

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Empresa WESCON S.A.

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

PRESENTADA POR

Sr. Piero Bengoa Flores

Sr. Fernando Gonzales Azurín

Sra. Lidia Ortiz Rivera

Sr. Juan Phang Verano

Asesor: Profesor José Acha

Santiago de Surco, diciembre de 2013

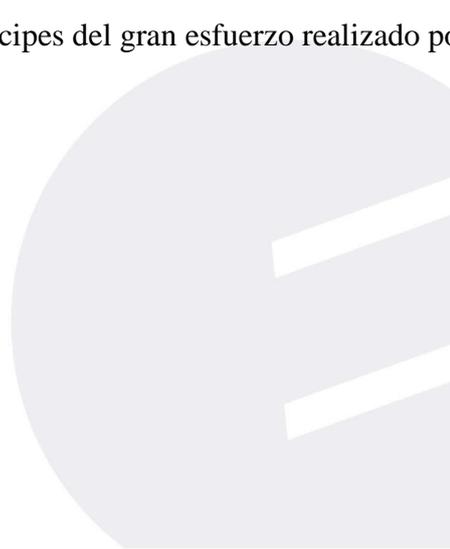
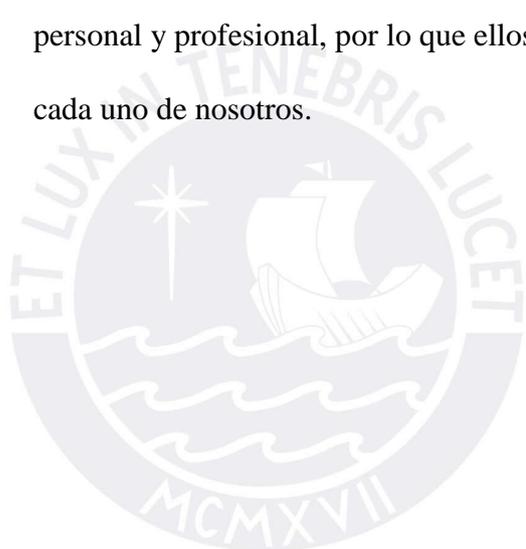
Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

La empresa WESCON S.A.; en especial al Ing. Piero Bengoa por permitirnos la realización de nuestro proyecto en su prestigiosa empresa, donde estamos seguros que recibirán nuestras recomendaciones consideradas en el presente trabajo.

Nuestro asesor José Acha por el permanente y detallado asesoramiento; y por su interés en lograr materializar nuestras ideas para la consecución de la presente Tesis.

Nuestras familias, por el continuo apoyo e incesante aliento para lograr los objetivos trazados de terminar exitosamente esta etapa de aprendizaje y mejora personal y profesional, por lo que ellos son partícipes del gran esfuerzo realizado por cada uno de nosotros.



Dedicatorias

Con el mayor amor y ternura del mundo a Dios, por permitirme estar junto a Él y superar todos los retos que me propone la vida; a Sandra el amor de mi vida por su apoyo incondicional y desprendimiento del tiempo que no pude compartir con ella; a mi madre Rosa Aurora quien me enseñó el valor del esfuerzo y el trabajo honesto; a mis hijos Fernando, Sandro y Avril quienes sacrificaron el tiempo de estar junto a su padre y son la fuente de mi inspiración.

Piero Bengoa Flores.

A Dios, porque ilumina mi camino en cada paso que doy en mi vida; A Herbert, compañero de mi vida, por su comprensión y apoyo incondicional, porque con su bondad y sacrificio me acompañó y me acompaña a lograr mis sueños; a Fernandina y Arturo, mis amorosos padres y ejemplos de vida para mí; y a mi amado hijo Sebastian por su cariño y su tan temprana madurez para entenderme en este tiempo. A ellos, que son mi motor y motivo, gracias por estar siempre a mi lado.

Lidia Ortiz Rivera.

A mi país, mi familia y Kokoro

Fernando Gonzales Azurín.

A mi esposa, mi hijo, mi madre y muy en especial a mi padre que desde arriba me ayudo a iniciar este proyecto.

Juan Phang Verano.

