



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
OFICINAS USANDO LA METODOLOGÍA
LEAN CONSTRUCTION”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Sergio Espinoza Ruffner
Sr. Raúl Gutiérrez Vega
Sr. Fernando Sánchez Rengifo**

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2018

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres:
gracias a su ejemplo y apoyo incondicional hemos
podido crecer como personas y profesionales.

Agradecemos a todos nuestros profesores y compañeros de estudios por compartir sus enseñanzas y experiencias; en especial al profesor Roberto Paiva, por sus consejos y recomendaciones.

Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene por finalidad elaborar un plan de negocio para la implementación de oficinas usando la metodología Lean Construction, debido a la oportunidad evidenciada por la gran demanda del sector empresarial en relación con el alquiler de oficinas, generando una reducción de precios entre el 20% y 25% (Redacción Gestión 2016a), lo cual permite que las empresas entren en la búsqueda de nuevas ubicaciones para sus oficinas.

Este plan de negocio se basa en que la empresa Bestcon S.A.C. mejore el flujo de procesos y eficiencia de recursos para entregar servicios personalizados al cliente, en el tiempo esperado y a un costo por debajo promedio del mercado. Para lograr esto, se plantea el uso de la metodología Lean Construction, cuyo principio fundamental es la reducción de pérdidas en las actividades de construcción y maximizar la rentabilidad del proyecto. Es importante indicar que gran parte de las pequeñas y medianas empresas utilizan la metodología tradicional para brindar sus servicios, lo cual consiste en la falta de planificación de sus actividades y únicamente entrar donde hay espacio, sin tener clara la posibilidad de optimizar sus recursos. Es así como el uso de esta metodología (Lean Construction), genera una oportunidad de negocio.

Parte del estudio realizado, es determinar el grado de rivalidad de los competidores en el mercado de implementación de oficinas, es así, que se comprobó la fragmentación del mercado de implementación de oficinas, es decir, compiten muchas empresas, pero ninguna tiene gran participación en el mercado. Por este motivo, es necesario agrupar el mercado por líneas de negocio y centrarse en empresas que brinden servicios similares o iguales con una estrategia basada en costos.

Los clientes potenciales serán empresas de manufactura, logística, consumo masivo, informática y telecomunicaciones, que se encuentren buscando nuevas ubicaciones para trasladar sus oficinas administrativas, mayormente en los distritos de Surco, La Molina y Magdalena del Mar.

Bestcon S.A.C plantea una visión y misión, y es a partir del análisis de ellos que se plantean los objetivos estratégicos y las estrategias a desarrollar para lograrlos, como son: invertir en capacitaciones Lean al personal de operaciones para mantener la ventaja sobre la competencia, participar en ferias, convenciones y congresos de la industria a nivel nacional para dar a conocer la empresa y formar consorcios para participar en proyectos de mayor envergadura. Las estrategias anteriormente mencionadas se despliegan en planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, financiero y de responsabilidad social empresarial.

Finalmente, mediante la evaluación financiera se determinó la viabilidad del plan de negocio obteniendo una tasa de rendimiento del proyecto de 48% (se cambiará según plan financiero), lo cual indica que es atractivo para los inversionistas, ya que ellos esperan tener una tasa de rendimiento mínima de 25%.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Idea de negocio	3
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	5
1. Análisis del macroentorno	5
1.1 Análisis Pestel.....	5
1.1.1 Entorno político	5
1.1.2 Entorno económico	6
1.1.3 Entorno social	6
1.1.4 Entorno tecnológico.....	7
1.1.5 Entorno ecológico.....	7
1.1.6 Entorno legal	8
1.1.7 Entorno global.....	8
1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	11
2. Análisis del microentorno	12
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	12
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
2.2.1 Amenaza ante nuevos competidores (medio)	13
2.2.2 Poder de negociación con proveedores (medio)	14
2.2.3 Capacidad para negociar con los clientes (medio).....	14
2.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos (bajo).....	15
2.2.5 La rivalidad entre competidores (medio)	15
2.3 Grado de atractividad del sector	17
2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)	17
3. Resultados del análisis externo	18

Capítulo IV. Sondeo de mercado	19
1. Fase cualitativa	19
1.1 Entrevistas en profundidad a expertos	19
1.2 Entrevistas en profundidad con dueños (gerentes generales/socios) de empresas constructoras	20
1.3 Entrevistas en profundidad a clientes potenciales.....	22
2. Fase cuantitativa	24
2.1 Encuestas on line	24
3. Insights del sondeo de mercado	24
4. Selección de mercados.....	25
5. Estimación de la demanda	25
Capítulo V. Análisis interno	28
1. Modelo de negocio (Canvas)	28
2. Cadena de valor	28
3. Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	29
Capítulo VI. Planeamiento estratégico	31
1. Declaración de visión.....	31
2. Declaración de misión.....	31
3. Objetivos estratégicos	31
3.1 Objetivos de consolidación	32
3.2 Objetivos financieros o rentabilidad (corto plazo).....	32
3.3 Objetivos de crecimiento (altas tasas).....	32
4. Estrategia competitiva.....	32
5. Estrategia de crecimiento.....	33
6. Matriz FODA.....	34
7. Matriz FODA cruzada.....	35
8. Matriz de selección de estrategias.....	35
9. Matriz de estrategias versus planes funcionales	36
Capítulo VII. Planes funcionales	37
1. Plan funcional de marketing	37
1.1 Descripción del servicio.....	37
1.2 Objetivos del plan de marketing	37

1.3 La mezcla de marketing	37
1.3.1 Servicio	38
1.3.2 Estrategia de precio.....	38
1.3.3 Estrategia de distribución o plaza	38
1.3.4 Estrategia de promoción	39
1.3.5 Estrategia de servicio al cliente o postventa	40
1.3.6 Estrategia de posicionamiento	40
1.3.7 Presupuesto de marketing	40
2. Plan funcional de operaciones	40
2.1 Objetivos del plan de operaciones	40
2.2 Estrategias del plan de operaciones	41
2.3 Diseño del plan de operaciones.....	42
2.3.1 Descripción del servicio.....	42
2.3.2 Mapa de procesos.....	43
2.3.3 Flujograma de procesos	43
2.4 Control de calidad	43
2.5 Presupuesto del plan de operaciones.....	44
3. Plan funcional de recursos humanos	44
3.1 Objetivos del plan de recursos humanos.....	44
3.2 Estructura organizacional.....	45
3.3 Estrategia de administración de recursos humanos.....	47
3.3.1 Reclutamiento, selección y evaluación	47
3.3.2 Contratación.....	47
3.3.3 Inducción	47
3.3.4 Capacitación	47
3.3.5 Evaluación de desempeño.....	48
3.3.6 Motivación.....	48
3.3.7 Salud ocupacional y seguridad en el trabajo.....	48
3.4 Objetivos de personal, funciones y perfiles	49
3.5 Cronograma de implementación y presupuesto de recursos humanos.....	50
4. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	50
4.1 Objetivos del plan funcional de finanzas	50
4.2 Supuestos	50
4.3 Análisis financiero	51
4.4 Estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja proyectado	53

4.5 Rentabilidad económica y financiera del proyecto	53
4.5.1 Valor actual neto (VAN).....	53
4.5.2 Tasa interna de retorno (TIR)	54
4.6 Análisis de sensibilidad.....	54
4.7 Resultados de la evaluación financiera	54
Capítulo VII. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	55
1. Objetivos	55
2. Estrategias	55
3. Los grupos de interés	55
4. Prácticas de gestión socialmente responsables	56
5. Relación con los grupos de interés.....	57
Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	60
Anexos	67
Nota biográfica	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del macroentorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global)	10
Tabla 2.	Matriz EFE	11
Tabla 3.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la industria.....	15
Tabla 4.	Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter	17
Tabla 5.	Matriz de perfil competitivo	17
Tabla 6.	Objetivo de la entrevista a expertos.....	19
Tabla 7.	Lista de expertos entrevistados.....	19
Tabla 8.	Resultados de la entrevista a profundidad de los expertos	20
Tabla 9.	Objetivos de las entrevistas a dueños de constructoras	20
Tabla 10.	Lista de empresas constructoras de implementación de oficinas (competidores).....	21
Tabla 11.	Resultados de la entrevista a profundidad a los dueños de empresas constructoras.....	21
Tabla 12.	Objetivos de la entrevista a potenciales clientes	22
Tabla 13.	Lista de potenciales clientes	23
Tabla 14.	Resultados de la entrevista a profundidad de los clientes potenciales.....	23
Tabla 15.	Matriz VRIO.....	30
Tabla 16.	Matriz de selección de estrategia competitiva	33
Tabla 17.	Matriz producto-mercado	33
Tabla 18.	Matriz FODA	34
Tabla 19.	Matriz FODA cruzada.....	35
Tabla 20.	Matriz de selección de estrategias	35
Tabla 21.	Matriz de estrategias versus planes funcionales.....	36
Tabla 22.	Objetivos del plan de marketing.....	37
Tabla 23.	Objetivos del plan de operaciones.....	41
Tabla 24.	Estrategias del plan de operaciones	42
Tabla 25.	Descripción de atributos del control de calidad del servicio	43
Tabla 26.	Objetivos del plan de recursos humanos	44
Tabla 27.	Objetivos, funciones y perfiles.....	49
Tabla 28.	Objetivos financieros.....	50
Tabla 28.	Objetivos financieros.....	50
Tabla 29.	Cálculo del capital de trabajo por el método del periodo de desfase.....	52

Tabla 30.	Indicadores para hallar el COK y WACC	53
Tabla 31.	Análisis de sensibilidad y ratios financieros (Soles)	54
Tabla 32.	Objetivos plan de responsabilidad social empresarial	55
Tabla 33.	Estrategias del plan de responsabilidad social empresarial	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	13
Gráfico 2.	Estimación del crecimiento de la demanda	25
Gráfico 3.	Distribución de la absorción neta (m ²) del 2016	26
Gráfico 4.	Estudio de mercado de construcción de oficinas último trimestre 2016	27
Gráfico 5.	Modelo de negocio	28
Gráfico 6.	Cadena de valor	30
Gráfico 7.	Estrategia de plaza	39
Gráfico 8.	Estructura maquinal	45
Gráfico 9.	Organigrama	46

Índice de anexos

Anexo 1.	Presupuesto de marketing.....	68
Anexo 2.	Mapa de procesos	69
Anexo 3.	Flujogramas de procesos	70
Anexo 4.	Presupuesto de operaciones.....	76
Anexo 5.	Cronograma valorizado y presupuesto del plan de recursos humanos	76
Anexo 6.	Presupuesto de inversión	77
Anexo 7.	Estructura de gastos fijos (en soles)	77
Anexo 8.	Estructura de capital (en soles).....	77
Anexo 9.	Estimación de ingresos y costos (en soles).....	78
Anexo 10.	Estado de resultados por escenarios (esperado, optimista y pesimista) (en soles).....	78
Anexo 11.	Flujo de caja proyectado con escenario normal (en soles)	79

Capítulo I. Introducción

El sector construcción en el período 2015-2016 ha registrado un decrecimiento de 3,15%, esta caída ha permitido que solo las empresas con mejores estrategias puedan compensar el contexto económico actual. Es así, que la principal acción adoptada por el sector construcción ha sido expandirse a otras líneas de negocio, entre ellas, incursionar en proyectos relacionados a oficinas, tal como lo indica el estudio de Binswanger del 2016, en el que el rubro inmobiliario ha tenido un crecimiento constante desde el año 2012 (Binswanger 2016). En el año 2016 ha crecido 19% en relación con el 2015 y presenta una clara tendencia de crecimiento para los futuros años. De este modo, para controlar la desaceleración del sector debido al contexto económico actual, las constructoras están optando por el desarrollo de proyectos mixtos, es decir, viviendas + comercio + oficinas (Vega 2017a).

George Limache, jefe de investigación de Binswanger Perú, indica que la razón por la que se apuesta por el desarrollo de proyectos mixtos es para dar rentabilidad al terreno porque éstos son más costosos cada vez. Otro factor importante son los intereses de la nueva generación de jóvenes ejecutivos, que buscan trabajar y vivir en la misma zona (Vega 2017a).

En relación con lo señalado anteriormente es claro que, si bien el sector inmobiliario no es el mismo que hace tres años, la estrategia adoptada por las empresas es una oportunidad importante para la implementación de oficinas, debido a la gran demanda del sector empresarial (Redacción Gestión 2017a), el cual busca mejores ubicaciones. Sin embargo, se debe tener en cuenta que no solo es necesario tener la oportunidad de negocio, sino poder convertirla en una idea y además darle un valor agregado importante que permita maximizar la rentabilidad y sea sostenible en el tiempo.

Por otro lado, las empresas del rubro inmobiliario tienen una metodología de construcción tradicional que nos les permite utilizar eficientemente sus recursos incurriendo en mayores costos y plazos; esta situación genera una oportunidad, si se busca apostar por implementar procesos constructivos eficientes.

Es por este motivo que el presente plan de negocio propone utilizar la metodología Lean Construction, que permitirá garantizar el uso eficiente de los recursos y tiempo, logrando optimizar costos para poder ofrecer un servicio a requerimiento del cliente a un precio menor del

promedio del mercado, algo tan difícil de lograr por las empresas dedicadas a la construcción, básicamente por la variabilidad que poseen los proyectos de este tipo.

Este cambio empezó hace más de dos décadas y es un hecho a nivel global. Los cambios van más despacio, pero se están produciendo grandes avances principalmente en Estados Unidos, cuya aplicación está creciendo rápidamente por todo el mundo. En los llamados países nórdicos y de cultura anglosajona el interés por Lean Construction viene desde sus inicios, y en América Latina hay un enorme interés por la aplicación de esta herramienta, que se aprecia de manera notable en países como Chile, Brasil o Perú (Pons 2014).

En conclusión, este plan de negocio evaluará la viabilidad del negocio, cuya principal estrategia competitiva para lograr los objetivos es el enfoque en costos gracias a los altos estándares de eficiencia que permite lograr la metodología Lean Construction, excediendo las expectativas del cliente en relación con la calidad y tiempo de entrega, las cuales son variables importantes en el sector construcción.

Capítulo II. Idea de negocio

El objetivo del presente plan de negocio es crear una empresa que brinde el servicio de implementación de oficinas mediante la utilización de la metodología Lean Construction. Al decir implementación de oficinas se hace referencia a la instalación de redes sanitarias, eléctricas, PCI (contraincendios), HVAC (aire acondicionado) y redes de comunicaciones. Asimismo, incluye la implementación de los acabados según el requerimiento y proyecto del cliente.

Además, la implementación de oficinas mediante la metodología Lean Construction ofrecerá un servicio sostenible de acuerdo con las dimensiones social, económica y medio ambiental, basado en el concepto the triple bottom line (3P: Profit, People and Planet) (Sánchez 2012). Esto quiere decir que la empresa busca la maximización de valor, enfatiza la responsabilidad social con respecto a los grupos de interés, y mantiene altos estándares de responsabilidad ambiental.

Al hablar de la maximización de valor, se hace referencia a la teoría de los grupos de interés (Freeman y McVea 1984), en donde la dirección estratégica de la empresa atiende no únicamente a los objetivos de los accionistas, sino a los objetivos de una serie de interesados como pueden ser trabajadores, clientes, sociedad, proveedores, etcétera. Esto permite la sostenibilidad a largo plazo de la organización (Fernández y Bajo 2015).

Lean Construction es un enfoque de gestión de proyectos de construcción, el cual garantiza la maximización del valor y la minimización de las pérdidas en los proyectos por medio de la aplicación de técnicas que permiten incrementar la productividad de los procesos de construcción (Koskela 1992).

El resultado de su aplicación en la construcción es el siguiente:

- Las diferentes áreas trabajan en conjunto en la etapa de planificación y construcción con el propósito de no detener el correcto flujo de los procesos.
- Se busca eliminar las improductividades en las actividades de construcción por medio del control de proyectos; un ejemplo simple es la verificación de tiempos muertos del personal. Teniendo registrado estos tiempos muertos se buscan soluciones para evitar improductividades y optimizar los procesos de construcción.

La planificación de la construcción es medida en base a indicadores y está sujeta a la mejora continua.

Actualmente, debido a la creciente demanda de alquiler de oficinas y a la reducción de sus precios entre el 20% y 25% (Redacción Gestión 2016a), se evidencia una oportunidad importante en el mercado de la implementación de oficinas; sin embargo, algo muy común en este tipo de negocio es ver que no se cumplen los plazos, el precio ni la calidad pactada, conllevando a retrabajos y costos adicionales que exceden el presupuesto pactado; en otros casos, también la falta de calidad por la premura de la implementación es una deficiencia que se evidencia en este tipo de proyectos.

El valor agregado que se plantea en el presente plan de negocio es la mejora en los tiempos de entrega y costos de los servicios de implementación de oficinas. Es decir, se plantea mejorar el flujo de procesos y eficiencia de recursos para entregar el servicio requerido por el cliente en el tiempo esperado y a un costo por debajo del promedio del mercado. Para conseguir esto se utilizará la metodología Lean Construction, la cual tiene como principio básico reducir al máximo posible el tiempo invertido en actividades que no le agregan valor al producto final; es decir, reducir las pérdidas en las actividades de construcción y maximizar la rentabilidad del proyecto.

Esta metodología es frecuentemente usada en constructoras de gran envergadura como Graña y Montero, JJC, Cosapi, etcétera. Adicionalmente, los autores de la presente investigación han podido evidenciar que la mayoría de medianos y pequeños contratistas continúan utilizando el enfoque tradicional de trabajo, el cual se basa en “entrar a donde pueden”, sin una estructura lógica y sin la visión de que es posible una optimización de recursos y procesos. En ese sentido, el presente trabajo es una oportunidad para hacer más eficientes los procesos mediante la utilización del Lean.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno busca conocer los factores externos a la compañía, principalmente las situaciones en las que la empresa no tiene control y que podrían influir en el éxito del negocio, de allí la importancia de realizar este análisis. También permitirá adaptar la empresa al entorno y desarrollar estrategias para afrontar de mejor manera la coyuntura y tendencias del mercado al que se quiere ingresar.

Es preciso mencionar que el objetivo de hacer este análisis es identificar las barreras o desventajas y aprovechar las oportunidades que ofrece cada realidad. Para analizar el macroentorno se utilizará la herramienta Pestel, la cual analiza los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y globales; y la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

1.1 Análisis Pestel¹

1.1.1 Entorno político

Este factor permitirá analizar el sistema político actual y las tendencias de las políticas que podría adoptar el gobierno en el futuro.

El sistema político de la actual administración está debilitado, sin una mayoría en el congreso, siendo un partido joven, aunque existe una propuesta para realizar cambios importantes; para esto tendrá que convencer a las demás fuerzas políticas para llegar a concretarlos (Vergara 2016).

Se espera que a mediados del presente año o a inicios del próximo -con el destrabe burocrático para el inicio de grandes proyectos mineros y con el cambio de tendencia del sector público y privado hacia una mayor inversión en infraestructura- se pueda reactivar el sector y dinamizar la economía, generando una mayor demanda en la construcción, haciendo más atractivo entrar en el mercado.

Con las últimas noticias de corrupción en el sector por el pago de coimas que realizó la empresa Odebrecht a diversos funcionarios de los últimos tres gobiernos para obtener grandes contratos

¹ David, 2008.

con el Estado ha hecho que diversos proyectos se paralicen e incluso cambien las tendencias de crecimiento de la economía (Redacción Gestión 2017b).

La falta de institucionalidad de la mayoría de los organismos del Estado resta legitimidad a los procesos; asimismo, la debilidad de los partidos políticos y los diversos conflictos sociales representan factores importantes a tomar en cuenta (Redacción Gestión 2016b).

1.1.2 Entorno económico

Con una década de crecimiento importante de la economía peruana, que en promedio creció 5,9%, con un entorno de baja inflación y un contexto global favorable debido, principalmente, al alto precio de los minerales, fue posible hacer grandes inversiones del sector público y privado, así como reducir los índices de pobreza (Banco Mundial 2017).

Según opinión del Fondo Monetario Internacional (FMI), «[...] el Perú será uno de los pocos países con mejor ambiente macroeconómico durante los próximos cinco años». Según sus proyecciones durante el periodo 2016-2021 el Perú registrará en promedio una inflación de 2,6% y un crecimiento económico de alrededor de 3,7%, la cuarta y séptima mejor cifra en la región, respectivamente (Redacción Gestión 2016c).

Actualmente la economía atraviesa por una etapa de estancamiento por la menor inversión extranjera debido a una coyuntura externa menos favorable, así como por la lentitud en la ejecución de proyectos de infraestructura a nivel local. El consumo privado se ha desacelerado debido a la disminución de las condiciones del mercado laboral, lo que ha traído como consecuencia un menor crecimiento en el sector de vivienda y construcción.

El actual gobierno tiene un plan para implementar tres reformas estructurales importantes: reducción de barreras a la formalización, mejora en la calidad y acceso de los servicios públicos, y política regulatoria pro-formalización. La implementación de las reformas estructurales en mención permitiría que el Producto Bruto Interno (PBI) per cápita alcance los US\$ 16.897 millones en el 2021 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2016).

1.1.3 Entorno social

Debido al grado de informalidad que existe en el sector construcción de aproximadamente un 60%, según estimaciones de Enrique Pajuelo, presidente ejecutivo de Latercer, productora de Ladrillos Fortes, y Francisco Benel Bernal, coordinador de Asistencia Técnica de la Dirección

General de Política en Vivienda y Urbanismo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Boletín Empresarial s.f.), es que la delincuencia se ha infiltrado en este sector poniendo en riesgo su desarrollo. En ese sentido el gobierno, a través del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, ha implementado el Registro de Trabajadores de Construcción Civil (RETCC), de acuerdo con el Decreto Legislativo N°1187 para filtrar a la delincuencia del sector construcción (Presidencia de la República 2015); sin embargo, dicho registro no exige antecedentes penales, judiciales ni policiales, por lo que actualmente aún no hay normas claras para frenar la delincuencia en el sector.

Otro tema en debate y que tiene un impacto negativo dentro de la sociedad es el grado de corrupción que existe en el sector. Las últimas noticias del caso Odebrecht han puesto nuevamente el tema a discusión a nivel político y social; en ese sentido, existen diversas propuestas para frenar esta situación, una de ellas es la sugerida por la Cámara Peruana de la Construcción (Redacción Gestión 2017h) de formar un comité que participe en las licitaciones de obras públicas para que, de alguna manera, buscar transparencia en las contrataciones.

1.1.4 Entorno tecnológico

Los grandes avances de la tecnología surgen en los países desarrollados. Son métodos y procedimientos innovadores que optimizan recursos y tiempo, aunque tardan de tres a cinco años en llegar al mercado local. Mantenerse al día en estas nuevas metodologías es una oportunidad para la empresa, siempre y cuando logre implementarlas y/o adaptarlas rápidamente en el mercado local para sacar ventaja a sus competidores, lo que generaría una importante ventaja competitiva.

Por otro lado, el sector de la construcción se ha caracterizado por ser uno de los más tradicionales y reacios a la innovación. Sin embargo, el estallido de la burbuja inmobiliaria, a finales de 2007 y la transformación de los hábitos y expectativas de los consumidores le han obligado a reinventarse al amparo de los nuevos avances tecnológicos, sobre todo de la llamada tecnología blanda. Este tipo de tecnologías hacen referencia a cambios de tipo organizacional administrativo y de comercialización, excluyendo los aspectos técnicos; en otras palabras, hacen referencia al know how (Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad 2004).

1.1.5 Entorno ecológico

Hoy en día existe una gran tendencia por el cuidado del planeta. Se han firmado tratados entre las grandes potencias para disminuir de forma importante sus emisiones de dióxido de carbono (CO₂), esto ha generado una presión para que las industrias busquen formas de trabajar en

armonía con ambiente en el que operan, lo que ha traído consigo la búsqueda de tecnologías biodegradables o reutilizables con la finalidad de hacer un uso más eficiente de los recursos. Por otro lado, los consumidores también exigen a las empresas tener un grado de responsabilidad social con el ambiente, en el sentido que sus productos no sean contaminantes (Redacción Arcus Global s.f.). Actualmente en el Perú es poco lo que se ha hecho en ese sentido, por lo que existe una oportunidad para adaptar las tecnologías ecológicas foráneas al contexto local y de esta manera generar mayor valor para la empresa y los clientes; de esta forma la empresa estará más preparada para afrontar el contexto futuro global.

