



## **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA BESCO S. A. C.”**

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

**Presentado por:**

**Sr. Giancarlo Zegarra Aguilar**

**Sr. Mario Luis Mendoza Liu**

**Sr. Juan Carlos Cuba Echevarría**

**Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse**

**2015**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias por el apoyo incondicional, comprensión y colaboración en el esfuerzo por alcanzar nuestros objetivos académicos y profesionales.

Agradecemos a la Universidad del Pacífico y su cuerpo docente por los conocimientos brindados en esta etapa de nuestras vidas.

## **Resumen ejecutivo**

El crecimiento general de la economía peruana durante la última década ha traído consigo un mayor volumen de operaciones en las empresas, situación particularmente notoria en el sector construcción y subsector de construcción inmobiliaria. En este sentido, el presente plan estratégico estudia la posibilidad de incorporar el servicio de tercerización en construcción inmobiliaria y el desarrollo de proyectos inmobiliarios ecológicos conocidos como “techos verdes” en las operaciones actuales de la compañía Besco S.A. La brecha en infraestructura inmobiliaria y la ausencia de áreas verdes en la ciudad de Lima y en las principales ciudades de la costa peruana constituye una oportunidad.

En el presente trabajo se ha realizado una investigación a través de entrevistas con líderes del sector para convalidar esta oportunidad de negocio. Mediante estas entrevistas a expertos, se ha verificado la existencia de la brecha en infraestructura inmobiliaria, así como la ausencia de capacidad instalada en el diseño, planificación y ejecución de proyectos inmobiliarios, lo que incluye la carencia de espacios suficientes para la implementación de áreas verdes.

Por otro lado, esta investigación identificó la voluntad de parte del gremio de construcción para llevar a cabo programas de responsabilidad social relacionados con la seguridad de los operarios y paternidad responsable fomentando la idea de “la importancia de llegar cada día a casa porque nuestras familias nos esperan”.

Posteriormente, se ha evaluado la capacidad de generar una ventaja competitiva sostenible, la cual sería aprovechada por medio de una estrategia enfocada en costos sobre la base tanto de la experiencia en el sector Besco S. A. como de su casa matriz (Besalco S. A.). En tal sentido, se contará con los recursos humanos necesarios para la incorporación de profesionales provenientes de la casa matriz con amplia experiencia en los servicios y proyectos que se implementarán. Asimismo, el liderazgo regional ejercido por Besalco S. A. permitirá gestionar los procesos operativos enfocados en costos que permitan asegurar la viabilidad del servicio de tercerización y la ejecución de los proyectos de “techos verdes”.

Las proyecciones financieras elaboradas sobre la base de la estimación de la demanda y del análisis de los costos, alineados con los objetivos de participación y crecimiento, muestran resultados favorables. La inversión necesaria para llevar a cabo este emprendimiento se ha calculado en S/. 40.000.000 y ofrece retornos sobre la inversión inicial.

## Índice de contenidos

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos .....	x
Índice de anexos .....	xi
Resumen ejecutivo.....	iv
Índice de contenidos.....	v
<b>Capítulo I. Diagnóstico situacional y análisis del macroentorno.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Presentación de la empresa .....</b>	<b>1</b>
1.1 Valores .....	1
1.2 Planeamiento y estrategia actual (problema).....	2
1.3 Lienzo del modelo de negocios actual.....	2
<b>2. Análisis del macroentorno (PESTEG) .....</b>	<b>2</b>
2.1 Estabilidad económica, política y legal.....	2
2.2 Social.....	4
2.3 Tecnológico.....	5
2.4 Ecológico / Ambiental.....	5
2.5 Posibilidad de expansión internacional de la industria de la construcción.....	7
<b>3. Análisis del microentorno.....</b>	<b>7</b>
3.1 Sector en el que Besco lleva a cabo sus actividades .....	7
3.2 Amenaza por el ingreso de competidores nuevos: baja.....	7
3.3 Amenaza por productos sustitutos: baja.....	8
3.4 Poder de negociación de los proveedores: alto.....	8
3.5 Poder de negociación de los clientes: medio-bajo.....	10
3.6 Rivalidad entre las empresas de la industria: baja.....	10
3.7 Conclusión: Grado de atracción de la industria.....	10
<b>4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....</b>	<b>11</b>
4.1 Factores determinantes de éxito – Matriz EFE.....	11
4.2 Perfil competitivo – Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	12
<b>Capítulo II. Análisis interno de la organización.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Cadena de valor .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Análisis de las actividades primarias de la cadena de valor.....</b>	<b>14</b>
2.1 Gestión de adquisiciones urbanas.....	14
2.2 Gestión y control de proyectos .....	15

2.3	Construcción.....	17
2.4	Gestión comercial.....	18
2.5	Servicio posventa .....	18
2.6	Conclusiones de las actividades primarias .....	19
<b>3.</b>	<b>Análisis de las actividades de apoyo de la cadena de valor .....</b>	<b>19</b>
3.1	Dirección .....	19
3.2	Administración y finanzas.....	20
3.3	Recursos humanos.....	20
3.4	Logística.....	21
3.5	Conclusiones de las actividades de apoyo.....	21
3.6	Evaluación de factores internos – Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	21
3.7	Análisis de matriz VRIO .....	23
<b>4.</b>	<b>Obtención de la estrategia genérica.....</b>	<b>24</b>
4.1	Descripción de la ventaja competitiva.....	24
4.2	Determinación de la estrategia genérica.....	24
	<b>Capítulo III. Formulación de objetivos y estrategias .....</b>	<b>26</b>
<b>1.</b>	<b>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....</b>	<b>26</b>
1.1	FODA Cruzada (FO, FA, DO, DA) .....	26
1.2	Visión y Misión actuales .....	26
1.3	Formulación de nueva Visión y Misión .....	28
1.4	Valores corporativos.....	28
1.5	Objetivo general .....	29
1.6	Objetivos estratégicos.....	29
1.7	Estrategia de competitividad .....	30
1.8	Estrategia de crecimiento .....	31
	<b>Capítulo IV. Planes funcionales .....</b>	<b>32</b>
<b>1.</b>	<b>Plan de administración.....</b>	<b>32</b>
1.1	Introducción .....	32
1.2	Objetivos de administración.....	32
<b>2.</b>	<b>Plan funcional de marketing .....</b>	<b>33</b>
2.1	Introducción .....	33
2.2	Estimación de la demanda.....	33
2.3	Objetivos de marketing .....	34

2.4	Actividades para cada objetivo.....	34
2.5	Acciones estratégicas de marketing.....	36
2.6	Segmentación .....	38
2.7	Estrategia de marca .....	40
2.8	Estrategia de posicionamiento de marca .....	40
2.9	Postura competitiva .....	40
2.10	Presupuesto de marketing.....	40
<b>3.</b>	<b>Plan funcional de operaciones.....</b>	<b>41</b>
3.1	Introducción .....	41
3.2	Objetivos de operaciones.....	41
3.3	Actividades para cada objetivo.....	42
3.4	Presupuesto de operaciones.....	44
<b>4.</b>	<b>Plan funcional de recursos humanos.....</b>	<b>44</b>
4.1	Introducción .....	44
4.2	Objetivos de recursos humanos.....	44
4.3	Actividades para cada objetivo.....	45
4.4	Presupuesto de RR. HH.....	47
<b>5.</b>	<b>Plan funcional de responsabilidad social .....</b>	<b>48</b>
5.1	Introducción .....	48
5.2	Objetivos generales .....	49
5.3	Objetivos específicos.....	49
5.4	Actividades para cada objetivo.....	50
5.5	Presupuesto de responsabilidad social.....	51
<b>6.</b>	<b>Plan financiero .....</b>	<b>52</b>
6.1	Objetivo general .....	52
6.2	Supuestos generales.....	52
6.3	Supuestos específicos.....	53
6.4	Cálculo del costo de capital propio .....	53
6.5	Cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado (Weighted Average Cost of Capital – WACC) .....	54
6.6	Punto de equilibrio .....	54
6.7	Flujo de caja proyectado e incremental.....	54
6.8	Estructura de financiamiento.....	54

6.9 Evaluación financiera del proyecto .....	54
6.10 Análisis de sensibilidad .....	55
<b>Capítulo V. Plan de contingencia y evaluación de la implementación de los planes funcionales 57</b>	
<b>1. Plan de contingencia .....</b>	<b>57</b>
<b>2. Evaluación de los planes funcionales.....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
<b>1. Conclusiones .....</b>	<b>59</b>
<b>2. Recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>64</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>81</b>

### Índice de tablas

Tabla 1. Resultado final de las fuerzas competitivas .....	11
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	12
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo .....	13
Tabla 4. Diagrama de la cadena de valor .....	14
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	22
Tabla 6. Matriz VRIO .....	23
Tabla 7. Determinación de estrategia genérica .....	25
Tabla 8. Matriz del Interés Organizacional.....	29
Tabla 9. Áreas de resultado clave (ARC) y objetivos a largo plazo (OLP) .....	30
Tabla 10. Objetivos para los próximos tres años .....	30
Tabla 11. Estimación de las ventas para los próximos tres años.....	33
Tabla 12. Objetivos de marketing para los próximos tres años.....	34
Tabla 13. Resumen del presupuesto de marketing (en nuevos soles) .....	40
Tabla 14. Objetivos de operaciones para los próximos tres años.....	41
Tabla 15. Presupuesto de operaciones para los próximos tres años (en nuevos soles) .....	44
Tabla 16. Objetivos de RR. HH. para los próximos tres años.....	45
Tabla 17. Resumen del presupuesto de RR. HH. para los próximos tres años (en nuevos soles).....	48
Tabla 18. Stakeholders de Besco .....	49
Tabla 18. Objetivos de responsabilidad social para los próximos tres años .....	49

Tabla 20. Resumen del presupuesto de responsabilidad social para los próximos tres años (en nuevos soles).....	52
Tabla 21. Indicadores obtenidos de la evaluación financiera.....	55
Tabla 22. Indicadores obtenidos de la evaluación de escenarios .....	56
Tabla 23. Responsables y periodicidad en la evaluación del avance en el cumplimiento de objetivos.....	58

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1. Estructura organizacional Besalco S.A. (Chile).....	1
Gráfico 2. Valor actualizado neto – VAN.....	56
Gráfico 3. Tasa interna de retorno económica – TIRE .....	56
Gráfico 4. Flujo de Caja Económico.....	57
Gráfico 5. Sensibilidad por principales variables críticas .....	57

### **Índice de anexos**

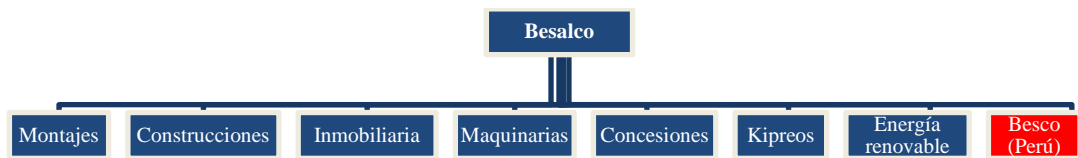
Anexo 1. Modelo de negocios Besco, situación actual (diagrama Canvas).....	66
Anexo 2. FODA cruzado .....	67
Anexo 3. Sondeo de mercado .....	69
Anexo 4. Organigrama actual y divisiones propuestas.....	71
Anexo 5. Mapa perceptual de posicionamiento y mantra de marca .....	72
Anexo 6. Presupuesto de marketing .....	73
Anexo 7. Presupuesto de operaciones.....	74
Anexo 8. Presupuesto de recursos humanos .....	75
Anexo 9. Presupuesto de responsabilidad social .....	76
Anexo 10. Flujos de caja.....	77

## Capítulo I. Diagnóstico situacional y análisis del macroentorno

### 1. Presentación de la empresa

Besco S.A.C. (Besco) se constituyó en Perú el 7 de setiembre de 1998 y es una subsidiaria de Besalco S.A. (Besalco), una sociedad constituida en Santiago de Chile, la que posee el 92% de las acciones representativas de su capital social y dirige una serie de sociedades (Besco 2015a). Su domicilio legal es Av. Paseo de la República N° 3245 piso 11, San Isidro, Lima, Perú. La actividad principal de la compañía es la construcción y venta de departamentos en forma directa e indirecta a través de consorcios y asociaciones en participación.

**Gráfico 1. Estructura organizacional Besalco S.A. (Chile)**



Fuente: Elaboración propia.

#### 1.1 Valores

Los valores de la empresa son los siguientes (Besco 2015b):

- **Garantía:** La confianza es construida con esfuerzo y obras bien ejecutadas. Por eso, cada vivienda que edifica Besco lleva el respaldo de la experiencia de la compañía; Besco ofrece el más alto nivel de calidad.
- **Seguridad:** Para Besco seguridad es un tema fundamental. Al asumir un proyecto, la compañía y sus trabajadores asumen un compromiso mutuo con la seguridad.
- **Eficiencia:** La compañía se anticipa a las necesidades de los proyectos emprendidos. La capacitación constante, el manejo responsable de los recursos y la eficaz interacción entre las diferentes áreas de Besco permiten asumir nuevos retos, y brindarle la mejor y más rápida solución a cualquier requerimiento que pueda plantearse.

- Comunicación: Besco comparte una misma filosofía de trabajo, motivada por los grandes resultados a los que siempre aspira. La compañía cree en el trabajo en equipo como el mejor camino para alcanzar las metas planteadas.

## **1.2 Planeamiento y estrategia actual (problema)**

Besco es una empresa que no cuenta con un planeamiento estratégico definido para sus operaciones en el mediano y largo plazo. Como se señaló, esta empresa forma parte de un gran grupo de empresas, el grupo Besalco. Las empresas de Besalco están dedicadas al servicio de la construcción tanto para el sector público como privado, así como a negocios inmobiliarios en Chile como mercado de origen de la casa matriz. Asimismo, como estrategia de crecimiento, apuntan a incrementar los negocios en la subsidiaria en Perú y evaluar la posibilidad de ingresar a otros mercados latinoamericanos, como el colombiano.

Dada esta coyuntura, es indispensable ubicar a Besco con un adecuado perfil competitivo que asegure la rentabilidad y liderazgo que su casa matriz exige. Para ello, se desarrollará un plan estratégico que contemple la implementación de un servicio enfocado en la tercerización de la construcción inmobiliaria y la ejecución de proyectos inmobiliarios de vivienda ecológicos bajo la modalidad de “techos verdes”. Para este efecto, se contará con el soporte técnico en infraestructura (activos fijos), recursos (programas informáticos) y conocimientos (procedimientos, *know-how*) de la casa matriz.

## **1.3 Lienzo del modelo de negocios actual**

En Besco, se evidencia un modelo de negocios (ver Anexo 1<sup>1</sup>) con una propuesta de valor específica enfocada a una sola oportunidad de ingresos, la venta de departamentos familiares, comercializándolos a través de la división inmobiliaria de la empresa.

## **2. Análisis del macroentorno (PESTEG)**

### **2.1 Estabilidad económica, política y legal**

---

<sup>1</sup> Diagrama diseñado por el equipo de tesis tomando como referencia el lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011).

Actualmente, debido a la estabilidad en términos macroeconómicos de los últimos años, el Perú cuenta con una calificación crediticia por encima del grado de inversión. Por tanto, debido a la estabilidad jurídica y grado de inversión que existe en el país, se plantean las condiciones necesarias para la inversión por parte de la casa matriz en implementar un nuevo servicio enfocado en la tercerización de servicios de construcción inmobiliaria. Asimismo, esta estabilidad ha permitido mantener políticas de largo plazo por parte del Banco Central de Reserva del Perú y se ha logrado una inflación baja. Pese a la desaceleración del crecimiento de los últimos años, se espera un repunte a partir del 2016. Esto constituye una oportunidad.

Por otro lado, existe un ambiente de excesivos trámites y corrupción en la obtención de permisos y lograr la aceleración de gestiones administrativas frente a algunos municipios. Esto representa una amenaza.

La industria de la construcción se ha visto beneficiada de la modificación de ciertas normas que permiten lograr la aceleración de trámites y permisos como la ley del silencio administrativo. Normas como esta permiten programar cronogramas más certeros con la consecuente reducción de costos por la eliminación de plazos y demoras. Esto representa una oportunidad.

Se espera que la economía repunte durante el período 2016-2018 a un nivel de 5% (Marco Macroeconómico Multianual [Ministerio de Economía y Finanzas - MEF] 2015). Este factor, aunado a un déficit acumulado en el Perú de vivienda digna para los segmentos C y D de aproximadamente 1.800.000, genera un entorno atractivo para la inversión que se piensa llevar a cabo (Gestión 2014a). Esto también es una oportunidad.

Por otro lado, existe el riesgo del advenimiento en las próximas elecciones presidenciales de un gobierno con tendencias estatistas y regulatorias de corte populista, que se ampare en la emisión inorgánica de fondos con la consecuente inflación que incidiría en el incremento del tipo de cambio. Este aspecto también influiría en el incremento de las tasas de interés para créditos hipotecarios. Esta situación constituiría una amenaza.

Ahora bien, el déficit en infraestructura básica en la ciudad de Lima es de US\$ 50.000 millones, según el Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano de Lima y Callao (Gestión 2014b). Esto es una oportunidad.

La bancarización de pagos de cuota sindical en la actividad de construcción civil se ha formalizado (Gestión 2015a). Según el Decreto Legislativo N° 1187, Decreto Legislativo que Previene y Sanciona la Violencia en la Actividad de Construcción Civil, debe realizarse por medio de retención de parte del empleador y, así mismo, debe ser depositada a una cuenta de alguna entidad financiera de titularidad de la organización sindical (El Peruano 2015a). Esto constituye una mejora y minimizará la violencia directa en las obras, puesto que se evitará cualquier contacto con personal de obra para estos pagos. Esta medida constituye una oportunidad.

Finalmente, se promulgó el Decreto Legislativo N° 1177, Decreto Legislativo que Establece el Régimen de Promoción del Arrendamiento para Vivienda, el cual brindará una oferta inicial de treinta mil viviendas en su primer año de implementación, especialmente para el 72% de la población económicamente activa (PEA) ocupada pero no asalariada y que mantiene sus ingresos de manera irregular (El Peruano 2015b). Se proponen dos opciones: el sistema de alquiler con opción de compra del inmueble y el leasing financiero. En el primero, después de un plazo de alquiler determinado, de unos dos o tres años, se tendrá la opción de comprar la vivienda a través de un crédito hipotecario convencional; en el caso del segundo, se podrá optar por la adquisición de una vivienda o la construcción de un nuevo inmueble sin cuota inicial y con un subsidio estatal (bono del buen pagador). En este caso, es similar a un contrato de alquiler común, pero con dos diferencias: se pacta un plazo más largo, de quince o veinte años, se acuerda un valor residual que se pagará al término de ese plazo si se requiere ejecutar la opción de compra. En ambos casos, se exonera el impuesto general a las ventas (IGV) y hay regulaciones para desalojo acelerado en caso de falta de pago de cuotas pactadas. Así mismo, se promulgó el Decreto Legislativo N° 1196, Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y la Ley N° 28364, Ley que Regula el Contrato de Capitalización Inmobiliaria (El Peruano 2015c, Gestión 2015b), en la que se establece un tercer mecanismo para adquirir una vivienda con el cual se incorporan dos conceptos en la cuota: el primero será un monto no reembolsable, mientras que el segundo forma parte de una capitalización que pertenece a la persona. Estas tres herramientas constituyen una oportunidad.

## **2.2 Social**

El crecimiento poblacional ha ampliado la brecha en infraestructura inmobiliaria, lo que representa un potencial de proyectos inmobiliarios por venir en el corto y mediano plazo que

podrían ser aprovechados por la empresa a través del servicio de tercerización inmobiliaria. Esta situación representa una oportunidad.

Sin embargo, el crecimiento inmobiliario ha generado un espacio para formación de mafias que extorsionan a los empresarios mediante la solicitud de cupos de protección. Este problema podría afectar las inversiones en este sector. Este aspecto constituye una amenaza.

Por otro lado, en la capital, se estima, según la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), subsisten las carencias de vivienda digna en segmentos C y D de la población, con un gran déficit acumulado que bordea la cifra de 1.800.000 viviendas (Gestión 2014a). Asimismo, la disminución del desempleo ha generado un mayor poder adquisitivo por parte de la población. Esto es una oportunidad.

No obstante, existe la posibilidad de que, ante el repunte del crecimiento del sector construcción, se genere una sobredemanda por mano de obra que incremente los costos asociados. Esto constituye una amenaza.

### **2.3 Tecnológico**

El uso de tecnologías para la planificación y ejecución de proyectos inmobiliarios ha permitido que muchas compañías manejen de manera simultánea varios proyectos de construcción.

En el aspecto tecnológico, la casa matriz cuenta con los recursos para el desarrollo de proyectos, ingeniería y cronogramas de construcción. Asimismo, la casa matriz en Chile ha firmado convenios de aprovisionamiento de materiales y equipos con los principales fabricantes de los mismos, principalmente torres grúas para izaje. Este factor constituye una ventaja para la empresa frente a los competidores en el medio local. Esto es una oportunidad.

La dependencia tecnológica de pocos proveedores de equipos críticos, los cuales son extranjeros, podría generar una amenaza ante un incremento de aranceles o derechos de importación.

### **2.4 Ecológico / Ambiental**

### **2.4.1 Cuidado del medio ambiente**

La casa matriz de la compañía impulsa proyectos de carácter ecológico, tales como proyectos de energía renovable y reutilización de residuos. Esto es una oportunidad.

Uno de los principales factores por considerar es la falta de espacios para vivienda, por lo que se estima que la tendencia del crecimiento de viviendas sociales se presentará en la periferia de Lima, especialmente con condominios que cuenten con un gran número de viviendas. Esto también es una oportunidad.

Asimismo, esto demanda la necesidad de agua, alcantarillado y energía, siendo estos recursos limitados en la ciudad de Lima. Esto es una amenaza.

Finalmente el Fondo Mivivienda ha implementado un bono de vivienda sostenible<sup>2</sup>, tratando de promover viviendas que incorporen, en su concepción y diseño, tecnologías ahorradoras de agua y energía, así como estudios bioclimáticos, buenas prácticas en manejo de residuos de operación y concientización a los compradores. Esto constituye una oportunidad.

### **2.4.2 Desastres de la naturaleza (terremotos, inundaciones)**

La compañía cumple con todos los estándares de construcción sismo resistente siguiendo la normativa vigente, como el Reglamento Nacional de Edificaciones, para todos los diseños de sus proyectos, lo cual es una política indispensable y obligatoria. Este factor es favorecido debido a la experiencia de la casa matriz en Chile, donde la frecuencia de actividad sísmica ha generado que tenga un estándar superior al peruano. Este aspecto genera una ventaja adicional en relación con los competidores locales. Esto es una oportunidad.

Un fenómeno erráticamente cíclico es el Fenómeno de El Niño, que se encuentra en pleno desarrollo y, según pronósticos, alcanzará un nivel de moderado a fuerte con una duración hasta el 2016. El comité multisectorial encargado del Estudio Nacional del Fenómeno de El Niño (ENFEN) mantiene el estado de alerta, debido a que las condiciones actuales continúan consistentes con un evento cálido de magnitud fuerte, sin presencia de lluvias intensas, pero con temperaturas en la costa superiores a las normales. En septiembre de 2015, esta primera fase de

---

<sup>2</sup> Información extraída de exposición brindada por el Fondo Mivivienda a la empresa Besco S.A., con respecto al bono para la vivienda sostenible el 30 de abril del 2015.

El Niño costero sigue declinando ligeramente, pero se estima un 95% de probabilidades de que el evento se extienda hasta el próximo verano, con un 55% de que, en esta segunda fase, pueda alcanzar las magnitudes observadas en los veranos de 1982-1983 o 1997-1998 (Comité Multisectorial Encargado del Estudio Nacional del Fenómeno de El Niño [Comité Enfen] 2015). Este fenómeno afecta de manera considerable al país, ya que su principal consecuencia son las precipitaciones asociadas que generan inundaciones y, con ellas, destrucción de infraestructura que provoca reducción del PBI en diversas industrias. Esto representa una amenaza.

## **2.5 Posibilidad de expansión internacional de la industria de la construcción**

El dinamismo mostrado por la industria de la construcción en el Perú en los últimos años, que incluso proyecta un crecimiento superior a 4% para el 2016 y superior al 5% para los años 2017 y 2018 (Marco Macroeconómico Multianual - Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2015), ha permitido desarrollar técnicas y programas de mejora que pueden ser implementados en otros países de Latinoamérica con oportunidades para esta industria debido a su brecha de infraestructura; tal es el caso de Colombia. Esto constituye una oportunidad.

## **3. Análisis del microentorno**

### **3.1 Sector en el que Besco lleva a cabo sus actividades**

El negocio que lleva a cabo Besco comprende la construcción de viviendas, principalmente edificios (condominios), que son comercializados a través de su división inmobiliaria. Estos proyectos se llevan a cabo principalmente en Lima, pero, en los últimos años, la compañía los ha venido ejecutando en el interior del país. La demanda por espacios para viviendas en edificios se encuentra condicionada, además de la coyuntura económica favorable, por la habilitación del inmueble, la ubicación estratégica, y la infraestructura apropiada vial y de servicios disponibles. Asimismo, la oferta de espacios para desarrollar departamentos para vivienda se determina en función del espacio disponible y la ubicación del mismo dentro del casco urbano, las obras de infraestructura desarrolladas y en desarrollo, y el marco legal vigente para su construcción.