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Plan Estratégico para la Empresa WESCON S.A.. Este plan estratégico es elaborado bajo un exhaustivo análisis de factores internos y externos, utilizando como herramientas principales diferentes matrices (i.e MEFE, MPC, FODA, Intereses de la Organización, RUMELT, entre otras) los cuales nos permitirán identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, siendo el objetivo del estudio establecer los objetivos de corto y largo plazo que deben estar alineados con la estrategia de la empresa y a su vez con la visión a largo plazo de WESCON S.A.

El sector construcción, al cual pertenece la empresa WESCON S.A., viene creciendo los últimos diez años, posicionándolo inclusive como el mejor escenario de los últimos 50 años el país. Esto origina un escenario más que atractivo para la empresa, reforzado aún más con la alta demanda insatisfecha en el mercado, producto de la escasez de inmuebles y terrenos urbanos a nivel país.

Las estrategias propuestas en el planeamiento estratégicos se centran en diseñar y desarrollar productos para los polos emergentes fuera de la ciudad de Lima, formar asociaciones empresariales para generar nuevos mercados, desarrollar servicio post venta a fin de generar la sostenibilidad del negocio, mejorar la estructura del área de marketing, implementar un plan de crisis y continuidad del negocio, convocar inversionistas extranjeros a fin de generar mayor banco de tierras, tener un plan de expansión y el desarrollo de planes de retenciones para el personal que trabaja en WESCON S.A.

Abstract

This summary is to draw up the Strategic Plan for company WESCON S.A., based on a comprehensive analysis of internal and external factors using different matrixes as main tools such as MEFE, MPC, FODA, Organizational Interests, RUMELT, among others. Thus, we will be enabled to identify the main company's Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats. The study is aimed at establishing short-term and long-term purposes that must be consistent with the company strategy and, at the same time, with WESCON S.A. long-term vision.

The construction sector, of which WESCON S.A. is part, is growing during the last ten years, positioning it even as the best scenario of the last 50 years in the country. This creates an attractive scenario for the company, strengthened by the highest market unsatisfied demand, as a result of the lack of real estate properties and urban lands within the country.

The strategies proposed in the strategic plan are focused on designing and developing products for the emerging sectors outside the city of Lima; setting up business partnerships in order to promote new markets; developing post-sale services in order to generate business sustainability; improving the marketing area structure; implementing a crisis plan and business continuity; calling for foreign investors to create a bigger bank of land; counting on an expansion plan and developing plans to retain WESCON S.A. employees.

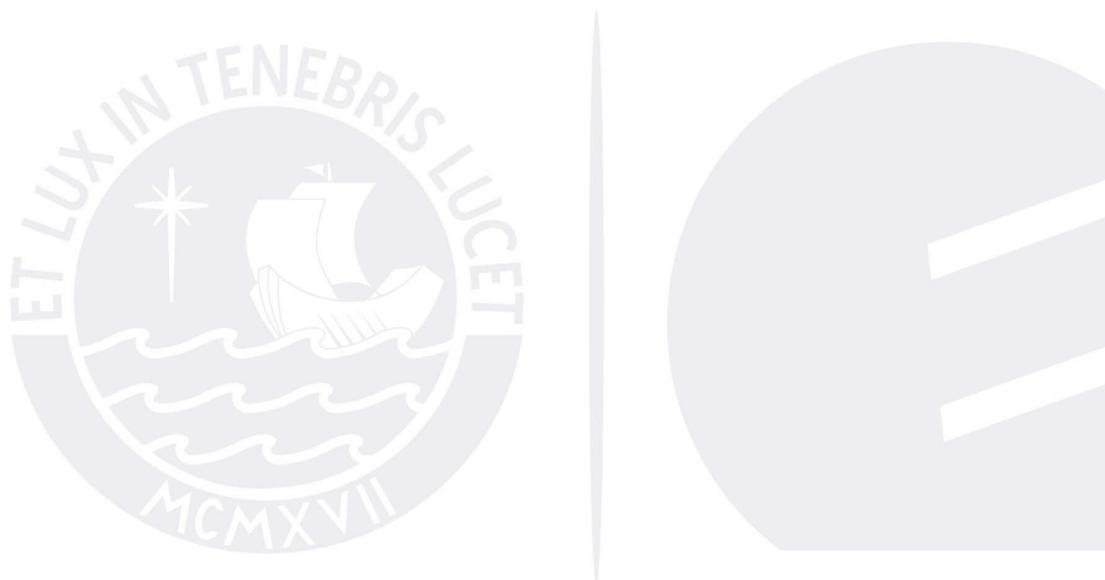
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación General de la Empresa WESCON S.A.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Visión.....	6
2.3 Misión.....	6
2.4 Valores.....	7
2.5 Código de Ética	7
2.6 Conclusiones.....	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	9
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	9
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	10
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	13
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	15
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	16
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	18
3.3 La Organización y sus Competidores	19
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	19
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	20