La ecología ya no es un tema aislado. En la vivienda, por ejemplo, la arquitectura y el diseño interior ecológicos ya han hecho carrera, especialmente en los países desarrollados donde se ven como sinónimo de convivencia armónica. Por su parte, en las oficinas su uso se traduce en productividad individual y empresarial (Redacción El Tiempo 1999).

1.1.6 Entorno legal

La empresa -al estar dentro del sector construcción- debe manejar con mucho cuidado el tema legal, principalmente por la presencia de los sindicatos de Construcción Civil que exigen a las empresas del sector el pago de comisiones para dejarlas operar. Por otro lado, existe una reglamentación muy fuerte de los beneficios que les corresponde a los trabajadores, los cuales se encuentran ampliamente difundidos. Su incumplimiento trae consigo el riesgo de huelgas y paralizaciones de obras, lo que ocasionaría pérdidas para la compañía (Redacción Gestión 2017c).

Asimismo, es importante tener en claro las licencias, permisos y autorizaciones que se obtienen en las municipalidades correspondientes para iniciar la construcción, es así como el marco legal debe comprender la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley de Regulación de Habilitación Urbana y Edificaciones, con el objeto de tener saneados los aspectos documentarios legales necesarios para el proyecto (Matos 2012).

1.1.7 Entorno global

La economía global en general está estancada: recesión en Europa, leve crecimiento en Estados Unidos, China con menores tasas de crecimiento y con un cambio en su política económica (enfoque más interno que externo.).

Asimismo, las últimas tendencias nacionalistas y proteccionistas de los principales países desarrollados, que han devenido en las últimas elecciones polarizadas en Estados Unidos y la

salida del Reino Unido de la Unión Europea, representan quizá un nuevo orden para la economía global. Las economías más abiertas y liberales están cerrando sus fronteras y restringiendo la migración, con la finalidad proteger su economía y a sus habitantes (Sanders 2016). Estas tendencias están restringiendo la inversión de las multinacionales en países emergentes, en ese sentido, la economía peruana se podría ver afectada con un menor crecimiento para los próximos años, aunque es difícil prever como se irán desarrollando las cosas; aun así, los índices de crecimiento para el Perú son los más altos de la región por lo que existe oportunidades para empresas innovadoras (Linares 2017).

Parte de la innovación, es la filosofía Lean Construction, la cual es usada globalmente como una herramienta potente para reducción de pérdidas y mejora de procesos. Actualmente, empresas como Graña y Montero (permanencia sólida en Perú, Colombia y Chile) (Grupo Graña y Montero s.f.) y Salfacorp (presencia en Argentina, Perú, Colombia y China) (Salfacorp s.f.) tienen interiorizada esta filosofía y la aplican tanto en proyectos de edificaciones (viviendas y oficinas) como en proyectos de infraestructura.

Tabla 1. Variables del macroentorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global)

ENTORNO	VARIABLE	ACTUALIDAD	IMPACTO	FUENTE
Político	Poca institucionalidad de organismos del estado	La poca institucionalidad genera burocracia y trámites administrativos engorrosos que, en muchos casos, son difíciles de cumplir, lo que genera un riesgo en el inicio de una obra de construcción	AMENAZA	Redacción Gestión, 2016b
	Corrupción, una práctica común en el sector	La corrupción es una práctica desleal que genera desigualdad entre las empresas que hace que no todas tengan las mismas oportunidades	AMENAZA	Redacción Gestión, 2017d
Económico	Sobre oferta de 30.000 m ² de oficinas que se consumirán hasta el 2017	El año 2016 terminó con una sobre oferta. Según Binswanger Perú (2016), en el año 2017 habrá una recuperación, principalmente en la demanda de oficinas de los sectores manufactura, logística y tecnología.	OPORTUNIDAD	Bardales, 2016
	Desaceleración del crecimiento del sector construcción (oficinas - retails)	Al cierre del 2016, el sector construcción acumuló un decrecimiento de 3,15%. Según Valdivia, solo en diciembre hubo una caída superior al 4%; no obstante, para el 2017 se espera un crecimiento de 4% en el sector construcción.	AMENAZA	Redacción Gestión, 2017e
	Crecimiento del PBI	En el año 2015 el PBI creció 3,26% principalmente por el crecimiento de la producción de cobre, en el 2016, 3,9%. Se espera que en el 2017 el PBI crezca en 4,8%	OPORTUNIDAD	Redacción Perú 21, 2017
	El ministro de Economía anunció el plan para impulsar la economía	Se trata de un nuevo impulso fiscal que incluye la dinamización del empleo formal, el boom de la vivienda social, crédito para las Mype, la aceleración de Obras por Impuestos y el estímulo a la inversión minera	OPORTUNIDAD	Redacción Gestión, 2017f
	Tasas de desempleo	El 31,0% de la población en edad de trabajar (2.344.300 personas) es población inactiva. Comparado con similar trimestre del año anterior se incrementó en 1,4% (31.900 personas)	OPORTUNIDAD	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017
Social	Déficit en infraestructura	El Perú tiene un déficit en infraestructura de US\$ 69.000 millones. Según ProInversión, ésta se cerraría en aproximadamente 14 años	OPORTUNIDAD	Redacción Gestión, 2017g
	Generación de trabajo	Existe el sub-empleo que genera una oportunidad para desarrollar mano de obra técnica	OPORTUNIDAD	INEI, 2017
Tecnológico	Nuevos procesos y suministros de construcción	Materiales y procesos hechos a medida para la vida diaria. Son "nano" inteligentes y biomiméticos, así como energéticamente más eficientes, reciclables y menos tóxicos a favor del medio ambiente y el desarrollo sostenible	OPORTUNIDAD	Del Río, s.f.
	Tecnologías que revolucionan el sector construcción	En los últimos años el sector construcción está aprovechando los avances tecnológicos en otras ramas para adaptarlas a su sector, produciendo grandes cambios en la eficiencia y confort	OPORTUNIDAD	Emprendedores, 2016
Ecológico	Manejo de residuos	En el marco de la Política Nacional del Ambiente, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCA) aprobó el Reglamento para la Gestión y Manejo de los Residuos Sólidos de las actividades de la construcción y demolición, mediante Decreto Supremo N°003-2013-VIVIENDA	AMENAZA	Ministerio del Ambiente (Minam) y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), s.f.
	Control de ruido	Varias municipalidades están implementando ordenanzas con el fin de controlar la emisión de ruidos de las empresas que operan en dicha zona, por lo que las empresas tienen riesgo de recibir multas	AMENAZA	SGS Perú, s.f.
	Políticas ambientales	El Perú, con el fin de salvaguardar la biodiversidad, la agricultura y el patrimonio cultural, ha implementado una Política Nacional del Ambiente, en la que se encuentran los principios básicos para su conservación, cuidado y protección	AMENAZA	Minam, 2010
Legal	Ley de Productividad y Competividad Laboral	El Perú, con el fin de promover la inversión privada y la competitividad, ha flexibilizado las formas de contratación de personal sin que los trabajadores pierdan los beneficios ganados de acuerdo con su modalidad de contrato	OPORTUNIDAD	Cornejo, 2010
	Paquete simplificador	El gobierno actual, con el fin de agilizar los trámites administrativos con entidades del Estado, ha promulgado un paquete de medidas que busca que los organismos públicos compartan información entre ellos y que no sean los usuarios los que hagan dicho trámite	OPORTUNIDAD	Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), s.f.
Global	Aumento de la tasa de interés del Sistema de la Reserva Federal (FED) en Estados Unidos	El aumento de la tasa de interés en Estados Unidos impulsará a la baja el precio de las materias primas, lo que reducirá el valor de las exportaciones e impactará en el crecimiento del Producto Interno Bruto de muchos países de la región	AMENAZA	Bermúdez, 2016
	Recuperación moderada en las economías avanzadas	En el informe WEO se pronostica que el crecimiento de las economías avanzadas seguirá siendo moderado y se situará en el orden del 2%. La recuperación se ve obstaculizada por una demanda débil, en parte causada por el legado no resuelto de la crisis, además de factores demográficos desfavorables y un bajo crecimiento de la productividad	OPORTUNIDAD	Fondo Monetario Internacional (FMI), 2016
	China, gran influencia en la economía mundial	La mejora del crecimiento que se proyecta para China en el 2017 es uno de los factores que más contribuiría a la aceleración de la recuperación mundial en el año entrante	OPORTUNIDAD	Obstfeld, 2017
	La dislocación social generada por la globalización y la tecnología	Una de sus consecuencias ha sido la profundización de la desigualdad y el estancamiento salarial en muchos países	AMENAZA	Obstfeld, 2017

Fuente: Redacción Gestión, 2016b; Redacción Gestión, 2017d; Bardales, 2016; Redacción Gestión, 2017e; Redacción Perú 21, 2017; Redacción Gestión, 2017f; Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017; Redacción Gestión, 2017g; Del Río, s.f.; Emprendedores, 2016; Ministerio del Ambiente (Minam) y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), s.f.; SGS Perú, s.f.; Minam, 2010; Cornejo, 2010; Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), s.f.; Bermúdez, 2016; Fondo Monetario Internacional (FMI), 2016; Obstfeld, 2017; Obstfeld, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)²

La Matriz de evaluación de factores externos (EFE) permitirá resumir y evaluar la información de las variables del macroentorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global). Al ser mayor el valor del peso ponderado de las oportunidades al de las amenazas se establecerá que el medio ambiente es favorable a la organización.

En la siguiente tabla se muestra el resultado del análisis a través de la matriz EFE donde el promedio ponderado es 3,05, por lo que el negocio puede aprovechar eficientemente las oportunidades y minimizar los efectos de las amenazas y el medio ambiente es favorable para la organización.

Tabla 2. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
01. Gran deficit en infraestructura comparado con la región	0.05	3.00	0.15
02. Grandes proyectos de infraestructura para los proximos 5 años.	0.05	3.00	0.15
03. Proyección de crecimiento economico constante para los proximos 5 años	0.05	3.00	0.15
04. Proyección positiva de la demanda de oficinas para los proximos 5 años	0.10	4.00	0.40
05. Tendencia al crecimiento de zonas de oficinas corporativas	0.05	4.00	0.20
06. Gran impacto del avance tecnologico en los modelos constructivos	0.10	4.00	0.40
07. Aprovechar las nuevas tecnologías aplicados en paises desarrollados	0.10	4.00	0.40
08. Tendencias a tecnologías autosostenibles	0.10	3.00	0.30
AMENAZAS			
01. Altos grados de informalidad en el sector construcción	0.05	2.00	0.10
02. Altos indices de delincuencia en el sector construcción	0.10	2.00	0.20
03. Competencia desleal y altos grados de corrupción en el sector	0.05	2.00	0.10
04. Tramites engorrosos y altos niveles de burocracia en el estado	0.05	3.00	0.15
05. El poder de los sindicatos en el sector y una escala salarial ya definida	0.10	2.00	0.20
06. Fragilidad de la economía mundial y el riesgo de impacto en la economía nacional	0.05	3.00	0.15
TOTAL	1.00		3.05

Leyenda: grado de eficacia con la que las estrategias del negocio responderán a cada factor: mala (1); media (2); encima de media (3); superior (4).

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

² David, 2008.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Se debe definir el sector y la industria en la cual se desarrolla este negocio, por lo que se utilizará la clasificación de North American Industry Classifications System (NAICS), la cual indica que el negocio se encuentra en el sector construcción, subsector de contratistas de acabados, industria de otros contratistas de acabados en edificios (NAICS 238390).

La expansión de este sector se registró entre los años 2010 al 2013; sin embargo, a partir del 2014, se presenta una desaceleración determinada por factores como la ralentización del crecimiento económico peruano, mayores restricciones al financiamiento hipotecario – que afecta al mercado de vivienda- y la depreciación de la moneda local respecto al dólar estadounidense (Pacific Credit Rating 2015). Este decrecimiento no ha afectado a la industria de contratistas de acabados.

El rubro de construcción de oficinas ha tenido un crecimiento importante a partir del año 2012 que en promedio creció 6% (Binswanger Perú 2016). Los distritos en donde se hace la mayor inversión en oficinas son San Isidro y Miraflores; sin embargo, a partir del año 2015, se puede apreciar que existe un incremento en la demanda de oficinas en los llamados nuevos corredores, como por ejemplo Magdalena, Surco y La Molina (Binswanger Perú 2016). Como se mencionó anteriormente, el desarrollo de este sector está estrechamente relacionado con el desarrollo de la economía del país y con la dinámica de la demanda de empresas que se encuentran en búsqueda de nuevas oficinas.

Durante el 2016, debido a la caída de la inversión minera en el país, prácticamente no hubo inversión de este sector en lo relacionado a oficinas. Sin embargo, otros segmentos empresariales como finanzas, seguros, construcción, servicios corporativos, publicidad y comunicaciones incrementaron su participación como demandantes de oficinas, los cuales representaron el 50,2% de la absorción neta del mercado.

Asimismo, hubo un incremento en la demanda de un sector que normalmente no suele ser demandante de este tipo de oficinas, como lo son las empresas de manufactura y logística. En total, de los 89.004 m² netos que el mercado demandó, el 22,3% (20.644 m²) fue tomado por empresas ligadas a estos rubros. Otro sector que incrementó su demanda fue el de Informática y

Telecomunicaciones, el cual tuvo una participación de 8% (7.401 m²) sobre la absorción neta (Binswanger Perú 2016).

Según los estudios realizados por consultoras especialistas, se puede prever que para el 2017 las empresas manufactureras y logísticas continuarán su crecimiento sostenido como demandantes de oficinas, así como también las empresas de los sectores de informática y tecnología. La absorción neta creció en 19% durante el 2016.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se evaluará qué tan atractiva es la industria mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter 1987). Este análisis determinará la atractividad de la industria, y su rentabilidad potencial.

Gráfico 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 1987.
Elaboración: Propia, 2018.

2.2.1 Amenaza de los nuevos competidores (medio)

Esto se determina por el nivel de las barreras de entrada que existen para el ingreso de nuevos competidores a la industria. Las barreras son:

- **Empresas con adecuada dirección técnica.** Para este negocio se necesita contar con recursos humanos capacitados con conocimientos técnicos y en administración y gestión de proyectos (media).
- **Facilidad para la adquisición de materiales y equipos.** Los materiales y equipos están a disponibilidad de todos, por lo que son de fácil acceso (baja).

- **Capital de trabajo**, las empresas que implementan oficinas necesitan contar con recursos económicos que les permita solventar por lo menos el 30% del proyecto, que es la fase inicial, ya que se estila presentar la primera valorización a los 30 días de comenzada la obra (alta).
- **Relaciones públicas**, las empresas que implementan oficinas necesitan tener una red de contactos para identificar clientes potenciales y obtener proveedores calificados (media).

Los autores de la presente investigación consideran que el grado de amenaza es medio, debido a que las principales barreras para el ingreso son viables.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores (medio)

Cuando los proveedores tienen poder de negociación, ellos pueden determinar los precios. Las características de los proveedores en esta industria son las siguientes:

- Existe amplia oferta de proveedores con disponibilidad de suministrar materiales y equipos, salvo en algunas excepciones para materiales o servicios muy especializados.
- Existen materiales sustitutos disponibles en el mercado.
- Los proveedores deben tener una espalda financiera que permita soportar largos periodos de cobro.

Debido a que hay una gran disponibilidad de proveedores en el mercado estos compiten entre sí por lo que disminuyen sus precios. Los autores de la presente investigación consideran que el grado de amenaza es medio.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes (medio)

Debido a la coyuntura actual de la industria, existe una mayor demanda, por ende, actualmente el cliente tiene una mejor posición para negociar por lo siguiente:

- Existe una gran oferta de empresas especializadas en brindar el servicio de implementación de oficinas, pero las empresas contratantes son menores por lo que los clientes tienen poder de negociación.
- Existe poca diferenciación del producto, la mayoría de las empresas especializadas ofrecen un servicio similar.
- Existe una tendencia que los clientes buscan un servicio diferenciado.

Los autores de la presente investigación consideran que el grado de amenaza es medio.

2.2.4 Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos (bajo)

El sustituto es que las mismas empresas que deseen implementar sus oficinas lo hagan por sus propios medios, ya sea usando sus propios recursos o sub contratando de manera directa a los proveedores de cada trabajo. Sin embargo, esta situación les generaría a las empresas un desgaste y un desenfoco innecesario del core de su negocio. En ese sentido, los autores de la presente investigación consideran que la amenaza es baja.

2.2.5 La rivalidad entre competidores (medio)

Actualmente la competencia es por precio y tiempo; las empresas constructoras que puedan cumplir dichos criterios tienen mayor oportunidad de ganar una obra. Hay que mencionar que los grandes clientes se aseguran el cumplimiento de sus obras con penalidades por el no cumplimiento de plazos, lo que aumenta el riesgo de pérdida para las empresas constructoras que se apresuran a dar una cifra con la finalidad de ser competitivos, pero que no realizan una planificación adecuada.

- Existen varios competidores de medianos a grandes.
- Hay ciertas preferencias entre los clientes y algunos competidores.
- En estos últimos años hay un crecimiento de la industria.
- Diferencias en el servicio.

De acuerdo con las características de Bestcon se ha identificado que sus principales competidores son Oficinas Integrales, Jorlumaz, Consultoría y Ejecución de Proyectos A&C, DRRP Arquitectura y ORGO Arquitectura e Ingeniería.

En ese sentido los autores de la presente investigación consideran que el grado de rivalidad entre competidores es medio. En las tablas 3 y 4 se presenta la evaluación de las cinco fuerzas de Porter a través del modelo de Hax y Majluf del libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” (Hax y Majluf 2004).

Tabla 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la industria

		No Atractivo	Medianamente No Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo		Total
		1	2	3	4	5		
Barreras de entrada								
Empresas con adecuada dirección técnica; para este tipo de negocio se necesita contar con recursos humanos capacitados con conocimientos técnicos y en administración y gestión de proyectos.	Bajo						Alto	4
Facilidad para la adquisición de materiales y equipos; los materiales y equipos están a disponibilidad de todos, por lo que son de fácil acceso.	Bajo						Alto	3
Capital de Trabajo	Alto						Bajo	2
Relaciones Públicas	Bajo						Alto	4
PROMEDIO								3.25
Poder del proveedor								
Existe amplia oferta de proveedores con disponibilidad de suministrar materiales y equipos, excepto algunas excepciones.	Bajo						Alto	4
Existen materiales sustitutos.	Bajo						Alto	3
Los proveedores deben tener una espalda financiera que permita soportar largos periodos de cobro.	Bajo						Alto	5
PROMEDIO								4
Poder del comprador								
Existe una gran oferta de empresas especializadas en brindar el servicio de implementación de oficinas.	Alto						Bajo	1
Existe poca diferenciación del producto, la mayoría de empresas especializadas ofrecen un servicio similar.	Alto						Bajo	3
Existe una tendencia que los clientes buscan un servicio diferenciado.	Bajo						Alto	5
PROMEDIO								3.00
Amenaza de sustitución								
No. De productos sustitutos.	Bajo						Alto	4
Grado de diferenciación valorado por el cliente.	Bajo						Alto	3
Propensión del comprador a sustituir	Alto						Bajo	2
PROMEDIO								3.00
Determinantes de la rivalidad								
Existen varios competidores de medianos a grandes.	Alto						Bajo	2
Hay ciertas preferencias entre los clientes y algunos competidores.	Alto						Bajo	2
En estos últimos años hay un crecimiento de la industria.	Bajo						Alto	3
Diferencias en el servicio.	Bajo						Alto	4
PROMEDIO								2.75

Fuente: Porter, 1987; Hax y Majluf, 2004.
Elaboración: Propia, 2018.

2.3 Grado de atraktividad del sector

De acuerdo con el análisis anterior, se procede a realizar una evaluación general de la atraktividad del sector de acuerdo con las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 4. Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter

	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	
Evaluación general	1	2	3	4	5	Total
Barreras de entrada						3
Poder del proveedor						4
Poder del comprador						3
Amenaza de sustitución						3
Determinantes de rivalidad						3
PROMEDIO						3,20

Fuente: Porter, 1987; Hax y Majluf, 2004.
Elaboración: Propia, 2018.

De esta evaluación se puede concluir que la industria es medianamente atractiva por lo que puede ser rentable.

2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)³

La matriz del perfil competitivo es una herramienta que ayuda a contrastar la empresa con sus rivales, poniendo como base las fortalezas y debilidades relativas. Las empresas la utilizan para tener un mejor entendimiento del entorno externo y de la competencia en una industria.

Se han considerado a estas tres empresas porque tienen características similares a Bestcon como, por ejemplo, tienen una estructura organizacional similar, poco tiempo en el mercado y brindan un servicio similar.

³ David, 2008.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Ponderación	BESTCON		Oficinas integrales		Jorlumaz		DRRP Arquitectura	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Participación en el mercado	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Competitividad de precios	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2	3	0,6
Posición financiera	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Calidad del producto	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Experiencia de la empresa	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6	1	0,2
Innovación	0,2	3	0,6	1	0,2	3	0,6	2	0,4
TOTALES			2,6		2		2,6		2,1

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

De acuerdo con el análisis de la industria, se han podido determinar los factores críticos de éxito, dándoles un peso a cada factor entre 0,1 y 0,2 de acuerdo con su importancia relativa, siendo 0,2 el de mayor importancia relativa. La calificación de cada factor respecto a cada empresa va de 1 a 4, donde 1: debilidad grave, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor y 4: fortaleza importante.

3. Resultados del análisis externo

Según el análisis de las variables del macroentorno podemos concluir que Bestcon puede aprovechar eficientemente las oportunidades y minimizar los efectos de las amenazas, ya que cuenta con personal capacitado, experimentado.

Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede concluir que la industria es medianamente atractiva debido a las ventajas competitivas que posee la empresa como el enfoque en la reducción de costos por medio de la planificación de procesos aplicando la metodología Lean Construction.

De acuerdo con el análisis de la matriz de perfil competitivo se puede concluir que la empresa no está en desventaja con respecto a sus competidores directos ya que, al aplicar la metodología Lean Construction, aparece el factor “competitividad de precios” que está por encima de sus competidores.

Capítulo IV. Sondeo de mercado

El sondeo de mercado permitirá obtener información sobre lo que el potencial cliente está dispuesto a adquirir, cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el servicio, y cuáles son los atributos del servicio que los potenciales clientes valoran más.

Para esto se han considerado dos etapas: la cualitativa con entrevistas en profundidad a expertos, dueños de empresas y clientes potenciales, y la etapa cuantitativa, que consta de la aplicación de encuestas on line. Como fuentes secundarias se revisaron informes realizados por las consultoras Binswanger y Colliers International.

1. Fase cualitativa

1.1 Entrevistas en profundidad a expertos

Con el objetivo de profundizar en las perspectivas de desarrollo de la oferta de implementación de oficinas, se realizaron entrevistas a tres reconocidos expertos de la industria, los cuales son especialistas en los diferentes procesos de implementación de oficinas, cada uno con una perspectiva diferente desde la posición que ocupan dentro de la industria.