### **3.2 Amenaza por el ingreso de competidores nuevos: baja**

Las empresas competidoras de Besco se caracterizan por tener un gran número de proyectos inmobiliarios en ejecución, y logran de esta manera disminuir sus costos de producción por la escala de operaciones. La diferenciación es alta, por lo que requiere un alto grado de especialización en los requerimientos de los clientes para ofrecer productos competitivos.

Especialmente por temas de licencias, se requiere un alto grado de conocimientos y relaciones. Existen empresas líderes con alto grado de liquidez y gran capacidad de endeudamiento, por lo que resultaría difícil competir contra estas empresas.

Debido al gran número de proyectos inmobiliarios manejados por los líderes del sector y los elevados precios ante la creciente demanda, una actividad de construcción inmobiliaria (condominios) sería difícil de prestar por competidores que no correspondan a las empresas de construcción ya establecidas en el mercado. En ese sentido, la disponibilidad de activos fijos, los convenios con principales proveedores de materiales críticos (cemento, varillas de acero) y la complejidad de las relaciones con los gremios de construcción hacen difícil el ingreso de nuevas compañías. En conclusión, el riesgo por el ingreso de competidores nuevos es bajo.

### **3.3 Amenaza por productos sustitutos: baja**

Un sustituto probable es la autoconstrucción. Sin embargo, Besco se enfoca en la construcción de condominios multifamiliares donde es necesario cumplir con los requisitos de formalización necesarios para obtener las licencias. El nivel de inversión de estos condominios es significativo, y se debe contar con financiamiento bancario y apoyo de entidades financieras que auspician los proyectos entre sus clientes.

Los costos unitarios en la autoconstrucción son muy altos en comparación de los que pueden alcanzar estas empresas constructoras en este tipo de condominios. Asimismo, la experiencia y los recursos, tales como activo fijo, *software* de programación o convenios con proveedores, le permiten a la compañía desarrollar economías de escala en ciertos aspectos, con costos unitarios competitivos. En conclusión, los altos costos en la modalidad de autoconstrucción determinan que la amenaza de productos sustitutos es baja.

### **3.4 Poder de negociación de los proveedores: alto**

#### **3.4.1 Proveedores de terrenos**

La alta densidad poblacional de Lima Metropolitana y algunas de las principales ciudades de la costa ha generado la escasez de espacios para construcción de condominios. Las empresas de bienes raíces y vendedores particulares de terrenos conforman un mercado fragmentado.

#### **3.4.2 Proveedores de materiales**

Los materiales predominantes en la industria de la construcción son el concreto y el acero. El mercado del concreto en el Perú es concentrado, y es principalmente un oligopolio (Unacem, Pacasmayo, Yura). El segundo material más importante, el acero, también tiene un mercado concentrado, con dos productores nacionales: Aceros Arequipa y Sider Perú.

#### **3.4.3 Proveedores de mano de obra**

La mano de obra calificada se encuentra concentrada en la región centro del Perú, específicamente en Lima, por lo cual hay poca disponibilidad de calificación en el interior del país.

#### **3.4.4 Contratistas generales**

El mercado de contratistas está fragmentado. Con respecto a la construcción de condominios, predominan los subcontratos de servicios de instalación de acabados, ascensores, etc.

#### **3.4.5 Proveedores de equipos y herramientas**

En construcción de condominios, las torres grúa se encuentran entre los equipos más importantes. Estos equipos tienen un mercado específico. Los proveedores de los equipos y materiales críticos son escasos y no existe mucha diferenciación entre los suministros.

En conclusión, existe un poder de negociación alto por parte de los proveedores de equipos y materiales críticos, puesto que no se cuenta con muchos ofertantes. En conclusión, el poder de los proveedores en la relación comercial es alto.

### **3.5 Poder de negociación de los clientes: medio-bajo**

Los clientes de los departamentos en los condominios se encuentran fragmentados por sectores socioeconómicos. Ellos suelen comprar un número bajo de departamentos (viviendas); es decir, las transacciones se reparten entre muchos compradores.

La gran mayoría de adquisiciones por parte de los clientes se realizan a través de financiamiento bancario, y la diferenciación entre los departamentos de los distintos estratos socioeconómicos es muy pronunciada. Existe un gran número de proyectos y condominios de diversas entidades inmobiliarias, por lo que la oferta es significativa. Por este motivo, el propietario final dispone de un gran número de opciones entre las cuales elegir. Sin embargo, en el Perú existe una brecha en cuanto a la propiedad de vivienda; por ello, aún no se cuenta con suficiente oferta para cubrir la demanda actual. Como se señaló, la oferta inmobiliaria en el país aún no es comparable con la brecha en infraestructura inmobiliaria. Por consiguiente, no existen muchos proyectos para elegir por los consumidores. Asimismo, la escasez de terrenos en ciertas partes de Lima, así como la falta, en algunos casos, de habilitaciones y zonificaciones municipales para inmuebles agrava este factor. En conclusión, el poder de negociación de los clientes es medio-bajo.

### **3.6 Rivalidad entre las empresas de la industria: baja**

La rivalidad entre las empresas que compiten en la industria inmobiliaria, en relación con la construcción de condominios, es baja, debido a que el alto nivel de inversión para su construcción limita el ingreso de competidores nuevos. Asimismo, no existen productos sustitutos ni con el precio final ni el financiamiento que se otorga a los departamentos en condominios. Muchas de las compañías han empezado a diversificar sus servicios hacia el sector industrial y minero, pues, en estos sectores, obtienen una mayor rentabilidad. Por consiguiente, existe una oportunidad para la empresa, contando con los recursos y activos de la casa matriz, de desarrollar un servicio de tercerización en la construcción. Por consiguiente, la rivalidad de empresas en la industria de construcción inmobiliaria es baja.

### **3.7 Conclusión: Grado de atracción de la industria**

El resultado final del análisis de las fuerzas competitivas se presenta en la Tabla 1, que sirve como herramienta para identificar la atractividad de la industria.

**Tabla 1. Resultado final de las fuerzas competitivas**

	Calificación	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Rivalidad entre competidores	Baja				4	
Amenaza de nuevos competidores	Baja				4	
Amenaza de productos sustitutos	Baja				4	
Poder de negociación de los clientes	Media- Baja			3		
Poder de negociación de los proveedores	Alta		2			
<b>Evaluación global</b>	<b>3.4</b>					

Fuente: Porter, 2002.

Elaboración: Propia.

En consecuencia, el análisis realizado permite identificar y conocer el atractivo y potencial del sector inmobiliario donde Besco se desarrolla. En los siguientes años, el sector continuará siendo atractivo debido a la demanda inmobiliaria y el crecimiento proyectado del país.

Se evidencia un sector atractivo, puesto que presenta amenazas bajas y medias principalmente. En ese sentido, la empresa ha identificado fortalezas con las cuales minimizar estas amenazas (posesión de activos especializados, convenios con proveedores y gremios) y aprovechar las oportunidades.

#### **4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

##### **4.1 Factores determinantes de éxito – Matriz EFE**

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de Besco cuenta con quince factores determinantes de éxito, nueve oportunidades y seis amenazas, que se han identificado como relevantes (ver Tabla 2). En conclusión, se obtuvo un valor ponderado de 2.91, lo cual indica un valor ligeramente superior al promedio en su respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

**Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos**

<b>Factores determinantes de éxito</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1	Estabilidad económica, jurídica, baja inflación y calificación crediticia del país por encima del grado de inversión, así como repunte económico pronosticado para los próximos años. Nueva legislación para impulsar la adquisición de viviendas y formalización de pago de cuotas sindicales	0.13	3	0.40
2	Simplificación de trámites y normas como la del “silencio administrativo”	0.02	4	0.09
3	Programas sociales por parte del Gobierno central ("Mivivienda", "Techo Propio", "Mi Casa", entre otros)	0.02	4	0.09
4	Actual déficit de infraestructura, principalmente en vivienda y otras industrias	0.13	3	0.40
5	Mayor preferencia de la población por la adquisición de viviendas en departamentos que forman parte de condominios	0.13	3	0.40
6	Mayores facilidades en el manejo de proyectos de construcción por parte de las empresas que poseen equipos propios (grúas de izaje)	0.02	3	0.07
7	Tendencia por techos verdes (jardines) en la construcción de condominios mediante la reutilización de aguas grises. Implementación del bono de vivienda sostenible promovido por el Fondo Mivivienda	0.02	2	0.04
8	Estándar de construcción antisísmica para condominios multifamiliares	0.02	2	0.04
9	Potencial de internacionalización hacia Colombia de la industria de la construcción	0.02	2	0.04
<b>AMENAZAS</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1	Extorsión por ciertos sectores de grupos sindicales ligados a la industria de la construcción	0.13	3	0.40
2	Tramitología y corrupción en la obtención de permisos en ciertas municipalidades	0.13	3	0.40
3	Riesgo que en las próximas elecciones sea elegido un gobierno que implemente prácticas estatistas respecto al capital privado	0.02	2	0.04
4	Potencial incremento del costo de mano de obra por repunte en el crecimiento de la industria de la construcción en el corto plazo	0.02	2	0.04
5	Potencial incremento en los aranceles o derechos de importación de equipos críticos para construcción	0.02	2	0.04
6	Capacidad limitada de las redes de provisión de agua y alcantarillado (desagüe) en la ciudad de Lima. Potencial advenimiento de un Fenómeno de El Niño (moderado – fuerte)	0.13	3	0.40
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.91</b>

Fuente: D'Alessio, 2008.

Elaboración: Propia.

#### **4.2 Perfil competitivo – Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Besco cuenta con diez factores claves de éxito, con pesos adecuados (basados en entrevistas con expertos), que se compararon con los competidores del mercado en el segmento de Besco (Perú Top Publication 2014). Se indican diez factores, el cual es un número alto de factores y se justifica para el grado de especialización de este segmento (ver Tabla 3).

**Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo**

Formato de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)										
			BESCO		VIVA GYM		LÍDER		LOS PORTALES	
Factores Clave de Éxito		Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Participación del mercado	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09
2	Capacidad financiera	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60
3	Capacidad de almacenamiento	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4	Calidad del producto / servicio	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
5	Capacidad tecnológica	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
6	Gestión de trámites de licencias	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
7	Alianzas estratégicas con otras empresas	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8	Canales de ventas	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09
9	Inversión en marketing	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
10	Gestión contractual / contratos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.82</b>		<b>3.20</b>		<b>2.95</b>		<b>2.95</b>

Fuente: D'Alessio, 2008.

Elaboración: Propia.

En conclusión, se obtuvo un valor ponderado de 2.82, el cual es más bajo respecto de sus competidores, lo cual indica que Besco es una empresa del tipo seguidor y para que sea atractiva para nuevos clientes se requerirá un gran esfuerzo de los integrantes involucrados para hacerla competitiva.

## Capítulo II. Análisis interno de la organización

### 1. Cadena de valor

Se ha realizado un análisis de acuerdo a los conceptos de cadena de valor de bienes y servicios. A través de este análisis, se identifican las actividades primarias y de apoyo que son fuente de ventaja competitiva para Besco. A continuación, se presenta el diagrama de la cadena de valor:

**Tabla 4. Diagrama de la cadena de valor**

<b>APOYO</b>	<b>Dirección</b>				
	<b>Administración y Finanzas</b>				
	<b>Recursos Humanos</b>				
	<b>Logística</b>				
<b>PRIMARIAS</b>	<b>Gestión de adquisiciones urbanas</b>	<b>Gestión y control de proyectos</b>	<b>Construcción</b>	<b>Gestión comercial</b>	<b>Servicios posventa</b>
	Adquisición de predios privados	Definición del proyecto	Gestión de equipos y maquinaria	Ventas y marketing	Entrega y atención de reclamos
	Adquisición de predios públicos	Desarrollo del producto	Gestión de Obra	Generación de convenios con entidades financieras nacionales	
	Saneamiento administrativo y legal	Gestión en la elaboración de expediente técnico	Convenios con gremios		
	Respaldo financiero	Seguimiento del proyecto Gestión de trámites y licencias	Relaciones con técnicos y obreros		

Fuente: Porter, 2002, 2009a, 2009b.

Elaboración: Propia.

## **2. Análisis de las actividades primarias de la cadena de valor**

### **2.1 Gestión de adquisiciones urbanas**

Esta actividad comprende la adquisición de terrenos y emplazamientos urbanos (casa, departamentos, etc.), así como el saneamiento administrativo y legal necesario para poder iniciar los proyectos. Las fortalezas de esta actividad son las siguientes:

- Adquisiciones de predios privados: La compañía dispone de convenios con entidades de bienes raíces (inteligencia comercial) y de una base de datos de más de diez años de vigencia.
- Adquisiciones de predios públicos: Se cuenta con excelentes relaciones con empresas líderes del mercado para la respectiva formación de consorcios en la búsqueda de la adjudicación de proyectos públicos inmobiliarios.

- Saneamiento administrativo y legal: La empresa ha firmado un convenio por más de diez años con el estudio Benítez, Forno y Ugaz Abogados, especialista en soluciones de controversias del ámbito inmobiliario.
- Respaldo financiero: La empresa cuenta con buenos antecedentes crediticios que permiten tener líneas de financiamiento para el desarrollo de los proyectos inmobiliarios.

Por otro lado, la debilidad de la gestión de adquisiciones urbanas es la siguiente:

- La baja participación de mercado por parte de la compañía, que dispone de un portafolio reducido de proyectos, no le permite desarrollar economías de escala en relación con las adquisiciones urbanas.

## **2.2 Gestión y control de proyectos**

Esta actividad comprende desde el inicio del proyecto (terreno comprado) hasta la obtención de la licencia de construcción. Sus fortalezas son las siguientes:

- Definición del proyecto: La empresa cuenta con apoyo de la matriz en Chile, que tiene 86 años en el mercado, para definir los parámetros básicos del proyecto para asegurar la rentabilidad necesaria, siempre cumpliendo con los parámetros urbanísticos y de seguridad según sea el caso.
- Desarrollo del producto:
  - Como parte del *know-how* de la matriz en Chile, Besco utiliza la metodología *Building Information Modeling* (BIM) para el desarrollo de los inmuebles. Esta metodología comprende procedimientos y herramientas informáticas que permiten detallar un proyecto en un plazo menor al promedio.
  - Besco cuenta con una base de datos de diseños estándares.
  - Respecto de la mejora continua, la casa matriz desarrolla, a través de la metodología Six Sigma (Chowdhury 2002), planes de mejora continua de los proyectos que lleva a cabo en toda la región. Estas mejoras tienden a aumentar la rentabilidad manteniendo los estándares de calidad y seguridad en los proyectos.

- Se cuenta con un convenio con las principales empresas de investigación de mercado a través de las cuales se llevan procesos de *focus group* para determinar los requerimientos del consumidor final.
- Gestión de la elaboración del expediente técnico del proyecto: La compañía ha entablado convenios desde hace más de diez años con las principales firmas nacionales de proyectistas:
  - Arquitectura: De La Piedra Arquitectos
  - Estructuras: Prisma
  - Instalaciones Eléctricas: FMT
  - Instalaciones Sanitarias: Ecosistemas

A su vez, los convenios con estos proyectistas tienen un alcance legal para la obtención de las licencias y permisos en los plazos mínimos requeridos.

- Seguimiento del proyecto de construcción: Se utilizan programas informáticos especializados para este ámbito, tales como S10, que consideran parámetros de mejora continua que la matriz determina sobre la base de proyectos regionales.
- Gestión de trámites y obtención de licencia de construcción con la municipalidad respectiva: Se cuenta con un equipo de gerentes de proyectos con amplia experiencia en la gestión de trámites administrativos ante las entidades municipales.
- Gestión de trámites y licencias en entidades involucradas en dichos proyectos: Se mantienen relaciones con empresas contratistas en servicios de saneamiento urbano con amplia experiencia en el mercado para la obtención de licencias ante los organismos competentes (Sedapal, Luz del Sur, Edelnor, etc.).

En cambio, las debilidades de la gestión y control de proyectos son las siguientes:

- Pese a que se cuenta con personal de amplia experiencia y capacidad en cuanto a la gestión y control de proyectos, sería difícil encontrar personal adicional de la misma capacidad y experiencia en caso de que se incremente el portafolio de proyectos en ejecución. Existe una posibilidad de incorporar personal expatriado desde la casa matriz, pero el costo sería muy alto.

- La empresa no posee una escala de operaciones ni cartera de proyectos del tamaño de los líderes del mercado; por tanto, adquiere unas tasas de financiamiento más elevadas que las de los competidores. Asimismo, esta escala y portafolio menor no le permiten firmar convenios con bancos del exterior, que permiten un apalancamiento mayor, como sí los tienen los competidores.

### **2.3 Construcción**

Esta actividad comprende tanto la ejecución de las operaciones como la coordinación necesaria para llevar a cabo el cronograma determinado en la etapa de desarrollo. Las fortalezas de la actividad son las siguientes:

- Gestión de equipos y maquinaria: Besco cuenta con la propiedad de equipos de construcción especializados, tales como torres grúa, retroexcavadoras, entre otros.
- Gestión de obra: La empresa trabaja con ingenieros y arquitectos especializados en construcciones, y cuenta con conocimientos de alta tecnología, tales como técnicas de construcción de sótanos (muros pantalla), procedimientos constructivos para edificios altos, entre otros.
- Convenios con gremios: Se han firmado convenios con los principales gremios de construcción civil en Lima y en el interior del país.
- Buenas relaciones con técnicos y obreros: Estas han permitido ampliar la oferta existente de trabajadores debido a las buenas referencias con respecto a ellos.

No obstante, las debilidades de la empresa en construcciones son estas:

- Actuales diseños altamente estandarizados que no permiten la adaptación de los departamentos a los gustos de los clientes y que no permiten lograr propuestas más creativas en el diseño de los productos.

- Falta de un almacén centralizado para los materiales críticos de construcción, que puede constituir una debilidad en caso de que se implementen nuevas unidades de negocios y se amplíe el portafolio de proyectos inmobiliarios.
- Falta de un programa de responsabilidad social que logre una mejor relación con los obreros, así como un mayor desempeño y conciencia de los mismos en temas de seguridad y salud ocupacional.

## **2.4 Gestión comercial**

Esta actividad comprende el marketing y promoción de los proyectos desarrollados así como la venta final del inmueble a sus usuarios finales. Sus fortalezas son las siguientes:

- Ventas y marketing: La empresa cuenta con un *staff* de profesionales en ventas con amplia experiencia en el mercado y especializados por segmentos.
- Generación de convenios con entidades financieras nacionales: Cuenta con un convenio con el Banco Internacional del Perú (Interbank) para que los proyectos inmobiliarios de la compañía sean promocionados entre los clientes del banco dentro de su cartera de productos hipotecarios.

En cambio, las debilidades de la gestión comercial son dos:

- La inversión en marketing es baja en relación con los principales competidores.
- El personal en los canales de venta no ha mostrado el mejor desempeño en los últimos años.

## **2.5 Servicio posventa**

Esta actividad comprende el seguimiento de la entrega del departamento hasta la atención de reclamos por parte del usuario final. Su fortaleza es la siguiente:

- La empresa cuenta con personal especializado en servicio al cliente al momento de la entrega, así como la solución de reclamos en el período posterior a ella. La amplia experiencia de este personal ha permitido que Besco tenga indicadores de reclamos que no

superan en promedio los dos reclamos por departamento entregado, lo cual es inferior al promedio del mercado.

En cambio, su debilidad en el servicio posventa es esta:

- Los diseños altamente estandarizados no permiten la fácil adaptación de los departamentos a los gustos particulares de cada cliente.

## **2.6 Conclusiones de las actividades primarias**

Besco posee un amplio conocimiento en el rubro inmobiliario, una buena cartera de clientes, equipos experimentados y la ventaja ser parte del Grupo Besalco, que cuenta con 86 años de experiencia en el rubro construcciones. Esto último genera importantes sinergias que suman a las ventajas competitivas sobre el resto de competidores.

Dentro de las actividades primarias, el área de gestión de adquisiciones urbanas constituye una de las principales fortalezas de la empresa y la que permite mantener ventajas competitivas en cuanto a ubicación y cartera de inmuebles, a través de la base de datos que ha mantenido la compañía desde que empezó a operar, así como los convenios que sostiene con firmas de bienes raíces.

Asimismo, la empresa posee grandes ventajas en el desarrollo de proyectos y la actividad de construcción donde la empresa posee el *know-how*, recursos técnicos y activos necesarios para llevar a cabo la ejecución de proyectos de forma simultánea, gracias al soporte de la casa matriz. La debilidad principal que se identifica en el análisis de la cadena de valor se muestra en la parte comercial de la misma, en la que los líderes del mercado han firmado convenios con las principales entidades financieras, por lo que estas últimas mantienen acuerdos de casi exclusividad con estas constructoras inmobiliarias. Sin embargo, el déficit de infraestructura inmobiliaria es lo suficientemente grande como para que muchas financieras puedan auspiciar proyectos que no son cubiertos por los líderes del mercado.

## **3. Análisis de las actividades de apoyo de la cadena de valor**

### **3.1 Dirección**

Esta actividad comprende las políticas llevadas por las gerencias divisionales.

- Fortalezas
  - Cuenta con políticas, procedimientos y estándares que han venido siendo desarrollados por la casa matriz durante más de cincuenta años.
- Debilidades
  - Muchas de las políticas no se adaptan al conocimiento de los trabajadores peruanos, por ejemplo, el uso de equipos de protección personal.

### **3.2 Administración y finanzas**

Esta actividad comprende el desarrollo de las funciones contables, financieras, de servicios generales, de sistemas, entre otros.

- Fortalezas
  - Respecto al tema financiero, la empresa cuenta con buenas referencias crediticias dado que, durante toda su existencia en el Perú y la de la casa matriz en Chile, no ha presentado problemas de insolvencia.
  - En cuanto a los servicios generales, la empresa sigue la cultura organizacional de la casa matriz, donde se mantiene un buen ambiente laboral entre sus trabajadores para lograr ser reconocidos en los listados de los mejores lugares para trabajar.
- Debilidades
  - La empresa en el Perú no ha logrado una escala de operaciones suficiente para lograr las condiciones crediticias que obtienen los líderes del mercado inmobiliario.

### **3.3 Recursos humanos**

Esta actividad comprende el reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los trabajadores.

- Fortalezas
  - La compañía cuenta con todo su personal en planilla con el objetivo de ser considerada como uno de los mejores lugares para trabajar. Esto se ha visto reflejado en los indicadores de desempeño del personal, los cuales son superiores al promedio.

- Debilidades
  - La escala de operaciones de la empresa no ha permitido que la compañía pueda tener acceso a los mejores y más capacitados obreros y trabajadores debido a que ellos mantienen una amplia relación con los líderes del mercado.

### **3.4 Logística**

Esta actividad comprende todo el aprovisionamiento de los materiales críticos para el desarrollo de los proyectos, tales como cemento, acero y acabados.

- Fortalezas
  - Los convenios que Besco mantiene con los principales proveedores de estos materiales le ha permitido seguir de manera efectiva una política de inventario cero (*just in time*), con su consecuente respectivo ahorro en costos.
  - Como parte de estos convenios, la empresa está llevando a cabo una política de compras centralizadas para lograr economías de escala (precios unitarios más bajos).
- Debilidades
  - La carencia de un almacén central (fuera de obra) ha generado la existencia de mermas en algunos materiales. Aunque por el momento estas mermas son mínimas, existe la posibilidad de que, con el incremento de operaciones, se vuelva significativa.

### **3.5 Conclusiones de las actividades de apoyo**

La empresa mantiene fortalezas importantes con respecto al plano directivo, logístico y financiero, puesto que cuenta con el conocimiento, recursos y respaldo de la casa matriz en Chile. Sin embargo, en el plano financiero, se han mostrado condiciones menos favorables que las de los líderes del mercado, pues no se ha logrado una escala de operaciones similar. Por otro lado, en cuanto a la contratación de personal de experiencia en operaciones, los líderes del mercado aglomeran a los más destacados en este perfil, y no se puede tener acceso a ellos.

### **3.6 Evaluación de factores internos – Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de Besco presenta 18 factores determinantes de éxito (más relevantes), 12 fortalezas y 6 debilidades, que es una cantidad adecuada de factores. Se obtuvo un valor ponderado de 2.71; entonces, Besco muestra más fortalezas que debilidades, lo que brinda la posición de orientar sus actividades a las nuevas propuestas del servicio de tercerización de la construcción de edificaciones para el sector inmobiliario. La mejora de las debilidades se analizará en la elaboración de estrategias internas. A continuación, en la Tabla 5, se puede observar la matriz EFI de la empresa.

**Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos**

Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)					
Factores determinantes de éxito			Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>					
1	Exclusivo programa de inteligencia comercial		0.11	3	0.33
2	Adecuada relación con los líderes del mercado para la formación de consorcios		0.11	4	0.44
3	Convenio con el Estudio Benítez, Forno y Ugaz, abogados especialistas en la solución de controversias para el saneamiento administrativo y legal		0.11	4	0.44
4	Respaldo financiero de parte de la banca nacional debido al buen historial crediticio		0.11	4	0.44
5	Metodología BIM ( <i>Building Information Modelling</i> ) como parte del <i>know-how</i> de la casa matriz		0.11	4	0.44
6	Convenios con las principales compañías de investigación de mercado para determinar los requerimientos del consumidor final a través de herramientas como <i>focus group</i>		0.01	3	0.03
7	Convenios con las principales empresas de ingenieros proyectistas a nivel nacional teniendo un alcance para la obtención de licencias y permisos en los plazos mínimos requeridos		0.01	4	0.04
8	Disponibilidad y propiedad de recursos, tales como equipos de construcción y <i>staff</i> de profesionales especializados en construcción.		0.01	4	0.04
9	Convenio con el Banco Internacional del Perú (Interbank) para la promoción de los proyectos entre sus clientes		0.01	3	0.03
10	Personal altamente capacitado en la atención de reclamos que logró que, en promedio, se atiendan alrededor de dos reclamos por año por departamento entregado (más bajo que el mercado)		0.01	3	0.03
11	Ejecución de una política de compras centralizadas para lograr economías de escala		0.01	3	0.03
12	Política efectiva de inventario cero ( <i>just in time</i> ) debido a la escala actual de operaciones		0.01	3	0.03
<b>Debilidades</b>					
1	Baja participación de mercado y consiguiente falta de economías de escala en relación a adquisiciones urbanas (Gestión de adquisiciones urbanas)		0.11	2	0.22
2	Riesgo de no poder conseguir personal de amplia experiencia y capacidad en cuanto a la gestión y control de proyectos en caso de que aumente la escala de operaciones (Gestión y Control de proyectos)		0.01	2	0.02
3	Falta de un almacén centralizado ante un eventual crecimiento de las operaciones (Construcción)		0.01	1	0.01
4	Tasas de financiamiento superiores a la de los competidores debido a la escala de operaciones reducida en comparación a los líderes del mercado (Actividades de apoyo: administración y finanzas)		0.01	2	0.02
5	Diseños altamente estandarizados que no permiten la adaptación de los departamentos a los gustos de los clientes y que no permiten lograr propuestas más creativas en el diseño de los productos (Construcción)		0.11	1	0.11
6	Falta de un programa de responsabilidad social que logre una mejor relación con los obreros, así como un mayor desempeño y conciencia de los mismos en temas de seguridad y salud ocupacional (Construcción)		0.11	1	0.11
<b>Total</b>			<b>1.00</b>		<b>2.87</b>

Fuente: D' Alessio, 2008.

Elaboración: Propia.

En conclusión, se obtuvo un valor ponderado de 2.87, lo cual indica que, si bien Besco se encuentra en una buena posición, existen muchas posibilidades de mejora.

### 3.7 Análisis de matriz VRIO

Las fortalezas relevantes (recursos/capacidades) determinadas en el presente análisis están consideradas para evaluación en la matriz VRIO con la finalidad de identificar la ventaja competitiva de BESCO frente a sus competidores (ver Tabla 6).

Como resultado, encontramos que la ventaja competitiva está constituida por recursos de tipo físico, como sus activos de construcción e intangibles, así como por los procedimientos para la gestión y ejecución de los proyectos, que han sido desarrollados por la casa matriz durante más de cincuenta años.

**Tabla 6. Matriz VRIO**

Recurso / Capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Exclusivo programa de inteligencia comercial	Intangible / Organizacional	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Adecuada relación con los líderes del mercado para la formación de consorcios	Intangible / Organizacional	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Convenio con el Estudio Benítez, Forno y Ugaz, abogados especialistas en la solución de controversias para el saneamiento administrativo y legal.	Intangible / Organizacional	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Respaldo financiero de parte de la banca nacional debido al buen historial crediticio	Financiero	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Metodología BIM ( <i>Building Information Modelling</i> ) como parte del <i>know-how</i> de la casa matriz	Físico	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Convenios con las principales compañía de investigación de mercado para determinar los requerimientos del consumidor final a través de herramientas como <i>focus group</i>	Intangible / Organizacional	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Convenios con las principales empresas de ingenieros proyectistas a nivel nacional teniendo un alcance para la obtención de licencias y permisos en los plazos mínimos requeridos	Intangible / Organizacional	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Disponibilidad y propiedad de recursos, tales como equipos de construcción y <i>staff</i> de profesionales especializados en construcción	Físico / Humano	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Existe actualmente un convenio con el Banco Internacional del Perú (Interbank) para la promoción de los proyectos entre sus clientes	Intangible / Organizacional	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Personal altamente capacitado en la atención de reclamos con el que se ha logrado que en promedio se atiendan alrededor de dos reclamos por año por departamento entregado (más bajo que el mercado)	Humano	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Política de compras centralizadas para lograr economías de escala.	Intangible / Organizacional	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Política efectiva de inventario cero ( <i>just in time</i> ) debido a la escala actual de operaciones	Intangible / Organizacional	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: D'Alessio, 2008.

Elaboración: Propia.

## **4. Obtención de la estrategia genérica**

### **4.1 Descripción de la ventaja competitiva**

La amplia experiencia en la gestión y control de proyectos inmobiliarios con el respaldo en conocimientos, recursos, y activos de Besalco constituye un aspecto difícil de imitar por competidores con escalas de operaciones medianas y pequeñas.

La propiedad de activos críticos, como grúas y convenios con los proveedores de materiales críticos; *know-how*; y contar con personal operativo altamente calificado permite controlar los tiempos de los cronogramas de ejecución de proyectos, y mantener los estándares de calidad y seguridad.

### **4.2 Determinación de la estrategia genérica**

Dadas las ventajas competitivas, se concluye que Besco posee una estrategia genérica de liderazgo en costos tipo 2 (mejor valor). Los costos de construcción por metro cuadrado de la compañía se encuentran por encima de los líderes del mercado, que manejan costos bajos; sin embargo, se ofrece mejor calidad y mejor tiempo de entrega que aquellos.

Actualmente, la empresa posee personal altamente calificado, con sólida experiencia en el sector inmobiliario, que a diferencia de otros competidores, se encuentra en planilla, recibiendo los beneficios de ley. Asimismo, la compañía cuenta con plena disponibilidad de equipos críticos (grúas) gracias al soporte de la casa matriz. Estos factores han permitido un compromiso fuerte e identificación de los trabajadores operativos con la empresa. A continuación, en la Tabla 7, se presenta la determinación de estrategia genérica.

**Tabla 7. Determinación de estrategia genérica**

		<b>RECURSOS Y HABILIDADES REQUERIDOS</b>	<b>Seg1</b>		<b>Seg2</b>	
<b>LIDERAZGO EN COSTOS (Tipos I y II)</b>	1	Inversión sostenida de capital (Tipo I y II)	1		1	
	2	Acceso a fuentes de capital (Tipo I y II)	1		1	
	3	Habilidades para la ingeniería de procesos (Tipo II)	1		1	
	4	Supervisión intensiva del trabajo (Tipo II)	1		1	
	5	Productos diseñados para ser fácilmente producidos (Tipo II)	1		1	
	6	Sistema de distribución de bajo costo (Tipo I y II)	1		1	
			<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	1	Excelentes habilidades de marketing	0		0	
	2	Ingeniería de productos	1		1	
	3	Cualidades creativas	0		0	
	4	Excelentes capacidades en investigación	1		1	
	5	Reputación corporativa de calidad	1		1	
	6	Liderazgo tecnológico	0		0	
	7	Larga tradición en la industria	1		1	
	8	Excelente cooperación de los canales de distribución	0		0	
			<b>5</b>	<b>50%</b>	<b>5</b>	<b>50%</b>
<b>ENFOQUE</b>	1	Combinación de ambas, direccionadas a un objetivo estratégico específico	0		0	
			<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
		<b>REQUERIMIENTOS DE LAS ORGANIZACIONES NECESARIOS</b>	<b>Seg1</b>		<b>Seg2</b>	
<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b>	1	Controles estrictos de costos	1		1	
	2	Controles y reportes detallados frecuentes	1		1	
	3	Organizaciones estructuradas con responsabilidades claras	1		1	
	4	Incentivos basados en alcanzar objetivos cuantitativos estrictos	1		1	
			<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	1	Excelente coordinación entre las funciones de I&D, desarrollo de productos y marketing	0		0	
	2	Mediciones subjetivas e incentivos en lugar de mediciones cuantitativas	1		1	
	3	Facilidad para atraer a personal calificado, creativo y científico	0		0	
			<b>1</b>	<b>33%</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>
<b>ENFOQUE</b>	1	Combinación de ambas, direccionadas a un objetivo estratégico específico	0		0	
			<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Pese a que la mayoría de organizaciones que se dedican a la construcción de condominios inmobiliarios están enfocadas a la reducción de costos, en el caso de BESCO se trata de mantener costos bajos a través de diseños estandarizados y controles estrictos que permiten conservar la mayor calidad posible para entregarle al cliente un mayor valor en el inmueble que adquieren (liderazgo en costos, mejor valor).

### Capítulo III. Formulación de objetivos y estrategias

#### 5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

##### 1.1 FODA Cruzada (FO, FA, DO, DA)

Sobre la base de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, identificadas en el análisis interno y externo respectivamente, se han determinado estrategias obtenidas relacionando los factores más relevantes de ambos análisis en la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que se podrá apreciar más adelante en el Anexo 2. Se clasificaron estas estrategias de acuerdo al grado de impacto en el cumplimiento de los objetivos con el fin de priorizarlas según su importancia para la asignación de recursos en la ejecución del plan. Las estrategias son las siguientes:

- Reducir costos unitarios a través de la ampliación de operaciones.
- Ofrecer servicios de tercerización para otras compañías inmobiliarias, de tal manera que se incrementen las operaciones actuales, reduciendo los costos unitarios.
- Lograr alianzas estratégicas con otras compañías para una mayor participación como consorcios frente a concursos del Estado.
- Mejorar la estandarización de los diseños involucrando proyectos como "techos verdes".
- Lograr la inversión necesaria para ampliar las operaciones actuales a través de financiamiento externo.
- Explorar la posibilidad de ingresar a otros mercados latinoamericanos que muestren déficit en infraestructura inmobiliaria.
- Explotar la capacidad para llevar a cabo proyectos innovadores que comprendan los conceptos de "techos verdes" y reutilización parcial de aguas residuales.
- Lograr sinergias a través de los gremios afines para lograr implementar un programa conjunto de responsabilidad social.

##### 1.2 Visión y Misión actuales

- **Visión actual:** "Construir la empresa peruana más innovadora del sector".

La visión debe indicar a los accionistas, empleados, clientes y otros grupos de interés de la empresa hacia dónde van y qué es lo que quieren llegar a ser. La Visión de Besco es bastante genérica y poco clara en ese sentido. Más bien, la visión debe contener la posición que quiere lograr en el sector inmobiliario e incluir el aspecto social que cobra cada vez más importancia en este sector y, sobre todo, en los negocios donde quiere estar presente la empresa.

- **Misión actual:** “Desarrollar una organización empresarial emprendedora, confiable y exitosa, dedicada a construir bienestar para todos nuestros clientes”.

La misión de la empresa Besco no está bien formulada. Faltaría agregar los componentes de responsabilidad social y medio ambiente, que son bastante importantes para el sector en el que opera la empresa, así como otorgar mayor énfasis a los clientes y a los empleados que contribuyen con los resultados del negocio.

De acuerdo con David (2013), cada organización tiene un propósito y una razón de ser únicos. Esta singularidad debe verse reflejada en las declaraciones de visión y misión, cuya naturaleza puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. Esta alcanza un elevado sentido de propósito cuando sus estrategias, directivos y empleados desarrollan y comunican claramente una visión y una misión de negocios.

Una correcta declaración de la misión evidencia a los clientes; los productos o servicios; los mercados; la tecnología; la preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad; la filosofía; el autoconcepto; y la preocupación de la imagen pública y los empleados de la organización. Estos nueve componentes ofrecen un modelo práctico con el cual evaluar y redactar la declaración de la misión. Como primer paso en la administración estratégica, las declaraciones de visión y misión proporcionan la dirección necesaria para todas las actividades de planeamiento.

Por otro lado, para D'Alessio (2008), la misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico, y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias. Una declaración correcta de la misión debe hacer que concuerden las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no se debe hacer, ser el conductor en las decisiones de la gerencia, y proveer una guía práctica para ayudarla a administrar. Por otro lado,

este autor señaló que la visión de una organización es la definición deseada de su futuro y que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, y del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Sobre la base de estos conceptos, se procedió a formular una nueva visión y misión para Besco.

### **1.3 Formulación de nueva Visión y Misión**

- **Visión mejorada:** “Ser líderes en nuestro segmento, inculcando la mejora continua entre todos nuestros colaboradores, marcando la diferencia en cada uno de los proyectos que emprendemos” .
- **Misión mejorada:** “Brindar la mejor experiencia a nuestros clientes a través de una eficiente gestión inmobiliaria con soluciones de altos estándares de calidad, tecnología y responsabilidad con nuestra sociedad y medio ambiente a través de las cuales alcanzaremos los objetivos de nuestros inversionistas y contribuiremos al desarrollo del país”.

### **1.4 Valores corporativos**

- Actuar de manera sincera, honesta, solidaria y transparente tanto al interior como al exterior de la compañía.
- Desarrollar relaciones amistosas, abiertas y respetuosas con los colaboradores.
- Asumir todos los retos como desafíos propios.
- Buscar permanentemente la mejora continua en un ambiente de apertura, colaboración y respeto.
- Contar con la iniciativa para cuestionar y fomentar la discusión abierta, sincera y respetuosa que permita elegir la mejor acción.
- Estar comprometidos con el cuidado del medio ambiente y responsabilidad social en sus edificaciones, principalmente en la construcción de condominios multifamiliares. A través de la casa matriz, Besco tiene en cartera la implementación del proyecto “techos verdes” en condominios, que incorporan la reutilización parcial de las aguas de desagüe a través de tratamientos simples. Asimismo, busca llevar a cabo, en coordinación con los gremios de construcción, programas de seguridad y responsabilidad social destinados a los obreros de la industria de la construcción para mejorar su relación en el nivel familiar.

## 1.5 Objetivo general

Ser reconocida como una compañía constructora que brinda edificaciones inmobiliarias de máxima calidad estructural a costos bajos e incrementar en al menos 20% los ingresos de la compañía al final de un período de tres años.

## 1.6 Objetivos estratégicos

### 5.6.1 Interés organizacional

El interés de la organización está dirigido con mayor intensidad a la protección del capital de los accionistas y al aumento del retorno sobre la inversión. A continuación, en la Tabla 8, se observa la matriz del Interés Organizacional de la empresa.

**Tabla 8. Matriz del Interés Organizacional**

Matriz del Interés Organizacional				
Interés Organizacional		Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Protección del capital de los accionistas	X		
2	Aumento del retorno sobre la inversión	X		
3	Aumento de la participación del mercado		X	
4	Desarrollo de los valores corporativos			X

Fuente: D'Alessio, 2008.

Elaboración: Propia.

En la Tabla 8, se aprecia la importancia fundamental de proteger la inversión de los accionistas, y se busca implementar estrategias que permitan el incremento del retorno sobre esa inversión e incrementen así la participación de mercado con la consecuente ampliación de las operaciones actuales.

### 5.6.2 Áreas de resultado clave y objetivos a largo plazo

Se han establecido seis objetivos clave con sus medidas cuantitativas respectivas, que permitirían sostener las acciones del plan estratégico en el largo plazo (ver Tabla 9). Sobre la base de los resultados del análisis FODA cruzado, la compañía buscará el incremento de sus

ingresos a través del servicio de tercerización inmobiliaria (construcción de condominios para terceros) y la construcción de techos verdes en los proyectos inmobiliarios propios. El concepto de techos verdes contempla la implementación de jardines en los techos de los condominios; estos jardines deben ocupar alrededor del 75% del área de los techos y serán alimentados con aguas residuales provenientes de los departamentos a través de un sistema de filtrado simple.

**Tabla 9. Áreas de resultado clave (ARC) y objetivos a largo plazo (OLP)**

	ARC	Indicadores
1	Crecimiento en las ventas	Porcentaje de crecimiento
2	Rentabilidad	Porcentaje sobre ventas
3	Reclamos	Número de reclamos
4	Participación de mercado	Porcentaje de crecimiento anual
5	Diversificación	Número de proyectos de techos verdes
6	Seguridad	Número de accidentes con tiempo perdido

Fuente: D'Alessio, 2008.  
Elaboración propia.

### 5.6.3 Objetivos de corto plazo por seguir en los próximos tres años

En la Tabla 10, se pueden observar los objetivos de corto plazo que la empresa ha fijado para los próximos tres años.

**Tabla 10. Objetivos para los próximos tres años**

	Áreas de resultado clave	Años		
		2016	2017	2018
1	Crecimiento en las ventas	18%	40%	68%
2	Rentabilidad	18%	18%	18%
3	Reclamos	0	0	0
4	Participación de mercado	5%	8%	10%
5	Diversificación (número de proyectos "techos verdes" y tercerizados)	2	5	10
6	Seguridad (número de accidentes con tiempo perdido)	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

## 1.7 Estrategia de competitividad

Sobre la base de los recursos, habilidades y requerimientos mínimos de las organizaciones establecidos por Porter (2009), se establece que, tanto para el segmento de proyectos propios,

que incluyen implementación de “techos verdes”, como para el segmento de servicio de construcción para terceros, se debe mantener una estrategia de liderazgo en costos tipo 2 (mejor valor), considerando que existirían riesgos, tales como que los compradores sacrifiquen las características diferenciadoras para conseguir ahorro en costos, o riesgo de ser imitados, lo que puede generar una reducción en la percepción de la diferenciación.

### **1.8 Estrategia de crecimiento**

Para la estrategia de crecimiento, se ha realizado un análisis sobre la base de la Matriz de Ansoff (Ansoff 1997), considerando las dimensiones de la estrategia de productos y su cobertura de mercados.

Con respecto a sus productos, actualmente Besco realiza la venta de departamentos y planea ejecutar el servicio de construcción inmobiliaria para terceros. Por lo tanto, se selecciona, para el segmento dirigido a la venta de proyectos inmobiliarios propios, la estrategia de penetración de mercado, tomando en cuenta que son los productos actuales cuya ventaja es la posibilidad de construir competencias diferenciadoras, y lograr economías de escala y mayor eficiencia en el uso de los recursos.

Con relación al segmento dirigido al servicio de construcción inmobiliaria para terceros, se selecciona la estrategia de desarrollo de mercado, considerando que se pueden generar ventajas debido a que la expansión produce una mejora en la reputación de la compañía, en la reducción de la presión competitiva, en la diversificación en mercados con mayor rentabilidad y en efectos positivos de sinergia.

Con la finalidad de determinar la validez de los supuestos utilizados, se ha procedido al desarrollo de un sondeo de mercado a través de la investigación de información secundaria para la obtención de datos que se han confirmado en entrevistas con expertos. La metodología y resultados empleados serán presentados en el Anexo 3.

## **Capítulo IV. Planes funcionales**

En el presente capítulo se desarrollan los planes funcionales para Besco propuestos para las áreas de administración, marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial para luego proceder a la evaluación financiera de los mismos. Asimismo, estos planes se enfocarán en la propuesta de objetivos para los próximos tres años (período 2016-2018).

### **1. Plan de administración**

#### **1.1 Introducción**

Actualmente, Besco administra la organización a través de una Gerencia de Administración y Finanzas, que se encarga de brindar soporte en todos los aspectos legales, recursos humanos, contabilidad, tesorería, sistemas y de asistencia gerencial. Dentro de estas funciones, el área de administración se encarga también de facilitar la implementación de nuevas estructuras para las áreas establecidas, de acuerdo a las decisiones del comité de gerentes funcionales.

#### **1.2 Objetivos de administración**

Los objetivos propuestos para el período 2016-2018 son los siguientes:

- Facilitar los aspectos administrativos necesarios para la implementación del servicio de tercerización (construcción para terceros) de proyectos inmobiliarios, complementando las actividades primarias de construcción y gestión de proyectos que ya tienen a su cargo los proyectos inmobiliarios propios desarrollados por la compañía.
- Facilitar los aspectos administrativos necesarios para la implementación del programa de techos verdes, dentro de los proyectos actuales manejados por la compañía.

En el Anexo 4, se presentará detalladamente el organigrama actual con las posiciones que se estarían implementando para llevar a cabo los objetivos mencionados<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> El organigrama fue elaborado siguiendo a Mintzberg (2012).

## 2. Plan funcional de marketing

### 2.1 Introducción

Actualmente, Besco es reconocido en el mercado de construcción y comercialización de condominios de departamentos familiares para los niveles socioeconómicos (NSE) B, C y D, por lo cual será desarrollado como marca para estos sectores.

### 2.2 Estimación de la demanda

De acuerdo a lo mencionado en el anexo 3, se evaluaron fuentes de información secundaria (Marco Macroeconómico Multianual, emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas; boletines del Banco Central de Reserva del Perú y de la Cámara Peruana de la Construcción - Capeco), para pronosticar que el sector construcción crecerá entre 4% y 6% en el período 2016-2018. Asimismo, en publicaciones como el Top 10,000 de Empresas Peruanas (Perú Top Publication 2014) se ha encontrado que muchas de las compañías del rubro en el sector inmobiliario que atienden a los segmentos de Besco han tenido incrementos superiores a los pronosticados para la compañía en el siguiente plan. Estos supuestos han sido validados en entrevistas con expertos del sector.

La siguiente tabla muestra el pronóstico de ventas para el período 2016-2018:

**Tabla 11. Estimación de las ventas para los próximos tres años**

	Segmento	2016	2017	2018
1	Construcción inmobiliaria (m2)	26.500	29.000	32.000
2	Tercerización inmobiliaria (m2)	3.000	6.000	10.000
3	Ventas incrementales de departamentos propios (m2)	750	2.478	4.682
4	Ventas incrementales de departamentos tercerizados (m2)	3.000	6.000	10.000
5	Incremento porcentual en ventas (% respecto al año 2015)	18%	40%	68%

El número de m2 totales incrementales que se venderían de acuerdo al plan, equivale a un incremento de 18%, 40% y 68% para cada año del período 2016-2018 (crecimiento respecto al año 2015). Este crecimiento ha sido validado sobre la base de la revisión de información secundaria sobre el crecimiento de compañías del sector y entrevistas con expertos.

Los flujos por tipo de ingresos (venta de departamentos propios y ventas por servicios de tercerización), se encuentran detallados en el anexo X.

## 2.3 Objetivos de marketing

Los objetivos propuestos para el período 2016-2018 son los siguientes: (i) generales y (ii) específicos.

### 2.3.1 Objetivos generales

- Posicionar a Besco Construcciones como marca líder en servicios de construcción de departamentos en Lima hacia el año 2018.
- Posicionar a Besco Inmobiliaria como marca dentro del *top 2* en recordación en su zona de influencia hacia el año 2018.
- Lograr impacto mediático en la difusión del concepto de “techos verdes” que sea seguido por las empresas competidoras.

### 2.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la empresa para los próximos tres años pueden observarse en la Tabla 12.

**Tabla 12. Objetivos de marketing para los próximos tres años**

	Objetivo de Marketing	2016	2017	2018
1	Lograr un incremento sostenido en las ventas (con respecto al año inicial)	18%	40%	68%
2	Número de reclamos por insatisfacción de los clientes	0	0	0
3	Recuerdo de la marca por los clientes inmobiliarios	30%	50%	70%
4	Velocidad de ventas (departamentos vendidos por mes)	10	18	20

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Actividades para cada objetivo

Para la marca Besco Construcciones, las actividades para cada objetivo son las siguientes:

- Desarrollar el plan estratégico de comunicación, imagen y medios socializándolo a través de la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco).
- Desarrollar e implementar una imagen de marca con respecto a los procedimientos y estándares desarrollados por Besco en la construcción de condominios familiares.
- Desarrollar e implementar el plan de medios (publicaciones especializadas emitidas por los gremios afines).

Para la marca Besco Inmobiliaria, las actividades para cada objetivo son las siguientes:

- Desarrollar el plan estratégico de comunicación, imagen y medios:
  - Identificar los atributos relevantes de la marca y definir e implementar el plan desarrollo para Lima y el interior del país.
  - Participación en eventos (premiaciones) de reconocimiento de marca y actividades de mercadeo que incluyan responsabilidad social empresarial y cuidado del medio ambiente.
  - Desarrollo de plan de medios para prensa y espacios públicos.
  - Promocionar los proyectos de “techos verdes” a través de medios televisivos mostrando las cualidades vinculadas con el diseño exterior y el aprovechamiento de aguas residuales.
- Desarrollar la página web y redes sociales:
  - Desarrollo de plan de publicidad viral en redes.
  - Desarrollar y difundir la página web.
- Desarrollar un programa de lealtad para Besco Inmobiliaria:
  - Marketing relacional con los clientes: Repotenciar la administración basada en la relación con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) existente para conocer y diseñar estrategias personalizadas para los clientes finales de los condominios de departamentos, así como mantener una relación estrecha con ellos.
  - Alianzas estratégicas con empresas del sistema financiero, periódicos, revistas y tecnología: Empezar campañas especiales para los socios estratégicos más importantes, como entidades financieras, proveedores, etc.
- Planificar eventos de lanzamiento para cada nuevo condominio
  - Contratar empresas especializadas para la realización del evento.

