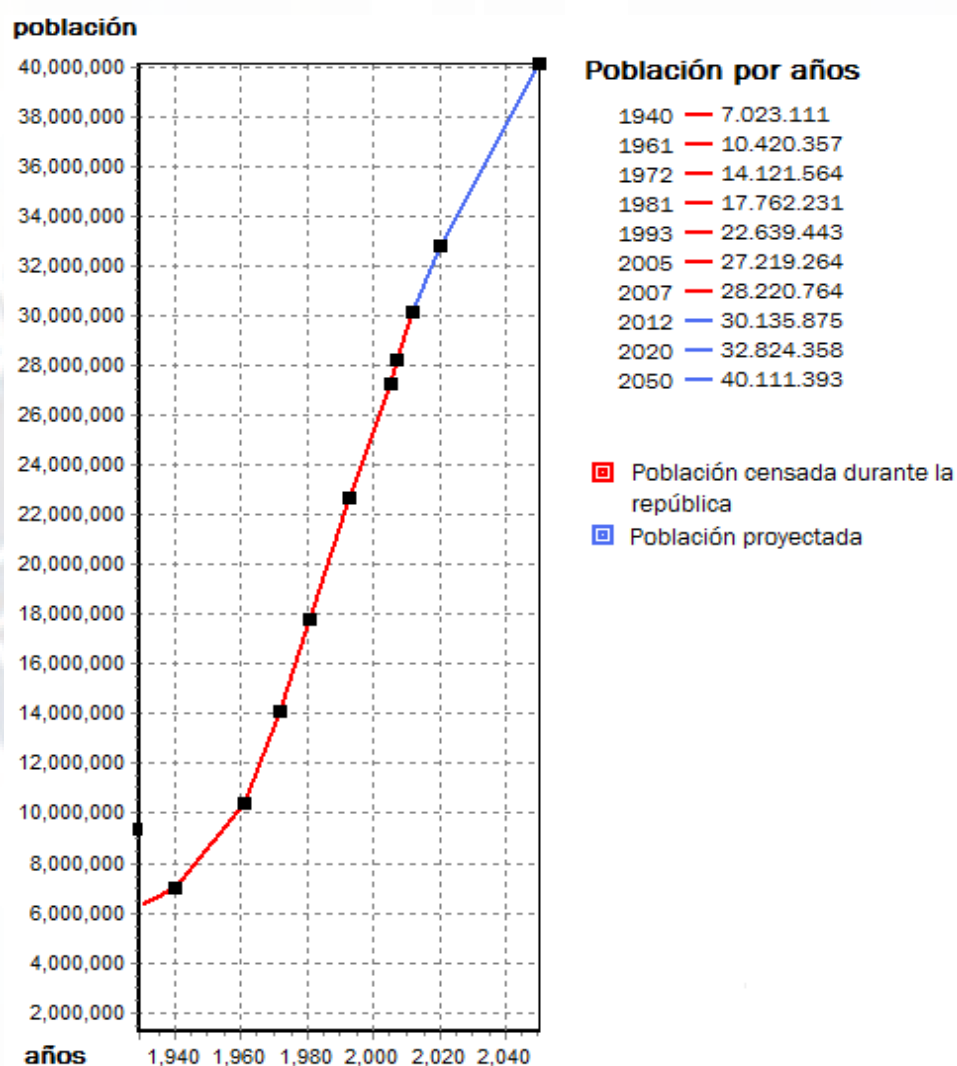


Figura 13. Evolución demográfica del Perú, Fuente INEI.

También de acuerdo al INEI los distritos de San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres (1 millón 721 mil habitantes) destacan por su tamaño poblacional, superan a la población que reside en conjunto en los departamentos de Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco, Tacna y Amazonas (1 millón 592 mil habitantes).

¿Dónde se concentra la población?

De acuerdo al INEI la densidad poblacional en el Perú es de 23,7 hab/km², siendo mucho mayor en la provincia del Callao (6,686.6 hab/km²) y en los departamentos ubicados en la costa del país.

En el censo del 2007, se desgloso a la población por edades, resultando el siguiente cuadro, que nos brinda una perspectiva de la cantidad de población que requerirá de una vivienda, basándonos en el hipotético caso de que a partir de los 25 años cuentan con la capacidad de adquirir una vivienda, hasta los 45 años, como se muestra en la figura 14.

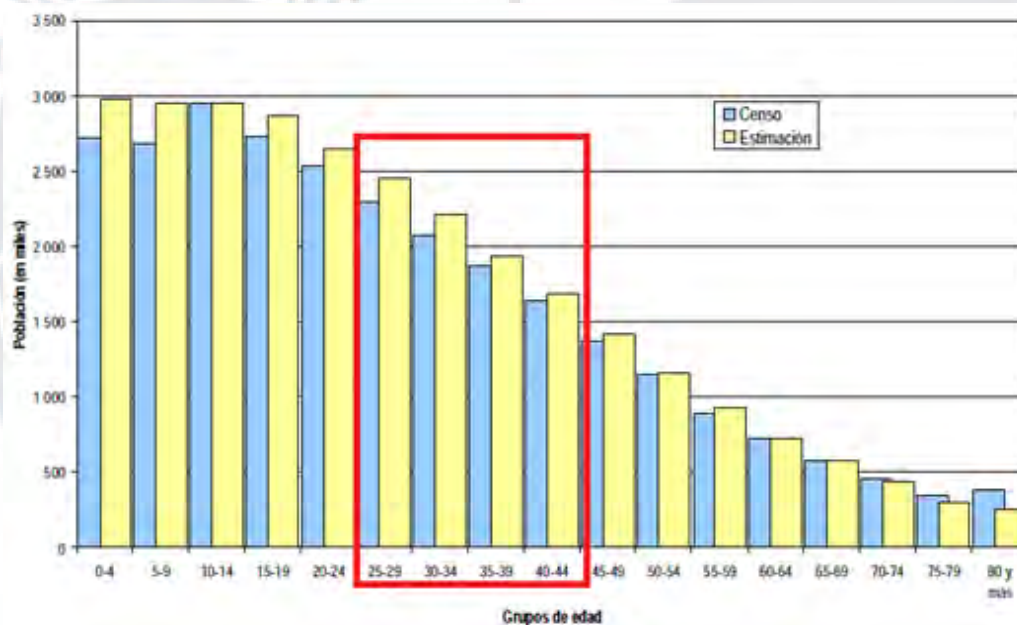


Figura N° 14. Población de ambos sexos, comparación entre censo y estimación, 2007, Fuente INEI.

En los últimos años, en el Perú se han dado grandes cambios sociales, migraciones entre grandes ciudades y un mayor crecimiento económico. Como resultado, es difícil afirmar con certeza que el perfil del consumidor identificado en el pasado se mantendrá constantemente en el futuro. Por tal motivo, surge la necesidad de emplear otras herramientas que ayuden a identificar y comprender mejor al consumidor. Arellano (2006) plantea una segmentación sobre la base del

estilo de vida, en donde agrupa a las personas no solo por el nivel de ingresos, sino también por las actitudes, intereses, deseos y la manera de pensar. En 1996, Arellano realizó un estudio en el que identificó nueve estilos de vida de los peruanos. Posteriormente, en el 2005 actualizó dichos estudios, y definió seis grandes estilos de vida de los peruanos: los afortunados, los progresistas, las modernas, los adaptados, las conservadoras y los modestos.

En ese entender, se avizora que estos nuevos peruanos requerirán nuevos productos inmobiliarios que se alineen a sus preferencias y gustos, aberturandose un nuevo abanico de oportunidades en el sector inmobiliario.

Oportunidades: El crecimiento poblacional del país, apertura un abanico de posibilidades para satisfacer las necesidades de vivienda de los nuevos ciudadanos peruanos, además de que la mayor fuerza laboral en los próximos años estará dentro del rango de edades de 25 a 40 años, sector poblacional que tiene estilos de vida a los que tendrá que alinearse los productos inmobiliarios.

Amenazas: La amenaza detectada es que exista un desarrollo urbano desordenado en las ciudades del país, que limitaría las propuestas inmobiliarias futuras.

3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Existe en el Perú y América Latina una creciente tendencia en el uso de celulares smartphone y tabletas, que permiten el acceso al internet, ya que el usuario de internet en nuestro país permanece conectado a la red por más de 21 horas al mes, según lo indica el estudio “Futuro Digital Latinoamérica 2013”, además, según Gisella Postigo, directora comercial del portal inmobiliario Adondevivir.com, “las plataformas digitales y más exactamente el marketing en línea, se han convertido en una de las opciones más eficaces para darle visibilidad a los proyectos y transformar las búsquedas en ventas”. Además, para Carlos

Fernández, gerente comercial de Artec Inmobiliaria, esboza a continuación las razones de porque el sector inmobiliario debe estar en internet.

- a) Precios más bajos por anuncio en publicidad online
- b) Segmentación de las audiencias
- c) Publicidad 100% medible

Otra fuerza tecnológica es “la Tecnología de la Información (TI), que puede entenderse como el cuerpo de conocimiento que se ocupa de la producción, distribución, almacenamiento, recuperación y utilización de la información. La TI puede ser utilizada en las diferentes fases de un proceso de construcción (diseño, abastecimiento, construcción). Ello demanda una adaptación o rediseño de dichos procesos, para aprovechar así el potencial ofrecido por las TI” (ICG 2009). Dichas herramientas de gestión, están al alcance de las empresas inmobiliarias para que estas sean más competitivas, ya que permiten sistematizar sus procesos y orientar sus esfuerzos a la búsqueda de nuevos productos y mercados.

Según Bárbara Salas Vanini “la tecnología revoluciona cualquier industria y el sector construcción no es la excepción .En el mercado peruano, grandes constructoras y estudios de arquitectos están implementando, en el proceso de desarrollo de un proyecto de infraestructura, el estándar Building Information Modeling. (BIM). (Revista Gestión, 3 de julio del 2014, pag. internet).

Es un concepto que tiene que ver fundamentalmente con un proceso de diseñar, construir una obra de infraestructura, desde una fábrica hasta una central hidroeléctrica. Es un concepto que existe en la industria de la construcción hace muchos años que permite que la tecnología, unida al concepto de establecer procesos, de resultados visibles y concretos., según Alejandro de León, country manager América Latina de Autodesk.

Así estamos hablando de un conjunto de herramientas tecnológicas y software que se aplican desde el diseño de una obra hasta el cierre y mantenimiento del mismo, no solo sirve para materializar la obra sino manejar aspectos logísticos y operativos como la compra de insumos o el cálculo de interferencia (Revista Gestión, 3 de julio del 2014, pag. internet).

“BIM no es simplemente un modelo 3D para que uno pueda ver en tres dimensiones lo que diseña o quiere construir. Le permite coordinar todas las áreas del diseño y la construcción, el cronograma de tiempos, costos, los servicios- por ejemplo, el aire acondicionado, toda la empresa empieza a estar alrededor del BIM, abarca e impacta a todas las áreas de una constructora”, sostiene de León.

“Todo cambio tecnológico requiere un cambio cultural... Cuando hay cambios tecnológicos importantes, como es el caso de BIM, al principio hay mucha resistencia porque hay que aprender, hay que conocer los procesos, implementarlos, capacitar a toda la gente de las empresas. Es un trabajo pero los beneficios son palpables”, sostiene de León.

Alejandro De León de Autodesk (Líder mundial en software para construcción e infraestructuras civiles), afirma que hoy, sus clientes peruanos, como la constructora Graña y Montero, ya cuentan con la tecnología. Ahora, el desafío recae en la implementación de las mismas en todas las fases de desarrollo de un proyecto y la masificación del estándar BIM a pymes que funcionan como proveedores de las grandes corporaciones.

“La mayoría ya tiene los productos, el problema es la adopción, nuestro desafío es que lo adopten y que lo usen. Y esa adopción es cada vez más rápida. Hace dos o tres años, era incipiente, habían pocas personas por empresa, había *key*

users que tomaban esto, pero era muy embrionario desde el punto de vista real en proyectos grandes”, explica De León.

“En esta primera etapa (diseño del proyecto), Perú está teniendo un liderazgo en Latinoamérica a través de las empresas más grandes del sector”, agrega.

En el exterior, plazas como Inglaterra, Brasil y México ya han adaptado por completo estándar. Para las pequeñas compañías que recién empiezan, De León recomienda: capacitarse, implementar BIM por etapas, hacer un primer proyecto acotado y buscar una empresa *coache*. Por lo tanto tenemos la gran oportunidad de utilizar esta nueva tecnología para provecho de la constructora.

Oportunidades:

- El uso de tecnologías innovadoras tipo BIM, permite a la empresa gestionar de forma más eficiente el desarrollo de sus proyectos inmobiliarios, permitiéndose un ahorro en costos y tiempos de elaboración o ejecución del proyecto.

Amenazas:

- La amenaza detectada es que la competencia también haga uso de estas herramientas tecnológicas en sus procesos.

3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según Fernando D'Alessio (2008), “Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias acidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos”.

Según Adam Scott, de Green Building Services: En el mundo hacen falta especialistas en esta materia que no solo convoca a expertos en diseño y arquitectura, sino además a otros profesionales relacionados con la tecnología. “Un edificio verde, además de ahorrar energía y ser saludable para sus ocupantes, salvaguarda los recursos naturales del planeta, algo fundamental para nuestra sociedad. Son edificaciones que apelan a la luz natural, reutilizan el agua, entre otras virtudes”, En la década pasada las construcciones consideradas como verdes eran de alto costo, porque los materiales que se necesitaban no eran muy fáciles de conseguir. “Ahora resultan ser económicos, pues construir un edificio verde elevará quizás el presupuesto entre un rango de 1% y 5%, pero al poco tiempo habrá un retorno de la inversión con base en los ahorros tangibles, gracias a la disminución del consumo de agua y electricidad, por mencionar un par de ejemplos”. “En el Perú algunas edificaciones tienen esta importante certificación, pero todavía el sector de viviendas está en deuda al respecto. Son pocos proyectos que se desarrollan con los conceptos de edificios verdes. Es, sin duda, una tarea pendiente”.

Oportunidades:

- La tendencia para hacer edificios e instalaciones verdes se consolidará en los próximos cinco años alrededor del mundo y todas las construcciones serán más responsables, flexibles, eficientes y conectadas, según señala el vicepresidente de Sostenibilidad Corporativa de Johnson Controls, Sr. Clay Nesler.

Amenazas:

- La amenaza detectada es que se incrementen los costos de productos ecoamigables o exista una carencia o limitaciones en sus acceso y usos.

3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito	Peso (0,00-1,00)	Calificación (1-4)	Ponderación (P X Cal.)
Oportunidades			
1 Incremento de la demanda de nuevos proyectos inmobiliarios.	0.12	3.00	0.36
2 Buena situación financiera de la región del Cusco.	0.10	3.00	0.30
3 Existencia de nuevas tecnologías (BIM) para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.	0.12	1.00	0.12
4 Creciente demanda de departamentos que ahorren energía.	0.10	1.00	0.10
5 Existe alta demanda por departamentos multifamiliares.	0.10	3.00	0.30
Amenazas			
1 Riesgo de que la actividad minera sufra un retraso como en el 2013.	0.08	1.00	0.08
2 Barreras burocráticas y las trabas administrativas para los permisos de construcción.	0.10	2.00	0.20
3 Los sindicatos de construcción civil que extorsionan a los empresarios inmobiliarios.	0.06	1.00	0.06
4 Falta de un buen liderazgo político que puede generar desestabilidad en el país.	0.15	1.00	0.15
5 El ingreso de nuevas empresas inmobiliarias a la región.	0.07	2.00	0.14
Total	1.00		1.81

Se destaca de la tabla anterior, que las mayores oportunidades identificadas en el análisis de factores externos, está el incremento de la demanda de nuevos proyectos, y en la buena situación financiera de la Región del Cusco. En lo que respecta a las amenazas externas, se destaca la existencia de barreras burocráticas y las trabas administrativas para los permisos de construcción, factor importante para el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios. Además de la falta de un buen liderazgo político que pueda generar inestabilidad en el país, a pesar de que en la última década el país conto con una estabilidad macroeconómica que propicio la inversión privada.