Tabla 6. Objetivo de la entrevista a expertos

Profundizar en las características de la implementación de oficinas como negocio	
1	Profundizar en la percepción de la eficiencia en la implementación.
2	Identificar el nivel de conocimiento de la oferta.
3	Conocer la perspectiva del crecimiento de la oferta.
4	Conocer la perspectiva del crecimiento de la demanda.
5	Descifrar los elementos a valorar en las propuestas de implementación.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 7. Lista de expertos entrevistados

Ítem	Nombre	Especialidad
1	Mario Huertas	Especialista de Colliers International
2	Victor Ingold	Gerente General de KV Edificaciones
3	Jaime Zapata	Ingeniero especialista del sector construcción

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 8. Resultados de la entrevista a profundidad de los expertos

ÁREAS	EXPERTOS
Profundizar en la percepción de la eficiencia en la implementación	Después de las entrevistas realizadas a los expertos se constató la importancia de la eficiencia en la implementación de oficinas, la cual -para los clientes- se traduce en tiempo y calidad. Por lo general, la etapa de implementación de oficinas en la ruta crítica de entrega de un proyecto, es un hito fundamental para el inicio de actividades en las oficinas, por lo que el tiempo es un punto importante a considerar. Por otro lado, la calidad en la implementación también es muy considerada, ya que al no llevar adecuados controles se pueden generar deficiencias que afecten a la fecha de entrega de los proyectos o a la paralización temporal del funcionamiento de las oficinas para subsanar deficiencias producto de la mala calidad.
Identificar el nivel de conocimiento de la oferta	Son varias las empresas encargadas de implementar oficinas, por lo que existe una gran competencia en este sector; sin embargo, se ha podido identificar que son pocas las empresas que son altamente profesionales y que cumplen con las expectativas y satisfacción de los clientes en cuanto a tiempo, costo y calidad. Es por este motivo que se puede detectar que la oferta es baja en cuanto a empresas altamente profesionales, lo que genera una oportunidad para aquellas que puedan cubrir las deficiencias de las demás.
Conocer la perspectiva del crecimiento de la oferta	Debido a factores externos (bajo crecimiento de la producción en el Perú), en estos momentos el negocio se encuentra con un crecimiento bajo, por lo que no se tiene un conocimiento exacto de que la oferta esté creciendo sino, más bien, que la oferta se encuentra estancada. A pesar de ello se aprecia que hay gran potencial y que probablemente para el 2018 habrá un mayor crecimiento de la demanda y, por consiguiente, de la oferta.
Conocer la perspectiva del crecimiento de la demanda	El crecimiento del 2016 respecto del 2015 fue de un 19%; sin embargo, para el 2017 se espera un crecimiento bajo, esto debido a que las empresas de diferentes sectores están postergando sus inversiones en implementación de sus oficinas o de nuevas oficinas. A pesar de ello, como se mencionó en lo relacionado a la oferta, se espera un crecimiento para el año 2018.
Descifrar los elementos a valorar en las propuestas de implementación	En la época actual, los negocios son bastante dinámicos, el tiempo se ha convertido en un factor fundamental sobre todo para las empresas. Por lo tanto, aquellas organizaciones que se encuentran en búsqueda de mejorar sus oficinas administrativas o adquirir nuevas para implementarlas, desean que las implementaciones se realicen en un tiempo corto y a un costo accesible sin perder la calidad. Por este motivo, es que la eficiencia en las implementaciones hará la diferencia entre los competidores.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2 Entrevistas en profundidad con dueños (gerentes generales/socios) de empresas constructoras

Con el objetivo de profundizar en las características de las empresas constructoras dedicadas a la implementación de oficinas como negocio, se realizaron entrevistas a cuatro dueños de organizaciones de este tipo, entre el 15 y 17 de abril de 2017.

Tabla 9. Objetivos de las entrevistas a dueños de constructoras

Profundizar las características de los dueños de constructoras de implementación de oficinas	
1	Perspectivas de crecimiento de la implementación de oficinas dentro del sector construcción
2	Profundizar en características del negocio: especialidad, sectores empresariales a los que se encuentra dirigido la oferta, localización de la demanda
3	Profundizar en las áreas funcionales del negocio
4	Conocer líneas de negocio adicionales: módulos de departamentos, ventas de materiales, etcétera

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 10. Lista de empresas constructoras de implementación de oficinas (competidores)

Item	Empresa	Dueño
1	Oficinas Integrales	Rossana Luy
2	Jorlumaz	Luis Medina
3	Consultoría y Ejecución de Proyectos A&C eirl	Felix Campos
4	DRRP Arquitectura	Enrique Heighes
5	ORGO Arquitectura e Ingeniería	Oscar Guerrero

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los resultados de las entrevistas se encuentran en la siguiente tabla. En los anexos se presentarán las preguntas realizadas para tener en claro la evaluación del mercado realizada.

Tabla 11. Resultados de la entrevista a profundidad a los dueños de empresas constructoras

AREAS	DUEÑOS DE CONSTRUCTURAS DE IMPLEMENTACIÓN DE OFICINAS
Crecimiento del sector construcción	Los entrevistados refieren que en los tres últimos años el sector construcción ha tenido una gran caída en el rubro inmobiliario, es así que la mayoría de dueños de constructoras pequeñas y medianas decidieron dar un giro a su negocio, iniciando la implementación de oficinas. Además, indican que "no se puede continuar en la construcción, si no es capaz de adaptarse", esto hace referencia a que la caída del boom inmobiliario trajo consigo un nuevo negocio para las grandes constructoras, el negocio de oficinas. Es así que la estrategia adoptada por estas pequeñas constructoras no fue competir contra las grandes; por el contrario, fue convertirse en contratistas para la implementación de oficinas de los nuevos edificios construidos. Entre los años 2015-2016 se ha registrado un decrecimiento en el sector; sin embargo, la estrategia de diversificación de las empresas constructoras ha ayudado a mantener el equilibrio en el contexto económico actual, de esta forma, los entrevistados preveen una demanda sostenible en las ubicaciones donde se están desarrollando las nuevas oficinas como Jesús María y Magdalena.
Barreras de entrada	Las principales barreras de entrada son la gran cantidad de competidores que existen en el rubro de construcción entre pequeñas y medianas empresas dedicadas a la implementación de oficinas. Otra barrera es la experiencia como empresa; entre los entrevistados, los dueños que bordean los 30 a 35 años de edad tuvieron mayores dificultades en conseguir contratos debido al enfoque tradicional de los clientes; es decir, "mientras mayor seas, mayor experiencia parece tener". Es así que tuvieron que recurrir a otro tipo de estrategia, como reducir costos.
Recursos humanos	En este negocio, el personal se diferencia en dos aspectos: el staff (personal contratado), y personal de construcción civil. La rotación del personal perteneciente al staff es del 10% en la actualidad, debido a que muchos ingenieros son contratados por proyecto y luego de finalizar, deciden irse o tomar otros rumbos. En el aspecto del personal obrero, lo más común es la rotación por fase de proyecto; sin embargo, algunos se encuentran fidelizando a su personal obrero, con el cual ejecutan los proyectos continuamente, debido al nivel de confianza generado.
Operaciones	Según lo indicado por los entrevistados, la capacidad máxima de atención en promedio son tres proyectos de diferentes clientes. Ninguno de los entrevistados tiene una logística basada en la metodología just in time, generalmente no controlan su abastecimiento a detalle, únicamente lo realizan en base a estimaciones dadas por el supervisor o el maestro de obra. Dentro de los entrevistados, el 80% tienen convenios logísticos con proveedores que les dan descuentos comerciales.
Marketing y ventas	La publicidad más fuerte es vía on line y boca a boca; es decir, por recomendación. Los entrevistados señalan que la mejor publicidad es el trabajo realizado; es decir, vuelven a ser contratados o recomendados.
Líneas de negocio	De los entrevistados, el 90% también brinda servicios de consultoría de ingeniería básica; es decir, desarrollo de planos de las especialidades de estructuras y arquitectura.
Asociaciones	El 50% de los entrevistados tiene una relación estrecha con el Colegio de Ingenieros del Perú (CIP), con lo cual están al día en los nuevos procedimientos constructivos. El otro 50% no tiene asociaciones que le permitan incrementar la capacitación de su personal.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De los resultados analizados, la estructura competitiva que determina el grado de rivalidad de los competidores para el mercado de implementación de oficinas se encuentra fragmentado (compiten muchas empresas, y ninguna tiene una gran participación en el mercado), por lo que es necesario agruparlos por líneas de negocio y solo enfocar a las empresas que prestan servicios iguales o similares a los evaluados, con una estrategia competitiva basada en costos.

1.3 Entrevistas en profundidad a clientes potenciales

Para entender y comprender mejor a los potenciales clientes se ha optado por realizar entrevistas en profundidad a empresas que demandan los servicios de implementación de oficinas; esto ayudará a definir mejor los servicios y a conocer mejor a los competidores. El criterio de selección de estos potenciales clientes se basa en empresas que cuentan con capacidad de compra del servicio, pudiendo en cualquier momento convertirse en generadores de ingresos para la empresa.

Es así, que los clientes potenciales serán empresas de manufactura, logística, consumo masivo, informática y telecomunicaciones, que se encuentren buscando nuevas ubicaciones.

Tabla 12. Objetivos de la entrevista a potenciales clientes

Profundizar en las características de la demanda para implementación de oficinas en Lima	
1	Profundizar en las características de la demanda para la implementación de oficinas
2	Profundizar en las características del contratista ideal de construcción
3	Profundizar en los atributos que se valoran más en un contratista de construcción
4	Identificar el nivel de experiencia y conocimiento de las empresas contratistas de construcción que existen en el mercado
5	Profundizar por qué medio de comunicación los consumidores buscan a empresas contratistas de construcción

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 13. Lista de potenciales clientes

N°	Entrevistado	Edad	Distrito	Profesión	Nombre de la empresa	Área donde trabaja	Experiencia (años)
1	Cintha Tello Hurtado	36	Miraflores	Arquitectura	DRRP Arquitectura SAC	Proyectos	Dos a cinco
2	Víctor Manuel Quijandría López	40	San Isidro	Contabilidad	GyM	Proyectos	Más de cinco
3	Jesus Alexander Atuncar Amoretti	45	San Isidro	Ingiere Mecánico	Colfax Fluid Handling	Administración	Más de cinco
4	Jeancarlo La Torre	32	Callao	Arquitectura	Intex Textile Technology	Infraestructura	Más de cinco
5	Alfredo Mamani Gutierrez	50	Pueblo Libre	Ing. Civil	Autoridad Binacional del Lago Titicaca	Gerencia	Más de cinco
6	Eduardo Taico Ventura	52	Miraflores	Arquitectura	Bruvatc	Gerencia	Más de cinco
7	Christian Jesús Díaz Porras	38	Jesus María	Administración	Distribuidora Cummins Perú S.A.C.	Comercial	Más de cinco
8	Josué Sánchez Villegas	35	Los Olivos	Administración	Camposol S. A.	Compras	Dos a cinco
9	Beila Pedraza López	37	La Victoria	Ingeniero Ambiental	Responsable QHSE	Mejora Continua	Más de cinco
10	William Ayvar Espinoza	39	Lince	Administración	Kerui Petroleum Equipment S.A.C.	Administración	Más de cinco
11	Alan Tamura	43	San Isidro	Arquitectura	DRS Gestión Integral de Proyectos S.A.	Proyectos	Más de cinco
12	Aldo Corcuera Subizarreta	44	San Borja	Ingeniero Agroindustrial	OEFA	Administración	Más de cinco
13	Roberto Arnold Copacate Salinas	38	Jesus María	Ingeniero Mecánico	HM Consulting	Proyectos	Más de cinco
14	María Aurora Beltrán Gonzales	45	Chorrillos	Ingeniero Civil	Municipalidad de Chorrillos	Proyectos	Más de cinco
15	Alex Jara Rodas	35	San Miguel	Ingeniero Civil	JL Vitteri Ingenieros S.A.C.	Infraestructura	Más de cinco
16	Ángela Gil Egoavil	48	La Perla	Arquitectura	Aci Proyectos S.A., Sucursal del Peru	Proyectos	Más de cinco
17	Christian Choy Alarcon	36	La Molina	Arquitectura	Los Portales	Proyectos	Más de cinco
18	Joel Ayala Casique	48	La Molina	Arquitectura	ACR Ingenieros & Arquitectos S.A.C.	Gerencia	Más de cinco

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 14. Resultados de la entrevista a profundidad de los clientes potenciales

TEMA	OPINIÓN
Percepción sobre contratistas existentes en el mercado	- Tienen una mediana experiencia en implementación de oficinas - Con la finalidad de ahorrar costos usan materiales de mediana calidad - En la mayoría de los casos exceden el tiempo estimado de contrato
Atributos que valoran más los clientes	- El 60% de los entrevistados valora el tiempo y calidad, son atributos que son importantes en este tipo de proyectos - El 20% de los entrevistados valora más cumplir con los plazos establecidos - El 20% restante valora más el precio y tiempo, para ellos los costos del proyecto son importantes a la hora de decidir por un contratista
Satisfacción de los clientes respecto a los contratistas que contrataron	- El 50% de los entrevistados está moderadamente satisfecho con el servicio de los contratistas que han contratado - El 35% de los entrevistados está muy satisfecho con el servicio recibido por los contratistas elegidos - El 15% restante está poco satisfecho con el servicio recibido, para este grupo no cumplir los plazos establecidos es un gran problema para la compañía
Medio de comunicación por donde buscan a empresas de construcción	- El 40% de los entrevistados usan Internet para buscar proveedores de construcción, luego realizan un filtro según las características de la empresa - El 35% de los entrevistados tomó como referencia datos de sus amigos o familiares cercanos. Para ellos es más importante la confianza - El 25% restantes usa revistas especializadas para contactarse con proveedores de construcción. Para este grupo es muy importante la garantía
Importancia de tener líneas de negocio conexas	- Para el 80% de los encuestados es importante que la empresa que contratan tenga otras líneas de negocio relacionadas, con la finalidad que le puedan brindar un mayor soporte y garantía - Para el 20% restante no es importante que la empresa que se contrata tenga otras líneas de negocio

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Fase cuantitativa

2.1 Encuestas on line

Durante abril de 2017 se realizaron 100 encuestas on line a personas que tuvieran el perfil de un potencial cliente, como administradores de contratos, gerentes generales, especialistas de infraestructura de empresas, jefes de servicios generales, y gerentes de proyectos.

El objetivo de esta encuesta fue sondear la demanda e identificar lo que buscan los clientes. Por lo tanto, las preguntas estuvieron enmarcadas dentro de los siguientes conceptos:

- Profundizar las características de la demanda para implementación de oficinas.
- Profundizar las características del contratista modelo. Pueden diferenciar un contratista bueno de uno malo y que características toman en cuenta para contratar.
- Identificar el nivel de conocimiento de las empresas existentes en el mercado.
- Valoración del cliente que va a implementar una oficina (tiempo, calidad, precio).
- El cliente, dónde busca información para conocer de este tipo de empresas.
- Es importante que la empresa tenga varias líneas de producto/servicio.

3. Insights del sondeo de mercado

A través de las encuestas realizadas y de los comentarios proporcionados por los expertos en este rubro, se han podido obtener los siguientes insights, los cuales servirán para conocer cuáles son las reflexiones del mercado:

- **El cliente valora el tiempo y la calidad.** Se pudo detectar que a los potenciales clientes les interesa que las implementaciones de sus oficinas se lleven a cabo en un tiempo reducido sin afectar la calidad de los trabajos. Ellos están dispuestos a invertir un poco más con la finalidad de cumplir estos dos aspectos, ya que han tenido experiencias pasada en las que no cumplir con los plazos era una constante.
- **El cliente se encuentra moderadamente satisfecho con el servicio.** También se pudo conocer que los potenciales clientes no se encuentran completamente satisfechos por el servicio que reciben, en gran medida porque los contratistas no cumplen con todos los

compromisos que asumen (tiempo, costo y calidad); es por eso, que existe oportunidad de captar a esos clientes insatisfechos, brindándoles un servicio altamente profesional.

- **El cliente reconoce la experiencia de las empresas.** Finalmente, también se pudo conocer que los potenciales clientes se preocupan por contratar a empresas que tengan cierta experiencia en el rubro, lo cual se puede suplir al ofrecer un servicio altamente profesional y a través de una metodología (Lean Construction) que les dé la confianza suficiente que se cumplirá con los compromisos a satisfacción.
- **El cliente busca a través de Internet a las empresas.** Un aspecto importante para tener en cuenta es que cada vez tiene mayor relevancia estar conectados a través de Internet y redes sociales, ya que la mayoría de potenciales clientes se contactan con las empresas a través de la red.

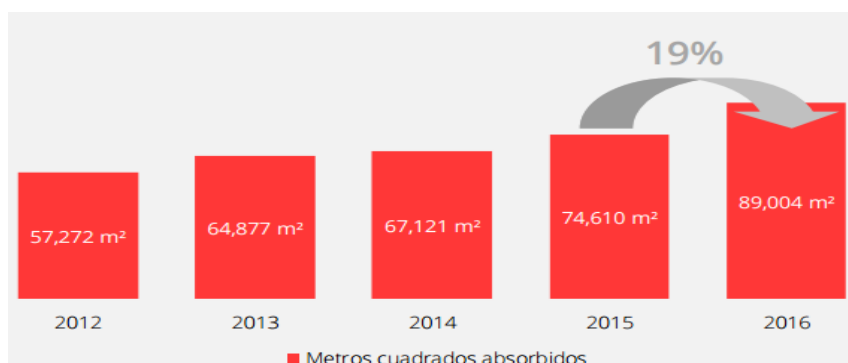
4. Selección de mercados

Los clientes potenciales serán empresas de manufactura, logística, consumo masivo, informática y telecomunicaciones, que se encuentren buscando nuevas ubicaciones para trasladar sus oficinas administrativas, mayormente en los distritos de Surco, La Molina y Magdalena del Mar.

5. Estimación de la demanda

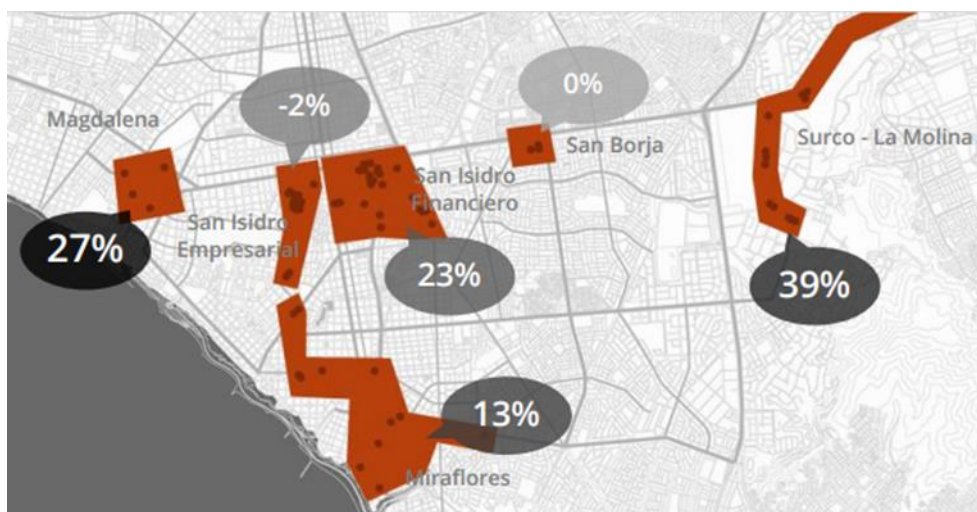
De acuerdo con el estudio realizado por Binswanger (2016), el resultado de crecimiento de oficinas para el año 2016 fue de 19% con respecto al año 2015, sobre todo en los distritos de Surco, La Molina y Magdalena del Mar. Se prevé que para el año 2017, el crecimiento sea de un 10%, menor en relación con el crecimiento del año 2016.

Gráfico 2. Estimación del crecimiento de la demanda



Fuente: Binswanger Perú, 2016.

Gráfico 3. Distribución de la absorción neta (m²) del 2016

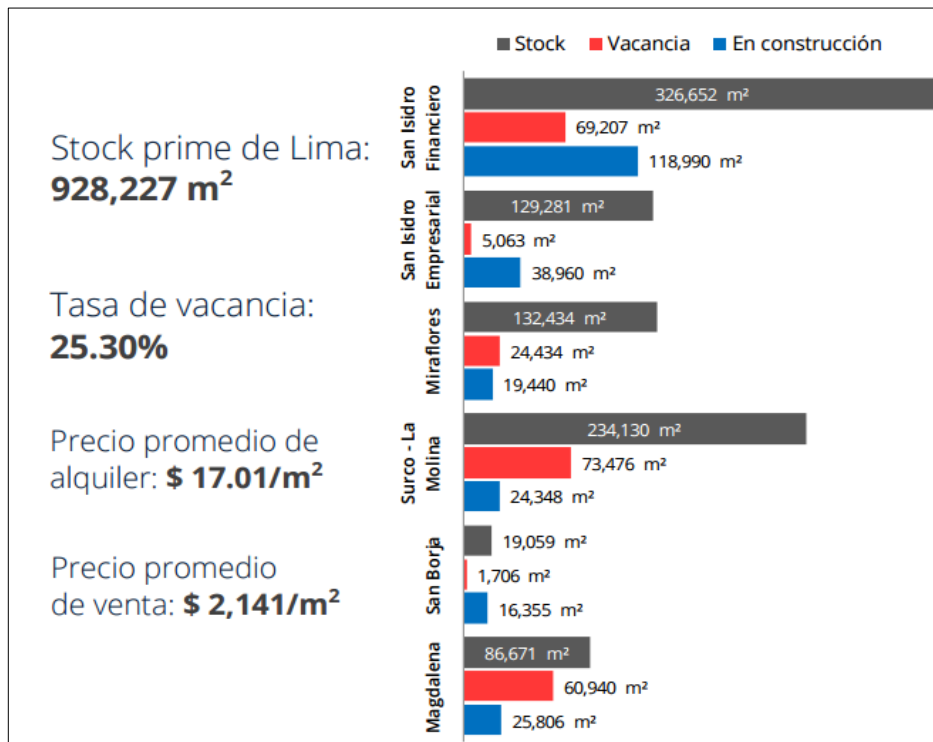


Fuente: Binswanger Perú, 2016.

De acuerdo con lo que señala Binswanger Perú (2016) en su Estudio de Mercado del último trimestre del 2016, en ese año:

- Se entregaron 183.154 m² de nuevas oficinas (once edificios), un 12,7% más que en el 2015. La absorción neta (demanda efectiva) fue de 89.004 m². El crecimiento respecto al 2015 fue de 19%.
- Cerró con 234.825 m² de oficinas disponibles para ocupación inmediata. La tasa de vacancia registrada fue de 25,30%.
- El precio de alquiler disminuyó en 8%. Pasó de un promedio global de US\$ 18,55/m² (2015) a US\$ 17,01/m² (2016). El promedio más alto se registró en San Isidro Empresarial (US\$ 20,42/m²) y el más bajo en Surco y La Molina (US\$ 15,62/m²).
- Surco-La Molina y Magdalena del Mar fueron los protagonistas del 2016: el 64% de las nuevas entregas (116.890 m²) y 66% de la absorción neta (58.933 m²) se dieron en ambos ejes corporativos. La razón principal: registraron los precios más bajos del mercado.

Gráfico 4. Estudio de mercado de construcción de oficinas último trimestre 2016



Fuente: Binswanger Perú, 2016.

Para el 2017, se prevé el incremento de nuevas oficinas en 181.012 m², y que el mercado entrará en la etapa de la recuperación.

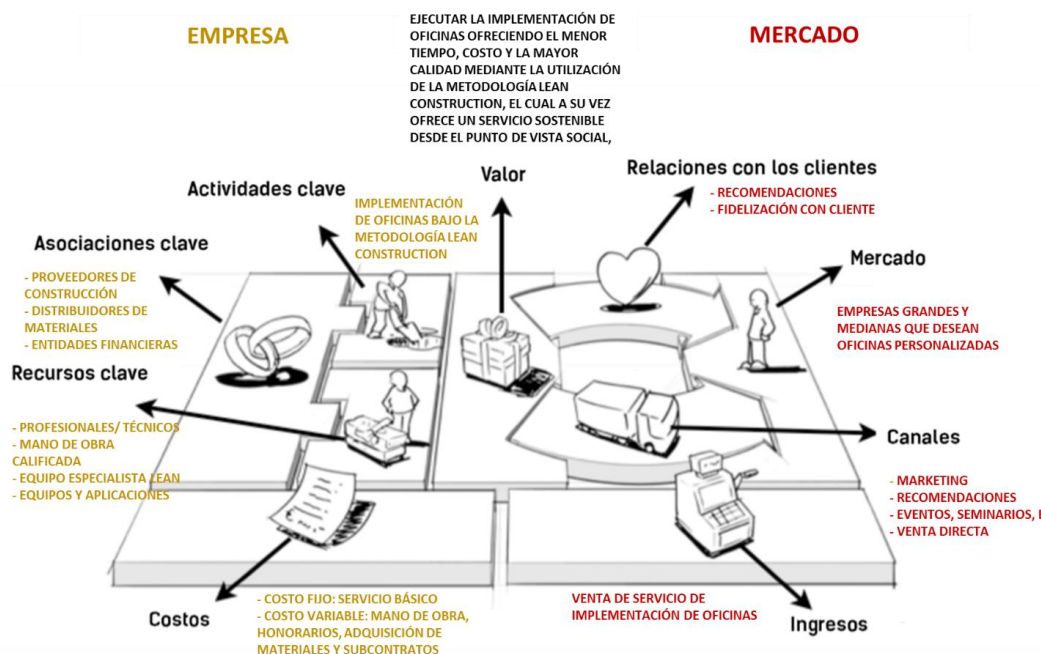
Los indicadores de crecimiento y tasa de vacancia están directamente relacionados con el crecimiento del negocio de la implementación de oficinas ya que, al existir nuevas oficinas o al haber una alta rotación de uso de las oficinas existentes surge la necesidad, en mayor o menor medida, de que estas oficinas sean implementadas o remodeladas. Generalmente, las empresas demandantes de oficinas realizan este tipo de inversiones en los últimos trimestres de cada año.