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	21
3.3.4 Amenaza de los entrantes	21
3.3.5 Rivalidad de los competidores	22
3.4 La Organización y sus Referentes	22
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	23
3.6 Conclusiones.....	24
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	26
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	26
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	26
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	28
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	28
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	29
4.1.5 Recursos humanos (H)	33
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	33
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	34
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	35
4.3 Conclusiones.....	35
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos a Largo Plazo.....	38
5.1 Intereses de la Empresa WESCON S.A.	38
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	42
5.3 Objetivos a Largo Plazo	42
5.4 Conclusiones.....	43
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	44
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	44
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	44

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	48
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	49
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	50
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	51
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	52
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	52
6.9 Matriz de Ética (ME)	56
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	56
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	58
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	58
6.13 Conclusiones	58
Capítulo VII: Implementación Estratégica	63
7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)	63
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	65
7.3 Políticas de cada Estrategia	67
7.4 Estructura de la Empresa WESCON S.A.	68
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	68
7.6 Recursos Humanos y Motivación	72
7.7 Gestión del Cambio	72
7.8 Conclusiones	72
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	74
8.1 Perspectivas de Control	74
8.1.1 Aprendizaje interno	75
8.1.2 Procesos	75
8.1.3 Clientes	75

8.1.4 Financiera	75
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	76
8.3 Conclusiones.....	77
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	78
9.1 Conclusiones Finales	78
9.2 Recomendaciones Finales.....	83
9.3 Futuro de la Empresa WESCON S.A.	83
Referencias.....	84



Lista de Tablas

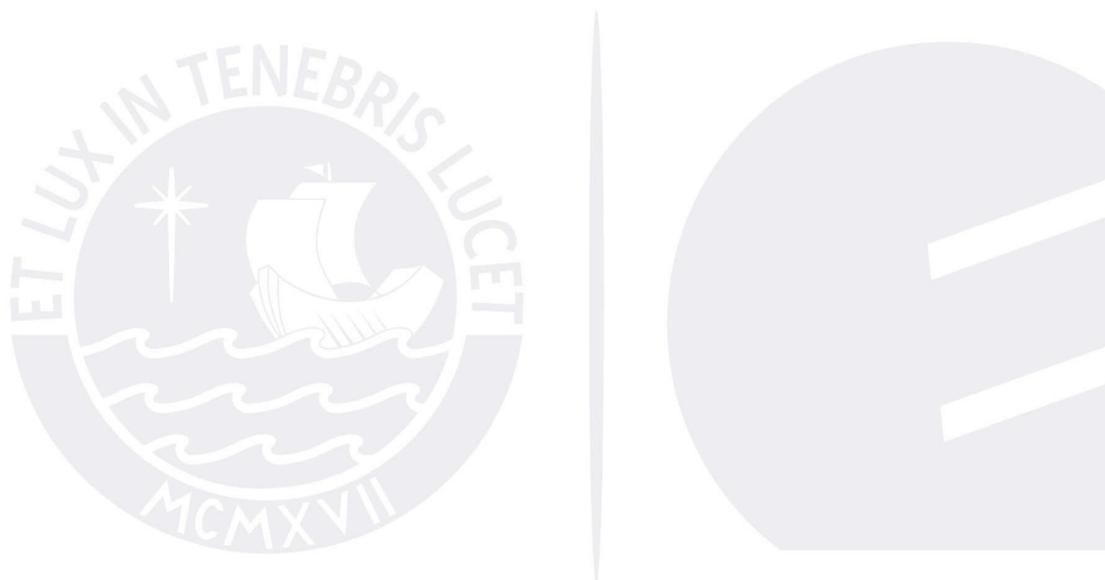
Tabla 1.	<i>Comportamiento del Producto Bruto Interno 2013-2016 (Variación Porcentual Anual)</i>	2
Tabla 2.	<i>Distribución de los Hogares según Estrato Socioeconómico-Julio de 2013</i>	2
Tabla 3.	<i>Oferta de Vivienda</i>	3
Tabla 4.	<i>Oferta de Vivienda según Sector Urbano</i>	3
Tabla 5.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	18
Tabla 6.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	23
Tabla 7.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	23
Tabla 8.	<i>Estado de Situación Financiera</i>	31
Tabla 9.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas</i>	32
Tabla 10.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	35
Tabla 11.	<i>Proyección de Ventas y Crecimiento Anual de WESCON S.A.</i>	39
Tabla 12.	<i>Matriz de Intereses de la Organización</i>	42
Tabla 13.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i>	45
Tabla 14.	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</i>	47
Tabla 15.	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	53
Tabla 16.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	54
Tabla 17.	<i>Matriz de Rumelt</i>	55
Tabla 18.	<i>Matriz de Ética</i>	57
Tabla 19.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	59
Tabla 20.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	60
Tabla 21.	<i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	69