3.3. La empresa Construtec y sus competidores

3.3.1. Poder de Negociación de los proveedores

De acuerdo a la empresa Apoyo & Asociados (2012), El nivel de competitividad de las cementeras depende, básicamente, de su estructura de costos, la cual está en función del costo de la energía, combustibles, costos de materias primas y de transporte. Sin embargo, las empresas cementeras del país sólo compiten en las zonas límites de su radio de acción debido a su distribución geográfica. Entre las características del sector destacan.

El negocio de los proveedores de cemento está compuesto por cuatro grupos empresariales distribuidos en siete empresas productoras de cemento: Cemento Lima y Cemento andino, que atienden principalmente a las regiones del centro del país y pertenecen al grupo Rizo-Patrón; Cemento Yura y Cementos del Sur del Perú y están vinculadas al grupo Rodríguez Banda; Cementos Pacasmayo y Cemento Selva, las cuales atienden principalmente a las regiones del norte del País y pertenecen al grupo Hochschild; y Cementos Inca, la cual destina su producción a la zona centro y pertenece a la familia Choy. (Apoyo y Asociados Internacionales, Informe Anual Cementos Pacasmayo, 2010, p.4)

Con lo que respecta a la provisión de acero necesario para la construcción, los productos que son más usados son los fierros largos (no planos) como: barras de construcción, alambrones, barras lisas, donde la empresa Aceros Arequipa posee una participación de mercado del 60% a nivel nacional superando a SIDERPERU (Apoyo y asociados Internacionales, informe anual Corporación Aceros Arequipa, 2010, p.3)

En cuanto al poder de negociación que poseen dichas empresas es muy alto puesto que al ser básicamente dos los actores en la venta de acero, estarían

constituyendo un oligopolio, lo cual significa de acuerdo al análisis podría haber una concertación de precios de acuerdo a la temporada, echo que no se puede probar, pero que las constructoras evidencian en cuanto a los precios del acero que se expenden en el mercado.

Por lo tanto las empresas del acero tienen un poder de negociación que no conviene a la empresa Construtec, es decir no se puede obtener un mejor precio por el acero.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores tenemos que destacar solo a uno que es la empresa proveedora de cemento YURA. Esta empresa es la única proveedora en la ciudad del Cusco, este hecho hace que prácticamente sea un monopolio comercial, y las constructoras tienen que estar a disposición de los precios que la empresa crea conveniente poner, en cuanto al poder de negociación que tiene la empresa YURA con Construtec es muy fuerte puesto que la empresa tiene que adaptarse a las condiciones que ellos impongan.

En cuanto a los proveedores de material de acarreo para la construcción (piedra y arena de diferentes calidades) existe en la ciudad del Cusco una infinidad de proveedores de estos materiales que las constructoras utilizan para sus actividades, y como quiera que la competencia es alta en este sector, la empresa Construtec tiene un alto poder de negociación frente a estas empresas, que frente a la cantidad de material de acarreo que Construtec compra, los proveedores prácticamente luchan por ser la empresa elegida para proveerles de este material. Es así que la empresa "LUZ" proveedora de material de construcción, trabaja con Construtec, en condiciones favorables, ya que por la cantidad de material requerido nosotros ponemos los precios más convenientes para el desarrollo de nuestros productos. Normalmente la venta de este material es por metros cúbicos, y casi todas

estas empresas a la hora de vender extraen una cantidad considerable en beneficio propio, cosa que no sucede con nosotros, puesto que adquirimos el material desde la misma cantera, hecho que nos permite obtener la cantidad correcta e inclusive hasta con un poco más de la medida oficial.

Un factor clave de éxito para el correcto análisis del poder de negociación de los proveedores es la capacidad de pago para con ellos, mientras más solvente seas los proveedores te atenderán de manera incondicional, es decir tiene que ver mucho la liquidez y solvencia financiera con la que se cuenta.

3.3.2. Poder de negociación de los compradores

En el ámbito de la construcción, el Perú ha tenido un crecimiento importante CAPECO, citado por (Revista Gestión, 2013), sostuvo que el sector Construcción se está recuperando frente a los efectos de una coyuntura internacional adversa, que generó mayores exigencias en los créditos y una desaceleración de la inversión privada en obras de infraestructura. La cifra del sector construcción de junio del 2013 fue menor al 10.5% de mayo y al 26.5% de abril, y tocó por segunda vez en el año una expansión de un solo dígito tras el 3.8% de marzo, según datos del ente estadístico. Como se muestra en la figura 15.

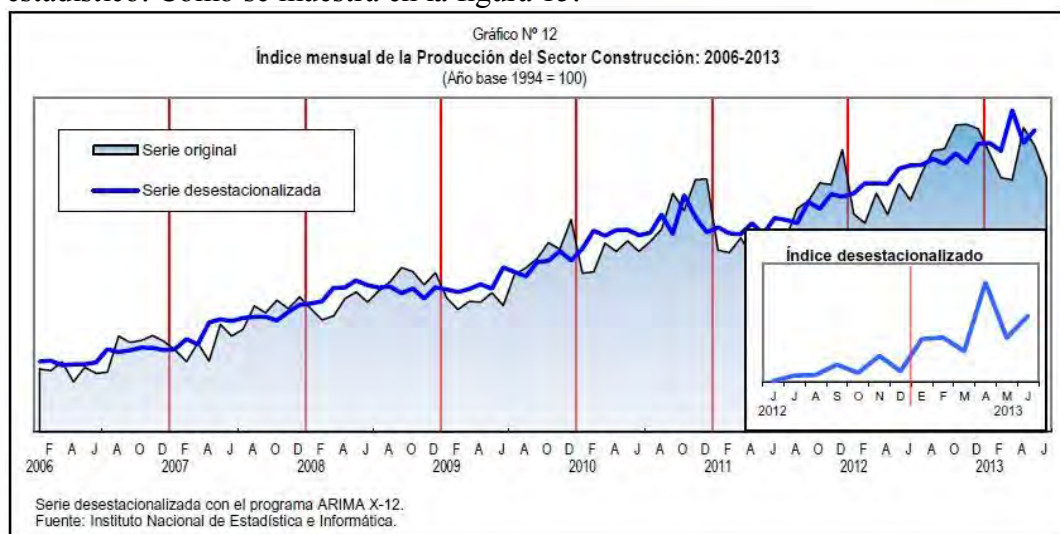


Figura Nº 15. Índice mensual de la producción del sector construcción.

Nota. Tomado del INEI. 2006-2013.

Como podemos ver en el cuadro, se aprecia un crecimiento sostenido en los últimos años. La desestacionalización que se da desde el año 2006 es importante según el cuadro sacado del INEI.

Tabla 6

Otorgamiento de Licencias por Año.

DISTRITOS DEL CUSCO	PROMEDIO DE LICENCIAS POR AÑO	PORCENTAJE DE INCREMENTO
CUSCO	1493.00	100%
WANCHAQ	1432.00	96%
SANTIAGO	629.00	42%
SAN SEBASTIAN	990.00	66%
SAN JERONIMO	471.00	32%

Nota: Fuente Oficina de Desarrollo Urbano y Rural. Municipalidad del Cusco. 2012.

Se puede apreciar de acuerdo a la tabla que el otorgamiento de licencias de construcción sufrió un incremento muy importante que en el caso del distrito de Cusco por ejemplo llega a una cifra record del 100% y prácticamente en el distrito de Wanchaq también tiene una cifra similar con un 96%, y en el resto de distritos también tienen una cifra considerable. Evidenciando de esta forma el incremento de ciudadanos que está construyendo.

Se puede apreciar que en la jurisdicción distrital del Cusco, desde el año 2005 se va incrementando aproximadamente entre el 2.5 % al 7.7 %, en el 2008 y 2009, así como en el año 2011 se nota gran crecimiento alcanzando su mayor nivel ante el primer año con un 17%, luego decreciente para el 2012 frente a los años más altos en un aproximado de 26.4 %.

“El sector hoy está creciendo 7%, mientras que el año pasado se expandió 15%, por lo que estimamos que esta tasa de crecimiento de dos dígitos va a continuar en los siguientes años, en un contexto en el que la economía peruana crece 6%”(Agencia Peruana de Noticias, 2013).

Los compradores de nuestros productos tienen una capacidad de negociación intermedia, puesto que la oferta de departamentos en la ciudad del Cusco está en aumento, hay departamentos para todos los gustos, pero mucho depende de las condiciones financieras que tienen los compradores es decir hay compradores que cuentan con el dinero en efectivo para la adquisición de su bien inmueble y su poder de negociación es alto puede obtener una rebaja hasta del 20%, en caso de los financiamientos los clientes tienen que ser evaluados por las entidades financieras para poder obtener el crédito necesario.

También tenemos que tener presente la imagen de la empresa inmobiliaria para poder determinar el poder de negociación de los compradores, la participación en el mercado es muy importante, la relación es a más participación en el mercado mayor poder de negociación con los compradores de parte de la inmobiliaria.

En cuanto a la empresa Construtec, su poder de negociación es de nivel medio puesto que existen otras empresas constructoras que tienen mayor participación en el mercado como Los Faros y el Grupo Káiser, empresas cuyos clientes confían más.

También juega un papel importante la ubicación y el diseño de planta, porque los consumidores tratándose de un bien duradero desean estar ubicados en las mejores zonas y a un precio económico.

3.3.3. Amenaza de los sustitutos

Con respecto a los productos sustitutos, existe un material con el que se construye una vivienda cual es el adobe, material que se usa para hacer casas hasta de tres pisos. En la tabla siguiente se puede apreciar los porcentajes de estas viviendas.

Tabla 7

Material Predominante en Hogares del Cusco

Material predominante en las paredes exteriores / Área de residencia	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ladrillo o bloque de cemento	44,3	45,4	45,4	45,1	46,0	46,7	48,2	49,4	50,1	51,4	50,6	51,5
Piedra o sillar con cal o cemento	1,1	1,3	0,7	0,8	0,8	0,9	0,8	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8
Adobe o tapia	40,0	37,3	37,8	38,7	37,4	38,1	35,7	34,9	34,8	34,2	34,4	34,1
Quincha (caña con barro)	2,7	3,2	2,9	2,4	2,5	2,2	2,0	1,8	1,8	1,7	1,8	1,8
Piedra con barro	1,1	1,8	1,3	1,2	1,3	1,0	1,2	1,1	0,9	0,9	1,0	1,0
Madera	7,2	7,4	7,5	7,0	7,3	6,1	5,8	6,3	6,6	6,1	6,9	7,0
Estera	1,0	1,1	0,9	1,0	0,7	0,6	0,9	1,1	0,9	0,6	0,7	0,4
Otro material 1/	2,4	2,5	3,4	3,9	3,9	4,4	5,2	4,8	4,2	4,4	3,9	3,4
Urbana	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ladrillo o bloque de cemento	63,0	63,7	63,8	62,9	63,5	63,7	64,9	65,7	66,4	67,4	66,2	67,0
Piedra o sillar con cal o cemento	1,3	1,6	0,8	1,0	1,0	1,1	1,0	0,7	0,9	0,9	0,8	1,0
Adobe o tapia	24,6	22,5	22,6	23,5	23,3	23,7	21,5	20,8	20,6	20,5	21,1	20,8
Quincha (caña con barro)	2,2	2,6	2,5	2,0	2,2	1,9	1,9	1,7	1,8	1,5	1,7	1,8
Piedra con barro	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1
Madera	6,2	6,2	7,1	6,0	6,2	4,8	4,9	5,3	5,5	4,8	5,7	5,8
Estera	1,2	1,2	1,0	1,2	0,9	0,8	1,1	1,2	1,0	0,6	0,8	0,5
Otro material 1/	1,4	1,9	2,1	3,2	2,6	3,8	4,5	4,4	3,7	4,2	3,5	3,1
Rural	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ladrillo o bloque de cemento	4,4	4,4	4,4	4,6	4,5	4,8	5,5	5,5	5,6	5,9	6,3	6,2
Piedra o sillar con cal o cemento	0,7	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2
Adobe o tapia	73,0	70,4	72,0	73,2	70,8	73,4	72,2	73,0	73,7	73,4	72,3	72,9
Quincha (caña con barro)	4,0	4,8	3,8	3,3	3,2	2,9	2,2	1,9	1,8	2,2	2,0	1,7
Piedra con barro	3,2	5,1	3,8	3,4	3,9	3,1	3,9	3,5	3,0	3,1	3,4	3,7
Madera	9,4	9,9	8,6	9,2	9,7	9,2	8,2	9,0	9,4	9,9	10,5	10,7
Estera	0,6	1,0	0,5	0,4	0,5	0,3	0,6	0,8	0,5	0,5	0,4	0,4
Otro material 1/	4,6	3,9	6,4	5,5	7,0	5,9	7,0	6,0	5,7	4,9	4,9	4,2

1/ Comprende otros materiales como: Caña partida, carrizo, madera con barro, caña brava y pona (palmera de la amazonía de la cual se extrae la chonta que es una madera muy dura de color negro con pequeños jaspes blancos)

Nota. Tomado de Encuesta Nacional de Hogares. INEI, 2012.

De acuerdo a esta tabla se puede observar que los materiales predominantes para la construcción del área de residencia son el ladrillo y el adobe.

Tabla 8

Viviendas particulares con ocupantes presentes, por material predominante.

**DEPARTAMENTO DE CUSCO: VIVIENDAS PARTICULARES CON OCUPANTES PRESENTES, POR MATERIAL
PREDOMINANTE
EN LAS PAREDES EXTERIORES DE LA VIVENDA, SEGÚN PROVINCIA Y ÁREA DE RESIDENCIA, 2007**

Provincia y área de residencia	Total	Material predominante en las paredes exteriores de la vivienda							Otro material
		Ladrillo o bloque de cemento	Adobe o tapia	Madera (pona, tornillo)	Quincha (caña con barro)	Estera	Piedra con barro	Piedra o sillar con cal o cemento	
Total	293 584	38 161	223 575	14 024	986	517	12 818	1 247	2 256
Área urbana	159 351	36 522	116 393	2 491	207	96	1 413	1 089	1 140
Área rural	134 233	1 639	107 182	11 533	779	421	11 405	158	1 116
Provincia									
Cusco	88 337	27 009	60 140	316	130	41	228	138	335
Área urbana	84 469	26 924	56 405	309	126	40	208	127	330
Área rural	3 868	85	3 735	7	4	1	20	11	5
Acomayo	7 409	95	7 103	7	3	4	190	2	5
Área urbana	4 021	51	3 953	2	1	-	8	2	4
Área rural	3 388	44	3 150	5	2	4	182	-	1
Anta	13 659	256	13 096	29	32	14	189	8	35
Área urbana	4 777	139	4 600	7	4	2	11	4	10
Área rural	8 882	117	8 496	22	28	12	178	4	25
Calca	16 264	439	13 258	110	17	30	2 333	8	69
Área urbana	5 701	350	4 905	24	8	7	378	6	23
Área rural	10 563	89	8 353	86	9	23	1 955	2	46
Canas	10 007	104	9 785	6	-	3	100	5	4
Área urbana	1 751	64	1 665	2	-	-	14	5	1
Área rural	8 256	40	8 120	4	-	3	86	-	3
Canchis	26 133	2 330	22 931	32	5	15	750	25	45
Área urbana	15 250	2 223	12 925	22	1	4	36	19	20
Área rural	10 883	107	10 006	10	4	11	714	6	25
Chumbivilcas	19 393	238	14 395	21	13	41	3 445	934	306
Área urbana	4 636	162	2 943	7	2	5	401	861	255
Área rural	14 757	76	11 452	14	11	36	3 044	73	51
Espinar	16 076	1 269	13 377	16	7	11	1 340	38	18
Área urbana	6 764	1 227	5 446	11	1	-	58	12	9
Área rural	9 312	42	7 931	5	6	11	1 282	26	9
La Convención	44 022	4 184	24 924	11 825	750	286	824	38	1 191
Área urbana	13 872	3 509	8 192	1 581	59	27	43	22	439
Área rural	30 150	675	16 732	10 244	691	259	781	16	752
Paruro	8 302	99	8 056	11	8	4	105	1	18
Área urbana	2 987	62	2 904	6	1	1	10	1	2
Área rural	5 315	37	5 152	5	7	3	95	-	16
Paucartambo	11 311	247	8 400	1 112	9	28	1 436	14	65
Área urbana	2 178	108	1 748	299	-	2	14	4	3
Área rural	9 133	139	6 652	813	9	26	1 422	10	62
Quispicanchi	19 502	499	17 074	432	9	20	1 349	22	97
Área urbana	6 844	405	6 098	151	2	1	163	17	7
Área rural	12 658	94	10 976	281	7	19	1 186	5	90
Urubamba	13 169	1 392	11 036	107	3	20	529	14	68
Área urbana	6 101	1 298	4 609	70	2	7	69	9	37
Área rural	7 068	94	6 427	37	1	13	460	5	31

Nota: Tomado de Encuesta INEI, 2007.