Capítulo V. Análisis interno

1. Modelo de negocio (Canvas)

El modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2013) permite tener un fácil entendimiento y visión de la empresa como un todo. Este modelo se divide en dos hemisferios: el izquierdo, que se basa en módulos relacionados a la empresa; y el derecho, en donde están los módulos relacionados al mercado. El modelo de negocio permite visualizar los medios que utiliza la empresa para dar valor a sus clientes y generar utilidad, el mismo que se presenta en el gráfico 5.

Gráfico 5. Modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2013.

2. Cadena de valor

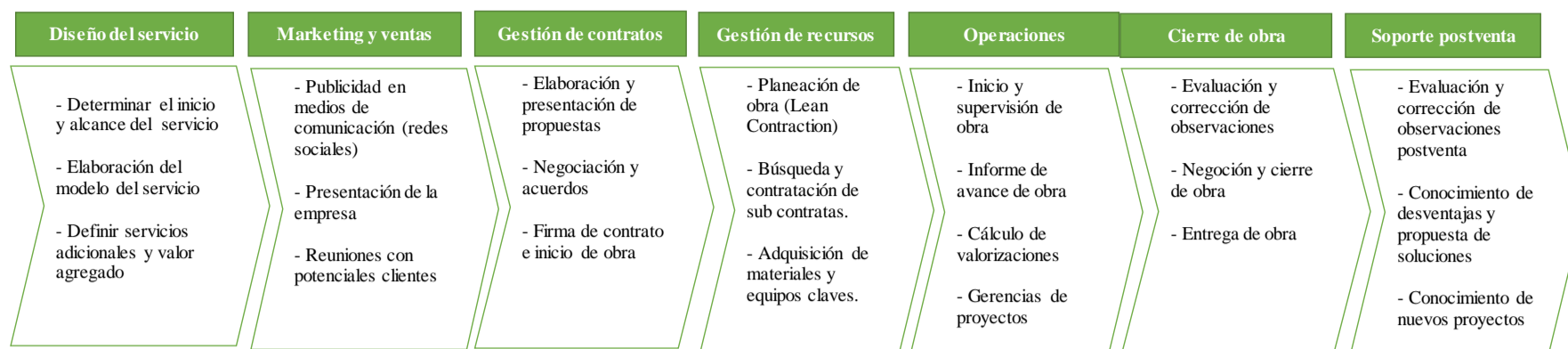
La cadena de valor permitirá describir y conocer las actividades que desarrollará Bestcon y cómo estas se encadenan para ofrecer un producto o prestar un servicio generando valor para el cliente. Tener una ventaja competitiva implica identificar las actividades claves a través de las cuales se genera valor para los clientes, «[...] aquellas en las que la compañía destaca» (Magretta 2011). Según cómo está estructurada la cadena de valor una empresa compete en la industria y genera sus rendimientos. En el gráfico 6 se presenta la cadena de valor de Bestcon S.A.C.

- **Marketing y ventas.** Actividad clave porque presenta la empresa en el mercado y genera la demanda futura. Consiste en publicitar los servicios de la empresa a clientes potenciales por diferentes medios de comunicación, y establecer contacto con las personas claves de los clientes para conocer sus necesidades y expectativas para ofrecer servicios a la medida.
- **Gestión de contratos.** Actividad clave porque es la responsable de elaborar la propuesta acorde a las expectativas del cliente, negociar el alcance, cerrar el contrato y establecer la fecha de inicio de obra.
- **Gestión de recursos.** Consiste en planificar los recursos necesarios para atender un servicio u obra determinada. Es clave porque forma parte de la ventaja competitiva que debe tener la empresa sobre la competencia. Aquí se planificará, de acuerdo con la metodología Lean Construction, la manera de usar eficientemente los recursos disponibles para reducir los tiempos y aumentar la calidad del servicio; también se planificará el uso de las contratistas según su especialidad, eligiendo a las de mayor confiabilidad y cumplimiento, uno de los factores que determinan el éxito de una obra o servicio. En algunos servicios se tendrá que adquirir algunos materiales especializados, por lo que se ha considerado su disponibilidad dentro de esta etapa.
- **Operaciones.** Esta actividad consiste en ejecutar el proceso constructivo, planificado en la actividad anterior, dentro de los plazos establecidos. Esta actividad es clave porque es parte de la propuesta de valor de optimizar los tiempos y recursos ofreciendo una propuesta a los clientes de mayor calidad. Tener un control de los costos garantiza poder ofrecer un servicio a un menor precio y generar una mayor rentabilidad.

3. Análisis de recursos y capacidades (VRIO)

Según Grant (2006), la ventaja competitiva sobre los competidores llega a ser una de las fuentes de la rentabilidad superior; en mayor magnitud cuando el entorno de la empresa está sujeto a continuos cambios. Es así como los recursos y capacidades pueden ser las bases para mantener una estrategia a largo plazo.

Gráfico 6. Cadena de valor



Fuente: Magretta, 2011.
Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 15. Matriz VRIO

RECURSOS y CAPACIDADES	¿VALOR?	¿RARO?	¿INIMITABLE?	¿ORGANIZADO?	IMPLICANCIAS COMPETITIVAS
Rendimiento pasado de la empresa Competidores clave de la empresa Industria en general	¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?	¿El recurso lo poseen pocas empresas?	¿Las empresas que no cuentan con el recurso están en desventaja?	¿La organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?	
Recursos financieros					
- Capacidad de endeudamiento	Si	Si	Si	Si	VCS
- Capital propio	Si	Si	Si	Si	VCS
Recursos físicos					
- Nivel de abastecimiento de materiales de construcción necesarios para la implementación	Si	Si	No	Si	VCT
- Equipos necesarios para prestar el servicio requerido	Si	Si	No	Si	PC
- Flota de transporte para movilización de equipos y personal	Si	Si	No	Si	PC
- Ubicación de la oficina principal que permita tener rápido acceso a los proyectos	Sí	No	No	Si	PC
- Falta de oficina de atención al cliente para brindar servicio postventa	Si	Si	No	No	DC
- Capacidad de respuesta de grandes volúmenes de producción	Si	Si	Si	No	VCT
- Sistema de control de medición de las horas hombre gastadas en los trabajos de construcción para evaluación de productividad	Si	Si	Si	Si	VCS
Recursos humanos					
- Personal altamente capacitado para la aplicación de la metodología Lean Construction	Si	Si	Si	No	VCT
- Mano de obra de construcción civil calificada para realizar los trabajos de implementación	No	No	No	Si	VCT
- Compromiso y lealtad de los profesionales	Si	Si	Si	Si	VCS
- Personal capacitado para desarrollar estrategias de marketing que permitan penetrar en el mercado	No	Si	No	No	VCT
- Gestores comerciales que puedan mantener la fidelización de los clientes	Si	Si	No	No	VCT
- Motivación del personal por medio de bonos de productividad	Si	Si	Si	Si	VCS
Recursos intangibles					
- Relación estratégica con proveedores	Si	Si	Si	Si	VCS
- Visión a largo plazo con crecimiento responsable	Si	Si	No	No	VCNE
- Alto brand equity	Si	Si	No	Si	VCNE
- Capacidad de desarrollo de tecnologías constructivas innovadoras	Si	Si	Si	No	VCNE

Leyenda: VCS, Ventaja competitiva sostenida; VCT, Ventaja competitiva temporal; PC, Paridad competitiva; DC, Desventaja competitiva; VCNE, Ventaja competitiva no explotada.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico

1. Declaración de visión

En base a como se proyecta la empresa se puede desarrollar la propuesta de visión, respondiendo a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? (David 2008): “Ser reconocida como una empresa pionera en la innovación y optimización de los procesos constructivos para la implementación de oficinas, superando con satisfacción las expectativas de los clientes en calidad, tiempo y costos”.

2. Declaración de misión

Se puede desarrollar la misión respondiendo a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? (David 2008): “Implementar oficinas a través de la metodología Lean Construction, optimizando nuestros recursos y procesos constructivos, bajo altos estándares de calidad, seguridad y cuidado ambiental, respaldados por profesionales altamente capacitados y agregando valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y sociedad”.

3. Objetivos estratégicos

El presente plan de negocio tiene como objetivo ser una empresa líder con enfoque en costos. Al ser una empresa pequeña que recién inicia actividades, es necesario priorizar los objetivos de consolidación, seguidos por los objetivos de rentabilidad y por último los objetivos de crecimiento (Sainz de Vicuña 2014).

Usando la metodología Smart⁴, se han definido metas específicas, medibles, acordadas, realistas y con un tiempo definido para alcanzarlo en el largo plazo.

Sainz de Vicuña (2014) define que las empresas pequeñas, como es el caso del presente trabajo, deben tener objetivos estratégicos diferentes a las grandes y medianas empresas, y propone tres tipos de objetivos en el orden que se indican: objetivos de consolidación o supervivencia; objetivos de rentabilidad; y objetivos de crecimiento. Este orden se enfoca en la búsqueda, primero, de su consolidación en el mercado para lo cual debe alcanzar un nivel mínimo de rentabilidad a corto plazo: «[...] como no va a alcanzar la masa crítica debe renunciar a cotas tan

⁴ Formulada por Locke (1968: 157-189) en su teoría del establecimiento de metas u objetivos.

altas de crecimiento como las perseguidas por las empresas grandes» Sainz de Vicuña (2014). A continuación, se proponen los objetivos estratégicos.

3.1 Objetivos de consolidación

- Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes (tiempo, costo y calidad) mayor o igual al 80% en el 2018; mayor o igual al 85% en el 2019; y mayor o igual al 90% a partir del 2020.
- Mantener los costos operativos en 5% por debajo de la media estándar del mercado.
- Posicionar la empresa dentro de las 50 más reconocidas en el mercado de implementación de oficinas en el 2018; dentro de las 30, en el 2019; y dentro de las 20, a partir del 2020.

3.2 Objetivos financieros o rentabilidad (corto plazo)

- Obtener un retorno sobre activos (ROA, por sus siglas en inglés, return on assets) mayor o igual a 5% el 2018; mayor o igual al 15% el 2019; y mayor o igual al 25% a partir del 2020.
- Obtener una rentabilidad financiera (ROE, por sus iniciales en inglés, return on equity) mayor o igual al 10% en el 2018; mayor o igual al 20% en el 2019; y mayor o igual al 30% a partir del 2020.
- Obtener un margen de utilidad neta mayor o igual a 2% en el 2018; mayor igual al 3% en el 2019; y mayor o igual al 4% a partir del 2020.

3.3 Objetivos de crecimiento (altas tasas)

- Lograr una participación de mercado mayor o igual al 3% en el 2018; mayor o igual al 5% en el 2019; y mayor o igual al 8% a partir del 2020.
- Lograr alianzas o acuerdos de participación empresarial con empresas de mayor envergadura, con la finalidad de ganar prestigio y obtener respaldo financiero.

4. Estrategia competitiva

Michael Porter establece tres estrategias genéricas: diferenciación, enfoque y liderazgo en costos (Porter 1987). El plan de negocios se basa en la estrategia competitiva de enfoque en costo debido a que se ofrece una optimización de tiempo y recursos, garantizando una reducción de costos para obtener un mejor precio promedio que el mercado. Esto se logrará mediante la utilización de la metodología Lean Construction, la cual permite conseguir la máxima eficiencia en sus procesos.

Este servicio se ofrece a un segmento, como se detalló en capítulos anteriores, el cual se encuentra en crecimiento en los sectores de Surco, La Molina y Magdalena del Mar debido a que, en la actualidad, las empresas están optando por migrar de zonas operativas a zonas financieras.

Tabla 16. Matriz de selección de estrategia competitiva

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque en costo	3B. Enfoque en diferenciación

Fuente: Porter, 1997.
Elaboración: Propia, 2018.

Bajo la estrategia genérica competitiva, la empresa se especializa en la optimización de los procesos del flujo de construcción por medio de la metodología Lean Construction, para lograr bajar los costos que le permitan tener una ventaja competitiva en un mercado definido en la industria. Para ello, la empresa contará con un staff capacitado de especialistas en esta metodología, que le permitirá expandir este know how al resto de los profesionales, manteniendo una visión de mejora continua.

5. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento elegida es la intensiva por ser una empresa nueva, la cual está basada en la matriz producto-mercado de Ansoff, considerando que es un producto existente en un mercado existente (Spencer 2013).

Tabla 17. Matriz producto-mercado

		PRODUCTO	
		Existente	Nuevo
MERCADO	Existente	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevo	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Spencer, 2013.
Elaboración: Propia, 2018.

La estrategia por emplear es la penetración de mercado, la cual se enfoca en incrementar las ventas de los servicios actuales en los mercados existentes, mediante un esfuerzo mayor de marketing. Para ello la empresa tiene las siguientes opciones: actuar sobre el nivel de compra del servicio de los clientes actuales; atraer a los clientes de la competencia; y actuar sobre los clientes potenciales que aún no contratan el servicio, por ejemplo, pyme en crecimiento en busca de implementar su primera oficina (Kotler y Keller 2012).

6. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que ayudará a diseñar estrategias a través del análisis de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, lo que servirá para saber cómo actuar frente a las oportunidades y amenazas que se presenten en el mercado. Las fortalezas son importantes en la medida que son utilizadas para explotar una oportunidad o para contrarrestar una amenaza, y son fuentes potenciales de ventajas competitivas (Weinberger 2009).

Tabla 18. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la metodología Lean (optimización de recursos y cumplimiento de plazos) - Certificaciones del Lean Institute del personal de operaciones - Contactos estratégicos dentro de la industria - Profesionales con alta capacidad en gestión y administración de recursos - Empresa sostenible (social, económica y medio ambiental) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna experiencia de la empresa en el mercado - Poco respaldo financiero - Recursos profesionales limitados - Poca capacidad de contratación - Fuerza de ventas limitada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector inmobiliario y de oficinas - Aprovechamiento de nuevas tecnologías aplicadas a la construcción - Facilidad para la tercerización de actividades de soporte (recursos humanos, finanzas, etcétera) - Poca conocimiento de la metodología Lean en la industria - Amplia gama de proveedores especializados en la industria 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia desleal por actos de corrupción - Alta competencia informal - No hay estabilidad en el precio de los materiales - Desaceleración económica - Los pseudo sindicatos de Construcción Civil impactan de manera negativa en los proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Matriz FODA cruzada

Tabla 19. Matriz FODA cruzada

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la metodología Lean (optimización de recursos y cumplimiento de plazos) - Certificaciones del Lean Institute del personal de operaciones - Contactos estratégicos dentro de la industria - Profesionales con alta capacidad en gestión y administración de recursos - Empresa sostenible (social, económica y medio ambiental) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna experiencia de la empresa en el mercado - Poco respaldo financiero - Recursos profesionales limitados - Poca capacidad de contratación - Fuerza de ventas limitada
OPORTUNIDADES	FO (OFENSIVAS)	DO (ADAPTATIVAS)
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector inmobiliario y de oficinas - Aprovechamiento de nuevas tecnologías aplicadas a la construcción - Facilidad para la tercerización de actividades de soporte (recursos humanos, finanzas, etcétera) - Poco conocimiento de la metodología Lean en la industria - Amplia gama de proveedores especializados en la industria 	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en capacitaciones Lean al personal de operaciones para mantener ventaja sobre la competencia - Dirigir y administrar de manera adecuada a los sub contratistas - Buscar sinergias entre la metodología Lean y nuevas tecnologías (Building Information Modelling) - Participar en convenciones y congresos de nuevos métodos constructivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en ferias, convenciones y congresos de la industria a nivel nacional para dar a conocer nuestra empresa - Formar consorcios para participar en proyectos de mayor envergadura - Subcontratar las actividades de soporte - Publicitar la empresa a través de redes sociales (LinkedIn, Facebook, etcétera) dando a conocer el Lean Construction.
AMENAZAS	FA (DEFENSIVAS)	DA (SUPERVIVENCIA)
<ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia desleal por actos de corrupción - Alta competencia informal - No hay estabilidad en el precio de los materiales - Desaceleración económica - Los pseudo sindicatos de Construcción Civil impactan de manera negativa en los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar los contactos dentro de la industria para minimizar los impactos de la corrupción - Aprovechar el uso de la metodología Lean para optimizar costos y competir contra la informalidad - Invertir en desarrollo social para mitigar los impactos negativos de los pseudo sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la estructura organizacional compacta para enfrentar la desaceleración económica - Enfocar en clientes que valoren la sostenibilidad - Establecer contratos de abastecimiento de materiales poniendo como garantía los contratos de obras

Fuente: Elaboración propia, 2018.

8. Matriz de selección de estrategias

Tabla 20. Matriz de selección de estrategias

ESTRATEGIAS		OBJETIVOS								
		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9
FO1	Invertir en capacitaciones Lean al personal de operaciones para mantener ventaja sobre la competencia	X	X		X	X	x	X		X
FO2	Dirigir y administrar de manera adecuada a los sub contratistas		X		x		x	x		
FO3	Buscar sinergias entre la metodología Lean y nuevas tecnologías (Building Information Modelling)	X	X		X			X		
FO4	Participar en convenciones y congresos de nuevos metodos constructivos			X				X	X	X
DO1	Participar en ferias, convenciones y congresos de la industria a nivel nacional para dar a conocer la empresa			X	X		X	X	X	X
DO2	Fommar consorcios para participar en proyectos de mayor envergadura			X			X	X	X	X
DO3	Subcontratar las actividades de soporte		X				X			
DO4	Publicitar la empresa a través de redes sociales (LinkedIn, Facebook, etcétera) indicando la fortaleza en el uso del Lean Construction			X			X	X		X
FA1	Aprovechar los contactos dentro de la industria para minimizar los impactos de la corrupción		X	X				X		
FA2	Aprovechar el uso de la metodología Lean para optimizar costos y competir contra la informalidad		X		X		X	X		
FA3	Invertir en desarrollo social para mitigar los impactos negativos de los pseudo sindicatos	X		X			X	X		
DA1	Aprovechar la estructura organizacional compacta para enfrentar la desaceleración económica		X		X		X			
DA2	Enfocar la empresa en clientes que valoren la sostenibilidad.	X		X			X	X		
DA3	Establecer contratos de abastecimiento de materiales poniendo como garantia los contratos de obras		X				X	X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

9. Matriz de estrategias versus planes funcionales

Tabla 21. Matriz de estrategias versus planes funcionales

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	
Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes por encima del 80%	<p>Invertir en capacitaciones Lean al personal de operaciones para mantener ventaja sobre la competencia</p> <p>Participar en ferias, convenciones y congresos de la industria a nivel nacional para dar a conocer la empresa</p> <p>Formar consorcios para participar en proyectos de mayor envergadura</p>	
Costos operativos en 5% por debajo de la media estándar		
Posicionar la empresa entre las 50 más reconocidas en el mercado		
Obtener un ROA mayor al 5%		
Obtener un ROE mayor o igual al 10%		
Obtener un margen de utilidad neta mayor o igual al 2%		
Lograr una participación en el mercado mayor o igual al 3%		
Participar como socios minoritarios con empresas de mayor envergadura para contar con un respaldo financiero.		

ESTRATEGIAS	PLANES FUNCIONALES	Marketing	Operaciones	Recursos humanos	Financiero	Responsabilidad social empresarial (RSE)
	<p>Invertir en capacitaciones Lean al personal de operaciones para mantener ventaja sobre la competencia</p> <p>Participar en ferias, convenciones y congresos de la industria a nivel nacional para dar a conocer la empresa</p> <p>Formar consorcios para participar en proyectos de mayor envergadura</p>	<p>Posicionarse en el mercado como una empresa que, gracias a la optimización de sus recursos, puede ofrecer un servicio a un precio por debajo de la media del mercado</p> <p>Tener contacto con potenciales clientes y otras empresas de la industria a través de la participación activa en congresos, conferencias, convenios, ferias, redes sociales, etcétera</p> <p>-</p>	<p>Implementar un área especialista en control y aseguramiento de la calidad alineada a la filosofía Lean Construction y un área especialista en contrataciones alineadas a las políticas de la empresa</p> <p>Estandarizar los procesos de operaciones bajo lineamientos internacionales adoptados en el mercado</p> <p>Presupuestar la obra teniendo en cuenta un monto de contingencia que permita garantizar los cambios posibles de alcance por parte del cliente</p>	<p>Reclutar personal profesional certificado en las mejores prácticas de la metodología Lean Construction</p> <p>Programar capacitaciones en Lean con especialistas reconocidos tanto nacionales como extranjeros</p> <p>-</p>	<p>Asegurar el máximo rendimiento de los activos a través del uso eficiente de los recursos</p> <p>Maximizar las ganancias con la finalidad de distribuir mayores utilidades a los colaboradores e invertir en desarrollo social</p> <p>Retribuir a los accionistas con una rentabilidad por encima del promedio del mercado</p>	<p>Disminuir el impacto de las operaciones en el medio ambiente a través de un uso adecuado de los recursos. Identificar falencias y necesidades en la sociedad donde se opera con la finalidad de implementar soluciones a corto y largo plazo</p> <p>-</p> <p>Fomentar la RSE dentro y fuera de la organización, con la finalidad de que la sociedad tome conciencia de su importancia y genere acciones que apunten a generar impactos positivos en el medio ambiente</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VII. Planes funcionales

1. Plan funcional de marketing

1.1 Descripción del servicio

Bestcon se encarga de la implementación de oficinas, siendo eficiente con los recursos para cumplir con los plazos establecidos, ofreciendo alta calidad y a precios competitivos. La empresa se enfocará en sus potenciales clientes: empresas de manufactura, logística, consumo masivo, informática y telecomunicaciones, que estén buscando nuevas ubicaciones para trasladar sus oficinas administrativas dentro de los distritos de Magdalena del Mar, Surco y La Molina, distritos en los cuáles existe y se prevé un crecimiento alto de la construcción de edificios para oficinas.

Dentro de la propuesta de valor se ofrecerá un servicio sostenible, desde el punto de vista social, económico y medio ambiental, destacando la responsabilidad social de la empresa ante los grupos de interés, un aspecto valorado por los potenciales clientes y que la diferenciará de la competencia.

1.2 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos propuestos serán medibles entre uno a cinco años para tener un avance asegurable en relación con los objetivos estratégicos planteados.

Tabla 22. Objetivos del plan de marketing

Criterio	Descripción del servicio	Indicador	Corto plazo (2018)	Mediano plazo (2019-2020)	Largo plazo (2021 en adelante)
Crecimiento	Lograr crecimiento en ventas	Margen de utilidad neta (%)	2%	3%	4%
Satisfacción del cliente	Lograr niveles óptimos de la satisfacción al cliente, los cuales serán medidos a través de encuestas a nuestros clientes	Índice de satisfacción al cliente (%)	60%	75%	Mayor a 80%
Posicionamiento	Crecimiento de participación en el mercado	Participación en el mercado (%)	3%	5%	8%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3 La mezcla de marketing

La mezcla de marketing permite posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. Se define como las 4P: producto y servicio, precio, promoción y plaza (Weinberger 2009).