Tabla 22. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	76
Tabla 23. <i>Plan Estratégico Integral de WESCON S.A.</i>	81
Tabla 24. <i>Estrategias, Políticas y Objetivos a Corto Plazo para WESCON S.A.</i>	82



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	ix
<i>Figura 1.</i>	Organigrama general de WESCON SA.	27
<i>Figura 2.</i>	Matriz PEYEA de WESCON S.A.	48
<i>Figura 3.</i>	Matriz Boston Consulting Group.	49
<i>Figura 4.</i>	Matriz Interna Externa.	50
<i>Figura 5.</i>	Matriz Gran Estrategia.	51
<i>Figura 6.</i>	Estructura organizacional actual WESCON S.A.	70
<i>Figura 7.</i>	Estructura propuesta para WESCON S.A.	71



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

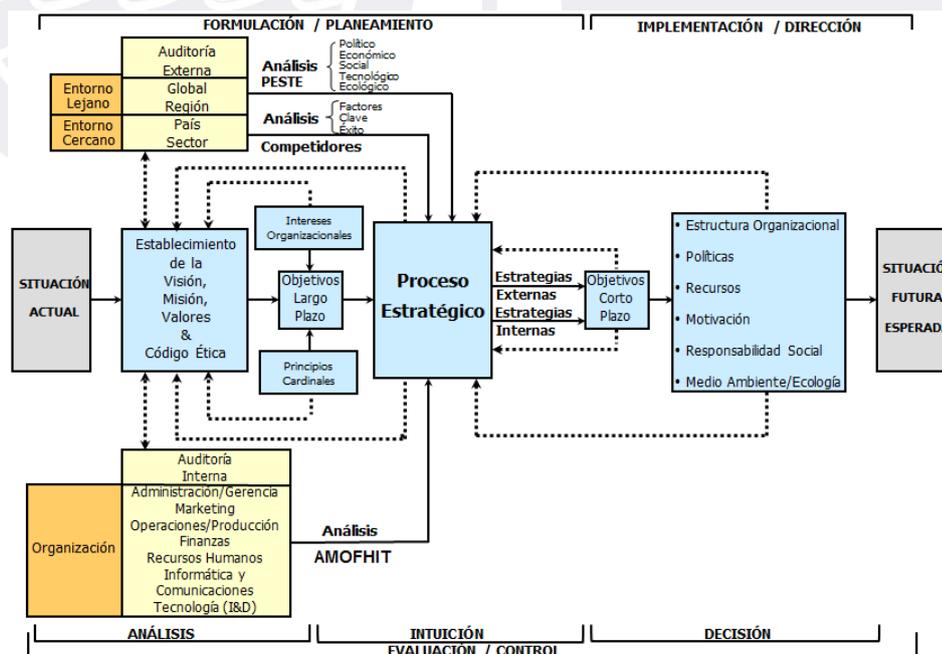


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación de México SA.

