

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POST GRADO



Planeamiento Estratégico para la Empresa FT Constructores SAC

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Claudia Luz Farromeque Espinoza

Frank Roberto Mauricio Lucero

Lizbeth Pauca Montoya

Marco Antonio Salazar Celestino

Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán

Surco, junio 2020

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Ricardo Pino Jordán, nuestro asesor, por su generoso y desinteresado soporte en el desarrollo de nuestra tesis y su elogiada labor de fomentar el conocimiento y la investigación.

La Pontificia Universidad Católica del Perú en especial a la plana docente de la escuela de negocios CENTRUM, quienes nos guiaron y nos instruyeron con las herramientas para afrontar los nuevos retos en nuestra vida profesional.

La empresa FT Constructores, quienes nos brindaron las facilidades para el desarrollo de la tesis especialmente a su gerente general por facilitarnos la información de la empresa.

Nuestros compañeros de promoción, con quienes compartimos su amistad, experiencias y vivencias para concluir el aprendizaje impartido en la maestría.

Dedicatorias

A Dios, a mis padres y a mi hija, Ana Lucía, por haberme acompañado en este camino para mi mejora profesional.

Claudia Farromeque

A Dios, a mi querida madre Felicia por darme la vida, a mi padre Pedro que partió de este mundo, pero sé que celebra mis triunfos. A mi adorada esposa Yeslie e hijo Jordi por alentarme en realizar y culminar esta meta.

Frank Mauricio

A mis padres, Balvina y Jorge, por su apoyo incondicional y por enseñarme que con disciplina se puede lograr todo en la vida.

Lizbeth Paucca

A Dios, a mis adoradas hijas Ariana y Valentina, a mis padres, hermanos, sobrinos y profesores, quienes, con sus valores y apoyo incondicional, motivaron mi fortaleza para culminar esta nueva etapa de mi vida.

Marco Salazar

Resumen Ejecutivo

FT Constructores SAC se dedica a la venta de departamentos en la ciudad de Lima para el sector socioeconómico B, las viviendas son construidas con las normas peruanas vigentes, y de acuerdo con las necesidades de los clientes. El mercado es cada vez más exigente, por ende, la empresa debe innovar para consolidarse y alcanzar el éxito, con los estándares más altos de calidad y desarrollar sus productos conservando el medio ambiente.

El plan estratégico desarrollado, evaluó la situación actual del sector inmobiliario y el entorno interno de la empresa para definir las fortalezas y oportunidades, como los precios competitivos, respaldo financiero, prestigio de la marca, bajas tasa de interés y subsidios del gobierno; dentro de las debilidades y amenazas la carencia de un sistema de gestión integrado (SGI), falta de un área de recursos humanos, incremento del precio de terrenos, crecimiento lento del PBI e ingreso de inmobiliarias extranjeras. La visión integral del entorno propició plantear cinco objetivos a largo plazo: (a) al año 2025, obtener al 100% las certificaciones del SGI, (b) incrementar la rentabilidad de 7.58 a 12%, (c) participar en el mercado del sector A de 0 a 10%, (d) incrementar las ventas de S/ 55.24 a S/ 97 millones y (e) invertir el 1% de la utilidades en automatización y calidad, en consecuencia se ha retenido siete estrategias intensivas: (a) importar directamente materiales y equipos, (b) desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde, (c) implementar nuevas tecnologías, (d) tener un SGI, (e) desarrollar convenios con los proveedores, (f) ingresar al segmento A y (g) desarrollo de nuevos productos.

Por último, FT Constructores tiene ventajas competitivas como el marketing, la calidad y la flexibilidad al cambio, que le permite sostenerse en un mercado tan dinámico; las estrategias, objetivos y políticas determinadas son coherentes a los intereses de la empresa, proporcionando mayor rentabilidad y valor agregado, que deben implementarse para afrontar los nuevos retos del sector inmobiliario del Perú.

Abstract

FT Constructores SAC is dedicated to the sale of apartments in socioeconomic sector B in the city of Lima, the products are built with current Peruvian standards, and according to the needs of customers. The market is increasingly demanding; therefore, the company must innovate to consolidate and achieve success, with the highest quality standards and develop its products while preserving the environment.

The developed strategic plan evaluated the current situation of the real estate sector and the internal environment of the company to define strengths and opportunities, such as competitive prices, financial support, brand prestige, low interest rates and government subsidies; Within the weaknesses and threats, lack of an integrated management system (IMS), lack of an area of human resources, increase in land prices, slow GDP growth and income of foreign real estate. The comprehensive vision of the environment led to setting five long-term objectives: (a) by 2025, obtain 100% IMS certifications, (b) increase profitability from 7.58 to 12%, (c) participate in the sector market A from 0 to 10%, (d) increase sales from S / 55.24 to S / 96.67 million and (e) invest 1% of profits in automation and quality, consequently seven intensive strategies have been retained: (a) directly import materials and equipment, (b) develop the projects with the Green Mivivienda Bond, (c) implement new technologies, (d) have an Integrated Management System, (e) develop agreements with suppliers, (f) enter segment A and (g) development new products.

Lastly, FT Constructores has competitive advantages pertaining to marketing, quality and flexibility to change, which enable it to sustain itself in such a competitive market; the strategies, objectives and determined policies are coherent to the interests of the company, providing greater profitability and added value, which must be implemented to face the new challenges of the real estate market in Peru.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiv
Capítulo I: Situación General de FT Constructores.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	3
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	4
2.1. Antecedentes	4
2.2. Visión	6
2.3. Misión.....	6
2.4. Valores.....	6
2.5. Código de Ética	7
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	10
3.1.2. Potencial nacional.....	12
3.1.3. Principios cardinales.....	14
3.1.4. Influencia del análisis en FT Constructores	15
3.2. Análisis Competitivo del País	15
3.2.1. Condiciones de los factores	16
3.2.2. Condiciones de la demanda	18
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	18
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	19

3.2.5. Influencia del análisis en FT Constructores	20
3.3. Análisis del Entorno PESTE	20
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	21
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	26
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	31
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	34
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	35
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	36
3.5. FT Constructores y sus Competidores.....	38
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	38
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	41
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	41
3.5.4. Amenaza de los entrantes	42
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	43
3.6. FT Constructores y sus Referentes.....	44
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	45
3.7.1. Matriz Perfil de Competitividad (MPC).....	45
3.7.2. Matriz Perfil Referencial (MPR).....	45
3.8. Conclusiones	46
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	49
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	49
4.1.1. Administración y gerencia (A)	49
4.1.2. Marketing y ventas (M)	51
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	53
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	57

4.1.5. Recursos humanos (H).....	59
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	60
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	61
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	61
4.3. Conclusiones	62
Capítulo V: Intereses de FT Constructores y Objetivos de Largo Plazo.....	63
5.1. Intereses de FT Constructores	63
5.2. Potencial de FT Constructores	64
5.3. Principios Cardinales de FT Constructores	64
5.4. Matriz de Intereses de FT Constructores (MIO)	66
5.5. Objetivos de Largo Plazo	66
5.6. Conclusiones	67
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	68
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	68
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	71
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	73
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	74
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	75
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	76
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	78
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	79
6.9. Matriz de Ética (ME).....	79
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	79
6.11. Matriz de Estrategias v/s Objetivos de Largo Plazo.....	80
6.12. Matriz de Estrategias v/s Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	80

6.13. Conclusiones	80
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	88
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	88
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	88
7.3. Políticas de cada Estrategia	96
7.4. Estructura Organizacional de FT Constructores.	98
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	99
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	100
7.7. Gestión del Cambio	101
7.8. Conclusiones	101
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	102
8.1. Perspectivas de Control	102
8.1.1. Aprendizaje interno	103
8.1.2. Procesos	103
8.1.3. Clientes	103
8.1.4. Financiera	104
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	104
8.3. Conclusiones	107
Capítulo IX: Competitividad de FT Constructores.....	108
9.1. Análisis Competitivo de FT Constructores.	108
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de FT Constructores.....	109
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de FT Constructores.	110
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	110
9.5. Conclusiones	111
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	112

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	112
10.2. Conclusiones Finales.....	114
10.3. Recomendaciones Finales	115
10.4. Futuro de FT Constructores.....	116
Referencias.....	117
Apéndices.....	124
Apéndice A: Demanda potencial habitacional en Lima Metropolitana según estrato socioeconómico y sector urbano	125
Apéndice B: Margen de rentabilidad de un proyecto.....	126
Apéndice C: Estados financieros	127
Apéndice D: Evaluación financiera.....	129
Apéndice E: Simulación de ingresos y ventas FT Constructores	130
Apéndice F: Cronograma de Implementación de Objetivos de Corto Plazo	131

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis de la Visión Actual</i>	4
Tabla 2. <i>Análisis de la Misión Actual</i>	5
Tabla 3. <i>Valor de Financiamiento del Bono Mivivienda Verde.</i>	23
Tabla 4. <i>Tabla de Salarios y Beneficios Sociales</i>	25
Tabla 5. <i>Estructura socioeconómica de la población de Lima metropolitana 2019</i>	33
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	37
Tabla 7. <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	47
Tabla 8. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	48
Tabla 9. <i>Ratios Financieros a Diciembre 2019</i>	58
Tabla 10. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	62
Tabla 11. <i>Matriz de Interés de FT Constructores</i>	66
Tabla 12. <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i>	69
Tabla 13. <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i>	71
Tabla 14. <i>Portafolio de negocio de FT Constructores</i>	73
Tabla 15. <i>La Matriz de Decisión Estratégica</i>	77
Tabla 16. <i>Estrategias Retenidas</i>	78
Tabla 17. <i>Estrategias de Contingencia</i>	78
Tabla 18. <i>Matriz MCPE</i>	81
Tabla 19. <i>Matriz de Rumelt</i>	83
Tabla 20. <i>Matriz de Ética</i>	84
Tabla 21. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	85
Tabla 22. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo</i>	86
Tabla 23. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	87
Tabla 24. <i>Objetivos de Corto Plazo de FT Constructores</i>	89

Tabla 25. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	91
Tabla 26. <i>Políticas Asignadas a Cada Estrategia</i>	97
Tabla 27. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	105
Tabla 28. <i>Plan Estratégico Integral</i>	113



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 2.</i> Índice de rendimiento del Perú - Global Competitiveness	17
<i>Figura 3.</i> Evolución de los resultados generales de competitividad del Perú	17
<i>Figura 4.</i> Datos históricos ventas disponibles en U.I. mercado inmobiliario - Lima.....	18
<i>Figura 5.</i> Pilares de equilibrio en el mercado inmobiliario	20
<i>Figura 6.</i> PBI mundial	27
<i>Figura 7.</i> Inversión pública, privada y PBI Perú (variación %)	31
<i>Figura 8.</i> Análisis de las fuerzas competitivas.	44
<i>Figura 9.</i> Organigrama FT Constructores.	50
<i>Figura 10.</i> Organigrama del equipo de operaciones.....	54
<i>Figura 11.</i> Disgregado de gastos por rubros.....	56
<i>Figura 12.</i> Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	72
<i>Figura 13.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	74
<i>Figura 14.</i> Matriz interna externa.....	75
<i>Figura 15.</i> Matriz de la gran estrategia (GE).....	76
<i>Figura 16.</i> Estructura propuesta para FT Constructores.....	98

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso:

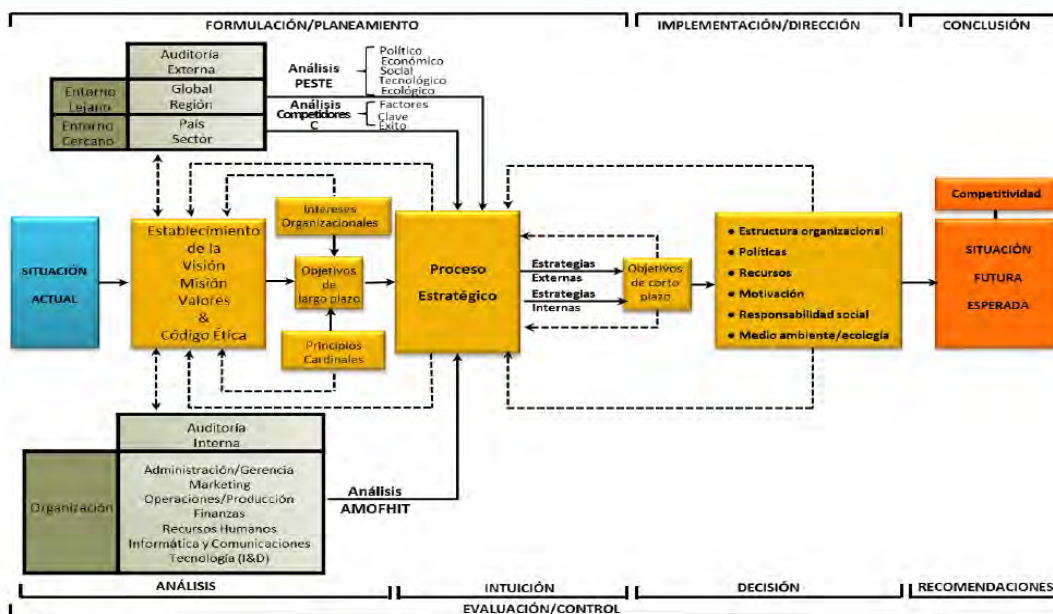


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. ref., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Las tres etapas del proceso estratégico son: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres

etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas; para ello se lleva a cabo el análisis interno 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas

que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayudan a determinar la capacidad de los competidores frente a las estrategias retenidas por la organización; la integración de la intuición con el análisis es indispensable para la selección de las estrategias.

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

La preocupación y el respeto por la preservación del medio ambiente, el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible,

buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders, esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

Capítulo I: Situación General de FT Constructores.

1.1. Situación General

FT Constructores es una inmobiliaria dedicada a la construcción y venta de departamentos en la ciudad de Lima. Proviene de capital netamente peruano, donde su marca distintiva es Abril Grupo Inmobiliario. Sus operaciones iniciaron el año 2003 lanzando su primer proyecto inmobiliario en el distrito de Miraflores. Al año 2020 contabiliza 10 proyectos entregados en los distritos de Jesús María, Miraflores, Lince y Magdalena, siendo estos: Residencial Espinar, Residencial Varela, Residencial Ipanema, Residencial Palma Real, Residencial Monteblanco, Centro Empresarial, Residencial BH North, Residencial Ventti, Residencial Lirio, Residencial Cedral. Estos productos entregados cuentan con baja postventa, y mucha satisfacción de los clientes, los cuales recomiendan a su entorno social la compra de departamentos a la empresa.

En los dos últimos años, el sector inmobiliario en el Perú ha incrementado su desarrollo e impulsado el crecimiento del país, debido a la gran demanda que existe por contar con una vivienda propia, las facilidades de acceso y disminución de las tasas de los créditos hipotecarios, así como el impulso de las colocaciones de créditos otorgados por programas sociales de vivienda. Para este año se estima que se mantendrá la demanda de vivienda en el Perú en 800 mil unidades; en Lima y Callao en 579 mil unidades, de acuerdo con el estudio de demanda de vivienda a nivel nacional realizada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS, 2018). En el sector inmobiliario existen empresas formales e informales que ofertan viviendas, algunas de ellas se encuentran registradas en gremios como: la Asociación de Desarrollo Inmobiliario del Perú, la cual cuenta con 27 empresas registradas en su base de datos (ADI PERU, 2019); y la Asociación de empresas inmobiliarias del Perú que cuenta con 118 inmobiliarias registradas como

asociados. (ASEI, 2019). Estas empresas inmobiliarias ofrecen distintos productos, variando desde el tipo de acabado, ubicación, tamaño, áreas de diversión y modalidad de adquisición.

Las viviendas tienen dos formas de ser proyectadas y construidas; aquellas que son edificadas con materiales tradicionales estandarizados y las viviendas erigidas con materiales ecoamigables normalizados, las cuales califican para el programa denominado Bono Mivivienda Verde del fondo Mivivienda promovido por el Estado. También los proyectos son desarrollados con criterios de sostenibilidad en su diseño y construcción, por lo tanto, se logra la disminución de impacto sobre el medio ambiente, con el fin de calificar para el Bono Mivivienda Verde del fondo Mivivienda del Estado, el cual solicita que el proyecto debe contar con el desarrollo de ingeniería que garantice ahorro de energía y agua hasta un 30% con respecto a las construcciones normales. Bajo este enfoque se han desarrollado los nuevos proyectos que se lanzaron al mercado en el año 2019 como son: Residencial Abedul, Residencial Cypres, Residencial Almendra y Residencial Castaño. Para el año 2020 se viene desarrollando proyectos residenciales como: Residencial Lirio 2 y Residencial Pershing los cuales serán edificados utilizando las nuevas tecnologías de construcción, que se ha venido incorporando al mercado. En el año 2019 las ventas de FT Constructores llegaron a S/ 55 millones, obteniendo una utilidad neta de 7.58% sobre las ventas y se desarrolló inversiones en la compra de terrenos para sus operaciones en los próximos años. Asimismo, la empresa tiene como objetivo duplicar las ventas e incrementar su rentabilidad al año 2025 en 12%, para lo cual está planeando desarrollar un diseño organizacional con el fin de cumplir los objetivos trazados.

Los factores claves de éxito en el sector inmobiliario son: (a) los precios competitivos, (b) la experiencia en el negocio, (d) el personal técnico calificado, (f) la marca posicionada en el sector, (g) la calidad del producto y/o servicio ofertado y (h) la capacidad financiera. FT Constructores; se encuentra desarrollando los factores mencionados y está al nivel de

competencia de otras inmobiliarias que ofrecen el mismo producto. Enfocados en su eslogan de brindar más que departamentos verdaderos hogares.

1.2. Conclusiones

El sector inmobiliario en la ciudad de Lima es competitivo debido al gran número de empresas que ofertan el mismo producto que el mercado demanda, su crecimiento está fuertemente vinculado al desarrollo del país y la necesidad por una vivienda propia que existe en el Perú, este sector en los últimos años se ha visto favorecido por el crecimiento económico del país, el cual impulsa el desarrollo del mercado y la empresa privada, representando una oportunidad de crecimiento para la organización.

FT Constructores, cuenta con una ventaja competitiva porque ejecuta directamente la construcción, y esto hace que sean una de las mejores opciones en el segmento de mercado inmobiliario al cual está dirigido, porque brinda un producto de calidad al mejor precio y las mejores ubicaciones en los distritos donde se desarrollan los proyectos.

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

2.1. Antecedentes

FT Constructores, ha establecido como visión general; Abril (2017) “construir edificios de calidad, realizando los trabajos con un alto nivel de productividad y seguridad, con beneficios y satisfacción para sus clientes” (sección nosotros, párr. 1). Con respecto a la misión que persigue la empresa plantea; Abril (2017) “mejorar la calidad de vida de sus clientes, mediante el desarrollo de proyectos eficientes, de gran calidad arquitectónica y construidos por un talentoso equipo que permite satisfacer las necesidades del mercado” (sección nosotros, párr. 2). Con la información obtenida, y a través de la metodología de la guía de planeamiento de D’Alessio (2014), se analizaron los componentes de la visión de la empresa, el cual se indica en la Tabla 1, referida al análisis de la visión actual y en la Tabla 2, relacionada a la misión actual.

Tabla 1.

Análisis de la Visión Actual

Componente	Cuenta con el componente
1. Ideología que motive a la organización a la innovación.	Si
2. Proyección organizacional de futuro.	No
3. Es sencillo, claro y se entiende.	Si
4. Es ambiciosa, persuasiva y pragmática.	No
5. Define su duración.	No
6. Propone un alcance territorial.	No
7. Cuenta con reputación en su ámbito geográfico.	No
8. Genera un sentido de urgencia.	No
9. La organización planifica y se proyecta, ¿por qué?	No

Tabla 2.

Análisis de la Misión Actual

Componente	Cuenta con el componente
1. Compradores.	Si
2. Productos, bienes o servicios.	No
3. Segmento.	No
4. Tecnologías.	Si
5. Objetivos de corto y largo plazo.	No
6. Doctrina de la organización.	No
7. Auto concepto de la empresa.	No
8. Cuidado de la marca.	Si
9. Gestión de Desarrollo Humano Organizacional.	No

De la evaluación realizada, verificamos que la misión y la visión de la empresa no cumplen con todos los parámetros establecidos por la metodología de trabajo indicado en la guía de planeamiento estratégico planteado por D'Alessio (2014). En ese contexto, es necesario replantear la filosofía y el sentido de los enunciados; los cuales deben involucrar a los colaboradores de mando alto como los gerentes y los jefes de departamento quienes, dirigidos por un equipo especializado de trabajo, aporten valor y reflejen el verdadero sentido de la empresa; utilizando para ello, comunicaciones efectivas que transmitan la filosofía de la empresa con proyección al año 2025. En ese sentido, FT Constructores cuenta con la capacidad para asumir los nuevos retos; para ello debe tomar en cuenta siete aspectos; (a) el desarrollo de la eficiencia en la gestión de recursos; (b) la formalidad y cumplimiento del aspecto legal como los reglamentos, normas y leyes; (c) la integridad y cumplimiento con sus socios estratégicos; (d) la responsabilidad y cumplimiento con sus colaboradores; (e) las expectativas de los clientes; (f) la inserción e implementación de innovadores sistemas de

gestión que ayuden al éxito de los procesos; y (g) el rechazo a las malas prácticas que contravengan la ética.

2.2. Visión

Consolidarnos al año 2025 como la empresa líder del mercado inmobiliario en los sectores A y B de Lima Metropolitana, con los estándares más altos de calidad y comprometida con la conservación del medio ambiente.

Se reestructuró el fundamento inicial de la visión, debido a los buenos resultados económicos y el posicionamiento de la marca en el mercado, generando la necesidad de ampliar el compromiso con sus clientes, a través de la innovación de los procesos, la expansión del negocio hacia nuevos mercados con estricto cumplimiento de las normas y leyes que fijan el lineamiento de las construcciones.

2.3. Misión

Construir edificios sostenibles para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, desarrollando nuestros trabajos con un alto nivel de productividad y seguridad.

Se simplificó la misión original de la empresa, para poder transmitir a los clientes un mensaje simple de su presencia en el mercado inmobiliario.

2.4. Valores

Los valores encargados de dirigir la marcha y las decisiones de FT Constructores, en edificaciones multifamiliares son:

Ética: cuya característica moral estarán encaminados hacia el bien individual y colectivo, basado en actitudes y acciones limpias. La integridad y la honestidad como factor predominante en las relaciones comerciales y laborales, así como el cumplimiento de las normas de control de calidad y diseño existente.

Innovación: se enfoca en la mejora continua, buscando la innovación que nos asegure transmitir la calidad en el producto y que esto genere seguridad a los clientes.

Flexibilidad: entendiendo y asimilando el cambio del entorno, con el único fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Excelencia: cumpliendo con los reglamentos, normas y leyes, fortalecimiento la marca con estándares de calidad, cuyos cumplimientos formen parte de una filosofía de servicio para la satisfacción y confianza de los clientes y proveedores.

Compromiso: cumplir con los acuerdos y compromisos con responsabilidad y respeto hacia la sociedad. Entregar el producto final en los tiempos y calidad ofrecida, manteniendo la presencia de la empresa no solo antes y durante el proceso de cada proyecto sino luego de la entrega de estos.

Sobornos o coimas: con la finalidad de adoptar decisiones comerciales con objetividad y en función de la mejor calidad.

Discriminación y acoso: donde el personal sea tratado con respeto y dignidad, con oportunidades de realizar aportes a la empresa y les permita desarrollarse personal y profesional sin distinción de raza, religión, nacionalidad, edad, estado civil, orientación social, genero, discapacidad física u otras características o rasgos protegidos por la ley.

Responsabilidad social: compromiso asumido y basado en una mejor calidad de vida de los colaboradores, de sus familias, el medio ambiente y la sociedad en general.

Seguridad: velar por la seguridad de los colaboradores respetando las normas impuestas en materia de prevención de riesgos.

2.5. Código de Ética

Todos los colaboradores, deben compartir y cumplir principios éticos basados en los siguientes códigos:

Compromiso: para cumplir los contratos, reglamentos, normas y leyes vigentes del país; a fin de generar un ambiente de confianza en el sector.

Respeto: a los derechos, pensamientos, principios y costumbres de los empleados que trabajan en el rubro de la construcción de edificaciones multifamiliares.

Seguridad: a la vida e integridad de los colaboradores, cumpliendo y haciendo cumplir la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 29783, 2011), basado en normas y estándares nacionales e incluso internacionales, cuyo propósito es lograr la meta de cero accidentes.

Medio ambiente: optimizando los recursos basado en prácticas eco amigables.

Manejo de información: de forma veraz y transparente, alineada con los valores de la organización; a fin de competir en igualdad de condiciones con los competidores.

Logro de objetivos empresariales: basado en el cumplimiento de responsabilidad social corporativa, manteniendo y buscando la armonía de todos los stakeholders del sector.

Confianza: los productos cumplen con los más altos estándares de calidad, virtud que ha permitido la estabilidad a la marca.

Cumplimiento: con las entidades supervisoras del sector como: MVCS, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), Ministerio del Ambiente (MINAM), Municipalidades, Colegio de Ingenieros del Perú (CIP), Colegio de Arquitectos del Perú (CAP), Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) y el Comité Nacional de Administración del Fondo para la Construcción de Viviendas y Centros Recreacionales para los Trabajadores en Construcción Civil del Perú (CONAFOVICER).

Se replanteo el código de ética, agrupándolos en cuatro lineamientos principales que controle las acciones de los colaboradores y la conducta organizacional. Con el objetivo de orientar, ayudar, promover, guiar y generar comportamientos y actitudes positivas de los involucrados dentro de la organización, para desarrollar la gestión de la empresa con

estrategias y tomas de decisiones coherentes. Su cumplimiento será de carácter obligatorio.

Por ello el código de ética queda establecido en:

1. Cumplir con las normas del sistema integrado de gestión.
2. Cumplir con las leyes, normas y ordenanzas nacionales y locales.
3. Cero corrupción, actuando con transparencia en todas nuestras operaciones.
4. Utilizar las mejores prácticas para entregar al cliente el inmueble contratado.

2.6. Conclusiones

Los cuatro conceptos desarrollados constituyen la base del planeamiento estratégico, con el objetivo de satisfacer las demandas y las necesidades inmobiliarias del mercado en Lima Metropolitana, mediante principios de innovación y gestión eficiente de la responsabilidad social corporativa y con la conservación del medio ambiente.

Se replanteo la visión, la misión y el código de ética de la empresa, tomando en cuenta todos los parámetros que requiere una organización para obtener un desarrollo sostenible. De igual manera, para el logro de la misión y visión se han planteado ocho valores y ocho lineamientos de códigos de ética.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) desarrollo el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, que contempla un conjunto de estrategias a largo plazo para lograr los objetivos nacionales y objetivos específicos, el cual se basa en seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente. El Plan Bicentenario es la base para los planes de mediano plazo y planes multisectoriales del Perú (CEPLAN, 2011). Del mismo modo, las políticas de Estado aprobadas por el Acuerdo Nacional han sido la base para la definición de los objetivos nacionales, las políticas, metas y acciones del Plan Bicentenario. Estas políticas han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Como fin supremo de la sociedad, el Estado Peruano busca asegurar la vigencia irrestricta de los derechos fundamentales establecidos en la constitución y los reconocidos en los tratados internacionales suscritos por el Perú, como: (a) garantizar una justicia confiable y transparente para acelerar el desarrollo económico, político y social de la Nación; (b) consolidar la institucionalidad democrática; y (c) reducir la pobreza al 10%, la pobreza extrema al 5%; y la dependencia de los programas sociales (CEPLAN, 2011).

Oportunidades y acceso a los servicios. Para garantizar la igualdad de oportunidades el Estado Peruano busca que todas las personas tengan acceso a los servicios básicos como:

educación, salud, agua, desagüe, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana. Entre los objetivos de este eje estratégico tenemos: (a) eliminar o reducir significativamente el analfabetismo; (b) aumentar la empleabilidad, para lo cual es importante que exista una relación permanente entre el sistema formativo y la demanda del mercado laboral, de modo que nuestra economía alcance una mayor competitividad y productividad; (c) aseguramiento en salud con servicios de calidad; (d) reducción del déficit cuantitativo y cualitativo de viviendas; y (e) seguridad ciudadana para mejorar la calidad de vida de las personas (CEPLAN, 2011).

Estado y gobernabilidad. Este eje estratégico implica que el Perú se convierta en un Estado democrático y descentralizado al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, de manera eficiente garantizando la seguridad nacional. Para lograr este objetivo será necesario una reforma en las entidades públicas del Estado, fortalecer la capacidad y calidad de los funcionarios públicos. Asimismo, la defensa nacional permitirá alcanzar la seguridad nacional evitando los conflictos armados, reduciendo el armamentismo y reorientando los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza, promoviendo la paz, estabilidad y confianza en el país para nuestro desarrollo (CEPLAN, 2011).

Economía, competitividad y empleo. El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021; plantea el crecimiento económico y mayor estabilidad macroeconómica a través de la integración a los mercados globales, buscando fomentar las inversiones privadas y públicas que incrementen los empleos adecuados para la modernización económica inclusiva. Para esto será necesario un marco jurídico que garantice la seguridad de las inversiones, mercados financieros transparentes y eficientes, y organismos que fomenten el desarrollo de la ciencia, tecnología y la innovación productiva (CEPLAN, 2011).

Desarrollo regional e infraestructura. Este eje estratégico implica lograr el desarrollo descentralizado y equilibrado entre todas las regiones del Perú, mediante una infraestructura

económica y productiva suficiente y con espacios transversales de planificación macrorregional del norte, centro y sur (CEPLAN, 2011).