1.3.1 Servicio

El servicio que brindará Bestcon es la implementación de oficinas administrativas para empresas de diferentes rubros. La implementación de estas oficinas considera las especialidades de: instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, sistema de ventilación y aire acondicionado, protección contra incendios y acabados de arquitectura (pisos, cielorraso, luminarias, mobiliario, etcétera), utilizando materiales que cumplan con los controles certificados de calidad y medio ambiente.

El proceso constructivo de estas implementaciones se llevará a cabo mediante la metodología Lean Construction, la cual permitirá que la empresa sea más eficiente en su productividad y podrá reducir los costos operativos y el tiempo de entrega de los proyectos. Se ofrecerá un servicio con altos estándares de calidad, seguridad y cuidado ambiental, lo que será atractivo para sus clientes.

1.3.2 Estrategia de precio

En el libro de Magretta “Cómo entender a Porter” (2011) se señala que, para que una propuesta de valor bien definida es importante identificar a los clientes, conocer sus necesidades y determinar el precio relativo. Los primero dos puntos ya han sido desarrollados, por lo tanto, falta establecer el precio relativo del servicio.

Para ello se han tenido en cuenta los objetivos estratégicos, donde los costos operativos deben mantenerse en 5% por debajo de la media estándar del mercado, lo que se podrá lograr siendo eficientes a través del uso de la metodología Lean Construction. Al ser eficientes, se podrá ofrecer al mercado un precio relativo bajo relacionado a un 5% por debajo de la media.

1.3.3 Estrategia de distribución o plaza

Bestcon contará con oficinas administrativas en San Borja, pero los servicios de implementación las llevarán a cabo dentro de los edificios de oficinas de los clientes que, según el estudio de mercado, en su mayoría se ubicarán en los distritos de Magdalena del Mar, Surco y La Molina. Por lo general, estos servicios se venden directamente al cliente final, ya que el hacerlo a través de un intermediario o un agente implicaría sobre costos; por consiguiente, una reducción en la utilidad. Por lo tanto, los servicios serán vendidos directamente al cliente final.

Gráfico 7. Estrategia de plaza



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3.4 Estrategia de promoción

Kotler y Keller (2012) refieren ocho tipos principales de comunicación: publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y publicity, marketing directo, marketing interactivo, marketing boca a boca y ventas personales.

Debido a la naturaleza del negocio se ha optado por las estrategias de publicidad vía marketing interactivo, relaciones públicas y marketing boca a boca, para lo cual será necesario realizar las siguientes acciones:

- **Marketing interactivo.** Aprovechar el uso masivo y constante del Internet por parte de los usuarios, a través de la creación de cuentas en LinkedIn y Facebook para dar a conocer la empresa y su experiencia entre los contactos que se encuentran relacionados con la industria y estos, a su vez, ayudarán a incrementar la red de contactos, promocionando así a la empresa.
- **Relaciones públicas.** La persona encargada de la parte comercial deberá encargarse de generar oportunidades de contacto con potenciales clientes o competidores, lo que dará a conocer la empresa y la industria, y ver cómo se mueve el mercado de manera más directa. Esto se podrá lograr a través de la participación de los representantes de la empresa en congresos, conferencias, convenciones, ferias, etcétera, relacionados con la industria.
- **Marketing de boca a boca.** Para Mínguez y Bastos (2006), «[...] la comunicación es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información entre personas». Lo califica como un verdadero proceso «[...] ya que se trata de una secuencia de actos que se producen conscientemente para alcanzar una finalidad».

Para lograr un marketing de boca a boca y dar a conocer la empresa se plantean dos lineamientos: ser interesantes y ganar la confianza y respeto de los clientes. Para ser interesantes se debe resaltar el uso de la metodología Lean con los clientes y demostrar con los proyectos los beneficios de esta metodología, además de darla a conocer. Para ganar la confianza y el respeto, la empresa debe ser seria y altamente profesional, cumpliendo con los compromisos hasta lograr la satisfacción de los clientes. Mediante ambos lineamientos se logrará que la empresa se publicite gracias al boca a boca.

1.3.5 Estrategia de servicio al cliente o postventa

Es muy importante para las empresas que brindan servicios tener un eficiente servicio de postventa, ya que es algo muy valorado por los clientes y en lo que muchas empresas dentro de la industria tienen deficiencias en este aspecto. Por tal motivo se debe plantear una buena estrategia de servicio de postventa, ya que es importante considerar que los servicios no concluyen en la entrega del producto final sino hasta cumplir con el pleno funcionamiento que se garantiza para satisfacción de los clientes. Así, se establecerá lo siguiente:

- Reunión de cierre de proyecto con el cliente para la respectiva retroalimentación y, de esa forma, detectar oportunidades de mejora.
- Se asignará un presupuesto y personal que dedicado a levantar las observaciones por garantía. La atención se realizará como máximo a los dos días de ser notificados; sin embargo, la entrega del trabajo dependerá de la magnitud de la observación.
- La garantía de los servicios se otorgará por un año desde la entrega final del proyecto, muy aparte de la responsabilidad que legalmente se tiene por la elaboración de los servicios.

1.3.6 Estrategia de posicionamiento

Como empresa es necesario trabajar mucho y diferenciarse de la competencia, dando a conocer a los clientes y a los potenciales clientes que Bestcon trabaja utilizando la metodología Lean Construction, por lo que el precio de los servicios estarán en un promedio de 5% por debajo de la media estándar del mercado, sin afectar los altos estándares de calidad, seguridad y cuidado ambiental, debido a que al aplicar la metodología Lean Construction en los procesos constructivos de las implementaciones permitirá ser más eficientes en productividad y poder reducir los costos operativos y el tiempo de entrega de los proyectos.

1.3.7 Presupuesto de marketing

Presupuesto estimado en soles (ver anexo 1).

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Objetivos del plan de operaciones

El presente plan de operaciones tiene como objetivos competitivos cumplir con lo siguiente: estándares de calidad y satisfacción del cliente, tiempo de entrega, eficiencia en costos, flexibilidad y estándares de productividad (Weinbeger 2009).

Asimismo, el área de operaciones de Bestcon se encuentra enmarcada dentro de la metodología Lean Construction, con el propósito de lograr una mejora continua en los procesos operacionales de la empresa. Un factor fundamental en las operaciones es tener al personal calificado para lograr los objetivos trazados, tal y como lo menciona Juan Carlos Tassara, director de Edifica (empresa inmobiliaria del sector construcción), durante la entrevista realizada para la presente investigación: «Es importante saber en todo momento que hay gente que sabe mucho más que tú. Tienes que incorporar ese conocimiento a la empresa porque eso es lo va a hacer que sigas creciendo». Estos puntos son importantes y deben ser considerados en los objetivos del plan de operaciones, así como en las estrategias. En la tabla 23 se muestran los objetivos operacionales:

Tabla 23. Objetivos del plan de operaciones

	Objetivos de operaciones	Metas			Indicador	Fuente
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo		
Calidad	Reducir el número de no conformidades detectadas por el cliente durante la ejecución de la implementación de la oficina	<5%	2%	<1%	Número total de elementos inspeccionados con no conformidades en los proyectos / Número total de elementos inspeccionados en los proyectos	Informe semanal de calidad
Satisfacción del cliente	Incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente con el servicio de implementación brindado	75%	85%	90%	Porcentaje de satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción
Entrega	Lograr el cumplimiento del cronograma por encima de lo acordado con el cliente mediante la utilización de la metodología Lean Construction	70%	80%	>90%	Número de servicios cumplidos antes del tiempo acordado en el cronograma con el cliente / Número total de servicios ejecutados	Informe de planeamiento de proyectos
Costos	Reducir la cantidad de horas hombre no productivas de la mano de obra con el propósito de lograr mayor eficiencia en los trabajos y reducir el costo de construcción	<10%	5%	<2%	Número de horas hombre no productivas (ir al baño, descansar, conversar, etcétera) / Número de horas hombre trabajadas	Balance scorecard de obra
Flexibilidad	Lograr un alto nivel de cumplimiento de servicios que han sido sujeto a cambios de alcance por parte del cliente con el propósito de demostrar una alta capacidad de adaptación	60%	70%	>80%	Número de servicios ejecutados sujetos a un cambio de alcance / Número de servicios sujetos a cambio de alcance	Informe de planeamiento de proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2 Estrategias del plan de operaciones

La siguiente tabla muestra las estrategias de operaciones, las cuales se encuentran alineadas con los objetivos anteriormente descritos.

Tabla 24. Estrategias del plan de operaciones

ESTRATEGIA	OBJETIVOS				
	CALIDAD	SATISFACCIÓN	ENTREGA	COSTOS	FLEXIBILIDAD
Implementar un área especialista en control y aseguramiento de la calidad alineada a la filosofía Lean Construction.	X	X		X	
Implementar un área especialista en contrataciones de subcontratistas, las cuales deben estar alineadas con las políticas de la empresa		X		X	
Reclutar personal profesional certificado en las mejores prácticas de la metodología Lean Construction		X	X		X
Implementar un área de control de proyectos para reducir el costo de las horas hombre de mano de obra improductiva			X	X	
Presupuestar la obra teniendo en cuenta un monto de contingencia que permita garantizar los cambios posibles de alcance por parte del cliente			X	X	X
Estandarizar los procesos de operaciones bajo lineamientos internacionales adoptados en el mercado	X	X		X	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.3 Diseño del plan de operaciones

2.3.1 Descripción del servicio

El servicio que prestará Bestcon es la implementación de oficinas mediante la metodología Lean Construction, la cual está dividida en tres fases para su operación:

- **Presentación de propuestas.** En esta fase es donde se elaboran las propuestas y son presentadas al cliente tomando en cuenta sus requerimientos. Estas propuestas son elaboradas bajo la metodología Lean Construction, es decir, con la visión de minimizar pérdidas y optimizar recursos.
- **Planificación de recursos y obra.** En esta fase se realiza la gestión de recursos, es decir, contrataciones y adquisiciones necesarias para luego proceder a la ejecución propiamente de la obra, de acuerdo con el planeamiento realizado.
- **Gestión de cierre de obra.** Esta fase culmina con la recepción de obra del cliente con los estándares de calidad óptimos garantizados por la empresa. Es así, que esta fase contiene la inspección de la obra por parte del cliente antes de su entrega y el levantamiento de las observaciones identificadas.

2.3.2 Mapa de procesos

En el anexo 2 se presenta el mapa de procesos de la operación, desde la identificación del requerimiento del cliente hasta su satisfacción luego de prestado el servicio. Los procesos por realizar son de tres tipos:

- **Procesos estratégicos.** En los procesos de gestión comercial, análisis de marketing y ventas se establecen las relaciones con los potenciales clientes; asimismo, se establece la estrategia de marketing que impulsará las ventas del servicio.
- **Procesos clave.** Dentro de los procesos clave destaca la elaboración de las propuestas, ya que es aquí donde la empresa capta el interés del cliente. Asimismo, el proceso de ejecución de obra es muy importante porque internamente es donde se realiza la planificación de los trabajos a ejecutar y esta planificación está basada en la metodología Lean Construction.
- **Procesos de soporte.** Los procesos administrativos, de recursos humanos, tecnología de la información (TI) y contabilidad permiten que los procesos clave puedan seguir su flujo normal para lograr la satisfacción del cliente al brindar el servicio.

2.3.3 Flujograma de procesos

En esta parte del plan de operaciones se detallan las actividades correspondientes a cada uno de los procesos del servicio por medio de los flujogramas que se presentan en el anexo 3.

2.4 Control de calidad

La siguiente tabla muestra los atributos relevantes para el control de calidad que se debe mantener en este servicio de implementación de oficinas.

Tabla 25. Descripción de atributos del control de calidad del servicio

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
PROVEEDORES / SUBCONTRATISTAS	Para la selección del proveedor y/o subcontratista se evaluará la calidad de los materiales a utilizar, es decir, que presenten su respectivo certificado de calidad. También se valorará la experiencia en el servicio del componente de obra a prestar.
TIEMPO DE ENTREGA	La entrega debe ser regida de acuerdo a un cronograma el cual será controlado por el área de obra y fiscalizado por el área de proyectos. Estos trabajos deben seguir la secuencia planteada por la empresa bajo la metodología Lean Construction.
MATERIALES	Los materiales críticos suministrados por Bestcon guardarán los estándares de calidad requeridos por el cliente, los cuales se encuentran alineados con las políticas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.5 Presupuesto del plan de operaciones

Ver anexo 4.

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivos del plan de recursos humanos

Las personas son los recursos claves para el éxito de una empresa, en ese sentido, el objetivo de plan de recursos humanos apunta a fidelizar y comprometer a los trabajadores con la compañía, así como premiar el buen desempeño de cada miembro. A continuación, se presentan los objetivos:

Tabla 26. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivos	Indicador	Corto plazo 2018	Mediano plazo 2019-2020	Largo plazo 2021-2022
Inducción al personal	% satisfacción	80%	85%	90%
Capacitación al personal	Número de capacitaciones	1	2	3
Evaluación de desempeño	Regular, bueno, excelente	70% Bueno	80% Bueno	85% Bueno
Retribución al personal	% de su remuneración	0%	Promedio 5%	Promedio 7%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Inducción al personal.** El objetivo es comunicar la visión, misión y valores de la compañía a los nuevos trabajadores con la finalidad de generar fidelización y compromiso en el personal, así como comunicar las reglas y funcionamiento de la empresa.
- **Capacitación al personal.** El objetivo es mantener actualizado al personal, así como comunicar los cambios importantes en la empresa y los resultados que se van obteniendo.
- **Evaluación de desempeño.** El objetivo es evaluar y retroalimentar a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones. Para ayudar con esta evaluación se ha planteado definir con el trabajador objetivos anuales, así como el desarrollo de ciertos valores alineados a su puesto, lo que servirá para realizar una mejor evaluación.
- **Retribución al personal.** El objetivo es reconocer a los trabajadores con la finalidad de mantener la motivación dentro de la empresa. Esta retribución puede darse con un aumento de su remuneración, promover a otros puestos o entregar algún tipo de beca o viaje de estudios, siempre alineado a la rentabilidad que tenga la empresa.

3.2 Estructura organizacional

La configuración de la estructura organizacional de una entidad o sistema va a depender de cómo los directivos desean que la información, dirección y control fluya en esta con la finalidad de lograr su objeto social. Según Mintzberg *et al.* (1991), todas las organizaciones son diferentes, no se puede aplicar un modelo o teoría de la misma manera que se aplica a otra, así sea similar o del mismo giro de negocio, ya que -en general- cada una cuenta con diferentes elementos o lo que él llama “atributos básicos” o “bloques” con los que se construyen las organizaciones. Algunos de ellos pueden ser componentes de la organización, mecanismos o prácticas que usan para coordinar su trabajo, cómo se toman decisiones, entre otros; estos atributos pueden configurarse de varias maneras lo que genera diversos tipos de estructuras organizacionales.

Mintzberg *et al.* (1991) mencionan que las organizaciones tienen seis atributos: ideología (cultura), ápice estratégico (directores), núcleo de operaciones (operarios); tecnoestructura (analistas); staff de apoyo (áreas de soporte); y línea media (gerencias). La combinación de estos seis atributos es lo que va a generar los siete tipos de estructuras organizacionales que propone: empresarial, maquina, profesional, diversificada, innovadora, entre otras. Para el presente caso se ha escogido la organización maquina debido a la presión que debe ejercer el staff de analistas o tecnoestructura sobre los demás atributos con la finalidad de controlar los costos de operación, de tal manera que la compañía pueda ser competitiva en el mercado y cumpla con la visión, misión y objetivos estratégicos. A continuación, se presenta la estructura organizacional maquina:

Gráfico 8. Estructura maquina



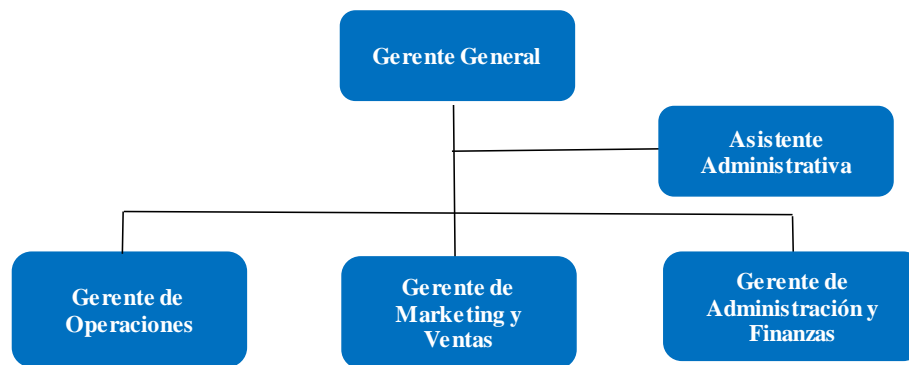
Fuente: Mintzberg *et al.*, 1991.

Las características de las organizaciones, de acuerdo con el modelo de Mintzberg, permiten clasificarlas dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Es así como Mintzberg *et al.* (1991) proponen cinco configuraciones organizacionales ideales que se constituyen «[...] como

una tipología de formas ideales o puras, cada una de las cuales es una descripción de un tipo básico de estructura organizativa» (Mintzberg 2000). Mintzberg sostiene que las organizaciones son atraídas por una de las configuraciones en busca de una armonía estructural interna. Estos cinco tipos de configuraciones que propone son la estructura simple, la organización divisional, la adhocracia, la burocracia maquinal y la burocracia profesional (Mintzberg 2000).

Para el presente plan de negocio se ha elegido el modelo de estructura simple, porque se trata de una estructura sencilla, informal, flexible y corresponde a empresas pequeñas donde las actividades giran en torno al gerente general quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados. A continuación, se presenta la estructura organizacional simple de Bestcon:

Gráfico 9. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los puestos que se presentan en el organigrama son fijos debido a las características de la industria, donde la demanda del personal técnico operativo dependerá de los contratos ganados que tenga la empresa; en ese sentido, dependiendo de la obra se contratará al personal o subcontratas.

- **Gerente general.** Es el representante legal de la empresa frente a terceros y responsable de la gestión administrativa y financiera. Debe asegurar la disponibilidad de recursos monetarios para cumplir las obligaciones de la empresa con el personal y terceros
- **Gerente de Operaciones.** Es el responsable de realizar la planificación y ejecución de las obras, así como de asegurar el aprovisionamiento de los recursos.
- **Gerente de Marketing y Ventas.** Es el responsable de realizar los planes de marketing y comunicaciones, así como de ponerse en contacto con clientes potenciales y realizar la presentación de la propuesta técnica junto con el gerente de Operaciones.

- **Gerente de Administración y Finanzas.** Es el responsable de programar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades de personal, tesorería, contabilidad y costos, logística y servicios internos y de mantenimiento.
- **Asistente Administrativa.** Es la persona responsable de dar soporte a las tres gerencias funcionales.

3.3 Estrategia de administración de recursos humanos

Esta estrategia está enfocada en atraer y retener al personal adecuado para cumplir las funciones definidas en la empresa, así como administrar adecuadamente el personal disponible con la finalidad de minimizar la rotación de trabajadores y mantener un buen clima laboral dentro de la compañía.

3.3.1 Reclutamiento, selección y evaluación

El reclutamiento, selección y evaluación del personal administrativo estará a cargo del gerente de Administración y Finanzas. Debido a la característica de la industria, donde la demanda de mano de obra técnica está directamente relacionada con el tamaño de los contratos de obras que tenga la empresa, el reclutamiento, selección y evaluación del personal técnico estará a cargo del supervisor.

3.3.2 Contratación

La contratación de personal administrativo estará a cargo del gerente general o gerente de Administración. La contratación del personal técnico estará a cargo del gerente de Operaciones.

3.3.3 Inducción

Este proceso lo realizará el jefe inmediato y consta de las siguientes etapas: explicación de visión, misión y valores corporativos; descripción del giro, estructura de la empresa y objetivos corporativos; explicación de funciones y responsabilidades; explicación de evaluación y beneficios; y capacitación en seguridad industrial.

3.3.4 Capacitación

Se realizan dos capacitaciones al año, una a cargo del gerente general junto con el gerente de Administración y Finanzas, quienes orientan y motivan al personal a seguir contribuyendo con su esfuerzo. La segunda capacitación estará a cargo de una consultora en seguridad industrial.

3.3.5 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño está conformada por la definición de objetivos personales anuales, lo que se realiza al ingresar a la compañía; y la evaluación de competencias, donde se evalúan las competencias que tiene el trabajador y se le incentiva a que desarrolle otras necesarias para su crecimiento.

3.3.6 Motivación

Para la empresa es muy importante retener a los colaboradores que tienen resultados buenos y sobresalientes en su evaluación de desempeño por lo que está comprometido a motivarlos. En ese sentido, los beneficios adicionales que la empresa ofrece son: aumento de remuneración; desarrollo profesional; reconocimientos públicos por sus logros; día libre por su cumpleaños; y almuerzos y agasajos por festividades.

3.3.7 Salud ocupacional y seguridad en el trabajo

La empresa está comprometida con la seguridad en el trabajo, por lo que provee a su personal de instalaciones y herramientas seguras, minimizando el riesgo de accidentes. La empresa está constantemente capacitando y supervisando la seguridad.

3.4 Objetivos de personal, funciones y perfiles

Tabla 27. Objetivos, funciones y perfiles

Nombre del puesto	Objetivo principal	Funciones específicas	Requisitos	Competencias principales	Sueldo S/
Gerente general	Velar por la planeación estratégica de la empresa	Velar por los proceso administrativos. Representar a la empresa frente a terceros. Asegurar la disponibilidad de efectivo para cumplir las obligaciones de la empresa dentro de los plazos establecidos. Asegurar la elaboración de los estados financieros de forma oportuna y transparente. Elaborar los flujos de casa proyectado.	Título en Administración, Contabilidad o Economía. Maestría en Administración o Finanzas. Experiencia de cinco años como jefe o gerente de administración. Dominio del idioma inglés.	Liderazgo Orientado a resultados Capacidad para toma de decisiones Capacidad de negociación. Capacidad de planificar	5.000
Gerente de Operaciones	Velar por el correcto funcionamiento de las diversas operaciones	Velar por los recursos necesarios para realizar las operaciones. Reunir la información necesaria para participar en licitaciones. Elaborar las cotizaciones solicitadas por los clientes. Revisar las liquidaciones de obra y presentar a clientes.	Titulo en Ingeniería Civil, Arquitectura o Ingeniería Industrial. Maestría en Gestión de Proyectos o MBA. Experiencia de tres años como jefe o gerente de operaciones en empresas del sector construcción. Domonio del idioma inglés.	Liderazgo. Capacidad analítica y resolución de problemas. Integración de procesos. Capacidad de negociación con proveedores y clientes. Pensamiento critico e innovación.	5.000
Gerente de Marketing y Ventas	Velar por la planeación de publicidad y ventas	Elaborar el presupuesto anual de Marketing y Ventas. Elaborar la estrategia anual de marketing. Contactar y visitar a clientes potenciales. Presentar propuestas y cotizaciones a clientes potenciales.	Titulo en Marketing, Administración, Ingeniería Civil, Arquitectura o afines. Maestría en Marketing, Gestión de Ventas o MBA. Experiencia de tres años como jefe o gerente de Marketing y/o Ventas en empresas del sector. Dominio del idioma inglés.	Pensamiento estratégico. Trabajo en equipo. Eficiencia comunicativa. Comprensión de las dinámicas del mercado. Capacidad de negociación. Creatividad.	5.000
Asistente administrativa	Velar por atender oportunamente las tareas encomendadas por las gerencias	Velar por el seguimiento a las tareas encomendadas. Cumplir los plazos establecidos para recopilar información. Apoyar con el tramite de documentación por presentar a terceros. Coordinar y agendar oportunamenta reuniones de trabajo.	Estudiante o Bachiller en Administración, Economía o Contabilidad. Experiencia de dos años en posiciones similares. Inglés básico o intermedio.	Comunicación efectiva. Trabajo en equipo. Iniciativa. Autocontrol. Capacidad de planificar.	2.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.5 Cronograma de implementación y presupuesto de recursos humanos

Ver anexo 5.

4. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

4.1 Objetivos del plan funcional de finanzas

Tabla 28. Objetivos financieros

Objetivos de finanzas	2018	2019	2020
Lograr un ROE con crecimiento constante	$\geq 10\%$	$\geq 20\%$	$\geq 30\%$
Alcanzar un ROA con crecimiento constante	$\geq 5\%$	$\geq 15\%$	$\geq 25\%$
Lograr un margen de utilidad creciente	$\geq 2\%$	$\geq 3\%$	$\geq 4\%$

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.2 Supuestos

- Se ha considerado que la empresa inicia operaciones en enero 2018.
- La planilla fija está conformada por cuatro colaboradores. Existe una planilla variable que va en función al número de proyectos que se vayan ejecutando.
- La estructura de capital estará conformada por el aporte de accionistas (S/ 150.000 que equivale al 32%) y el financiamiento por préstamos con terceros (S/ 320.264, que equivale al 69%).
- Se realizará un préstamo bancario con un banco local, a pagar en un periodo de cinco años, con una tasa de interés efectiva anual (TEA) de 15%.
- El horizonte de evaluación financiera del proyecto es de cinco años y se realizará en soles, en razón a la vida económica de los activos.
- En el año 5 se ha considerado la liquidación de los activos utilizando el criterio de valor de rescate, lo cual forma parte de la estructura de caja.
- Las proyecciones de crecimiento de la industria de la construcción y sector oficinas es positiva.
- La vida útil para todos los activos es de cinco años. El método de depreciación es de línea recta y no considera valor residual.
- Se ha considerado que en promedio cada proyecto tiene una duración de 3 meses (90 días).
- El cobro de las ventas por servicios se realizará por valorizaciones mensuales, de acuerdo con el porcentaje de avance de obra. Se ha considerado un avance de obra de 30% en los primeros 30 días, 40% a los 60 días y 30% al finalizar la obra. No se consideran anticipos.

- El impuesto a la renta es de 29,5% y el impuesto general a las ventas es de 18%. No se considera descuento.
- Para la estimación del capital se usó el método de periodo de desfase, donde dicho periodo equivale a 30 días.
- Todos los valores son nominales por el efecto de la inflación.
- Los gastos de personal tendrán un aumento en el primer año de 5%; a partir del segundo año estos aumentan en 10%.
- Como criterios de evaluación de la rentabilidad se utilizarán el VAN y el TIR.
- Para el cálculo de gastos de personal se ha considerado una sobretasa de 45%, sobre la remuneración bruta, por cargas sociales (compensación por tiempo de servicios [CTS], vacaciones, gratificación, EsSalud).
- El costo de oportunidad de los accionistas es de 25%.

4.3 Análisis financiero

El presupuesto de inversiones incluye las inversiones en activo fijo, activo intangible, gastos pre operativos y capital de trabajo. La estimación de la demanda e ingresos (anexo 9) se ha elaborado en base a la cantidad de proyectos que se estima ganar durante el año. Se ha considerado que cada proyecto asciende a S/ 400.000 (sin IGV), considerando que el costo estimado por metro cuadrado para implementar oficinas en el mercado peruano es de S/ 2.000 (Vega 2017b) y el área de una oficina promedio es de 200 m² (Vega 2016). De acuerdo con el nivel de ventas estimada, la empresa es mediana, con ventas anuales mayores a 150 unidades impositivas tributarias (UIT), según Decreto Supremo N°007-2008-TR (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] 2008).

Dentro del presupuesto de gastos fijos (anexo 6) se incluyen los gastos de personal fijo en planilla, los gastos por beneficios sociales (vacaciones, CTS, gratificación y EsSalud) y otros gastos (alquiler, servicios públicos, mantenimiento, otros). Los gastos administrativos y gastos de ventas se han estimado en base a los gastos fijos, los cuales representan el 80% y 20%, respectivamente.

El punto de equilibrio se determinó en base al modelo de análisis de costo-volumen-utilidad (Horngren *et al.* 2007), para dicho cálculo se han estimado los gastos fijos anuales más los gastos variables, los cuales representan el 75% de cada proyecto. De acuerdo con ello, el número de proyectos que se deben realizar para obtener una utilidad de 0 asciende a 3,4.

El cálculo del capital de trabajo se realizó con el método del periodo de desfase (Sapag 2007), que calcula el capital de trabajo necesario para financiar los costos operativos desde el momento que se realizan los desembolsos hasta el momento en que se recibe el pago por parte del cliente. Se estimó que el ciclo de efectivo, desde que se realiza el primer desembolso al iniciar el proyecto hasta que se realiza la primera valorización por el avance de la obra es de 30 días. Para el cálculo del costo promedio diario se ha considerado la suma de los costos fijos (gastos de administración y ventas) más los costos variables, que representan el 75% de las ventas estimadas para el año 2018.

Tabla 29. Cálculo del capital de trabajo por el método del periodo de desfase

K.T = $(2.400/365)*30 = 200$ u.m.	
Costo del servicio de contratistas (75% del total de ingresos)	1.020.000
IGV - 18% (servicio de contratistas)	183.600
Costo del servicio del personal interno	180.000
Gastos fijos de administración	266.496
Gastos fijos de ventas	66.624
Costo total de efectivo durante el año	1.716.720
# de días de capital inmovilizado	30
# de días totales en el año	360
K.T.	143.060
Redondeado a múltiplo superior	150.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La estructura del capital está conformada por el aporte de socios, que representa el 43%, y el 57% corresponde a un financiamiento con garantía hipotecaria con terceros (banco local) a una TEA de 15%, a cinco años. Con dicha información se definieron las amortizaciones y el cálculo de los intereses por pagar.

Usando el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) se determinó un COK para el accionista de 13,5% al inicio del proyecto y un costo medio ponderado de capital (en inglés Weighted Average Cost of Capital, WACC) para el negocio de 11,5%. Se debe tener en cuenta que la estructura del capital será variable según la deuda se vaya reduciendo, así el COK y WACC también serán variables para cada año.

El modelo CAPM está fundamentado principalmente para mercados transparentes, estables y economías desarrolladas, donde la información económica y financiera del mercado está disponible para todos, por ende, los individuos y empresas toman decisiones razonables. Las

empresas que usan el modelo están diversificadas por lo que el riesgo de mercado está controlado (Tong 2011). No es el caso del Perú, donde la información del mercado no está disponible y la empresa en cuestión no es una empresa diversificada. Al usar este modelo se estaría subestimando el riesgo del proyecto, por lo que las tasas obtenidas de COK y WACC deben tomarse como una referencia, pero no deben ser definitivas. Posiciones más conservadoras argumentan que tanto el flujo de caja económico como el flujo de caja financiero, deben ser descontados con el COK (Mayorga y Araujo 2007). Considerando los intereses de los accionistas, la tasa de COK se ha definido en 25% y se usará para descontar los flujos de caja.

Tabla 30. Indicadores para hallar el COK y WACC

Indicadores	Valores
Deuda (D)	320.264
Capital (E)	150.000
Costo de la deuda (Kd)	15%
Costo de capital (Ke)	13,6%
Tasa de impuesto (T)	29,50%
Beta (proy)	1,29029043
Beta desapalancado	0,9700
Tasa libre de riesgo (rf)	2,55%
Tasa libre de riesgo Perú (rfp)	5,49%
Prima de mercado (P)	7,49%
Riesgo país ®	1,34%
WACC	11,5%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

$$\text{COK} = \text{Ke} = \text{rf} + \text{B} \cdot \text{P} + \text{R} = 13,5\%$$

$$\text{WAAC} = \text{Kd} \cdot (1 - \text{T}) \cdot \text{D} / (\text{D} + \text{E}) + \text{Ke} \cdot \text{E} / (\text{D} + \text{E}) = 11,5\%$$

4.4 Estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja proyectado

Ver anexo 10.

4.5 Rentabilidad económica y financiera del proyecto

4.5.1 Valor actual neto (VAN)

El VAN económico y financiero se calculó descontando los flujos futuros del proyecto a la tasa esperada COK de los accionistas. Luego de realizar los cálculos, el proyecto indica un VAN económico de S/ 173.502 y un VAN financiero de S/ 204.957. Este resultado representa el valor presente de los rendimientos futuros de la inversión en términos de flujo de caja neto. El proyecto se acepta dado que el VAN es mayor que cero en ambos casos.

4.5.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR del proyecto o tasa de flujo de efectivo descontado de retorno es 48% sin considerar el financiamiento y 86% considerando el financiamiento. Como se puede apreciar, en ambos casos la TIR del proyecto es mayor a la tasa esperada por los accionistas que es de 25%, en ese sentido el proyecto también se acepta.

4.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se puede entender como los resultados que se obtienen a partir del cambio en una variable significativa dentro del modelo o sistema de análisis (Tong 2011). Para el presente caso, dicha variable son las ventas, las que están directamente ligadas al número de proyectos estimados a desarrollar en cada año, definiéndose tres escenarios que representan los resultados que se obtendrían si el mercado respondiera de forma distinta a la esperada. En el escenario normal el VAN y TIR son positivos por lo que el proyecto es aceptado.

4.7 Resultados de la evaluación financiera

De acuerdo con los resultados obtenidos, luego de aplicar los indicadores financieros más relevantes para el análisis de un proyecto de inversión y considerando una tasa de 25% de retorno para la inversión de los accionistas, se ha demostrado que el proyecto es atractivo tanto desde el punto de vista económico como financiero.

Tabla 31. Análisis de sensibilidad y ratios financieros (Soles)

IMPUESTO A LA RENTA	29.50%
Kd	15%
COK	25%
Tasa de descuento	21%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FC ECONOMICO	-186,500	66,880	58,344	134,946	112,329	364,735
FC FINANCIERO	-66,500	37,837	28,499	104,176	80,492	331,666

	TIR	VAN	BC	P/R
FC ECONOMICO	48%	173,502	1.93	3.3 años
FC FINANCIERO	86%	204,957	4.08	3.5 años

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VII. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

1. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos para el plan de responsabilidad social.

Tabla 32. Objetivos plan de responsabilidad social empresarial

Objetivos	Corto plazo 2018	Mediano plazo 2019-2020	Largo plazo 2021-2022
Desarrollar proyectos ecoamigables y sostenibles	>= 1 proyecto	>=2 proyectos	>= 3 proyectos
Desarrollar y crear oportuniadaes para los grupos de interés	Invertir 2% UN	Invertir 3% UN	Invertir 3% UN
Crear conciencia en el uso eficiente de los recursos disponibles	>= 2 campañas	>=3 campañas	>= 4 campañas

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Estrategias

A continuación, se presentan las estrategias para cumplir con los objetivos del plan de RSE.

Tabla 33. Estrategias del plan de responsabilidad social empresarial

Estrategias	Acción
Disminuir el impacto de nuestras operaciones en el medio ambiente mediante el uso adecuado de los recursos y la disposición final de los residuos que se generen, siguiendo estándares internacionales.	Obtener la certificación 8000 RSE
Identificar falencias y necesidades en la sociedad donde opera la empresa con la finalidad de implementar soluciones a corto y largo plazo.	Invertir el 2% de la utilidad neta
Fomentar la RSE dentro y fuera de la organización, con la finalidad de que la sociedad tome conciencia de su importancia y genere acciones que apunten a generar impactos positivos en el medio ambiente.	Realizar por lo menos dos campañas al año de concientización

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Los grupos de interés

Para la identificación y análisis de los grupos de interés se utilizó el modelo propuesto por Iborra (2014:87-101), que toma como referencia principal el modelo propuesto por Mitchell *et al.* (1997:853-886), así como también de otros importantes autores. Su propuesta no solo reconoce los grupos de interés a través de las dimensiones de poder, urgencia y legitimidad, lo que limita su identificación y «[...] justifica entre directivos y CEO un determinismo respecto a sus decisiones que los exime de responsabilidad ética en sus comportamientos hacia otros grupos que pueden tener intereses legítimos pero que carecen de poder o urgencia» Mitchell *et al.* (1997:853-886), la cual se centra sobre los resultados y no sobre las consecuencias de los comportamientos puede generar importantes desequilibrios. Es por ello por lo que propone también tomar en consideración el riesgo y la vulnerabilidad de los stakeholders.

En ese sentido, los grupos de interés definidos en el presente trabajo serían:

- **Proveedores.** Con quienes se deben construir relaciones a largo plazo y aplicar un modelo de negociación de ganar-ganar.
- **Colaboradores.** Deben mantenerse motivados dentro del trabajo para que puedan dar lo mejor de sí y se sientan comprometidos con los objetivos de la compañía.
- **Clientes.** Se debe lograr su fidelización, no solo por los servicios que reciben, sino por el soporte y las soluciones que se les pueden entregar.
- **Accionistas o inversionistas.** A quienes se debe generar rentabilidad por encima de lo esperado.
- **Organismos del estado (Municipalidad, Policía Nacional, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Sunat, otros).** Son instituciones con las que se debe trabajar en conjunto, respetando sus normas y regulaciones.
- **Sindicatos.** Con los que se debe llegar a acuerdos en conjunto, priorizando siempre el bienestar del trabajador.
- **La comunidad.** Con la que la empresa debe crecer en armonía, respetando y contribuyendo con su desarrollo.
- **Medio ambiente.** Al que la empresa debe cuidar, preservar y reparar, monitoreando de cerca el impacto de sus actividades.

Se analizó cuáles son los grupos de interés que tienen mayor grado de influencia, riesgo y vulnerabilidad, llegando a la conclusión que en primer lugar se encuentran los inversionistas o accionistas, quienes entregan su confianza y son el punto de inicio del desarrollo de este proyecto; en segundo lugar se encuentran los colaboradores, quienes son los gestores del cambio y del desarrollo, sus acciones van a influir en los demás stakeholders y por ende en el éxito del proyecto; en tercer lugar están los proveedores y clientes, con quienes se deben construir relaciones transparentes y a largo plazo; en cuarto lugar están la comunidad, los organismos del estado, sindicatos y el medio ambiente.

4. Prácticas de gestión socialmente responsables

Para definir las prácticas de gestión socialmente responsables se ha tomado como referencia a Porter (1987), en donde el enfoque va dirigido a una responsabilidad apropiada y en sintonía a la estrategia particular de cada empresa; es decir, la responsabilidad social no debe verse como un gasto o una limitación para el desarrollo del negocio, más bien debe verse como una oportunidad

para generar una ventaja competitiva. Si la responsabilidad social está alineada con los objetivos de la empresa esta se convertirá en un resultado común para ambas, limitando su impacto o interferencia en el desarrollo de la empresa.

Otro tema en cuestión es qué problemas sociales son importantes y estratégicos para que la empresa ayude a resolver. Para Porter (1987), dichos problemas se dividen en tres categorías: los problemas sociales genéricos, que pueden ser importantes para la sociedad pero no necesariamente influyen en la competitividad de la empresa; los impactos sociales de la cadena de valor, que sí tienen un impacto en el desarrollo de la operaciones de la empresa; y las dimensiones sociales del contexto competitivo que son factores del ambiente externo y que pueden afectar la competitividad de la empresa, principalmente en los lugares donde esta opera. La empresa debe clasificar los temas sociales en estas tres categorías y clasificarlos en términos de su impacto potencial.

En ese sentido, la responsabilidad social de Bestcon estará enfocada en ayudar a resolver los problemas sociales relacionados con el impacto que genera el desarrollo de sus operaciones y que involucran un desarrollo sostenible. En primer lugar, estarían los relacionados con los sindicatos, con los que se deben construir relaciones cercanas y de largo plazo; en segundo lugar, los proveedores, a los que es necesario capacitar y dirigir para que su trabajo sea seguro y sin riesgos de accidentes; en tercer lugar, a los colaboradores, con los que se debe construir un plan de desarrollo a corto y largo plazo, además de mantener motivados y seguros dentro de la compañía. En cuarto lugar, está la comunidad, con la que se debe trabajar en un plan anual de desarrollo, priorizando los problemas que están alineados con los objetivos.

5. Relación con los grupos de interés

La relación de la empresa con los grupos de interés será abierta, transparente, flexible y a largo plazo, recogiendo todas sus inquietudes y priorizando su impacto en los grupos de interés alineado con la política de la compañía. La empresa siempre debe estar abierta a ofrecer y gestionar soluciones para todos sus stakeholders.

Todos los planes de acción que se implementen serán claramente comunicados a los stakeholder involucrados y se hará seguimiento a su desarrollo e implementación junto con ellos. Se brindará un reporte de incidentes e indicadores de satisfacción con la finalidad de ajustar los planes de solución para que la gran mayoría pueda sentir un cambio o impacto positivo en su vida.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- De acuerdo con el análisis realizado a la industria se ha podido determinar que existe una oportunidad para desarrollar la empresa Bestcon, ya que la industria es atractiva, además del crecimiento del sector inmobiliario de oficinas por encima del de viviendas.
- Se ha visto que mediante la utilización de la metodología Lean Construction permitirá que la empresa sea más eficiente con sus recursos, y permitirá que sus precios estén por debajo de la media, y de esa forma ganar participación en el mercado a través de una estrategia competitiva basada en enfoque en costos.
- Se pudo determinar que, en la actualidad, las empresas de implementación de oficinas usan la metodología tradicional para la ejecución de sus trabajos, sin tener la visión de optimizar sus recursos por medio de alguna tecnología administrativa. En ese sentido existe una gran oportunidad de obtener una ventaja a través de la metodología Lean Construction.
- Según el análisis de rentabilidad la tasa de rendimiento del proyecto es de 48%, lo cual lo hace atractivo para los inversionistas que esperan obtener una tasa de rendimiento mínima del 25%.
- Para el éxito de Bestcon se hace imprescindible conocer las necesidades de los clientes, por lo cual se ofrecerá un servicio flexible y a medida.

2. Recomendaciones

- De acuerdo con el crecimiento de la demanda del sector inmobiliario de oficinas en la zona de vacancia como Magdalena del Mar, Jesús María y San Borja, es necesario mapear los nuevos ingresos de empresas en el sector que tienen la necesidad de posicionar sus oficinas para iniciar las operaciones. Por este motivo, Bestcon debe participar en eventos, conferencias, seminarios y congresos que le permitan relacionarse y mantenerse actualizada.
- Parte de la estrategia de operaciones es reclutar personal certificado en la metodología Lean Construction, pero es necesario que este personal este constantemente actualizado con el objetivo de mejorar los procesos constructivos del servicio y, a largo plazo, elevar esta forma de trabajo a los procesos internos de la empresa. Es así, que el personal debe recibir capacitación por empresas certificadas en Lean Construction.
- La estrategia competitiva de Bestcon se basa en el enfoque en costos, es así como se debe tener claro que existen servicios especializados como instalaciones eléctricas, sanitarias, aire

acondicionado, protección contra incendio, etcétera, las cuales deben ser subcontratadas para mitigar el riesgo de contratar personal propio.

- La participación de Bestcon en ferias, eventos, congresos, etcétera, no solo serviría como estrategia de marketing, sino también como ventana para hacer consorcios con empresas de mayor envergadura para ganar una porción del mercado.
- Debido al tipo de negocio, el capital de trabajo para iniciar las operaciones debe provenir de dos fuentes: la primera es un aporte de los socios y la segunda, es un préstamo bancario, el cual estaría garantizado por un bien inmueble, tal como se ha indicado en el plan financiero.

Bibliografía

Banco Mundial. (2017). “Perú Panorama general”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/06/2017. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.

Bardales, E. (2016). “Oficinas: Un sector que se 'descongelará' poco a poco hasta la segunda mitad del 2017”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 05 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 15/04/2017. Disponible en: <http://gestion.pe/inmobiliaria/oficinas-sector-que-se-descongelara-poco-poco-hasta-segunda-mitad-2017-2169370>.

Bermúdez, A. (2016). “Cómo afectará a América Latina el aumento de las tasas de interés en Estados Unidos”. En: *bbc.com*. [En línea]. 15 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 16/05/2017. Disponible en: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38324996>.

Binswanger Perú. (2016). “Reporte Inmobiliario 2016”. En: *binswanger.com.pe*. [En línea]. 06 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 31/05/2017. Disponible en: <http://binswanger.com.pe/servicios/consultoria-inmobiliaria/investigacion-de-mercado/>.

Boletín Empresarial. (s.f.). “La informalidad en el sector construcción superaría el 60%”. En: *aempresarial.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/06/2017. Disponible en: <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=20826>.

Cornejo, G. (2010). “Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N°728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral Decreto Supremo N°003-97-TR 27/03/1997”. En: *blog.pucp.edu.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/06/2017. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/conciliacion/2010/10/21/texto-unico-ordenado-del-dec-leg-728-ley-de-productividad-y-competitividad-laboral-decreto-supremo-003-97-tr-27-03-1997/>.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson.

Del Río, M. (s.f.). “La innovación en materiales y sistemas constructivos. Los nuevos materiales”. En: *edificacion.upm.es*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/06/2017. Disponible en: <https://www.edificacion.upm.es/personales/mercedesdelrio/documentos/innovmateriales.pdf>.

Emprendedores. (2016). “Las 6 tecnologías que revolucionan el sector de la construcción”. En: *emprendedores.es*. [En línea]. 14 de junio de 2016. Fecha de consulta: 18/06/2017. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/nuevas-tecnologias-construccion>.

Fernández, J., y Bajo, A. (2015). “La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad”. En: *Adresearch ESIC*. Revista

Internacional de Investigación en Comunicación. N°6, Vol. 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2017. Disponible en: <http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf>.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2016). “La economía mundial se debilita debido a un crecimiento demasiado lento por demasiado tiempo”. En: *imf.org*. [En línea]. 12 de abril de 2016. Fecha de consulta: 12/05/2017. Disponible en: <<http://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/28/04/53/sonew041216a>>.

Freeman, E., y McVea, J. (1984). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Editorial Aranzadi.

Grupo Graña y Montero. (s.f.). “Sostenibilidad”. En: *granaymontero.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/04/2017. Disponible en: <<http://www.granaymontero.com.pe/sostenibilidad.aspx>>.

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Editorial Gránica.

Hongren, C.; Datar, S.; y Foster, G. (2012). *Contabilidad de Costos*. México: Editorial Pearson.

Iborra, M. (2014). “Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad”. En: *CGC Georgetown Journal*. Edición N°2, agosto.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Trimestre: Diciembre 2016-Enero-Febrero 2017”. En: *Informe Técnico*. N°3, marzo de 2017. [PDF]. Fecha de consulta: 12/05/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_mercado-laboral-dic2016-ene-feb2017.pdf>.

Koskela, L. (1992). *Application of the New Production Philosophy to Construction*. Estados Unidos: Stanford University Technical Report.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson.

Linares, A. (2017). “América Latina no superará su bajo crecimiento en 2017, según el FMI y el Banco Mundial”. En: *nytimes.com*. [En línea]. 17 de enero de 2017. Fecha de consulta: 03/06/2017. Disponible en: <<https://www.nytimes.com/es/2017/01/17/america-latina-no-superara-su-bajo-crecimiento-en-2017-segun-el-fmi-y-el-banco-mundial/>>.

Locke, E. (1968). "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives". En: *Organizational Behavior and Human Performance*. Volume 3, Issue 2, May 1968. [En línea]. Fecha de consulta: 20/05/2017. Disponible en:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507368900044>>.

Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Editorial Harvard Business Review Press.

Matos, D. (2012). "Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal 2012. Abril 2012. Taller Metas de simplificación de trámites del PI 2012". En: *mef.gob.pe*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Consejo Nacional de la Competitividad. [PDF]. Fecha de consulta: 08/05/2017. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/TSTpresent_licencias_construccion.pdf>.

Mayorga, D., y Araujo, P. (2007). *El Plan de Marketing*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Mínguez, M. y Bastos, A. (2006). *Comunicación y Comportamiento del Consumidor*. Vigo: Editorial Ideaspropias.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016). "Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado". En: *mef.gob.pe*. [PDF]. 26 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 07/06/2017. Disponible en:

<https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2008). "Decreto Supremo N°007-2008-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE". En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. 30 de septiembre de 2008. Fecha de consulta: 16/07/2017. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds007-2008.pdf>>.