- Plan de comunicación del evento de lanzamiento.
- Involucrar a medios televisivos promocionando el atributo de “techos verdes” y reutilización parcial de aguas residuales.
- Involucrar al municipio respectivo en el evento de inauguración del condominio y entrega de los departamentos a los propietarios.

## **2.5 Acciones estratégicas de marketing**

El área de marketing debe realizar las siguientes acciones durante los próximos tres años.

### **2.5.1 Producto / Servicio:**

- **Servicio de construcción para terceros:**

El servicio de tercerización que ofrece Besco incluye una serie de servicios complementarios:

- Rediseño y evaluación de la constructabilidad del proyecto.
- Control de costos.
- Administración y presupuesto operativo.
- Control de calidad.
- Seguridad.
- Cumplimiento de plazos fijados.

Se plantean las siguientes acciones estratégicas:

- Desarrollar un canal virtual de información comercial para los clientes inmobiliarios, que les brinde información relevante como evolución del avance de obra, facturación parcial, comunicados, entre otros, considerando que cada usuario cuente con los perfiles y seguridad para el manejo de información adecuadamente.
- Lograr un convenio con Capeco y asociaciones inmobiliarias afines para promocionar el servicio de tercerización entre las empresas asociadas.
- Desarrollo de una página web para Besco en la que se puedan ofrecer las características del servicio de tercerización para clientes (empresas inmobiliarias).

- **Proyectos propios**

Besco ofrece departamentos multifamiliares con un área promedio de 65 m<sup>2</sup> en condominios que comprenden aproximadamente doscientos departamentos, que incorporan una extensión de áreas verdes equivalente 75% del área de azotea.

### **2.5.2 Precio**

- Departamentos: En la actualidad, la compañía está comercializando departamentos a un precio promedio de US\$ 1.000 por metro cuadrado y se estima que este precio se seguirá manteniendo.
- Tercerización: El precio establecido por servicio de tercerización comprende un rango entre US\$ 350 y US\$ 500 por metro cuadrado dependiendo del alcance del servicio de acuerdo al contrato de tercerización (dependiendo del alcance, si supone o no acabados finales).

### **2.5.3 Plaza**

Para determinar la ubicación de sus proyectos, Besco toma en cuenta diversos factores: (i) ubicación geográfica, (ii) zonas de acceso, (iii) tamaño y (iv) entorno.

### **2.5.4 Promoción**

- Publicidad:
  - Servicio de tercerización: Se utilizarán revistas y páginas web especializadas en el rubro inmobiliario y del medio empresarial local, principalmente de Capeco y asociaciones inmobiliarias afines.
  - Condominios de departamentos ejecutados por Besco: Las campañas de publicidad serán llevadas a cabo dos veces al año con el objetivo de posicionar la marca y generar tráfico a cada proyecto (casetas de informes).
- Relaciones públicas: Se desarrollarán eventos con contactos claves de las municipalidades, la Cámara Peruana de la Construcción, la Cámara de Comercio de Lima, asociaciones inmobiliarias, *brokers* y universidades para presentar proyectos, desarrollos y lanzamientos, y promocionar los beneficios de los proyectos de techos verdes.

### **2.5.5 Personas**

- Besco incorporará personal expatriado proveniente de la casa matriz Besalco para liderar las acciones del presente plan estratégico.
- Se definirán procedimientos y protocolos de atención al cliente final en cada punto de contacto: recepción, casetas informativas, personal de seguridad y *call center*.
- Se definirá un uniforme estándar para todo el personal en las casetas de información en los proyectos.

### **2.5.6 Procesos**

- Establecer un proceso diferenciado con respecto a la atención al cliente y las solicitudes de información tanto para los servicios de tercerización como para los departamentos finales, con el objetivo de atender de la mejor manera a cada tipo de cliente controlando cada punto de contacto que se mantenga con el cliente final.
- Incrementar la especialización en las plataformas de metodología BIM para lograr reducciones de costos tanto en proyectos propios como tercerizados.

### **2.5.7 Proactividad**

- Las edificaciones de Besco, tanto en departamentos finales como en servicios de construcción, deben realizarse con la máxima calidad posible respetando los plazos de entrega señalados en cada contrato.
- Asimismo, en los proyectos para terceros, se busca involucrar al cliente para que se pueda concretar la construcción de departamentos piloto y casetas de venta antes de la ejecución propiamente dicha.

## **2.6 Segmentación**

### **2.6.1 Segmentación geográfica**

Con el propósito de implementar la estrategia de penetración de mercado (Besco Inmobiliaria) y desarrollo de mercado (Besco Construcciones), se repotenciarán las actividades en los condominios dirigidos a los NSE B, C y D de Lima Metropolitana.

### **2.6.2 Segmentación demográfica**

- Servicios de tercerización: Empresas constructoras e inmobiliarias consolidadas y reconocidas comercial y financieramente en Lima que cuenten con apertura a la negociación y con un proyecto atractivo de implementación.
- Inmobiliaria: La comunicación y estrategia de Besco Inmobiliaria está en función del segmento en el cual se ubica físicamente, que son mayormente los segmentos B, C y D.

### **2.6.3 Segmentación conductual**

- Servicios de tercerización: Empresas constructoras e inmobiliarias exigentes que buscan un servicio que incorpore la mejor calidad posible manteniendo una posición de costos intermedio-bajos.
- Inmobiliaria: Familias jóvenes correspondientes a los segmentos B, C y D que posean ingresos medios-bajos con buenos registros crediticios.

### **2.6.4 Segmentación psicográfica**

- Servicios de tercerización: El mercado se ha desarrollado gracias a la estabilidad financiera del Perú, lo que atrae a nuevas empresas constructoras e inmobiliarias e incentiva el incremento de los proyectos en que las inmobiliarias que los administran buscan servicios de tercerización en la construcción que mantengan altos estándares de calidad.
- Inmobiliaria: Tomando en cuenta los estilos de segmentación de Arellano (2015), los clientes objetivo de los departamentos de BESCO pueden ser segmentados en dos tipos:
  - Progresistas: Varones, jefes de familia entre 35 y 45 años con niveles de ingreso medios y bajos con un alto sentido de responsabilidad por el trabajo.
  - Adaptados: Varones pertenecientes a los rangos de edades de 25 – 35 y 45 – 55 años que son jefes de familia y que buscan mejorar el bienestar de sus familias.

## 2.7 Estrategia de marca

Se aplicará la estrategia de marcas múltiples (Kotler y Keller 2006): tanto la construcción para terceros como la parte inmobiliaria tendrán sus marcas propias. Para el caso de los servicios de tercerización, la marca será Besco Construcciones y, para la parte inmobiliaria, Besco Inmobiliaria.

## 2.8 Estrategia de posicionamiento de marca

Cada una de las distintas marcas de Besco debe poseer una estrategia de posicionamiento diferente de acuerdo al segmento de mercado al que se dirige (Kotler y Keller 2006). Ambas marcas tratarán de transmitir a la mente del consumidor una percepción de buena calidad a costos bajos-intermedios. En el Anexo V, se presenta el detalle del mapa perceptual actual de posicionamiento y mantra de marca.

## 2.9 Postura competitiva

Para tercerización y la división inmobiliaria, Besco asumirá la posición de retador con una estrategia de ataque por flancos (Kotler y Keller 2006).

## 2.10 Presupuesto de marketing

A continuación, en la Tabla 12, se presenta el resumen del presupuesto de las actividades planteadas para el plan de marketing, las cuales se encuentran detalladas en el plan financiero. Asimismo, el Anexo VI ofrecerá el detalle de los montos presupuestados para cada una de las acciones a realizar.

**Tabla 13. Resumen del presupuesto de marketing (en nuevos soles)**

	<b>Acciones</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1	Acciones a realizar para Besco Construcciones	200.000	190.000	240.000
2	Acciones a realizar para Besco Inmobiliaria	800.000	870.000	870.000

Fuente: Elaboración propia

### 3. Plan funcional de operaciones

#### 3.1 Introducción

Actualmente, Besco opera en toda la cadena de valor del negocio inmobiliario ejecutando directamente las principales actividades de desarrollo del negocio, como las adquisiciones urbanas, la gestión y control de los proyectos, la construcción, las ventas, y el servicio posventa.

#### 3.2 Objetivos de operaciones

Los objetivos propuestos para el período 2016-2018 son los siguientes:

##### 3.2.1 Objetivos generales

- Incrementar los proyectos en ejecución: Obtener mayores ingresos por medio del logro de una mayor eficiencia e incremento de proyectos en la construcción de los condominios actuales y en el servicio de construcción para terceros hacia el año 2018.
- Reducir los costos: Para incrementar la rentabilidad de los proyectos y poder solventar los costos de implementación de las modificaciones al estándar.

##### 3.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de operaciones para los próximos tres años se presentan en la Tabla 14.

**Tabla 14. Objetivos de operaciones para los próximos tres años**

	<b>Objetivos de operaciones</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1	Incremento del número de proyectos en ejecución propios (incluye techos verdes en cada uno) respecto del año inicial	0.5	1	1
2	Incremento del número de proyectos en ejecución tercerizados respecto del año inicial	1	1	2
3	Reducción de costos	10%	15%	20%
4	Cumplimiento de plazos de entrega	90%	100%	100%
5	Número de días con equipo crítico sin uso (días ociosos)	50	25	5
6	Reclamos por calidad	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Actividades para cada objetivo

Para incrementar el número de proyectos en ejecución, se considerarán las siguientes actividades:

- En la gestión de adquisiciones urbanas.
  - Incrementar el portafolio de predios privados, reforzando los predios con perfil a los NSE B, C y D.
  - Mantener relaciones positivas ante entidades públicas y empresas privadas líderes del sector para obtener altas probabilidades de adquisición de predios con perfil hacia el NSE B, C y D.
  - Mejorar relaciones y aumentar la confiabilidad ante entidades financieras para obtener mayores líneas de financiamiento para nuevos proyectos inmobiliarios.
  
- En la gestión y control de proyectos.
  - Desarrollar nuevos productos inmobiliarios dirigidos a vivienda para el NSE B, C y D. De igual manera, elaborar productos que incluyen conceptos de “techos verdes” como diferenciación frente a la competencia.
  - Desarrollar e implementar un servicio de construcción para terceros, de manera que se pueda obtener mayor escala en las actividades de construcción.
  
- En la construcción.
  - Mantener y reforzar el sistema de construcción virtual mediante el sistema Building Information Modeling (BIM) con la finalidad de obtener un ancla para conseguir proyectos para el servicio de construcción para terceros, de manera que se minimicen los sobrecostos de estos proyectos para el promotor por adicionales no previstos, y ser más precisos entre la planificación y ejecución del proyecto de construcción.
  - Comprar activos, tales como torres grúas para facilitar la ejecución de proyectos adicionales.
  - Implementar los procedimientos para la ejecución de “techos verdes”.
  
- En la gestión comercial
  - Iniciar relaciones con empresas promotoras de negocios inmobiliarias que no construyan.

- Realizar estudio de mercado del servicio de construcción para desarrollar y fortalecer indicadores de gestión.
- Desarrollar profesionales en gestión comercial para la atención de proyectos de servicios de construcción para terceros.
- En el servicio posventa.
  - Diseñar un sistema de atención posventa diferenciado para los proyectos propios y tercerizados.

Para reducir costos, se considerarán las siguientes actividades:

- En la gestión de adquisiciones urbanas.
  - Diseñar opciones de pago para la compra de predios privados.
  - Obtener tasas de financiamiento más bajas con las entidades financieras a través de renegociaciones.
- En la gestión y control de proyectos.
  - Desarrollar un plan de capacitaciones y empoderamiento al personal especializado en el desarrollo de estos proyectos, como los jefes de proyecto, para que se diversifiquen sus funciones y aprovechen sus capacidades.
  - Evaluación de actividades que podrían generar ahorros a través de la metodología Six Sigma.
- En la construcción.
  - Implementación de un sistema de almacenamiento centralizado para equipos y materiales críticos de construcción.
  - Evaluar la implementación de mayor integración vertical en subactividades de construcción con base en las mayores escalas por obtener.
  - Evaluación de actividades que podrían generar ahorros a través de la metodología Six Sigma.
- En la gestión comercial.
  - Fortalecer y especializar a vendedores para productos nuevos dirigidos al NSE B y C/D por separado.

- En el servicio posventa.
  - Con respecto a la venta de departamentos, fortalecer el sistema de comunicación con los clientes (propietarios) para el mejor mantenimiento de los departamentos y reducción de reclamos.

### 3.4 Presupuesto de operaciones

A continuación, en la Tabla 15, se presenta el resumen del presupuesto de las actividades planteadas para el plan de operaciones, que se encuentran detalladas en el plan financiero. Además, en el Anexo VII, se podrá observar el detalle de los montos presupuestados para cada una de las acciones que se ejecutarán.

**Tabla 15. Presupuesto de operaciones para los próximos tres años (en nuevos soles)**

	Presupuesto de operaciones	2016	2017	2018
1	Incremento del número de proyectos en ejecución	13.715.000	8.115.000	9.547.500
2	Acciones para reducción de costos	285.000	285.000	435.000

Fuente: Elaboración propia.

## 4. Plan funcional de recursos humanos

### 4.1 Introducción

Besco opera en el mercado desde 1998. La empresa siempre ha mantenido la división de recursos humanos dentro de la organización de la compañía, sin haberla tercerizado, dada la importancia de los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, bienestar social, administración de personal y gestión del talento en la industria de la construcción. Durante los últimos cinco años, Besco ha contado con más de 200 trabajadores en planilla, y, el 2015, tiene más de 250.

### 4.2 Objetivos de recursos humanos

Los objetivos propuestos para el período 2016-2018 son los siguientes:

#### 4.2.1 Objetivo general

Mejorar el clima laboral para incrementar la productividad, y así generar mayor rentabilidad a la organización y valor a los accionistas.

#### 4.2.2 Objetivos específicos

En la Tabla 16, se pueden apreciar los objetivos específicos de recursos humanos para los próximos tres años.

**Tabla 16. Objetivos de RR. HH. para los próximos tres años**

	Objetivos de recursos humanos	2016	2017	2018
1	Lograr que el personal obtenga calificaciones destacadas en las evaluaciones anuales	70% del personal	85% del personal	95% del personal
2	Lograr figurar en la lista de empresas consideradas como “ Mejor lugar para trabajar” (Great Place to Work)	Satisfacción general mayor al 70%	Satisfacción general mayor al 80%	Satisfacción general mayor al 85%

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3 Actividades para cada objetivo

En primer lugar, para el objetivo de lograr un rendimiento superior al promedio en las evaluaciones de desempeño del personal, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Se determinarán las competencias generales y específicas para el personal actual y para los próximos tres años, tomando en consideración los próximos proyectos.
- Se realizará el análisis de todos los puestos dentro de la empresa.
- Se desarrollará un plan de reclutamiento y selección sobre la base del plan de competencias.
- Se actualizará la estructura remunerativa de acuerdo a las nuevas posiciones que se crearían como consecuencia de las nuevas actividades (se considerarán grados y bandas salariales).
- Se implementarán programas exclusivos para desarrollar la línea de carrera del personal obrero (construcción civil) a través de planes subvencionados por la empresa.
- Se pondrá en funcionamiento una escuela técnica para la capacitación del personal obrero involucrando instructores de amplia experiencia provenientes de la casa matriz Besalco.
- Como política, Besco priorizará promover al personal actual con relación a la contratación de personal externo. Internamente, se publicarán las posiciones vacantes; y se revisarán los registros de los candidatos para determinar quiénes serán evaluados en las entrevistas, en las cuales se incluirán las anteriores evaluaciones de desempeño.

- En caso de que no se encuentren las competencias requeridas para cierta posición dentro de la empresa, se procederá con el reclutamiento externo. Para ello, se contratarán *head hunters* o empresas de selección de personal reconocidas.
- Se creará un mapa de reemplazo y sucesión y, con base en este, se irá capacitando al personal que podrá asumir los nuevos puestos. Este plan formará parte del Plan de Carrera.
- Se mejorará el sistema actual de gestión del desempeño. Para la evaluación de desempeño, se considerará una evaluación de 360 grados, en la cual se tomarán en cuenta las opiniones del jefe directo, compañeros, subordinados, y clientes externos e internos. De esta manera, se obtendrá un resultado integral y objetivo sobre el desempeño del colaborador.
- Se realizará una premiación anual en la que se reconozca a los mejores trabajadores por cada área.
- Se retransmitirán los valores de la empresa en los diversos eventos y a través de comunicaciones recurrentes mediante correos electrónicos y paneles internos.
- Se llevará a cabo un sorteo con premios importantes entre los trabajadores premiados como los mejores del año.

En segundo lugar, para cumplir con el objetivo de figurar en la lista de empresas consideradas “Mejor Lugar para Trabajar” a través de la mejora del clima laboral, se ejecutarán las siguientes acciones:

- Eventos: Se organizarán eventos para el personal por fechas especiales, como el aniversario de la empresa, el Día del Trabajo, Navidad, el Día de Integración de la Empresa y las Olimpiadas Besco.
- Beneficios a colaboradores:
  - Adelanto de gratificación y sueldo.
  - Adelanto de utilidades.
  - Préstamos personales con baja tasa de interés con las principales entidades del sistema financiero nacional.
  - Seguro de vida familiar.
  - Descuentos en escuelas de posgrado.
  - Pago parcial de la pensión escolar para educación primaria.
  - Bono por retorno vacacional, un incentivo para que el personal tome vacaciones en el período que le corresponde.

- Horarios flexibles: El colaborador puede elegir ingresar y salir en diversos horarios de acuerdo a sus necesidades y comodidad; ello será aplicable a personal de oficina. Los horarios son los siguientes: (i) 7:30 a. m. – 4:30 p. m. , (ii) 8:00 a. m. – 5:00 p. m. y (iii) 8:30 a. m. – 5:30 p. m.
  
- Evaluación: Para evaluar el clima laboral en la empresa, se aplicará una encuesta de opinión anónima y se desarrollarán actividades de *focus group* con todos los empleados. Se abordarán temas como estructura organizaciones, recompensa en el trabajo, riesgo y toma de decisiones, capacitación y desarrollo, comunicación organizacional, y otros a iniciativa del encuestado.
  
- Implementar un paquete de bonificaciones con recompensas por objetivos de la empresa, objetivos del proyecto y objetivos del área. Estas bonificaciones partirán de la base de una revisión de las jerarquías que correspondan a grados salariales. Se plantean las siguientes medidas:
  - Revisar los sueldos de la competencia y de otras empresas del sector (*benchmarking*).
  - Establecer en función de la estructura de la organización un esquema de remuneración de acuerdo a bandas salariales.
  - Implementar un plan de incentivos y recompensas, que consistirá en un sistema de bonificación de acuerdo al porcentaje de consecución de los objetivos. Se otorgarán bonificaciones por lograr los objetivos de la empresa, de los proyectos emprendidos y del área respectiva.
  
- Implementar un plan de gestión del talento con paquetes de capacitación para mandos gerenciales e intermedios. Para ello, se plantean las siguientes acciones:
  - Dentro de las bonificaciones por buen rendimiento, proponer cursos en universidades de prestigio acerca de temas gerenciales.
  - Solventar los costos de maestrías y posgrados para los trabajadores más destacados en este nivel.
  - Proveer oportunidades de trabajo temporal en la sede en Chile de Besalco a manera de capacitación.

#### **4.4 Presupuesto de RR. HH.**

A continuación, en la Tabla 17 se presenta el resumen del presupuesto de las actividades planteadas para el plan de recursos humanos, las cuales se encuentran incluidas en el Plan Financiero. En el anexo VIII, se podrá observar el detalle de los montos presupuestados para cada una de las acciones a realizar.

**Tabla 17. Resumen del presupuesto de RR. HH. para los próximos tres años (en nuevos soles)**

	<b>Presupuesto de recursos humanos</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1	Selección de personal	115.000	95.000	95.000
2	Eventos	250.000	250.000	250.000
3	Beneficios	142.500	142.500	142.500
4	Capacitación	90.000	70.000	70.000
5	Comunicación	50.000	50.000	50.000
6	Incremento salariales	130.000	130.000	130.000
7	Bonificaciones	120.000	120.000	120.000
8	Medición del clima laboral	60.000	60.000	60.000
<b>Total</b>		<b>957.500</b>	<b>917.500</b>	<b>917.500</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **5. Plan funcional de responsabilidad social**

### **3.1 Introducción**

Besco es una empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente y que adopta prácticas de responsabilidad social en sus operaciones. Los condominios construidos por Besco siguen una gestión adecuada de desperdicios incorporando algunos programas de reutilización de los mismos.

Como parte de las políticas que quiere implementar la Casa Matriz Besalco para las operaciones en Perú, Besco tiene planes para incorporar proyectos de techos verdes y programas de responsabilidad social a través de los gremios, asociaciones y cámaras de construcción del país. Estos programas de responsabilidad social serán implementados y manejados directamente por la Gerencia General. A continuación, en la Tabla 18, se observan los grupos de interés<sup>4</sup>, o *stakeholders*, asociados a las actividades primarias de la cadena de valor de Besco.

<sup>4</sup> Sobre la base de los conceptos presentados por Porter y Kramer (2006).

**Tabla 18. Stakeholders de Besco**

Entorno interno		Entorno externo	
1	Accionistas	1	Empresas constructoras
2	Equipo regional de líderes gerenciales	2	Gobierno Nacional
3	Equipo local de líderes gerenciales	3	Gobierno Regional
4	Colaboradores	4	Gobierno Local (municipalidades)
5	Obreros	5	Gremios de construcción
6	Clientes	6	Ofertantes de terrenos
7	Proyectistas	7	Sistema financiero
		8	Comunidades
		9	Juntas vecinales

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Objetivos generales

- Implementar el concepto de “techos verdes” a los condominios construidos y comercializados por Besco incorporando técnicas de reutilización parcial de aguas residuales.
- Ejecutar un programa de responsabilidad social en el nivel del gremio de la construcción que trascienda las distintas empresas del rubro.

### 3.3 Objetivos específicos

En la Tabla 19, se presentan los objetivos específicos para un período de tres años con respecto a responsabilidad social y el cuidado medio ambiental.

**Tabla 19. Objetivos de responsabilidad social para los próximos tres años**

	Objetivos de responsabilidad social	2016	2017	2018
1	Ser reconocida como una empresa promotora del cuidado del medio ambiente a través de la implementación de “techos verdes”	Dos proyectos	Cuatro proyectos	Cuatro proyectos
2	Lograr el reconocimiento del gremio de construcción y la opinión pública a través del programa de responsabilidad social que se implementará	Lanzamiento de alianza Capeco-Besco	Alianza con gremios del rubro energético y minero	Alianza con gremios del rubro energético y minero
3	Incorporar una cultura de reutilización y minimización de mermas en las operaciones	Lanzamiento	Mantenimiento	Mantenimiento
4	Lograr que no haya ningún accidente que genere tiempo perdido	Cero accidentes	Cero accidentes	Cero accidentes

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Actividades para cada objetivo

Para ser reconocida como una empresa promotora del cuidado del medio ambiente a través de la implementación de “techos verdes”, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Incorporar a los diseños los elementos relacionados con la reutilización de aguas residuales en los condominios.
- Buscar compañías contratistas especializadas en estos aspectos, haciendo énfasis en los siguientes elementos: (i) sostenibilidad, (ii) eficiencia en el aprovechamiento del agua, (iii) energía e impacto atmosférico, (iv) materiales y recursos empleados, (v) calidad del ambiente interior, y (vi) innovación en el proceso de diseño.

Para lograr el reconocimiento del gremio de construcción y la opinión pública a través del programa de responsabilidad social que se implementará, se promoverá una política de responsabilidad social a nivel gremial en 2016 con la participación de varias compañías afines para ser puesta en funcionamiento hasta 2017. La política deberá contener metodologías y actividades en las cuales estén involucradas las diferentes áreas de las distintas empresas involucradas. Para este plan, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Formación de un comité interno con responsables de cada área.
- Formación de un comité gremial.
- Realización de eventos de recaudación.
- Charlas a los obreros en paternidad responsable y generación de ingresos alternativos. Estas charlas tratarán de mejorar la relación entre padres e hijos.
- Elaboración de un emblema del programa a través de un muñeco constructor, a manera de juguete, que establezca un vínculo con los hijos de los trabajadores y que impacte en las conductas de los obreros relacionados con el trabajo seguro.
- Liderar programas de trabajo seguro que fomenten la idea de “la importancia de llegar cada día a casa porque nuestras familias nos esperan”.
- Charlas en seguridad ocupacional.
- Comunicación en redes sociales.
- Desarrollar planes de mejora del sistema de circulación vial circundante en trabajo conjunto con las municipalidades. Abarcará los principales proyectos que se ejecutarán entre 2016 y 2018, y, con ello, se buscará reducir el impacto vial y social de las construcciones de Besco. Se realizará de acuerdo a las siguientes actividades:

- Congregar a las principales autoridades de los municipios relevantes para cada proyecto a fin de realizar un plan integral de mejoramiento vial a mediano plazo.
- Elaborar un plan de manera consensuada con la participación de los integrantes de los municipios y ministerios.
- Desarrollar el plan en la construcción de nuevos proyectos.
- Monitorear el impacto y resultados de la aplicación del plan.
- Término de obras.