Se puede observar que en el Cusco el mayor porcentaje de viviendas está hecho de ladrillo, mientras que en sus provincias, el material predominante es el adobe.

3.3.4. Amenaza de los entrantes

Hoy en día el boom de la construcción no solo se desarrolla en el Cusco sino a nivel nacional, por la buena salud económica del país, este hecho sin lugar a dudas atrae miradas de empresas constructoras internacionales. Y el Cusco no es ajeno a esta realidad, la amenaza de tener empresas constructoras de gran envergadura está latente, en tanto y en cuanto el posicionamiento de la empresa este en el lugar indicado. Como se muestra en la figura 16.

Ranking de las Mejores Empresas Constructoras en el Perú, en el año 2013

SUB RK 2012	EMPRESA	VENTAS NETAS 2012 (US\$ MM)	VAR. VENTAS (%) 12/11	UTILIDAD NETA 2012 (US\$ MM)	VAR. UTILIDAD (%) 12/11	ROE (%)	ROA (%)	MARGEN NETO (%)	RK 2012
1	GYM ^(M)	1,310,4	32,9	66,8	15,3	31,1	6,7	5,1	33
2	ODEBRECHT PERÚ ING. Y CONSTRUCCIÓN	939,8	13,6	66,5	-34,9	20,8	4,2	7,1	44
3	COSAPI	451,7	32,6	12,0	75,8	21,7	5,0	2,7	85
4	SAN MARTÍN CONT. GENERALES S.A.	329,0	34,1	6,6	1,100,1	22,2	4,6	2,0	113
5	JJC CONTRATISTAS GENERALES	264,7	11,6	10,2	13,1	16,7	5,8	3,9	140
6	ING. CIVILES & CONT. GENERALES- ICCGSA	264,0	28,6	N.D.	-	-	-	-	141
7	TRADI	257,1	1,4	4,1	-58,3	5,0	2,5	1,6	146
8	LA VIGA ^(I)	208,3	10,6	N.D.	-	-	-	-	176
9	GRUPO CENTENARIO	188,0	36,0	79,8	49,2	19,7	10,3	42,5	199
10	MOTA-ENGIL PERÚ S.A. ^(I)	172,1	4,9	N.D.	-	-	-	-	223

Figura 16. Ranking de las Mejores Empresas Constructoras en el Perú 2013.
Nota. Tomado de Revista América Economía, 2013.

En la presente figura se puede apreciar de las mayores empresas constructoras del país, que podrían ingresar al mercado inmobiliario de la Ciudad del Cusco; por lo tanto un factor clave de éxito es el posicionamiento que se debe tener en el mercado inmobiliario. También hemos tomado como un factor clave la estandarización de nuestros procesos de construcción y nuestro control de calidad, el cual se constituye en tarea pendiente para la empresa.

3.3.5. Rivalidad de los competidores

Es notorio el crecimiento de la construcción en la ciudad del Cusco, este hecho atrajo a muchas empresas constructoras a la ciudad Imperial, como son: Kayser S.A.C, DW Ingeniería y Construcción S.A.C, Corporación Ayar SAC., Constructora Mech, Grupo inmobiliario Los Faros, y otros.

En función al I Estudio “El Mercado de Edificación Urbanas en la Provincia del Cusco” por la Cámara Peruana de la Construcción en el año 2013, se indica que la demanda insatisfecha de viviendas alcanza las 22,648 unidades, estimándose el valor total del mercado de la ciudad del Cusco (en oferta y vendidos) en \$96 millones de dólares, satisfaciéndose solamente al 2.42% de hogares que adquieren viviendas por un valor superior a \$40,000 (cuarenta mil dólares americanos). Por lo que las empresas inmobiliarias se centran en el segmento de mercado que puede adquirir departamentos entre los \$80,000 (ochenta mil dólares americanos) y los \$150,000 (ciento cincuenta mil dólares americanos).

3.4. La Organización y sus Referentes

En el Perú, existen empresas referentes en el sector construcción como son: Graña y Montero, CBI Peruana S.A.C., Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S.A., Conirsa S.A. Estos grupos empresariales son los líderes de la construcción en nuestro país.

Específicamente, la empresa Construtec tiene como referente al grupo inmobiliario Los Portales que desarrolla su actividad empresarial en la ciudad de Lima. Esta empresa es para nosotros una imagen a la cual nosotros esperamos llegar en el futuro.

3.5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Tabla 9

Matriz del Perfil Competitivo

COMPETIDORES	Construtec		Corporación Kayser S.A.C		Grupo Los Faros		
	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	(0,00-1,00)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)
Liquidez y solvencia financiera	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75
Imagen de la organización	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Participación en el mercado	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Posicionamiento	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Estandarización de procesos y control de calidad	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
Ubicación y diseño de proyectos	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60
TOTAL...	1.00		2.10		2.70		2.90

Se observa que el Grupo Los Faros obtiene la puntuación más alta seguida de la Corporación Kayser, y al final esta Construtec con una puntuación de 2.10 puntos.

Tabla 10

Matriz del Perfil Referencial

COMPETIDORES	Cosntrutec		Los Portales		Imagen (Argentina)		
	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	(0,00-1,00)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)
Liquidez y solvencia financiera	0.25	2	0.50	4	1.00	4	1.00
Imagen de la organización	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
Participación en el mercado	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Posicionamiento	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Estandarización de procesos y control de calidad	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
Ubicación y diseño de proyectos	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60
TOTAL...	1.00		2.10		3.25		3.25

De acuerdo al cuadro anterior, nuestros referentes: empresa Los Portales obtuvo un puntaje de 3.25 y nuestro otro referente que se localiza en Argentina, específicamente en la provincia de Rosario, obtuvo un puntaje también de 3.25. En el último lugar está la empresa Construtec con un puntaje ponderado de 2.10

3.6. Conclusiones

- En los últimos años nuestro país ha visto fortalecer su brazo financiero, sin embargo el poco nivel de liderazgo que tenemos genera incertidumbre en el ámbito de la construcción, la poca firmeza con la que se trata a los sindicatos de construcción civil, resulta muy temeroso para los inversionistas inmobiliarios, puesto que las extorciones traen consigo muerte e incertidumbre.
- También está el problema de la corrupción que en los últimos años se están destapando en nuestro país, casos de funcionarios corruptos en demasía, inaceptables y con presupuestos millonarios, existe un temor de que se desate una revolución popular a causa de todos estos hechos que tienen que ver con el gobierno. Estos hechos le restan competitividad al país, que también afecta al empresario privado.
- Existe mucha indolencia de parte del estado hacia las provincias altas del Cusco, que también tienen que ver con el crecimiento de la Región. Podemos percibir que no existe un planeamiento a largo plazo en las zonas alto andinas.
- En estos últimos años en los países más importantes del mundo han sido afectados por la crisis global, hecho que no afectó mucho a nuestro país, por lo que las condiciones de crecimiento están intactas.

- Con la venida del progreso y abundancia económica, empresas extranjeras han venido a la ciudad del Cusco, hecho que obliga a las empresas locales a ser más competitivas.
- Las condiciones económicas de la región favorecen al desarrollo del sector construcción, el ambiente es favorable para poder proyectarse con optimismo hacia el futuro.
- El estado está promoviendo la compra de bienes raíces, con créditos a tasas preferenciales, créditos hipotecarios, esto hace que las numerosas parejas tengan accesibilidad a los departamentos que estamos desarrollando, por otro lado esto aún no es suficiente, el estado debe impulsar un desarrollo sostenible a través de la regulación de las normas urbanísticas.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Planeamiento. Respecto al planeamiento de la empresa y la formulación de estrategias, objetivos, políticas y análisis de la competencia se puede indicar que no existe en la empresa un proceso de planeamiento formal a corto y/o largo plazo, debido a que las decisiones de inversión, financiamiento, u otras son realizadas por la Gerente General y Propietaria de la empresa, con el asesoramiento directo de su personal de confianza. Tomándose de esta manera las decisiones del día a día, más no planteando estrategias que permitan un crecimiento y expansión de la empresa.

De una entrevista realizada a la Gerente General y propietaria, se pudo distinguir y asociar (por su pensamiento y uso de la información) el estilo gerencial con el que dirige su empresa, ubicándose dentro del estilo comportamiento, donde los gerentes poseen una profunda preocupación por la organización y por el desarrollo de la gente, además de tener una gran necesidad de ser aceptados y tienden a defender y apoyar a los demás, demostrando entusiasmo y empatía, son receptivos a las sugerencias y se comunican fácilmente. Requieren poca data y prefieren las comunicaciones verbales a las escritas. Tienden a enfocarse en problemas de corto y mediano plazo.

Como se indicó en el primer capítulo, la empresa cuenta con una visión, misión y valores, pero sin que estos denoten objetivos claros a ser conseguidos en el corto y largo plazo, la ausencia de un sentido de urgencia en el logro de los objetivos y a donde se desea que vaya la organización y por qué, así como la falta de un patrón de actuación que guíe el proceso de toma de decisiones por la organización.

La empresa no desarrolla pronósticos ni estudios de mercado, pero vale indicar que el conocimiento que obtiene la empresa y su propietaria del mercado cusqueño es por la experiencia (07 años) que ya lleva ofreciendo sus productos inmobiliarios y por el trato diario con los agentes o stakeholders de dicho mercado (clientes, proveedores, competidores, etc.), y este conocimiento implícito (monitoreo del entorno, competencia y demanda) del día a día, la lleva a tomar decisiones.

Organización. La estructura organizacional de la empresa es vertical, ya que existen niveles de responsabilidad y poder, incidiendo directamente en las decisiones de cada una de las áreas por parte de la Gerente General y Propietaria de la empresa, siendo el organigrama que se muestra en la figura 17.



Figura 17. Organigrama Empresa Construtec.

En la empresa laboran a la fecha 57 personas, entre los que se encuentra personal profesional (ingenieros y arquitectos), personal técnico (administradores, vendedores) y personal obrero, distribuidos en cada una de las áreas. Muchos servicios son tercerizados de manera regular por parte de la Empresa, como son la Asesoría Legal, la Contabilidad y en función a los requerimientos dados en la ejecución de cada uno de los proyectos inmobiliarios se tercerizan algunos Servicios Especializados de Ingeniería (levantamientos topográficos, estudios de suelos, diseño de estructuras, etc.), como también servicios técnicos (carpintería, instalación de acabados, instalaciones eléctricas y metalmecánicas, instalaciones especiales, etc.).

A continuación se dará una breve descripción de las tareas realizadas por cada una de las áreas de la empresa.

Área Técnica, área encargada de todo el aspecto técnico y constructivo de los proyectos inmobiliarios.

Proyectos, área técnica encargada de la elaboración de los proyectos inmobiliarios, del trámite de las licencias de construcción y todo lo que tenga que ver con los estudios necesarios previos a la ejecución del proyecto.

Constructora, área técnica encargada de la ejecución de los proyectos inmobiliarios, cuya tarea es ejecutar la obra, supervisar los avances del personal obrero, supervisar y controlar los trabajos tercerizados, controlar la cantidad y calidad de los materiales adquiridos, garantizar la seguridad e higiene de los trabajadores y personal técnico, resolver los problemas constructivos que se presenten en la obra, controlar el costo de la obra y los plazos de ejecución de la misma. Para ello la empresa cuenta con un staff de profesionales (ingenieros, arquitectos), personal técnico (electricista, etc.) y personal obrero.

Área de Ventas, área encargada de impulsar las ventas de los productos

inmobiliarios (departamentos, espacios comerciales, casas y terrenos), y de hacer el seguimiento a los productos inmobiliarios ya vendidos.

Área de Pre-Venta, área encargada de impulsar la venta de los departamentos o espacios comerciales, antes y durante la construcción, mediante la instalación de un espacio de venta, donde se da a conocer al público las características de los productos inmobiliarios.

Área de Post-Venta: área encargada de solucionar cualquier tipo de problema que se presente en los proyectos inmobiliarios ya ejecutados, generalmente tareas de mantenimiento y conflictos entre vecinos.

Logística, área encargada de la compra, transporte, distribución y puesta en sitio (obra) de todo tipo de insumos (materiales de construcción, herramientas, materiales de escritorio, etc.), requeridos por la empresa.

Dirección y Coordinación, la empresa es dirigida por la gerente general y propietaria, quien a su vez delega funciones al personal responsable de cada una de las áreas, quienes en palabras de ella son su personal de confianza, cuyos valores de respeto, lealtad, profesionalismo y pasión por el trabajo, son transmitidos a su personal subalterno, generándose en los empleados una moral alta y un clima de trabajo bueno, siendo la comunicación efectiva y fluida entre los trabajadores.

La contratación de nuevo personal, despidos, recompensas, medidas disciplinarias u otras son vistas directamente por la gerente general, quien toma las decisiones en estos temas.

Control, el control de todas las actividades de la empresa es realizada por la gerente general, pero con el auxilio de su personal de confianza quienes dirigen y controlan a su vez cada una de las áreas. En lo referente al control financiero (gastos, costos, impuestos, pago de personal, financiamiento, inventarios, etc.), este es realizado por la contadora (servicio tercerizado).

Cabe indicar, que no existen controles sobre el manejo financiero, es decir, no se elaboran indicadores de rentabilidad (rentabilidad bruta, rentabilidad operacional, rentabilidad neta, rentabilidad del patrimonio, ROA, etc.) que nos permitan medir la efectividad de la administración de la empresa, tampoco se elaboran indicadores de eficacia, eficiencia.

Es pertinente indicar que el área Constructora pasó a ser la división más importante en la empresa, y es de esta área técnica donde la gerente general tiene poco conocimiento y por ende poca capacidad de supervisión en la gestión y ejecución de la infraestructura inmobiliaria, considerándose este hecho una debilidad a decir de la gerente general.

Fortaleza: Buen manejo de los procesos de compra y venta de bienes raíces.

Debilidad: Poco conocimiento de la construcción de la gerente general.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Análisis del Consumidor. Para entender las necesidades, gustos y preferencias de los potenciales clientes, es necesario recabar información y realizar su respectivo análisis, para así con ello poder diseñar productos que mejor satisfagan dichas necesidades. En ese entender, la empresa no elaboro ningún estudio, ni hizo encuesta alguna para conocer a sus clientes, pero si se usó la técnica de la observación y del contacto directo con los compradores, tomándose nota de las apreciaciones que hacían los clientes, que en muchos casos -por ejemplo, hacían referencia a la ubicación del departamento, al área construida, al precio de venta, a la forma como se enteraron de la venta del inmueble, etc.; ya que este aspecto de “entendimiento del cliente” y de sus necesidades, es muy valorado y apreciado por la gerente general, para la toma de decisiones respecto a futuros proyectos inmobiliarios.