Ministerio del Ambiente (Minam) y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS). (s.f.). "Guía Informativa. Manejo de residuos de construcción y demolición en obras menores". En: *minam.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 24/05/2017. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/MANEJO-DE-RESIDUOS-DE-CONSTRUCCI%C3%93N-21-x-15-ok-2.pdf>>.

Ministerio del Ambiente (Minam). (2010). *Política Nacional del Ambiente, Decreto Supremo N°012-2009-MINAM de 23 de mayo de 2009*. Lima: Minam. [PDF]. Fecha de consulta:

24/05/2017. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>>.

Mintzberg, H. (2000). *Diseño de las organizaciones efectivas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Mintzberg, H.; Nicolau, J. y Gonzales, M. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Mitchell, R.; Agle, B.; y Wood, D. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who of What Really Count". En: *Academy of Management Review*. Nueva York. Vol. 22, núm 4.

Obstfeld, M. (2017). "El cambiante panorama de la economía mundial: Actualización de perspectivas del Fondo Monetario Internacional". En: *weforum.org*. [En línea]. 17 de enero de 2017. Fecha de consulta: 20/06/2017. Disponible en: <<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/el-cambiante-panorama-de-la-economia-mundial-actualizacion-de-perspectivas-del-fondo-monetario-internacional/>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Editorial Centro Libros PAPP.

Pacific Credit Rating. (2015). "Informe Sectorial: Sector Inmobiliario". En: *ratingspcr.com*. [En línea]. Diciembre de 2015. Fecha de consulta: 20/05/2017. Disponible en: <http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201512-fin-inmobiliario_v01.pdf>.

Pons, J. (2014). *Introducción a Lean Construction*. Madrid: Editorial Fundación Laboral de la Construcción.

Porter, M. (1987). *La Ventaja Competitiva*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Presidencia de la República. (2015). "Decreto Legislativo N°1187, Decreto Legislativo que previene y sanciona la violencia en la actividad de Construcción Civil". En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/06/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-previene-y-sanciona-la-violencia-en-decreto-legislativo-n-1187-1275103-3/>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (s.f.). "Paquete Simplificador. Eliminamos los trámites inútiles del Estado que afectan al ciudadano". En: *pcm.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 06/05/2017. Disponible en: <<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/PCM-Paquete-simplificador.pdf>>.

Redacción Arcus Global. (s.f.). “Ecología en la construcción”. En: *arcus-global.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/06/2017. Disponible en: <<http://www.arcus-global.com/wp/ecologia-en-la-construccion/>>.

Redacción El Tiempo. (1999). “Ecología y Construcción”. En: *eltiempo.com*. [En línea]. 01 de mayo de 1999. Fecha de consulta: 21/06/2017. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-919013>>.

Redacción Gestión. (2016a). “Alta volatilidad en precios de alquiler de oficinas A en Lima por sobreoferta”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 20 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 25/06/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/mercados/alta-volatilidad-precios-alquiler-oficinas-lima-sobreoferta-121241>>.

Redacción Gestión. (2016b). “Perú retrocedió 21 posiciones en institucionalidad en cinco años, informó CCL”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 19 de abril de 2016. Fecha de consulta: 13/05/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/peru/politica/peru-retrocedio-21-posiciones-institucionalidad-cinco-anos-informo-ccl-117800>>.

Redacción Gestión. (2016c). “Perú entre países con mejor ambiente macroeconómico en América Latina al 2021”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 21 de abril de 2016. Fecha de consulta: 12/05/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/peru-paises-mejor-ambiente-macroeconomico-america-latina-2021-117997>>.

Redacción Gestión. (2017a). “San Isidro, Surco y Magdalena registran la mayor demanda de oficinas tipo A y A+”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 24 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 17/06/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/inmobiliaria/san-isidro-surco-y-magdalena-registran-mayor-demanda-oficinas-tipo-y-2190688>>.

Redacción Gestión. (2017b). “Moody's reduce a 3,7% su estimado de crecimiento de Perú por ‘efecto Odebrecht’”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 06 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 08/06/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/moody-s-reduce-3-7-estimado-crecimiento-peru-efecto-odebrecht-128083>>.

Redacción Gestión. (2017c). “Sector construcción: registro de trabajadores no exige antecedentes penales ni policiales”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 16 de enero de 2017. Fecha de consulta: 10/06/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/sector-construccion-registro-trabajadores-exige-antecedentes-penales-policiales-126701>>.

Redacción Gestión. (2017d). “Perú retrocede en ranking mundial de la corrupción”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 25 de enero de 2017. Fecha de consulta: 26/05/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/politica/peru-retrocede-ranking-mundial-corrupcion-2180596>>.

Redacción Gestión. (2017e). “Sector construcción: ¿qué impulsará su crecimiento?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 21 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 19/05/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/inmobiliaria/sector-construccion-que-impulsara-su-crecimiento-2182740>>.

Redacción Gestión. (2017f). “Estas son las seis medidas anunciadas por el Gobierno para impulsar la economía”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 09 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 23/05/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/estas-son-seis-medidas-anunciadas-gobierno-impulsar-economia-este-2017-2184212>>.

Redacción Gestión. (2017g). “¿Cuánto tiempo le tomaría al Perú cerrar la brecha de infraestructura estimada en US\$ 69,000 millones?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 11 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 13/04/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/cuanto-tiempo-le-tomaria-al-peru-cerrar-brecha-infraestructura-estimada-us-69000-millones-2181954>>.

Redacción Gestión. (2017h). “Capeco propone formar comité que participe en licitaciones de obras públicas para frenar corrupción”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 22 de febrero del 2017. Fecha de consulta: 07/05/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/capeco-propone-formar-comite-participe-licitaciones-obras-publicas-frenar-corrupcion-129191>>.

Redacción Perú 21. (2017). “Fernando Zavala: Economía peruana creció entre 3,9% y 4 % en el 2016”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 09 de enero de 2017. Fecha de consulta: 22/04/2017. Disponible en: <<http://peru21.pe/economia/zavala-economia-peruana-crecio-entre-39-y-4-2016-2267347>>.

Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad. (2004). “Traslación y adaptación de técnicas. Tecnologías apropiadas y procesos de transferencia”. En: *redalyc.org*. [En línea]. 03 de setiembre de 2004. Fecha de consulta: 19 de octubre 2017. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92410303>>.

Sainz de Vicuña, J. (2014). *El Plan de marketing en la Práctica*. Madrid: Editorial Esic.

Salfacorp. (s.f.). “HV Contratistas”. En: *salfacorp.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/06/2017. Disponible en: <www.salfacorp.com/un_ic_emp_hv-contratistas.php>.

Sánchez, N. (2012). “La Sostenibilidad del Sector Empresarial importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio a sostenibilidad en el sector empresarial”. Tesis presentada para obtener el grado de Máster Universitario en Sostenibilidad. España: Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). [En línea]. Fecha de consulta: 22/06/2017. Disponible en: <<http://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/18820>>.

Sanders, B. (2016). “El modelo económico global está fracasando”. En: *nytimes.com*. [En línea]. 01 de julio de 2016. Fecha de consulta: 13/05/2017. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/es/2016/07/01/bernie-sanders-el-modelo-economico-global-esta-fracasando/>>.

Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. México: Pearson Education.

SGS Perú. (s.f.). “Construcción Control del ruido”. En: *sgs.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/06/2017. Disponible en: <<http://www.sgs.pe/es-ES/Construction/Quality-Health-Safety-and-Environment/Health-and-Safety/Occupational-and-Industrial-Hygiene/Noise-Monitoring.aspx>>.

Spencer, T. (2013). “Product/Market Expansion Matrix”. En: *spencertom.com*. [En línea]. 09 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 20/05/2017. Disponible en: <<https://www.spencertom.com/2013/10/09/ansoff-matrix/#.WmuX2K7ibce>>.

Tong, J. (2011). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Vega, E. (2016). “Oficinas de formato pequeño dinamizarán el mercado corporativo”. En: *El Comercio*. [En línea]. 01 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 15/07/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/oficinas-formato-pequeno-dinamizaran-mercado-corporativo-268192>>.

Vega, E. (2017a). “Inmobiliarias apuestan por proyectos de uso mixto”. En: *El Comercio*. [En línea]. 06 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 26/06/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/inmobiliarias-apuestan-proyectos-mixto-143016>>.

Vega, E. (2017b). “¿Cuánto cuesta implementar una oficina en Lima?”. En: *El Comercio*. [En línea]. 03 de julio de 2017. Fecha de consulta: 15/07/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/cuesta-implementar-oficina-lima-439342>>.

Vergara, A. (2016). “Pedro Pablo Kuczynski enfrenta la resaca peruana”. En: *nytimes.com*. [En línea]. 27 de julio de 2016. Fecha de consulta: 15/05/2017. Disponible en: <<https://www.nytimes.com/es/2016/07/27/pedro-pablo-kuczynski-enfrenta-la-resaca-peruana/>>.

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios*. Lima: Editorial Nathan Associate Inc.

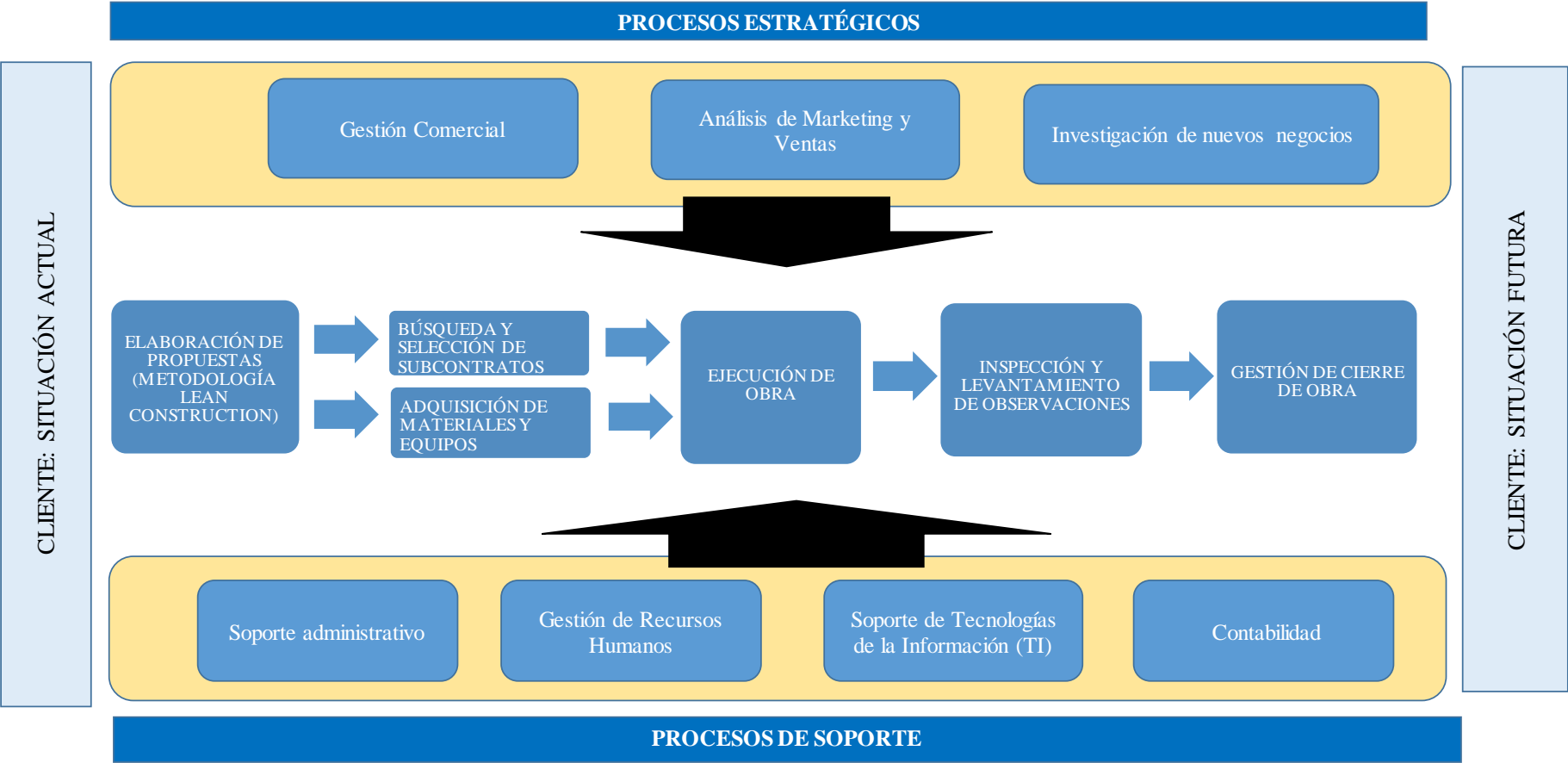
Anexos

Anexo 1. Presupuesto de marketing

Presupuesto de marketing		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Redes sociales (community manager)	Mantenimiento de redes sociales y página web	2.400,00	2.025,00	2.835,00	2.700,00	4.050,00
Publicaciones en revistas especializadas	Publicitar a la empresa a través de anuncios en revistas especializadas en construcción y acabados	3.000,00	3.375,00	4.725,00	4.500,00	6.750,00
Revista COSTOS		1.500,00	1.687,50	2.362,50	2.250,00	3.375,00
Revista ARKINKA		1.500,00	1.687,50	2.362,50	2.250,00	3.375,00
Relaciones públicas		8.000,00	8.100,00	11.340,00	10.800,00	16.200,00
Feria EXCON	Participación como visitantes en ferias, congresos y encuentros que organice la industria	1.600,00	1.620,00	2.268,00	2.160,00	3.240,00
EXPOARCON		1.600,00	1.620,00	2.268,00	2.160,00	3.240,00
Encuentro de proveedores de construcción		1.600,00	1.620,00	2.268,00	2.160,00	3.240,00
PERUMIN		3.200,00	3.240,00	4.536,00	4.320,00	6.480,00
Gastos de representación	Gastos relacionados a las reuniones con los posibles clientes para dar a conocer la empresa	14.600,00	12.150,00	17.010,00	16.200,00	24.300,00
Merchandising	Obsequios con la marca empresarial	3.000,00	2.025,00	2.835,00	2.700,00	4.050,00
Facebook ads	Avisos a través de Facebook	6.000,00	4.050,00	5.670,00	9.000,00	8.100,00
Google ads	Avisos a través de Google	3.000,00	2.025,00	2.835,00	8.100,00	4.050,00
TOTALES		40.000,00	33.750,00	47.250,00	54.000,00	67.500,00

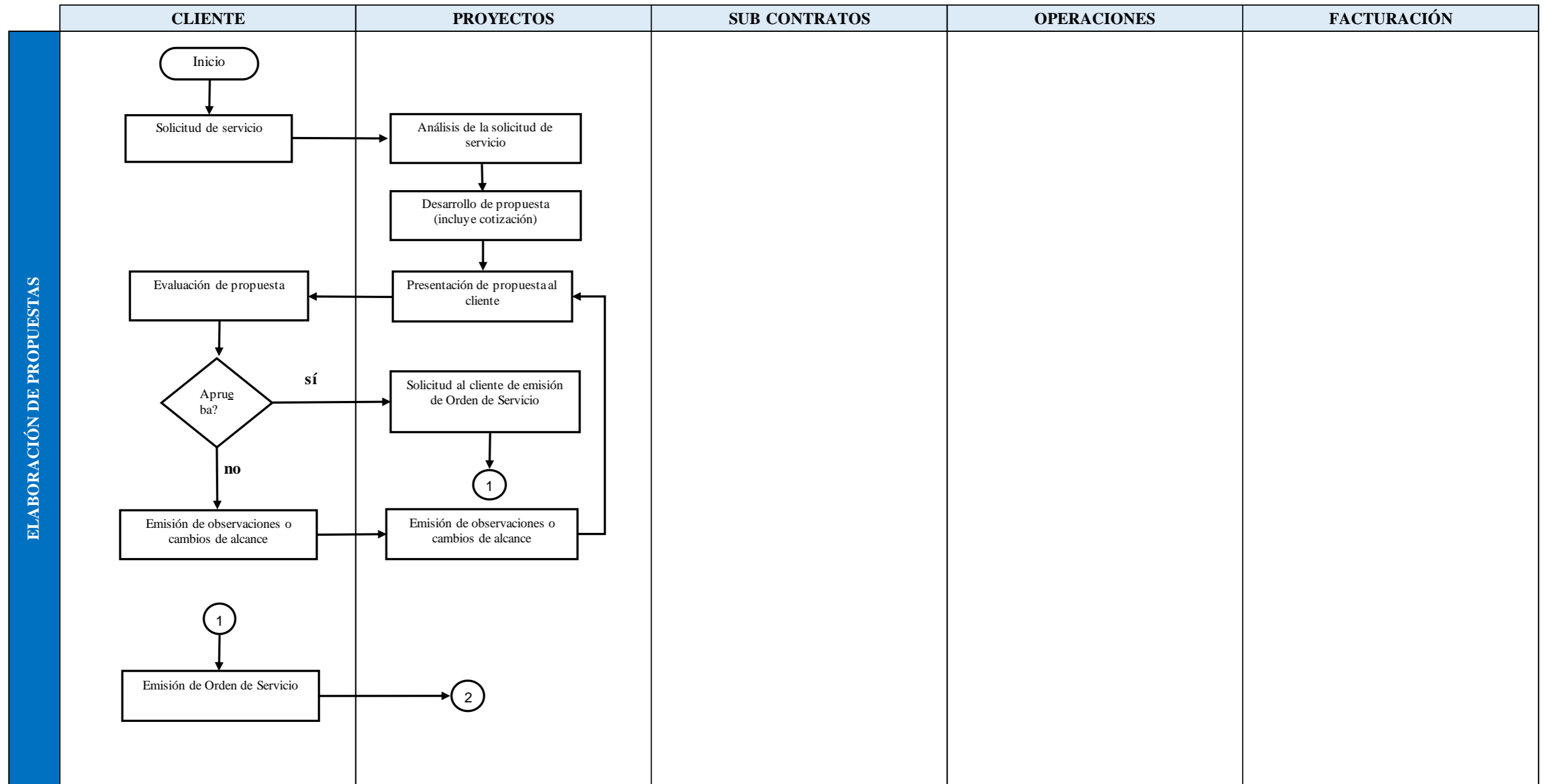
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 2. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2018.

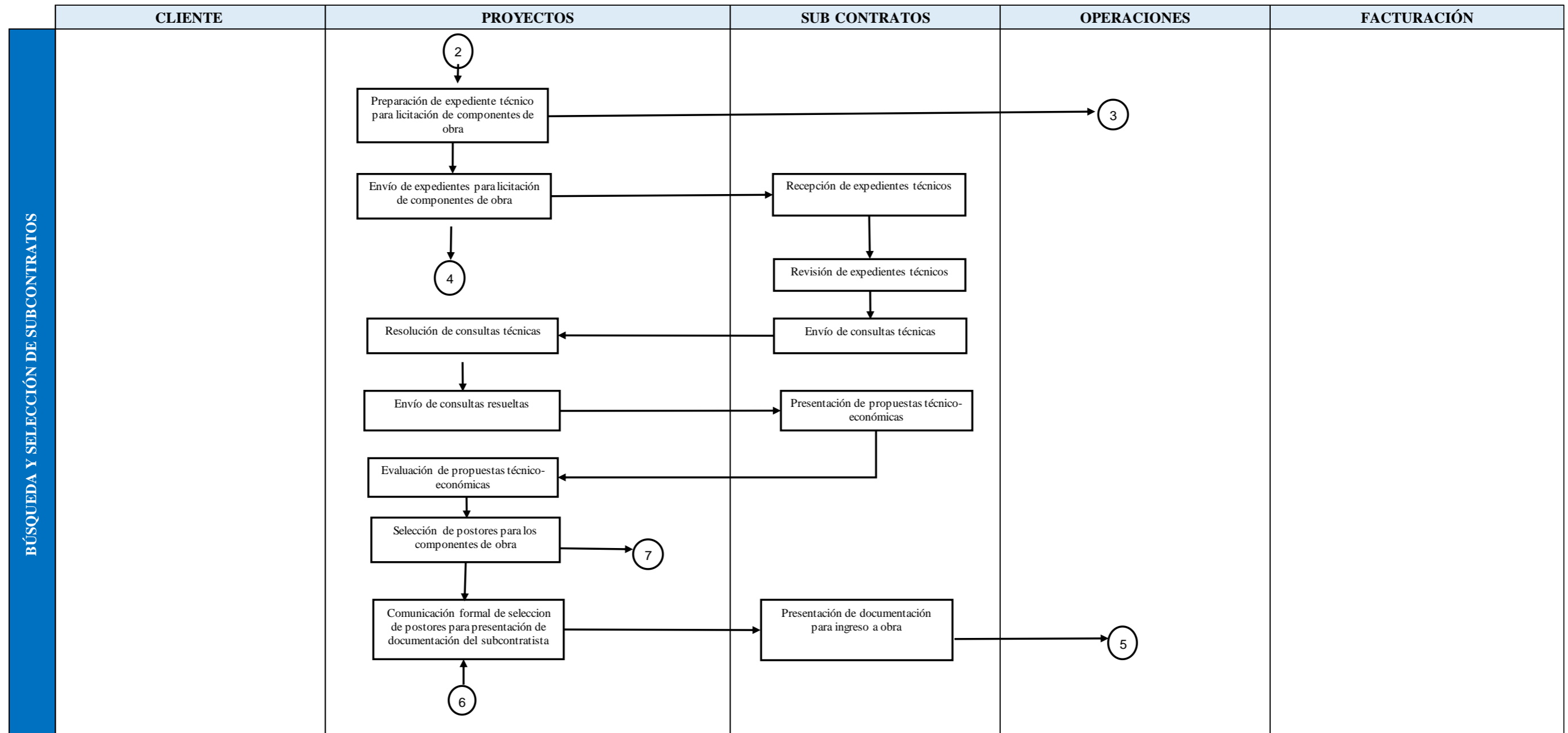
Anexo 3. Flujogramas de procesos
 Proceso elaboración de propuestas



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Flujogramas de procesos (continúa de la página anterior)

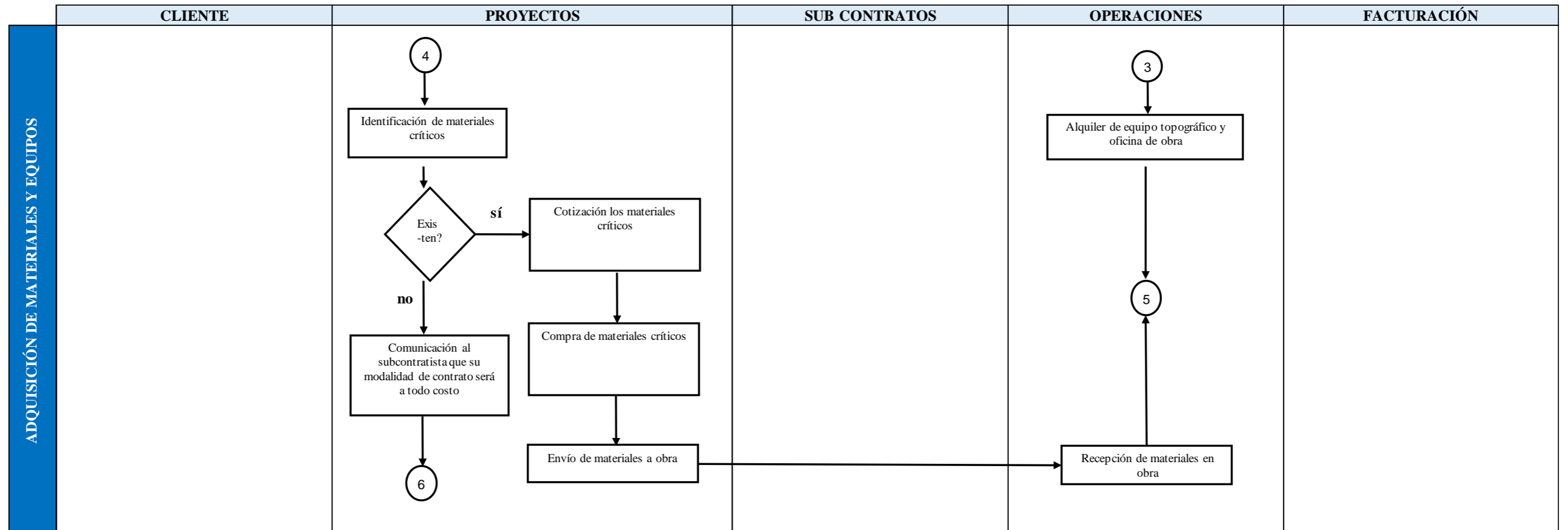
Proceso búsqueda y selección de sub contratos