Recursos naturales y ambiente. Tiene como objetivo lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y diversidad biológica, incentivando la eficiencia del uso del agua y la utilización responsable de la biotecnología (CEPLAN, 2011).

3.1.2. Potencial nacional

Demográfico. De acuerdo con el último censo poblacional realizado el año 2017, en el Perú hay 31'237,385 habitantes, de los cuales 50.81% son mujeres, siendo Lima el departamento con mayor población 9'485,405 (32.28%) y el menor Madre de Dios con 141,070 habitantes (0.48%). El 53.46% de la población oscila entre 20 a 59 años (INEI, 2018). En Lima Metropolitana en los sectores urbanos; Lima Top y Lima Moderna la demanda potencial habitacional esta dado por el 21.9% y 18.1% respectivamente (Agenda País, 2020). Mostramos los datos en el apéndice A.

Geográfico. Perú se encuentra localizado en la parte central de América del Sur , frente al océano Pacífico con un territorio de 1'285,215 km² y 200 millas marinas, ocupando el puesto 21 a nivel mundial en extensión territorial. La Cordillera de los Andes atraviesa todo nuestro territorio longitudinalmente, por lo cual tenemos diferentes climas, convirtiéndonos en un país megadiverso. Debido a esta ubicación estratégica Perú ha firmado diversas alianzas comerciales como: (a) el Acuerdo de Asociación Económica (AAE) Perú – Japón, (b) el Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China, (c) el Tratado de Libre Comercio entre el Perú y Estados Unidos de América y (d) forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC).

Económico. De acuerdo con el Banco Central de la Reserva del Perú (BCRP), proyecto, que el crecimiento del Producto Bruto interno (PBI) de 4% se mantendrá durante los años 2019 y 2020 impulsado por la demanda interna. Asimismo, se prevé que la inflación

para el año 2019 estará en el rango de 2.4% y 2.5% y para el 2020 en 2.5%, siendo estas mayores al registrado en el año 2018 (2.19%), pero menores al año 2017 (1.36%), 2016 (3.23%) y 2015 (4.40%) (BCRP, 2019).

Tecnológico -científico. En el año 2016 se realizó el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a los Centros de Investigación; los datos obtenidos nos indican para el año 2015 la inversión realizada a estos establecimientos fue de 518 millones de soles, representando el 0.08% del PBI; a diferencia de otros países como Estados Unidos que invirtió el 2.74% del PBI. De acuerdo con este censo, las universidades privadas y públicas fueron las que más invirtieron en esta área (46.8%), seguidos de los institutos públicos de investigación con (41.6%) (CONCYTEC, 2017).

Histórico – psicológico – sociológico. Perú es un país con una enorme riqueza histórica, lo cual nos da una ventaja competitiva para el desarrollo turístico por ende incrementar el PBI. En el año 2017 se inauguró el teleférico de Kuélap y en el año 2018 el aeropuerto internacional de Pisco impulsados por el aumento de turistas extranjeros en conocer nuestro pasado ancestral. En la última década se ha creado la marca Perú como un símbolo que une a todo el país, el cual ha logrado que nuestra sociedad se identifique principalmente con nuestra gastronomía; este programa ha sido crucial, ya que está logrando disminuir nuestras diferencias sociales y está aumentando el orgullo por el Perú (PromPerú, 2020).

Organizacional – administrativo. El artículo 43 de la Constitución Política de la República del Perú indica que el país es democrático, social, independiente y soberano. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes (Constitución Política del Perú, 1993).

Militar. “El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional” (CEPLAN, 2011, p. 120); sin embargo, en la dos últimas décadas se ha reducido el gasto público en orden interno, defensa y seguridad nacional (Datosmacro.com, 2018), lo cual está reflejado en los equipos obsoletos y la falta de presencia del Estado en las fronteras .

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. Hoy en día el Perú cuenta con diversos acuerdos comerciales como: el Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China, el Tratado de Libre Comercio entre el Perú y Estados Unidos de América, el Tratado de Libre Comercio Perú - Singapur, y forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC) (SUNAT, 2019). Estos convenios nos han permitido insertarnos en el mundo globalizado y obtener beneficios mutuos, así como una interdependencia.

Lazos pasados y presentes. El Perú ha tenido conflictos bélicos con sus países vecinos como Chile, Ecuador y Bolivia. El último tratado data del 27 de enero del 2014 donde se definió la frontera marítima entre Perú y Chile a través del fallo emitido por la Corte de La Haya. Quedando resueltos todos los problemas limítrofes del País con sus vecinos.

Contrabalance de los intereses. Reconoceríamos como nuestro enemigo a Chile por los problemas históricos y sociales que tuvimos. La relación con los demás países de América Latina es de constante intercambio comercial. Recientemente, el Perú y Corea del Sur, suscribieron un acuerdo de cooperación para el intercambio tecnológico que permitirá a los empresarios peruanos conectarse con la tecnología para mejorar su productividad (Perú.com, 2018). Así mismo, se espera que los lazos que el Perú viene estableciendo con los países de Latinoamérica incentiven a la empresa privada para que se beneficien con las ventajas que presenta el Building Information Modeling (BIM) para la industria de la construcción (EDITECA, 2018).

Conservación de los enemigos. El Perú debe mantenerse siempre alerta a las operaciones que desarrollan sus países vecinos, por los antecedentes históricos de guerras por territorio. Entre los beneficios comerciales y económicos con los países vecinos, resalta la construcción de la carrera interoceánica como eje de conexión entre el Perú, Brasil y el norte de Bolivia; también, es importante mantener buenas y seguras relaciones con los sindicatos de los trabajadores, para el término oportuno de los proyectos, ya que la rentabilidad de la empresa depende directamente de los plazos de culminación de las obras.

3.1.4. Influencia del análisis en FT Constructores

Los indicadores macroeconómicos convierten al Perú en una nación con el menor riesgo País, convirtiéndolo en una nación atractiva y referente para las inversiones en América Latina. Los beneficios de los tratados comerciales que tiene el Perú con diferentes naciones influyen en reducir los costos de producción. La región Lima tiene la mayor población del país con 9'485,405 habitantes (32.28%), y posee la mayor concentración de déficit cuantitativo y cualitativo de viviendas con (23.86%), (CEPLAN, 2011), convirtiéndola en una región estratégica y atractiva para invertir en el sector inmobiliario. Visto los escenarios favorables, FT Constructores, debería seguir invirtiendo con mayores metas de crecimiento en el sector inmobiliario del país.

3.2. Análisis Competitivo del País

En el modelo del diamante de la competitividad de las naciones, referida hacia la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 2007) indicó que el predominio de los componentes para obtener esta riqueza está constituido por la tierra, los recursos naturales, la población y el trabajo. Porter concluyó que los países alcanzan en lograr una ventaja competitiva cuando desarrollan clústeres de empresas y estas son las responsables de la ventaja competitiva de las naciones. Los factores que permiten el surgimiento de estos clústeres son por medio de sucesos de innovación. La capacidad de una nación para innovar

está dada por cuatro elementos: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) industrias de soporte relacionadas y de apoyo; y (d) la estrategia, la estructura y la rivalidad entre las empresas. La responsabilidad de los gobiernos por desarrollar el progreso a sus naciones es desarrollar la competencia y desempeñarse como promotor y generador de estos cuatro factores.

3.2.1. Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores están relacionadas, con la situación actual de un país, estado, región o ciudad asociado a los componentes de producción como son: los recursos, la infraestructura y servicios o bienes obligatorios para ser competitivos en un determinado sector, medidos en cantidad, costos, calidad y especialización (D'Alessio, 2014).

En el ranking de competitividad mundial del año 2019, el Perú se ubica en el puesto 65 de los 141 países valorados de acuerdo con el Reporte de Competitividad Global (Schwab, 2018). Esta posición comparada a los años pasados, bajo de dos a cinco puestos (Ranking 2018: puesto 63 de 140 países; Ranking 2017: puesto 60 de 135 países). Significando que un hubo retroceso en su competitividad; tal como lo muestra la Figura 2, este gráfico, compara las posiciones de los 10 primeros países con las del Perú en los años 2017, 2018 y 2019. En la Figura 3 se indican las posiciones del Perú referente a su desempeño competitivo entre los años 2008 al 2018, donde nos muestra en detalle el descenso de puestos de la competitividad del Perú en los últimos cuatro años y el ligero avance de una posición referente al pasado año.

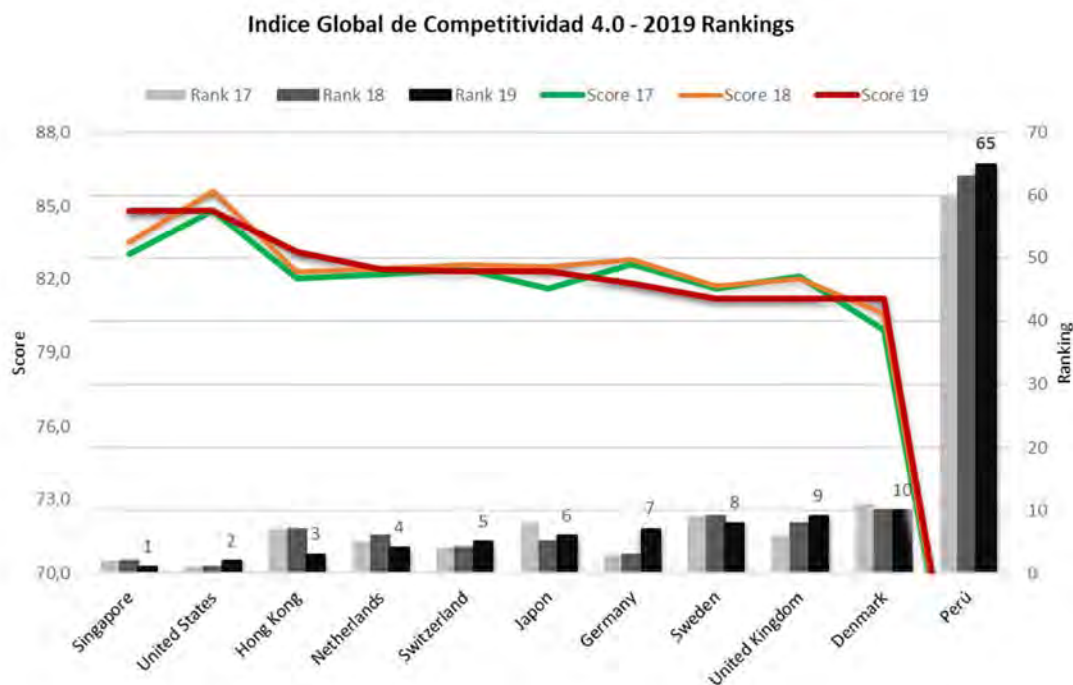


Figura 2. Índice de rendimiento del Perú - Global Competitiveness
Tomado de *The Global Competitiveness Report 2019*. Autor. Klaus Schwab, WE Forum 2019
(http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

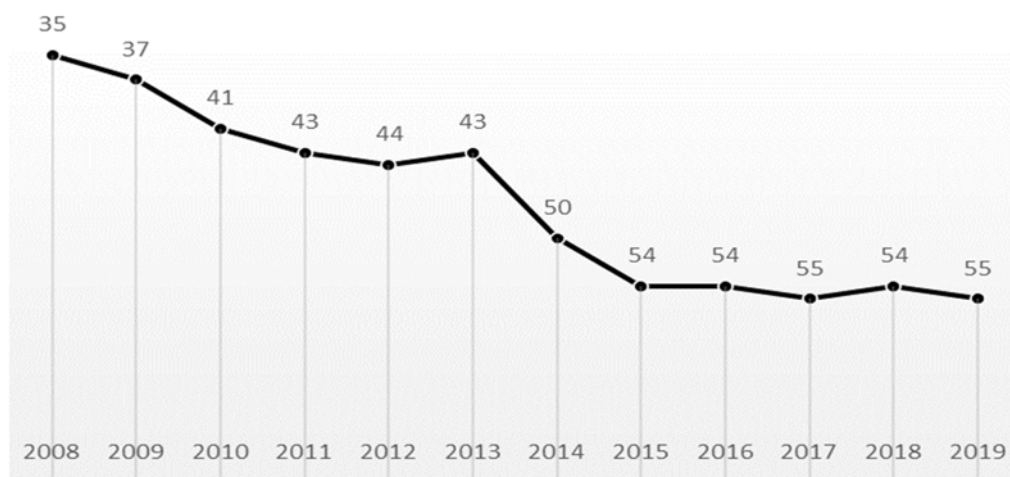


Figura 3. Evolución de los resultados generales de competitividad del Perú
Tomado de *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018*. Autores Percy Marquina y Luis Del Carpio Castro, por CENTRUM – IMD 2018
(<http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>)

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con D'Alessio (2014) las condiciones de la demanda se refieren a definir la naturaleza de los clientes, respecto a un determinado producto en el mercado, vale decir si el consumidor está informado, cuan exigente es, si en un determinado mercado cuantos segmentos especializados existen y si el consumidor tiene otras exigencias más. Porter (2014) indicó que la dimensión de la demanda interior es menos importante que la naturaleza de dicha demanda. Referido a este estudio en el Perú el sector inmobiliario ha mostrado una significativa caída como se muestra en la Figura 4, donde la oferta inmobiliaria, por el número de unidades inmobiliarias (U.I) en el mercado, ha cambiado durante un año en 10.46% menos que Julio 2017. Igualmente se contabiliza una disminución con relación al mes de Junio (baja en 2.48%) lo cual tiene un sustento por el menor ingreso de proyectos nuevos al mercado, esto según las estadísticas de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (asociación que reúne a las principales empresas inmobiliarias del Perú).

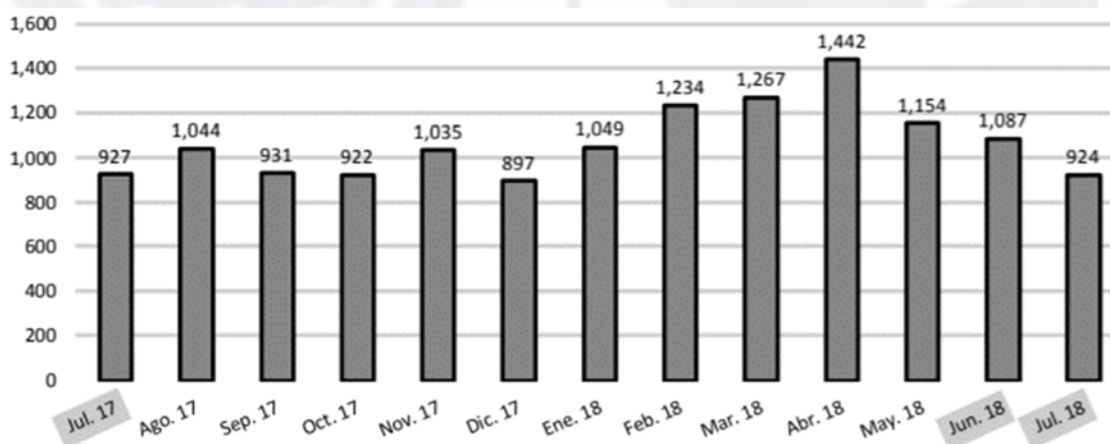


Figura 4. Datos históricos ventas disponibles en U.I. mercado inmobiliario - Lima Tomado de Informe Estadístico Mercado Inmobiliario Julio 2018. Autores ADIPerú 2018 (<http://adiperu.pe/wp-content/uploads/Boletin-Info-ADI-Julio-2018.pdf>)

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Los objetivos, estrategias y formas de organizarse de las empresas en una industria varían de acuerdo con las naciones, pero son las condiciones del país (la creación, la

organización y la gestión) y la competencia (la legislación, el fomento de la inversión, y la mejora continua), que deben tener una buena relación (D'Alessio, 2014).

La vivienda en el Perú pasó de ser un imperativo primordial para convertirse en uno de los propósitos de autorrealización más importante para el ciudadano peruano. En los últimos tres meses del primer semestre del año 2018, el mercado inmobiliario en el Perú y especialmente en Lima (ciudad capital donde se oferta la mayoría de los proyectos inmobiliarios) ha sufrido una disminución en las ventas, entonces se entiende que existe una sobre oferta de viviendas, en consecuencia, este efecto impacta directamente sobre el precio final de los inmuebles y en el desarrollo de los próximos proyectos.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

La solidez de un mercado se logra cuando existe un buen nivel de competitividad entre las organizaciones y los sectores aliados de tal manera que, si laboran generen valor compartido (Porter, 2014). Los pilares de equilibrio en un mercado inmobiliario son tres: (a) Estado: el cual cumple el rol de promotor de la inversión dando las normativas y reglas de juego para un normal desarrollo; (b) sistema financiero: cumple el rol de intervenir con el financiamiento del capital, para la construcción por medio de las inmobiliarias de los proyectos de vivienda; y (c) las inmobiliarias: cumplen el rol de creador y emprendedor al realizar la construcción de los proyectos de vivienda. Además, todos estos pilares deben estar al servicio de la demanda real e insatisfecha; en la Figura 5 se indican los pilares de equilibrio en el mercado inmobiliario.



Figura 5. Pilares de equilibrio en el mercado inmobiliario

3.2.5. Influencia del análisis en FT Constructores

El Perú ha evidenciado en esta última década (2001 a 2010) un crecimiento sostenido en su economía, lo que es propicio por que brinda un ambiente macroeconómico firme, debido generalmente a la inversión privada, mostrado en este caso por el crecimiento del sector construcción. No obstante, es de imperiosa necesidad por parte del Estado elaborar un plan nacional que guíe en tiempo y trascendencia a las futuras autoridades, para lograr que el Perú se coloque en las vitrinas de la inversión mundial. Con respecto al sector inmobiliario, está atractivo debido a la falta de viviendas a nivel país, especialmente en la ciudad de Lima, pero esta demanda se tropieza con barreras como la escasez de terrenos urbanos, la subida de los precios de los inmuebles, el incremento en el costo de los terrenos para la construcción, la amenaza de nuevos competidores en el mercado inmobiliario y la poca aceptación de los créditos en el sistema financiero; al final estos factores generaran la desaceleración del sector.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Consiste en investigar los factores externos clave para definir el entorno de la compañía, este análisis identifica y evalúa con un enfoque global y metódico las fuerzas

políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas, conocido como análisis PESTE (D'Alessio, 2014).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Estado peruano está conformado por tres poderes; el legislativo, el judicial y el ejecutivo, que se supervisan entre sí. El poder ejecutivo atiende a todos los sectores económicos públicos y privados a través de los ministerios; en el rubro del sector inmobiliario interviene el MVCS quien está a cargo de las regulaciones a nivel nacional en materias de urbanismo y desarrollo urbano (IDEA Internacional & Transparencia, 2008).

La ley que crea la Central de Información de Promotores Inmobiliarios y/o empresas constructora de unidades inmobiliarias (Ley 29203, 2008), fue creada y promulgada debido a las múltiples denuncias relacionadas a las estafas que los ciudadanos eran propensos al adquirir un inmueble, regula las operaciones inmobiliarias y constructoras, a través de las entidades como: (a) el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), responsable de la defensa y protección de los derechos de los consumidores; (b) el Fondo MIVIVIENDA, gestiona la inscripción y regulación de los registros de las entidades de construcción; (c) La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), comunica la frecuencia y calidad de las transacciones comerciales, registrada en las centrales de Riesgo; (d) la SUNAFIL, informa las sanciones impuestas respecto a temas de seguridad y salud en el ambiente de trabajo en la construcción; (e) la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), reporta las inmobiliarias inscritas; (f) la SUNAT; (g) la CAPECO, impulsan la construcción responsable a través de sus agremiados; (h) las Cámaras de Comercio; e (i) los Colegios Profesionales, notifican la habilitación y las sanciones de sus asociados. Así mismo dentro de esta ley se establece que los gobiernos locales suministrarán al MVCS la información referente a los promotores inmobiliarios y/o empresas constructoras, concerniente a los temas de sanciones, habilitaciones urbanas,

declaratorias de construcción, realizadas sin autorización o licencia (Diario Oficial El Peruano, 2019).

Las fuerzas políticas en el Perú fueron solicitadas y convocadas por la Sociedad de Comercio Exterior (ComexPerú), el 23 de marzo del 2018, para que impulsen reformas legales e institucionales que aceleren el crecimiento económico; también remarcaron la necesidad de contar con estabilidad para lograr el crecimiento económico y motivar las inversiones privadas que generen oportunidades para el país (GESTIÓN, 2018). Así mismo, el Banco Mundial ha manifestado que desde los inicios del presente siglo y después de una expansión robusta, el Perú entre los años 2014 y 2019 ingresó a una etapa de lento crecimiento económico. Del mismo modo remarcaron que la crisis del Covid-19 generará una recesión en el año 2020, el cual se espera que el Perú se recupere, porque se distingue como uno de los países de mayor dinamismo en América Latina por sus políticas macroeconómicas prudentes, reformas estructurales de amplio alcance que han favorecido un adecuado crecimiento con una baja tasa de inflación (BANCO MUNDIAL, 2020).

En el aspecto político legal, el Perú cuenta con acuerdos y tratados de libre comercio los cuales permiten reducir y en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias a la comercialización de los productos; por lo tanto, facilitan la importación de los materiales y equipos utilizados en la construcción, porque estos insumos importados cuestan menos gracias a la eliminación de los aranceles (MINCETUR, 2011). Las importaciones de bienes de capital y materiales de construcción en marzo del 2020 sufrieron una caída del 20%, debido al inicio de la paralización de las obras por causa del COVID-19. El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento viene impulsando programas sociales que incentivan la conservación del medio ambiente a través del fondo Mivivienda Verde (MV), la finalidad es fomentar el acceso a viviendas que incorporen criterios de sostenibilidad en su diseño y construcción para disminuir el impacto sobre el medio

ambiente. El fondo otorga el Bono Mivivienda, cuyo aporte se encuentra en el orden de 3 % a 4 % del valor de financiamiento, según el grado de sostenibilidad para la adquisición de una vivienda verde en un proyecto certificado (MiVivienda, 2007). En la Tabla 3, se muestra el valor de financiamiento del bono Mivivienda Verde.

Tabla 3.

Valor de Financiamiento del Bono Mivivienda Verde.

Valor de financiamiento	Grado de sostenibilidad	
	Grado 1 %	Grado 2 %
Hasta S/ 140,000	4	4
Mayor a S/ 140,000 – hasta S/ 377,640	3	4

Nota: Valor de Financiamiento sin considerar el descuento del Bono Mivivienda Verde

Para las empresas, las políticas salariales definen el futuro de sus procesos en la generación de bienes y servicios; por ese motivo, el Estado regula el sueldo mínimo vital, para fortalecer los procesos de crecimiento de las empresas y del país. El Estado Peruano promulgo el decreto ley de los Métodos de Fijación de Salario Mínimo (Decreto Ley N°14222, 1962), donde dispuso el cumplimiento obligatorio del sueldo mínimos vital en todas las actividades económicas (MTPE, 2006). Sin embargo, el salario de los trabajadores de construcción civil siempre supera los montos del sueldo mínimo vital fijados por el Estado, quien en su afán de regularlos generan reintegros sujetos a índices o porcentajes publicados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Puntriano, 2015). Desde el 1 de abril del 2018, la remuneración mínima vital, fijado por el Estado Peruano es de S/ 930 mensuales; sin embargo, para los empleadores este valor se ve incrementado en un 45.09%, debido a los aportes obligatorios de ley los cuales son: Essalud 9%, SCTR 1%, Vida Ley promedio 1.09%, aportes de la patronal 9%, 12 salarios mensuales, más dos sueldos por gratificaciones y un sueldo por la compensación del tiempo de servicio, estos derechos

amparan a todo trabajador que se encuentra en planilla, entonces, para las empresas un trabajador con remuneración mínima vital en construcción civil realidad llega a costar S/ 1,349.29 mensuales; monto que surte efectos considerables a la empresa en sus operaciones financieras y de producción.

La regulación de las categorías de los trabajadores incluidos en el sistema de construcción civil fueron aprobadas con el Régimen de Construcción Civil (Decreto Supremo, 2 de marzo de 1945) y refrendada por la (Resolución Ministerial N°005, 1956); determinándose agruparlos en tres categorías: operarios, oficiales y peones; según la Ley de Fomento a la Inversión Privada en la Construcción (Decreto Legislativo N°727, 1991) en su artículo 12, indica que el régimen laboral especial de construcción civil aplica para actividades que superen 50 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), donde regula las normativas anteriores y las categorías profesionales de trabajo existente dentro de este régimen. Al año 2020 las remuneraciones para estas categorías contemplan, bonificación unificada de la construcción (BUC), bonificación por movilidad, bonificación por asignación escolar, horas extras, bonificación por turno de noche, bonificación por contacto directo con agua, contacto con aguas servidas, bonificación por altura, bonificación por altitud, gratificaciones, compensación por tiempo de servicio (CTS), compensación vacacional, turnos corridos, refrigerio, agua potable, uniformes de trabajo y seguro de vida de acuerdo con la naturaleza de la construcción, todo esto dado por la Convención Colectiva de Trabajo Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2019-2020 (Resolución Ministerial N°212, 2019). Para acreditar que los trabajadores están en el régimen de construcción civil deben estar inscritos en el Registro Nacional de Trabajadores de Construcción Civil (RETCC), de la direcciones o gerencias regionales de trabajo y promoción del empleo a nivel nacional de acuerdo con el Reglamento del Registro Nacional de Trabajadores de Construcción Civil (Decreto Supremo N°005, 2013); en la Tabla 4,

indicamos todo lo relacionado al salario y los beneficios sociales de un colaborador del régimen de construcción civil.

Tabla 4.

Tabla de Salarios y Beneficios Sociales

Descripción de pago	Categoría		
	Operario (S/)	Oficial (S/)	Peón (S/)
Jornal	421.80	332.40	298.20
Jornal dominical	70.30	55.40	49.70
BUC 30- 32 % (según categoría)	134.98	99.72	89.46
Movilidad	48.00	48.00	48.00
Ídem. 12% + Utilidades 3%	63.27	49.86	44.73
Vacaciones 10%	42.18	33.24	29.82
Gratificación navidad	131.23	103.41	92.77
B. Extraordinaria Ley 29351	11.81	9.31	8.35
Total, bruto salarios	923.56	731.34	667.03
Descuento ONP 13%	87.00	67.70	60.73
Descuento CONAF. 2%	9.84	7.76	6.96
Pago neto semanal	826.72	655.89	593.34

Nota: Datos tomados de tabla de salarios y beneficios sociales Expediente N° 173-2019-MTPE/2/14-NC (Del 01.06.2019 al 31.05.2020)

También la SUNAFIL, fue instituido mediante la ley que crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Ley 29981, 2013), está vinculado al Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo para promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento jurídico de la normatividad, sociolaboral, de seguridad y salud en el trabajo; las sanciones que establece este órgano se encuentran regulados y reglamentados por las disposiciones de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 29783, 2011), el Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo (Ley 28806, 2006), el trámite y resolución de las solicitudes y reclamaciones que se inicien ante las Autoridades Administrativas de Trabajo (Decreto Supremo N°017, 2012), y la modificatoria a la Ley General de Inspección del Trabajo (Decreto Supremo N°008, 2020), que reduce las infracciones laborales en más de 50% para

las tres categorías, microempresa desde 0.045 UIT hasta 0.68 UIT, pequeña empresa desde 0.09 UIT hasta 7.65 UIT y no micro y pequeña empresa (MYPE) desde 0.26 UIT hasta 52.53 UIT; esta reglamentación representa para FT Constructores, una obligación para invertir en su implementación y capacitación del personal a cargo.

Como oportunidades se identifican: las facilidades de importación de materiales y equipos para la construcción y los subsidios del gobierno a través del fondo Mivivienda.

Como amenaza se identifica: cambios en las ordenanzas municipales para acceder a las licencias de construcción y permisos de uso de vía; enfocados en mayores exigencias de las normas del Estado y ordenanzas municipales

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú cuenta con fundamentos macroeconómicos sólidos, que nos permiten afrontar el deterioro de la economía mundial; de manera que las reservas internacionales del Perú se contabilizan en alrededor de 29% de su PBI, representando cinco veces el total de nuestras obligaciones externas de corto plazo (BCRP, 2019). También, la baja en el crecimiento del PBI ha ocasionado que el Perú reformule las proyecciones de crecimiento, para el 2019 de 3.4 a 2.7% y para el 2020 de 4.0 a 3.8%. Asimismo, la demanda interna ha sufrido el mismo efecto, bajando de 3.3 a 3.0% en el 2019 y de 4.0 a 3.7% en el 2020. El PBI del sector construcción tiene los números más alentadores de crecimiento, con una cifra proyectada de 5.8% para el año 2020 (BCRP, 2019), superior al crecimiento del año 2019 que de enero a setiembre resultó en 4.2%; como se muestra en la Figura 6, el asunto de la variación porcentual del PBI Mundial.