La empresa cuenta con una base de datos de sus clientes que ya compraron alguna propiedad inmobiliaria, siendo esto aún insuficiente para conocer aún más el mercado inmobiliario cusqueño, el cual solamente cuenta con un estudio serio realizado recientemente por la Cámara Peruana de la Construcción “El Mercado de Edificaciones Urbanas en la Prov. Del Cusco” del año 2013.

Ventas de Productos. La empresa cuenta con personal dedicado exclusivamente a la venta de sus productos inmobiliarios, a través de espacios ubicados dentro de la propuesta inmobiliaria, donde a través de medios audiovisuales (imágenes 3d del proyecto, maquetas, trípticos) se muestra a los clientes las ventajas y bondades de dichos productos, realizándose además la promoción a través de publicidad en revistas inmobiliarias, paneles publicitarios, medios radiales y el internet (homepage de la empresa y en Facebook). Se debe mencionar que la fuerza de ventas (recursos humanos y materiales), no obedecen a un plan de marketing que alinee todos los esfuerzos que realiza la empresa, representando este hecho un riesgo (desperdicio de recursos, tiempo y esfuerzo) para la consecución de los objetivos de la empresa.

Planeamiento de Productos. Respecto a ello la empresa recientemente ha incursionado en un nuevo mercado (retail) y propuesto un nuevo producto (espacios comerciales), nos referimos al proyecto inmobiliario Centro Comercial “Plaza Imperial”, ello con el afán de abrir nuevos espacios y mayores márgenes en este tipo de propuestas, de la que ninguna inmobiliaria cusqueña ha incursionado aun, siguiendo un poco el ejemplo de inmobiliarias nacionales como las de Inversiones Centenario SAA con sus productos de centros comerciales Plaza del Sol, Plaza de la Luna y Minka.

Definición de Precios. Los precios los define la empresa para el caso de los departamentos en edificios multifamiliares en función al espacio de área vendida, a

la ubicación del departamento y al nivel de piso donde se ubica, teniendo un rango de variación entre \$5,000 a \$20,000; siendo el rango de los departamentos que son ofertados entre los \$80,000 y los \$160,000; aplicándose el mismo criterio para el caso del centro comercial. Todos los departamentos o espacios comerciales cuentan con descuentos al momento de la pre-venta (previa a la construcción) y se incrementa su precio una vez concluidas. El financiamiento se realiza previa evaluación y conformidad por parte de la Entidad Bancaria (Banco Continental y Credinka S.A., este último para el caso del centro comercial), además de acceder al bono de S/. 12,500 que ofrece el fondo Mivivienda, según corresponda.

A pesar de la carencia de estrategias (plan de marketing) al momento de ofertar sus productos inmobiliarios por parte de la empresa, la fuerza de ventas ha sido eficaz, porque ha logrado vender todos los productos ofrecidos a la fecha, y con buenas proyecciones de venta para los productos que se encuentran actualmente en cartera.

Fortaleza: Venta eficiente de los productos a cargo de la gerente de ventas.

Debilidad: No se tiene un plan de marketing, y se tiene carencia de sistematización en el proceso de ventas.

4.1.3. Operaciones y logística - Infraestructura (O)

Proceso Operacional. La empresa no ha realizado análisis alguno de sus procesos operacionales de sus productos inmobiliarios, por lo que desconoce en qué etapas del proceso se puedan estar generando deficiencias que repercuten en los tiempos de entrega de los proyectos inmobiliarios. A continuación se muestra el proceso operacional que lleva a cabo la empresa, siendo este esquema elaborado con la información alcanzada por su gerente general.

Capacidad. Como se indicó en el cap. I, la empresa ejecuta un producto inmobiliario a la vez, debido a las limitaciones gerenciales, operacionales,

financieras, de personal y otras, que le permitan a la empresa ofertar mayores productos inmobiliarios, de manera paralela, a distintos segmentos y en distintos mercados. Resultando evidente la falta de planeamiento de la capacidad productiva de la empresa. Como se muestra en la figura 18.

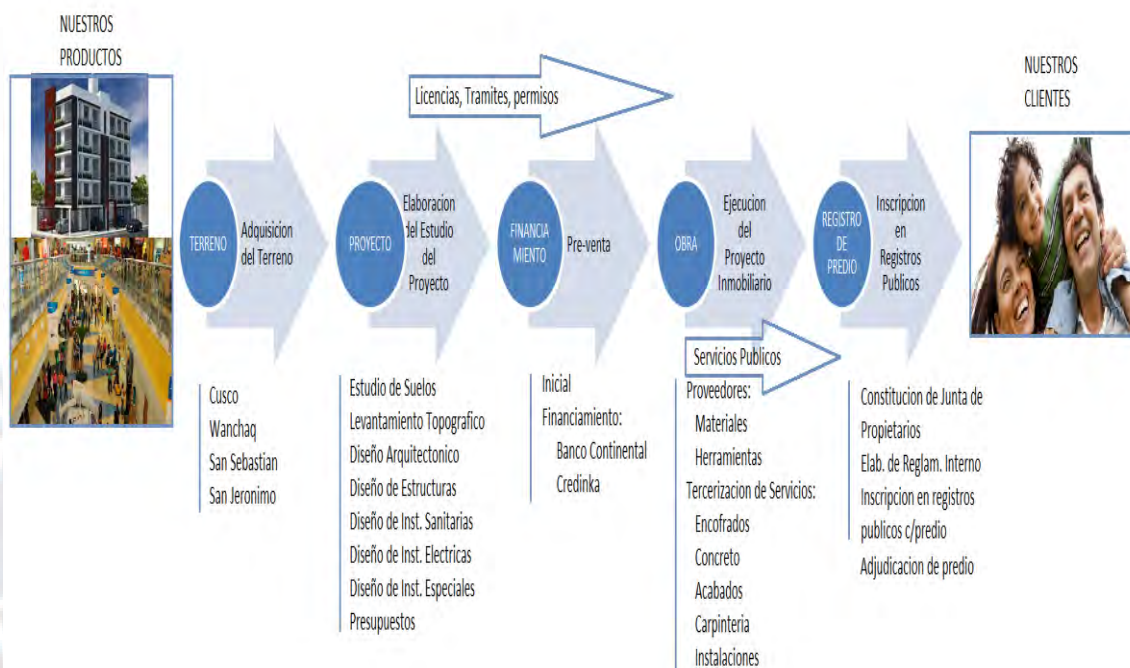


Figura 18. Esquema del proceso operacional de los productos inmobiliarios de la empresa Construtec. Elaboración Propia.

Inventario. La empresa no cuenta con almacén para el depósito de materiales, por lo que programa la adquisiciones de insumos (materiales, herramientas, otros) a medida que se presentan los requerimientos por parte del personal ejecutor de la obra, este hecho incide en los costos de adquisición de los insumos, generándose además pérdida de tiempo por demora del material y falta de control de calidad de los mismos.

Mano de Obra. En el proceso constructivo que lleva a cabo la empresa para desarrollar sus productos inmobiliarios, asume la dirección y responsabilidad técnica de llevar a cabo la obra el ingeniero residente de obra, quien delega funciones operativas al maestro de obra y este a su vez forma cuadrillas (equipos de trabajo), para que se realicen los trabajos necesarios y en diferentes fases del

proceso constructivo de la obra. La evaluación de dichos trabajos lo realiza el ingeniero residente, quien controla la calidad y tiempo de ejecución de los mismos, siguiendo los estándares y procedimientos establecidos en las normas constructivas del país.

Calidad. La empresa promueve y exige calidad, tanto en los insumos que forman parte de los productos inmobiliarios (cemento, arena, broquetas, etc.), como en sus procesos constructivos, por lo que se realizan muestreos de por ejemplo la calidad del concreto, la calidad de los trabajos de albañilería, también se realizan pruebas de las instalaciones sanitarias, eléctricas, electromecánicas, y de los servicios que son tercerizados.

No existen políticas ni procedimientos adecuados para el control de costos, tampoco se hace un adecuado control de inventarios, ni se usa tecnología ni procedimientos constructivos de punta que puedan aminorar los tiempos de ejecución de la obra. Tampoco existe una sistematización en el proceso de ventas.

Debilidad: Carencia de sistematización en nuevos procedimientos de la construcción.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Las finanzas y/o contabilidad es un servicio tercerizado por la empresa, y en cuyo balance al término del periodo (2014), se destaca el beneficio esperado por el proyecto inmobiliario del centro comercial, que asciende a S/. 5,850,000.00, teniendo además como activos fijos; maquinaria y equipos, unidades de transporte y equipos diversos, todo por un valor de S/. 154,573.00, y el patrimonio total con que cuenta la empresa al final del ejercicio es de S/. 785,898.00.

A continuación se presenta el cuadro del balance general de la Empresa Construtec Ingenieros y Arquitectos SAC.

Tabla 11

Balance Financiero Empresa Construtec, 2014.

ACTIVO			PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	SI.		PASIVO CORRIENTE	SI.
10 EFECTIVO Y EQUIVALENTE EN EFECTIVO	56,870.00	40	TRIBUTOS POR PAGAR	6,120.00
CTAS CORRIENTE	56,870.00			
			PASIVO NO CORRIENTE	6,120.00
			46 CUENTAS POR PAGAR DIVERSA \$	4,373,880.70
21 PRODUCTOS TERMINADOS VIVIENDAS	175,000.00		CREDINCA	1,676,300.00
23 PRODUCTOS EN PROCESO	6,950,000.00		BANCO FINANCIERO (LEA \$SIG)	14,546.70
Centro Comercial	5,850,000.00		SEÑOR DE LOS TEMBLORES	483,034.00
Flor de Lis	1,100,000.00		OTROS	2,200,000.00
	6,950,000.00			4,373,880.70
			TOTAL PASIVO	4,380,000.70
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7,181,870.00			
ACTIVO NO CORRIENTE				
33 INMUEBLE MAQ. Y EQUIPO	154,573.00			
TERRENO			PATRIMONIO	
Maquinaria y Equipo	24,573.00		50 CAPITAL SOCIAL	553,937.00
Unidades de Transporte	121,900.00		Capital Social	
Equipos Diversos	8,100.00		59 RESULTADOS ACUMULADOS	231,954.00
			Utilidades no distribuidas	
39 DEPRECIACION Y AMORTIZAC. ACUMULADA	-2,760.00		59 RESULTADO DEL EJERCICIO	7.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	151,813.00		TOTAL PATRIMONIO	785,898.00
TOTAL ACTIVO	7,333,683.00		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	785,898.00

Nota. Tomado de los Estados Financieros de la Empresa Construtec, 2014.

La empresa no cuenta con información de índices de liquidez, para conocer la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones del corto plazo, ni índices de apalancamiento para conocer el grado de financiamiento de la deuda, ni índices de actividad, para conocer el uso eficaz de los recursos financieros de la empresa, ni los índices de beneficio, que demuestren el retorno en las ventas e inversión, ni los índices de crecimiento, que demuestren la capacidad de la empresa de mantener su capacidad económica.

La fortaleza financiera que muestra el balance, es que la capacidad de endeudamiento con los bancos ha crecido significativamente, evidenciándose que la empresa cuenta con liquidez y capital de trabajo.

Fortaleza: Alta capacidad de endeudamiento con los bancos, y la empresa cuenta con liquidez y capital de trabajo.

Debilidad: No se cuenta con un asesor financiero.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Los recursos humanos es un elemento importante para la empresa, contando con 57 servidores entre profesionales, personal técnico y obrero; todos ellos hacen posible la ejecución de los proyectos inmobiliarios, y el éxito actual de la empresa, a pesar de las limitaciones y conflictos que se presentan propios de toda actividad humana. El clima de la organización es bueno, según palabras de la gerente general, quien promueve actividades recreativas para los trabajadores, con el fin de generar una cultura organizacional favorable dentro de la empresa.

La empresa no cuenta con una política de contrataciones, despidos, capacitaciones, promociones, líneas de carrera ni incentivos, por lo que dichas decisiones recaen directamente en la gerente general, quien ve la conveniencia o no de la implementación de dichas políticas, las que a la fecha no han sido implantadas.

En la empresa Construtec no existe sindicato, como se sabe hoy por hoy los sindicatos de construcción civil son organizaciones que en muchos casos son destructivos, por lo que el hecho de no tener un sindicato hace que los trabajos se realicen de la mejor manera.

La distribución del personal obrero es de la siguiente manera:

Maestro de obra: Está representado por una persona que tiene un dominio amplio de la construcción y que es especialista en todos los campos de la construcción, su opinión cuenta mucho para el ingeniero residente, es la mano derecha del ingeniero ya que esta persona plasma en la práctica lo que indican los planos de la edificación.

Operarios: Está representada por los albañiles, carpinteros, pintores, electricistas, fierros, gasfiteros, mezcladores, wincheros, concreteros, y todos aquel personal que desempeña un oficio calificado.

Oficiales: Básicamente está conformado por el personal que se desempeña como ayudantes de los operarios. Este tipo de personal, según sea el caso adquieren las competencias necesarias en un plazo determinado de acuerdo a la actitud de cada uno, y cuando han adquirido las competencias que un operario posee pasan a conformar las filas de personal operario.

Peones: En esta clasificación los peones son los que representan al personal que no califican para ser ocupados en una tarea específica y son ocupados para el apoyo de la fuerza bruta, según sea el caso.

Fortaleza: Personal calificado para la construcción.

Debilidad: Falta de personal calificado para la venta de los departamentos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa no cuenta con información (data) ni soporte para la toma de decisiones por parte de la gerencia general, pero sí cuenta con un sistema de comunicaciones RPC (Red Privada de Claro), que le permite estar conectada e informada de todas las actividades que realiza cada una de las áreas de la empresa.

La empresa cuenta con página web en internet (homepage), la cual fue diseñada y es administrada y actualizada por la empresa Skynet Cusco, pagina web donde se encuentra toda la información de los proyectos inmobiliarios ejecutados y que están actualmente en cartera. Además, la empresa tiene una cuenta activa en Facebook, donde publica sus productos inmobiliarios.

Debilidad: No se cuenta con un sistema de información integrado.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La empresa no cuenta con capacidades, ni destina recursos en lo que respecta a investigación y desarrollo, ni a la mejora tecnológica de sus procesos productivos ni administrativos en cualquiera de sus fases.

Debilidad: No se cuenta con un departamento de investigación y desarrollo de producto.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 12

Matriz de Evaluación de factores Internos

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
	(0,00-1,00)	(1-4)	(Peso x Cal.)
Fortalezas			
1.-Buen manejo de los procesos de compra y venta de bienes raíces.	0.10	4.00	0.40
2.-Venta eficiente de los productos a cargo de la gerente de ventas.	0.07	4.00	0.28
3.-Alta capacidad de endeudamiento con los bancos.	0.10	4.00	0.40
4.-Personal calificado para la construcción.	0.08	3.00	0.24
5.-La empresa cuenta con liquidez y capital de trabajo.	0.10	4.00	0.40
Debilidades			
1.-Poco conocimiento de la construcción de la gerente general.	0.06	1.00	0.06
2.-No se tiene un plan de marketing.	0.08	1.00	0.08
3.-Carencia de sistematización en el proceso de ventas.	0.05	2.00	0.10
4.-Carencia de sistematización en nuevos procedimientos de la construcción.	0.05	2.00	0.10
5.-No se cuenta con un asesor financiero.	0.10	2.00	0.20
6.-Falta de personal calificado para la venta de los departamentos.	0.08	2.00	0.16
7.-No se cuenta con un sistema de información integrado.	0.07	1.00	0.07
8.-No se cuenta con un departamento de investigación y desarrollo de producto.	0.06	2.00	0.12
Total...	1.00		2.61

En la Tabla 12, se visualiza la Matriz de Evaluación de Factores Internos, donde se enlista las fortalezas y debilidades encontradas en la empresa, calificándolas y ponderándolas, resultando de dicho análisis una evaluación final de esta matriz, con una puntuación de 2.61, lo cual indica que la Empresa cuenta con algunas fortalezas importantes, pero que aún no termina de posicionarse en el mercado inmobiliario cusqueño, debido a que tiene limitaciones en su accionar y estructura orgánica.