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

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

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

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

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

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por

último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. A partir de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso

de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General de la Empresa WESCON S.A.

1.1 Situación General

El Perú ha tenido un crecimiento económico consecutivo desde hace más de una década, aun a pesar de la crisis financiera global que se evidenció en el PBI del año 2009. En el *Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016*, aprobado por el Consejo de Ministros del 22 de mayo de 2013, se espera que el crecimiento del PBI para los años 2014, 2015, y 2016 sea de 6.3%, es decir, mayor al obtenido en 2013. De esta manera el Perú se convertiría en uno de los países con alta expectativa de crecimiento y, por consiguiente, atractivo para la inversión (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2013).

En el *XVIII Estudio: El Mercado de Edificaciones Urbanas 2013* preparado por la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), el sector construcción está pasando por uno de los mejores momentos de los últimos 50 años. En la Tabla 1 se puede observar el crecimiento a tasas sostenidas por encima del 10%, con una baja importante en el año 2011, donde solo creció 3.4%. Asimismo, se proyecta un crecimiento de 11.5% para 2013, mientras que las proyecciones para los siguientes tres años están en el orden del 9% (CAPECO, 2013).

Dentro del sector construcción se encuentra el subsector inmobiliario, donde, según el estudio de CAPECO, existe un déficit de viviendas en el Perú estimado en 2.2 millones. La demanda efectiva de viviendas en Lima fue de 431,881 en el año 2013, pero solo se ofrecieron 20,291, lo que representó tan solo el 4.7% de la demanda efectiva. Esta demanda está distribuida como aparece en la Tabla 2.

El crecimiento de la clase media, es decir, sumados los niveles socioeconómicos B y C que son el mercado objetivo de la Empresa, con capacidad para adquirir una vivienda ha pasado de 39% en 2003 a 53.49% en 2013, (Salazar, 2013) según se muestra en la Tabla 2.

Tabla 1

Comportamiento del Producto Bruto Interno 2013-2016 (Variación Porcentual Anual)

Sectores económicos	Peso	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Producto Bruto Interno	100.0	8.8	6.9	6.3	5.9	6.3	6.3	6.3
Agropecuario	7.6	4.3	3.8	5.1	5.0	4.1	4.2	4.2
Pesca	0.7	-16.6	29.7	-11.9	-1.7	5.0	3.5	4.0
Minería e hidrocarburos	4.7	-0.8	-0.2	2.2	4.7	9.0	11.7	9.1
Manufactura	16.0	13.6	5.6	1.3	3.4	5.2	5.4	5.4
* Procesadora de recursos primarios	3.7	-2.3	12.3	4.0	2.5	3.5	3.5	3.5
* Industria no primaria	12.3	16.9	4.4	4.5	3.5	5.5	5.8	5.8
Electricidad y agua	1.9	7.7	7.4	5.2	6.5	6.4	6.4	6.4
Construcción	5.6	17.4	3.4	15.2	11.5	9.2	9.0	9.0
Comercio	14.6	9.7	8.8	6.7	6.3	6.0	6.0	6.0
Servicios	50.8	7.5	8.6	6.7	6.7	6.3	6.2	6.2

Nota. Tomado de “XVIII Estudio: El Mercado de Edificaciones Urbanas Año 2013,” por Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), 2013. Lima, Perú: Autor.

Tabla 2

Distribución de los Hogares según Estrato Socioeconómico-Julio de 2013

NSE	Estrato	Nro. de Hogares	%
A	Alto	114,820	5.18
B	Medio Alto	355,764	16.05
C	Medio	829,937	37.44
D	Medio Bajo	714,120	32.21
E	Bajo	202,236	9.12
Total		2'216,877	100.00

Nota. Tomado de “XVIII Estudio: El Mercado de Edificaciones Urbanas Año 2013,” por Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), 2013. Lima, Perú: Autor.

La oferta total de viviendas en Lima Metropolitana y el Callao en el año 2013 reportó un total de 20,291 unidades, donde los departamentos fueron los de mayor demanda con 19,914 frente a 377 casas, según se muestra en la Tabla 3.