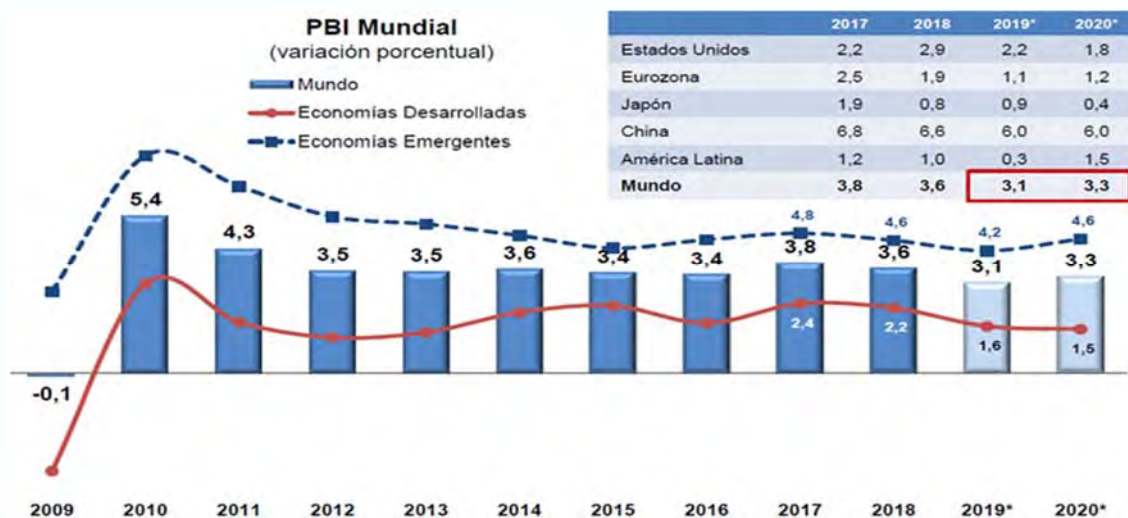


Figura 6. PBI mundial

Adaptado de *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas, 2019 – 2020*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2019-presentacion.pdf>

En los dos últimos años, el sector construcción viene atravesando por un desarrollo sostenido, el cual está sustentado por la creciente demanda de nuevas unidades inmobiliarias como departamentos, oficinas, y locales comerciales. Los factores que impulsan este crecimiento básicamente son dos: el primero, debido al aumento en los ingresos y poder adquisitivo de la población, mientras que el segundo factor está influenciado por las entidades bancarias, quienes vienen ofreciendo facilidades a la población para acceder a créditos hipotecarios. El indicador de este incremento, se ve reflejado en el reporte del crecimiento de las colocaciones hipotecarias en el año 2019; el cual indica, que al cierre de agosto suman un total de S/ 50,732 millones (Lira, 2019), monto que supera los S/ 17,000 millones registrado en setiembre de 2018 (BCRP, 2018). Estos montos reflejan las facilidades que las entidades financieras vienen otorgando a los créditos hipotecarios, debido a la desconcentración de las entidades crediticias, en el Perú solo cuatro entidades financieras: Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA Continental), Interbank y Scotiabank concentraban la oferta de créditos hipotecarios, estos fueron ampliados con la incorporación

de nuevas entidades financieras como las cajas municipales, las cajas rurales, las financieras y la entidad de desarrollo para la pequeña y microempresa (EDPYMES); los últimos ofrecen tasas de intereses promedio del mercado, alrededor del 14.22% (SBS, 2019). También, la morosidad en la cobranza de las colocaciones hipotecarias del sistema financiero, cuyo reporte dado por la gerencia de estudios económicos del departamento de estadística de la asociación de bancos del Perú (ASBANC), viene registrando una evolución favorable, con cifras de un 10.47% en el 2001, 2.90% en 2005, 1.75% en el 2010, 2.70% en el 2015 y 3.13% en agosto del 2019 (ASBANC, 2019).

Como característica relevante se encuentra el incremento del precio del metro cuadrado construido en Lima Metropolitana; para el año 2019 el costo promedio por metro cuadrado es: en San Isidro S/ 8,831, en Barranco S/ 8,548, en Miraflores S/ 8,326, en San Borja S/ 7,504, en Surco S/ 6,641, en Puente Piedra S/3,203, en los Olivos S/ 2,964, en San Martín de Porras S/ 2,919, en Carabayllo S/ 2,323, en Ancón S/ 2,207 y en Comas S/ 2,164 (Guarda, 2019); de acuerdo a esta información, la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI Perú) manifiesta que Comas es el distrito con el precio promedio por metro cuadrado más bajo de Lima Metropolitana, mientras que el distrito de San Isidro reporta los precios más altos. Esta evolución ha sido consistente con el desplazamiento de la demanda hacia viviendas de mayor valor. Este factor está relacionado con el ensanchamiento de la clase media, donde se ha observado que el ingreso promedio diario para el 2019 oscila entre US\$21 a US\$50, incrementando la demanda del sector inmobiliario.

En las construcciones inmobiliarias, los principales insumos utilizados son el cemento, el fierro y los agregados; estos inciden significativamente de forma directa en el costo final de la edificación; como referencia, la tonelada de fierro durante el mes de enero del 2019 costaba S/ 3,225, mientras que para diciembre del 2019 bajó a S/ 3,158 por tonelada (MVCS, 2020); la importancia de controlar los costos del fierro radica porque su incidencia

representa en promedio el 5% del costo total de la inversión (Bengoa, Gonzales, Ortiz, & Phang, 2013). El incremento del tipo de cambio del dólar afecta a los proyectos inmobiliarios, especialmente en el precio de los terrenos, porque estos suelen cotizarse y financiarse en la moneda norteamericana, luego las empresas inmobiliarias que se financian en dólares y después comercializan el producto en soles se encuentran en un dilema de ajustar o elevar sus precios al cliente implicando esto en una venta tardía (Escalante, 2015). También la volatilidad del tipo de cambio conlleva a tener problemas en el sector, debido a la globalización y los problemas coyunturales actuales como las guerras comerciales entre las potencias mundiales.

El riesgo país se encuentra en 1.02%, siendo el más bajo de la región según el banco de inversión JP Morgan, esta cifra muestra una disminución de tres puntos respecto a la anterior evaluación (GESTIÓN, 2019). Referente a las tasas de interés hipotecario en el año 2017 la tasa promedio del crédito hipotecario fue 8.13%, al cierre del año 2019 la tasa promedio llegó al 7% e inició el año 2020 con una proyección a la baja (Castillo, 2020); el mínimo cambio en el porcentaje tiene efectos grandes en el sector inmobiliario, ya que el cliente pagará menos intereses.

El Perú no está libre al contagio masivo del coronavirus (COVID 19) ante esto las autoridades gubernamentales vienen realizando esfuerzos por detener la propagación de esta pandemia, tomando medidas para evitar su transmisión, ya que traerá consecuencias perjudiciales en la actividad de los sectores económicos. Para el Perú el Banco Mundial pronostica para este año 2020, un desplome de -4.7% en el PBI, Conexión ESAN anuncia que será del -5.5%, Apoyo Consultoría estima el descenso en -4.5%, diversas consultoras como Intéligo, Macroconsult, y Goldman Sachs anuncian un descenso de la economía peruana (Balza, 2020); a esto Moody's proyecta desde un punto optimista un crecimiento cercano al 0% de la economía del Perú. Lo que resultará en una recesión con la pérdida de ingresos de

las familias, la pérdida de empleos y la economía detenida, luego se pronostica que la recuperación y crecimiento del PBI será lento iniciándose en el último trimestre del año 2020.

En el sector de la edificación inmobiliaria, la pérdida de empleo se vio reflejado ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), donde se presentaron al 20 de abril del 2020 una cantidad de 7,124 solicitudes de suspensión perfecta de labores, de las cuales el 25% corresponden a las empresas inmobiliarias, especialmente entre los colaboradores que no pueden realizar trabajos de manera remota y además de ser los empleos en el sector construcción de carácter temporal; lo que resultara que el PBI se reduzca hasta el 10% en el año 2020 debido al Covid-19. La recuperación del sector inmobiliario según la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) y la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI) tendrá un periodo entre los 6 a 9 meses, aproximadamente en el tercer trimestre del 2020, variando de acuerdo al avance de la recuperación de la economía mundial y nacional, esta recuperación tendrá este lapso corto, debido entre otros a la demanda de inmuebles en Lima Metropolitana cuyo promedio llega a las 300 mil viviendas (SE, 2020). Tras la reanudación de las actividades, el MVCS reiniciará el sector y fomentará para que lidere la reactivación económica del país, mediante las siguientes estrategias: el incremento del Bono del Buen Pagador en los créditos Mivivienda, la rebaja de la cuota inicial para los créditos Mivivienda, la exoneración de requisitos para los beneficiarios de Techo Propio, la protección a las familias que tomen nuevos créditos hipotecarios incrementando la cobertura de riesgo crediticio, la concesión de periodos de gracia a los deudores del crédito Mivivienda, la ampliación de licencias de habilitación urbana, el reembolso a las promotoras de proyectos de vivienda social en la inversión efectuada en los servicios de agua y desagüe para garantizar la continuidad de la construcción de los proyectos inmobiliarios comprendidos en el fondo Mivivienda Bono Verde. En la Figura 7, se indica el porcentaje de variación de la inversión pública, privada comparada con el PBI del Perú.

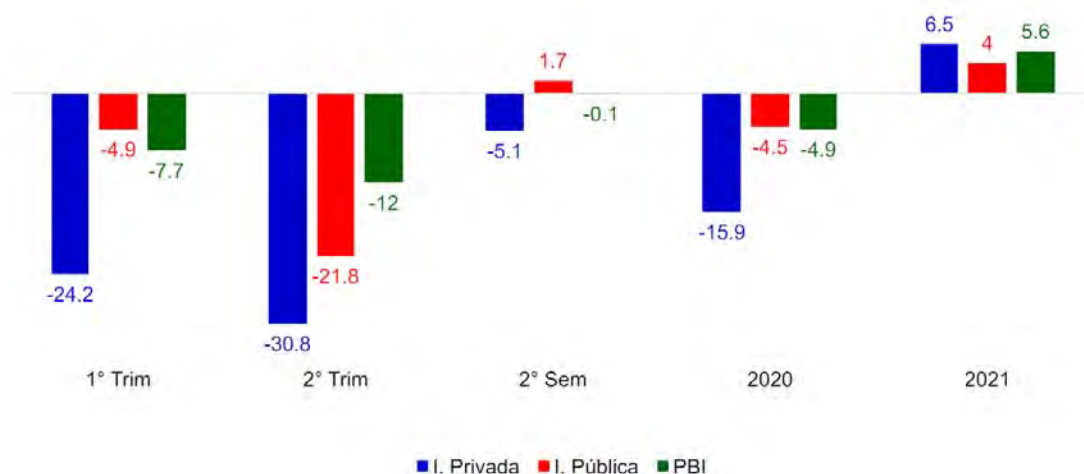


Figura 7. Inversión pública, privada y PBI Perú (variación %)

Fuente: BCR y Proyecciones Macroconsult. Adaptado de *El sector inmobiliario en tiempos del Covid-19*. Capeco. Abril 2020. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=THOmSGecXz8>

Como oportunidades se identifican: Bajas tasas de préstamo hipotecario para los clientes (flexibilidad de las entidades bancarias para el acceso a créditos) y bajo riesgo país.

Como amenazas se identifican: (a) incremento del precio del metro cuadrado de terreno en los distritos de Lima Metropolitana, (b) variación en el tipo de cambio y (c) crecimiento lento del PBI (Covid-19).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La modernidad se ha convertido en una característica del sector, como tendencia del mundo globalizado; esta corriente se ha convertido en una aspiración que trata de imitar y anhela en formar parte del mundo desarrollado moderno, esto se ve reflejado en la construcción de edificios inteligentes que tienen sistemas automatizados de control y con eficiencia energética, cuyos diseños arquitectónicos están basados en automatizar la vivienda. FT Constructores desarrolla sus proyectos alineados a las nuevas tendencias. En el Perú tres de cuatro viviendas que se construyen son informales y se desarrollan mediante la autoconstrucción, esto se advierte generalmente en la periferia de la ciudad y básicamente son

por los altos costos que resulta construir de manera formal, pese a la política que impulsa el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Andina, 2019).

La mano de obra, compuesto básicamente por el sindicato de construcción civil, busca defender los derechos de los trabajadores; este gremio generalmente traba los objetivos de crecimiento de la empresa, y en algunas oportunidades, generan conflictos entre los empleadores y trabajadores llegando inclusive a formar sindicatos informales que solo buscan lucrar y paralizar los proyectos inmobiliarios, acarreando problemas sociales y conflictos de interés que no son sencillos de eliminar (MTPE, 2019).

La tasa de crecimiento poblacional, es otro factor que afecta de forma directa, porque incide en la demanda del mercado inmobiliario, de allí surge la necesidad de contar con una vivienda para los habitantes; cuyo resultado emitido por el Censo Nacional del año 2017, indica que la población del Perú creció a 31'237,385 de habitantes, cuya densidad es de 25 habitantes por km²; de allí, también se desprende que el Perú es un país predominantemente urbano (79.3%), frente a un 20.7% rural, cuya concentración principalmente está en la ciudad de Lima con 8'574,974 habitantes, representando el 28.4% de la población nacional (INEI, 2018).

También, debemos valorar que en el Perú, en particular en la ciudad de Lima Metropolitana, se está expandiendo nuevos polos de crecimiento en los extremos de la ciudad, esta característica es identificada por implementar nuevos servicios, dentro de los cuales se encuentran los centros comerciales, edificaciones, inmobiliarias, planes de desarrollo urbano de las municipalidades distritales y otros; los cuales repercuten en el incremento de los precios del metro cuadrado de terreno; como referencia mencionamos a los distritos con zonas de expansión urbana como Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Villa El Salvador y Ate Vitarte; donde, desde el año 2015 el costo del metro cuadrado ha incrementado su valor en cuatro veces el costo inicial (Bengoa, Gonzales, Ortiz, & Phang, 2013).

Lima Metropolitana esta sectorizada en 9 zonas, agrupándolos de acuerdo con su estrato social (CPI, 2019). En la Tabla 5 se observa que los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, y La Molina; representan el 79.1% de la población de la Metrópoli, donde generalmente sus habitantes pertenecen al estrato socio económico A y B, la denominación que se facilita a estos distritos es de Lima Top, adicionalmente luego se incluye al distrito de Barranco (Urbana, 2019). El mercado al cual está dirigido los productos de FT Constructores es el sector socioeconómico B, pero con grandes perspectivas de desarrollo hacia el nivel socio económico A, debido a que la población de este sector tiene las posibilidades económicas para poder adquirir una unidad inmobiliaria.

Tabla 5.

Estructura socioeconómica de la población de Lima metropolitana 2019

Zonas	Población/ Miles	% Total	NSE AB %	NSE C %	NSE D %	NSE E %
Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	8.8	79.1	13.6	6.3	1
Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	377.7	4.1	74.3	20.5	3.5	1.7
Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	9.5	31.1	48.80	17.3	2.8
Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.	771.2	8.4	32.40	43.9	21.5	2.5
Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,309.3	14.2	14.6	39.7	36.6	9.1
Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	14.3	30.4	47.6	19.9	2.1
San Juan de Lurigancho.	1,157.6	12.6	22.6	44.6	25.3	7.5
Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	1,477.6	16.1	13	45.6	33.3	8.1
Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	11.9	8.4	52.2	31.6	7.8
Total	9,199.30	100	28.1	42.0	24.5	5.4

Como oportunidad se identificó: existe demanda por los departamentos, debido al crecimiento demográfico en Lima Top y Lima Moderna.

Como amenaza se identifica: conflictos con los sindicatos de construcción civil.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Debido a la complejidad geográfica del Perú, desde nuestros ancestros hemos desarrollado una importante tradición por la ingeniería y construcción; este legado se debería tener en el sector inmobiliario, especialmente en la innovación y el desarrollo, lo cual está originando que las empresas constructoras respondan con el reemplazo de sus equipos y maquinarias con tecnología de última generación; la finalidad de esta actualización está relacionado a la mejora de la eficiencia en la producción para satisfacer la demanda, cuya característica se ve reflejado en exigir mayor calidad, mejores acabados y menores tiempos en la entrega de sus unidades inmobiliarias (García, 2019).

El ingreso de nuevas tecnologías en los procesos constructivos en el Perú, está generando el incremento de los rendimientos y la productividad en el sector inmobiliario; sin embargo, en comparación con otros países del mundo, el Perú aún se encuentra en proceso de aprendizaje y desarrollo para implementar mejores prácticas que en un corto plazo se espera mejorar la productividad, a través de sistemas de gestión innovadores que buscan optimizar y mejorar los rendimientos y costos en las construcciones inmobiliarias, como es el caso del uso del Building Information Modeling (BIM) y los softwares para los procesos de operaciones. En el Perú el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) realizó varios talleres y ha propuesto: aumentar los niveles de competitividad y disminuir la debilidad del sector construcción, vivienda y saneamiento del país, para mejorar las condiciones del sector y fortalecer la cadena de valor basados en procesos de ciencia, tecnología e innovación (CONCYTEC, 2018).

Por tanto, el desarrollo del sector inmobiliario, demanda de mayores y mejores propuestas innovadoras los cuales articulen los procesos de producción y el uso eficiente de los materiales y equipos utilizados en la construcción, con mejores controles de calidad y

supervisión de los procesos de organización y capacitación, que aporten a la mejora continua para obtener mejores rendimientos que logren incrementar la productividad de los procesos de ejecución de las unidades inmobiliarias; en ese contexto, la mano de obra utilizada en este sector, está regulado por el Servicio Nacional de Capacitación Para La Industria De La Construcción (SENCICO), cuyos representantes son el Estado, empleadores aportantes y trabajadores del sector (SENCICO, 2016), quienes involucrarse en la formación y capacitación de la mano de obra calificada, no calificada y especializada, acorde a los últimos avances tecnológicos y científicos que utilizan las empresas inmobiliarias de elite, que permitan afrontar los nuevos retos del sector.

Como oportunidad se identificó: incorporar nuevos procesos constructivos y sistemas de gestión; que permitirán la disminución de los costos de los departamentos.

Como amenaza se identifica: el ingreso de nuevas inmobiliarias extranjeras con mejores prácticas tecnológicas e innovación; la apertura del libre mercado atrae a constructoras, las cuales invierten en la innovación de la construcción, frente a las prácticas tradicionales de nuestro mercado inmobiliario.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El sector inmobiliario viene adoptando la tendencia de construir edificaciones amigables con el medio ambiente; esta filosofía de construcción en las edificaciones eco amigables viene siendo impulsada por los gobiernos de turno a través de los edificios verdes; esta tendencia exige a las constructoras, cumplir con estándares y procedimientos que deben ser implementados desde la planificación hasta su mantenimiento. Como acciones, este programa contempla la reutilización de los materiales, ahorro de energía, uso eficiente del agua, distribución de los ambientes en los módulos habitacionales, hasta el máximo aprovechamiento de la luz natural, entre otros.

Los materiales para las construcciones verdes antes tenían costos elevados y eran escasos; sin embargo, con la promoción y práctica de este tipo de edificaciones, ahora están resultando ser más económicos. La inversión inicial para construir edificios verdes eleva los costos de inversión que oscilan entre el 1 % hasta el 5 %; sin embargo, el retorno de la inversión en la etapa de operación es muy rápida. En el Perú contamos con el Reglamento para la Gestión y Manejo de los Residuos de las Actividades de la Construcción y Demolición, (Decreto Supremo N°019, 2016), que regula la gestión de los residuos generados por los procesos de construcción y demolición con el objetivo de minimizar los impactos y controlar los posibles riesgos al medio ambiente, muchas empresas vienen trabajando bajo estas regulaciones, porque encuentran en el gobierno algunos beneficios de subsidio para los clientes, como el Bono Mivivienda Verde. Las inmobiliarias para poder atender al segmento de clientes calificados para este bono deben cumplir con los criterios impuestos por el Fondo Mivivienda los cuales son: consumo racional de agua, eficiencia energética, instalaciones de gas natural, gestión de residuos y gestión de comunicación. Al final beneficia a la imagen de la empresa, a la marca del producto, e impulsa las ventas de los departamentos.

Como oportunidad se identificó: existe la demanda de departamentos ecoamigables.

Como amenaza se identifica: mayor exigencia en las regulaciones de la legislación medio ambiental nacional, como las restricciones para acceder a la certificación del fondo Mivivienda Verde.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz nos permite entender, adelantarse y conocer el entorno donde se desarrolla la actividad de la empresa, para luego identificar las oportunidades y amenazas, que permitirán adoptar acciones y orientar las estrategias con el fin de alcanzar los objetivos a largo plazo y conseguir el éxito en la actividad inmobiliaria donde opera FT Constructores. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE), se desarrolló en concordancia al

análisis del entorno de las fuerzas políticas, gubernamentales, legales, administrativas, económicas, financieras, sociales, culturales, demográficas, tecnológicas, científicas, ambientales y ecológicas denominado por sus siglas como PESTE; donde se identificó las variables más significativas y los elementos considerados como factores determinantes del éxito (oportunidades y amenazas) luego fueron valorados y se les asignó un peso para ser estimados por su nivel de importancia, en la Tabla 6, exponemos la matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 6.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Facilidades de importación de materiales y equipos para la construcción.	0.05	1	0.05
2	Subsidios del gobierno a través del fondo Mivivienda.	0.10	4	0.40
3	Bajas tasas de interes hipotecario para los clientes.	0.10	4	0.40
4	Existe demanda de departamentos.	0.10	4	0.40
5	Nuevos procesos constructivos y sistemas de gestión.	0.10	2	0.20
6	Bajo riesgo país	0.10	3	0.30
Subtotal		0.55		1.75
Amenazas				
1	Mayores exigencias de las normas del Estado y ordenanzas municipales.	0.10	2	0.20
2	Incremento del precio del m ² de terreno en los distritos de Lima Metropolitana.	0.10	2	0.20
3	Variación en el tipo de cambio.	0.05	2	0.10
4	Crecimiento lento del PBI (Covid-19).	0.10	1	0.10
5	Conflictos con los sindicatos	0.05	3	0.15
6	Ingreso de nuevas inmobiliarias extranjeras con mejores prácticas tecnológicas e innovación.	0.05	1	0.05
Subtotal		0.45		0.80
Total		1.00		2.55

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

3.5. FT Constructores y sus Competidores

La rentabilidad del sector inmobiliario en el Perú viene atrayendo a empresas extranjeras que han mostrado su interés de participar en el mercado de las edificaciones de departamentos (BBVA, 2019). Según el Ministerio de Economía y Finanzas, este sector seguirá en fase expansiva con perspectivas de impulsar el aumento del posicionamiento de viviendas sociales del Fondo Mi Vivienda con el dinamismo en las ventas y bajos costos de financiamiento que colocan al Perú como un mercado atractivo para el ingreso de nuevos competidores (Diario Oficial El Peruano, 2019). Cuando las inmobiliarias edifican sus proyectos se diferencian generalmente por: la ubicación del distrito donde se ejecuta, la disponibilidad de los terrenos para la construcción y el precio del inmueble construido, debido al desarrollo del sector inmobiliario de Lima se experimenta un mercado de competidores de nivel internacional, desde el año 2015 vienen ingresando diferentes empresas extranjeras al mercado procedentes especialmente de Chile (Imagina, Senda, Actual, Armas, Paz Centenario, Inverko), Colombia (Colpatria, Natturale), y España (HPC, Canamont, Aspen) los cuales motivan la constante innovación y calidad en el sector. La metodología de la organización y sus competidores será desarrollada a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual nos permitirá analizar el poder de negociación de los proveedores y compradores, la amenaza de los entrantes y sustitutos, así como la rivalidad de los competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

FT Constructores tiene alto poder de negociación con los proveedores debido a la alta demanda en sus proyectos los cuales son ejecutados en simultaneo, (proyectos en diferentes distritos de Lima Metropolitana). Tenemos seis tipos de proveedores en el negocio, los cuales tienen distinto poder de negociación.

Los proveedores de capital: el financiamiento de los proyectos se realiza con los bancos de primer orden del Perú, con ellos se negocian las tasas más bajas del mercado con condiciones financieras favorables lo cual permite a la empresa asegurar su financiamiento y generar la mayor rentabilidad en los proyectos; entre los principales proveedores del rubro se encuentran: (a) el BBVA, a través de la línea de financiamiento promotor donde ofrece tasas bajas de interés del costo proyecto, así como beneficios en seguridad, promoción y protección de respaldo ante cualquier siniestro y daño contra terceros durante la ejecución de la obra; (b) el banco Scotiabank Perú, a través de los préstamos y créditos inmobiliarios; (c) el BCP; y (d) el Interbank. Su poder de negociación es bajo.

Los vendedores de terrenos: estos proveedores son identificados y captados a través de personal capacitado, quienes verifican el saneamiento físico legal del terreno y además evalúan los indicadores más importantes para garantizar la viabilidad del proyecto (ubicación vs valor m², stock disponible, marca, boleto, meses en venta, ritmo de venta, stock disponible, área promedio, porcentaje de absorción, velocidad de ventas según rango de áreas, hexágono cualitativo y cuantitativo por proyecto).

De resultar favorable y rentable; se procede con la negociación a través del trato directo. Estos proveedores tienen alto poder de negociación debido a la escasez de terrenos disponibles en los distritos donde la empresa desarrolla sus proyectos.

Los proveedores de materiales: se negocia el mejor precio del mercado, conservando las características de calidad de acuerdo con los lineamientos del expediente técnico y el tiempo de entrega de los materiales e insumos; considerando el costo de incidencia en el proyecto inmobiliario. Las principales empresas que participan en la cadena de suministro son las que proveen: (a) materiales de ferretería que permiten la ejecución de la construcción; (b) insumos premezclados, como el concreto en sus diversas dosificaciones que nos permitan obtener resistencias de acuerdo a la demanda del elemento estructural, en este rubro los

principales proveedores son Unicon S.A. y Mixercon S.A; con quienes la empresa negocia la totalidad del volumen de concreto por paquetes de obra (varios proyectos); (c) insumos prefabricados, como prelosas, muros, escaleras; (d) insumos pre habilitados, como el acero para los elementos de muros, columnas, vigas y estructuras especiales, donde el principal proveedor es Sider Perú S.A. quien dimensiona y habilita los fierros en fábrica de acuerdo a la ingeniería de detalle; (e) encofrados modulares; y (f) equipamiento como ascensores, bombas y otros. Su poder de negociación es bajo, debido a que FT Constructores negocia los insumos por volúmenes de varios proyectos para obtener el mejor precio del mercado.

Proveedores de servicio: la empresa cuenta con el soporte de empresas subcontratistas especializadas en los diversos trabajos ejecutados en el proyecto como: albañilería (asentado de bloques de concreto), vidriería, acabados, carpintería, cerrajería y pintura; la estrategia adoptada con estas empresas se basa en adjudicarles la totalidad de los metrados (cuantificación) del servicio, a fin de obtener el mejor precio del mercado, incluso con calidad superior a las especificaciones técnicas del proyecto y calidad de entrega. Estos proveedores tienen bajo poder de negociación, debido a que FT Constructores tiene alta demanda de sus proyectos los cuales son ejecutados en simultaneo en diferentes distritos de Lima Metropolitana.

Proveedores de equipos: su poder de negociación es alto, debido a que existe poca oferta de estos recursos en el mercado (torres grúa y elevadores). Generalmente son fabricados en el extranjero y las empresas las importan para poder alquilarlas. A estos proveedores se les tiene que realizar pagos por adelantado para la prestación de los servicios, así como emitir garantías ante cualquier inconveniente durante el uso.

Proveedores de marketing: su poder de negociación es alto, puesto que son empresas transnacionales, de marketing digital globales, las cuales nos colocan en la órbita del ciber espacio como: (a) el comercio electrónico (ecommerce), (b) los buscadores de departamentos

y (c) las redes sociales. A través del marketing digital se ha logrado una retroalimentación (feedback) de los usuarios y potenciado la difusión de la marca.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los clientes de FT Constructores son del nivel socioeconómico B y casi no tienen poder de negociación, ya que ellos generalmente compran solo un departamento. Sin embargo, los compradores pueden acceder a descuentos en la etapa de preventa de las unidades inmobiliarias, en planos y al momento de comprar al contado el inmueble, para eso; FT Constructores; cuenta con las siguientes promociones: (a) precio de preventa, en esta fase se realiza un descuento de hasta el 25% del precio total del inmueble; (b) precio en ferias aquí el cliente tiene hasta un 10% de descuento del precio final del departamento; (c) precio al contado, el comprador al adquirir el bien llega a tener un descuento del 13% del precio total; y (d) precio de referidos, donde el costo es similar al precio de feria. Asimismo, a los clientes que adquieren el bien en las ferias, se les ofrecen como promoción, aparatos electrodomésticos, tecnológicos y tarjetas de compras en tiendas retail

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La construcción de una residencia es una opción porque muchas familias del sector socioeconómico B, optan por su primera vivienda; este es un posible sustituto, sin embargo, no se puede comparar con las edificaciones que realiza FT Constructores. Otro posible sustituto es la adopción de algunas familias por el alquiler de viviendas. También en el mercado de los distritos de Lima Top y Lima Moderna, donde opera FT Constructores, existen otras empresas que ofrecen departamentos con acabados de menor calidad. Estas amenazas reducen las oportunidades de venta de las unidades inmobiliarias para la organización, convirtiéndose en una alternativa para los clientes de este sector.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La ciudad de Lima concentra la mayor demanda por una vivienda, al cierre de diciembre del año 2019, el MVCS reportó que Lima y Callao tiene un déficit efectivo de 67,398 viviendas (MVCS, 2020). Esta ventaja viene motivando la presencia de nuevos inversionistas nacionales y extranjeros, entre los que destacan capitales españoles y chilenos. A pesar del incremento de los precios de los terrenos para construcciones inmobiliarias en la ciudad de Lima, estos son menores en comparación al precio de los terrenos en las principales ciudades capitales de Latinoamérica, esta característica, sumado al elevado déficit habitacional, a la mayor capacidad adquisitiva, a las facilidades para el acceso a créditos, a los programas de vivienda promovidos por el MVCS, así como el crecimiento constante de la clase media, generan una potencial demanda y hacen al sector atractivo, para que los inversionistas ingresen al mercado Peruano (ProInversión, 2020).