4.3 Conclusiones

- La empresa ha presentado a lo largo de estos últimos años un crecimiento importante, gracias en gran medida al buen manejo de los procesos de compra y venta de bienes raíces.
- Posee una venta eficiente de los productos a cargo de la Srta. Liz quien es la gerente de ventas. La empresa en este aspecto vio lograda el objetivo de la venta de los departamentos.
- La empresa a lo largo de estos años, gracias a la seriedad con las que maneja sus estados financieros cuenta con una alta capacidad de endeudamiento con los bancos.
- La empresa a lo largo de los años supo elegir muy bien a los trabajadores que destacaban en sus funciones y es por esto que posee un personal calificado para la construcción.
- En estos últimos años la empresa se ha ido consolidando en cuanto al tema financiero, ha ido incrementando su capital y reinvertiendo sus utilidades muy acertadamente para hoy por hoy contar con liquidez y capital de trabajo.
- Existe un aspecto a tomar muy en cuenta en cuanto se refiere al análisis de la Gerencia, y es que existe un punto débil en cuanto al tema de la construcción.

La gerente de la empresa Arquitecta Lily Quispe Charca cuenta con poco conocimiento de la construcción de obras civiles.

- En el estudio que se realizó de la empresa se pudo apreciar que no se cuenta con un plan de marketing que garantice a la empresa a mostrar las bondades de su producto y de esta manera obtener mayores beneficios con sus productos.
- También se puede concluir en que la empresa carece de un plan de sistematización en procesos de ventas, lo que se traduce en una debilidad, el cual frena el desarrollo de las ventas.
- La empresa carece de un plan de sistematización en nuevos procedimientos de la construcción, que le permita agilizar su proceso productivo.
- También se puede establecer que la importancia del tema financiero es una prioridad para la gerencia pero aún no se cuenta con un asesor financiero.
- La empresa no cuenta con sistema de información integrado.
- La empresa no cuenta con departamento de investigación y desarrollo, para darle mayor valor a sus productos.
- La empresa necesita ser más eficiente en el tema de las ventas, se puede analizar que la gerente de ventas podría contar con un personal más calificado para este departamento, pero existe la falta de personal calificado para la venta.

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la empresa Construtec

El potencial del sector construcción en la ciudad del Cusco viene en aumento, esto gracias principalmente a la actividad minera que con los aportes que da al estado, la región se beneficia indirectamente con el movimiento económico que esta genera.

5.2. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Tabla 13

Matriz de los Intereses Organizacionales

Interés Organizacional	Vital (Peligroso)	Importante	Periférico
Aumento de oferta de los productos inmobiliarios	Financiamiento (+) Bancos	La competencia (-) Grupo Los Faros, Káiser.	
Aumento de posicionamiento de marca		(+) Empresa de Medios	
Aumento de la Participación del mercado inmobiliario.	Financiamiento (+) Bancos	La competencia (-) Grupo Los Faros, Káiser.	(+) Incremento del crecimiento poblacional.
Aumento de la eficiencia en los procesos constructivos	(-) Municipios		

Nota. (+) Cuando contribuyen a los intereses organizacionales

(-) Cuando no contribuyen y juegan en contra de los intereses organizacionales

La Matriz de los Intereses Organizacionales, se elabora enlistando los fines que

La empresa intenta alcanzar para tener éxito en la industria o sector donde se desarrolla; que para el caso de la Empresa Construtec, como se visualiza en la Tabla 13, se ha enlistado los siguientes intereses organizacionales: Aumento de la oferta de los productos inmobiliarios, aumento del posicionamiento de marca, aumento de la participación del mercado y aumento de la eficiencia en los procesos constructivos, destacándose que es vital para alcanzar muchos de esos fines, la participación de la banca con el financiamiento a los clientes, además que algunas entidades estatales como los Municipios, juegan en contra de los intereses de la empresa en el caso de las demoras en los trámites de licencias de construcción y otras.

5.3. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo planteados en el presente plan estratégico son:

1. OLP1: Para el año 2025 haber construido 10 condominios familiares de 100 departamentos cada uno (hoy es 01 condominios de 24 departamentos, en promedio).
2. OLP2: Para el año 2025, la empresa contara con 3 certificaciones de calidad (ISO 9001, ISO 18001, ISO 26000).
3. OLP3: Para el año 2025, la empresa implementara sistemas ecoeficientes en todos los proyectos inmobiliarios.
4. OLP4: Llegar al 2025 a la venta del departamento número 1,000.
5. OLP5: Disminuir la merma, excesos y desbalances en un 40% con respecto a los niveles actuales, en materiales y procesos de construcción.

5.4. Conclusiones

- El mercado inmobiliario en la ciudad del Cusco está liderado actualmente por dos empresas: Grupo inmobiliario Los Faros y la empresa constructora Káiser, los cuales cuentan con un mayor respaldo financiero.
- Para incrementar la oferta inmobiliaria es vital para el sector contar con el financiamiento por parte de las entidades financieras (bancos, cajas, cooperativas), a los clientes.
- Una estrategia sostenible en el tiempo por parte de la empresa para poder brindar soluciones arquitectónicas (inmobiliarias) con calidad, es la de contar con certificaciones de calidad ISO, que le permitirá a la empresa brindar confianza a los clientes por la calidad ofrecida en los productos inmobiliarios y permitirán diferenciarnos del resto de empresas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA, es el resultado de un trabajo en equipo en el cual se analizó profundamente las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades en la inmobiliaria Construtec. Como sabemos la matriz FODA es un instrumento de diagnóstico y de ajuste que nos permite observar las fortalezas y las debilidades en el seno de la organización, las oportunidades y las amenazas en el entorno de la organización, para que después se pueda plantear las estrategias más convenientes en la inmobiliaria objeto de estudio. Ahora pasamos a enumerar las estrategias planteadas en el presente trabajo para de esta manera facilite el desarrollo de las propuestas estratégicas:

La matriz FODA, establece cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO, ante las cuales se deben usar las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades, de este tipo se proponen cinco estrategias;
- Estrategias DO, que requieren superar las debilidades aprovechando las oportunidades, de las cuales se proponen tres estrategias;
- Estrategias FA, para las que se deben emplear las fortalezas a fin de evitar las amenazas, en el presente plan se proponen cuatro estrategias; y
- Estrategias DA, reducir las debilidades y evitar las amenazas, en el presente plan se proponen dos estrategias.

Por consiguiente desarrollando la matriz FODA se han establecido catorce estrategias:

Tabla 14

Matriz FODA

		FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
MATRIZ FODA	1	Buen manejo de los procesos de compra y venta de bienes raíces por parte de la gerente general.	1 Poco conocimiento de la construcción de la gerente general.
	2	Venta eficiente de los productos a cargo de la gerente de ventas.	2 No se tiene un plan de marketing.
	3	Alta capacidad de endeudamiento con los bancos.	3 Carencia de sistematización en el proceso de ventas.
	4	Personal calificado para la construcción.	4 Carencia de sistematización en nuevos procedimientos de la construcción.
	5	La empresa cuenta con liquidez y capital de trabajo.	5 No se cuenta con un asesor financiero.
			6 Falta de personal calificado para la venta de los departamentos.
			7 No se cuenta con un sistema de información integrado.
			8 No se cuenta con un departamento de investigación y desarrollo de producto.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS - DO
1 Incremento de la oferta de nuevos proyectos inmobiliarios.	1	Impulsar la compra de nuevos terrenos en los distritos con mayor demanda de vivienda.	6 Implementación de un área para la gestión de procesos operativos
2 Buena situación financiera de la región del Cusco.	2	Proporcionar créditos directos a los clientes hasta el 40% del valor del departamento.	7 Implementar un departamento de Marketing en la empresa
3 La utilización de nueva tecnología BIM para provecho de la empresa.	3	Establecer créditos con las entidades financieras, a tasa de interés por debajo del mercado para el desarrollo de nuestros productos.	8 Implementar un departamento de finanzas.
4 Generar proyectos de edificios verdes.	4	Desarrollar proyectos de edificios verdes y consolidar la imagen institucional.	
5 Existe alta demanda por departamentos multifamiliares.	5	Implementar tecnologías de punta (BIM) para la mejora en la gestión de los proyectos inmobiliarios y su proceso productivo.	
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA		ESTRATEGIAS - DA
1 Riesgo de que la actividad minera sufra un retraso como en el 2013.			12 Implementar un área de gestión de personal.
2 Barreras burocráticas y las trabas administrativas para los permisos de construcción.	9	Realizar alianzas estratégicas con otras constructoras, para poder realizar sinergias.	13 Implementar un departamento de investigación y desarrollo de producto inmobiliarios.
3 Los sindicatos de construcción civil que extorsionan a los empresarios inmobiliarios.	10	Implementar programas de integración de personal, para neutralizar posibles acciones sindicales negativas.	
4 Falta de buen liderazgo político que puede generar desestabilidad económica en el país.	11	Implementar alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción.	
5 El ingreso de nuevas empresas inmobiliarias a la región.			

6.1.1. Estrategias FO:

1. Impulsar la compra de nuevos terrenos en los distritos con mayor demanda de viviendas .
2. Proporcionar créditos directos a los clientes hasta el 40% del valor del departamento.
3. Establecer créditos con las entidades financieras, a tasa de interés por debajo del mercado para el desarrollo de nuestros productos.
4. Desarrollar proyectos de edificios verdes y consolidar la imagen institucional.
5. Implementar tecnologías de punta (BIM) para la mejora en la gestión de los proyectos inmobiliarios y su proceso productivo.

6.1.2. Estrategias DO:

1. Implementación de un área para la gestión de procesos operativos.
2. Implementar un departamento de Marketing en la empresa
3. Implementar un departamento de finanzas.

6.1.3. Estrategias FA:

1. Realizar alianzas estratégicas con otras constructoras, para poder realizar sinergias.
2. Implementar programas de integración de personal, para neutralizar posibles acciones sindicales negativas.
3. Implementar alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción.

6.1.4. Estrategias DA:

1. Implementar un área de gestión de personal.
2. Implementar un departamento de investigación y desarrollo de producto inmobiliario.

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

La siguiente tabla nos permite ponderar la situación interna y externa de la empresa Construtec, a continuación le damos el peso correspondiente a los factores que analizamos.

Tabla 15.

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Retorno de inversión	5.00	Potencial de crecimiento	6.00
Apalancamiento	4.00	Potencial de utilidades	5.00
Liquidez	4.00	Estabilidad financiera	4.00
Capital requerido versus capital disponible	2.00	Conocimiento tecnológico	3.00
Flujo de caja	5.00	Utilización de recursos	2.00
Facilidad de salida del mercado	4.00	Intensidad de capital	3.00
Riesgo involucrado en el negocio	4.00	Facilidad de entrada al mercado	2.00
Economías de escala y de experiencia	2.00	Productividad/Utilización de la capacidad	4.00
		Poder de negociación de los productos	4.00
Promedio	3.75	Promedio	3.67
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	
Participación del mercado	2.00	Cambios tecnológicos	2.00
Calidad del producto	4.00	Tasa de inflación	4.00
Ciclo de vida del producto	2.00	Variabilidad de la demanda	3.00
Ciclo de reemplazo del producto	3.00	Rango de precios de productos competitivos	3.00
Lealtad del consumidor	3.00	Barreras de entrada al mercado	3.00
Utilización de la capacidad de los competidores	5.00	Rivalidad/Presión competitiva	2.00
Conocimiento tecnológico	2.00	Elasticidad de precios de la demanda	1.00
Integración vertical	2.00	Presión de los productos sustitutos	5.00
Velocidad de introducción de nuevos productos	2.00		
Promedio	-3.22	Promedio	-3.13

Nota: Con los datos obtenidos anteriormente se procede a hallar el valor de las abscisas ($3.67-3.22=0.45$) así como también de las ordenadas ($3.75-3.13=0.62$) por lo tanto ahora pasamos a graficar la matriz PEYEA.

La matriz PEYEA sirve para ponderar las posiciones internas y externas del sector. Entonces tenemos que el sector presenta una regular fortaleza financiera (FF) y fortaleza de la industria (FI), una buena ventaja competitiva (VC) y una muy buena estabilidad del entorno (EE). Construtec es una empresa financieramente estable con alta inversión de capitales que ha obtenido ventajas competitivas importantes, cuya estrategia es conservadora.

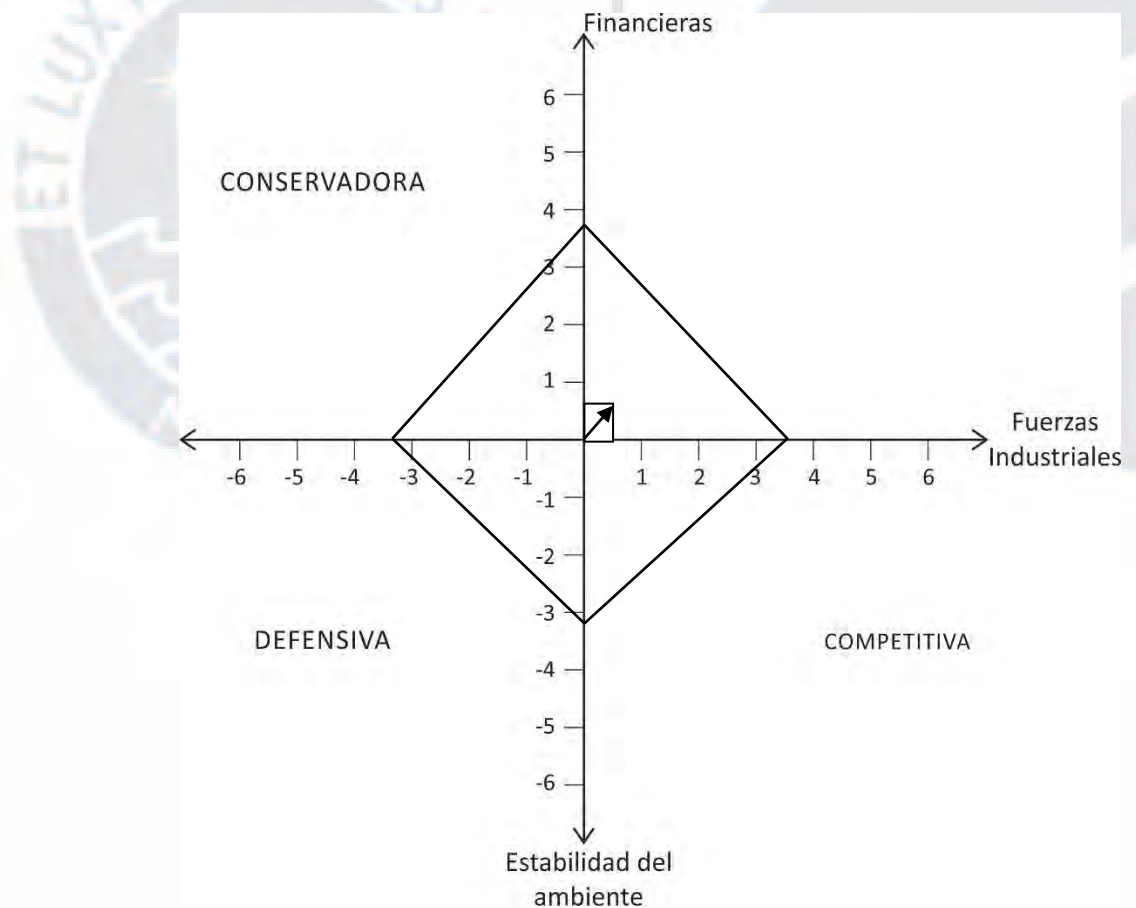


Figura 19. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Según los resultados de la matriz PEYEA, para la empresa Construtec se deben utilizar estrategias de tipo agresivo: El cual describe una industria muy atractiva con poca inestabilidad en el entorno; la empresa Construtec cuenta con una leve ventaja competitiva, y una considerable fortaleza financiera, el riesgo que se presenta es la entrada de nuevos competidores en el mercado. En esta situación la empresa Construtec tiene la obligación de sacar una ventaja a las oportunidades que se presentan en la industria de la construcción, es así que se recomiendan las siguientes estrategias:

- E1: Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.
- E2: Implementar un departamento de Marketing en la empresa.
- E3: Implementación de un área para la gestión de procesos operativos
- E4: Establecer alianzas estratégicas con otras constructoras, para poder realizar sinergias.
- E5: Crear fondos de contingencia del 50% de las utilidades del periodo.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

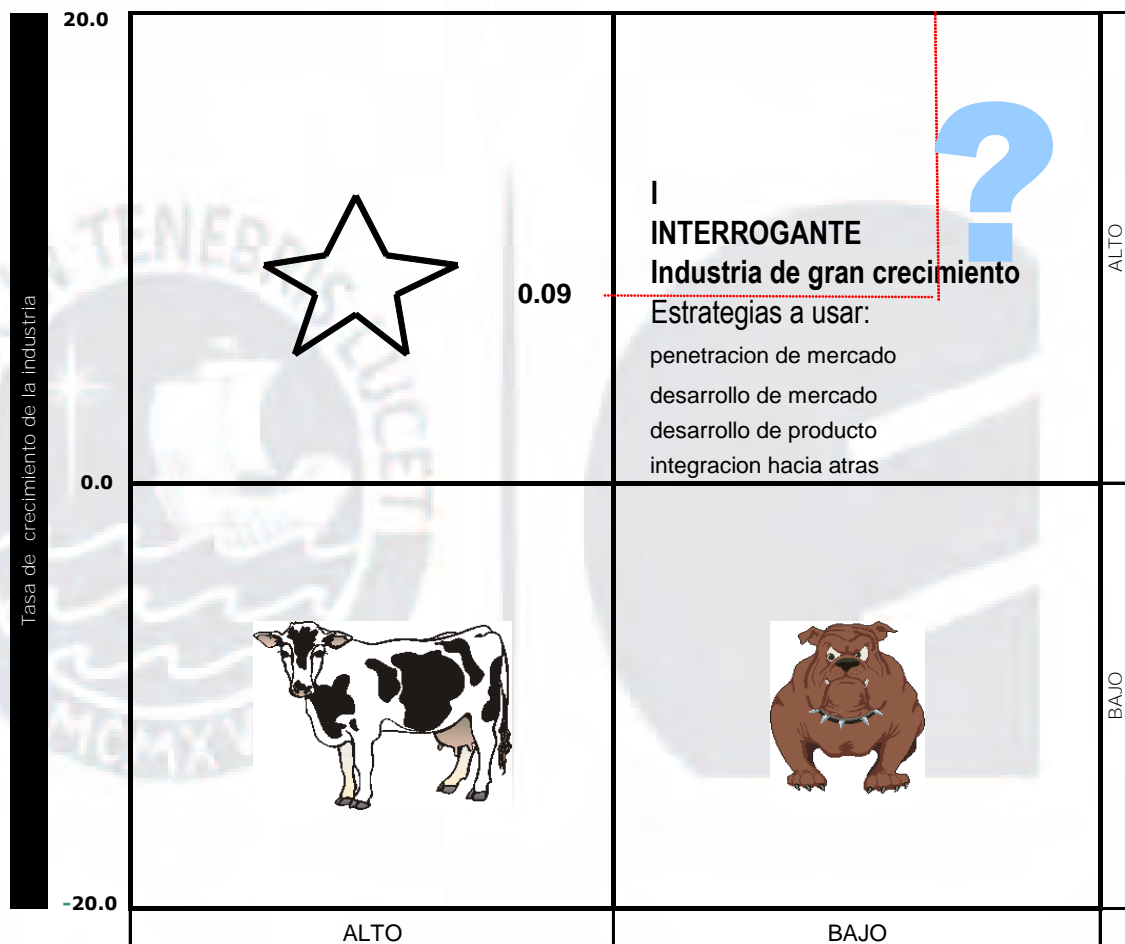


Figura 20. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la empresa Construtec

Como se puede observar, la empresa Construtec se encuentra en un cuadrante expectante de la industria de la construcción. Posición que le permite posicionarse en el mercado de forma agresiva. Las estrategias que se pueden obtener son:

E1: Implementar un departamento de Marketing en la empresa.

- E2: Implementación de un área para la gestión de procesos operativos.
- E3: Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Después de analizar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) el cual arroja un resultado de 1.81. Y de la misma manera analizamos la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) el cual arroja un resultado de 2.61. Podemos establecer que la empresa Construtec, se encuentra ubicado en el cuadrante VIII.

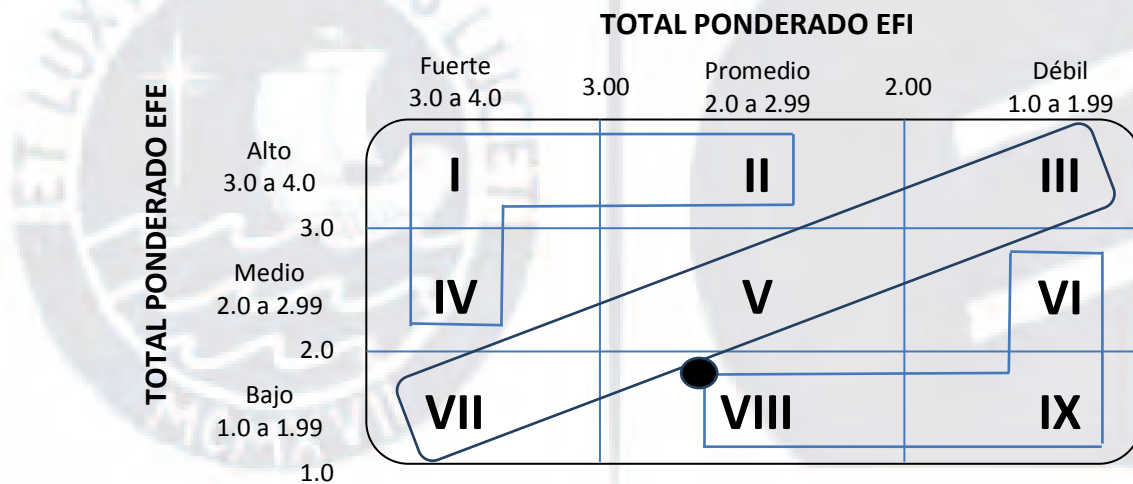


Figura 21. Matriz Interna Externa.

Por la posición ocupada en el cuadrante VIII se tendría que elegir, como dice la teoría COSECHAR que implicaría tomar las siguientes acciones:

- E1: Implementar un departamento de investigación y desarrollo de producto inmobiliarios.
- E2: Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.
- E3: Establecer alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción.
- E4: Implementación de un área para la gestión de procesos operativos.

E5: Implementar un departamento de Marketing en la empresa.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

A continuación se muestra la figura de la matriz de la gran estrategia.

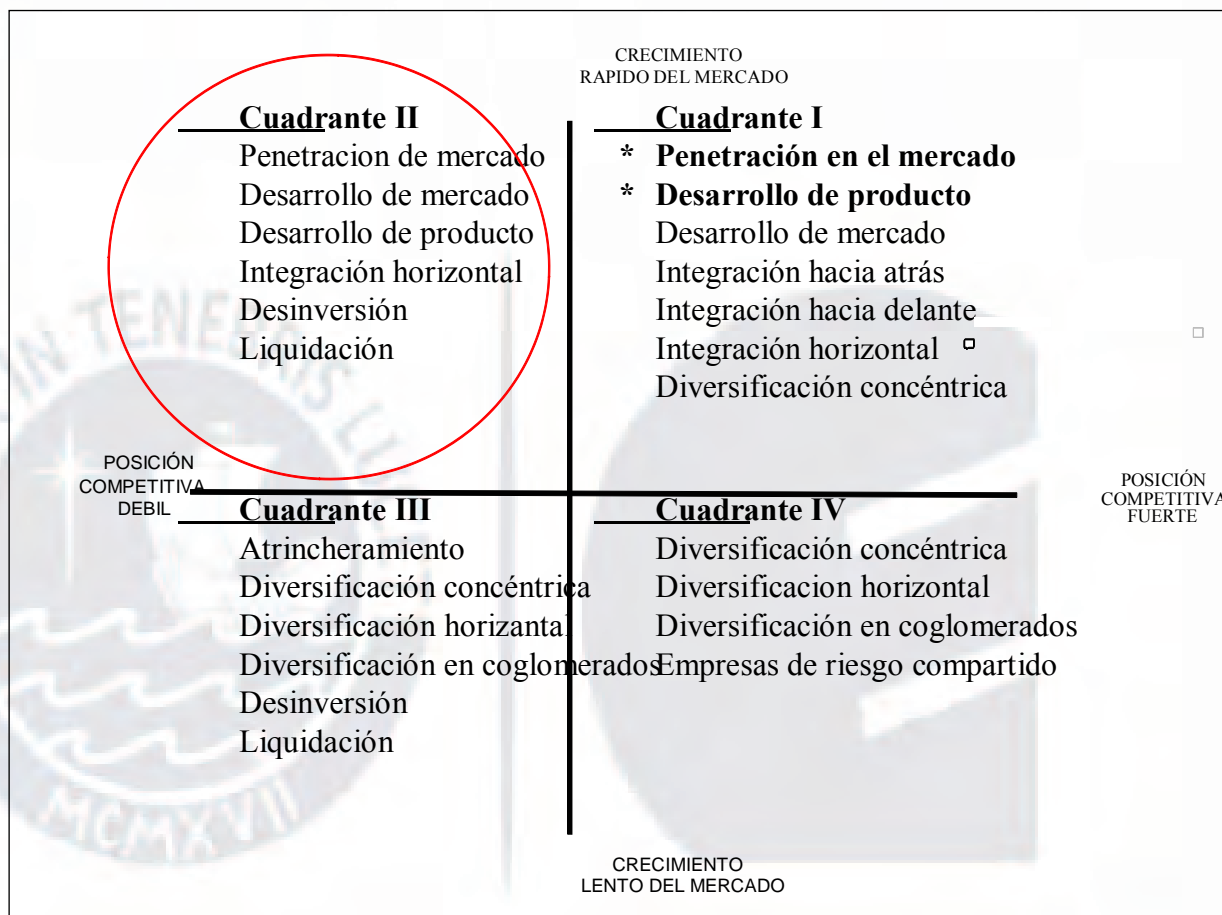


Figura 22. Matriz Gran Estrategia.

La empresa Construtec desarrollara las estrategias que se localiza en el cuadrante II las cuales pasamos a detallar:

- E1: Implementar un departamento de Marketing en la empresa.
- E2: Implementación de un área para la gestión de procesos operativos.
- E3: Establecer alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción.
- E4: Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.
- E5: Fortalecer el departamento de ventas, con personal cualificado.
- E6: Desarrollar proyectos de edificios verdes y consolidar la imagen institucional.

E7: Implementar tecnologías de punta (BIM) para la mejora en la gestión de los proyectos inmobiliarios y su proceso productivo

E8: Implementar un departamento de finanzas.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tabla 16
Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias internas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Impulsar la compra de nuevos terrenos en los distritos con mayor demanda de viviendas.	X				X	2
2	Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.	X	X	X	X	X	5
3	Implementar créditos con las entidades financieras, a tasa de interés por debajo del mercado para el desarrollo de nuestros productos.	X					1
4	Desarrollar proyectos de edificios verdes y consolidar la imagen institucional.	X				X	2
5	Implementar tecnologías de punta (BIM) para la mejora en la gestión de los proyectos inmobiliarios y su proceso productivo	X				X	2
6	Implementación de un área para la gestión de procesos operativos	X	X	X	X	X	5
7	Implementar un departamento de Marketing en la empresa	X	X	X	X	X	5
8	Implementar un departamento de finanzas.	X				X	2
9	Realizar alianzas estratégicas con otras constructoras, para poder realizar sinergias.	X					1
10	Implementar programas de integración de personal, para neutralizar posibles acciones sindicales negativas.	X					1
11	Implementar alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción.	X	X		X	X	4
12	Implementar un área de gestión de personal.	X					1
13	Implementar un departamento de investigación y desarrollo de producto inmobiliarios.	X			X		2

Con esta matriz seleccionamos las estrategias 2, 6, 7, y 11. Que son las obtuvieron un puntaje mayor a dos.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 17

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores Claves	Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.			Implementación de un área para la gestión de procesos operativos		Implementar un departamento de Marketing en la empresa		Realizar alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción.	
	Peso	PA	TA	PA	TA	PA	TA	PA	TA
OPORTUNIDADES									
Incremento de la demanda de nuevos proyectos inmobiliarios.	0.12	4.00	0.48	4.00	0.48	4.00	0.48	2.00	0.24
Buena situación financiera de la región del Cusco.	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20
La utilización de nueva tecnología B para provecho de la empresa.	0.12	1.00	0.12	2.00	0.24	3.00	0.36	1.00	0.12
Creciente demanda de departamentos que ahorren energía.	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20
Existe alta demanda por departamentos multifamiliares.	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20
AMENAZAS									
Riesgo de que la actividad minera sufra algún retraso.	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24
Barreras burocráticas para los permisos de construcción.	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20
Los sindicatos de construcción civil que extorsionan a los empresarios inmobiliarios.	0.06	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12
Falta de buen liderazgo político que puede generar desestabilidad económica en el país.	0.15	2.00	0.30	1.00	0.15	1.00	0.15	2.00	0.30
El ingreso de nuevas empresas inmobiliarias a la región.	0.07	2.00	0.14	2.00	0.14	2.00	0.14	1.00	0.07
CPE EXTERNO			2.24	2.35		2.41		1.89	
FORTALEZAS									
Buen manejo de los procesos de compra y venta de bienes raíces por parte de la gerente general.	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20
Venta eficiente de los productos a cargo de la gerente de ventas.	0.07	3.00	0.21	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21
Alta capacidad de endeudamiento con los bancos.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
Personal calificado para la construcción.	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16
La empresa cuenta con liquidez y capital de trabajo.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
DEBILIDADES									
Poco conocimiento de la construcción de la gerente general.	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.18	1.00	0.06
No se tiene un plan de marketing.	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	1.00	0.08
Carencia de sistematización en el proceso de ventas.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	1.00	0.05
Carencia de sistematización en nuevos procedimientos de la construcción.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	4.00	0.20	1.00	0.05
No se cuenta con un asesor financiero.	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20
Falta personal calificado para la venta.	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	2.00	0.16
No se tiene sistema de información.	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	3.00	0.21	1.00	0.07
No se tiene departamento de investigación y desarrollo de productos.	0.06	3.00	0.18	2.00	0.12	3.00	0.18	1.00	0.06
CPE INTERNO			2.89	2.75		2.97		1.90	
			2.00	5.13		5.10		3.79	

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Es importante finalmente evaluar las estrategias retenidas con dos filtros finales: Los criterios de Rumelt y los aspectos éticos que podrán ser violados cuando se implementen las estrategias (D'Alessio, 2010, p.353). Se evalúan las estrategias en base a cuatro criterios: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad. Las estrategias elegidas deberán pasar todos los criterios.