Para lograr el objetivo de incorporar una cultura de reutilización y minimización de mermas en las operaciones, se pondrán en marcha sistemas de reciclaje en todas las instalaciones en el 2016 y donación de residuos a ONG en el 2017. Ello se realizará de acuerdo a las siguientes actividades y cronograma:

- Implementar contenedores de reciclaje en todas las obras de acuerdo al tipo de desperdicio que se genera en ellos.
- Realizar alianzas con empresas de reciclaje para asegurar que los desperdicios sean aprovechados y tratados debidamente hasta su disposición final.
- Comunicar y capacitar internamente en oficinas el uso correcto de cada tipo de contenedor y la importancia de realizar una correcta disposición.
- Realizar la recolección y el recojo diario de los desperdicios a reciclar.
- Realizar donaciones de materiales reciclables a instituciones benéficas.
- Realizar un control anual de la correcta disposición de los desperdicios por parte de las empresas contratadas.

Para lograr que no haya ningún accidente que genere tiempo perdido, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Identificar las actividades que involucren mayores riesgos en la actividad.
- Reforzar las charlas diarias sobre seguridad ocupacional antes del inicio de la jornada de trabajo.
- Incorporar controles aleatorios de alcohol y drogas antes del inicio de la jornada laboral.

### **3.5 Presupuesto de responsabilidad social**

A continuación, en la Tabla 20, se presenta el resumen del presupuesto de las actividades planteadas para el plan de responsabilidad social, que se encuentran detalladas en el Plan Financiero. Además, en el Anexo IX, se podrán observar con detalle los montos presupuestados para cada una de las acciones.

**Tabla 20. Resumen del presupuesto de responsabilidad social para los próximos tres años (en nuevos soles)**

	<b>Presupuesto de responsabilidad social</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1	Implementación del concepto de “techos verdes”	170.000	170.000	290.000
2	Implementación del programa de responsabilidad social	195.000	195.000	195.000
3	Reciclaje y donación de desperdicios útiles	130.000	150.000	150.000
<b>Total</b>		<b>495.000</b>	<b>495.000</b>	<b>615.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **6. Plan financiero**

### **6.1 Objetivo general**

El objetivo general es analizar la factibilidad económica y financiera de los planes a implementar, asegurando que se obtenga la rentabilidad que buscan obtener los accionistas. Se ha procedido a establecer escenarios con y sin inversión a efectos de determinar un escenario incremental en el cual evaluar la rentabilidad.

### **6.2 Supuestos generales**

- La presente evaluación ha sido proyectada a catorce años, período durante el cual se recupera el capital invertido —tres años— y a cuyo término los activos críticos utilizados en construcción presentan un valor contable casi totalmente depreciado. La inversión inicial ascenderá a S/. 40.000.000.
- Las ventas han sido proyectadas tomando en cuenta los datos obtenidos en las entrevistas con expertos sobre la cantidad demandada. La modalidad de cobranza de los servicios tercerizados se determinará de acuerdo a facturaciones parciales considerando el avance de la obra.

- El personal administrativo será contratado a tiempo completo en su totalidad, y se le retribuirán sus sueldos de cada mes dentro de ese mismo período. En consecuencia, estos sueldos y los salarios serán tratados como costos fijos, de manera que el margen de contribución por producto estará constituido solamente por su valor de venta menos los costos variables de construcción.
- El valor presente de los beneficios futuros se ha calculado considerando las tasas de descuento que se mencionarán posteriormente.

### 6.3 Supuestos específicos

- Los seguros contratados (Seguro contra todo riesgo – SCTR, CAR, TREC y 360) cubrirán posibles incendios, conmociones civiles, huelgas, terremotos y robos, y serán renovados según corresponda.
- Todo personal en planilla contará con aportes al sistema privado de pensiones.

### 6.4 Cálculo del costo de capital propio

Dado que BESCO es una compañía que pertenece a una matriz con un portafolio diversificado, se utilizó la teoría del modelo capital asset pricing model (CAPM). De acuerdo a este modelo, el COK obtenido es el siguiente:

$$\text{COK} = E(R_i) = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

- $E(R_i)$ : Retorno esperado de la inversión en base al capital propio
- $R_f$ : Tasa libre de riesgo<sup>5</sup>
- $\beta$ : Es la medida del retorno de la inversión sobre el retorno de la industria<sup>6</sup>
- $R_m$ : Es el retorno de la industria

Por tanto:

- $E(R_i) = 3\% + 1.46 (9\% - 3\%) = 12\%$

Se concluye que el costo de capital propio es 12%.

---

<sup>5</sup> Para el presente análisis se ha utilizado la tasa histórica correspondiente a los bonos del tesoro de los Estados Unidos con duración a 1 año

<sup>6</sup> Se tomó el beta correspondiente a la industria *real state* (incluyendo construcción) del portal de internet del profesor Aswath Damodaran (2015)

## **6.5 Cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado (Weighted Average Cost of Capital – WACC)**

Se considerará una alternativa de financiamiento propio y de terceros en una proporción de 50% – 50%. Esta relación se mantendrá durante el período analizado.

$$WACC = COK*(E/D+E) + Ir*(D/D+E)*(1-T)$$

Donde:

- COK = Costo del capital propio.
- E = Patrimonio.
- D = Deuda.
- Ir = Tasa de interés relacionada a la deuda.
- T = Tasa del impuesto a la renta (30%). Para efectos del ejercicio se ha dejado esta tasa como constante.

Por tanto:

- $WACC = 12%*(50%)+8%*(50%)*(1-30%) = 9%$

Se concluye que el costo de capital promedio ponderado es 9%.

## **6.6 Punto de equilibrio**

El primer año, el nivel de producción total (3.750 m<sup>2</sup> construidos) estaría por encima del punto de equilibrio promedio (1.569 m<sup>2</sup> construidos), que representa el 42%. A partir del segundo año, en promedio, los niveles de construcción terminada estarán por encima del punto de equilibrio, manteniéndose en 5x el segundo año hasta 8x el quinto el año.

## **6.7 Flujo de caja proyectado e incremental**

En el Anexo X, se podrán apreciar los flujos de caja proyectado e incremental.

## **6.8 Estructura de financiamiento**

Se considera un aporte de capital propio de S/. 20.000.000 (50%) y préstamo de S/.20.000.000 (50%), que suman los S/.40.000.000 de la inversión inicial (ver Anexo 10).

## **6.9 Evaluación financiera del proyecto<sup>7</sup>**

---

<sup>7</sup> Sobre la base de los conceptos presentados por Tong (2012).

El proyecto arroja un valor actualizado neto (VAN) económico positivo, con un monto de S/. 121.691.438 y una tasa interna de retorno económica (TIRE) de 42%. Así mismo, considerando el financiamiento, el valor actualizado neto (VAN) financiero es de S/. 156.063.234 obteniéndose una tasa de retorno financiera (TIRF) de 51%. Además, como la TIRE económica es mayor que el costo de capital propio (COK) y la TIRF es mayor al promedio ponderado del costo de capital (WACC, por sus siglas en inglés), que es 9%, debe ejecutarse el proyecto, siendo la mejor alternativa tomar deuda por la mitad del monto a considerar como inversión. Durante el período analizado, se obtuvieron los indicadores presentados en la Tabla 21.

**Tabla 21. Indicadores obtenidos de la evaluación financiera**

	<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
1	VANE (S/.)	121.691.438
2	TIRE (%)	42%
3	VANF (S/.)	156.063.234
4	TIRF (%)	51%
5	Flujo de caja económico (S/.)	379.795.537
6	Flujo de caja financiero (S/.)	369.704.246
7	<i>Payback</i> (número de años)	3

Fuente: Elaboración propia.

### 6.10 Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad a través de una simulación de Montecarlo tomando rangos para variables críticas. Estos rangos fueron discutidos en las entrevistas con expertos del sector, estableciéndose un escenario neutral (P50), pesimista (P90) y optimista (P10) siguiendo una distribución triangular.

El escenario pesimista fue ajustado a la inversión necesaria para obtener un 90% de probabilidades de implementar el plan (P90), considerando una demanda más baja y un precio menor de venta por metro cuadrado. Por otro lado, el escenario neutral fue ajustado a la inversión necesaria para alcanzar un 50% de probabilidades de implementar el plan (P50), considerando una demanda y un precio de venta neutral por metro cuadrado. Finalmente, el escenario optimista consideró la inversión necesaria para obtener un 10% de probabilidades de implementar el proyecto (P10), con una demanda y un precio de venta por metro cuadrado optimista. En la Tabla 22, se resumen los indicadores obtenidos para estos escenarios.

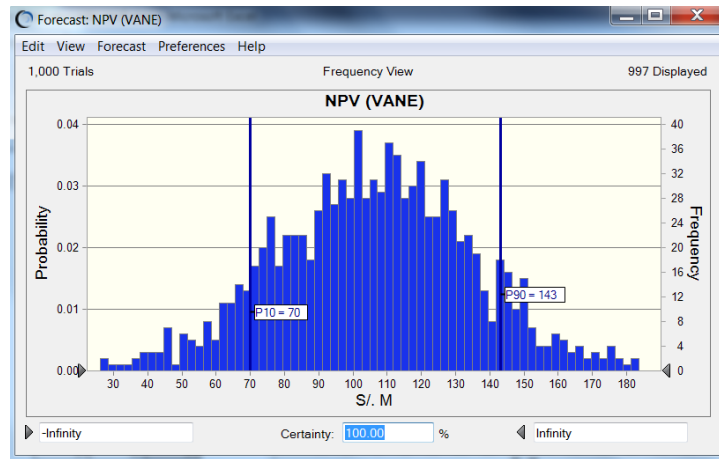
**Tabla 22. Indicadores obtenidos de la evaluación de escenarios**

	Indicador	Escenario pesimista	Escenario neutral	Escenario optimista
1	VANE (S/.)	70.000.000	121.691.438	143.000.000
2	TIRE (%)	31%	42%	47%
3	Flujo de caja económico (S/.)	248.000.000	379.795.537	433.000.000

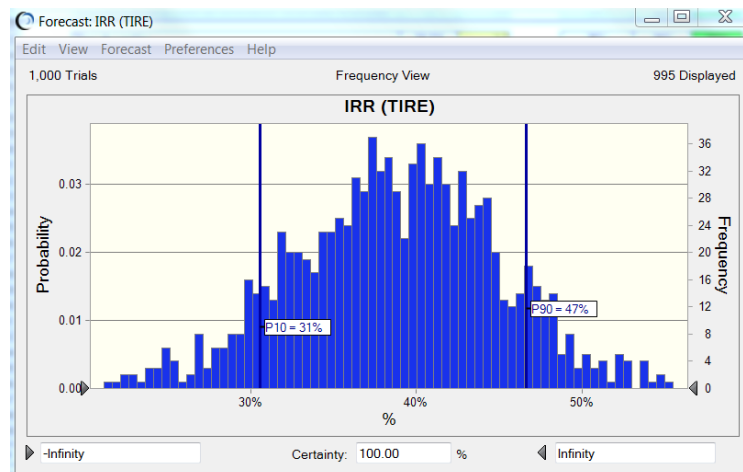
Fuente: Elaboración propia.

Los siguientes gráficos muestran los resultados de la simulación de Montecarlo, mostrando un 100% de escenarios favorables tras efectuar 1,000 pruebas aleatorias.

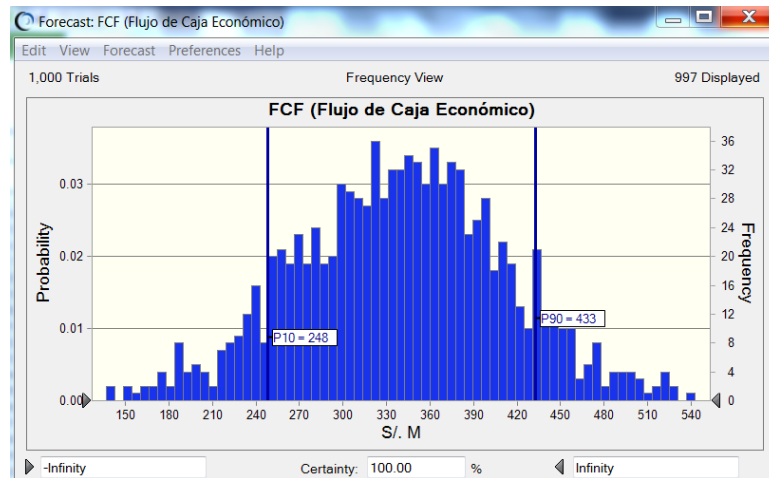
**Gráfico 2. Valor actualizado neto – VAN**



**Gráfico 3. Tasa interna de retorno económica – TIRE**

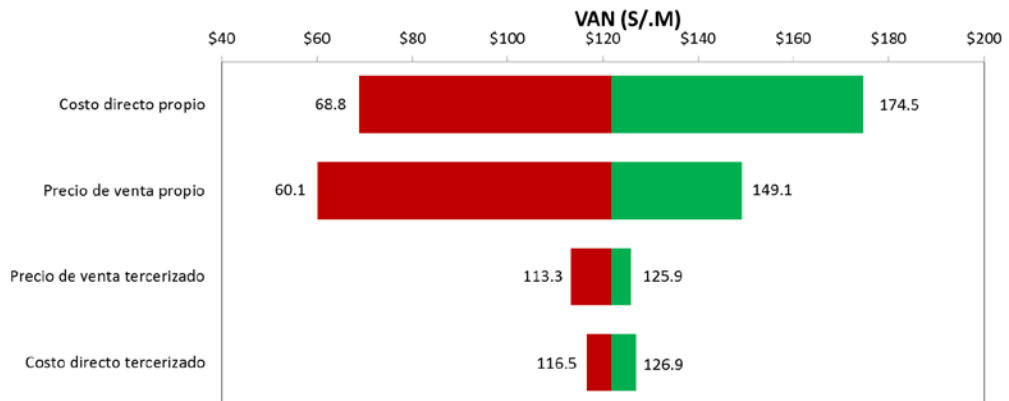


**Gráfico 4. Flujo de Caja Económico**



**Gráfico 5. Sensibilidad por principales variables críticas**

**Sensibilidad por principales variables críticas**



En el anexo X se detallan las sensibilidades utilizadas en la simulación de Montecarlo de acuerdo a los rangos discutidos en las entrevistas con expertos.

## Capítulo V. Plan de contingencia y evaluación de la implementación de los planes funcionales

### 7. Plan de contingencia

El plan de contingencia está basado en una estrategia de diversificación de la demanda; es decir, ante una disminución de la misma (reflejada en la reducción de la velocidad de ventas) en Lima,

se tiene previsto atender a grandes empresas y buscar nuevos clientes (empresas inmobiliarias y/o propietarios finales) en el interior del país y/o en el extranjero (Colombia). En el interior, las ciudades elegidas serían Piura, Trujillo y Arequipa por el crecimiento en la construcción de viviendas que se ha registrado en los últimos años. También se buscarán alianzas estratégicas con las constructoras en provincias para compensar la potencial disminución de la demanda en Lima. Este plan de contingencia está pensado principalmente en el año 2016, cuando la demanda puede ser afectada ante la turbulencia por el advenimiento de un nuevo gobierno.

## 2. Evaluación de los planes funcionales

A continuación, en la Tabla 23, se enumeran los responsables y frecuencias de evaluación para una adecuada gestión de los planes propuestos. La elaboración de esta tabla ha tomado en cuenta conceptos del cuadro de mando integral para el seguimiento del avance de las acciones para conseguir los objetivos propuestos (Frances 2006).

**Tabla 23. Responsables y periodicidad en la evaluación del avance en el cumplimiento de objetivos**

Objetivos específicos	Responsable	Indicador	Frecuencia de evaluación
<b>Objetivos de marketing</b>			
Lograr un incremento sostenido en las ventas, respecto del año inicial	Gerente comercial, gerente inmobiliario y jefe de marketing	Porcentaje de ventas respecto al año base	Mensual
Número de reclamos por insatisfacción de los clientes	Gerente de construcción, gerente inmobiliario y gerente de marketing	Número de reclamos de clientes	Mensual
Recuerdo de la marca por los clientes inmobiliarios	Gerente de marketing, gerente inmobiliario y gerente comercial	Porcentaje de personas que recuerdan la marca Besco (muestra)	Trimestral
Velocidad de ventas	Gerente comercial y gerente inmobiliario	Número de departamentos vendidos por mes	Mensual
<b>Objetivos de operaciones</b>			
Incremento del número de proyectos en ejecución propios (incluye techos verdes)	Gerente general, gerente inmobiliario y gerente de construcciones	Número de proyectos adicionales respecto al año base	Trimestral
Incremento del número de proyectos en ejecución tercerizados	Gerente general, gerente de construcciones y gerente de finanzas	Número de proyectos adicionales respecto al año base	Trimestral
Reducción de costos	Gerente de construcciones y gerente inmobiliario	Porcentaje de reducción respecto al año base	Mensual
Cumplimiento de plazos de entrega	Gerente general, gerente de construcciones, gerente de proyecto y jefes de obra	Diferencia en el tiempo de entrega respecto a las fechas ofrecidas	Mensual
Número de días con equipo crítico sin uso (días ociosos)	Gerente de construcciones, gerentes de proyecto y jefes de obra	Número de días acumulados de tiempo ocioso al año	Semanal
Reclamos por calidad	Jefe de calidad y jefe de posventa	Número de observaciones detectadas por proyecto	Mensual
<b>Objetivos de recursos humanos</b>			
Lograr que el personal obtenga calificaciones destacadas en las evaluaciones anuales	Jefe de capital humano, gerente general, gerente de administración y	Porcentaje de colaboradores en la	Semestral

	finanzas, gerente de construcción y gerente inmobiliario	organización que obtengan calificaciones mayores a 70%	
Lograr entrar a la lista de empresas consideradas como “ Mejor lugar para trabajar” (Great Place to Work)	Jefe de capital humano, gerente general, gerente de administración y finanzas, gerente de construcción y gerente inmobiliario	Porcentaje de colaboradores encuestados en la organización que manifiesten estar a gusto en la empresa	Semestral
<b>Objetivos de responsabilidad social</b>			
Ser reconocida como una empresa promotora del cuidado del medio ambiente a través de la implementación de techos verdes	Jefe de capital humano, gerente general, gerente de administración y finanzas, gerente de construcción y gerente inmobiliario	Número de proyectos con características de “techos verdes”.	Mensual
Lograr reconocimiento del gremio de construcción y la opinión pública a través del programa de responsabilidad social que se implementará	Jefe de capital humano, gerente general, gerente de administración y finanzas, gerente de construcción y gerente inmobiliario	Lanzamientos e implementaciones específicas en el sector	Trimestral
Incorporar una cultura de reutilización y minimización de mermas en las operaciones	Jefe de capital humano, gerente general, gerente de administración y finanzas, gerente de construcción y gerente inmobiliario	Porcentaje de mermas, sobre la base de la relación del total de materiales	Mensual
Lograr que no haya ningún accidente con tiempo perdido	Jefe de capital humano, gerente general, gerente de administración y finanzas, gerente de construcción y gerente inmobiliario	Número de accidentes con tiempo perdido	Diaria

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El macroentorno actual es positivo para el plan estratégico propuesto. A través del crecimiento de la compañía, el crecimiento del número de empresas y el volumen de operaciones, se está impulsando la demanda inmobiliaria de departamentos para vivienda. Se espera que este crecimiento se incremente en los próximos años a la espera de las mejoras en la coyuntura económica nacional e internacional.
- Las entrevistas llevadas a cabo con expertos del sector confirmaron la oportunidad para la incorporación de un servicio de tercerización en construcción inmobiliaria. Las condiciones actuales de la oferta en cuanto a calidad y plazo de entrega no satisfacen a los clientes, quienes también esperan precios que puedan pagar.
- Se identifica una oportunidad en la ejecución y comercialización de proyectos inmobiliarios propios, en los que se ponen en ejecución los “techos verdes”, y tercerizados, con las condiciones de precio competitivo, calidad estable y plazo oportuno de entrega, las que podrán cumplirse gracias a la experiencia y conocimiento en la gestión de proyectos

inmobiliarios, y así se podrá desarrollar la marca Besco como sinónimo de confianza e innovación.

- Los proyectos denominados “techos verdes” constituyen una oportunidad para brindar un valor agregado a los condominios inmobiliarios en las zonas donde se ejecutarán estos proyectos y proporcionarán un uso alternativo a una parte de las aguas residuales. Por otro lado, estas áreas verdes permitirán mitigar la contaminación presente en el aire de dichas zonas, así como fomentar la importancia del cuidado del medio ambiente.
- De acuerdo con los supuestos financieros considerados, se genera una rentabilidad atractiva, con una inversión inicial de S/. 40.000.000 (accionistas y préstamo externo: 50% cada uno), un VANE de S/. 121.691.438 y una TIRE de 42% (escenario neutral).

## **2. Recomendaciones**

- Se recomienda llevar a cabo el plan estratégico desarrollado en este documento.
- El presente plan estratégico se debe ejecutar en el corto plazo a fin de garantizar el personal clave con las capacidades y competencias necesarias.

## Bibliografía

Ansoff, Igor (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. 2ª ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

Arellano Marketing (2015). *Estilos de vida*. Fecha de consulta: 20/04/2015. <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>.

Besco S. A. C. (2015a). “Estados financieros auditados”. Dictamen de auditoría emitido por Caipo y Asociados. *Notas a los Estados Financieros*. Lima.

Besco S. A. C. (2015b). *Valores*. Fecha de consulta: 20/11/2014. <<http://www.besco.com.pe/valores/>>.

Chowdhury, Subir (2002). *Design for Six Sigma: The revolutionary process for achieving extraordinary profits*. USA: Prentice Hall

Comité Multisectorial Encargado del Estudio Nacional del Fenómeno del Niño [Comité ENFEN] (2015). “Comunicado Oficial ENFEN N° 15-2015. Estado del sistema de alerta: alerta de El Niño costero”. En: *Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (Senamhi)*. 3 de septiembre del 2015. Fecha de consulta: 03/09/2015. <<http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02204SENA-44.pdf>>.

D’Alessio, Fernando (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F.: Pearson.

Damodaran, Aswath (2015). *Betas by sector*. Fecha de consulta: 14 de julio del 2015. <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>

David, Fred (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México D. F.: Pearson.

El Peruano (2015a). “Decreto Legislativo N° 1187: Decreto Legislativo que Previene y Sanciona la Violencia en la Actividad de Construcción Civil”. En: *El Peruano*. 16 de agosto del 2015. Fecha de consulta: 18/08/2015.

<<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-previene-y-sanciona-la-violencia-en-decreto-legislativo-n-1187-1275103-3/>>

El Peruano (2015b). “Decreto Legislativo N° 1177: Decreto Legislativo que Establece el Régimen de Promoción del Arrendamiento para Vivienda”. En: *El Peruano*. 18 de julio del 2015. Fecha de consulta: 20/07/2015.

<<http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/07/18/1264951-1.html>>

El Peruano (2015c). “Decreto Legislativo N° 1196: Decreto Legislativo que Modifica la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y la Ley N° 28364, Ley que Regula el Contrato de Capitalización Inmobiliaria”. En: *El Peruano*. 9 de septiembre del 2015. Fecha de consulta: 10/09/2015. <<http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/09/09/1285054-1.html>>

Francés, Antonio (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México D. F.: Pearson.

Gestión (2014a). “Capeco: Mayor Construcción de Viviendas puede Contrarrestar la Desaceleración”. Sección Inmobiliaria. En *Gestión*. 8 de agosto de 2014. Fecha de consulta: 11/08/2014. <<http://gestion.pe/inmobiliaria/capeco-mayor-construccion-viviendas-puede-contrarrestar-desaceleracion-2105074>>.

Gestión (2014b). “Déficit de infraestructura de Lima sería de US\$ 50,000 millones, estima PLAM 2035”. En: *Gestión*. 3 de junio de 2014. Fecha de consulta: 04/08/2014. <<http://gestion.pe/economia/deficit-infraestructura-lima-seria-us-50000-millones-estima-plam-2035-2099233>>.

Gestión (2015a). “Gobierno dicta medidas para bancarizar pago de cuotas sindicales en construcción civil”. En: *Gestión*. 16 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 18/08/2015. <<http://gestion.pe/economia/gobierno-dicta-medidas-bancarizar-pago-cuotas-sindicales-construccion-civil-2140055>>.

Gestión (2015b). “Capitalización Inmobiliaria: Ahora sí no se requerirá del pago de cuota inicial ni prima por estreno”. En: *Gestión*. 9 de septiembre de 2015. Fecha de consulta: 10/09/2015.

<<http://gestion.pe/inmobiliaria/capitalizacion-inmobiliaria-ahora-si-no-se-requerira-pago-cuota-inicial-ni-prima-estreno-2142351>>.

Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2006). *Dirección de marketing*. 20ª ed. México D. F.: Pearson.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2015). *Marco macroeconómico multianual 2016 – 2018*. Fecha de consulta 30/04/2015. <https://www.mef.gob.pe> >.

Mintzberg, Henry (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.

Peru Top Publication (2014). *Perú: The top 10,000 companies*. Edición 2012. Lima: Peru Top Publication.

Porter, Michael E. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª edición. México D. F.: Patria.

Porter, Michael E. (2009a). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y competidores*. 2ª ed. México D. F.: Pirámide.

Porter, Michael E. (2009b). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006). “Estrategia y Sociedad”. *Harvard Business Review*, vol. 84 (12), p. 42-56.

Tong, Jesús (2012). *Finanzas empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

## **Anexos**

## Anexo 1. Modelo de negocios Besco, situación actual (diagrama Canvas)

Modelo de Negocio (CANVAS)- BESCO SAC- Situación actual				
<p><b>Aliados clave:</b>  <b>OPTIMIZACIÓN Y ECONOMÍA DE ESCALA</b>                      • <i>Joint ventures</i> con empresas <i>top</i> del mercado inmobiliario, tales como VIVA, y, en provincias, con NN Guillen, considerando empresas conjuntas para crear nuevos proyectos inmobiliarios y aumentar la escala de ventas                      • Negociaciones de precios anuales con empresas proveedoras de materiales y equipos de construcción principales.                      • Negociaciones de precios anuales con consultores e ingenieros externos que brindan servicios de diseño y análisis de ingeniería como metrados.  <b>REDUCCIÓN DE RIESGOS E INCERTIDUMBRE:</b>                      • Con todos los clientes se manejan contratos en que se establecen todos los términos de compra.                      • Entidades educativas a las que se terceriza capacitaciones de los talentos en la empresa para cumplir con la cultura de mejora continua e innovaciones.  <b>COMPRA DE DETERMINADOS RECURSOS Y ACTIVIDADES</b>                      • Adquisición de principales equipos de construcción de proyectos inmobiliarios como torres grúa, retroexcavadoras y equipos menores.                      • Adquisición de principales <i>softwares</i> para gestionar BIM, gerencia de proyectos, administración, finanzas y ventas.</p>	<p><b>Actividades clave:</b>  <b>VENTA DE DEPARTAMENTOS</b>                      Adquisición de terrenos                      Gestión de trámites y saneamiento de terrenos                      Marketing y ventas                      Atención al cliente  <b>OUTSOURCING CONSTRUCCIÓN</b>                      Homologación con clientes                      Estudio técnico y licitaciones (Planificación y BIM)                      Ejecución de obra (tiempos, costos, calidad y seguridad)  <b>Recursos clave (a junio 2014):</b>  <b>FÍSICOS</b>                      Inventarios:                      Terrenos                      Trabajos en curso                      Bienes terminados                      *Materiales en inventarios                      *Equipos de construcción disponibles  <b>INTELECTUALES</b>                      Marca Besco                      Programa Wasi - Acompañamiento social de propietarios                      Amplia base de datos para captación de terrenos                      *<i>Softwares</i> y metodologías específicas adquiridas (BIM, S10, Plan OK).                      *Marca Besalco                      *Gestión de trámites                      *Sistema de gestión integrada  <b>HUMANOS</b>                      Besco S.A.C. (Perú) 275 personas  <b>ECONÓMICOS</b>                      Líneas de crédito para compra de terrenos.                      *Patrimonio superior a S/. 90 millones                      *Soporte financiero de casa matriz (Besalco)</p>	<p><b>Propuesta de valor:</b>  <b>VIVIENDA DIGNA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE GRANDES MOMENTOS.</b>                      Finalidad de satisfacer una necesidad del cliente.  <b>CONSTRUCCIÓN A TIEMPO, CONFIABLE E INNOVADORA.</b>                      Finalidad de solucionar un problema al cliente:                      - Mejora del rendimiento                      - Atención personalizada y ágil                      - Experiencia                      - Diseño, productos preestablecidos y/o mejora de productos                      - Precio competitivo                      - Reducción de costos por medio de eficiencias del diseño                      - Entrega en plazos cortos                      - Amplia accesibilidad de recursos</p>	<p><b>Relaciones con los clientes:</b>                      Asistencia personal  <b>VENTA DE DEPARTAMENTOS</b>                      Atención al cliente directamente con un representante vía: personalmente en caseta de ventas, telefónicamente, página web o <i>call center</i>  <b>OUTSOURCING CONSTRUCCIÓN</b>                      Atención exclusiva al cliente con un representante en cada etapa del proyecto: estudios, licitaciones, operaciones.  <b>Canales de distribución / comunicación:</b>                      canales propios: tiendas propias y equipo comercial  <b>INFORMACIÓN:</b>                      Medios de comunicación, publicidad, página web, caseta de venta, departamento piloto.                      *Homologación con principales empresas.  <b>EVALUACIÓN</b>                      Promoción de opciones de financiamiento por medio de entidades financieras principales del país, promociones.                      *Propuesta técnica económica según especificaciones                      *Propuesta técnica económica según replanteos de eficiencia  <b>COMPRA</b>                      Contrato directamente en caseta de ventas, forma de pago específica.                      *Contrato como resultado de una buena pro de licitaciones del propio cliente, forma de pago flexible.  <b>ENTREGA</b>                      Departamento nuevo saneado y con servicios habilitados antes de los plazos establecidos en el contrato.                      *Entrega según condiciones establecidas en contrato por parte de operaciones, considerando el proyecto completado al 100% antes de los plazos establecidos.                      Informes periódicos para mantener la comunicación del proyecto al cliente.  <b>POSVENTA</b>                      Atención a observaciones con garantía según legislación.                      *Atención a observaciones con garantía según legislación y/o según especificaciones de contrato de tercerización de la construcción.</p>	<p><b>Segmentos de clientes:</b>                      • Mercado diversificado:  <b>PÚBLICO EN GENERAL QUE TIENEN LA NECESIDAD DE ADQUIRIR DEPARTAMENTOS</b>                      Sector Construcción - Inmobiliario - Viviendas - Departamentos:                      Lima Top                      Lima Moderna                      Lima Centro                      Lima Este  <b>EMPRESAS QUE REALIZAN OUTSOURCING DE LA CONSTRUCCIÓN DE SUS PROYECTOS:</b>                      Promotores e Inversionistas que tercerizan la Construcción de proyectos Inmobiliarios:                      Sector Construcción - Inmobiliario:                      Vivienda                      Locales Comerciales                      Oficinas                      Empresas Mineras que tercerizan la construcción de proyectos de Explotación de minerales metálicos                      Sector Minería - Gran Minería                      Explotación de minerales metálicos.</p>
<p><b>Estructura de costos:</b>                      La estructura de costos de este modelo de negocios se genera según el valor, ya que se prefiere una concentración en la creación de valor sobre la base de cada proyecto que se ejecuta.                      La distribución de los costos del modelo de negocios se estima así:  <b>COSTOS FIJOS:</b> (representan aproximadamente un 6% de los costos)                      Gastos administrativos (Oficina Central)  <b>COSTOS VARIABLES:</b> (representan aproximadamente un 94% de los costos)                      Materiales                      Mano de obra                      Equipos y herramientas                      Subcontratos</p>		<p><b>Flujo de Ingresos:</b>  <b>VENTA DE DEPARTAMENTOS - VENTA DE ACTIVOS</b>                      Ingresos: Derivados de separaciones y/o inicial + Desembolso por entidad financiera del resto del precio.                      Mecanismo de fijación de precios: Dinámico, en función de la gestión de la rentabilidad del proyecto; depende de la velocidad de ventas y el precio de la construcción.  <b>OUTSOURCING CONSTRUCCIÓN - CUOTA POR USO</b>                      Ingresos: Adelanto para inicio de operaciones + Derivados de pagos periódicos realizados a cambio del servicio de construcción ejecutado.                      Mecanismo de fijación de precios: Dinámico, por subastas; es decir, el precio se determina en una licitación.</p>		

## Anexo 2. FODA cruzado

		<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
	1	Programa de inteligencia comercial y base de datos de diez años de vigencia para la adquisición de terrenos privados (Gestión de adquisiciones urbanas)	1	Baja participación de mercado y consiguiente falta de economías de escala en relación a adquisiciones urbanas (Gestión de adquisiciones urbanas)	
	2	Buenas relaciones con las empresas líderes del mercado para la formación de consorcios que busquen la adjudicación de proyectos públicos inmobiliarios (Gestión de adquisiciones urbanas)	2	Riesgo de conseguir personal de amplia experiencia y capacidad en cuanto a la gestión y control de proyectos en caso de que aumente la escala de operaciones (Gestión y control de proyectos)	
	3	Convenio con el Estudio Benítez, Forno y Ugaz, abogados especialistas en la solución de controversias para el saneamiento administrativo y legal (Gestión de adquisiciones urbanas).	3	Falta de un almacén centralizado ante un eventual crecimiento de las operaciones (Construcción)	
	4	Respaldo financiero de parte de la banca nacional debido al buen historial crediticio (Gestión de adquisiciones urbanas)	4	Tasas de financiamiento superiores a la de los competidores debido a la escala de operaciones reducida en comparación a los líderes del mercado	
	5	Contar con la metodología BIM (Building Information Modelling) como parte del <i>know-how</i> de la casa matriz (Gestión y control de proyectos)	5	Diseños altamente estandarizados que no permiten la adaptación de los departamentos a los gustos de los clientes y que no permiten lograr propuestas más creativas en el diseño de los productos	
	6	Contar con convenios con las principales compañías de investigación de mercado para determinar los requerimientos del consumidor final a través de herramientas como <i>focus group</i> (Gestión y control de proyectos)	6	Falta de un programa de responsabilidad social que logre una mejor relación con los obreros, así como un mayor desempeño y conciencia de los mismos en temas de seguridad y salud ocupacional	
	7	Contar con convenios con las principales empresas de ingenieros proyectistas a nivel nacional teniendo un alcance para la obtención de licencias y permisos en los plazos mínimos requeridos (Gestión y control de proyectos)			
	8	Disponibilidad y propiedad de recursos tales como equipos de construcción y staff de profesionales especializados en construcción (Construcción)			
	9	Contar con un convenio con el Banco Internacional del Perú (Interbank) para la promoción de los proyectos entre sus clientes (Gestión comercial)			
	10	Contar con un personal altamente capacitado en la atención de reclamos y lograr que en promedio se atienda alrededor de dos reclamos por departamento entregado (más bajo que el mercado) (Servicio posventa)			
	11	Implementación de una política de compras centralizadas para lograr economías de escala. (Servicio posventa)			
	12	Actual escala de operaciones, que le ha permitido a la compañía llevar a cabo una política efectiva de inventario cero ( <i>just in time</i> ). (Servicio posventa)			
<b>Oportunidades</b>		<b>FO (Explota)</b>		<b>DO (Busque)</b>	
1	Actual estabilidad económica, jurídica, baja inflación y calificación crediticia del país por encima del grado de inversión, así como repunte económico pronosticado para los próximos años	1	(F1,F3,F6,O2): Ejecución de un mayor número de compras estratégicas obtenidas de la base de datos	1	(D1,O2,O4): Ofrecer servicios de tercerización para otras compañías inmobiliarias, de tal manera que se incrementen las operaciones actuales
2	Actual simplificación de trámites y normas como la del "silencio administrativo"	2	(F2,F7,O3): Realizar las mejores propuestas en concursos llevados a cabo por el Estado para la ejecución de proyectos de construcción	2	(D1,O3): Lograr alianzas estratégicas con otras compañías para una mayor participación como consorcios frente a concursos del Estado
3	Actuales programas sociales por parte del Gobierno Central ("Mi Vivienda", "Techo Propio", "Mi Casa", entre otros).	3	(F4,O4): Lograr la inversión necesaria para ampliar las operaciones actuales a través de financiamiento externo	3	(D3,O1): Retener y renovar al personal clave de la compañía
4	Actual déficit de infraestructura, principalmente en vivienda y otras industrias.	4	(F5,F7,O5): Ejecución de condominios inmobiliarios en menores plazos que los competidores	4	(D4,O1): Lograr el aval de la Casa Matriz en Chile para lograr mejores tasas de financiamiento
5	Mayor preferencia de la población por la adquisición de viviendas en departamentos que forman parte de condominios	5	(F8,O6,O7,O8): Mejorar la estandarización de los diseños involucrando los proyectos de "techos verdes"		
6	Mayores facilidades en el manejo de proyectos de construcción por parte de las empresas que poseen equipos propios (grúas de izaje).	6	(F9,F10,F11,O5): Llegar a un mayor número de consumidores a través de la incorporación de sus preferencias.		
7	Actual tendencia por techos verdes (jardines) en la construcción de condominios mediante la reutilización de aguas grises	7	(F5,F8,F12,O9): Reducción de costos unitarios a través de la ampliación de operaciones.		
8	Actual estándar de construcción antisísmica para condominios multifamiliares				
9	Actual potencial de internacionalización hacia Colombia de la industria de la construcción				
<b>Amenazas</b>		<b>FA (Confronta)</b>		<b>DA (Evite)</b>	
1	Extorsión por ciertos sectores de grupos sindicales ligados a la industria de la construcción	1	(F1,A2,A3,A4): Lograr la renovación de convenios y ampliar las operaciones en los distritos actuales	1	(D1,D2,D3,D5,A1,A2,A3,A4,A5): Implementar un área de Gestión de Riesgos que permita identificar el advenimiento de situaciones contrarias a la compañía
2	Tramitología y corrupción en la obtención de permisos en ciertas municipalidades.	2	(F2,F3,A2): Asegurar y renovar los convenios con los proveedores de servicios legales	2	(D1,A1,A2,A3,A4,A5,A6): Explorar la posibilidad de ingresar a otros mercados latinoamericanos que muestren déficit en infraestructura inmobiliaria

3	Riesgo de que en las próximas elecciones sea elegido un gobierno que implemente prácticas estatistas respecto al capital privado	3	(F4,A4,A5): Mantener las buenas referencias crediticias para mantener / mejorar el acceso al crédito de corto, mediano y largo plazo		
4	Potencial incremento del costo de mano de obra por repunte en el crecimiento de la industria de la construcción en el corto plazo.	4	(F1,A6): Identificar en la base de datos y los sistemas de gestión aquellos distritos con menor riesgo de falta de agua y alcantarillado		
5	Potencial incremento en los aranceles o derechos de importación de equipos críticos para construcción				
6	Actual capacidad limitada de las redes de provisión de agua y alcantarillado (desagüe) en la ciudad de Lima.				

### FO (Explote):

- (F1,F3,F6,O2): Ejecución de un mayor número de compras estratégicas obtenidas de la base de datos.
- (F2,F7,O3): Realizar las mejores propuestas en concursos llevados a cabo por el Estado para la ejecución de proyectos de construcción.
- (F4,O4): Lograr la inversión necesaria para ampliar las operaciones actuales a través de financiamiento externo.
- (F5,F7,O5): Ejecución de condominios inmobiliarios en menores plazos que los competidores.
- (F8,O6,O7,O8): Mejorar la estandarización de los diseños involucrando los proyectos de "techos verdes".
- (F9, F10, F11, O5): Llegar a un mayor número de consumidores a través de la incorporación de sus preferencias.
- (F5, F8, F12, O9): Reducción de costos unitarios a través de la ampliación de operaciones.

### FA (Confronte):

- (F1, A2, A3, A4): Lograr la renovación de convenios y ampliar las operaciones en los distritos actuales.
- (F2, F3, A2): Asegurar y renovar los convenios con los proveedores de servicios legales.
- (F4, A4, A5): Mantener las buenas referencias crediticias para mantener / mejorar el acceso al crédito de corto, mediano y largo plazo.
- (F1, A6): Identificar en la base de datos y los sistemas de gestión aquellos distritos con menor riesgo de falta de agua y alcantarillado.

### DO (Busque):

- (D1, O2, O4): Ofrecer servicios de tercerización para otras compañías inmobiliarias, de tal manera que se incrementen las operaciones actuales.
- (D1, O3): Lograr alianzas estratégicas con otras compañías para una mayor participación como consorcios frente a concursos del Estado.
- (D3, O1): Retener y renovar al personal clave de la compañía.
- (D4, O1): Lograr aval de la Casa Matriz en Chile para lograr mejores tasas de financiamiento.

### DA (Evite):

- (D1, D2, D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5): Implementar un área de Gestión de Riesgos que permita identificar el advenimiento de situaciones contrarias a la compañía.
- (D1, A1, A2, A3, A4, A5, A6): Explorar la posibilidad de ingresar a otros mercados latinoamericanos que muestren déficit en infraestructura inmobiliaria.

### **Anexo 3. Sondeo de mercado**

Dada la presencia de una unidad de tercerización inmobiliaria así como proyectos ecológicos en la casa matriz (Besalco) en Chile, ha venido siendo un requerimiento corporativo que la subsidiaria en Perú (Besco) implemente también dichos servicios y proyectos con la finalidad de incrementar sus ingresos y lograr una mayor presencia en el mercado.

En este sentido, es necesario realizar un sondeo de mercado que permita conocer la demanda para dicho servicio y proyectos.

El presente sondeo de mercado trata de confirmar información crítica para el cálculo de demanda, ventas potenciales, proyección de ventas y oferta disponible, recopilada de fuentes secundarias y que es validada por expertos del mercado a través de entrevistas con ellos.

Estas entrevistas también permitieron establecer rangos para determinar sensibilidades optimistas, conservadoras y pesimistas que permitirán establecer escenarios por evaluar en el análisis de opciones detallado en el plan financiero que se presenta en este documento.

El presente sondeo de mercado tiene los siguientes objetivos:

- Determinar sobre una base conservadora y realista el potencial número de consumidores que estarían dispuestos a tomar los servicios de construcción tercerizada ofrecidos por Besco.
- Conocer cuál sería el potencial del mercado para dicha línea y determinar si estas actividades podrían ser sostenibles en el mediano y largo plazo.
- Conocer si existiría un mercado potencial para el desarrollo de proyectos de “techos verdes”.
- Determinar cuál sería la participación de mercado inicial que lograría Besco a efectos de determinar la inversión inicial.

### **Metodología**

El análisis inicial se basó en la investigación de fuentes secundarias como los boletines del Banco Central de Reserva del Perú, Marco Macroeconómico Multianual publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas, Boletines de la Cámara Peruana de la Construcción - CAPECO y estudios del mercado de construcción en el Perú. Con esta información, se procedió a realizar estimaciones de los niveles de crecimiento del sector inmobiliario, principalmente a través de supuestos que fueron validados sobre la base de entrevistas que se realizaron con expertos en la materia.

### **Selección del mercados**

#### Servicio de construcción inmobiliaria (Tercerización inmobiliaria)

Para este servicio, se seleccionó el mercado inmobiliario de Lima Metropolitana y se dirigieron los servicios a la tercerización de la construcción de viviendas (condominios de departamentos).

### **Estimación de la demanda**

#### Servicio de construcción inmobiliaria (Tercerización inmobiliaria)

Para la estimación de la demanda correspondiente al servicio de construcción inmobiliaria, se desarrolló el siguiente procedimiento:

- Se identificaron las veinte empresas con mayor participación de mercado en la construcción de proyectos inmobiliarios, considerando la construcción de viviendas.
- Se calculó el porcentaje de compañías inmobiliarias que tercerizan la construcción de proyectos inmobiliarios a nivel nacional.
- Posteriormente, se determinó el porcentaje que representaban los proyectos inmobiliarios en Lima sobre el total nacional.
- A partir de la información obtenida sobre proyectos inmobiliarios, se procedió a calcular los porcentajes que representaban las edificaciones de los tipos: casas y departamentos.
- Finalmente, se determinó un porcentaje de proyectos cuya construcción es tercerizada en la ciudad de Lima.
- Los porcentajes y distribuciones obtenidas fueron corroboradas a través de diez entrevistas con expertos (gerentes de operaciones y gerentes comerciales) de las empresas mencionadas en el primer punto y con los representantes de la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco).

De este análisis se obtuvieron los siguientes resultados que se exhiben en la tabla 11 del Capítulo IV:

#### **Estimación de las ventas para los próximos tres años**

	<b>Segmento</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1	Construcción inmobiliaria (m2)	26.500	29.000	32.000
2	Tercerización inmobiliaria (m2)	3.000	6.000	10.000
3	Ventas incrementales de departamentos propios (m2)	750	2.478	4.682
4	Ventas incrementales de departamentos tercerizados (m2)	3.000	6.000	10.000
5	Incremento porcentual en ventas (% respecto al año 2015)	18%	40%	68%

Los porcentajes mostrados representan el incremento en ventas respecto a la proyección del año 2016 sin inversión que es de 25,750 m2.

#### **Proyecto Techos Verdes**

- Se consultó con expertos la viabilidad de un proyecto de techos verdes a través del bombeo e irrigación de aguas residuales.
- De las entrevistas, se determinó que el impacto en el costo por metro cuadrado de construcción sería menor al 10%.

#### **Conclusiones**

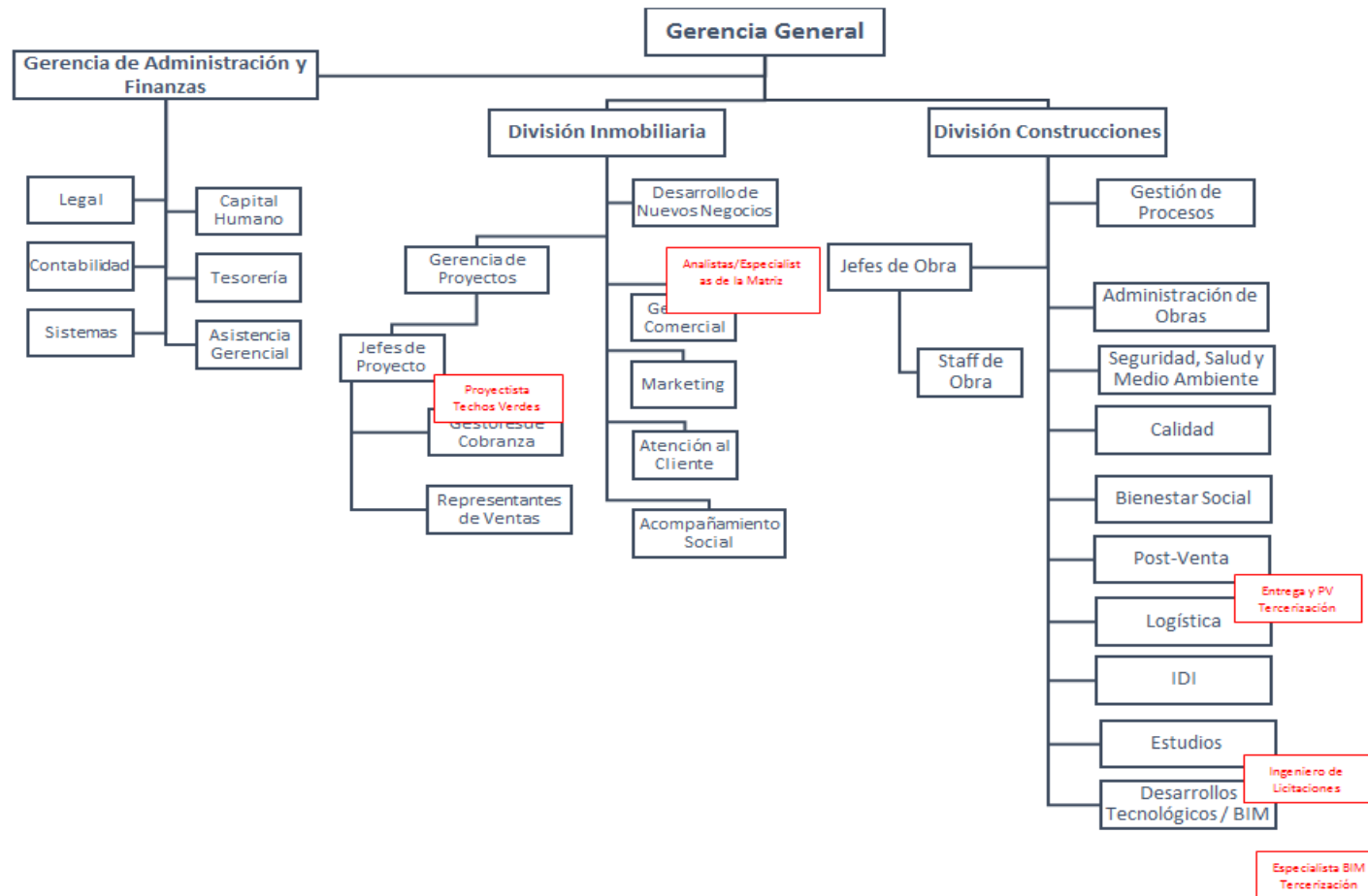
Sobre la base de las entrevistas, se determinó que existe mercado en Lima Metropolitana para el servicio de tercerización y los proyectos de techo verdes. En gran medida, el tamaño de la demanda se basa en la brecha de infraestructura inmobiliaria y el déficit de vivienda existente en la ciudad de Lima.