Para ingresar al mercado inmobiliario, el MVCS a través del fondo Mivivienda, ha implementado recomendaciones y pautas dirigidos a promotores, constructores y entidades técnicas, para desarrollar los proyectos de vivienda (MVCS, 2020). Estas promociones del gobierno vienen agilizando el sector, motivando el ingreso de nuevas empresas inmobiliarias las cuales se sumarian a las más de 130 empresas afiliadas al ASEI Perú. Las barreras de entrada en el sector inmobiliario en la ciudad de Lima son bajas con respecto a los temas legales; en referencia a los compradores la barrera es alta debido a que el cliente no encuentra la oferta que está buscando, puesto que se exige seguridad financiera de la inmobiliaria y que sea conocida en el mercado (GESTION, 2018) . Entonces, de acuerdo con los factores indicados, la amenaza de los entrantes al negocio inmobiliario es alto, porque existen bajas barreras de entrada en el sector; a condición de que los financistas logren invertir de acuerdo con las normas establecidas por las autoridades, gremios y empresas con mayor posicionamiento del sector inmobiliario. La empresa en los últimos años ha incrementado la

promoción e inversión en el desarrollo de nuevos proyectos cada año con precios competitivos de los departamentos y mantiene los mejores valores del segmento al cual está dirigido, convirtiéndola en una empresa top en ventas; estas estrategias adoptadas están dadas para desacelerar a los nuevos competidores.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores adopta muchas formas familiares, una de ellas es el descuento en los precios que va más allá del desempeño en ese sector, y si los rivales compiten en precio y calidad, esto afecta directamente a la rentabilidad (Porter, 2008). En la innovación de productos como los edificios inteligentes, existe rivalidad entre las inmobiliarias, quienes compiten en calidad del producto final, mas no en los precios, esto debido a que la demanda del sector es mayor a la oferta. Entre los competidores de la empresa FT Constructores tenemos a tres empresas que desarrollan sus negocios similares en el mismo segmento inmobiliario de Lima Top y Lima Moderna, estos son: (a) Edifica, (b) Imagina y (c) Senda.

Edifica: empresa inmobiliaria y constructora de capital peruano, fundada en octubre del año 2005, ha logrado desarrollar un fondo de inversión para financiar sus proyectos. Ellos captan inversionistas que buscan rentabilidades más altas que los que ofrecen los bancos tradicionales. Esto ha sido posible gracias a su prestigio y consolidación en el mercado inmobiliario, está enfocada en desarrollar proyectos atractivos y funcionales, que respondan a las necesidades de sus stakeholders, que buscan espacios modernos para alinearse a las tendencias internacionales y construye en los distritos de Lima Top.

Imagina: el grupo inmobiliario Imagina, Inversiones Inmobiliarias del Perú S.A. ligado a la familia Calderón, accionistas de Ripley y creado el año 2004. Ha logrado establecer su marca en el mercado a base de una estrategia de marketing audaz, basado en conceptos para cada proyecto inmobiliario, como: realizando celebraciones de inauguración

en los lanzamientos de cada construcción y convirtiéndose en un muy buen referente en el sector A y B. También construye en los distritos de Lima Top y Lima Moderna.

Senda: es una inmobiliaria creada por el grupo Echeverría Izquierdo para el desarrollo de productos inmobiliarios de vivienda en el mercado peruano; espera convertirse en una marca consolidada y ser líder en el sector. Pretenden que la unidad peruana llegue a representar más del 50% de la facturación del grupo chileno en el Perú; luego, ven a Colombia como un mercado natural para concretar su expansión. Con cuatro años en el mercado inmobiliario peruano, construyen en los distritos de Lima Top y Lima Moderna.

Las fuerzas competitivas y su análisis se muestran en la Figura 8.



Figura 8. Análisis de las fuerzas competitivas.

3.6. FT Constructores y sus Referentes

Entre los referentes de la empresa FT Constructores hemos elegido dos empresas inmobiliarias del ámbito internacional, estas organizaciones desarrollan buenas prácticas en el mercado inmobiliario de América Latina; las cuales son: (a) Consorcio ARA es la mayor

empresa constructora de viviendas e inmobiliaria en México con ingresos anuales al año 2019 de US\$ 397 millones; (b) Cyrela Realty, la más grande inmobiliaria de Brasil con ventas anuales al año 2019 de US\$ 995 millones.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

El insumo que permitirá la elaboración de las tablas para las matrices de perfil competitivo y de perfil referencial están basadas en los factores claves de éxito, estos fueron obtenidos luego de un análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector inmobiliario donde FT Constructores desarrolla su negocio.

3.7.1. Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es un instrumento de análisis que nos permitirá identificar a los más importantes competidores en el sector inmobiliario y también nos facilitará visualizar en forma rápida las fortalezas y debilidades particulares de FT Constructores. Desde el enfoque de la evaluación del factor clave de éxito en el segmento de construcción inmobiliaria de la ciudad de Lima. El resultado de esta matriz realizada para FT Constructores sumo un ponderado de 2.94 ubicándose en el cuarto lugar, con proyección para consolidarse al año 2025 como líder del mercado en el nivel socio económico B. Los competidores más fuertes en el mercado según la matriz de perfil de competitividad son las empresas; de capitales peruanos Edifica con 3.01 colocándose en el primer lugar, la empresa de capitales chilenos Senda con 2.98 ocupando el segundo lugar e Imagina en tercer lugar con 2.96. En la Tabla 7, se muestra la matriz de perfil de competitividad.

3.7.2. Matriz Perfil Referencial (MPR). Para su elaboración, hemos elegido dos empresas inmobiliarias del ámbito internacional. Esta matriz nos permite desarrollar una comparación con las organizaciones referentes en la industria inmobiliaria donde desarrolla su negocio FT Constructores. Este benchmarking (comparación) está realizado con las organizaciones que utilizan buenas prácticas en el rubro inmobiliario de América Latina, de

acuerdo al estudio denominado *Latin America Regional Prime Office Report*, realizado por Jones Lang LaSalle (JLL), el cual clasifica a las urbes en ciudades establecidas como: Ciudad de México (México), Sao Paulo (Brasil), Santiago (Chile) y a las ciudades emergentes como: Lima (Perú), Bogotá (Colombia), Ciudad de Panamá (Panamá). Estas son las principales urbes de América Latina y están consideradas como motores del comercio y de la inversión inmobiliaria. En la Tabla 8, se expone la MPR.

3.8. Conclusiones

El valor ponderado obtenido por FT Constructores en la MEFE indicó que existen oportunidades externas que deben aprovecharse mejor, como las facilidades de importación de materiales y equipos para la construcción. En la MPC, nos muestra que sus competidores ubicados en la ciudad de Lima explotan mejor las oportunidades y contrarrestan bien las amenazas, reflejando mejores valores, siendo Edifica la empresa que cuenta con un mejor desempeño en el mercado.

Por otro parte, las empresas de referencia también muestran mejores desempeños en la evaluación de los factores críticos de la MPR; sin embargo, implementando mejores acciones, FT Constructores aprovecharía mejor las oportunidades que ofrece el mercado local y nacional. La comparación también nos muestra que las empresas de referencia tienen mejores desempeños porque son organizaciones con más de 20 años de experiencia en el sector inmobiliario, factor que ha permitido que se consoliden en el mercado donde operan.

Tabla 7.

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

	Factores clave de éxito	Peso	FT Constructores		Edifica		Senda		Imagina	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Capacidad financiera	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2	Marco jurídico	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
3	Innovación de productos	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4	Uso de tecnología	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5	Precio del inmueble	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6	Servicio al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7	Cadena de suministro	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
8	Financiamiento capital	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
9	Costos de producción	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
10	Mano de obra calificada	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Total		1.00	2.94		3.01		2.98		2.96	

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor

Tabla 8.

Matriz Perfil Referencial (MPR)

	Factores clave de éxito	Peso	FT. Constructores		Consorcio ARA		Cyrela	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Capacidad financiera	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2	Marco legal	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
3	Innovación de productos	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
4	Uso de tecnología	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5	Precio del inmueble	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6	Servicio al cliente	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
7	Cadena de suministro	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
8	Financiamiento capital	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
9	Costos de producción	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
10	Mano de obra calificada	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
	Total	1.00		2.94		4.00		4.00

Capítulo IV: Evaluación Interna

Para planear los objetivos de la organización, es importante conocer la secuencia del modelo de la gerencia estratégica; para conseguirlo, debemos considerar al planeamiento como un vehículo para la toma de decisiones, por ello es importante realizar una auditoría interna para conocer nuestras fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2014).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Conocer la verdadera situación de la organización, nos permitirá evaluar las funciones de las principales áreas de la empresa FT Constructores, siendo estas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (e) sistema de información y comunicaciones y (f) tecnología de investigación. (D'Alessio, 2014).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia son las áreas que tiene a su cargo, analizar y planear las estrategias de productividad; la finalidad es disputar con éxito el mercado donde compite la empresa. También, tienen a su cargo evaluar los riesgos identificados en la etapa de planeamiento del proyecto para mitigar y viabilizar los recursos con las áreas involucradas, estas actividades se desarrollan de acuerdo con los principios enmarcado en la misión de la empresa (D'Alessio, 2014).

En FT Constructores, la planificación del sistema estratégico se realiza desde el inicio de cada proyecto inmobiliario, con el fin de decidir las estrategias para lanzar el producto al mercado, esta planificación tiene una proyección de cinco años, y se revisa mensualmente, con el fin de examinar el comportamiento de las ventas del proyecto. Las técnicas sistemáticas en los procesos de toma de decisiones se realizan mediante un análisis de sensibilidad al inicio del proyecto, pronósticos de ventas mensuales, y revisión de resultados operativos mensuales de la construcción de los proyectos.

De acuerdo con lo indicado por (Kates & Galbraith, 20017), toda empresa tiene una organización que se agrupa por unidades, las cuales pueden ser por ubicaciones geográficas o clientes; posterior a ellos se agrupan por jerarquías con el fin de delegar funciones y la toma de decisiones. Como puede mostrarse en el organigrama indicado en la Figura 9. FT Constructores ha establecido una organización jerárquica, agrupando por áreas funcionales, con el fin de realizar los procesos de una forma eficiente, estas áreas se encuentran lideradas por profesionales especializados en cada proceso que realiza la empresa.

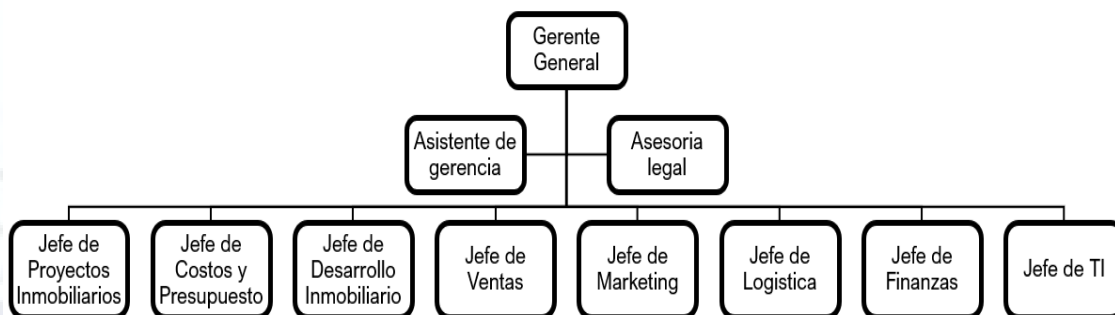


Figura 9. Organigrama FT Constructores.

La gerencia general, es la encargada de decidir: (a) en qué proyectos se invertirán, (b) compra de los terrenos para el desarrollo de los proyectos, (c) aprobar los precios de ventas de las unidades inmobiliarias, (d) la firma de minutas de compra venta de las unidades inmobiliarias, (e) aprobación de todos los pagos que se realizan en las áreas de la empresa y (f) elegir a todos los colaboradores de la compañía; los cuales generan retrasos en todos los procesos de la organización, puesto que no delega ninguna decisión. La persona que lidera la gerencia general es un profesional licenciado en administración de empresas, quien a la vez es el accionista mayoritario de la empresa y representante legal; considera que el éxito de la compañía es el personal que recluta para liderar sus unidades de negocio, esto lo realiza directamente con la búsqueda y elección de sus jefes de áreas, donde evalúa tres aspectos importantes: (a) la experiencia en puestos similares, (b) la edad de estos colaboradores las cuales oscilan entre 30 a 40 años y (c) lo más importante, la actitud de liderazgo que

muestran; puesto que busca que estos profesionales tengan las cualidades de un líder transformacional, con el fin de conseguir un buen clima laboral y cultura organizacional que ayude a crecer a la empresa de una forma sostenida.

Como fortaleza: el control de avance en los proyectos.

Como debilidad: centralización de la toma de decisiones; la estructura funcional no existe las decisiones finales lo realiza solo el gerente general.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El marketing es la alineación de las empresas para conocer el mercado de sus productos; asimismo las necesidades de los consumidores, analizando adecuadamente la oferta que pueden ofrecer, con el fin de cubrir la demanda del mercado, a la vez se encarga de analizar la competencia, con el fin de lanzar el producto con el precio y características adecuadas y también la forma de comunicar a los consumidores la existencia del producto (D'Alessio, 2014).

FT Constructores desarrolla proyectos inmobiliarios que están dirigidos al segmento socioeconómico B en la ciudad de Lima, en cada proyecto nuevo que lanza al mercado, busca innovar nuevos estilos de construcción, los cuales son eco amigables, económicos y de arquitectura que satisface a sus clientes, asegurándose de la calidad de sus proyectos, construyéndolos mediante el departamento de proyectos inmobiliarios. De acuerdo con el ciclo operativo de la organización indicado por D'Alessio (2014), evaluaremos el producto, la plaza, el precio y la promoción.

Producto. FT Constructores; cuenta con productos inmobiliarios innovadores, desarrollados de acuerdo con la demanda de la segmentación objetiva y a las demandas del mercado inmobiliario, la calidad de sus proyectos es valorado por el mercado, por esta razón es invitado a las ferias inmobiliarias realizadas por asociaciones prestigiosas del país y por las instituciones del Estado para ofertar sus proyectos. FT Constructores tiene en el mercado

como producto la venta de departamentos, con la construcción exclusiva de edificios residenciales, los cuales constan de departamentos desde 55 m² hasta 120 m², siendo la construcción y acabados eco amigables. Asimismo, sus productos cuentan con un eficiente servicio de postventa el cual brinda garantía de 01 año en acabados y 10 años en la estructura del proyecto.

Plaza. La empresa; ofrece sus proyectos inmobiliarios en la ciudad de Lima, en los distritos de Miraflores, San Isidro, Jesús María, Surquillo y Lince. FT Constructores cuenta con proyectos en construcción y proyectos en preventa; ambos tienen la sala de ventas y los departamentos pilotos los cuales están en el lugar de la construcción, cuyo objetivo es mostrar el modelo del producto final a los clientes. Los canales de ventas son directos con los clientes finales.

Precio. La organización; lanza los precios de ventas tomando en cuenta los siguientes indicadores: (a) investigación de mercado; (b) costo por m² de construcción, esto analiza los gastos directos; y (c) costo indirecto que son, terreno, alcabala, desarrollo de ingeniería, licencia de construcción, gastos de marketing y ventas, gastos administrativos y gastos financieros. Considerando estos indicadores, los proyectos tienen un margen promedio de rentabilidad del 21% sobre las ventas, esta información es mostrada en el apéndice B.

Promoción. FT Constructores; cuenta con las siguientes promociones: (a) precio de preventa, en esta etapa se realiza un descuento de hasta el 25% del precio total del inmueble; (b) precio en ferias aquí el cliente tiene hasta un 10% de descuento del precio final del departamento; (c) precio al contado, donde el cliente al adquirir el bien llega a tener un descuento del 13% del precio total; y (d) precio de referidos, donde el costo es similar al precio de feria. Asimismo, a los clientes que adquieren el bien en las ferias, se les ofrecen como promoción, aparatos electrodomésticos, tecnológicos y tarjetas de compras en tiendas retail. El área de marketing juntamente con el área de ventas de la inmobiliaria debe obtener

una velocidad de comercialización mínima de tres unidades (departamentos) por mes para mantener la rentabilidad del proyecto por ello es importante las promociones mencionadas. El promedio de ventas fue de cinco unidades por mes en el año 2019, por cuanto se logran los objetivos de ventas de la empresa.

Como fortalezas: (a) prestigio de la marca en el mercado inmobiliario, (b) calidad del producto ofrecido y (c) precios competitivos.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El área de operaciones es la encargada de analizar y ejecutar los procesos de producción en general, con el fin de optimizar todos los recursos a utilizar, porque realiza el gasto del 75% del costo del proyecto de la empresa, por ello es importante analizar todos sus procesos y las áreas que le brindan soporte, como son la logística y mantenimiento de la empresa (D'Alessio, 2014). El cual concuerda con lo indicado por Hammer (2004), quien recomienda crear continuamente nuevas técnicas de las operaciones en las empresas para obtener mayor rentabilidad.

FT Constructores lleva a cabo sus operaciones agrupando cuatro áreas, siendo estas: (a) desarrollo de proyectos inmobiliarios, (b) control de costos y presupuestos, (c) construcción de proyectos y (d) logística; con estos departamentos la empresa busca optimizar costos, innovar nuevas técnicas de construcción, implementando nuevos diseños de ingeniería, asegurándose que todo este diseñado de acuerdo a la Norma Técnica Peruana y del Reglamento Nacional de Edificaciones y que se haya contemplado materiales eco amigables con el medio ambiente. En la Figura 10, se muestra el organigrama del equipo de operaciones.

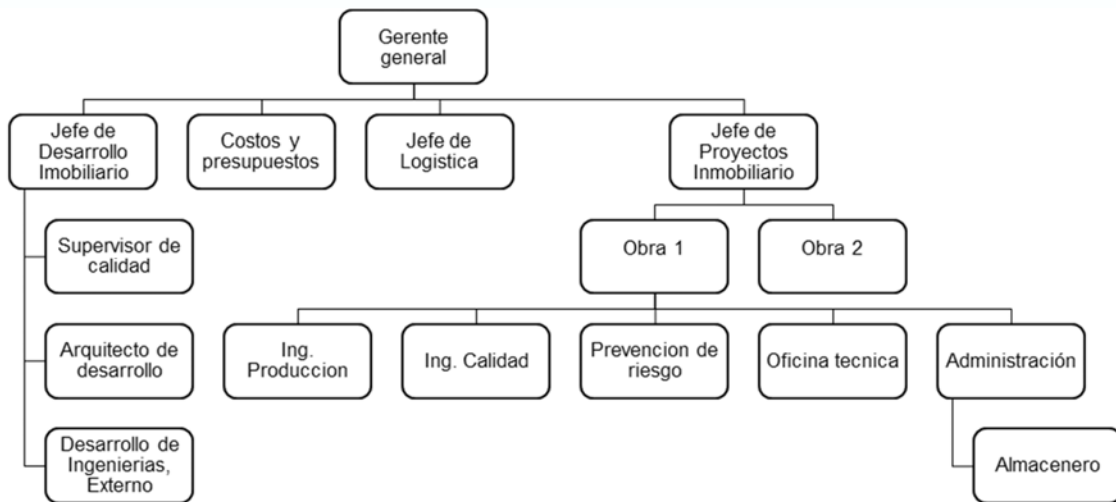


Figura 10. Organigrama del equipo de operaciones

El área de desarrollo de ingeniería es la encargada de realizar la ingeniería en las siguientes especialidades: (a) arquitectura y seguridad, (b) estructuras, (c) instalaciones sanitarias, (d) instalaciones eléctricas, (e) instalaciones mecánicas y equipamiento y (f) amueblamiento. Para realizar estas actividades se contrata de forma externa a las mejores empresas especializadas en arquitectura e ingeniería del mercado. También se encarga de gestionar la licencia de construcción y todas las factibilidades necesarias para que inicie la construcción; finalmente al concluir la construcción se encargan de solicitar la conformidad de obra ante la entidad correspondiente y la posterior independización de cada unidad inmobiliaria.

El área de costos y presupuestos es la encargada de desarrollar y controlar los siguientes procesos: (a) presupuesto de obra, (b) resultado proyectado a final de obra, (c) control mensual de resultados proyectados, (d) análisis comparativo y técnico de todas las compras de los recursos a utilizar en las obras, (e) control del plan de adquisiciones y (f) liquidación y cierre de proyectos en construcción. Por intermedio de estas actividades se realizan el análisis de los costos en todas las fases que se realizan en la construcción, tales como mano de obra, materiales, subcontratos y gastos indirectos.

El área de proyectos es el encargado de la construcción, está liderada por el jefe de proyectos, quien de acuerdo con las normativas vigentes y los estándares de construcción selecciona a un ingeniero residente, para que lidere el equipo de construcción de cada proyecto. Luego para el proceso constructivo el residente cuenta con el respaldo de las siguientes áreas: (a) producción, el cual controla la productividad de mano de obra y el tiempo de ejecución; (b) el área de oficina técnica, controla el costo del proyecto, la transmisión de ingeniería y es el responsable directo de la selección para la adquisición de recursos; (c) área de calidad, encargada de monitorear y hacer cumplir las normas técnicas de construcción, como la Norma Técnica Peruana, el Reglamento Nacional de Edificaciones, y los estándares de la empresa; (d) área de prevención y riesgo, encargada de la seguridad de todo el personal haciendo cumplir las normativas de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo; y (e) área de administración, encargado de gestionar pagos oportunos del personal, proveedores y sub contratos de obra.

El equipo de ejecución de obra se encarga de realizar la planificación a detalle de todos los procesos, incluyendo el plan de adquisiciones para la gestión y obtención de los recursos que se requiere para culminar la construcción en el tiempo planeado y programado. Asimismo, es la encargada de administrar cada recurso adecuadamente, el cual es posible mediante la utilización del planificador de recursos empresariales, (Enterprise Resource Planning- ERP - S10) implementado en la empresa donde se realiza el reporte de resultado mensual. A continuación, se muestra en la Figura 11 un ejemplo del disgregado de los rubros que administra una obra.

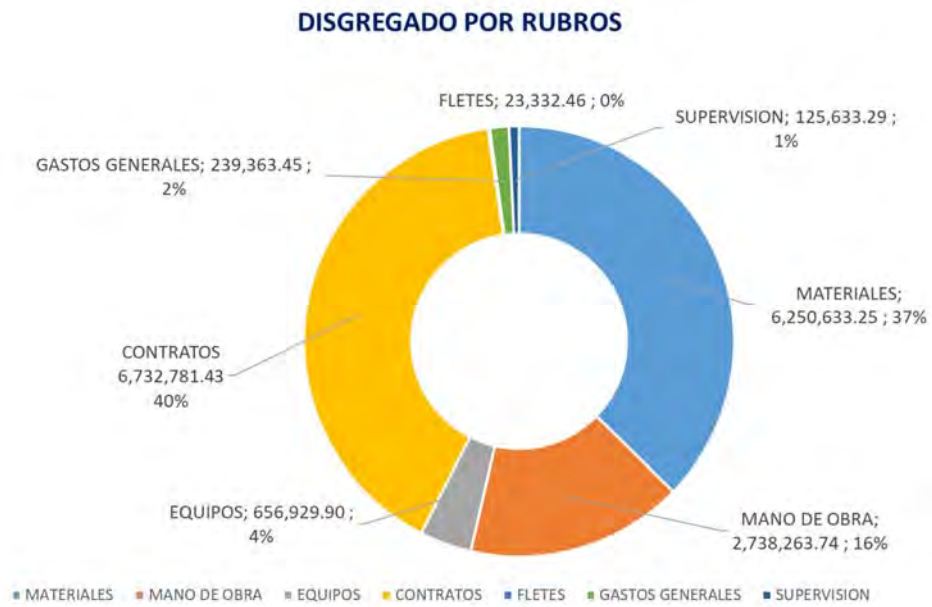


Figura 11. Disgregado de gastos por rubros

El área de logística de la empresa es la encargada de la adquisición de todos los recursos que se requiere en las obras, asimismo de todas las áreas de soporte de la empresa. La modalidad de trabajo es negociar precios corporativos, agrupando las cantidades totales de todos los proyectos de ejecución durante el año, lo cual le permite pactar con los fabricantes y distribuidores directos de las marcas y obtener los mejores precios del mercado. Asimismo, se encarga de gestionar los contrato de subcontratistas y las condiciones comerciales que se requieran. Todo este proceso lo realiza con el software ERP - S10.

Como fortaleza: personal capacitado y especializado; con colaboradores enfocados en las buenas prácticas de construcción.

Como debilidades: débil cultura organizacional; ya que no existe planes de gestión implementados como parte del proceso, y no tiene un departamento de DHO; por ese motivo no existe incentivos a los colaboradores.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La empresa cuenta con el área de finanzas y contabilidad, está a cargo de un asistente del gerente general, quien es el responsable de los asuntos financieros de los proyectos, asimismo se encarga de revisar la contabilidad externa, los procesos administrativos de la empresa y los asuntos de tesorería (facturación interna y externa). Así mismo es el área encargada de buscar el financiamiento para cada proyecto de la empresa, el cual se financia cuando se ha cumplido la venta del 30% del proyecto (preventiva). Esto quiere decir que la compra de terrenos, desarrollo de ingeniería y trámites de licencia de construcción, son asumidos por los accionistas de la empresa. En la etapa de la construcción, el banco realiza un primer desembolso para el financiamiento del proyecto en un 30% del valor total del proyecto y la diferencia se desembolsa de acuerdo con el avance de obra mensual. Para la contabilidad se realiza la doble manipulación de datos, porque este proceso no está integrado, se lleva individualmente, debido a que el software contable no está enlazado al software de operaciones ERP - S10. La contabilidad de la empresa esta tercerizada, donde la subcontratista se encarga de realizar los cuatro estados financieros con una periodicidad mensual y anual.

Los procesos administrativos también están dentro de las funciones de esta área, donde se encargan de revisar las minutas de compra / venta de los clientes, entrega de departamentos a los clientes, independización de los inmuebles, asimismo de verificar los pagos de los clientes y el cobro de deudas pendientes. El pago a los proveedores se realiza previo registro de todas las facturas por la contabilidad externa que se tiene, donde se revisan las condiciones comerciales pactadas con las órdenes de compra y los contratos, con el fin de programar el pago en las fechas correctas. Las modalidades de pago que existen en la empresa son: (a) pago a una semana, si es mano de obra; (b) pago a 30 días cuando son contrataciones a todo costo; (c) pago al contado, cuando son proveedores nuevos; y (d) pago

de adelantos que se realizan al beneficiario inmediatamente realizado el trámite. Las facturas son admitidas todos los lunes y se cancelan los viernes, tomado en cuentas las facturas que están por vencer. En los ratios financieros analizados, podemos mostrar que la empresa cuenta con liquides para realizar sus operaciones y que la rentabilidad de los proyectos es de 7.58%, de acuerdo con las cifras obtenidas para el periodo correspondiente al 31 de diciembre del 2019, presentadas en la Tabla 9.

Tabla 9.

Ratios Financieros a Diciembre 2019

Ratio	Valor	Interpretación
Liquidez		
Liquidez general	2.27	Existe muchos recursos sin usar, puesto que los activos corrientes cubren 2.27 veces el pasivo fijo de la empresa
Prueba Acida	1.54	La prueba acida es mayor a 1, esto quiere decir existe efectivo para cubrir las deudas a corto plazo
Prueba Defensiva	1.25	Existe mucho efectivo respecto a las deudas de corto plazo
Actividad		
Rotación de inventarios	6.66	Las ventas son rápidas con pocas vueltas de inventario
Rotación de activos fijos	2.03	Inversión empleada en activos fijos
Rotación del activo total	1.05	Relación entre las ventas e inversión
Rotación promedio de inventarios	68.02	Días que se demora en convertirse el inventario en efectivo
Periodo promedio de Cobranza	8.71	Días que demora la empresa en cobrar a los clientes
Periodo promedio de pago	46.05	Días que demora en cancelar a sus proveedores
Rentabilidad		
Margen Bruto	21.83%	Margen de ganancia bruto respecto a las ventas
Margen Operativo	14.48%	Margen de ganancia operativa frente a las ventas
Margen Neto	7.58%	Margen de ganancia neto respecto a las ventas
ROS	15.57%	Margen del retorno de ventas
ROA	7.93%	Rentabilidad respecto a los activos
ROE	27.02%	Rentabilidad respecto al patrimonio
ROI	16.30%	Margen del retorno de la inversión
Apalancamiento		
Grado de endeudamiento	70.65%	Más del 29.35% de las inversiones están siendo financiadas por terceros
Endeudamiento Patrimonial	2.41	El endeudamiento es relativamente alto, las deudas son superiores al patrimonio
Endeudamiento a largo plazo	1.68	La deuda a largo plazo es menor al endeudamiento patrimonial
Cobertura de gastos financieros	32.41	La empresa si puede atender sus obligaciones
Crecimiento		
Ventas	55,239,507	
Utilidad neta	4,184,845	

Nota: Ratios Financieros de FT Constructores (Diciembre – 2019), mostrado en el apéndice D.

Como fortaleza: respaldo financiero para sus operaciones; cuenta con capital propio.

Como debilidad: falta de un sistema de gestión integrado; el área de contabilidad es gestionada por una empresa externa, y esta área no se encuentra integrada al ERP de la empresa ocasionando la demora en los procesos contables.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, porque mediante ellos se realiza la planificación de todos los procesos de la empresa, y a la vez establecen comunicaciones entre áreas y se pueda lograr los objetivos de la organización, por otro lado, es recurso menos predecible y con mayor volatilidad, pues impacta en la motivación (D'Alessio, 2014).

FT Constructores no cuenta con el área de recursos humanos; esta responsabilidad recae en la jefatura de finanzas, quienes a través del puesto de trabajo de una sola persona denominado nóminas, desarrolla las siguientes funciones: contratos del personal, trámites ante la entidad prestadora de salud, control de asistencia diario del personal y pagos de las planillas de construcción civil y de los empleados. El encargado de elegir a los empleados de la empresa en todas las posiciones y negociar los sueldos es el gerente general. Referente a la atracción y reclutamiento del personal, cada jefatura es la responsable de buscar y presentar hasta tres candidatos para ser evaluados por la gerencia general, usualmente escoge a los profesionales analizando sus referencias, experiencia y su grado de liderazgo.