Como se aprecia en la Tabla 23, las estrategias que pasaron los filtros de RUMELT, dando así su factibilidad de aplicarlas.

Tabla 18

Matriz Rumelt

Estrategias	Criterios				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	
Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.	si	si	si	si	si
Implementación de un área para la gestión de procesos operativos	si	si	si	si	si
Implementar un departamento de Marketing en la empresa	si	si	si	si	si
Establecer alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción	si	si	si	si	si

6.9. Matriz de Ética (ME)

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada (D'Alessio, 2008) toman el modelo de Rowe et al. (1994). En la que agrupan en aspectos de: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Como vemos en la Tabla 19, que ninguna de las estrategias elegidas viola los

derechos humanos o es perjudicial para los resultados estratégicos que persigue el sector, entonces se aceptan todas las estrategias.

Tabla 19

Matriz de Ética

Derechos	Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3			Estrategia 4		
	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V
1. Impacto en el Derecho a la Vida		x		x				x				x
2. Impacto en el Derecho a la Propiedad		x			x			x			x	
3. Impacto en el Derecho al Libre Pensamiento	x			x				x			x	
4. Impacto en el Derecho a la Privacidad	x				x			x				x
5. Impacto en el Derecho a la Libertad de Conciencia		x		x				x			x	
6. Impacto en el Derecho a Hablar Libremente	x				x			x			x	
7. Impacto en el Derecho al Debido Proceso												
		x		x				x				x
Justicia	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J
8. Impacto en la Distribución				x	x			x			x	
9. Equidad en la Administración	x							x			x	
10. Normas de Compensación	x			x				x				x
Utilitarismo	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P
11. Fines y Resultados Estratégicos	x			x				x			x	
12. Medios Estratégicos Empleados	x			x				x			x	

6.10. Estrategias de Contingencia

A continuación se enlistan las estrategias de contingencia.

Tabla 20

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias de Contingencia	
1	Impulsar la compra de nuevos terrenos en los distritos con mayor demanda de viviendas.
3	Implementar créditos con las entidades financieras, a tasa de interés por debajo del mercado para el desarrollo de nuestros productos.
4	Desarrollar proyectos de edificios verdes y consolidar la imagen institucional.
5	Implementar tecnologías de punta (BIM) para la mejora en la gestión de los proyectos inmobiliarios y su proceso productivo.
8	Implementar un departamento de finanzas.
9	Establecer alianzas estratégicas con otras constructoras, para poder realizar sinergias.
10	Implementar programas de integración de personal, para neutralizar posibles acciones sindicales negativas.
12	Contratar un profesional experto en gestión de personal.
13	Implementar un departamento de investigación y desarrollo de producto inmobiliarios.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la presente tabla se observa que todas las estrategias se acoplan a los objetivos de largo plazo.

Tabla 21 *Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo*

“2025, la empresa Construtec SAC., será capaz de desarrollar 100 departamentos cada año, brindando soluciones arquitectónicas con calidad y responsabilidad social, aportando al desarrollo de la ciudad y su entorno”					
Estrategias internas	OLP1: Para el año 2025 haber construido 10 condominios familiares de 100 departamentos cada uno.	OLP2: Para el año 2025, la empresa contara con 3 certificaciones de calidad (ISO 9001, ISO 18001, ISO 26000).	OLP3: Para el año 2025, la empresa implementara sistemas e coeficientes en los proyectos inmobiliarios.	OLP4: Llegar al 2025 a la venta del departamento número 1,000	OLP5: Disminuir la merma, excesos y desbalances en un 40% con respecto a los niveles actuales, en materiales y procesos de construcción.
Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.	X			X	
Implementación de un área para la gestión de procesos operativos.	X	X	X	X	X
Implementar un departamento de Marketing en la empresa.	X			X	
Implementar alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción.	X			X	

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores.

A continuación se muestra la Matriz de Posibilidad de los competidores:

Tabla 22

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias internas	Káiser	Los Faros
Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.		
Implementación de un área para la gestión de procesos operativos.		
Implementar un departamento de marketing en la empresa.	X	X
Realizar alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción.	X	X

Las posibilidades de implementar un departamento de marketing en los dos competidores es latente dada la creciente competencia en el sector inmobiliario.

Las posibilidades de establecer alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción son viables en los dos competidores puesto que ellos usan los materiales en grandes cantidades.

6.13. Conclusiones

Las conclusiones a las cuales se arribaron son las siguientes:

1.- Se desarrolló la matriz FODA el cual nos permitió establecer 14 estrategias para la empresa Construtec.

2.- Desarrollamos también la matriz PEYEA el cual arrojó un resultado dentro del cuadrante AGRESIVO, para lo cual proponemos estrategias basadas en una integración vertical y liderazgo basado en costos.

3.- Del mismo modo trabajamos las matrices MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR del cual se desprendieron sus propias estrategias respectivamente. Nos quedamos con 4 estrategias de las 13 que habían puesto que son las que pasaron la valla del análisis acucioso que se hizo.

4.- Estas mismas estrategias antes mencionadas también pasaron por un análisis ético, para después relacionarlos con los objetivos a largo plazo, en el cual todos los objetivos a largo plazo se soportan en las estrategias propuestas en el plan estratégico.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2008), para esto es necesario considerar cinco elementos importantes: (a) objetivos a corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional, (e) medio ambiente y ecología, (f) recursos humanos, y (g) gestión del cambio. También en este capítulo presentaremos todas nuestras estrategias retenidas, los cuales deben tener relación con los elementos mencionados anteriormente. De esta manera tomamos como insumos para la construcción de nuestros objetivos a corto plazo los de largo plazo, para que podamos llegar a nuestra visión planteada. Según D'Alessio (2008), “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa” (p. 373).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

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

1. OLP 1: Para el año 2025 haber construido 10 condominios familiares de 100 departamentos cada uno (hoy es 01 condominio de 24 departamentos, en promedio)

OCP 1.1: Lograr para el 2018 la construcción de 3 condominios familiares de 100 departamentos cada uno.

OCP 1.2: Implementar en dos años procedimientos constructivos de punta que permitan una eficaz y eficiente construcción de 01 condominio familiar.

2. OLP 2: Para el año 2025, la empresa contara con 3 certificaciones de calidad (ISO 9001, ISO 18001, ISO 26000).

OCP 2.1: Establecer para el 2017 la certificación de calidad ISO 9001. Sistema de gestión de calidad.

OCP 2.2: Establecer para el 2019 la certificación de calidad ISO 18001.

Sistema de gestión de la seguridad y de la salud.

OCP 2.3: Establecer para el 2021 la certificación de calidad ISO 26000.

Sistema de gestión del medio ambiente.

3. OLP 3: Para el año 2025, la empresa implementara sistemas ecoeficientes en los proyectos inmobiliarios.

OCP 3.1: Para el año 2017 la empresa impulsara las pasantías para el personal relacionado al manejo de sistemas ecoeficientes en los proyectos inmobiliarios.

OCP 3.2: Para el año 2020 la empresa implementara sistemas pilotos de eco eficiencia en los proyectos inmobiliarios.

4. OLP 4: Llegar al 2025 a la venta del departamento número 1,000.

OCP 4.1: Llegar al 2018 a la venta del departamento número 300.

OCP 4.2: Llegar al 2021 a la venta del departamento número 600.

5. OLP 5: Disminuir la merma, excesos y desbalances en un 40% con respecto a los niveles actuales, en materiales y procesos de construcción.

OCP 5.1: Adquisición de un vehículo de carga de 15 m3 de capacidad para el traslado de material de acarreo en el 2017.

OCP 5.2: Disminuir la merma, excesos y desbalances en un 25% con respecto a los niveles actuales, en materiales y procesos de construcción al 2021.

7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar la visión planteada en el año 2025 por parte de la empresa, se asignaran recursos a los objetivos de corto plazo, estableciéndose los siguientes criterios.

1. Recursos Humanos. Se contratara mayor personal de manera progresiva y en función al avance de cada uno de los objetivos del corto plazo, estableciendo prioridades en el personal cuyas competencias sean más requeridas.

2. Recursos Financieros. Se dispondrá de 300,000 dólares americanos, para la compra del volquete de 15 metros cúbicos.
3. Recursos Tecnológicos. Se adquirirá la tecnología necesaria (software, maquinaria, etc.) para el logro de los objetivos en el corto plazo, además de implementar capacitaciones continuas al personal para el manejo de las nuevas tecnologías.

7.3. Políticas de cada Estrategia

A continuación se presentan las políticas propuestas para cada estrategia:
Estrategia 1. Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.

Se proponen 4 políticas para acompañar esta estrategia, y son:

1. Promover la inversión privada en la empresa, por lo que la empresa se convertirá de una sociedad cerrada a una abierta.
2. Crear y fortalecer el área de financiamiento y contabilidad de la empresa.
3. Desarrollo de un sistema integrado de finanzas, ventas, e inventarios por parte de la empresa.
4. Desarrollo de un área de atención al cliente, que dependerá del área de ventas.

Estrategia 2. Creación de un área de gestión operativa.

Se proponen 3 políticas para acompañar esta estrategia, y son:

1. Se fomentara una nueva cultura organizacional, que incidirá en los nuevos propósitos de la empresa, que será abierta al cambio organigrama que establezca Promover la inversión privada en la empresa, por lo que la empresa se convertirá de una sociedad cerrada a una abierta, asentada sobre principios y valores.
2. Se llevara a cabo continuas evaluaciones al personal, con el propósito de identificar el área donde pueda aportar más a la empresa.

3. Se brindara capacitación a los gerentes responsables de cada área, con el propósito de mejorar sus capacidades de liderazgo y gestión.

Estrategia 3. Desarrollar un Plan de Marketing para la empresa.

Se proponen 3 políticas para acompañas esta estrategia, y son:

1. Elaborar un estudio de mercado.
2. Implicar a todos los trabajadores en el plan de marketing.
3. Establecer alianzas con instituciones público privadas para la realización de investigaciones de mercado de manera periódica.

Estrategia 4. Crear fondos de contingencia del 50% de las utilidades del periodo.

Se proponen 3 políticas para acompañas esta estrategia, y son:

1. Apertura de una cuenta de ahorros en caso de contingencias.

7.4. Estructura de la Empresa Construtec.

Para la implementación del plan estratégico, se formara un equipo de trabajo liderado por la gerente general, y conformado por el responsable del área técnica, responsable del área de ventas y el responsable del área logística. A continuación se muestra el organigrama de Construtec, en la figura 23.

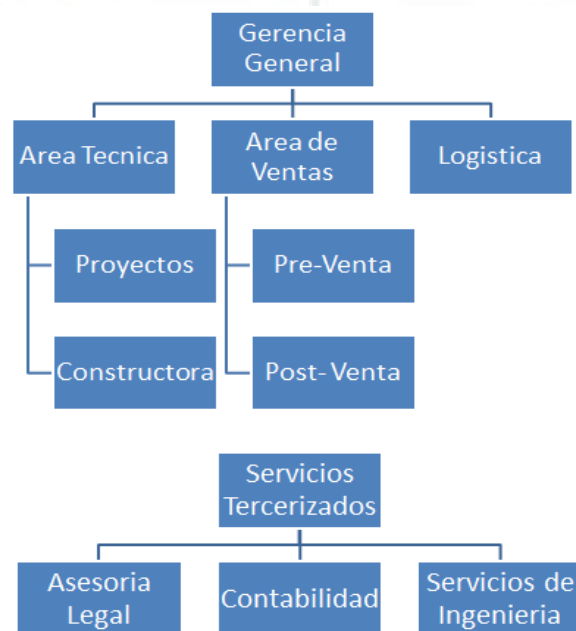


Figura 23. Organigrama Empresa Construtec.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La empresa Construtec desarrollara en sus edificaciones paneles solares y termas solares, para generar energía propia con un doble propósito, el de economizar el uso de energía eléctrica a través de un pago mensual, y el de impactar lo menos posible al medio ambiente y de esta manera proteger y cuidar nuestro medio ambiente con responsabilidad social.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es la principal fuerza impulsora con que cuenta una empresa para llevar a cabo sus propósitos u objetivos, y esta debe estar adecuadamente motivada por parte de quienes dirigen la empresa, en este sentido el recurso humano que se va a necesitar para el desarrollo de los proyectos es el siguiente:

- 01 Gerente general
- 04 personal administrativo.
- 06 ejecutivas de ventas.
- 01 Ingeniero General.
- 01 Ingeniero Residente de obra.
- 01 Ingeniero Administrativo.
- 01 Arquitecto.
- 02 Maestros de obra.
- 22 Operarios (cuadrilla principal).
- 08 Oficiales.
- 10 Peones.

7.7. Gestión del Cambio

La gestión del cambio será liderada por la gerente general de Construtec Lily Quispe, a través de su desempeño laborar el cual tiene que contagiar a todos los

miembros de la organización. Para lo cual todos los días habrá una sesión de charlas antes de empezar los trabajos en la inmobiliaria, y de esta manera crear una cultura organizacional del cambio e innovación constante.

7.8. Conclusiones

Las conclusiones a las cuales se arribó son las siguientes:

- 1.-La visión planteada solo se alcanzara si se ejecutan y cumplen cada uno de los objetivos de corto plazo, seguido de los de largo plazo, y con las políticas de cada estrategia se darán las pautas de cómo se irán implementando dichos objetivos, pero dependerá en gran medida de los directivos de la empresa el que hagan suya dicha iniciativa.
- 2.-Para el cumplimiento de dichos objetivos será necesario e imprescindible el asignar los recursos necesarios, sean estos humanos, financieros y tecnológicos.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

El Balanced Scorecard (Tablero de control balanceado) que nos permite observar y hacer un control de la ejecución de la estrategia.

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico, y aquí se marca la diferencia con los planeamientos estratégicos estáticos que se realizaban antes y tardaban meses en hacerse, tenía validez por años, y no pasaba nada, o muy poco porque no cambiaba ni el entorno ni la competencia ni la demanda; en cambio hoy los cambios suceden más rápido y con mayor frecuencia, lo que lleva a ajustar permanentemente lo desarrollado en el planeamiento estratégico. Sin embargo es mejor tener algo que deba ajustarse a no tener nada y gerencia sin rumbo. (D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje interno

Resaltamos el hecho de que el recurso humano es el hilo más sensible en una organización, tenemos que tomar acciones que nos permitan obtener un buen equipo de trabajo y reforzando lo que decimos para lo cual citamos a Kaplan y Norton (2008), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizativo) que sustentan a los procesos que crean valor. Pasamos a identificar estos objetivos a corto plazo:

- Implementar políticas de integración de personal en todo el transcurso de la realización de obras a través de eventos deportivos, celebraciones especiales y reconocimientos a la buena labor en forma pública.

- Capacitar a los trabajadores para implementar una nueva línea de productos inmobiliarios que estén dirigidos al mayor segmento del mercado que no hayan satisfecho su necesidad de vivienda.

8.1.2 Procesos

Según Kaplan y Norton (2009), esta perspectiva se enfoca en los procesos y la manera como estos debe ser estructurada para servir a los objetivos que se tiene para el cliente. Esta perspectiva que va enfocada al interior de la organización considera el tiempo y el desarrollo del producto, la eficiencia que es muy importante en el ámbito de la construcción, busca hacer mucho más eficientes la producción en la constructora materia de estudio. Tenemos pues que los procesos van a estar focalizados en los siguientes objetivos:

- Implementar procedimientos constructivos de punta que permitan una eficaz y eficiente construcción de condominios familiares.
- Lograr para el 2018 la construcción de 3 condominios familiares de 90 departamentos cada uno.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva nos trae una pregunta para analizar ¿qué impacto se tiene hacia el cliente las acciones que la constructora toma? Esta pregunta la podemos responder claramente con nuestra estrategia de Proporcionar créditos directos a los clientes, efectuando contratos que nos permitan asegurar el cumplimiento de las obligaciones del cliente.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera analiza el rendimiento financiero sobre nuestras inversiones, permite ver la eficiencia en el manejo de los costos para llevar a cabo las obras y establecer si se puede mejorar el manejo de las finanzas en la constructora.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).