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Flujogramas de procesos (continúa de la página anterior)

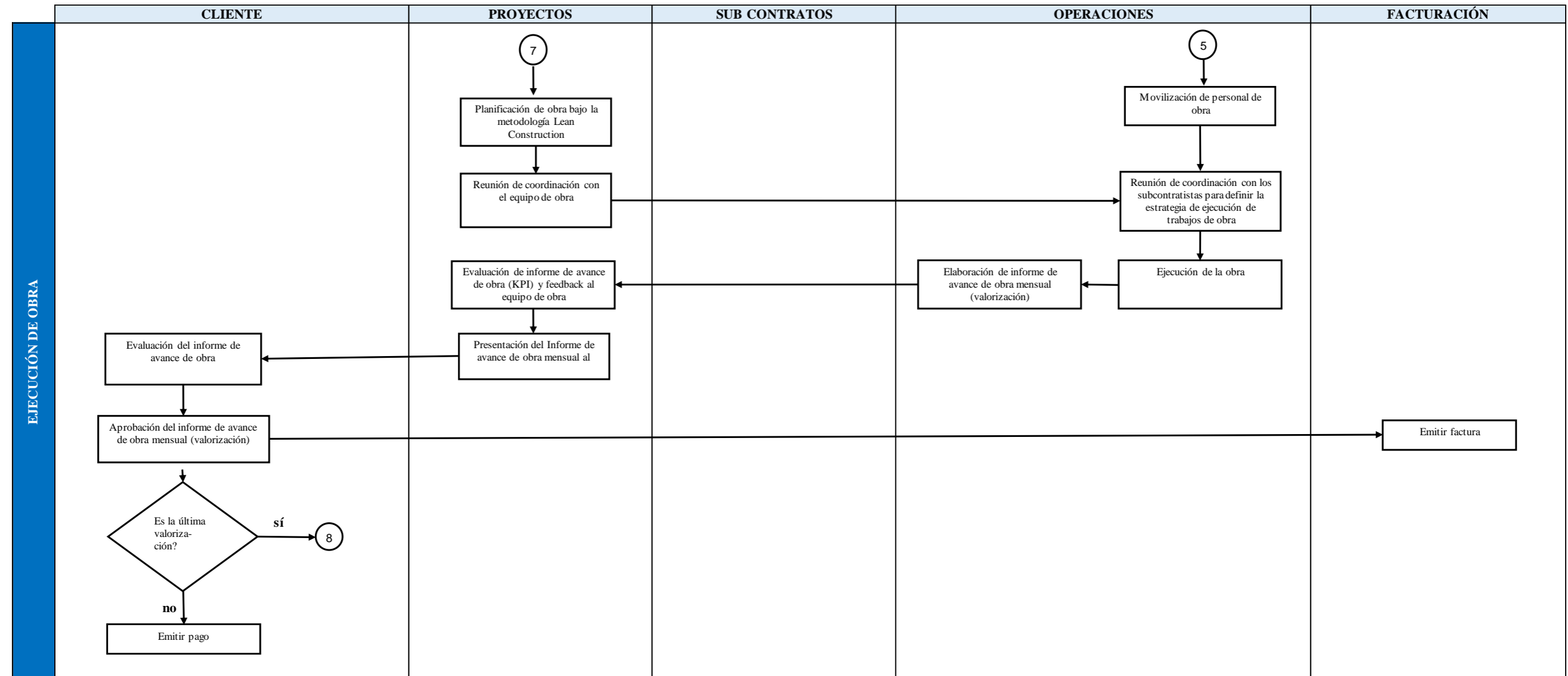
Proceso adquisición de materiales y equipos



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Flujogramas de procesos (continúa de la página anterior)

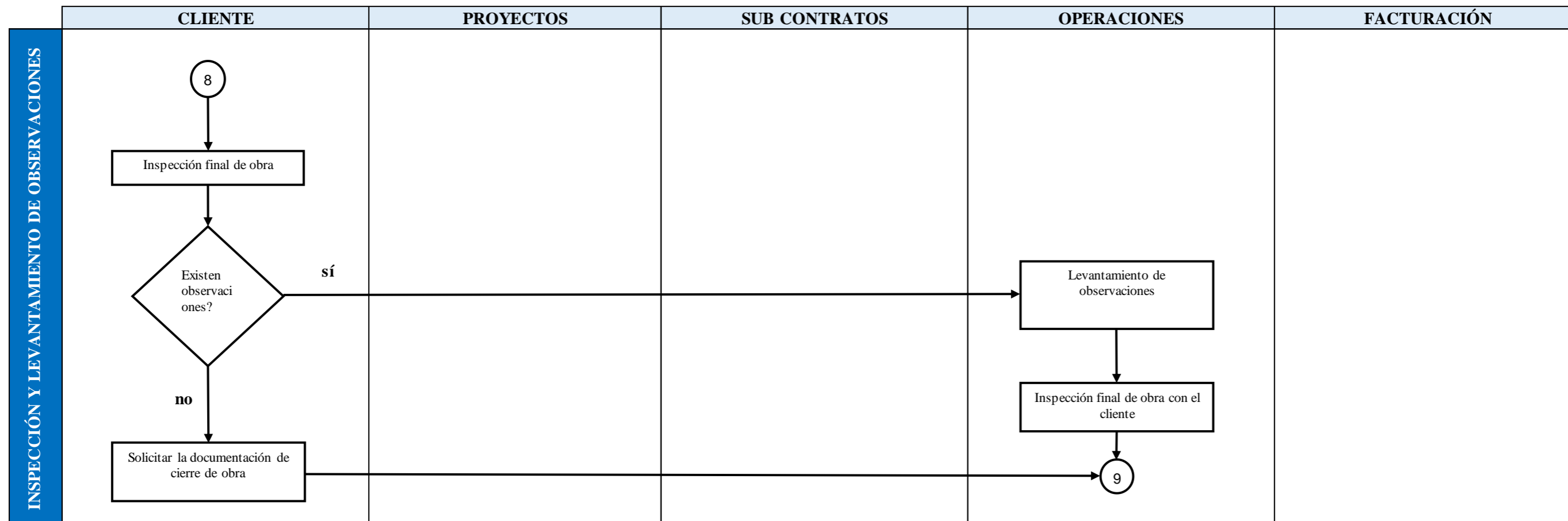
Proceso ejecución de obra



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Flujogramas de procesos (continúa de la página anterior)

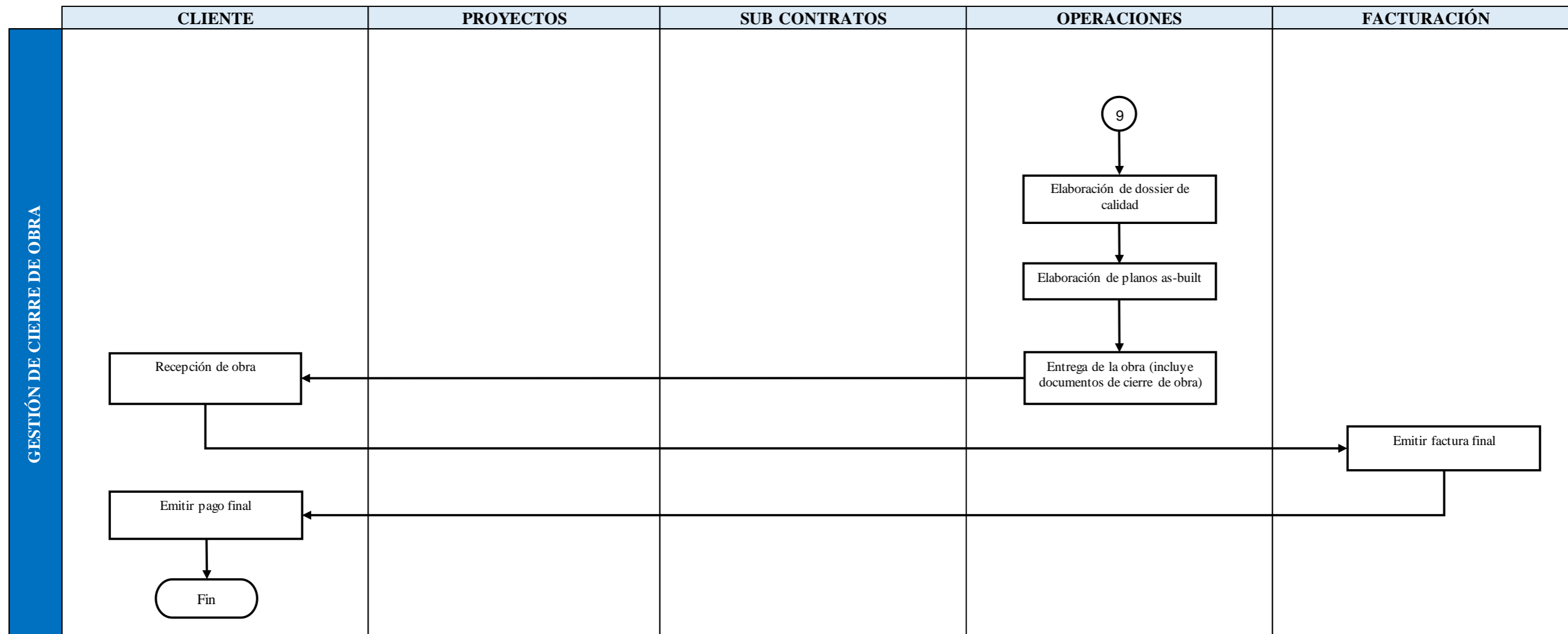
Proceso inspección y levantamiento de observaciones



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Flujogramas de procesos (continúa de la página anterior)

Proceso gestión de cierre de obra



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4. Presupuesto de operaciones

Presupuesto de operaciones (Soles)					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Operativos					
Ingeniero construcción	57.600,00	57.600,00	66.000,00	66.000,00	72.000,00
Técnico en construcción	-	21.600,00	21.600,00	26.400,00	33.600,00
Alquiler de equipo topográfico y replanteo	7.500,00	11.520,00	28.800,00	36.000,00	48.960,00
Útiles oficina obra	2.500,00	4.680,00	11.400,00	26.400,00	29.040,00
Alquiler camioneta de transporte	32.400,00	39.600,00	61.200,00	61.200,00	86.400,00
<i>Total operativos</i>	<i>100.000,00</i>	<i>135.000,00</i>	<i>189.000,00</i>	<i>216.000,00</i>	<i>270.000,00</i>
Inversión					
Equipos de cómputo + telefonía + Internet	3.500,00	-	-	-	-
Muebles enseres	900,00	-	-	-	-
Oficina de obra	2.500,00	-	-	-	-
Software Autocad	1.500,00	-	-	-	-
Software Ms Project	1.500,00	-	-	-	-
Software costos y presupuestos	2.000,00	-	-	-	-
<i>Total inversión</i>	<i>11.900,00</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
TOTALES	111.900,00	135.000,00	189.000,00	216.000,00	270.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Cronograma valorizado y presupuesto del plan de recursos humanos

Concepto	Descripción	Cronograma																	
		Año 0	Año 1												Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
		I etapa: pre operati-va	II etapa: Lanzamiento						III etapa: Crecimiento						IV etapa: Mantenimiento				
		dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	2018	2019	2020	2021	2022
Reclutamiento y selección de personal	A cargo de los gerentes de Finanzas y Operaciones.	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	2.250	3.150	3.600	4.500
Contratación	Firma de contratos	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	2.250	3.150	3.600	4.500
Inducción	Recursos utilizados	0	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5.400	6.750	9.450	10.800	13.500
Capacitación	Tercerizado a SGS	0	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200	9.000	12.600	14.400	18.000
Evaluación de desempeño	Definición de objetivos (anual) y evaluación de desempeño (semestral)	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	2.250	3.150	3.600	4.500
Motivación	Día libre por cumpleaños	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	2.250	3.150	3.600	4.500
	Celebración de olimpiadas (fines de semana - anual)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.600	0	0	3.600	4.500	6.300	7.200	9.000
	Full day fuera de Lima (semestral)	0	0	0	0	0	0	1.800	0	0	0	0	0	1.800	3.600	4.500	6.300	7.200	9.000
	Canasta navideña y vale de pavo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.400	5.400	6.750	9.450	10.800	13.500
Salud ocupacional y seguridad en el trabajo	Examen ocupacional (bianual), campañas de seguridad en el trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.600	3.600	4.500	6.300	7.200	9.000
Total (sin IGv)		0	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	3.450	1.650	1.650	1.650	5.250	1.650	12.450	36.000	45.000	63.000	72.000	90.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Presupuesto de inversión

Presupuesto de inversión (en soles)			
Concepto	Cantidad	Costo unitario S/.	Total
ACTIVOS TANGIBLES			18,500
Muebles y enseres			4,500
- Escritorio	3	600	1,800
- Sillas	3	200	600
- Estante	2	300	600
- Mesa de reuniones	1	1,500	1,500
Equipos			14,000
Laptop	3	3,500	10,500
Proyector	1	500	500
Oficina prefabricada	1	3,000	3,000
ACTIVOS INTANGIBLES			5,000
Autocad	1	1,500	1,500
Proyect	1	1,500	1,500
Costos y presupuesto	1	2,000	2,000
TOTAL ACTIVOS			23,500
OTROS			163,000.00
Gastos preoperativos	1	13,000	13,000
Capital de trabajo	1	150,000	150,000
Total inversión			210,000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Estructura de gastos fijos (en soles)

Item	Cantidad	Mensual	Anual	I	II	III	IV	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal permanente												
Gerencias	3	5.000	180.000	45.000	45.000	45.000	45.000	180.000	189.000	207.900	228.690	251.559
Asistente	1	1.800	21.600	5.400	5.400	5.400	5.400	21.600	22.680	24.948	27.443	30.187
Supervisor 1	1	4.500	54.000	0	0	0	0	0	54.000	59.400	65.340	71.874
Ing. Lean	1	4.500	54.000	0	0	0	0	0	0	54.000	59.400	65.340
Supervisor Jr.	1	2.500	30.000	0	0	0	0	0	0	0	30.000	33.000
Asistente contable	1	2.000	24.000	0	0	0	0	0	0	0	0	24.000
Total remuneraciones	-	20.300	363.600	50.400	50.400	50.400	50.400	201.600	265.680	346.248	410.873	475.960
Cargas sociales (45%)	-	9.135	163.620	22.680	22.680	22.680	22.680	90.720	119.556	155.812	184.893	214.182
Total gastos de personal	-	29.435	527.220	73.080	73.080	73.080	73.080	292.320	385.236	502.060	595.766	690.142
Otros gastos fijos												
Alquiler oficina	-	2.500	30.000	7.500	7.500	7.500	7.500	30.000	31.500	34.650	38.115	41.927
Servicios públicos	-	300	3.600	900	900	900	900	3.600	3.780	4.158	4.574	5.031
Útiles de oficina	-	200	2.400	600	600	600	600	2.400	2.520	2.772	3.049	3.354
Otros	-	400	4.800	1.200	1.200	1.200	1.200	4.800	5.040	5.544	6.098	6.708
Total otros gastos fijos	-	3.400	40.800	10.200	10.200	10.200	10.200	40.800	42.840	47.124	51.836	57.020
Total gastos fijos		32.835	568.020	83.280	83.280	83.280	83.280	333.120	428.076	549.184	647.602	747.162
Depreciación	-	392	4.700	1.175	1.175	1.175	1.175	4.700	4.700	4.700	4.700	4.700
TOTAL GASTOS FIJOS Y DEPRECIACIÓN	-	33.227	572.720	84.455	84.455	84.455	84.455	337.820	432.776	553.884	652.302	751.862

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Estructura de capital (en soles)

Socios	Aporte	Financiamiento	Total
1	30.000	40.000	
2	30.000	40.000	
3	30.000	40.000	
TOTAL	90.000	120.000	210.000
%	43%	57%	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Estimación de ingresos y costos (en soles)

ESCENARIOS	# PROYECTOS POR TRIMESTRE				# DE PROYECTOS POR AÑO				
	I	II	III	IV	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Normal	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	5,0	7,0	8,0	10,0
Optimista	1,0	1,0	1,0	2,0	5,0	6,0	8,0	10,0	12,0
Pesimista	0,5	1,0	0,5	1,0	3,0	4,0	6,0	7,0	9,0
COSTO ESTIMADO POR PROYECTO	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
INGRESOS - I									
Normal	400.000	400.000	400.000	400.000	1.600.000	2.000.000	2.800.000	3.200.000	4.000.000
Optimista	400.000	400.000	400.000	800.000	2.000.000	2.400.000	3.200.000	4.000.000	4.800.000
Pesimista	200.000	400.000	200.000	400.000	1.200.000	1.600.000	2.400.000	2.800.000	3.600.000
COSTOS VARIABLES - CV (% DE I)	75%								
Normal	300.000	300.000	300.000	300.000	1.200.000	1.500.000	2.100.000	2.400.000	3.000.000
Optimista	300.000	300.000	300.000	600.000	1.500.000	1.800.000	2.400.000	3.000.000	3.600.000
Pesimista	150.000	300.000	150.000	300.000	900.000	1.200.000	1.800.000	2.100.000	2.700.000
COSTOS DE CONTRATISTAS (% DE CV)	85%								
Normal	255.000	255.000	255.000	255.000	1.020.000	1.275.000	1.785.000	2.040.000	2.550.000
Optimista	255.000	255.000	255.000	510.000	1.275.000	1.530.000	2.040.000	2.550.000	3.060.000
Pesimista	127.500	255.000	127.500	255.000	765.000	1.020.000	1.530.000	1.785.000	2.295.000
COSTOS DIRECTOS DE OPERACIONES (% DE CV)	15%								
Normal	45.000	45.000	45.000	45.000	180.000	225.000	315.000	360.000	450.000
Optimista	45.000	45.000	45.000	90.000	225.000	270.000	360.000	450.000	540.000
Pesimista	22.500	45.000	22.500	45.000	135.000	180.000	270.000	315.000	405.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 10. Estado de resultados por escenarios (esperado, optimista y pesimista) (en soles)

	# PROYECTOS POR TRIMESTRE				# DE PROYECTOS POR AÑO				
	I	II	III	I	2018	2019	2020	2021	2022
ESPERADO									
Ventas	400.000	400.000	400.000	400.000	1.600.000	2.000.000	2.800.000	3.200.000	4.000.000
Costo del servicio (contratos y GV)	300.000	300.000	300.000	300.000	1.200.000	1.500.000	2.100.000	2.400.000	3.000.000
UTILIDAD BRUTA	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000	500.000	700.000	800.000	1.000.000
GASTOS OPERACIONALES	83.280	83.280	83.280	83.280	333.120	428.076	549.184	647.602	747.162
Gastos de administrativos (80% GF)	66.624	66.624	66.624	66.624	266.496	342.461	439.347	518.082	597.730
Gastos de ventas (20% GF)	16.656	16.656	16.656	16.656	66.624	85.615	109.837	129.520	149.432
UTILIDAD DE OPERACIÓN	16.720	16.720	16.720	16.720	66.880	71.924	150.816	152.398	252.838
Depreciación	1.175	1.175	1.175	1.175	4.700	4.700	4.700	4.700	4.700
Gastos financieros	4.270	4.118	3.960	3.796	16.144	13.427	10.290	6.671	2.496
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11.275	11.427	11.585	11.749	46.036	53.797	135.826	141.027	245.642
OPTIMISTA									
Ventas	400.000	400.000	400.000	800.000	2.000.000	2.400.000	3.200.000	4.000.000	4.800.000
Costo del servicio (contratos y GV)	300.000	300.000	300.000	600.000	1.500.000	1.800.000	2.400.000	3.000.000	3.600.000
UTILIDAD BRUTA	100.000	100.000	100.000	200.000	500.000	600.000	800.000	1.000.000	1.200.000
GASTOS OPERACIONALES	83.280	83.280	83.280	83.280	333.120	428.076	549.184	647.602	747.162
Gastos de administrativos (80% GF)	66.624	66.624	66.624	66.624	266.496	342.461	439.347	518.082	597.730
Gastos de ventas (20% GF)	16.656	16.656	16.656	16.656	66.624	85.615	109.837	129.520	149.432
UTILIDAD DE OPERACIÓN	16.720	16.720	16.720	116.720	166.880	171.924	250.816	352.398	452.838
Depreciación	1.175	1.175	1.175	1.175	4.700	4.700	4.700	4.700	4.700
Gastos financieros	4.270	4.118	3.960	3.796	16.144	13.427	10.290	6.671	2.496
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11.275	11.427	11.585	111.749	146.036	153.797	235.826	341.027	445.642
PESIMISTA									
Ventas	200.000	400.000	200.000	400.000	1.200.000	1.600.000	2.400.000	2.800.000	3.600.000
Costo del servicio (contratos y GV)	150.000	300.000	150.000	300.000	900.000	1.200.000	1.800.000	2.100.000	2.700.000
UTILIDAD BRUTA	50.000	100.000	50.000	100.000	300.000	400.000	600.000	700.000	900.000
GASTOS OPERACIONALES	83.280	83.280	83.280	83.280	333.120	428.076	549.184	647.602	747.162
Gastos de administrativos (80% GF)	66.624	66.624	66.624	66.624	266.496	342.461	439.347	518.082	597.730
Gastos de ventas (20% GF)	16.656	16.656	16.656	16.656	66.624	85.615	109.837	129.520	149.432
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-33.280	16.720	-33.280	16.720	-33.120	-28.076	50.816	52.398	152.838
Depreciación	1.175	1.175	1.175	1.175	4.700	4.700	4.700	4.700	4.700
Gastos financieros	4.270	4.118	3.960	3.796	16.144	13.427	10.290	6.671	2.496
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-38.725	11.427	-38.415	11.749	-53.964	-46.203	35.826	41.027	145.642

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Flujo de caja proyectado con escenario normal (en soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Liquidación
Ingresos		1.600.000	2.000.000	2.800.000	3.200.000	4.000.000	
Gastos							
Gastos variables		-1.200.000	-1.500.000	-2.100.000	-2.400.000	-3.000.000	
Gastos fijos		-333.120	-428.076	-549.184	-647.602	-747.162	
Impuesto a la renta			-13.580	-15.870	-40.069	-41.603	
Inversiones							
Muebles y enseres	-4.500						500
Equipos	-14.000						3.000
Software	-5.000						0
Gastos pre operativos	-13.000						0
Capital de trabajo	-150.000						150.000
FC ECONÓMICO	-186.500	66.880	58.344	134.946	112.329	211.235	153.500
Deuda	120.000						
Amortización de deuda		-17.661	-20.379	-23.515	-27.134	-31.310	
Intereses		-16.144	-13.427	-10.290	-6.671	-2.496	
Escudo fiscal		4.763	3.961	3.036	1.968	736	
FC FINANCIERO	-66.500	37.837	28.499	104.176	80.492	178.166	153.500

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Nota biográfica

Sergio Espinoza Ruffner

Nació en Lima. Licenciado en Ingeniería Civil, con estudios de Maestría en Administración de Negocios. Cuenta con más de nueve años de experiencia laboral. Actualmente se desempeña como gerente de Infraestructura en Komatsu Mitusi.

Raúl Gutiérrez Vega

Nació en Lima. Licenciado en Ingeniería, con estudios de Maestría en Administración de Negocios. Cuenta con más de siete años de experiencia laboral. Actualmente se desempeña como jefe de Planeamiento en Lamsac.

Fernando Sánchez Rengifo

Nació en Lima. Licenciado en Contabilidad, con estudios de Maestría en Administración de Negocios. Cuenta con más de 12 años de experiencia laboral. Actualmente se desempeña como jefe de Control de Activos en Komatsu Mitsui.