La empresa carece de cultura organizacional, pero el gerente general practica valores que son apreciados por los colaboradores. No existe calificación al personal, ni nivel de remuneraciones, incentivos, manual de funciones, perfiles de puestos y desarrollo profesional. A pesar de las debilidades mostradas en la empresa existe poca rotación de personal, ya que los colaboradores se identifican con la compañía y existe la percepción de un buen clima laboral.

Fortaleza: no se identificaron fortalezas en este componente debido a la falta del área de DHO, en la organización.

Debilidad: no existe el área de DHO; porque la organización no cuenta con un manual de funciones, no existe perfil establecido de puestos y no cuenta con escalas salariales.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El sistema de información y comunicaciones brindan soporte para la toma de decisiones gerenciales en las empresas, mediante registros que apoyan a la toma de decisiones, es decir los sistemas de información son fundamentales en estos tiempos para el cumplimiento de los objetivos de la organización, permiten mejorar la eficiencia en su proceso (D'Alessio, 2014).

FT Constructores cuenta con el software ERP - S10 de administración y gerencia de proyectos, el cual se viene implementando en todas las áreas para integrar toda la información. Al año 2020 el área de construcción ya tiene implementado al 100%, los módulos integrados de almacenes, compras, gerencia, y presupuesto, que les permite realizar el análisis de los resultados operativos mensuales de cada proyecto. Para el área de ventas cuenta con el software CRM (Customer Relationship Management) inmobiliario Sperant mediante el cual registra las ventas de cada proyecto, incluye información de los clientes y la atención de postventa, pero este software presenta problemas de registros, por ello la empresa integrara a dicho software con el ERP S10, para eliminar las dificultades encontradas en su utilización. Las diferentes áreas de la organización realizan sus comunicaciones, mediante el uso de los correos electrónicos dentro de un dominio propio de la empresa; de igual manera se trabaja con el software CRM inmobiliario Sperant el cual permite la intercomunicación con los clientes, siendo este el único medio que se tiene para interactuar con los potenciales compradores.

Como fortaleza: el personal que está a cargo de estas actividades es capacitado y especializado, cuya función principal es mantener debidamente comunicado a toda la empresa.

Como debilidades: no cuenta con un sistema de información unificado, por la falta de políticas de comunicación y no existe políticas de uso de información.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de investigación y desarrollo sitúa sus esfuerzos hacia la innovación de nuevos productos, para mejorar la calidad de los productos y procesos, obteniendo la automatización con sistemas más modernos de gestión (D'Alessio, 2013). FT Constructores no tiene un área específica que se encargue exclusivamente de investigar y desarrollar, pero el equipo de construcción siempre innova en sus procesos para mejorar los tiempos de construcción en los proyectos.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa. Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes (D'Alessio, 2014). En la Tabla 10 presentamos la matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 10.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Control de avance en los proyectos	0.10	3	0.3
2 Prestigio de la marca en el mercado objetivo	0.10	4	0.4
3 Calidad del producto ofrecido	0.10	3	0.3
4 Precios competitivos	0.10	4	0.4
5 Personal capacitado y especializado	0.10	3	0.3
6 Respaldo financiero para sus operaciones	0.10	4	0.4
Sub Total	0.60		2.1
Debilidades			
1 Centralización de la toma de decisiones	0.10	1	0.1
2 Débil cultura organizacional	0.05	1	0.05
3 No tiene un departamento de DHO	0.10	1	0.1
4 Falta de un sistema de gestión integrado	0.10	1	0.1
5 No contar con sistema de información unificado	0.05	2	0.1
Sub Total	0.40		0.45
TOTAL	1.00		2.55

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor

4.3. Conclusiones

El puntaje obtenido en el análisis de la matriz MEFI es de 2.55, lo que nos indica que la empresa tiene una estructura interna fuerte, capaz de controlar las fortalezas y sus debilidades.

Del análisis realizado consideramos que las principales fortalezas de FT Constructores son: la calidad del producto, el precio que oferta, la estrategia de marketing, así como la capacidad financiera para desarrollar la construcción de sus proyectos.

Las debilidades son: la centralización de sus decisiones que se basa en una sola persona, su débil cultura organizacional y la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos, pues cuenta con los mejores profesionales del mercado, pero no existe una motivación de línea de carrera para ellos.

Capítulo V: Intereses de FT Constructores y Objetivos de Largo Plazo

Para plantear los objetivos a largo plazo, así como los intereses organizacionales y los principios cardinales; el análisis en este capítulo se basó, en la teoría tridimensional planteado por Hartmann y citado por D'Alessio, (2014); que nos permitirá evaluar el potencial organizacional, para analizar los principios cardinales y los intereses organizacionales, bajo la premisa de la visión, la misión y los objetivos de la empresa planteados en el capítulo II. Por consiguiente, al realizar este plan estratégico es primordial efectuar una evaluación detallada de los principios, intereses y fortalezas organizacionales del mercado inmobiliario con el objetivo de establecer el real valor de la empresa hacia los competidores.

5.1. Intereses de FT Constructores

Los intereses organizacionales son los elementos que a una empresa le importan, aspira y trata de conseguirlos de todos modos. A partir de una visión definida se desarrolla los intereses de la organización. Para FT Constructores los intereses organizacionales son cuatro los cuales se detallan a continuación:

Construir edificios de calidad: el inmueble entregado al comprador final debe superar los requerimientos mínimos demandados por el propietario.

Trabajos con alto nivel de productividad y seguridad: los trabajos ejecutados en los diferentes proyectos inmobiliarios tienen que cumplir los estándares mínimos de seguridad, salud ocupacional, cuidado del medio ambiente y calidad. Estos deben ser certificados con los estándares internacionales del ISO, OHSAS y ESR, respetando la normativa vigente.

Satisfacción al Cliente: El bien obtenido por los compradores debe cumplir plenamente las expectativas depositadas al instante de adquirirlo.

Automatización y Tecnología (A&T): El impacto de este factor en el mercado inmobiliario ayuda a desarrollar los procesos de manera eficiente y eficaz; con el soporte de la tecnología, contribuye en la mejora de los procesos logísticos, permitiendo la toma

oportuna de decisiones rápidas con la reducción en el uso de los recursos innecesarios. La ecología (aprovechamiento de energías renovables) y la biología sintética (tratamiento de aguas residuales); vienen ofreciendo al sector inmobiliario un crecimiento sostenible y en el largo plazo se debe potenciar la industria local inmobiliaria con el uso de materiales sintéticos y diseños que nos permitan aprovechar el uso de la tecnología, los recursos naturales y biológicos a favor de una mayor rentabilidad.

5.2. Potencial de FT Constructores

El potencial organizacional debe establecer los elementos de fortaleza y debilidad de la empresa. Uno de los potenciales que presenta FT Constructores para su marca Abril Grupo Inmobiliario, es la capacidad financiera que respalda la construcción de sus proyectos y la marca está bien posicionada porque tiene un prestigio ganado a nivel de la ciudad de Lima.

5.3. Principios Cardinales de FT Constructores

Esta referida a la política exterior de la empresa FT Constructores, estos principios nos ayudan a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa en su entorno, estos principios según Hartmann son cuatro: (a) influencia de terceras personas, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes: El Perú manifiesta una dependencia económica y estratégica de Estados Unidos, pero China está actuando en los últimos años como un socio comercial importante para el País, debido a su expansión y necesidad de materias primas para continuar con su desarrollo industrial. La influencia de terceros en el sector inmobiliario está dada por la regulación y las normativas vigentes del Estado e instituciones rectoras, del MVCS, del MINAM, del MTP, de la SUNAFIL, del ATU, de las Municipalidades, del CIP, del CAP y del CONAFOVICER.

Lazos pasados y presentes: Histórica y antiguamente el Perú tuvo conflictos bélicos importantes con sus vecinos limítrofes, los cuales fueron resueltos con diversos tratados de

paz, pero continuamos teniendo tensiones a nivel poblacional con Chile a pesar de que el empresariado de este país es uno de los principales inversores en el Perú. En el sector inmobiliario no existen tratados ni compromisos binacionales que puedan afectar en el corto plazo o más adelante, el mercado inmobiliario de Lima. Desde la perspectiva del auge urbano, la población otorga mayor valor a las construcciones desarrolladas por empresas extranjeras, debido al cumplimiento estricto de las normas técnicas y la falta de exigencia del comprador en el cumplimiento de estas.

Contrabalance de intereses: El sector inmobiliario en el Perú no cuenta con organizaciones que desarrollen un contrabalance de intereses entre las empresas nacionales con las inmobiliarias de los países extranjeros; en el mercado inmobiliario de Lima existe una exigencia del cliente con respecto a la seguridad ciudadana, quienes tienen preferencia por edificaciones seguras, es por eso que las empresas inmobiliarias están desarrollando e implementando componentes preventivos que satisfagan al cliente como (oficina de control, cámaras de video vigilancia, cercos eléctricos, buena iluminación en los cercos, videocámaras con avisos en tiempo real) con la finalidad de eliminar la impresión de inseguridad en el cliente y preservar el patrimonio adquirido, ya que el 63.2% de los ciudadanos limeños se siente inseguro (Lima Cómo Vamos, 2019), lo cual se ha ido incrementando con los años y afectando a las ventas inmobiliarias.

Conservación de los enemigos: El enemigo más importante es Chile por los intereses económicos que tiene en el Perú y por el tema marítimo hasta ahora no solucionado. El sector inmobiliario de Lima experimenta un mercado de competidores de nivel internacional, originarios especialmente de Chile (Imagina, Senda, Actual, Armas, Paz Centenario, Inverko), Colombia (Colpatria, Natturale), y España (HPC, Canamont) los cuales motivan la constante innovación y calidad en el sector.

5.4. Matriz de Intereses de FT Constructores (MIO)

Los intereses de FT Constructores: construir edificios de calidad, trabajos con alto nivel de productividad, seguridad, satisfacción al cliente, automatización y tecnología son los principales insumos para la elaboración de la matriz de intereses organizacionales donde se evalúan en base a sus principales competidores y stakeholders enfocados en el tipo de negocio, analizando el nivel de intensidad y relación; se expone en la Tabla 11 esta matriz.

Tabla 11.

Matriz de Interés de FT Constructores

Interés organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Construir edificios de calidad	Clientes ** Edifica, Imagina Senda **	Lima top, Lima moderna	Gobierno * MVCS *
Trabajos con alto nivel de productividad y seguridad	Edifica, Imagina, Senda **	Lima top, Lima moderna *	Gobierno * MTPE * SUNAFIL *
Satisfacción al cliente	Cliente ** Edifica, Imagina, Senda ** Proveedores (Bancos, Unicon, Sider Perú, Facebook) **	Municipalidad * Indecopi ** ASPEC **	Gobierno *
Automatización y tecnología	Edifica, Imagina, Senda ** Proveedores (Bancos, Unicon, Sider Perú, Facebook) **	Cliente **	Municipalidad *

Nota: * Intereses opuestos; ** Intereses comunes.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Constituyen los objetivos estratégicos diseñados para que la empresa alcance su visión, están basados en los análisis externos e internos realizados a la organización; los objetivos de largo plazo son necesarios y constituyen la estrategia para un buen desempeño gerencial como para los intereses organizacionales.

Objetivo de largo plazo OLP 1: Para el año 2025 la empresa debe obtener al 100% las certificaciones de un sistema integrado de gestión. Al 2019 está en 0%.

Objetivo de largo plazo OLP 2: Para el año 2025 incrementar la rentabilidad del negocio (margen neto) a 12%. Al 2019 fue 7.58%.

Objetivo de largo plazo OLP 3: Para el año 2025 lograr una participación del mercado en el sector A de 10%. Al 2019 era 0 %.

Objetivo de largo plazo OLP 4: Para el año 2025 incrementar las ventas a S/ 97 millones. Al 2019 los ingresos por ventas fueron S/ 55.24 millones.

Objetivo de largo plazo OLP 5: Para el año 2025, invertir el 1% de las utilidades netas anuales para la automatización del área de calidad. Al 2019 la inversión en el área fue de 0%.

Nota: las simulaciones de ingresos y ventas se muestran en el apéndice E.

5.6. Conclusiones

En la ciudad de Lima Metropolitana, en los sectores A y B, existe una demanda insatisfecha por una vivienda propia; característica que sitúa al mercado inmobiliario como un sector atractivo para inversionistas nacionales y extranjeros; por eso se establecieron cinco OLP que están direccionados a conseguir la visión de la empresa.

La empresa debe invertir en A&T, por ser un interés organizacional, para fortalecer los estudios de mercados (property-chain, blockchain), publicidad y servicio al cliente (realidad virtual, realidad aumentada, chatbot) y la ingeniería para optimizar la eficiencia operativa en productividad e innovación (automatización de tareas, construcciones con inteligencia artificial, impresiones en 3D, entre otros.).

La capacidad financiera de la empresa hace que los proyectos inmobiliarios sean iniciados con la construcción de estos antes de recibir la financiación del sector bancario.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Para elaborar una estrategia para empresas, organizaciones y entidades gubernamentales es primordial desarrollar un proceso que permita guiar a la organización hacia un futuro exitoso. La estrategia no es una actividad o un evento anual, en la formulación del proceso estratégico, el análisis es fundamental, donde los insumos utilizados en el proceso nos reportarán como resultado, decisiones estratégicas que serán implementadas y controladas para lograr un mejor desempeño de la organización.

Una estrategia es un conjunto de objetivos, políticas y planes que, vinculados definen el alcance de la empresa y su enfoque de supervivencia y éxito. Alternativamente, podríamos decir que las políticas, planes y objetivos particulares de un negocio expresan su estrategia, para hacer frente a un entorno competitivo complejo. Las primeras seis matrices de análisis desarrolladas en los capítulos anteriores son: MIN, MEFE, MPC, MPR, MEFI, MIO estas son los insumos para la formulación de la fase de intuición, en este proceso desarrollaremos las matrices de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA); Boston Consulting Group (BCG); interna - externa (IE) y de la gran estrategia (GE), para luego pasar a la fase de decisión, donde en este proceso tenemos las cuatro matrices filtro: de decisión estratégica (DE), cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE), Rumelt (MR) y de ética (ME), las cuales determinaran las estrategias intensivas, para cumplir con los objetivos de largo plazo que adoptara la organización.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta herramienta nos ayuda a averiguar el estado de la organización desde el punto de vista de sus fortalezas, sus oportunidades, sus debilidades, y sus amenazas; como resultado obtenemos las estrategias, las cuales serán de uso para una decisión final en el proceso estratégico. En la Tabla 12, se ha construido la Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).

Tabla 12.

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

		Fortalezas			Debilidades
		1 Control de avance en los proyectos		1	Centralización de la toma de decisiones
		2 Prestigio de la marca en el mercado objetivo		2	Débil cultura organizacional
		3 Calidad del producto ofrecido		3	No tiene un departamento de DHO
		4 Precios competitivos		4	Falta de un sistema de gestión integrado
		5 Personal capacitado y especializado		5	No contar con sistema de información unificado
		6 Respaldo financiero para sus operaciones			
Oportunidades		FO. Explote	DO. Busque		
1	Facilidades de importación de materiales y equipos para la construcción.	FO1 Importar directamente materiales y equipos que más inciden en la construcción. (Integración vertical hacia atrás) (F1, F6 y O1)	DO1	Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado. (Desarrollo de mercados, Penetración de mercados) (D1, D2, D3, D4, D5, O4 y O5)	
2	Subsidios del gobierno a través del fondo Mivivienda	FO2 Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario. (Desarrollo de mercados) (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O4, O5 y O6)			
3	Bajas tasas de préstamo hipotecario para los clientes.	FO3 Implementar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios. (Penetración en el mercado) (F1, F3, F5, O1, O4 y O5)			
4	Existe demanda de departamentos.	FO4 Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde. (Diferenciación) (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O4, O5 y O6)			
5	Nuevos procesos constructivos y sistemas de gestión				
6	Bajo riesgo país				
Amenazas		FA Confronte	DA. Evite		
1	Mayores exigencias de las normas del Estado y ordenanzas municipales.	FA1 Diferenciarse de la competencia. (Diferenciación) (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A6)	DA1	Subcontratar la construcción de los edificios. (Integración vertical hacia adelante) (D1, D3, D4, D5, A1, A3 y A5)	
2	Incremento del precio del m2 de terreno en los distritos de Lima Metropolitana.	FA2 Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos. (Penetración en el mercado) (F2, F3, F6, A1, A2, A3, A4 y A6)			
3	Variación en el tipo de cambio.				
4	Crecimiento lento del PBI (Covid-19).				
5	Conflictos con los sindicatos				
6	Ingreso de nuevas inmobiliarias extranjeras con mejores prácticas tecnológicas e innovación.				

Nota: en la página 71, se detalla la descripción de las estrategias obtenidas en la matriz FODA.

FO1: Integración Vertical hacia atrás, importando materiales y equipos para la construcción de los proyectos, siendo estos los que más inciden en los costos.

FO2: Desarrollo de mercados, ingresando al segmento socio económico A del mercado inmobiliario de Lima Top.

FO3: Penetrar más en el mercado, implementando nuevas tecnologías para el ahorro de energía, optimizando el uso de espacios en los departamentos y áreas comunes, con el fin de cubrir e innovar las nuevas necesidades de los clientes.

FO4: Diferenciar los proyectos desarrollando y cumpliendo con las exigencias del Bono Mivivienda Verde del MVCS, para construir edificios que permitan el ahorro de energía en el proceso de construcción como en la habitabilidad de los propietarios, reduciendo el impacto al medioambiente.

DO1: Desarrollo de mercados para el ingreso al NSE A del mercado inmobiliario de Lima Top y penetrar en el mercado del NSE B de Lima Moderna, implementando un sistema de gestión integrado basado en las cuatro normas (calidad, seguridad y salud, medio ambiente y responsabilidad social corporativa) para el funcionamiento eficiente y eficaz de las operaciones dentro de la empresa, de acuerdo con las exigencias de los clientes del mercado.

FA1: Diferenciarse de la competencia, potenciando la imagen de la marca y obtener la certificación GPTW (Great Place to Work, certificación que acredita un gran lugar de trabajo), esto con el fin de resaltar la percepción de la empresa en el mercado.

FA2: Penetrar en el segmento del NSE B del mercado inmobiliario de Lima Top, desarrollando convenios con los proveedores de materiales y equipos de mayor incidencia en los costos de la construcción, para obtener precios bajos en la venta de los departamentos.

DA1: De existir riesgos en la ejecución de la construcción por la empresa, se aplicaría una integración vertical hacia adelante, mediante la contratación de obra en la edificación de los proyectos.

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

Para hallar la matriz PEYEA, los insumos son los factores que constituyen las variables especificadas por D'Alessio (2014); a través de esta matriz se determina la posición estratégica de la empresa en el mercado inmobiliario. En la Tabla 13 se presenta los factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA.

Tabla 13.

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento.	5	1. Participación en el mercado.	3
2. Potencial de utilidades.	5	2. Calidad del producto.	5
3. Estabilidad financiera.	5	3. Ciclo de vida del producto.	3
4. Conocimiento tecnológico	6	4. Ciclo de reemplazo del producto.	3
5. Utilización de recursos.	5	5. Lealtad del consumidor.	4
6. Intensidad de capital.	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores.	2
7. Facilidad de entrada al mercado.	3	7. Conocimiento tecnológico.	4
8. Productividad/utilización de la capacidad.	5	8. Integración vertical.	3
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	3
Promedio =	4.67	Promedio – 6 =	-2.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos.	3	1. Retorno en la inversión.	4
2. Tasa de inflación.	5	2. Apalancamiento.	4
3. Variabilidad de la demanda.	4	3. Liquidez.	5
4. Rango de precios de productos competitivos.	6	4. Capital requerido versus capital disponible.	2
5. Barreras de entrada al mercado.	3	5. Flujo de caja.	4
6. Rivalidad/presión competitiva.	1	6. Facilidad de salida del mercado.	1
7. Elasticidad de precios de la demanda.	3	7. Riesgo involucrado en el negocio.	3
8. Presión de los productos sustitutos.	5	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economías de escala y de experiencia.	2
Promedio -6 =	-2.25	Promedio =	3.00
X= FI+VC	2.0	Y= EE+FF	0.75

En la Figura 12, se muestra la posición estratégica y la evaluación de acción de FT Constructores.

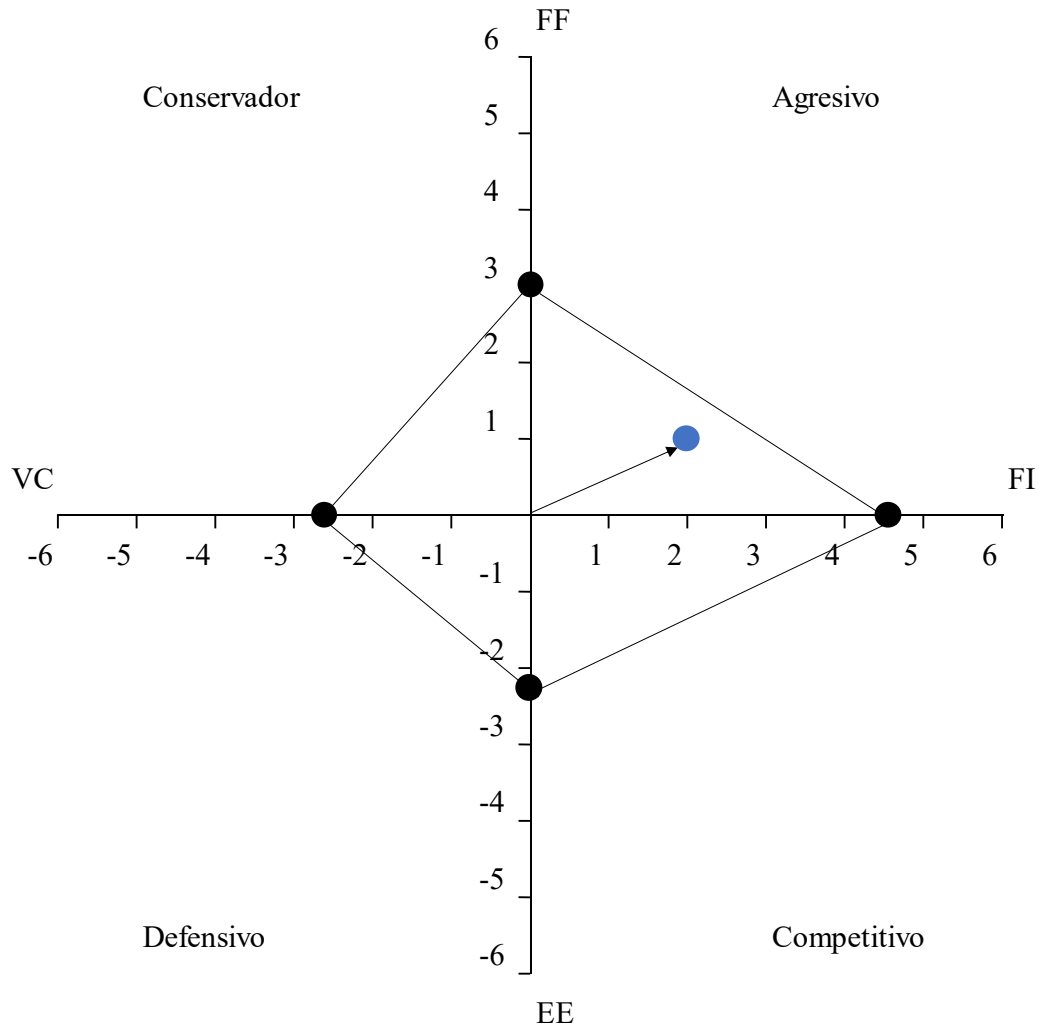


Figura 12. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

De acuerdo con la matriz PEYEA, FT Constructores tiene un enfoque estratégico agresivo, con ventajas competitivas respaldadas por su personal capacitado, calidad de sus productos y el prestigio de su marca. Tiene postura agresiva con estrategias de integración vertical y liderazgo en costos, contando con ventaja competitiva respaldado por su fortaleza financiera.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

A través de esta matriz obtendremos la relación que existe entre la participación y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2013). Para conocer la posición competitiva de la organización, se analizó las ventas de departamentos del sector inmobiliario de Lima Moderna en el año 2019, con las ventas de los años 2018 y 2019 de la empresa, obteniéndose la participación de mercado y la tasa de crecimiento de FT Constructores (ver Tabla 14).

Tabla 14.

Portafolio de negocio de FT Constructores

Unidad de negocio	Ventas 2019 Mercado (a) S/	Ventas 2018 Organización (b) S/	Ventas 2019 Organización (c) S/	Participación de mercado (c/a)	Tasa de crecimiento ((c-b)/b)
Ventas de departamentos	2'367'013,593	46'670,747	55'239,507	2,3%	18,4%

FT Constructores, al año 2020 ofrece al mercado inmobiliario como único producto la venta de departamentos para el sector socioeconómico B, ubicándola en el cuadrante del signo de interrogación, el cual nos indica que la empresa debe diversificar sus productos para obtener ventajas competitivas, las estrategias por implementar deben ser intensivas como: penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de nuevos productos. La empresa, tiene una baja participación en el mercado, pero una alta tasa de crecimiento, por lo cual se ubica en el cuadrante del signo de interrogación (ver Figura 13). FT constructores planea en aumentar un proyecto por año.

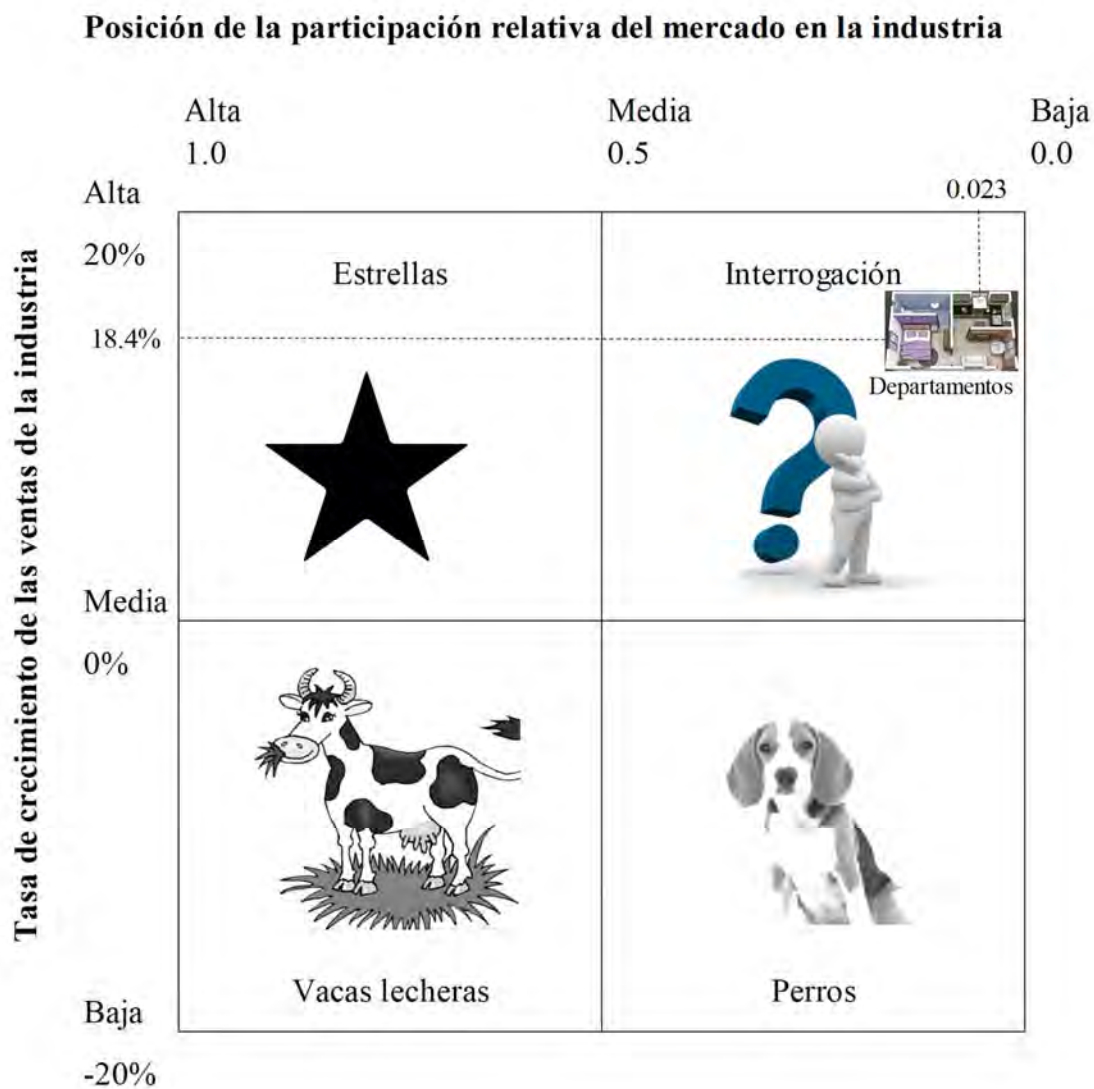


Figura 13. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo con los promedios ponderados obtenidos en el análisis de las matrices de la MEFE: 2.55, y MEFI: 2.55, la empresa FT Constructores se ubica en el cuadrante V, cuya prescripción es desarrollarse selectivamente para mejorar, teniendo como estrategias: penetración en el mercado y desarrollo de productos, en la Figura 13, se muestra la matriz interna externa.