Tabla 23

Tablero de Balanced Scorecard

Perspectiva de Aprendizaje Interno	Indicador	Unidades
OCP 3.2: Para el año 2020 la empresa implementara sistemas pilotos de eco eficiencia en los proyectos inmobiliarios.	formación de un equipo multidisciplinario	Horas capacitadas
Perspectiva de Procesos		
OCP 1.2: Implementar en dos años procedimientos constructivos de punta que permitan una eficaz y eficiente construcción de 01 condominio familiar.	N° de condominios construidos	Porcentaje
OCP 3.1: Para el año 2017 la empresa impulsara las pasantías para el personal relacionado al manejo de sistemas ecoeficientes en los proyectos inmobiliarios.	N° políticas de control de calidad en procesos	Numero de informes
Perspectiva del Cliente		
OCP 4.1: Llegar al 2018 a la venta del departamento número 300.	Inversión en número de condominios.	Soles
OCP 4.2: Llegar al 2021 a la venta del departamento número 600.	Inversión en número de condominios.	Soles
OCP 5.1: Disminuir la merma, excesos y desbalances en un 15% con respecto a los niveles actuales, en materiales y procesos de construcción al 2018.	Ahorro de costos de material de acarreo	Porcentaje
Perspectiva Financiera		
OCP 1.1: Lograr para el 2018 la construcción de 3 condominios familiares de 100 departamentos cada uno.	Inversión en N° de condominios	Soles
OCP 2.1: Establecer para el 2017 la certificación de calidad ISO 9000.		
OCP 2.2 Establecer para el 2017 la certificación de calidad ISO 14000.	Inversión en certificaciones ISO 9000	Soles
OCP 2.3 Establecer para el 2017 la certificación de calidad ISO 9004.		

Este cuadro nos permite ver nuestras acciones desde cuatro perspectivas, aprendizaje interno, procesos, cliente y financiero. Y utilizamos a nuestra conveniencia nuestros indicadores y los medimos en unidades para poder determinar el avance del plan estratégico.

8.3. Conclusiones

1. En este capítulo, se ha presentado la evaluación y control del proceso estratégico mediante la herramienta del tablero de control integral (Balanced Scorecard); en el cual se relaciona cada objetivo a corto plazo con su respectiva perspectiva y esta a su vez con el indicador de medición, lo cual permite buscar parámetros de evaluación para las metas propuestas.
2. La perspectiva financiera se ha orientado al retorno financiero, producto de la participación en los principales procesos convocados por las entidades del estado, firmar convenios con empresas del sector para participar en procesos de licitaciones y establecer alianzas con entidades financieras para garantizar el financiamiento de nuestros proyectos.
3. En cuanto a la perspectiva del cliente se ha orientado a que las entidades bancarias faciliten y le otorguen de financiamiento, difundir nuestra marca en el mercado regional y nacional y abrir sucursales en Lima, Arequipa y Puerto Maldonado durante el 2014.
4. Por otro lado la perspectiva de procesos está orientada a controlar y mejorar las relaciones con nuestros competidores para garantizar el crecimiento mutuo a través de las alianzas estratégicas, diseñar y crear un área especializada en Investigación de nuevos productos y la implementación de un sistema financiero y contable.

5. finalmente la perspectiva interna está orientada a lograr la capacitación de los colaboradores en temas de investigación y desarrollo de nuevos productos, además desarrollar y mejorar el sistema informático y de comunicación en la empresa.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral.

La presente tabla 24, representa el plan estratégico integral y consolidado para que su visualización sirva en el control del proceso, ejecución del plan y reajustes si fuera necesario.



Tabla 24. Plan Estratégico Integral

VISION								
Al 2025, la empresa Construtec SAC., será capaz de desarrollar un centenar de departamentos cada año, brindando soluciones arquitectónicas con calidad y responsabilidad social, aportando al desarrollo de la ciudad y su entorno								
OBJETIVOS A LARGO PLAZO								
ESTRATEGIAS	Para el año 2025 haber construido 10 condominios familiares de 100 departamentos cada uno.	La empresa contará con 3 certificaciones de calidad	La empresa implementará sistemas ecoeficientes en los proyectos inmobiliarios	Llegar al 2025 a la venta del departamento número 1,000.	Disminuir la merma, excesos y desbalances en un 40% con respecto a los niveles actuales en materiales y procesos de construcción.	POLITICAS	VALORES	
MISION Somos una empresa dedicada a la construcción y venta de departamentos con calidad y responsabilidad social, que busca darle a nuestros productos un precio justo	Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.	SI	SI	SI		<ol style="list-style-type: none"> Promover la inversión privada en la empresa, por lo que la empresa se convertirá de una sociedad cerrada a una abierta. Crear y fortalecer el área de financiamiento y contabilidad de la empresa. Desarrollo de un sistema integrado de finanzas, ventas, e inventarios por parte de la empresa. Desarrollo de un área de atención al cliente, que dependerá del área de ventas. 	VALORES Mejora continua Responsabilidad social Comunicación Trabajo en equipo Enfoque al Cliente Honestidad Compromiso Innovación Profesionalismo	
	Implementación de un área para la gestión de procesos operativos.		SI	SI	SI	<ol style="list-style-type: none"> Se fomentará una nueva cultura organizacional, que incidirá en los nuevos propósitos de la empresa, que será abierta al cambio organizacional que establezca Promover la inversión privada en la empresa, por lo que la empresa se convertirá de una sociedad cerrada a una abierta, asentada sobre principios y valores. Se llevará a cabo continuas evaluaciones al personal, con el propósito de identificar el área donde pueda aportar más a la empresa. Se brindará capacitación a los gerentes responsables de cada área, con el propósito de mejorar sus capacidades de liderazgo y gestión. 		
	Implementar un departamento de marketing en la empresa.		SI		SI		<ol style="list-style-type: none"> Elaborar un estudio de mercado. Implicar a todos los trabajadores en el plan de marketing. Establecer alianzas con instituciones público privadas para la realización de investigaciones de mercado de manera periódica. 	CODIGO DE ETICA <ul style="list-style-type: none"> Realizar nuestro trabajo de manera profesional, responsable, seria y eficaz, enfocados en el cliente y sus necesidades.
	Realizar alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción.				SI	SI	<ol style="list-style-type: none"> Apertura de una cuenta de ahorros en caso de contingencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que los colaboradores reciban a través de sus salarios la justa contraprestación por el trabajo realizado.
		Lograr para el 2018 la construcción de 3 condominios familiares de 90 departamentos cada uno.	Establecer para el 2016 un plan de marketing que permita conocer nuestra marca a los potenciales consumidores.	Obtener la acreditación de calidad ISO 9000, para el año 2018, con el propósito de afianzar nuestra posición y así establecer alianzas con empresas líderes en el mercado.	Implementar un plan operativo en el 2016 que incremente las ventas en 100 unidades cada año.	Adquisición de un vehículo de carga de 15 m3 de capacidad para el traslado de material de acarreo en el 2016.		<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la calidad, precio e innovación de los proyectos inmobiliarios, manteniendo un control adecuado en todos los procedimientos constructivos. Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando las medidas necesarias en cumplimiento con las exigencias legales para evitar riesgos laborales.
	Implementar procedimientos constructivos de punta que permitan una eficaz y eficiente construcción de condominios familiares.	Implementar para el año 2016 políticas de control de calidad en todas las etapas de los procesos productivos de nuestros productos inmobiliarios.	Para el 2016 Implementar un equipo multidisciplinario que seleccione, impulse y gestione las alianzas estratégicas.	Implementar una nueva línea de productos inmobiliarios (departamentos para parejas, estudiantes) que estén dirigidos al mayor segmento del mercado que no hayan satisfecho su necesidad de vivienda.			<ul style="list-style-type: none"> Establecer reglas claras sobre los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos laborales. Rechazo a cualquier práctica relacionada con soborno y aspectos ilegales en los procesos que desarrolle la empresa. Mantener la confidencialidad de la información a cerca de nuestros clientes con un manejo de información responsable. Evitar conflictos internos y de intereses en el manejo de nuestras acciones al interior de la empresa. Trabajar con proveedores cuyas prácticas empresariales se alineen a las prácticas de la empresa, y que respeten la ley y no pongan en riesgo la reputación de la empresa. Establecer el orden, la limpieza y seguridad en los ambientes de trabajo, adoptando medidas para la prevención de accidentes laborales. 	
		Incrementar para el 2015 la participación y/o apoyo de nuestra empresa a eventos de carácter recreativos, deportivos, culturales, etc., que permitan promocionar nuestra marca en todos los ámbitos posibles de la sociedad.		Incursionar en 2 nuevos mercados (Quillabamba, Sicuani) donde aún nuestros productos inmobiliarios no son ofrecidos, en los próximos 3 años.				

9.1. Conclusiones Finales

1. No existe un reconocimiento de marca de la empresa Construtec en el mercado inmobiliario cusqueño.
2. No se cuenta con un respaldo financiero sólido que le permita ejecutar las obras con mayor holgura.
3. Falta de profesionales de primera línea en la conducción de las áreas neurálgicas de la organización como es el de Ingeniería, Marketing y Ventas.
4. La empresa no cuenta con un área de investigación y desarrollo de nuevos Productos.
5. No se aplica la economía de escala en los procesos de producción.
6. La gerente general de la empresa no cuenta con el conocimiento técnico respecto a la construcción de obras civiles.
7. La empresa no cuenta con un departamento de marketing y ventas.
8. La empresa no cuenta con un sistema de información integrado.
9. Las empresas constructoras de la región no cuentan con tecnología de punta que les permita optimizar sus recursos.
10. La empresa Construtec ha tenido un crecimiento coyuntural mas no planificado.
11. Se recomienda aplicar de manera inmediata las cuatro estrategias propuestas en el planeamiento estratégico, las cuales son:
 - Proporcionar créditos directos a los clientes, hasta el 40% del valor del departamento.
 - Implementar un área para la gestión de procesos operativos.
 - Implementar un departamento de marketing en la empresa.

- Realizar alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción.

9.2. Recomendaciones Finales

1. La visión planteada solo se alcanzara si se ejecutan y cumplen cada uno de los objetivos de corto plazo, seguido de los de largo plazo, y con las políticas de cada estrategia se darán las pautas de cómo se irán implementando dichos objetivos, pero dependerá en gran medida de los directivos de la empresa implementen el plan estratégico planteado.
2. Asignar los recursos necesarios, sean estos humanos, financieros y tecnológicos, para el logro de nuestra visión.
3. Implementar el presente plan estratégico con el fin de potenciar, innovar, desarrollar y mejorar la empresa.
4. Se debe tener en cuenta que el crecimiento y expansión de la empresa dependerá no solo de la diversificación de productos, sino de una buena gestión de los recursos (materiales, financieros), así como la gestión del talento humano, para lo cual se recomienda a los accionistas tomar las medidas necesarias y tener una visión holística de todos los aspectos involucrados.
5. Trabajar con el posicionamiento de la marca mediante el cumplimiento de los proyectos en el tiempo y con los recursos previstos, haciendo conocida su ventaja competitiva así como sus valores organizacionales.
6. fortalecer sus relaciones con proveedores y formar alianzas estratégicas con la finalidad de mejorar las condiciones de precios en los materiales.
7. Buscar la mejora continua en sus procesos apoyado en el uso de las tecnologías para que sea una organización flexible y adaptable a los cambios que se presentan en el mercado.

8. Incrementar sus capacidades, conocimientos y potenciar sus fortalezas para lograr el crecimiento de la empresa.

9.3. Futuro de la Empresa

El país se encuentra en un periodo de crecimiento sostenido, en la que el sector construcción ha tenido un crecimiento importante como nunca antes en la historia, teniendo en cuenta este presente, es que se ha elaborado el presente Plan Estratégico para la empresa Construtec, con un profesionalismo del más alto nivel en la que la puesta en marcha de este plan, significara que para el 2025, la empresa lograra alcanzar la visión propuesta de construir un centenar de departamentos cada año, con calidad y responsabilidad social.

Existen muchas empresas en la industria de la construcción en el Cusco, pero ninguna posee una herramienta tan importante como es el plan estratégico, que nos llevara al futuro soñado de brindar soluciones arquitectónicas con calidad y responsabilidad social, aportando al desarrollo de la ciudad y de su entorno.

Como quiera que el futuro es de los que se preparan para el mañana y no de los que viven el día a día, ósea los cortoplacistas. Nosotros como empresa podemos decir que al 2025 seremos la empresa inmobiliaria con más sostenibilidad en el tiempo, hecho que permitirá a sus dueños gozar de una tranquilidad financiera invaluable y saludable.

Referencias

D'Alessio Ipinza, Fernando (2023). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (Segunda edición) Lima: Editorial Pearson.

D'Alessio Ipinza, Fernando (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (Primera edición) Lima: Editorial Pearson.

D'Alessio Ipinza, Fernando (2014). Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos conceptuales y aplicados (Primera edición) Lima: Editorial Pearson.

Carlos Espinoza & Jon Larraberti (2012) Ejecución estratégica. La experiencia e innovación de 12 CEO clave ante un nuevo escenario (primera edición) Editorial: Pearson.

Juan Antonio Florez Uribe (2012) Plan de negocios para pequeñas empresas (primera edición) Editorial: Ediciones de la U.

Arthur A. Thompson Jr. (2008) Administración Estratégica. Teoría y casos (15va edición) Editorial: Mc Graw Hill.

Carlos Villajuana (2003) Gestión Estratégica integral (segunda edición) Editorial: Impreso en Perú.

José Ramón Gallardo Hernández (2012) Administración Estratégica de la visión a la ejecución (primera edición) Editorial: Alfaomega.

Negrón Ortiz, Cesar A. (2011, Abril). Estudio económico de demanda para el sector ladrillero artesanal beneficiario del programa EELA en el Cusco. Swisscontact.

Banco Central de Reserva del Perú. (2014). Estadísticas mensuales. Recuperado de: <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/>

Banco Central de Reserva del Perú (2014). Memoria 2014. Recuperado el 22 de Enero del 2015 de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2014.html>

Banco Central de Reserva del Perú (2013). Memoria 2013. Recuperado el 22 de Enero del 2015 de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2013.html>

Banco Central de Reserva del Perú (2012). Memoria 2012. Recuperado el 22 de Enero del 2015 de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>

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

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

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

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

Instituto Nacional de Estadística. (2013). Venta de cemento, por año y tipo de venta: 2006-2013. Recuperado de: <http://inei.inei.gob.pe/inei/siembew/publico/>

Ministerio de Economía y Finanzas (2011). El Perú hacia el 2021.

Recuperado de:

http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2011). Reporte de Riesgo País.

Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/dnep/riesgo_pais1.php

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2012). Política exterior en el Perú.

Recuperado de: <http://www.rree.gob.pe/portal/mre,nsf/interior?openAgent&E9>

Ministerio de Vivienda, construcción y saneamiento (2008). Plan Estratégico Sectorial Multianual 2008-2015. Recuperado de:

http://www.vivienda.gob.pe/Ministerio/Documentos/PESEM_20082015_MVCS.pdf

Ministerio de vivienda, Construcción y saneamiento. (2011). Plan Estratégico Sectorial Multianual: 2008-2015. Recuperado de:

http://www.vivienda.gob.pe/PASH/Paginas/docs/EST_PESM2008-2015.pdf

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

Top 10000. (2011). Facturación de principales Empresas de Construcción.

Recuperado de: <http://www.perutop10000.com.pe/>