La brecha en infraestructura privada que existe en nuestro país proporciona un potencial de mercado interesante para la prestación de servicios de construcción tercerizada en materia inmobiliaria.

Existen muchas empresas inmobiliarias que no poseen los activos ni los recursos para realizar la ejecución de un proceso constructivo de manera eficiente que permita tener costos bajos. Por este motivo, se cree que es una oportunidad de negocio para una empresa como Besco, que posee este tipo de activos y experiencia en el mercado en proyectos inmobiliarios, llevar a cabo este servicio.

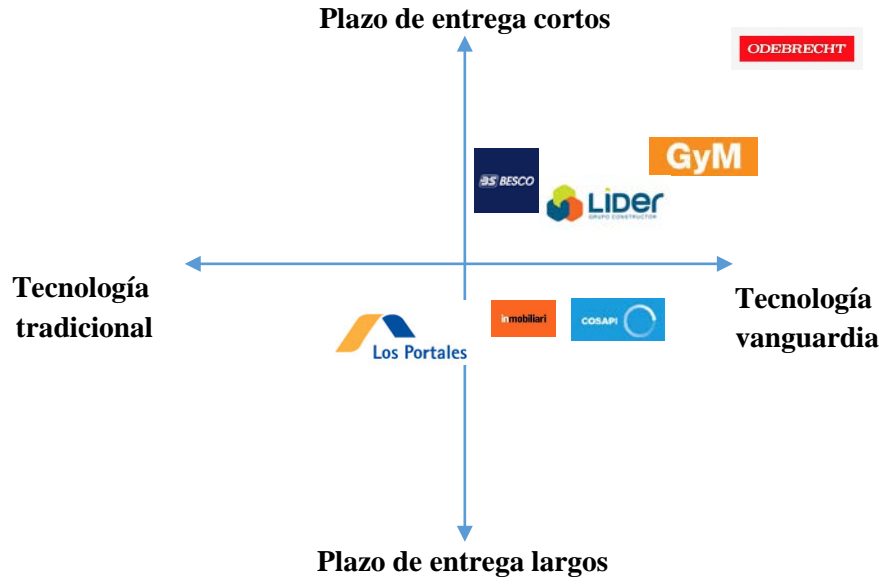
Existen también varias oportunidades identificadas como sinergias entre las partes operativas y administrativas en las divisiones correspondientes a tercerización de la construcción que permitirían tener costos operativos y de administración bajos.

**Anexo 4. Organigrama actual y divisiones propuestas**



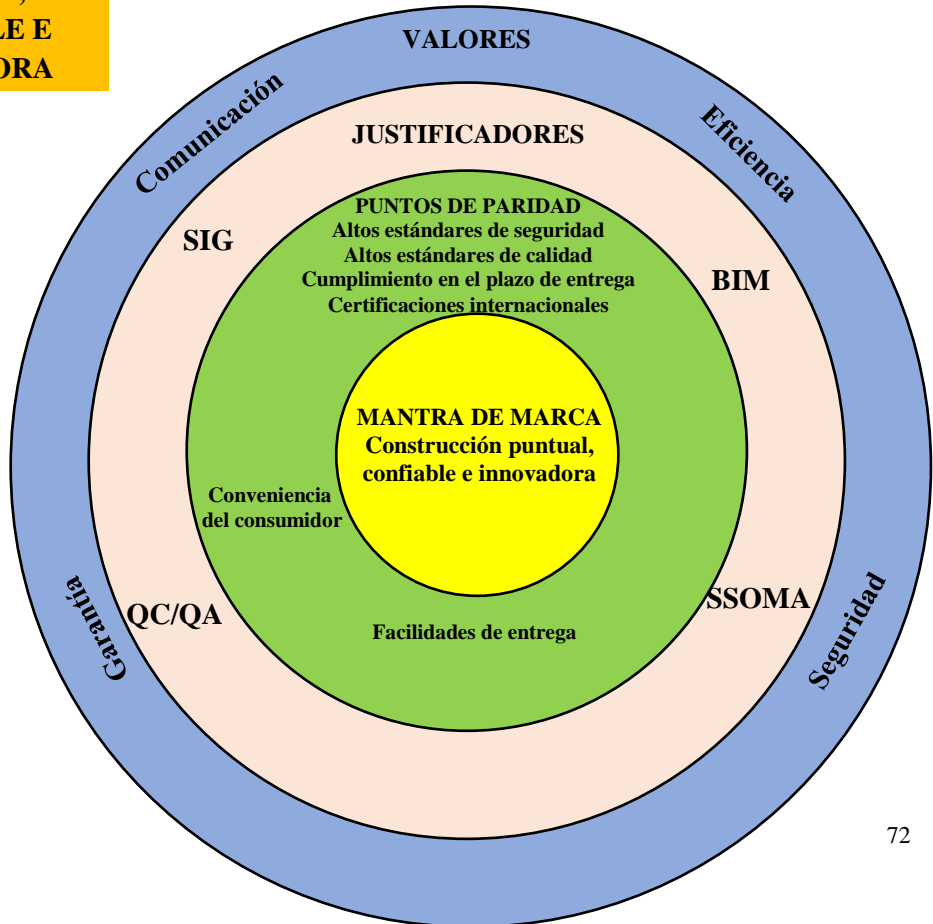
Anexo 5. Mapa perceptual de posicionamiento y mantra de marca

Mapa actual perceptual de posicionamiento



Mantra de marca

**CONSTRUCCIÓN  
PUNTUAL,  
CONFIABLE E  
INNOVADORA**



## Anexo 6. Presupuesto de marketing

<b>MARKETING</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b><u>Para la marca Besco Construcciones:</u></b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el plan estratégico de comunicación, imagen y medios socializándolo a través de la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco)</li> </ul>	100.000	140.000	140.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar e implementar una imagen de marca respecto a los procedimientos y estándares desarrollados por Besco en la construcción de condominios familiares</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar e implementar el plan de medios (publicaciones especializadas, emitidas por los gremios afines)</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<b><u>Para la marca Besco Inmobiliaria:</u></b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el plan estratégico de comunicación, imagen y medios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificar los atributos relevantes de la marca, y definir e implementar el plan desarrollo para Lima y provincias</li> </ul> </li> </ul>	100.000	140.000	140.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participar en eventos (premiaciones) de reconocimiento de marca y actividades de mercadeo que incluyan responsabilidad social empresarial y cuidado del medio ambiente</li> </ul>	100.000	140.000	140.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollo de plan de medios para prensa y espacios públicos</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promocionar los proyectos de techos verdes a través de medios televisivos mostrando las cualidades del diseño exterior y aprovechamiento de aguas residuales</li> </ul>	100.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la página web, redes sociales y aplicaciones móviles:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollar un plan de publicidad viral en redes</li> </ul> </li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollar y difundir la página web y los aplicativos móviles</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un programa de lealtad para Besco Inmobiliaria:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Marketing relacional con los clientes: Repotenciar el CRM existente para conocer y diseñar estrategias personalizadas para los clientes finales de los condominios de departamentos así como mantener una relación estrecha con los clientes finales.</li> </ul> </li> </ul>	100.000	140.000	140.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alianzas estratégicas con empresas del sistema financiero, periódicos, revistas y tecnología: Empezar campañas especiales para los socios estratégicos más importantes como entidades financieras, proveedores, etc.</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar eventos de lanzamiento para cada nuevo condominio:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contratar empresas especializadas para la realización del evento.</li> </ul> </li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan de comunicación del evento de lanzamiento.</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Involucrar a medios televisivos promocionando el atributo de "techos verdes" y reutilización parcial de aguas residuales.</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Involucrar al municipio respectivo en el evento de inauguración del condominio y entrega de los departamentos a los propietarios.</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<b>Total</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.110.000</b>	<b>1.110.000</b>

## Anexo 7. Presupuesto de operaciones

OPERACIONES			
	2016	2017	2018
<b><u>Para incrementar el número de proyectos en ejecución:</u></b>			
• En la gestión de adquisiciones urbanas			
o Incrementar el portafolio de predios privados reforzando los predios con perfil al NSE B y C/D	50.000	100.000	100.000
o Mantener relaciones positivas ante entidades públicas y empresas privadas líderes del sector para contar con altas probabilidades de adquisición de predios con perfil hacia el NSE C/D	25.000	50.000	50.000
o Mejorar relaciones y aumentar la confiabilidad ante entidades financieras para obtener mayores líneas de financiamiento para nuevos proyectos inmobiliarios	25.000	50.000	50.000
• En la gestión y control de proyectos			
o Desarrollar nuevos productos inmobiliarios dirigidos a vivienda para el NSE B y C/D. Así mismo, desarrollar productos que incluyan conceptos de "techos verdes" como diferenciación frente a la competencia	25.000	50.000	50.000
o Desarrollar e implementar un servicio de construcción para terceros de manera que se pueda obtener mayor escala en la construcción	100.000	100.000	200.000
• En la construcción			
o Implementar la construcción del sistema "Techos Verdes"	250.000	250.000	250.000
o Mantener y reforzar el sistema de construcción virtual mediante el sistema Building Information Modeling (BIM)	200.000	200.000	400.000
o Compra de activos para la atención de proyectos incrementales (como torre grúas, entre otros)	12.890.000	7.185.000	8.217.500
• En la gestión comercial			
o Iniciar relaciones con empresas promotoras de negocios inmobiliarias que no construyan.	50.000	50.000	100.000
o Realizar estudio de mercado del servicio de construcción para desarrollar y fortalecer indicadores de gestión	20.000	20.000	20.000
o Desarrollar profesionales en gestión comercial para la atención de proyectos de servicios de construcción para terceros	50.000	50.000	100.000
• En el servicio posventa			
o Repotenciar el sistema de atención posventa para que atienda los proyectos que sean servicio de construcción para terceros	30.000	10.000	10.000
<b><u>Para reducir costos:</u></b>			
• En la gestión de adquisiciones urbanas			
o Diseñar opciones de pago para la compra de predios privados	15.000	15.000	15.000
o Obtener tasas de financiamiento más bajas con las entidades financieras	10.000	10.000	10.000
• En la gestión y control de proyectos			
o Desarrollar un plan de capacitaciones y empoderamiento al personal especializado en el desarrollo de estos proyectos, tales como los jefes de proyecto, para diversificar sus funciones y aprovechando sus capacidades.	50.000	50.000	100.000
• En la construcción			
o Implementar un sistema de almacenamiento centralizado para equipos y materiales críticos de construcción.	100.000	100.000	200.000
o Evaluar la implementación de mayor integración vertical en sobre la base de las mayores escalas por obtener.	10.000	10.000	10.000
• En la gestión comercial			
o Fortalecer y especializar a vendedores para productos nuevos dirigidos al NSE B y C/D por separado.	50.000	50.000	50.000
• En el servicio posventa			
o Respecto a la venta de departamentos, fortalecer el sistema de comunicación con los clientes (propietarios).	50.000	50.000	50.000
<b>Total</b>	<b>14.000.000</b>	<b>8.400.000</b>	<b>9.982.500</b>

## Anexo 8. Presupuesto de recursos humanos

<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b><u>Lograr un rendimiento superior al promedio en las evaluaciones de desempeño del personal:</u></b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las necesidades de personal actual y para los próximos tres años, tanto de personal para oficina como para los próximos proyectos</li> </ul>	30.000	10.000	10.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las competencias genéricas y específicas requeridas por cada perfil para las posiciones actuales y futuras</li> </ul>	10.000	10.000	10.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el análisis de todos los puestos dentro de la empresa</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de reclutamiento y selección sobre la base del plan de competencias</li> </ul>	10.000	10.000	10.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como política, Besco dará prioridad a promover al personal actual vs. la contratación de personal externo</li> </ul>	5.000	5.000	5.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de que no se encuentren las competencias requeridas para cierta posición dentro de la empresa, se procederá con el reclutamiento externo; para ello, se contratarán <i>head hunters</i> o empresas de selección de personal reconocidas</li> </ul>	10.000	10.000	10.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deberá crear un mapa de reemplazo, y, sobre la base de este, ir capacitando al personal que podrá asumir los nuevos puestos. Este plan formará parte del plan de carrera</li> </ul>	10.000	10.000	10.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el sistema actual de gestión del desempeño</li> </ul>	30.000	10.000	10.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una premiación anual con la que se reconozca a los mejores trabajadores por cada área</li> </ul>	30.000	30.000	30.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retransmitir los valores de la empresa en los diversos eventos y a través de comunicaciones recurrentes, en correo y paneles internos</li> </ul>	10.000	10.000	10.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un sorteo con premios importantes entre los trabajadores premiados como los mejores del año</li> </ul>	10.000	10.000	10.000
<b><u>Lograr entrar a la lista de empresas consideradas “Mejor Lugar para Trabajar”</u></b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos: Realizar eventos con el personal por fechas especiales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Aniversario de la empresa, día del trabajador, Navidad, día de integración de la empresa y Olimpiadas Besco</li> </ul> </li> </ul>	250.000	250.000	250.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios a colaboradores:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Adelanto de gratificación y sueldo</li> <li>o Adelanto de utilidades</li> <li>o Préstamos personales con baja tasa de interés con las principales entidades del sistema financiero nacional</li> <li>o Seguro de vida familiar: el pago de la prima se pagará en forma compartida</li> <li>o Descuentos con escuelas de posgrado</li> <li>o Pago parcial de la pensión escolar para educación primaria</li> <li>o Bono por retorno vacacional (incentivo para que el personal tome vacaciones en el período que le corresponde)</li> </ul> </li> </ul>	5.000	5.000	5.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Adelanto de utilidades</li> </ul>	5.000	5.000	5.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Préstamos personales con baja tasa de interés con las principales entidades del sistema financiero nacional</li> </ul>	5.000	5.000	5.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Seguro de vida familiar: el pago de la prima se pagará en forma compartida</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Descuentos con escuelas de posgrado</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Pago parcial de la pensión escolar para educación primaria</li> </ul>	12.500	12.500	12.500
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Bono por retorno vacacional (incentivo para que el personal tome vacaciones en el período que le corresponde)</li> </ul>	5.000	5.000	5.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios flexibles: El colaborador puede elegir ingresar y salir en diversos horarios de acuerdo a sus necesidades y comodidad.</li> </ul>	5.000	5.000	5.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viernes casuales</li> </ul>	5.000	5.000	5.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones: La comunicación se realizará a través de una revista interna y en la Intranet</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kit de bienvenida y plan de inducción a los nuevos colaboradores</li> </ul>	10.000	10.000	10.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación: Para evaluar el clima laboral en la empresa se aplicará una encuesta de opinión anónima y se llevará a cabo un <i>focus group</i> con todos los empleados</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un paquete de bonificaciones con recompensas por objetivos de la empresa, objetivos del proyecto y objetivos del área</li> </ul>	50.000	50.000	50.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de gestión del talento con paquetes de capacitación para mandos gerenciales e intermedios</li> </ul>	200.000	200.000	200.000
<b>Total</b>	<b>957.500</b>	<b>917.500</b>	<b>917.500</b>

## Anexo 9. Presupuesto de responsabilidad social

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b><u>Promoción a través del gremio y Cámara Peruana de la Construcción del Concepto de “Techos Verdes”.</u></b>	50.000	50.000	50.000
<b><u>Incorporar a los diseños los elementos relacionados con la reutilización de aguas residuales en los condominios.</u></b>			
• Sostenibilidad	20.000	20.000	40.000
• Eficiencia en el aprovechamiento del agua	20.000	20.000	40.000
• Energía e impacto atmosférico	20.000	20.000	40.000
• Materiales y recursos empleados.	20.000	20.000	40.000
• Calidad del ambiente interior	20.000	20.000	40.000
• Innovación en el proceso de diseño	20.000	20.000	40.000
<b><u>Promover una política de responsabilidad social a nivel gremial en el 2015 con la participación de varias compañías afines para ser implementada hasta el 2017.</u></b>			
• Formación de un comité interno con responsables de cada área	5.000	5.000	5.000
• Formación de un comité gremial	10.000	10.000	10.000
• Realización de eventos de recaudación	10.000	10.000	10.000
• Charlas a los obreros en paternidad responsable y generación de ingresos alternativos. Estas charlas tratarán de mejorar la relación entre padres e hijos	25.000	25.000	25.000
• Elaboración de un emblema del programa a través de un muñeco constructor (a manera de juguete) que establezca un vínculo con los hijos de los trabajadores	25.000	25.000	25.000
• Charlas en seguridad ocupacional	50.000	50.000	50.000
• Comunicación en redes sociales	20.000	20.000	20.000
<b><u>Desarrollar planes de mejora del sistema de circulación vial circundante, en trabajo conjunto con las municipalidades.</u></b>			
• Congregar a las principales autoridades de los municipios relevantes para cada proyecto a fin de realizar un plan integral de mejoramiento vial a largo plazo.	10.000	10.000	10.000
• Elaboración de plan de manera consensada, con la participación de los integrantes de los municipios y ministerios.	10.000	10.000	10.000
• Desarrollo del plan en la construcción de nuevos proyectos.	10.000	10.000	10.000
• Monitoreo de impacto y resultados de la aplicación del plan	10.000	10.000	10.000
• Término de obras.	10.000	10.000	10.000
<b><u>Implementación de sistemas de reciclaje en todas las instalaciones al 2015, y donación de residuos a ONG al 2016.</u></b>			
• Implementar contenedores de reciclaje en todas las obras de acuerdo al tipo de desperdicio que se genera en ellos	50.000	50.000	50.000
• Realizar alianzas con empresas de reciclaje para asegurar que los desperdicios sean aprovechados y tratados debidamente hasta su disposición final	10.000	10.000	10.000
• Comunicar y capacitar internamente en oficinas el uso correcto de cada tipo de contenedor y la importancia de realizar una correcta disposición	10.000	10.000	10.000
• Comunicar internamente en centros comerciales, a través de folletos y paneles el correcto uso de los contenedores	30.000	30.000	30.000
• Realizar la recolección y el recojo diario de los desperdicios por reciclar	10.000	10.000	10.000
• Realizar donaciones de materiales reciclables a instituciones benéficas	10.000	10.000	10.000
• Realizar un control anual de la correcta disposición de los desperdicios por parte de las empresas contratadas	10.000	10.000	10.000
<b>Total</b>	<b>495.000</b>	<b>495.000</b>	<b>615.000</b>

## Anexo 10. Flujos de caja

### Flujo sin inversión

	Unidades	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
N° de m2 vendidos	m2	25,000	25,750	26,523	27,318	28,138	28,982	29,851	30,747	31,669	32,619	33,598	34,606	35,644	36,713	37,815
Precio de venta propio	S/m2	3,200	3,360	3,528	3,704	3,890	4,084	4,288	4,503	4,728	4,964	5,212	5,473	5,747	6,034	6,336
Ingresos por venta de departamentos	S/.	80,000,000	86,520,000	93,571,380	101,197,447	109,445,039	118,364,810	128,011,542	138,444,483	149,727,708	161,930,516	175,127,854	189,400,774	204,836,937	221,531,147	239,585,935
N° de m2 tercerizados	m2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Precio de venta tercerizado	S/.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por servicios tercerizados	S/.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos</b>	<b>S/.</b>	<b>80,000,000</b>	<b>86,520,000</b>	<b>93,571,380</b>	<b>101,197,447</b>	<b>109,445,039</b>	<b>118,364,810</b>	<b>128,011,542</b>	<b>138,444,483</b>	<b>149,727,708</b>	<b>161,930,516</b>	<b>175,127,854</b>	<b>189,400,774</b>	<b>204,836,937</b>	<b>221,531,147</b>	<b>239,585,935</b>
Costo directo por m2 propios	S/m2	2,400	2,520	2,646	2,778	2,917	3,063	3,216	3,377	3,546	3,723	3,909	4,105	4,310	4,526	4,752
Costo de ventas por venta de inmuebles	S/.	60,000,000	64,890,000	70,178,535	75,898,086	82,083,780	88,773,608	96,008,657	103,833,362	112,295,781	121,447,887	131,345,890	142,050,580	153,627,702	166,148,360	179,689,452
Costo directo por m2 tercerizados	S/m2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo de ventas por servicios tercerizados	S/.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>S/.</b>	<b>60,000,000</b>	<b>64,890,000</b>	<b>70,178,535</b>	<b>75,898,086</b>	<b>82,083,780</b>	<b>88,773,608</b>	<b>96,008,657</b>	<b>103,833,362</b>	<b>112,295,781</b>	<b>121,447,887</b>	<b>131,345,890</b>	<b>142,050,580</b>	<b>153,627,702</b>	<b>166,148,360</b>	<b>179,689,452</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/.</b>	<b>20,000,000</b>	<b>21,630,000</b>	<b>23,392,845</b>	<b>25,299,362</b>	<b>27,361,260</b>	<b>29,591,203</b>	<b>32,002,886</b>	<b>34,611,121</b>	<b>37,431,927</b>	<b>40,482,629</b>	<b>43,781,963</b>	<b>47,350,193</b>	<b>51,209,234</b>	<b>55,382,787</b>	<b>59,896,484</b>
Gastos de personal	S/.	510,786	552,415	597,437	646,128	698,787	755,739	817,331	883,944	955,985	1,033,898	1,118,161	1,209,291	1,307,848	1,414,438	1,529,714
CTS	S/.	34,093	36,872	39,877	43,127	46,641	50,443	54,554	59,000	63,808	69,009	74,633	80,716	87,294	94,408	102,103
Servicios contratados	S/.	3,095,368	3,347,640	3,620,473	3,915,542	4,234,658	4,579,783	4,953,035	5,356,708	5,793,279	6,265,432	6,776,064	7,328,314	7,925,571	8,571,505	9,270,083
Otros gastos de ventas	S/.	3,200	3,461	3,743	4,048	4,378	4,735	5,120	5,538	5,989	6,477	7,005	7,576	8,193	8,861	9,583
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>S/.</b>	<b>3,643,447</b>	<b>3,940,388</b>	<b>4,261,530</b>	<b>4,608,844</b>	<b>4,984,465</b>	<b>5,390,699</b>	<b>5,830,041</b>	<b>6,305,189</b>	<b>6,819,062</b>	<b>7,374,816</b>	<b>7,975,863</b>	<b>8,625,896</b>	<b>9,328,907</b>	<b>10,089,212</b>	<b>10,911,483</b>
Gastos de personal	S/.	4,062,913	4,394,040	4,752,155	5,139,455	5,558,321	6,011,324	6,501,247	7,031,099	7,604,133	8,223,870	8,894,115	9,618,986	10,402,933	11,250,772	12,167,710
Servicios prestados por terceros	S/.	1,967,971	2,128,361	2,301,822	2,489,421	2,692,308	2,911,731	3,149,038	3,405,684	3,683,247	3,983,432	4,308,082	4,659,190	5,038,914	5,449,586	5,893,727
Tributos	S/.	439,343	475,149	513,874	555,755	601,049	650,034	703,012	760,308	822,273	889,288	961,765	1,040,149	1,124,921	1,216,602	1,315,755
CTS	S/.	237,892	257,280	278,249	300,926	325,451	351,976	380,662	411,685	445,238	481,525	520,769	563,212	609,113	658,756	712,445
Depreciación	S/.	101,329	109,587	118,519	128,178	138,624	149,922	162,141	175,356	189,647	205,103	221,819	239,897	259,449	280,594	303,463
Amortización	S/.	9,460	10,231	11,065	11,967	12,942	13,997	15,137	16,371	17,705	19,148	20,709	22,397	24,222	26,196	28,331
Otros gastos generales y de administración	S/.	414,369	448,140	484,663	524,164	566,883	613,084	663,050	717,089	775,532	838,737	907,094	981,023	1,060,976	1,147,445	1,240,962
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>S/.</b>	<b>7,233,277</b>	<b>7,822,789</b>	<b>8,460,346</b>	<b>9,149,865</b>	<b>9,895,579</b>	<b>10,702,068</b>	<b>11,574,287</b>	<b>12,517,591</b>	<b>13,537,775</b>	<b>14,641,104</b>	<b>15,834,353</b>	<b>17,124,853</b>	<b>18,520,529</b>	<b>20,029,952</b>	<b>21,662,393</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/.</b>	<b>9,123,276</b>	<b>9,866,823</b>	<b>10,670,969</b>	<b>11,540,653</b>	<b>12,481,216</b>	<b>13,498,435</b>	<b>14,598,558</b>	<b>15,788,340</b>	<b>17,075,090</b>	<b>18,466,710</b>	<b>19,971,747</b>	<b>21,599,444</b>	<b>23,359,799</b>	<b>25,263,622</b>	<b>27,322,608</b>
Ingresos financieros	S/.	264,434	134,000	134,000	134,000	134,000	134,000	134,000	134,000	134,000	134,000	134,000	134,000	134,000	134,000	134,000
Gastos financieros	S/.	124,284	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/.</b>	<b>9,263,426</b>	<b>9,470,823</b>	<b>10,274,969</b>	<b>11,144,653</b>	<b>12,085,216</b>	<b>13,102,435</b>	<b>14,202,558</b>	<b>15,392,340</b>	<b>16,679,090</b>	<b>18,070,710</b>	<b>19,575,747</b>	<b>21,203,444</b>	<b>22,963,799</b>	<b>24,867,622</b>	<b>26,926,608</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>S/.</b>	<b>2,779,028</b>	<b>2,841,247</b>	<b>3,082,491</b>	<b>3,343,396</b>	<b>3,625,565</b>	<b>3,930,731</b>	<b>4,260,767</b>	<b>4,617,702</b>	<b>5,003,727</b>	<b>5,421,213</b>	<b>5,872,724</b>	<b>6,361,033</b>	<b>6,889,140</b>	<b>7,460,287</b>	<b>8,077,982</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/.</b>	<b>6,484,398</b>	<b>6,629,576</b>	<b>7,192,478</b>	<b>7,801,257</b>	<b>8,459,651</b>	<b>9,171,705</b>	<b>9,941,791</b>	<b>10,774,638</b>	<b>11,675,363</b>	<b>12,649,497</b>	<b>13,703,023</b>	<b>14,842,411</b>	<b>16,074,659</b>	<b>17,407,336</b>	<b>18,848,625</b>
(+) Amortización	S/.	9,460	10,231	11,065	11,967	12,942	13,997	15,137	16,371	17,705	19,148	20,709	22,397	24,222	26,196	28,331
(-) Depreciación	S/.	101,329	109,587	118,519	128,178	138,624	149,922	162,141	175,356	189,647	205,103	221,819	239,897	259,449	280,594	303,463
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>S/.</b>	<b>6,595,187</b>	<b>6,749,394</b>	<b>7,322,062</b>	<b>7,941,402</b>	<b>8,611,218</b>	<b>9,335,624</b>	<b>10,119,069</b>	<b>10,966,365</b>	<b>11,882,715</b>	<b>12,873,748</b>	<b>13,945,551</b>	<b>15,104,705</b>	<b>16,358,330</b>	<b>17,714,126</b>	<b>19,180,419</b>
<b>Flujo de inversión</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de financiamiento</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Flujo con inversión