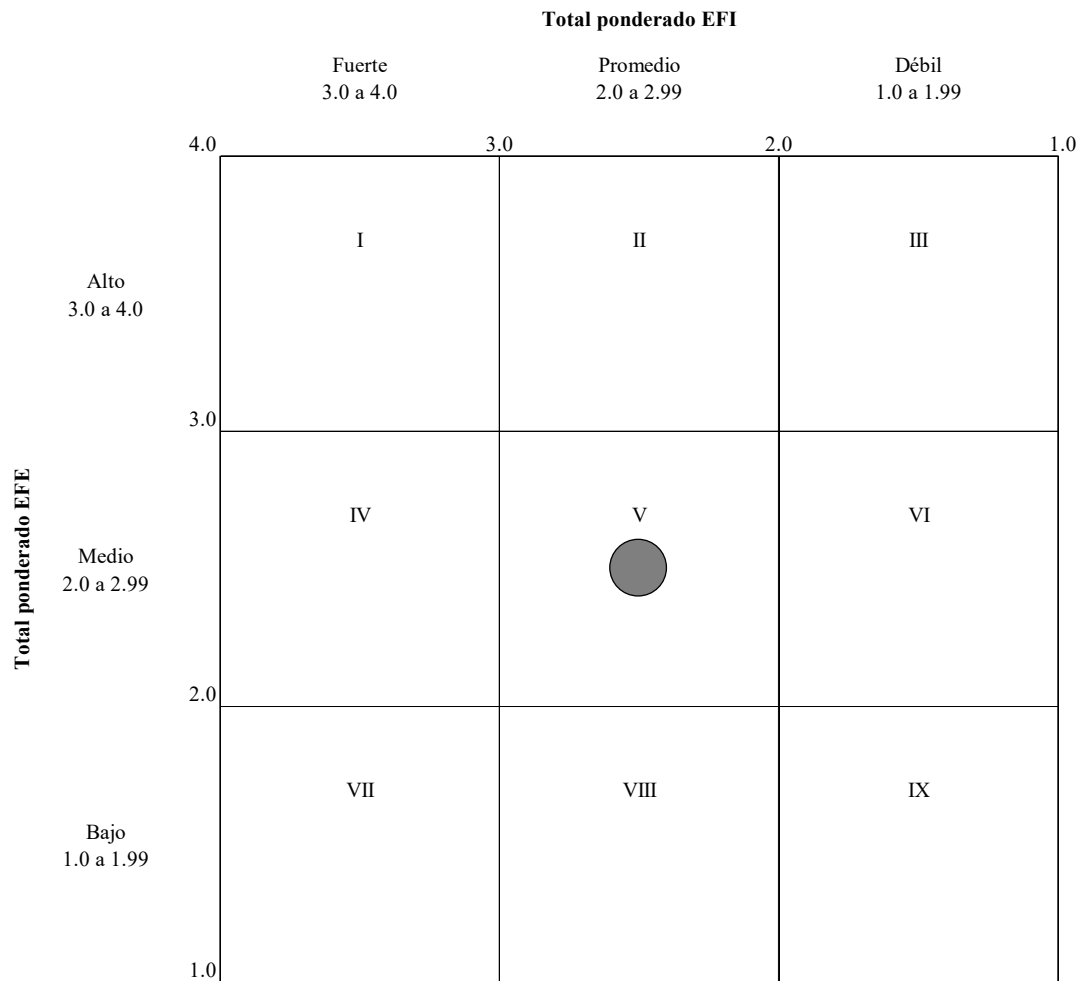


Figura 14. Matriz interna externa

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la gran estrategia nos apoya en la evaluación y el afinamiento para la elección acertada de las estrategias para la empresa FT Constructores. En la Figura 14 se observa que la organización se encuentra en el cuadrante I en una posición competitiva fuerte y de rápido crecimiento en el mercado.

Las estrategias que debería adoptar la organización serían: (a) desarrollo de nuevos mercados inmobiliarios en el sector A, (b) penetración en el mercado inmobiliario en el segmento B y (c) integración vertical hacia atrás.

Posición de la participación relativa del mercado en la industria

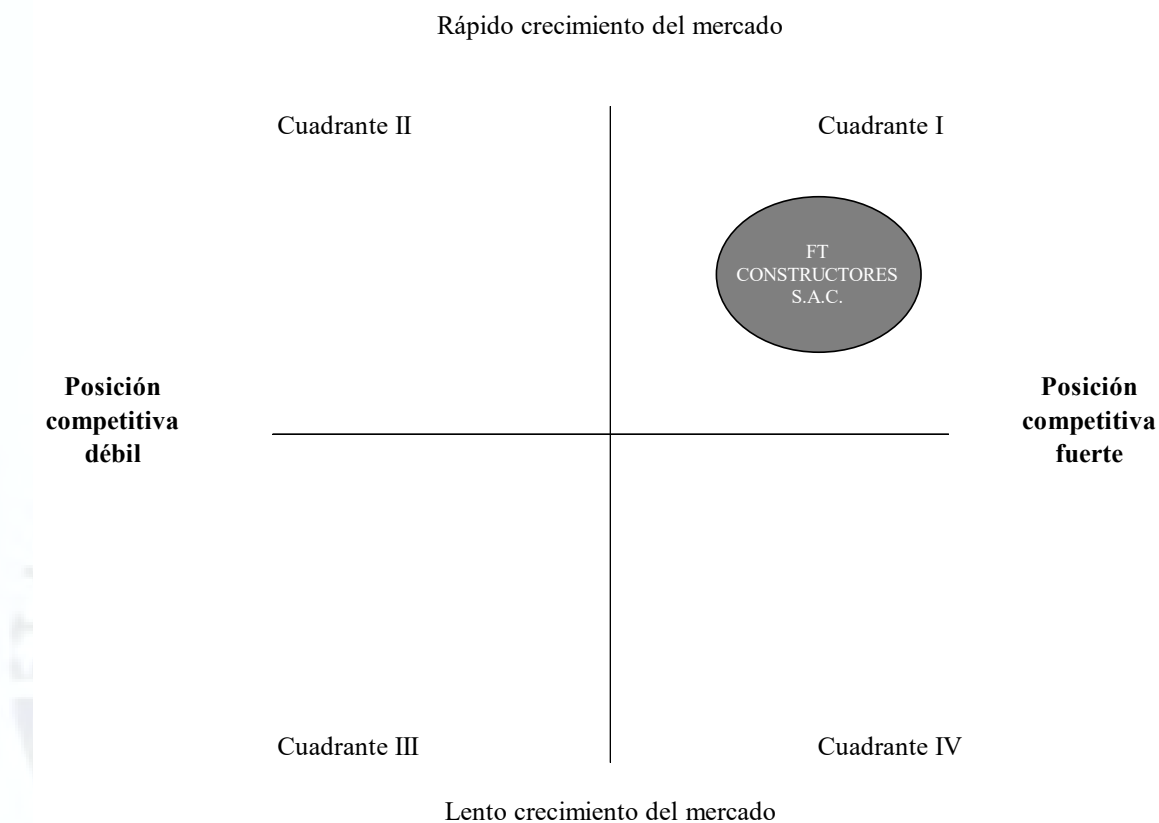


Figura 15. Matriz de la gran estrategia (GE)

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la matriz de decisión estratégica se realiza una lista de comprobación (check list) donde se evalúa las repeticiones de las estrategias analizadas, para luego seleccionar aquellas de mayor relevancia, con valores mayores o iguales a 3, la Tabla 14 muestra la matriz de decisión estratégica.

Tabla 15.

La Matriz de Decisión Estratégica

Origen		Estrategia específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	1	Importar directamente materiales y equipos que más inciden en la construcción.	X	X		X	X	4
FO2	2	Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario.	X		X	X	X	4
FO3	3	Implementar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios.	X	X	X	X	X	5
FO4	4	Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde.	X	X		X	X	4
DO1	5	Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado.	X	X	X	X	X	5
FA1	6	Diferenciarse de la competencia.	X			X		2
FA2	7	Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos.	X	X	X	X	X	5
DA1	8	Contratar la construcción de los edificios.	X	X				2
PEYEA	9	Liderazgo en costos.		X			X	2
MIE	10	Desarrollo de nuevos productos.	X	X	X			3

Para la elaboración de la matriz MCPE, se utilizan las estrategias retenidas encontradas en la matriz MDE, las cuales se muestran en la Tabla 15; las estrategias de contingencia se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16.

Estrategias Retenidas

N°	Estrategia	Puntaje
E1	Importar directamente materiales y equipos que más inciden en la construcción.	4
E2	Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde.	4
E3	Implementar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios.	5
E4	Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado.	5
E5	Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos.	5
E6	Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario.	4
E7	Desarrollo de nuevos productos	3

Tabla 17.

Estrategias de Contingencia

N°	Estrategia	Puntaje
E1	Diferenciarse de la competencia.	2
E2	Contratar la construcción de los edificios.	2
E3	Liderazgo en costos.	2

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), muestra en la Tabla 17, las mejores alternativas estratégicas sobre la base del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante los factores clave de éxito, en la elaboración de esta matriz se utilizaron las estrategias retenidas mostradas en la Tabla 15.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

El insumo para elaborar la matriz de prueba de estrategias o de Rumelt, son las estrategias retenidas en la matriz de decisión estratégica de la Tabla 14. La matriz de Rumelt es un filtro de evaluación de las estrategias retenidas, mediante los siguientes criterios: (a) consistencia: la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes, (b) consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que ocurren dentro de él, (c) ventaja: la estrategia debe prever la creación de una ventaja competitiva en el área de actividad seleccionada y (d) factibilidad: la estrategia no debe acumular recursos disponibles ni crear problemas sin solución, debe ser viable. Una estrategia que no cumpla con uno o más de estos criterios es muy sospechosa. La matriz esta mostrada en la Tabla 18.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La integración de la ética en el proceso estratégico es una consideración importante, cuando se establecen los procesos y objetivos de la organización y de las partes interesadas (stakeholders); la Tabla 19, muestra la matriz de ética como otro filtro, donde las estrategias específicas no infrinjan con los elementos asociados a los derechos, el utilitarismo y la justicia.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas, son aquellas que pasaron por diferentes filtros de las matrices y quedan al final como estrategias primarias, mientras que las de contingencia son las estrategias secundarias, este resultado se llegó después de la evaluación realizada en la matriz de decisión estratégica; dentro de la Tabla 20 mostramos las estrategias retenidas y las de contingencia.

6.11. Matriz de Estrategias v/s Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias versus los objetivos de largo plazo realiza la comprobación de las ocho estrategias retenidas para que concuerden con los cinco objetivos de largo plazo, bajo la acción de los intereses organizacionales de la empresa; en la Tabla 21, después de relacionar los datos se concluye que todas las estrategias alcanzan los objetivos a largo plazo trazados.

6.12. Matriz de Estrategias v/s Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la matriz de estrategias versus las posibilidades de los competidores, nos facilita llevar a cabo una comparación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores en el sector inmobiliario, para poder adelantarnos ante las probables reacciones de los rivales en el mercado; la Tabla 22 nos muestra esta confrontación.

6.13. Conclusiones

De acuerdo con el análisis las estrategias que más se adecuan a FT Constructores son las estrategias de desarrollo de mercados e integración vertical hacia atrás, para consolidarse en el sector B y penetrar en el sector A, con el objetivo de ser líderes del mercado inmobiliario.

Las siete estrategias retenidas por desarrollar generan ventajas competitivas, son factibles y están enmarcadas en la visión, en los intereses organizacionales y en los objetivos de largo plazo.

Tabla 18.

Matriz MCPE

Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde		Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario		Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos		Importar directamente materiales y equipos que más inciden en la construcción		Implementar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios		Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado		Desarrollo de nuevos productos		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																
1	Facilidades de importación de materiales y equipos para la construcción.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2
2	Existe demanda de departamentos.	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.30	3	0.3
3	Bajas tasas de préstamo hipotecario para los clientes.	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1	3	0.3
4	Subsidios del gobierno a través del fondo Mivivienda	0.10	4	0.4	1	0.10	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
5	Nuevos procesos constructivos y sistemas de gestión	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
6	Bajo riesgo país	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Amenazas																
1	Variación en el tipo de cambio	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	2	0.1
2	Crecimiento lento del PBI (Covid 19)	0.10	1	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
3	Mayores exigencias de las normas del estado y ordenanzas municipales	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3
4	Incremento del precio del m2 de terreno en los distritos de Lima Metropolitana	0.10	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1
5	Ingreso de nuevas inmobiliarias extranjeras con mejores prácticas tecnologías e innovación	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05
6	Conflictos con los sindicatos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05

Tabla 17.

Matriz MCPE (continuación)

Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde		Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario		Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos		Importar directamente materiales y equipos que más inciden en la construcción		Implementar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios		Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado		Desarrollo de nuevos productos	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas															
1 Precios competitivos	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
2 Calidad del producto ofrecido	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
3 Personal capacitado y especializado	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3
4 Respaldo financiero para sus operaciones	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
5 Prestigio de la marca en el mercado objetivo	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
6 Control de avance en los proyectos	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Debilidades															
1 No tiene un departamento de DHO	0.10	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4	1	0.1
2 No contar con sistema de información unificado	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1
3 Centralización de la toma de decisiones	0.10	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4	1	0.1
4 Falta de un sistema de gestión integrado	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	1	0.1
5 Débil cultura organizacional	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	1	0.05
Puntaje total	2.00		5.45		5.90		5.50		6.10		6.50		6.80		5.15

Nota: Se retienen todas las estrategias por tener más de 5.00 de puntaje

Tabla 19.

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde.	SI	SI	SI	SI	SI
2	Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario.	SI	SI	SI	SI	SI
3	Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos.	SI	SI	SI	SI	SI
4	Importar directamente materiales y equipos que más inciden en la construcción.	SI	SI	SI	SI	SI
5	Implementar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios.	SI	SI	SI	SI	SI
6	Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
7	Desarrollo de nuevos productos.	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 20.

Matriz de Ética

Estrategias	Derecho a					Justicia			Utilitarismo				
	Vida	Propiedad	Libre pensamiento	Privacidad	Libertad de conciencia	Hablar	Debido proceso	Distribución	Administración	Compensación	Fines y resultados	Medios empleados	Se acepta
1 Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde.	P	P	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E	SI
2 Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario.	P	P	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E	SI
3 Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos.	N	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
4 Importar directamente materiales y equipos que más inciden en la construcción.	P	P	N	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
5 Implementar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
6 Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado.	N	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
7 Desarrollo de nuevos productos	P	P	N	P	N	P	P	J	J	J	E	E	SI

Tabla 21.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
1	Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde.
2	Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario.
3	Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos.
4	Importar directamente materiales y equipos que más inciden en la construcción.
5	Implementar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios.
6	Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado.
7	Desarrollo de nuevos productos
Estrategias de contingencia	
1	Diferenciarse de la competencia.
2	Contratar la construcción de los edificios.
3	Liderazgo en costos.

Tabla 22.

Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo

Intereses organizacionales		Objetivos de largo plazo				
		Para el año 2025 la empresa debe obtener al 100% las certificaciones de un sistema integrado de gestión	Para el año 2025 incrementar la rentabilidad del negocio (margen neto) a 12%	Para el año 2025 lograr la participación del mercado en el sector A de 0% a 10 %	Para el año 2025 incrementar las ventas en S/ 97 millones	Para el año 2025 invertir el 1% de las utilidades netas anuales para la automatización del área de calidad.
1	Construir edificios de calidad					
2	Trabajos con alto nivel de productividad y seguridad					
3	Satisfacción al Cliente					
4	Automatización y Tecnología					
Estrategias retenidas						
1	Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde.	X	X		X	X
2	Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario.	X	X	X	X	X
3	Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos.	X	X	X	X	X
4	Importar directamente materiales y equipos que más inciden en la construcción.	X	X	X	X	X
5	Implementar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios.	X	X	X	X	X
6	Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado.	X	X	X	X	X
7	Desarrollo de nuevos productos	X	X	X	X	X

Tabla 23.

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Edifica	Imagina	V&V
1 Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde.	Van a querer imitar la estrategia	Van a querer imitar la estrategia	Van a querer imitar la estrategia
2 Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario.	Esta en el sector A	Esta en el sector A	Indiferente
3 Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos.	Lo tiene implementado	Lo tiene implementado	Lo tiene implementado
4 Importar directamente materiales y equipos que más inciden en la construcción.	En proceso de evaluación	En proceso el área de importaciones	Indiferente
5 Implementar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios.	No tiene implementado	No tiene implementado	No tiene implementado
6 Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado.	Cuenta con SIG	Cuenta con SIG	Cuenta con SIG
7 Desarrollo de nuevos productos	Promueve nuevos productos	Promueve nuevos productos	No desarrolla

Capítulo VII: Implementación Estratégica.

La puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos anteriores, nos permitirá definir las acciones a desarrollar para lograr la visión adoptada para la empresa; por este motivo procederemos a desarrollar el análisis de acuerdo a los siete siguientes parámetros: (a) objetivos de corto plazo; (b) recursos; (c) políticas; (d) estructura de la empresa; (e) medio ambiente, ecología y responsabilidad social; (f) recursos humanos y motivación; y (g) gestión del cambio.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Establecer, con cada estrategia elegida, los objetivos de corto plazo (OCP) como hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP), permitirá a la empresa gestionar y medir la eficiencia y eficacia de los recursos destinados para conseguir el logro de los resultados. En la Tabla 23, mostramos los OCP proyectados para FT Constructores.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos e insumos que nos permitirán implementar las estrategias adoptadas para el proceso productivo son aquellos que nos posibilitaran eficiencias a favor de los clientes. La asignación de los recursos para alcanzar los objetivos de corto plazo estará regulada por la organización de la empresa, cuya finalidad es evitar pérdidas en materiales, tiempo y recursos humanos. En la Tabla 24, detallamos los requerimientos necesarios para implementar los OCP fijados como hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo.

Tabla 24.

Objetivos de Corto Plazo de FT Constructores.

Objetivos de largo plazo (OLP)	Objetivos de corto plazo (OCP)
OLP 1: Para el año 2025 la empresa debe obtener al 100% las certificaciones de un sistema integrado de gestión. Al 2019 está en 0%.	OCP 1.1: Para el año 2021. Implementar al 100% el área de DHO.
	OCP 1.2: Para el año 2022 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión de calidad con la norma ISO 9001:2015.
	OCP 1.3: Para el año 2022 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión ambiental con la norma ISO 14001.
	OCP 1.4: Para el año 2023 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo con la norma ISO 45001.
	OCP 1.5: Para el año 2023 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión en responsabilidad social corporativa con la norma ISO 26000.
OLP 2: Para el año 2025 incrementar la rentabilidad del negocio (margen neto) a 12%. Al año 2019 fue 7.58%.	OCP 2.1: Desde el año 2021. Incrementar por año un proyecto inmobiliario en el sector B. Hasta el año 2019 se viene ejecutando 5 proyectos inmobiliarios anuales.
	OCP 2.2: Para el año 2021. Culminar al 100% la implementación del sistema integrado de administración ERP S10.
	OCP 2.3: Desde el año 2022. Disminuir los costos de ventas en 1% cada año.
	OCP 2.4: Desde el año 2022. Ingresar en el mercado del sector socioeconómico A, con un proyecto inmobiliario anualmente.

Tabla 23.

Objetivos de Corto Plazo de FT Constructores. (Continuación)

<p>OLP 3: Para el año 2025 lograr la participación del mercado en el sector A de 10 %. Al 2019 era 0%.</p>	<p>OCP 3.1: En el año 2021. Tener un estudio de mercado al 100% para tener participación en el segmento A. OCP 3.2: A partir del año 2021. Realizar 3 eventos exclusivos de ventas para penetrar en el segmento A. OCP 3.3: En el año 2021. Culminar al 100% con la implementación del sistema integrado de gestión de clientes y ventas CRM inmobiliario Sperant para responder las demandas de los clientes del segmento A. OCP 3.4: Para el año 2022. Realizar un proyecto inmobiliario por año para el sector A. En el año 2020, solo se participa en el segmento B.</p>
<p>OLP 4: Para el año 2025 incrementar las ventas a S/ 97 millones. En el año 2019 los ingresos por ventas fueron S/ 55.24 millones.</p>	<p>OCP 4.1: En el año 2021. Tener un procedimiento al 100% para la compra de terrenos habilitados y listos para la etapa del desarrollo de ingeniería. OCP 4.2: En el año 2022. Certificar al 100% todos los proyectos con Bono Mivivienda Verde para captar mayor cantidad de clientes. OCP 4.3: Desde el año 2022. Incrementar el 1% anualmente para los gastos de marketing.</p>
<p>OLP 5: Para el año 2025 invertir el 1% de las utilidades netas anuales para la automatización del área de calidad. Al 2019 la inversión en el área fue de 0%.</p>	<p>OCP 5.1: En el año 2021. Adquirir el software, los equipos y capacitar al personal al 100%. OCP 5.2: Desde el año 2022. Realizar 2 visitas anuales a las mejores ferias de construcción del mundo. OCP 5.3: En el año 2023. Culminar al 100% la automatización del área de calidad en los proyectos inmobiliarios.</p>

El cronograma de actividades para la implementación de los objetivos de corto plazo se evidencia en el apéndice F.

Tabla 25.

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de corto plazo (OCP)	Recursos Asignados	
OCP 1.1: Para el año 2021. Implementar al 100% el área de DHO.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para la implementación. Equipos de cómputo, software de sistemas de gestión de personal. Gerencia general y jefaturas.
OCP 1.2: Para el año 2022 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión de calidad con la norma ISO 9001:2015.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para la implementar el sistema de gestión de calidad. Ordenadores portátiles, Softwares de sistemas contables, logísticos y de calidad. Gerencia general, jefaturas y recursos humanos.
OCP 1.3: Para el año 2022 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión ambiental con la norma ISO 14001.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para la implementar el sistema de gestión ambiental. Ordenadores portátiles, Softwares de sistemas contables, logísticos y de calidad. Gerencia general, jefaturas y recursos humanos.
OCP 1.4: Para el año 2023 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo con la norma ISO 45001.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para implementar el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo. Ordenadores portátiles, Softwares de sistemas contables, logísticos y de calidad. Gerencia general, jefaturas y recursos humanos.
OCP 1.5: Para el año 2023 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión en responsabilidad social corporativa con la norma ISO 26000.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para la implementar el sistema de gestión en responsabilidad social corporativa. Ordenadores portátiles, Softwares de sistemas contables, logísticos y de calidad. Gerencia general, jefaturas y recursos humanos.

Tabla 24.

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (Continuación)

Objetivos de corto plazo (OCP)	Recursos Asignados	
OCP 2.1: Desde el año 2021. Incrementar por año un proyecto inmobiliario en el sector B. Hasta el año 2019 se viene ejecutando 5 proyectos inmobiliarios anuales.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para desarrollar los proyectos. Ordenadores portátiles, Softwares de ingeniería, de sistemas contables y logísticos. Gerencia general, jefaturas involucradas y recursos humanos.
OCP 2.2: Para el año 2021. Culminar al 100% la implementación del sistema integrado de administración ERP - S10.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para adquirir e implementar el data center, los servidores informáticos, los módulos y la capacitación de los colaboradores. Servidores informáticos, Software sistema integrado. Gerencia general, jefaturas involucradas y recursos humanos.
OCP 2.3: Desde el año 2022. Disminuir los costos de ventas en 1%, cada año.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para potenciar el sistema de gestión de compras. Ordenadores portátiles, Softwares de sistemas administrativos y contables. Gerencia general, jefaturas y recursos humanos.
OCP 2.4: Desde el año 2022. Ingresar en el mercado del sector socioeconómico A, con un proyecto inmobiliario anualmente.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para estudios de mercado, de ingeniería y construcción. Ordenadores portátiles, Softwares para ingeniería, sistemas contables y administrativos. Gerencia general, jefaturas y recursos humanos.

Tabla 24.

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (Continuación)

Objetivos de corto plazo (OCP)	Recursos Asignados	
OCP 3.1: En el año 2021. Tener un estudio de mercado al 100% para tener participación en el segmento A.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para financiar los estudios de mercado. Ordenadores portátiles, Softwares especializados en estudio de mercado. Gerencia general, jefaturas involucradas y recursos humanos.
OCP 3.2: A partir el año 2021. Realizar 3 eventos exclusivos de ventas para penetrar en el segmento A.	Financieros Tecnología Humanos	Asignar presupuesto para realizar los eventos de marketing. Ordenadores portátiles, Softwares especializados en estrategias de marketing. Gerencia general, jefatura de logística y personal capacitado.
OCP 3.3: En el año 2021. Culminar al 100% con la implementación del sistema integrado de gestión de clientes y ventas CRM inmobiliario Sperant para responder las demandas de los clientes del segmento A.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para culminar la implementación, atraer al personal especializado y capacitar al personal. Ordenadores portátiles, Software especializado para la gestión de clientes y ventas CRM. Personal capacitado.
OCP 3.4: Para el año 2022. Realizar un proyecto inmobiliario por año para el sector A. En el año 2020, solo se participa en el segmento B.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para financiar nuevos proyectos. Ordenadores portátiles, Softwares especializados. Personal capacitado.

Tabla 24.

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (Continuación)

Objetivos de corto plazo (OCP)	Recursos Asignados	
OCP 4.1: En el año 2021. Tener un procedimiento al 100% para la compra de terrenos habilitados y listos para la etapa del desarrollo de ingeniería.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para desarrollar el procedimiento. Ordenadores portátiles, Softwares especializados. Gerencia general, jefaturas involucradas, recursos humanos y personal capacitado.
OCP 4.2: En el año 2022. Certificar al 100% todos los proyectos con Bono Mivivienda Verde para captar mayor cantidad de clientes.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para implementar y capacitar al personal para la implementación. Ordenadores portátiles, Softwares especializados. Gerencia general, DHO y personal capacitado.
OCP 4.3: Desde el año 2022. Incrementar el 1% anualmente para los gastos de marketing.	Financieros Tecnología Humanos	Presupuesto para desarrollar las estrategias de marketing y atraer al personal especializado. Ordenadores portátiles, Softwares especializados. Gerencia genera, Áreas involucradas, DHO y personal capacitado.

Tabla 24.

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (Continuación)

Objetivos de corto plazo (OCP)	Recursos Asignados	
OCP 5.1: En el año 2021. Adquirir el software y los equipos para capacitar al personal al 100%.	Financieros Tecnológicos Humanos	Presupuesto para la adquisición y capacitación. Ordenadores portátiles, Softwares especializados en automatización para calidad. Gerencia general, DHO, Personal capacitado y especializado.
OCP 5.2: Desde el año 2021. Realizar 2 visitas anuales a las mejores ferias de construcción del mundo.	Financieros Tecnológicos Humanos	Recursos para financiar las visitas. Ordenadores portátiles. Gerencia general, DHO y personal especializado.
OCP 5.3: En el año 2023. Culminar al 100% la automatización del área de calidad en los proyectos inmobiliarios.	Financieros Tecnológicos Humanos	Presupuesto para culminar el objetivo. Ordenadores portátiles, Softwares especializados en automatización para calidad. Gerencia general, DHO, Personal capacitado y especializado.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas fijadas por FT Constructores, complementa la implementación de las estrategias establecidas en los OCP. Estas estrategias se encuentran alineadas con la macro política de la empresa, es decir, con sus valores. Esta estrategia, alineado con la visión, también nos permite direccionar la posición futura como organización, considerando para ello los principios de ética, legalidad y responsabilidad social (D'Alessio, 2013).

Las políticas que se han establecido para dar cumplimiento con la visión, la misión y que se adaptan a las estrategias retenidas son las siguientes:

P1. Garantizar el cumplimiento de una cultura de respeto ambiental en todos los proyectos.

P2. Buscar permanentemente la eficiencia en las operaciones mediante el uso de la tecnología.

P3. Fomentar el desarrollo de los colaboradores bajo los lineamientos de DHO.

P4. Promover el mejoramiento continuo mediante el cumplimiento del sistema de gestión integrado.

P5. El producto entregado satisfaga la calidad y el plazo de entrega pactado con los clientes.

En la Tabla 25 se realiza la comparación entre las políticas de la organización con las estrategias retenidas.

Tabla 26.

Políticas Asignadas a Cada Estrategia

N°	Estrategias Retenidas	P1. Garantizar el cumplimiento de una cultura de respeto ambiental en todos los proyectos	P2. Buscar permanentemente la eficiencia en las operaciones mediante el uso de la tecnología	P3. Fomentar el desarrollo de los colaboradores bajo los lineamientos de DHO	P4. Promover el mejoramiento continuo mediante el cumplimiento del sistema de gestión integrado	P5. El producto entregado satisfaga la calidad y el plazo de entrega pactado con los clientes
E1	Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde.	X	X		X	X
E2	Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario.	X	X		X	X
E3	Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos.	X	X		X	X
E4	Importar directamente materiales y equipos de mayor incidencia en la construcción.	X	X	X	X	X
E5	Implementar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios.	X	X	X	X	X
E6	Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado.	X	X	X	X	X
E7	Desarrollo de nuevos productos	X	X		X	X

7.4. Estructura Organizacional de FT Constructores.

A través de las políticas adoptadas se desarrollará la nueva y futura estructura organizacional de la empresa, para ello potenciaremos la estructura actual liderado por la gerencia general. En ese sentido, se propone reordenar e implementar líneas de mando y de soporte, clasificado de forma divisional que permitan dinamizar, afrontar los nuevos retos y cumplir con los objetivos de largo y corto plazo, planteadas como estrategias por la empresa.

Los cambios propuestos a la estructura organizacional de la empresa, considera la inclusión de nuevas gerencias y jefaturas (recuadros en verde), así como el desarrollo de líneas de carrera que permitan fortalecer a la organización; detallado en la Figura 15.