Según el estudio de CAPECO (2013) “La oferta de viviendas se produce principalmente en los rangos de precios intermedios entre US\$30,001 y US\$80,000

con 6,672 unidades” (p. vii). También presenta la distribución de la oferta de unidades de vivienda en las ciudades de Lima y Callao, donde se puede observar que el mayor metraje producido se presenta en el denominado Sector Urbano Uno (Lima Top) con 644,244 m², seguido por el Sector Urbano Dos (Lima Moderna) con un metraje que asciende a 595,289 m², como se aprecia en la Tabla 4.

Tabla 3

Oferta de Vivienda

Tipo de vivienda	Oferta inmediata		Oferta futura		Oferta total	
	Unidades	%	Unidades	%	Unidades	%
Casas	364	1.8	13	4.7	377	1.9
Departamentos	19,648	98.2	266	95.3	19,914	98.1
Total	20,012	100.0	279	100.0	20,291	100.0

Nota. Tomado de “XVIII Estudio: El Mercado de Edificaciones Urbanas Año 2013,” por Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), 2013. Lima, Perú: Autor.

Tabla 4

Oferta de Vivienda según Sector Urbano

Sector urbano	Tipo de vivienda				Total	
	Casas		Departamentos		Unidades	m ²
	Unidades	m ²	Unidades	m ²		
(1) Lima Top	76	22,890	4,645	621,354	4,721	644,244
(2) Lima Moderna	-	-	7,375	595,289	7,375	595,289
(3) Lima Centro	-	-	2,597	187,797	2,597	187,797
(4) Lima Este	29	5,550	1,843	137,114	1,872	142,664
(5) Lima Norte	139	10,677	1,310	91,121	1,449	101,798
(6) Lima Sur	133	10,570	1,299	103,522	1,432	114,092
(7) Callao	-	-	845	53,182	845	53,182
Total	377	49,687	19,914	1'789,379	20,291	1'839,066

Nota. Sectores Urbanos:(1) Lima Top: Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, San Borja; (2) Lima Moderna: Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre, Surquillo, Barranco; (3) Lima Centro: Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Rímac, San Luis; (4) Lima Este: Ate, Cieneguilla, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, El Agustino, San Juan de Lurigancho; (5) Lima Norte: Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres, Ancón, Santa Rosa; (6) Lima Sur: Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar; (7) Callao: Bellavista, Callao, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta, Ventanilla. Tomado de “XVIII Estudio: El Mercado de Edificaciones Urbanas Año 2013,” por Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), 2013. Lima, Perú: Autor.

En este contexto, WESCON S.A., empresa que se dedica al desarrollo de conjuntos habitacionales de vivienda tanto de casas como de departamentos, ha tenido un crecimiento y desarrollo acorde con los de la industria, así como otras empresas que también han hecho lo propio. En este subsector de construcción, denominado también industria inmobiliaria, se observó empresas que han destacado y que se tomaron como referentes para ciertos aspectos que WESCON S.A. consideró importantes:

- *Gerencia de proyectos:* Las empresas que han desarrollado competencias en este campo son Viva GyM y Líder Inversiones y Proyectos. WESCON S.A. ha contratado a dos Gerentes de Proyectos que provienen de estas dos compañías.
- *Procesos constructivos:* Las empresas que tienen este aspecto muy desarrollado son Graña y Montero y Constructores Interamericanos COINSA, las cuales tienen implementada la filosofía Lean Construction.
- *Ventas y marketing:* La empresa Inmobiliari está haciendo un marketing fuera del estándar nacional y, también, tiene una fuerza de ventas sobresaliente.
- *Ordenado manejo financiero:* En este aspecto destaca Viva GyM, con el respaldo financiero y soporte de procesos del Grupo Graña y Montero.
- *Sistemas y procesos:* Este aspecto es incidente tanto en Constructores Interamericanos COINSA como en Viva GyM, pues cuentan con sistemas ERP, tipo SAP o PeopleSoft, y tienen sus procesos para la gestión de proyectos bien documentados.
- *Desarrollo e innovación:* Destacan empresas del extranjero, sin presencia en el país. AMARILO de Colombia ha convocado a ocho empresas de desarrollo inmobiliario para que en conjunto desarrollen Ciudad Verde (Ciudad Verde, 2012), ejercicios que aún no se ven en el país. Por otro lado, en Chile la empresa

ARMAS tiene productos financieros al por menor (inversiones de montos dinerarios bajos, es decir a partir de US\$10,000), acorde con el monto que maneja el inversionista.