	Unidades	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
N° de m2 vendidos	m2	25,000	26,500	29,000	32,000	33,600	35,280	37,044	38,896	40,841	42,883	45,027	47,279	49,643	52,125	54,731
Precio de venta propio	S/m2	3,200	3,360	3,528	3,704	3,890	4,084	4,288	4,503	4,728	4,964	5,212	5,473	5,747	6,034	6,336
Ingresos por venta de departamentos	S/.	80,000,000	89,040,000	102,312,000	118,540,800	130,691,232	144,087,083	158,856,009	175,138,750	193,090,472	212,882,246	234,702,676	258,759,700	285,282,569	314,524,033	346,762,746
N° de m2 tercerizados	m2	-	3,000	6,000	10,000	10,500	11,025	11,576	12,155	12,763	13,401	14,071	14,775	15,513	16,289	17,103
Precio de venta tercerizado	S/m2	-	1,440	1,483	1,528	1,574	1,621	1,669	1,719	1,771	1,824	1,879	1,935	1,993	2,053	2,115
Ingresos por servicios tercerizados	S/.	-	4,320,000	8,899,200	15,276,960	16,522,032	17,868,578	19,324,867	20,899,844	22,603,181	24,445,340	26,437,635	28,592,303	30,922,575	33,442,765	36,168,351
<b>Total Ingresos</b>	<b>S/.</b>	<b>80,000,000</b>	<b>93,360,000</b>	<b>111,211,200</b>	<b>133,817,760</b>	<b>147,213,264</b>	<b>161,955,661</b>	<b>178,180,876</b>	<b>196,038,594</b>	<b>215,693,653</b>	<b>237,327,586</b>	<b>261,140,311</b>	<b>287,352,003</b>	<b>316,205,145</b>	<b>347,966,798</b>	<b>382,931,096</b>
Costo directo por m2	S/m2	2,400	2,080	2,184	2,293	2,408	2,528	2,655	2,787	2,927	3,073	3,227	3,388	3,558	3,735	3,922
Costo de ventas por venta de inmuebles	S/.	60,000,000	55,120,000	63,336,000	73,382,400	80,904,096	89,196,766	98,339,434	108,419,226	119,532,197	131,784,247	145,292,133	160,184,576	176,603,495	194,705,354	214,662,652
Costo directo por m2 tercerizados	S/m2	0	800	824	849	874	900	927	955	984	1,013	1,044	1,075	1,107	1,141	1,175
Costo de ventas por servicios tercerizados	S/.	0	2,400,000	4,944,000	8,487,200	9,178,907	9,926,988	10,736,037	11,611,024	12,557,323	13,580,745	14,687,575	15,884,613	17,179,208	18,579,314	20,093,528
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>S/.</b>	<b>60,000,000</b>	<b>57,520,000</b>	<b>68,280,000</b>	<b>81,869,600</b>	<b>90,083,003</b>	<b>99,123,754</b>	<b>109,075,472</b>	<b>120,030,251</b>	<b>132,089,520</b>	<b>145,364,992</b>	<b>159,979,708</b>	<b>176,069,189</b>	<b>193,782,704</b>	<b>213,284,667</b>	<b>234,756,180</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/.</b>	<b>20,000,000</b>	<b>35,840,000</b>	<b>42,931,200</b>	<b>51,948,160</b>	<b>57,130,261</b>	<b>62,831,908</b>	<b>69,105,405</b>	<b>76,008,343</b>	<b>83,604,133</b>	<b>91,962,594</b>	<b>101,160,603</b>	<b>111,282,814</b>	<b>122,422,441</b>	<b>134,682,130</b>	<b>148,174,916</b>
Gastos de personal	S/.	510,786	568,505	653,244	756,862	834,411	919,971	1,014,268	1,118,230	1,232,849	1,359,216	1,498,536	1,652,135	1,821,479	2,008,181	2,214,019
CTS	S/.	34,093	37,946	43,602	50,518	55,696	61,405	67,698	74,638	82,288	90,722	100,021	110,274	121,577	134,038	147,777
Servicios contratados	S/.	3,095,368	3,445,145	3,958,666	4,586,592	5,056,718	5,575,032	6,146,473	6,776,486	7,471,076	8,236,861	9,081,139	10,011,956	11,038,182	12,169,595	13,416,979
Otros gastos de ventas	S/.	3,200	3,562	4,092	4,742	5,228	5,763	6,354	7,006	7,724	8,515	9,388	10,350	11,411	12,581	13,871
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>S/.</b>	<b>3,643,447</b>	<b>4,055,157</b>	<b>4,659,604</b>	<b>5,393,714</b>	<b>5,952,427</b>	<b>6,562,171</b>	<b>7,234,793</b>	<b>7,976,359</b>	<b>8,793,936</b>	<b>9,695,315</b>	<b>10,689,084</b>	<b>11,784,716</b>	<b>12,992,649</b>	<b>14,324,396</b>	<b>15,792,646</b>
Gastos de personal	S/.	4,062,913	3,894,979	4,623,595	5,543,818	6,099,990	6,712,186	7,386,069	8,127,874	8,944,470	9,843,422	10,833,061	11,922,563	13,122,038	14,442,617	15,896,566
Servicios prestados por terceros	S/.	1,967,971	1,886,628	2,239,551	2,685,283	2,954,679	3,251,211	3,577,623	3,936,934	4,332,472	4,767,901	5,247,257	5,774,984	6,355,979	6,995,634	7,699,889
Tributos	S/.	439,343	421,183	499,972	599,481	659,622	725,822	798,922	878,908	967,210	1,064,418	1,171,433	1,289,246	1,418,951	1,561,752	1,718,975
CTS	S/.	237,892	228,059	270,721	324,602	357,167	393,012	432,470	475,904	523,717	576,353	634,298	698,091	768,323	845,645	930,777
Depreciación	S/.	101,329	1,311,426	1,329,598	1,352,548	1,366,419	1,381,688	1,398,494	1,416,995	1,437,361	1,459,781	1,484,462	1,511,634	1,541,549	1,574,484	1,610,746
Amortización	S/.	9,460	9,069	10,765	12,908	14,203	15,629	17,198	18,925	20,826	22,919	25,223	27,760	30,553	33,628	37,013
Otros gastos generales y de administración	S/.	414,369	397,242	471,552	565,404	622,127	684,564	753,292	828,947	912,230	1,003,912	1,104,844	1,215,960	1,338,292	1,472,976	1,621,261
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>S/.</b>	<b>7,233,277</b>	<b>8,148,587</b>	<b>9,445,755</b>	<b>11,084,044</b>	<b>12,074,208</b>	<b>13,164,112</b>	<b>14,363,837</b>	<b>15,684,487</b>	<b>17,138,287</b>	<b>18,738,707</b>	<b>20,500,578</b>	<b>22,440,239</b>	<b>24,575,685</b>	<b>26,926,737</b>	<b>29,515,227</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/.</b>	<b>9,123,276</b>	<b>23,636,256</b>	<b>28,825,841</b>	<b>35,465,402</b>	<b>39,103,972</b>	<b>43,105,625</b>	<b>47,506,774</b>	<b>52,347,497</b>	<b>57,617,910</b>	<b>63,528,573</b>	<b>69,970,941</b>	<b>77,057,859</b>	<b>84,854,106</b>	<b>93,430,998</b>	<b>102,867,043</b>
Ingresos financieros	S/.	264,434	264,434	264,434	264,434	264,434	264,434	264,434	264,434	264,434	264,434	264,434	264,434	264,434	264,434	264,434
Gastos financieros	S/.	124,284	2,130,000	1,857,270	1,562,721	1,244,608	901,047	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/.</b>	<b>9,263,426</b>	<b>21,770,690</b>	<b>27,233,005</b>	<b>34,167,115</b>	<b>38,123,797</b>	<b>42,469,013</b>	<b>47,241,208</b>	<b>52,081,931</b>	<b>57,406,344</b>	<b>63,263,007</b>	<b>69,705,375</b>	<b>76,792,293</b>	<b>84,588,540</b>	<b>93,165,432</b>	<b>102,601,477</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>S/.</b>	<b>2,779,028</b>	<b>6,531,207</b>	<b>8,169,902</b>	<b>10,250,135</b>	<b>11,437,139</b>	<b>12,740,704</b>	<b>14,172,362</b>	<b>15,624,579</b>	<b>17,221,903</b>	<b>18,978,902</b>	<b>20,911,612</b>	<b>23,037,688</b>	<b>25,376,562</b>	<b>27,949,630</b>	<b>30,780,443</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/.</b>	<b>6,484,398</b>	<b>15,239,483</b>	<b>19,063,104</b>	<b>23,916,981</b>	<b>26,686,658</b>	<b>29,728,309</b>	<b>33,068,846</b>	<b>36,457,352</b>	<b>40,184,441</b>	<b>44,284,105</b>	<b>48,793,762</b>	<b>53,754,605</b>	<b>59,211,978</b>	<b>65,215,802</b>	<b>71,821,034</b>
(+) Amortización	S/.	9,460	9,069	10,765	12,908	14,203	15,629	17,198	18,925	20,826	22,919	25,223	27,760	30,553	33,628	37,013
(+) Depreciación	S/.	101,329	1,311,426	1,329,598	1,352,548	1,366,419	1,381,688	1,398,494	1,416,995	1,437,361	1,459,781	1,484,462	1,511,634	1,541,549	1,574,484	1,610,746
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>S/.</b>	<b>6,595,187</b>	<b>16,559,979</b>	<b>20,403,467</b>	<b>25,282,437</b>	<b>28,067,281</b>	<b>31,125,625</b>	<b>34,484,538</b>	<b>37,893,271</b>	<b>41,642,628</b>	<b>45,766,804</b>	<b>50,303,448</b>	<b>55,294,000</b>	<b>60,784,081</b>	<b>66,823,914</b>	<b>73,468,793</b>
<b>Flujo de inversión</b>	<b>S/.</b>	<b>-40,000,000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de financiamiento</b>	<b>S/.</b>	<b>20,000,000</b>	<b>-6,609,129</b>	<b>-6,336,399</b>	<b>-6,041,850</b>	<b>-5,723,737</b>	<b>-5,380,176</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Flujo incremental

	Unidades	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
N° de m2 vendidos	m2	-	750	2,478	4,682	5,462	6,298	7,193	8,149	9,172	10,264	11,429	12,673	13,998	15,411	16,916
Precio de venta propio	S/m2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por venta de departamentos	S/.	-	2,520,000	8,740,620	17,343,353	21,246,193	25,722,273	30,844,467	36,694,267	43,362,764	50,951,729	59,574,822	69,358,926	80,445,633	92,992,886	107,176,810
N° de m2 tercerizados	m2	-	3,000	6,000	10,000	10,500	11,025	11,576	12,155	12,763	13,401	14,071	14,775	15,513	16,289	17,103
Precio de venta tercerizado	S/m2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por servicios tercerizados	S/.	-	4,320,000	8,899,200	15,276,960	16,522,032	17,868,578	19,324,867	20,899,844	22,603,181	24,445,340	26,437,635	28,592,303	30,922,575	33,442,765	36,168,351
<b>Total Ingresos</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>6,840,000</b>	<b>17,639,820</b>	<b>32,620,313</b>	<b>37,768,225</b>	<b>43,590,851</b>	<b>50,169,334</b>	<b>57,594,111</b>	<b>65,965,945</b>	<b>75,397,069</b>	<b>86,012,458</b>	<b>97,951,229</b>	<b>111,368,208</b>	<b>126,435,651</b>	<b>143,345,161</b>
Costo directo por m2	S/m2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo de ventas por venta de inmuebles	S/.	-	-9,770,000	-6,842,535	-2,515,686	-1,179,684	423,158	2,330,778	4,585,864	7,236,416	10,336,360	13,946,242	18,133,996	22,975,793	28,556,993	34,973,201
Costo directo por m2 tercerizados	S/m2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo de ventas por servicios tercerizados	S/.	-	2,400,000	4,944,000	8,487,200	9,178,907	9,926,988	10,736,037	11,611,024	12,557,323	13,580,745	14,687,575	15,884,613	17,179,208	18,579,314	20,093,528
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>-7,370,000</b>	<b>-1,898,535</b>	<b>5,971,514</b>	<b>7,999,223</b>	<b>10,350,146</b>	<b>13,066,815</b>	<b>16,196,888</b>	<b>19,793,739</b>	<b>23,917,104</b>	<b>28,633,818</b>	<b>34,018,609</b>	<b>40,155,001</b>	<b>47,136,307</b>	<b>55,066,729</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>14,210,000</b>	<b>19,538,355</b>	<b>26,648,798</b>	<b>29,769,002</b>	<b>33,240,705</b>	<b>37,102,519</b>	<b>41,397,223</b>	<b>46,172,206</b>	<b>51,479,965</b>	<b>57,378,640</b>	<b>63,932,620</b>	<b>71,213,207</b>	<b>79,299,344</b>	<b>88,278,432</b>
Gastos de personal	S/.	-	16,090	55,807	110,734	135,653	164,232	196,937	234,286	276,864	325,318	380,375	442,845	513,631	593,743	684,305
CTS	S/.	-	1,074	3,725	7,391	9,054	10,962	13,145	15,638	18,480	21,714	25,389	29,558	34,283	39,630	45,675
Servicios contratados	S/.	-	97,504	338,193	671,051	822,060	995,249	1,193,437	1,419,778	1,677,796	1,971,429	2,305,075	2,683,643	3,112,610	3,598,090	4,146,896
Otros gastos de ventas	S/.	-	101	350	694	850	1,029	1,234	1,468	1,735	2,038	2,383	2,774	3,218	3,720	4,287
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>114,769</b>	<b>398,075</b>	<b>789,870</b>	<b>967,617</b>	<b>1,171,472</b>	<b>1,404,752</b>	<b>1,671,170</b>	<b>1,974,874</b>	<b>2,320,499</b>	<b>2,713,221</b>	<b>3,158,820</b>	<b>3,663,742</b>	<b>4,235,183</b>	<b>4,881,163</b>
Gastos de personal	S/.	-	-499,061	-128,560	404,362	541,669	700,862	884,822	1,096,776	1,340,337	1,619,552	1,938,945	2,303,577	2,719,105	3,191,845	3,728,855
Servicios prestados por terceros	S/.	-	-241,732	-62,271	195,863	262,371	339,480	428,585	531,250	649,225	784,469	939,175	1,115,794	1,317,065	1,546,048	1,806,162
Tributos	S/.	-	-53,966	-13,902	43,726	58,573	75,788	95,680	118,600	144,937	175,130	209,668	249,097	294,030	345,150	403,220
CTS	S/.	-	-29,221	-7,527	23,676	31,716	41,037	51,808	64,219	78,480	94,828	113,529	134,879	159,209	186,889	218,332
Depreciación	S/.	-	1,201,839	1,211,079	1,224,371	1,227,795	1,231,765	1,236,353	1,241,639	1,247,714	1,254,677	1,262,643	1,271,737	1,282,100	1,293,890	1,307,283
Amortización	S/.	-	-1,162	-299	942	1,261	1,632	2,060	2,554	3,121	3,771	4,515	5,364	6,331	7,432	8,682
Otros gastos generales y de administración	S/.	-	-50,898	-13,112	41,240	55,244	71,480	90,241	111,858	136,699	165,175	197,749	234,938	277,316	325,530	380,299
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>325,798</b>	<b>985,409</b>	<b>1,934,179</b>	<b>2,178,629</b>	<b>2,462,044</b>	<b>2,789,551</b>	<b>3,166,895</b>	<b>3,600,512</b>	<b>4,097,603</b>	<b>4,666,225</b>	<b>5,315,386</b>	<b>6,055,156</b>	<b>6,896,785</b>	<b>7,852,834</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>13,769,433</b>	<b>18,154,872</b>	<b>23,924,749</b>	<b>26,622,755</b>	<b>29,607,190</b>	<b>32,908,216</b>	<b>36,559,157</b>	<b>40,596,820</b>	<b>45,061,863</b>	<b>49,999,194</b>	<b>55,458,415</b>	<b>61,494,308</b>	<b>68,167,375</b>	<b>75,544,435</b>
Ingresos financieros	S/.	-	130,434	130,434	130,434	130,434	130,434	130,434	130,434	130,434	130,434	130,434	130,434	130,434	130,434	130,434
Gastos financieros	S/.	-	1,600,000	1,327,270	1,032,721	714,608	371,047	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>12,299,867</b>	<b>16,958,036</b>	<b>23,022,462</b>	<b>26,038,581</b>	<b>29,366,577</b>	<b>33,038,650</b>	<b>36,689,591</b>	<b>40,727,254</b>	<b>45,192,297</b>	<b>50,129,628</b>	<b>55,588,849</b>	<b>61,624,742</b>	<b>68,297,809</b>	<b>75,674,869</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>3,689,960</b>	<b>5,087,411</b>	<b>6,906,739</b>	<b>7,811,574</b>	<b>8,809,973</b>	<b>9,911,595</b>	<b>11,006,877</b>	<b>12,218,176</b>	<b>13,557,689</b>	<b>15,038,888</b>	<b>16,676,655</b>	<b>18,487,422</b>	<b>20,489,343</b>	<b>22,702,461</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>8,609,907</b>	<b>11,870,625</b>	<b>16,115,723</b>	<b>18,227,007</b>	<b>20,556,604</b>	<b>23,127,055</b>	<b>25,682,714</b>	<b>28,509,078</b>	<b>31,634,608</b>	<b>35,090,740</b>	<b>38,912,194</b>	<b>43,137,319</b>	<b>47,808,466</b>	<b>52,972,409</b>
(+) Amortización	S/.	-	-1,162	-299	942	1,261	1,632	2,060	2,554	3,121	3,771	4,515	5,364	6,331	7,432	8,682
(+) Depreciación	S/.	-	1,201,839	1,211,079	1,224,371	1,227,795	1,231,765	1,236,353	1,241,639	1,247,714	1,254,677	1,262,643	1,271,737	1,282,100	1,293,890	1,307,283
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>9,810,584</b>	<b>13,081,405</b>	<b>17,341,035</b>	<b>19,456,063</b>	<b>21,790,001</b>	<b>24,365,469</b>	<b>26,926,907</b>	<b>29,759,912</b>	<b>32,893,056</b>	<b>36,357,897</b>	<b>40,189,295</b>	<b>44,425,750</b>	<b>49,109,789</b>	<b>54,288,374</b>
<b>Flujo de inversión</b>	<b>S/.</b>	<b>-40,000,000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de financiamiento</b>	<b>S/.</b>	<b>20,000,000</b>	<b>-6,609,129</b>	<b>-6,336,399</b>	<b>-6,041,850</b>	<b>-5,723,737</b>	<b>-5,380,176</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>S/.</b>	<b>-40,000,000</b>	<b>9,810,584</b>	<b>13,081,405</b>	<b>17,341,035</b>	<b>19,456,063</b>	<b>21,790,001</b>	<b>24,365,469</b>	<b>26,926,907</b>	<b>29,759,912</b>	<b>32,893,056</b>	<b>36,357,897</b>	<b>40,189,295</b>	<b>44,425,750</b>	<b>49,109,789</b>	<b>54,288,374</b>
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>S/.</b>	<b>-20,000,000</b>	<b>3,201,455</b>	<b>6,745,007</b>	<b>11,299,185</b>	<b>13,732,326</b>	<b>16,409,825</b>	<b>24,365,469</b>	<b>26,926,907</b>	<b>29,759,912</b>	<b>32,893,056</b>	<b>36,357,897</b>	<b>40,189,295</b>	<b>44,425,750</b>	<b>49,109,789</b>	<b>54,288,374</b>

## Sensibilidades utilizadas en la simulación de Montecarlo

	Unidades		Análisis de sensibilidad			P10 P90 Base P50		
			P10%	P90%	P50%			
Precio de venta final	US\$/m2	1,000	105%	85%	100%	1,050	850	1,000
Precio de venta final	S/m2	3,200	105%	90%	100%	3,360	2,880	3,200
Costo de construcción final	US\$/m2	650	90%	110%	100%	585	715	650
Costo de construcción final	S/m2	2,080	90%	110%	100%	1,872	2,288	2,080
Precio de venta tercerizado	US\$/m2	450	105%	85%	100%	473	383	450
Precio de venta tercerizado	S/m2	1,440	105%	90%	100%	1,512	1,296	1,440
Costo de construcción tercerizado	US\$/m2	250	90%	110%	100%	225	275	250
Costo de construcción tercerizado	S/m2	800	90%	110%	100%	720	880	800
Crecimiento anual sin inversión	%	3%	100%	50%	100%	3%	2%	3%
Incremento anual en precio de venta final	%	5%	100%	110%	100%	5%	6%	5%
Incremento anual en precio de venta tercerizado	%	3%	100%	110%	100%	3%	3%	3%
Incremento anual en costo de construcción final	%	5%	90%	100%	100%	5%	5%	5%
Incremento anual en costo de construcción tercerizado	%	3%	90%	100%	100%	3%	3%	3%
Tipo de cambio	S/US\$	3.2	95%	110%	100%	3.0	3.5	3.2
Tasa del impuesto a la renta	%	30%						
Crecimiento anual con inversión	%	5%	100%	70%	100%	5%	4%	5%
Incremento de m2 construidos finales con inversión 1er año	m2	1,500	100%	80%	100%	1,500	1,200	1,500
Incremento de m2 construidos finales con inversión 2do año	m2	2,500	100%	80%	100%	2,500	2,000	2,500
Incremento de m2 construidos finales con inversión 3er año	m2	3,000	100%	80%	100%	3,000	2,400	3,000
Incremento de m2 tercerizados con inversión 1er año	m2	3,000	100%	80%	100%	3,000	2,400	3,000
Incremento de m2 tercerizados con inversión 2do año	m2	3,000	100%	80%	100%	3,000	2,400	3,000
Incremento de m2 tercerizados con inversión 3er año	m2	4,000	100%	80%	100%	4,000	3,200	4,000
NPV (VANE)	S/. M	122						
IRR (TIRE)	%	42%						
FCF (Flujo de Caja Económico)	S/. M	380						

## **Nota biográfica**

### **Juan Carlos Cuba Echevarría**

Nació en Lima, en 1980. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Lima. Cuenta con once años de experiencia en las áreas de planeamiento financiera y evaluación económica de proyectos. Durante su trayectoria profesional, se ha desempeñado principalmente en la industria minera. Actualmente, ocupa el cargo de supervisor regional de capital e inversiones en Minera Yanacocha S. R. L.

### **Mario Luis Mendoza Liu**

Nació en Lima, en 1985. Titulado como ingeniero civil en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Colegiado en el Colegio de Ingenieros de Lima. Diplomado en Gerencia y Calidad en la PUCP. Cuenta con experiencia laboral en las áreas de construcciones, ingeniería y diseño en empresas como JE, Abengoa Perú, Besco, entre otras; así mismo, cuenta con experiencia en asistencia de docencia en cursos de la carrera de ingeniería civil en la PUCP. Actualmente, se desempeña como Gerente de la División de Construcciones en Besco.

### **Giancarlo Zegarra Aguilar**

Nació en Arequipa, en 1984. Bachiller en Agronomía por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA). Durante su trayectoria profesional, se ha desempeñado en el sector seguros, trabajando principalmente en temas relacionados con seguros agrícolas por más de ocho años. Actualmente, es jefe de seguros agrícolas en la empresa transnacional de seguros Mapfre.