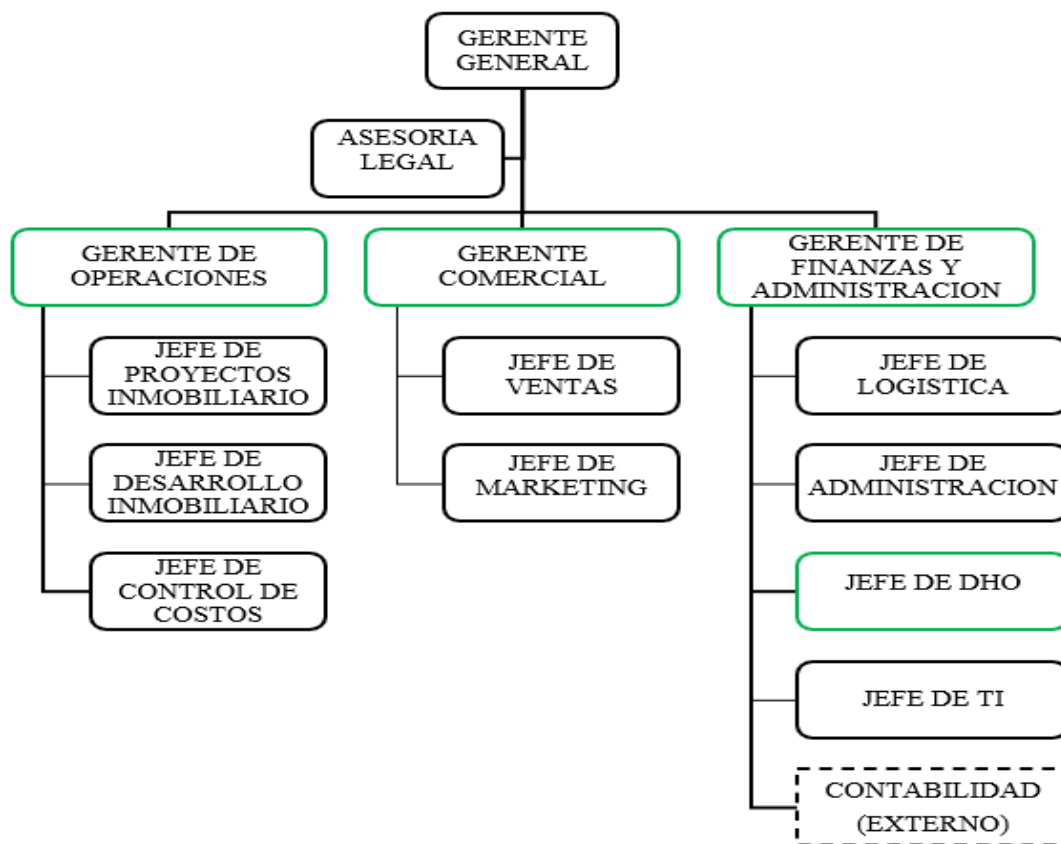


Figura 16. Estructura propuesta para FT Constructores.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las acciones que permitirán a la empresa trabajar al 100 % de forma amigable con el medio ambiente, deben cumplir con todas las leyes, normas, reglamentos exigidos por el MVCS, el MINAM, el MTPE, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) y los gobiernos locales.

Referente a la gestión del manejo medio ambiental, al año 2020 se viene desarrollando en estricto cumplimiento el manejo de residuos sólidos, el cual está regulado por: la Ley General de residuos Sólidos (Ley 27314), el reglamento para la gestión y manejo de residuos sólidos de la construcción y demolición (Decreto Supremo N°003, 2013); así mismo por la norma de gestión de residuos. Código de colores para el almacenamiento de residuos sólidos (Norma Técnica Peruana N°900.058, 2019). También se presupuesta para cada proyecto en construcción, un monitoreo ambiental de la contaminación del aire, ruido y la ergonomía. FT Constructores viene desarrollando el tema del compromiso con el respeto del medio biótico mediante; el control y monitoreo de polvos, limpieza de neumáticos en los equipos de transporte para no contaminar las vías y la colocación de malla raschel (malla de seguridad) para contener la caída de la carga hacia los predios vecinos.

Las actividades ecológicas, demandaran que implementemos los criterios de las viviendas sostenibles, bajo las categorías de calificación de consumo racional del agua, eficiencia energética, instalación de red de gas, arquitectura bioclimática, gestión de residuos de operación y gestión de la comunicación. Con el objetivo de certificar los proyectos en el programa Bono Mivivienda Verde. Bajo esa perspectiva, FT Constructores alineará sus procesos a través de sus socios estratégicos, a fin de generar una cultura a favor del ambiente y la ecología en todos los niveles de la organización.

La responsabilidad social, obedece al estricto cumplimiento y sin restricción de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 29783, 2011). Los empleados y trabajadores, desde

el primer contacto, reciben capacitaciones pre ocupacionales y entrenamientos en trabajos de alto riesgo, con cobertura de seguros de salud, pensión y vida ley. Se designa un presupuesto en cada construcción, con la finalidad de compensar algún daño que pueda ocurrir durante la construcción de los proyectos hacia los vecinos colindantes, para esto se cuenta con la póliza de responsabilidad civil, la póliza contra riesgo de construcción y la protección anticada de objetos.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos constituyen el insumo clave para el éxito de las operaciones futuras de la empresa. Gestionar eficientemente el capital humano, determinará que FT Constructores ejecute sus objetivos de corto y largo plazo para ser sostenible en el tiempo. Por tanto, como acciones prioritarias e inmediatas a adoptar, es seleccionar y promover la formación y desarrollo profesional de los mejores colaboradores de la empresa, para que cubran los cargos propuestos en la nueva estructura organizacional.

La motivación del capital humano en la empresa consiste en implementar a futuro nuevas oportunidades relacionadas con la capacitación y especialización continua de los colaboradores de la organización. Cuya finalidad es promover la identificación con la empresa. Un colaborador motivado se desempeña con eficiencia y entrega mejores resultados, por ese motivo, es importante entrenar al personal y verificar su compromiso con la empresa a través de encuestas y cuestionarios de mejora continua los cuales nos permitirán conocer el clima laboral y la satisfacción de trabajar en la empresa.

Invertir en el capital humano y motivación laboral, generan valor en la organización. Por eso, se deben establecer programas que valoren las competencias, experiencias y conductas que se adapten a los nuevos cargos dentro de la empresa. La finalidad es aumentar su productividad y calidad de vida a través de bonos de recompensa que promuevan la motivación y el compromiso del trabajador con los objetivos organizacionales.

7.7. Gestión del Cambio

Para alcanzar los resultados esperados, se debe implementar cambios en el capital humano y la estructura organizacional de la empresa; para dicho fin, es importante poner en marcha la nueva estructura organizacional, donde las líneas de mando y de soporte interactúen con la gerencia general de la empresa, con autodeterminación y capacidad en la generación de estrategias y herramientas que permitan fortalecer a la organización para el logro de los objetivos. Implementar la gestión de cambio en la organización, recae en el gerente general y los gerentes involucrados, en las líneas de mando de la empresa. Las decisiones que deben adoptar deben ser ágiles y eficaces para poder cumplir con el plan estratégico donde involucre una comunicación adecuada, precisa y oportuna con todos los colaboradores.

7.8. Conclusiones

La implementación de las estrategias adoptadas, nos permitirán verificar que los procesos de la planificación estratégica puedan ser comprobados si están adecuadamente encaminados; para ello se han establecido los objetivos de corto plazo, las políticas y la funcionalidad de la nueva estructura de la organización, el respeto por el ambiente, la ecología, la responsabilidad social, la motivación del capital humano y la gestión del cambio; como herramientas de control para alcanzar la visión establecida por la empresa.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Cuando se tiene implementada la estrategia, para cumplir los objetivos trazados será necesario realizar la evaluación y control del planeamiento estratégico, con indicadores permanentes en cada área de la empresa, que retroalimentan el modelo secuencial del proceso estratégico. Este proceso es interactivo porque se debe llevar a cabo con la participación de los colaboradores de las áreas de la empresa, también iterativo porque debe ser permanente, y debe contar con las acciones correctivas si fueran necesarias en caso de desviación para cerrar brechas; todo ello, con el fin de asegurar los objetivos trazados por la empresa (D'Alessio, 2014).

Para implementar el proceso de evaluación y control al planeamiento estratégico, se toma en cuenta cuatro perspectivas que sirven para medir aspectos importantes de una empresa, siendo estos: (a) accionistas satisfechos al incrementar su patrimonio; (b) clientes contentos, al satisfacer sus necesidades; (c) procesos productivos, costos tiempo y calidad; y (d) empleados motivados y preparados para que muevan la organización. Todos estos parámetros están enmarcados en el tablero de control (balanced scorecard) propuesto por Kaplan y Norton (D'Alessio, 2014). También, con la finalidad que el planeamiento estratégico sea exitoso y a la vez ayude a tomar las mejores decisiones para el crecimiento que se ha trazado dentro de los objetivos de la organización.

8.1. Perspectivas de Control

Estas perspectivas de control son evaluadas y detalladas tomando en consideración los objetivos de corto plazo (OCP), establecidas en la implementación de la estrategia, tomando en cuenta indicadores con sus respectivas unidades de control, todo ello enmarcado en el tablero de control propuesto por Kaplan y Norton (D'Alessio, 2014), el cual propone cuatro perspectivas o enfoques: (a) aprendizaje interno; (b) procesos operacionales; (c) consumidores, clientes; y (d) financiero.

8.1.1. Aprendizaje interno

La evaluación de estos indicadores muestra la capacidad del cambio en los colaboradores, el cual se logrará a través de la implementación del diseño organizacional, con el fin de alcanzar la visión de la empresa; por ello, es importante medir la productividad de los colaboradores, para verificar que se está realizando la implementación adecuadamente. También es importante para medir los sistemas de comunicación y la capacidad de retener a los talentos. Estas perspectivas son importantes para FT Constructores, porque dentro del diseño organizacional deberán desarrollar adecuadamente el aprendizaje interno.

8.1.2. Procesos

En este enfoque se analiza la eficiencia operacional, los procesos productivos, medidas de calidad, régimen de innovaciones, tiempo de ciclo, servicio de post venta. Para esto FT Constructores planea incluir en sus procesos la gestión de proyectos, también analiza mejorar la operatividad de la empresa y reducir los gastos para obtener una rentabilidad adicional a la proyectada inicialmente. Asimismo, incorporar todos los procesos en un mismo ERP, que permita integrar los sistemas de gestión de calidad, gestión ambiental, gestión de seguridad y salud en el trabajo y la gestión en responsabilidad social corporativa.

8.1.3. Clientes

Se orienta hacia la retención y la captación de nuevos clientes, participación del mercado y la fidelización con la empresa. Para esto FT Constructores ofrece proyectos que califican al Bono Mivivienda Verde, programa promovido por el MVCS, los cuales son proyectos ecoamigables y ayudaran a los clientes para que los consumos energéticos sean menores al promedio. Para los próximos proyectos la organización ha planificado que la totalidad de las construcciones califique con el Bono Mivivienda Verde, con el fin de beneficiar a los clientes; así mismo la empresa ha planificado la fidelización de los clientes con el área de posventa, para otorgar un servicio rápido integrado al ERP de la empresa.

8.1.4. Financiera

En la perspectiva financiera se analizará el retorno de la inversión sobre el patrimonio, las ventas, la rentabilidad de los proyectos, los indicadores financieros y la satisfacción de los accionistas. Estos indicadores al año 2020 no se analizan en la empresa FT Constructores, debido a la falta de una gerencia de finanzas y administración, la cual se estará implementando como compromiso de los objetivos de corto plazo.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Con el tablero de control balanceado se puede ejercer una visión completa de la empresa, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que vale para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde se está dirigiendo la empresa para corregir y mejorar con la finalidad de obtener los objetivos a largo plazo. Este tablero, presentado en la Tabla 26 analiza los objetivos a corto plazo agrupados en (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva interna, (c) perspectiva cliente y (d) perspectiva de aprendizaje (D'Alessio, 2014).

Tabla 27.

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

	Objetivo	Indicadores	Unidades	Periodo	Responsable
Perspectiva Financiera					
OCP 2.1	Desde el año 2021. Incrementar por año un proyecto inmobiliario. Hasta el año 2019 se viene ejecutando 5 proyectos inmobiliarios anuales.	N° de Proyectos	N°	Anual	G. Finanzas y Administración
OCP 2.3	Desde el año 2022. Disminuir los costos de ventas en 1%, cada año.	Costo de ventas	%	Anual	G. Finanzas y Administración
OCP 2.4	Desde el año 2022. Ingresar en el mercado del sector socioeconómico A, con un proyecto inmobiliario	N° de Proyectos	%	Anual	G. Finanzas y Administración
OCP 3.4	Para el año 2022. Realizar un proyecto inmobiliario por año para el sector A. En el año 2020, solo se participa en el segmento B.	N° de Proyectos	%	Anual	G. Operaciones
OCP 4.3	Desde el año 2022. Incrementar el 1% anualmente para los gastos de marketing.	Gasto de ventas	%	Anual	G. Comercial
Perspectiva Interna					
OCP 1.1	Para el año 2021. Implementar al 100% el área de DHO.	% de Avance	%	Mensual	G. Finanzas y Administración
OCP 2.2	Para el año 2021. Culminar al 100% la implementación del sistema integrado de administración ERP (S10).	% de Calificación	%	Mensual	G. Finanzas y Administración
OCP 3.1	En el año 2021. Tener un estudio de mercado al 100% para tener participación en el segmento A.	% de Avance	%	Semestral	G. Comercial
OCP 5.1	En el año 2021. Adquirir el software, los equipos y capacitar al personal al 100%.	% de Avance	%	Trimestral	G. Operaciones
OCP 5.2	Desde el año 2022. Realizar 2 visitas anuales a las mejores ferias de construcción del mundo.	N° de visitas	N°	Anual	G. Finanzas y Administración

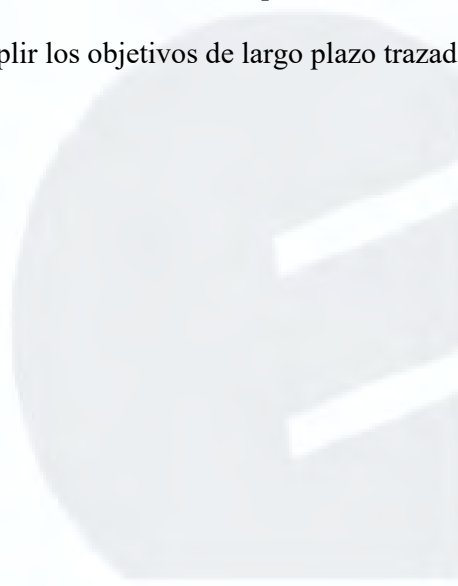
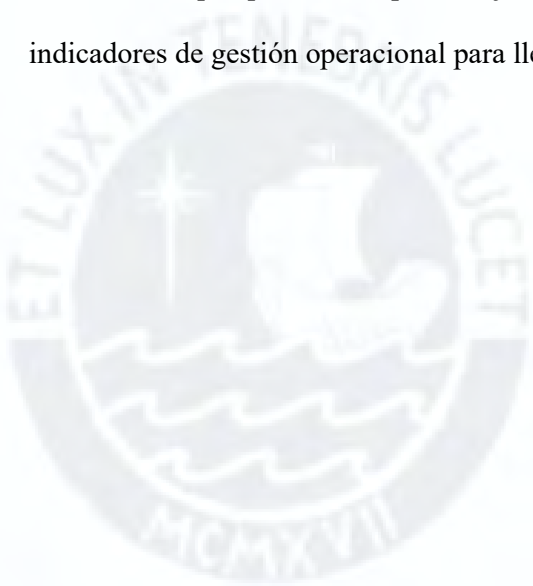
Tabla 26.

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) (Continuación)

	Objetivo	Indicadores	Unidades	Periodo	Responsable
Perspectiva Cliente					
OCP 3.2	A partir del año 2021. Realizar 3 eventos exclusivos de ventas para penetrar en el segmento A.	N° de eventos	N°	Trimestral	G. Comercial
OCP 3.3	En el año 2021. Culminar al 100% con la implementación del sistema integrado de gestión de clientes y ventas CRM inmobiliario Sperant para responder las demandas de los clientes del segmento A.	% de ejecución	%	Trimestral	G. Finanzas y Administración
OCP 4.2	En el año 2022. Certificar al 100% todos los proyectos con Bono Mivivienda Verde para captar mayor cantidad de clientes.	N° de certificaciones	N°	Trimestral	G. Operaciones
Perspectiva de Aprendizaje					
OCP 1.2	Para el año 2022 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión de calidad con la norma ISO 9001:2015.	% de Calificación	%	Mensual	G. Operaciones
OCP 1.3	Para el año 2022 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión ambiental con la norma ISO 14001.	% de Calificación	%	Mensual	G. Operaciones
OCP 1.4	Para el año 2023 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo con la norma ISO 45001.	% de Calificación	%	Mensual	G. Operaciones
OCP 1.5	Para el año 2023 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión en responsabilidad social corporativa con la norma ISO 26000.	% de Calificación	%	Mensual	G. Operaciones
OCP 4.1	En el año 2021. Tener un procedimiento al 100% para la compra de terrenos habilitados y listos para la etapa del desarrollo de ingeniería.	% de ejecución	%	Mensual	G. Finanzas y Administración
OCP 5.3	En el año 2023. Culminar al 100% la automatización del área de calidad en los proyectos inmobiliarios.	% de ejecución	%	Trimestral	G. Operaciones

8.3. Conclusiones

En el análisis realizado en el presente capítulo, sobre la evaluación estratégica por medición y comparación, determinamos que la perspectiva más importante está referida a los clientes, ya que el objetivo principal de la empresa es crecer y duplicar sus ventas. Además, esta se encuentra acompañada por la perspectiva interna, donde busca como finalidad que los colaboradores estén enfocados en la visión de la empresa para que puedan lograr una línea de carrera. En la perspectiva de aprendizaje, la organización debe incluir e implementar los indicadores de gestión operacional para llegar a cumplir los objetivos de largo plazo trazados.



Capítulo IX: Competitividad de FT Constructores.

9.1. Análisis Competitivo de FT Constructores.

El análisis competitivo de las empresas pasa por identificar las ventajas de la organización para crear y sostener un desempeño superior, estas ventajas en las construcciones inmobiliarias se relacionan con el costo y la diferenciación de sus productos. El análisis de estas estrategias, nos permitirán identificar a las actividades de apoyo que nos servirán para medir la competitividad, los cuales pasan por: primero. El liderazgo en costos, esta estrategia radica en ofrecer costos competitivos frente a la competencia, asegurando que FT Constructores, logre liderar las ventas de sus unidades inmobiliarias programadas como meta; y segundo. La diferenciación, a través de esta estrategia se buscan que las edificaciones cumplan con la calidad ofertada, desde la preventa hasta su construcción, estas características se reflejan desde la ubicación, disposición estructural, arquitectura, distribución espacial de los ambientes y los acabados, que satisfagan las expectativas de los clientes; estas ventajas del producto permitirán marcar la diferencia con los competidores.

Con el análisis competitivo de la empresa se busca ofrecer al cliente, diseños novedosos, que brinden a las construcciones una cadena de valor que pasa por identificar y potenciar a través de las dos actividades siguientes:

Actividades primarias: (a) la logística de entrada de los materiales, permite optimizar la calidad y oportunidad de entrega de los insumos para las construcciones; (b) las operaciones para la construcción de las edificaciones, con el cumplimiento y mejora en los rendimientos de los procesos; (c) la logística de salida, donde se controla los acabados finales para la entrega del producto al cliente final; (d) el mercado, donde se identificó el Business Development (desarrollo del negocio) en el segmento B del mercado inmobiliario con la perspectiva de ingreso al sector inmobiliario A; y (e) las ventas, a través de las estrategias de marketing que permitirán asegurar la continuidad del negocio.

Actividades de apoyo: (a) la infraestructura de la empresa, es el soporte que permite desarrollar las operaciones del negocio inmobiliario; (b) la administración de los recursos humanos para contratar el personal, administrativo, técnico especializado y mano de obra no calificada idónea que permita conseguir los objetivos y metas; (c) el desarrollo de la tecnología, a través de la innovación de los procesos, desde la adquisición del terreno, trámites administrativos, desarrollo del proyecto, estrategias de venta, respuesta a factores posventa; y finalmente (d) el abastecimiento de los materiales de construcción, cuya oportunidad y eficiencia en las provisiones permitirá acelerar los procesos constructivos, a fin de cumplir con la ejecución de las construcciones dentro de los plazos programadas y establecidos en la entrega del producto final a los clientes.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de FT Constructores.

Los precios de los departamentos están por debajo del precio promedio del mercado, debido al conocimiento y experiencia del negocio por parte de FT Constructores. La empresa realiza la construcción de sus propios proyectos logrando reducir sus costos y manteniendo la calidad de sus productos. La marca Abril Grupo Inmobiliario es el sello insignia de FT Constructores donde tiene un equipo eficiente de marketing, que le ha permitido posicionar la marca en el sector inmobiliario en el que opera. Los proyectos de la empresa están ubicados estratégicamente en la ciudad de Lima, en los distritos de Jesús María, Lince y Miraflores.

La empresa brinda descuentos que varían desde el 10% hasta 13% del precio total del bien inmobiliario (por la compra al contado, precio en ferias, precio de preventa y precio de referidos); el crédito hipotecario aplica cuando el cliente coloca la inicial y la diferencia lo financia con el banco, y en la modalidad de ahorro casa el cliente deposita durante seis meses la cuota inicial y una vez completado, el banco financia la diferencia. El servicio de posventa es efectivo y manejado en base a un CMR; donde la atención a los clientes es máxima en un frecuencia de dos días efectuada la observación, esto se da solamente durante el plazo del

periodo de garantía correspondiente al bien inmobiliario el cual es de un año en acabados y diez años en estructuras. El Estado, mediante su programa de Bono Mivivienda Verde, asume un porcentaje de 3% a 4% del valor de financiamiento del inmueble a adquirir, a condición de que los proyectos estén desarrollados bajo las premisas de la reducción de energía y sean ecoamigables; el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento ha brindado las certificaciones a FT Constructores a partir del año 2019; asimismo, mediante este programa el gobierno promueve tasas menores de crédito hipotecario.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de FT Constructores.

La diferencia y aspectos que distinguen a una organización de un clúster está dado por tres características: (a) primero, un conjunto de empresas hace un clúster, donde no todas son del mismo rubro, pero están conectadas entre sí, donde atienden la demanda de uno o varios productos; (b) segundo, en un clúster las organizaciones no se regulan por sí mismas debido a que están agrupadas en diversas asociaciones; y (c) tercero, en un clúster las organizaciones generalmente tienen rasgos comunes y están relacionadas entre sí (D'Alessio, 2014).

Tomando en cuenta los aspectos que distinguen a un clúster, podríamos indicar que actualmente en el Perú no existe un clúster en el sector inmobiliario. Sin embargo, debido a la amenaza del ingreso de organizaciones extranjeras al mercado inmobiliario, existiría la posibilidad de lograr alianzas estratégicas entre las principales inmobiliarias del país asociadas al ASEI y ADI Perú, para desarrollar un clúster en el ámbito tecnológico como: las impresiones 3D, la realidad virtual, la realidad aumentada, el chatbot entre otros.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La conclusión que llegó Michael Porter con el modelo de la estrella de la competitividad de las naciones concluyó que los países alcanzan a lograr una ventaja competitiva cuando llegan a desarrollar clústeres de empresas y por lo tanto son las encargadas de la ventaja de las naciones (Porter, 2007). Existen factores determinantes para

el nacimiento de los clústeres los cuales influyen en la competencia de tres formas (Practical Team, s.f.): (a) aumenta la productividad de las empresas que componen el clúster, (b) atrae la creación de negocios nuevos y (c) fija el sentido y la rapidez de la innovación.

Para desarrollar un posible clúster tecnológico inmobiliario, la ubicación de Lima como la capital del Perú es estratégica, concentra la mayor cantidad de talentos, se encuentran las principales entidades gubernamentales y privadas que desarrollan investigación. Donde se podría desarrollar un clúster tecnológico inmobiliario para usar y compartir el conocimiento en temas referidos a: impresiones 3D, realidad virtual, realidad aumentada, chatbot, asfalto verde, construcciones eco sostenibles, drones, escáneres láser, hormigón autorreparable entre otros. También, se podría crear un clúster de ventas en el sector aprovechando las ferias inmobiliarias para impulsar el beneficio de todos sus integrantes, bajo la estrategia de una negociación de ganar-ganar.

9.5. Conclusiones

La competencia que desplegaremos establece el desarrollo de planes y programas que permitirán a FT Constructores, el liderazgo en costos de las unidades inmobiliarias por debajo del promedio, cuya característica los diferenciará de sus competidores, porque los acabados y productos terminados cumplen con la calidad ofrecida desde la etapa de preventa.

Para conseguir los planes competitivos, es necesario desarrollar estrategias bajo un análisis concienzudo, a fin de que se cumpla con certeza lo planificado.

La empresa tiene valiosas ventajas que lo posicionan en el mercado y le permite cumplir sus metas financieras y crecimiento sostenido.

En el sector inmobiliario donde opera FT Constructores, no existe clúster, sin embargo, sería una gran oportunidad desarrollar estas alianzas con los competidores y proveedores para el beneficio mutuo y aumento de la participación en el mercado.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El Plan Estratégico Integral, como instrumento fundamental para FT Constructores, contiene importantes aportes con perspectiva de futuro, que deben ser adoptados e implementados por la empresa, para perpetuar su participación en el mercado inmobiliario de la ciudad de Lima Metropolitana.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La sucesión de evaluaciones cualitativas y cuantitativas desarrollados a la empresa, han establecido el plan estratégico integral de FT Constructores, esta herramienta permite evaluar, verificar, retroalimentar y cuando lo amerite, desarrollar los ajustes necesarios para cumplir con la visión y los objetivos de corto plazo establecidos en el tablero de control balanceado. En la Tabla 27, se detalla el plan estratégico integral adoptado para la empresa FT Constructores.

Tabla 28.

Plan Estratégico Integral

Visión. Consolidarnos como la empresa líder del mercado inmobiliario en los sectores A y B de Lima Metropolitana, con los estándares más altos de calidad y comprometida con la conservación del medio ambiente.							
Intereses Organizacionales	Objetivos a largo plazo.					Principios cardinales	Valores:
1. Construir edificios de calidad. 2. Trabajos con alto nivel de productividad y seguridad. 3. Satisfacción al Cliente. 4. Automatización y Tecnología (A&T).	Para el año 2025 la empresa debe obtener al 100% las certificaciones de un sistema integrado de gestión.	Para el año 2025 incrementar la rentabilidad del negocio (margen neto) a 12%.	Para el año 2025 lograr la participación del mercado en el sector A de 0% a 10 %	Para el año 2025 incrementar las ventas a S/ 97 millones.	Para el año 2025 invertir el 1% de la utilidades netas anuales para automatización del área de calidad.	1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de intereses. 4. Conservación de los enemigos	1. Ética: 2. Innovación 3. Flexibilidad. 4. Excelencia 5. Compromiso 6. Discriminación y acoso 7. Responsabilidad Social 8. Seguridad
Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	Políticas	Código de ética
E1: Desarrollar los proyectos con el Bono Mivivienda Verde	X	X		X	X	P1, P2, P4, P5	1. Cumplir con las normas del sistema integrado de gestión.
E2: Ingresar al segmento A del mercado inmobiliario	X	X	X	X	X	P1, P2, P4, P5	2. Cumplir con las leyes, normas y ordenanzas nacionales y locales.
E3: Desarrollar convenios con los proveedores de materiales y equipos	X	X	X	X	X	P1, P2, P4, P5	3. Cero corrupción, actuando con transparencia en todas nuestras operaciones.
E4: Importar directamente materiales y equipos que más inciden en la construcción	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5	4. Utilizar las mejores prácticas para entregar al comprador el inmueble contratado.
E5: Incorporar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5	
E6: Implementar un sistema de gestión integrado de acuerdo con los requerimientos del mercado	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5	
E7: Desarrollo de nuevos productos	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5	
Tablero de Control	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	Tablero de Control	
1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva del cliente. 3. Perspectiva interna. 4. Aprendizaje de la organización.	Para el año 2021. Implementar al 100% el área de DHO.	Desde el año 2021. Incrementar por año un proyecto inmobiliario en el sector B. Hasta el año 2019 se viene ejecutando 5 proyectos inmobiliarios anuales.	En el año 2021. Tener un estudio de mercado al 100% para tener participación en el segmento A.	En el año 2021. Tener un procedimiento al 100% para la compra de terrenos habilitados y listos para la etapa del desarrollo de ingeniería.	En el año 2021. Adquirir el software, los equipos y capacitar al personal al 100%.	1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva del cliente. 3. Perspectiva interna. 4. Aprendizaje de la organización.	
	OCP 1.2	OCP 2.2:	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2		
	Para el año 2022 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión de calidad con la norma ISO 9001:2015.	Para el año 2021. Culminar al 100% la implementación del sistema integrado de administración ERP S10.	A partir del año 2021. Realizar 3 eventos exclusivos de ventas para penetrar en el segmento A.	En el año 2022. Certificar al 100% todos los proyectos con Bono Mivivienda Verde para captar mayor cantidad de clientes	Desde el año 2021. Realizar 2 visitas anuales a las mejores ferias inmobiliarias y de construcción del mundo		
	OCP 1.3	OCP 2.3:	OCP 3.3	OCP 4.3	OCP 5.3		
	Para el año 2022 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión ambiental con la norma ISO 14001.	Desde el año 2022. Disminuir los costos de ventas en 1% cada año.	En el año 2021. Culminar al 100% con la implementación del sistema integrado de gestión de clientes y ventas CRM inmobiliario Sperant para responder las demandas de los clientes del segmento A.	Desde el año 2022. Incrementar el 1% anualmente para los gastos de marketing	En el año 2023. Culminar al 100% la automatización del área de calidad en los proyectos inmobiliarios		
	OCP 1.4	OCP 2.4	OCP 3.4				
	Para el año 2023 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo con la norma ISO 45001.	Desde el año 2022. Ingresar en el mercado del sector socioeconómico A, con un proyecto inmobiliario anualmente.	Para el año 2022. Realizar un proyecto inmobiliario por año para el sector A. En el año 2020, solo se participa en el segmento B.				
	OCP 1.5						
	Para el año 2023 Obtener al 100% la certificación de un sistema de gestión en responsabilidad social corporativa con la norma ISO 26000.						
Recursos							
Estructura organizacional							
Planes operacionales							

Misión: Construir edificios sostenibles para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, desarrollando nuestros trabajos con un alto nivel de productividad y seguridad.

10.2. Conclusiones Finales

La demanda por una vivienda propia en la ciudad de Lima Metropolitana y el indicador favorable del riesgo país del Perú, favorecen a la empresa FT Constructores para garantizar su continuidad en el negocio de los proyectos inmobiliarios.

La situación analizada para FT Constructores, identificaron fortalezas que recaen en la calidad del inmueble, el precio competitivo del producto, la estrategia de marketing y su capacidad financiera para ejecutar sus proyectos inmobiliarios; sin embargo, las debilidades en la cultura organizacional dificultan alcanzar la visión trazada por la empresa, especialmente en la centralización de la toma de decisiones, falta de un sistema de gestión integrado y la carencia del departamento de DHO (Desarrollo Humano Organizacional). Como amenazas se identificaron el crecimiento lento del PBI, el incremento del precio del m² de los terrenos en Lima Top y el ingreso de inmobiliarias extranjeras con mejores prácticas tecnológicas e innovación; estas amenazas deben ser mitigadas por las oportunidades de aprovechar los subsidios del gobierno a través del fondo Mivivienda, la demanda de contar con una vivienda propia y las bajas tasas de interés en los préstamos hipotecarios.

Las estrategias, que debe adoptar FT Constructores para alcanzar la visión y los objetivos de largo plazo radican en desarrollar convenios con los proveedores e importar los materiales y equipos que más inciden en la construcción, ingresar al segmento A del mercado inmobiliario de Lima Metropolitana, impulsar la construcción de los proyectos con el Bono Mivivienda Verde, adoptar nuevas tecnologías en los proyectos inmobiliarios, desarrollar nuevos productos e implementar el sistema de gestión integrado con las cuatro normas de acuerdo con los requerimientos del mercado.

FT Constructores se encuentra en capacidad para extenderse al sector inmobiliario A, para lo cual debe implementar y poner en marcha estrategias de desarrollo de mercados e integración vertical hacia atrás para consolidarse en el sector B y penetrar en el sector A.

10.3. Recomendaciones Finales

Proporcionar este plan estratégico a la gerencia general de FT Constructores para su conocimiento e implementación.

Realizar una revisión anual del plan estratégico elaborado para la empresa, midiendo los indicadores de desempeño y tomando las medidas correctivas de ser el caso.

Desarrollar reuniones de información con los colaboradores de primera línea, para verificar el cumplimiento de los objetivos a corto plazo y motivarlos para conseguir los objetivos de largo plazo, buscando el compromiso con la empresa.

Mantener y promover la mejora continua en el talento humano, el área de recursos humanos deberá contar con la capacidad de identificar y captar a los mejores talentos del sector construcción, inclusive desde las universidades; esta estrategia permitirá fortalecer a la empresa con colaboradores capacitados y comprometidos con la visión y misión de la organización; a fin de promover la innovación continua en búsqueda de reducir los plazos de construcción y costos del metro cuadrado construido.

Desarrollar estudios de mercado anuales para que la empresa evalúe las estrategias y los gustos de los clientes, proyectándose con las nuevas tendencias, exigencias y estilos de vida de los compradores; esta ventaja permitirá a FT Constructores, desarrollar estrategias diferentes a los competidores.

El aprendizaje que nos deja la situación coyuntural del Covid-19, impulsa a priorizar la transformación digital de la empresa, a fin de minimizar los impactos en las ventas y controlar sus consecuencias en las operaciones con soluciones tecnológicas viables.

El Covid-19 ha obligado a todos los pobladores del mundo al confinamiento; esta oportunidad coyuntural debe ser aprovechada por la empresa, implementando la tendencia de nuevos diseños con distribución flexible al confinamiento, incorporando para ello espacios para trabajar, jugar y convivir de modo que puedan permanecer las 24 horas del día y evitar efectos negativos a la salud.

10.4. Futuro de FT Constructores

La empresa está posicionada en los distritos de Lima Top y Lima Moderna en el sector socio económico B y con una proyección para realizar proyectos inmobiliarios en el sector socio económico A, así como en las principales ciudades del país, debido a las fortalezas, las ventajas competitivas y a la capacidad técnica, administrativa y económica de la organización.

FT Constructores es una empresa líder en el sector inmobiliario socio económico B y se proyecta como una primera organización en los sectores A y B de Lima Top y Lima Moderna, fortaleza que debe aprovechar para expandirse hacia los mercados inmobiliarios de países vecinos como Ecuador, Bolivia y Colombia.

La aplicación de la automatización, la robótica y la tecnología debe ser una filosofía adoptada por FT Constructores, para ser más eficaces, para mejorar los procesos de producción y construcción con el objetivo de lograr departamentos inteligentes con Smart Home donde se incorpore seguridad, confort y estilo. El uso de otras tecnologías como la realidad aumentada y la realidad virtual permitirá a los clientes y gerentes monitorear el progreso de sus proyectos en tiempo real desde la comodidad de su oficina u hogar, esto servirá también para supervisar de forma remota múltiples proyectos a la vez, debido a que la industria inmobiliaria a futuro centrará cada vez más su atención a la innovación y la tecnología para desarrollar con mayor rapidez los proyectos.

Referencias

- Abril. (2017). *Nosotros*. Obtenido de Abril grupo inmobiliario: <http://abril.pe/nosotros/>
- ADI PERU. (27 de Setiembre de 2019). *Asociación de Desarrollo Inmobiliario ADI PERU*.
Obtenido de Asociados ADI: <http://adiperu.pe/asociados-adi/>
- Agenda País. (5 de Abril de 2020). *CAPECO: En el 2018 se vendieron en Lima y Callao 15 mil 238 viviendas nuevas*. Obtenido de Agenda Pais - Economía:
<https://agendapais.com/wp-content/uploads/2018/12/RESUMEN-EJECUTIVO-DEL-23%C2%BA-ESTUDIO.doc>
- Andina. (23 de noviembre de 2019). *Vivienda: 3 de cada 4 casas que se construyen en Perú son informales*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-vivienda-3-cada-4-casas-se-construyen-peru-son-informales-733681.aspx>
- ASBANC. (Agosto de 2019). *asbanc*. Obtenido de Estadísticas del sistema financiero:
<https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx>
- ASEI. (27 de Setiembre de 2019). *Asociación de empresas inmobiliarias en el Perú ASEI*.
Obtenido de Afiliados: <https://www.asei.com.pe/miembros/>
- Balza, F. (4 de Abril de 2020). *Una recuperación lenta*. Obtenido de El Comercio:
<https://www.ipe.org.pe/portal/una-recuperacion-lenta/>
- BANCO MUNDIAL. (16 de Abril de 2020). *Perú Panorama general*. Obtenido de
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA. (Marzo de 2019). *Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana*. Obtenido de BBVA Research: https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2019/03/MercadoViviendasNuevas_OficinasPrime_Lima.pdf

- BCRP. (Noviembre de 2018). *Reporte de estabilidad financiera*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2018.pdf>
- BCRP. (Setiembre de 2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Obtenido de BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019-presentacion.pdf>
- BCRP. (Setiembre de 2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Obtenido de BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019-presentacion.pdf>
- Bengoa, P., Gonzales, F., Ortiz, L., & Phang, J. (Diciembre de 2013). *Planeamiento Estratégico para la Empresa WESCON S.A.* Obtenido de Repositorio digital de tesis PUCP: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8635>
- Castillo, C. (07 de Enero de 2020). *Créditos hipotecarios: Se prevén tasas más bajas de financiamiento para el 2020*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/pe/creditos-hipotecarios-se-preven-tasas-mas-bajas-de-financiamiento-para-el-2020/>
- CEPLAN. (Julio de 2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Obtenido de Centro Nacional de Planeamiento Estratégico: https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf
- CONCYTEC. (Abril de 2017). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Obtenido de CONCYTEC: https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- CONCYTEC. (25 de Enero de 2018). *CONCYTEC lidera estrategia de innovación del sector construcción, vivienda y saneamiento*. Obtenido de Noticias CONCYTEC:

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1209-concytec-lidera-estrategia-de-innovacion-del-sector-construccion-vivienda-y-saneamiento>

Constitución Política del Perú. (29 de Diciembre de 1993). *Constitución Política del Perú*.

Obtenido de Congreso del Perú:

<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

CPI. (Abril de 2019). *Perú: Población 2019*. Obtenido de Market report:

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson Educación.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2da ed)*. Cd.

México, México: Pearson.

Datosmacro.com. (2018). *Perú - Gasto público Defensa*. Obtenido de

<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/defensa/peru>

Diario Oficial El Peruano. (3 de Mayo de 2019). *MEF: Sector inmobiliario seguirá en fase expansiva*. Obtenido de Noticias: [https://elperuano.pe/noticia-mef-sector-](https://elperuano.pe/noticia-mef-sector-inmobiliario-seguira-fase-expansiva-79158.aspx)

[inmobiliario-seguira-fase-expansiva-79158.aspx](https://elperuano.pe/noticia-mef-sector-inmobiliario-seguira-fase-expansiva-79158.aspx)

EDITECA. (22 de Febrero de 2018). *El BIM en Latinoamérica [Actualizado]*. Obtenido de

De Editeca: <https://editeca.com/bim-en-latinoamerica/>

Escalante, J. (02 de Setiembre de 2015). *¿Cómo impacta el tipo de cambio en proyectos de vivienda?* Obtenido de El Comercio - Economía:

<https://elcomercio.pe/economia/peru/impacta-tipo-cambio-proyectos-vivienda-197399-noticia/>

GESTIÓN. (23 de 03 de 2018). *Estabilidad política es indispensable para lograr crecimiento económico, advierte Comex*. Obtenido de Diario Gestión:

<https://gestion.pe/peru/politica/estabilidad-politica-indispensable-lograr-crecimiento-economico-advierte-comex-230078-noticia/?ref=gesr>

GESTIÓN. (27 de noviembre de 2019). *Riesgo país de Perú cayó tres puntos básicos y cerró en 1.02 puntos porcentuales*. Obtenido de Economía:

<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-cayo-tres-puntos-basicos-y-cerro-en-102-puntos-porcentuales-noticia/>

Guarda, K. (10 de Febrero de 2019). *Vivienda: ¿Cuáles son los distritos con el metro cuadrado más barato y caro?* Obtenido de Gestión. Inmobiliarias:

<https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/vivienda-son-distritos-metro-cuadrado-barato-carro-258101-noticia/>

Hammer, M. (2004). Cambio profundo: cómo la innovación operacional puede transformar su empresa. *Harvard Business Review*, 52-61.

IDEA Internacional, & Transparencia. (Septiembre de 2008). *ESTADO:*

FUNCIONAMIENTO, ORGANIZACIÓN Y PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS. Obtenido de Congreso del Perú:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

INEI. (Agosto de 2018). *Censo Nacionales de Población y Vivienda 2017*. Obtenido de Informe nacional:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

INEI. (25 de junio de 2018). *Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017*. Obtenido de INEI notas de prensa:

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

Kates, A., & Galbraith, J. (20017). Fundamentals of Organization Design. En *Designing Your Organization: Using the star model to solve 5 critical desing challenges* (págs. 1-25).

San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lima Cómo Vamos. (Octubre de 2019). *Lima y Callao según sus ciudadanos*. Obtenido de Décimo Informe Urbano de Percepción sobre Calidad de Vida en la Ciudad:

http://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2019/11/Encuesta-2019_.pdf

Lira, J. (27 de Septiembre de 2019). *Creditos hipotecarios ¿Qué banco ofrece la tasa de interés más baja?* Obtenido de Tu Dinero: [https://gestion.pe/tu-dinero/creditos-hipotecarios-que-banco-ofrece-la-tasa-de-interes-mas-baja-noticia/#:~:text=La%20tasa%20activa%20anual%20de,y%20Mi%20Banco%20\(14.69%25\).](https://gestion.pe/tu-dinero/creditos-hipotecarios-que-banco-ofrece-la-tasa-de-interes-mas-baja-noticia/#:~:text=La%20tasa%20activa%20anual%20de,y%20Mi%20Banco%20(14.69%25).)

hipotecarios-que-banco-ofrece-la-tasa-de-interes-mas-baja-

noticia/#:~:text=La%20tasa%20activa%20anual%20de,y%20Mi%20Banco%20(14.69%25).

MINCETUR. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de Lo que debemos saber de los Acuerdos Comerciales:

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=78

MiVivienda. (7 de Junio de 2007). *fondo MiVivienda*. Obtenido de

<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=450>

MTPE. (Febrero de 2006). *Comité técnico: Revisión de la remuneración mínima en Perú versión final*. Obtenido de <http://trabajodigno.pe/wp-content/uploads/2016/02/Informe-Comit%C3%A9-Remuneraci%C3%B3n-M%C3%ADnima-MTPE-MEF-2005.pdf>

content/uploads/2016/02/Informe-Comit%C3%A9-Remuneraci%C3%B3n-M%C3%ADnima-MTPE-MEF-2005.pdf

MTPE. (14 de Febrero de 2019). *MTPE tomó medidas para prevenir y sancionar la violencia en el sector construcción civil y fomentar su formalización*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo:

<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/25646-mtpe-tomo-medidas-para-prevenir-y-sancionar-la-violencia-en-el-sector-construccion-civil-y-fomentar-su-formalizacion>

MVCS. (23 de Julio de 2018). *Estudio de Demanda de Vivienda a Nivel Nacional*. Obtenido de Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento:

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/154530/presentacion_-_estudio_de_demanda_2018.pdf

MVCS. (Mayo de 2020). *CONSEJOS Y PAUTAS PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO*. Obtenido de Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento:

<https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/promotores-construtores/pagina.aspx?idpage=60>

MVCS. (09 de Abril de 2020). *Evolución Mensual del Precio Promedio de Materiales de Construcción, 2014 - 2019*. Obtenido de Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento: <http://www3.vivienda.gob.pe/destacados/estadistica/99.pdf>

Perú.com. (26 de Febrero de 2018). *Perú y Corea del Sur permitirán transferencia tecnológica a empresas*. Obtenido de Redacción Peru.com:

<https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/peru-y-corea-sur-permitiran-transferencia-tecnologica-favor-empresas-noticia-555565>

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 69-95.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 58-77.

Porter, M. (2014). *Ser competitivo*. Bilbao, España: Deusto.

Practical Team. (s.f.). *Clúster definición objetivos y aspectos fundamentales de esta herramienta competitiva*. Obtenido de Practical Team:

<https://www.practicalteam.com/blog/cluster-definicion-objetivos-y-aspectos-fundamentales-de-esta-herramienta-competitiva/>

ProInversión. (2020). *El déficit habitacional creciente y el mayor acceso al crédito financiero son factores que dinamizan las inversiones en el sector*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:

<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5787>

PromPerú. (2020). *Marca Peru*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:

<https://peru.info/es-pe/marca-peru>

Puntriano, C. (Septiembre de 2015). *Sueldos de los trabajadores de construcción civil se incrementaron en 5%*. Obtenido de GESTION: <https://gestion.pe/economia/sueldos-trabajadores-construccion-civil-incrementaron-5-98847-noticia/?ref=gesr>

SBS. (26 de Noviembre de 2019). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP:

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Schwab, K. (16 de Octubre de 2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Obtenido de World Economic Forum:

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

SE. (Abril de 2020). *Sector inmobiliario se contraería hasta 10% este año por Covid-19*.

Obtenido de Semana Económica: <https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/sector-inmobiliario-se-contraeria-hasta-10-este-ano-por-covid-19>

SENCICO. (2016). *SENCICO*. Obtenido de Servicio nacional de capacitación para la

Industria de la Construcción: <https://www.sencico.gob.pe/>

SUNAT. (Marzo de 2019). *Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*.

Obtenido de Acuerdos comerciales:

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/acuerdoscomerciales/acuerdos.html>

Urbania. (22 de Enero de 2019). *Conoce los barrios más exclusivos de la ciudad*. Obtenido de <https://urbania.pe/blog/mercado-inmobiliario-2/conoce-los-barrios-mas-exclusivos-de-la-ciudad/>



Apéndices

Apéndice A: Demanda potencial habitacional en Lima Metropolitana según estrato socioeconómico y sector urbano

Demanda potencial	Total	Sector urbano de residencia actual							Estrato Socioeconómico				
		Lima Top	Lima Moderna	Lima Centro	Lima Este	Lima Norte	Lima Sur	Callao	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo
Hogares que conforman la demanda potencial habitacional	20.4%	21.9%	18.1%	25.0%	20.1%	20.6%	17.6%	21.5%	21.3%	18.0%	21.7%	20.5%	19.5%
Hogares que no conforman la demanda potencial habitacional	79.6%	78.1%	81.9%	75.0%	79.9%	79.4%	82.4%	78.5%	78.7%	82.0%	78.3%	79.5%	80.5%
Total: 100%	2,431	544	186	198	621	405	333	144	414	505	504	504	504

Base: Total hogares investigados

Apéndice B: Margen de rentabilidad de un proyecto

EDIFICIO XXX DATOS GENERALES DEL PROYECTO

AREA				
Área del terreno	1 440 m ²			
PARAMETROS URBANISTICOS				
Zonificación	RDA			
Área de tratamiento urbano	Jesus Maria			
Uso predominante	Edificio multifamiliar			
Porcentaje mínimo de área libre	40%			
Altura máxima	17 pisos			
Retiro exigido por la municipalidad	5 ml			
UNIDADES INMOBILIARIAS				
Departamentos				193 und
Estacionamientos (152 Und Vendibles + 05 Visitas)				135 und
Depositos				51 und
Total área vendible				12 841,97 m²
Departamentos	12 773,16		12 773,16 m ²	
Área libre		137,62	137,62 m ²	
Total área construida				20 159,60 m²
Áreas comunes totales y circulaciones				2 100 m ²
Áreas techadas depositos				
Áreas techadas estacionamientos				5 076 m ² 5 286 m ²
Área cisterna				210 m ²
INGRESOS TOTALES				
PRECIO PROMEDIO POR M2 VENDIBLE	\$ 1 967,52			
Total dptos con área techada			22 991 688,00	91,5%
Total dptos con área libre			123 858,00	0,5%
Estacionamientos			1 755 000,00	7,0%
Depositos			260 936,00	1,0%
		Total	25 131 482,00	100%
COSTOS TOTALES				
COSTO PROMEDIO POR M2 VENDIBLE	\$ 1 350,79			
Terreno			\$ 4 492 547,78	26,0%
Construcción			\$ 10 079 800,00	58,4%
Costos de ventas			\$ 814 813,37	4,7%
Gastos generales del proyecto			\$ 1 819 513,79	10,5%
Gastos financieros			\$ 47 211,02	0,3%
		Total	\$ 17 253 885,96	100%
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS				
		Subtotal	IGV	Total
Ingresos totales		23 056 405,50	2 075 076,50	25 131 482,00
Costos totales		15 370 973,13	1 882 912,83	17 253 885,96
Utilidad antes de impuestos		7 685 432,37	192 163,66	7 877 596,04
impuesto a la renta	30%			2 305 629,71
Utilidad despues de impuestos				5 379 802,66
MARGEN SOBRE LAS VENTAS				21,41%
RENTABILIDAD SOBRE EL COSTO				31,18%

Apéndice C: Estados financieros

FT CONSTRUCTORES S.A.C
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Por el Periodo al 31 de Diciembre 2019
Expresado en Soles

	Nota	Dic-19	Dic-18	Var Vert %
Activos				
Activos Corrientes				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	10	14 029 046	16 397 874	16%
Contratos por Cobrar Comerciales (neto)	121	1 336 496	4 663 469	5%
Existencias Terminadas	21	8 295 700	17 905 418	18%
Existencias en Proceso	23	-	31 352 151	31%
Gastos e Impuestos Pagados por Anticipado	40 y 18	1 847 271	15 437	0%
Anticipo de Proveedores	42	92 366	-	0%
Total Activos Corrientes		25 600 879	70 334 349	69%
Activos No Corrientes				
Propiedades de Inversion (neto)	31	2 845 156	3 497 208	3%
Arrendamiento Financiero (neto)	32	511 515	536 085	1%
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	33	1 548 013	3 257 124	3%
Activos Intangibles (neto)	34	13 081	-	0%
Otras Cuentas por Cobrar	16 y 37	1 873 210	2 866 725	3%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	17	18 717 699	17 338 420	17%
Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos	37	1 656 068	3 407 174	3%
Total Activos No Corrientes		27 164 742	30 902 736	31%
TOTAL DE ACTIVOS		52 765 621	101 237 085	100%
Pasivos y Patrimonio				
Pasivos Corrientes				
Sobregiros Bancarios	10	5 304 342	6 173 113	6%
Cuentas por Pagar Comerciales	42	5 616 473	6 303 590	6%
Otras Cuentas por Pagar	40 y 41	341 175	2 966 682	3%
Provisiones	48	-	85 498	0%
Total Pasivos Corrientes		11 261 990	15 528 883	15%
Pasivos No Corrientes				
Cuentas por Pagar a Accionistas	44	10 464 513	9 575 851	9%
Otros Pasivos Financieros	45	12 174 758	36 400 562	36%
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	47	-	39 053	0%
Ingresos Diferidos	122 y 46	3 376 069	24 871 344	25%
Total Pasivos No Corrientes		26 015 340	70 886 810	70%
Total Pasivos		37 277 330	86 415 693	85%
Patrimonio				
Capital Emitido	50	12 996 435	16 360 822	16%
Reserva Legal	50	-	-	0%
Resultados Acumulados	50	-1 692 988	-821 893	-1%
Resultado del Ejercicio	ERF	4 184 845	-717 537	-1%
Total Patrimonio		15 488 292	14 821 392	15%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		52 765 621	101 237 085	100%

FT CONSTRUCTORES S.A.C
ESTADO DE RESULTADO POR FUNCIÓN

Por el Periodo al 31 de Diciembre 2019

Expresado en Soles

	Dic-19	Dic-18
	S/	S/
Ingresos por Venta de Inmuebles	55 239 507	46 670 747
Costo de Ventas	(43 903 910)	(33 083 806)
Ingresos por Arrendamientos	721 331	706 490
Ganancia (Pérdida) Bruta	12 056 927	14 293 431
(-) Gastos de Operación Post Venta	(604 407)	
(-) Gastos de Ventas y Distribución	(2 322 673)	(4 428 997)
(-) Gastos de Administración	(1 131 997)	(2 395 537)
Resultado de Operativo	7 997 851	7 468 897
Cargas financieras	(1 726 637)	(8 089 975)
Otros Ingresos (Penalidades)	72 498	(362 192)
Efecto Neto Diferencia de cambio	(407 761)	17 949
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	5 935 951	(965 321)
Impuesto a la Renta Corriente	-	
Impuesto a la Renta Diferido	(1 751 105)	
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	4 184 845	(965 321)

Apéndice D: Evaluación financiera

FT CONSTRUCTORES S.A.C
RATIOS FINANCIEROS

	Dic-19	
Razones de liquidez		
Razón Corriente	2,27	Activo corriente / Pasivo Corriente
Prueba ácida	1,54	(activo corriente - inventarios) / pasivo cte
Prueba defensiva	1,25	Efectivo y equivalentes de efectivo/Pasivo Corriente
Inventario capital neto trabajo	0,58	Inventarios/(Activo corriente - Pasivo Corriente)
Capital de trabajo	14 338 890	Activo corriente - Pasivo Corriente
Ratios de actividad		
Rotación de inventarios	6,66	Ventas / inventario productos terminados
Rotación de activos fijos	2,03	Ventas / activos fijos
Rotación del activo total	1,05	Ventas / activo total promedio
Rotación de Inventarios (DPI)	68,02	Inventarios*360/Costos de ventas
Periodo medio cobranza (DPC)	8,71	(Cuentas por Cobrar Comerciales x 365) / ventas netas
Periodo medio de pago (DPP)	46,05	(Cuentas por pagar Comerciales x 365) / costo de ventas
CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO		
CCE = (DPI+DPC+DPP)	30,68	
Razones de Apalancamiento		
Grado de endeudamiento	70,65%	Pasivo total / total activos
Razón de endeudamiento	2,41	Pasivo Total / Patrimonio Total
Endeudamiento a largo plazo	1,68	Pasivo no cte / patrimonio neto
Apalancamiento financiero	3,41	Activo total / Patrimonio total
Grado propiedad	29,35%	Patrimonio total / activo total
Costo de la Deuda	4,63%	Gastos Financieros / Pasivo Total Promedio
Cobertura de gastos financieros	32,41	EBITDA / Gastos financieros
Razón deuda y capitalización a LP	44,01%	Pasivo financiero / Pasivo financiero + patrimonio
Razones de cobertura		
EBIT	8 602 258	Ganancia (Pérdida) Bruta - Gastos de Ventas - Gastos de Administración
Cobertura de intereses	4,98	EBIT / Gastos Financieros
EBITDA	55 960 837	EBIT + D&A
Cobertura EBTIDA	4,97	EBITDA / Pasivos Corrientes
Cobertura EBITDA cp	4,31	EBITDA / (Gastos Financieros+ Pasivos Corrientes)
Razones de rentabilidad		
Margen Bruto	21,83%	utilidad bruta / ventas
Margen Operativo	14,48%	utilidad operativa / ventas
Margen neto	7,58%	utilidad neta / ventas
Margen EBIT (ROS)	15,57%	EBIT / ventas
Margen EBITDA	101,31%	EBITDA / ventas
Deuda financiera/EBITDA	0,23	(Gastos Financieros+ Pasivos Corrientes) / EBITDA
NOPAT	6 341 794	EBIT - Impuestos sin escudo tributario
ROA	7,93%	Utilidad Neta / Activos totales
ROA NOPAT	12,98%	(EBIT-Impuestos) / Activos totales
ROE	27,02%	Utilida Neta / Patrimonio
ROE NOPAT	44,23%	(EBIT-Impuestos) / Patrimonio
ROI	16,30%	EBIT/Activos totales
Ratio de absorción	3,49	Ganancia bruta/(Gastos de ventas+Gastos administrativos)
Impuesto a la Renta (%)	29,5%	
Gastos por Impuestos a las Ganancias sin esc	2 260 463	Gasto Impuesto + (IR% x Gasto financiero)
Total Depreciación/Amortización	47 358 580	

Apéndice E: Simulación de ingresos y ventas FT Constructores

FT CONSTRUCTORES S.A.C
ESTADO DE RESULTADO POR FUNCIÓN
 Por el Período al 31 de Diciembre 2019
 Expresado en Soles

	Dic-19		Dic-18		Dic-20		Dic-21		Dic-22		Dic-23		Dic-24		Dic-25	
	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Ingresos por Venta de Inmuebles	55 239 507	46 670 747			55 239 507	58 001 482	63 801 630	71 457 826	82 176 500	96 968 270						
Costo de Ventas	(43 903 910)	(33 083 806)			(44 342 949)	(46 099 106)	(49 765 272)	(55 022 526)	(62 454 140)	(72 726 202)						
Ingresos por Arrendamientos	721 331	706 490			721 331	757 397	833 137	933 113	1 073 080	1 266 235						
Ganancia (Pérdida) Bruta	12 056 927	14 293 431			11 617 888	12 659 774	14 869 496	17 368 413	20 795 440	25 508 302						
(-) Gastos de Operación Post Venta	(604 407)				(604 407)	(634 627)	(698 090)	(781 860)	(899 139)	(1 060 985)						
(-) Gastos de Ventas y Distribución	(2 322 673)	(4 428 997)			(2 322 673)	(2 438 807)	(2 682 687)	(3 004 610)	(3 455 301)	(4 077 255)						
(-) Gastos de Administración	(1 131 997)	(2 395 537)			(1 131 997)	(1 188 597)	(1 307 456)	(1 464 351)	(1 684 004)	(1 987 124)						
Resultado de Operativo	7 997 851	7 468 897			7 558 812	8 397 744	10 181 262	12 117 592	14 756 996	18 382 938						
Cargas financieras	(1 726 637)	(8 089 975)			(1 726 637)	(1 812 969)	(1 994 266)	(2 233 577)	(2 568 614)	(3 030 965)						
Otros Ingresos (Penalizaciones)	72 498	(362 192)			72 498	76 123	83 735	93 783	107 851	127 264						
Efecto Neto Diferencia de cambio	(407 761)	17 949			(407 761)	(428 150)	(470 964)	(527 480)	(606 602)	(715 791)						
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	5 935 951	(965 321)			5 496 912	6 232 748	7 799 768	9 450 318	11 689 631	14 763 447						
Impuesto a la Renta Corriente	-				-	-	-	-	-	-						
Impuesto a la Renta Diferido	(1 751 105)				(1 751 105)	(1 838 661)	(2 022 527)	(2 265 230)	(2 605 014)	(3 073 917)						
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	4 184 845	(965 321)			3 745 806	4 394 087	5 777 241	7 185 088	9 084 616	11 689 530						
Margen Neto	7,58%	-2,07%			6,78%	7,58%	9,06%	10,06%	11,06%	12,06%						
Datos:																
Incremento de ventas					0%	5%	10%	12%	15%	18%						
Reducción/Aumento costo de ventas					1%	0%	-1%	-2%	-3%	-4%						