1.2 Conclusiones

1. Procesos de control y gestión de proyectos estandarizados.
2. Filosofía Lean Construction implementado en el área de construcción.
3. Departamento de marketing y ventas desarrollado.
4. Respaldo financiero.
5. Sistema de procesamiento de datos que integre las operaciones de la empresa.
6. Desarrollo e innovación para nuevos negocios.



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

2.1 Antecedentes

Toda organización que quiera sobrevivir en el largo plazo debe pensar en el futuro y planear estratégicamente. Por lo tanto, es necesario que formule de manera adecuada los cuatro componentes fundamentales para iniciar su proceso estratégico: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética. (D'Alessio, 2008, p. 60)

WESCON S.A. ya tiene formuladas su visión, misión, y código de ética. Estos son revisados anualmente, son conocidos por sus colaboradores, y son de acceso público en la presentación de la empresa en su página web y en los materiales de publicidad.

2.2 Visión

Al año 2018 WESCON S.A. estará dentro de las cinco empresas de construcción de conjuntos residenciales multifamiliares para los sectores socioeconómicos B y C con mayor facturación en el Perú. Será reconocida como un referente en calidad y diseño de productos y servicio posventa en el sector. Ofrecerá como mayor valor a sus clientes bienestar, incrementando la rentabilidad y crecimiento del negocio, generando prosperidad para sus colaboradores, y contribuyendo, además, al progreso de la sociedad.

2.3 Misión

Estamos comprometidos en construir conjuntos residenciales multifamiliares para nuestros clientes y convertir su compra en una gran y grata experiencia, haciendo nuestro trabajo con calidad para satisfacerlos. Trabajamos con tecnología adecuada, estándares internacionales, y con un equipo humano calificado y con experiencia.

Generamos crecimiento y rentabilidad en la Empresa y contribuimos con el desarrollo del país.

2.4 Valores

1. *Confianza*: Coherencia entre lo que ofrecemos y entregamos al cliente.
2. *Calidad*: Entregar al cliente viviendas que excedan sus expectativas.
3. *Innovación*: Utilizar las nuevas tecnologías y la creatividad para diseñar viviendas con nuevas características, acordes a los nuevos requerimientos de nuestros clientes.
4. *Mejora continua*: Capacitar a los trabajadores, identificar oportunidades de mejora, y documentar procesos para asegurar la calidad.
5. *Responsabilidad social*: Asumir en todos nuestros actos el respeto a la sociedad y el medio ambiente.

2.5 Código de Ética

1. Promover el respeto en todas las actividades dentro y fuera de la empresa.
2. Evitar que en las operaciones comerciales se entreguen o reciban presentes para facilitar el cierre de negocios o como agradecimiento.
3. Cumplir con los compromisos asumidos.
4. Rechazar y denunciar la contratación de menores de edad.
5. Evitar y rechazar todo tipo de discriminación.

2.6 Conclusiones

1. Las empresas del sector han planificado su futuro a través de la descripción de su visión y misión. Destacan en ellas, su interés por desarrollar productos y mercados a través del uso de tecnología e innovación, orientados hacia el cuidado del medio ambiente.

2. WESCON S.A. está planificando su futuro para un horizonte de 5 años y se ratifica en el sector construcción como ofertante de edificaciones para vivienda tanto de departamentos como de casas. Se propone llegar a estar entre las cinco empresas de mayor facturación de viviendas al año 2019. Además, ha identificado que sus clientes valoran principalmente la calidad, diseño de los productos, y servicio de posventa. Ha alineado sus valores y código de ética para enmarcar a la organización en el buen comportamiento y las buenas prácticas, considerando los intereses de sus potenciales clientes.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El país tiene proyectado un aumento del PBI de 5.1% al cierre de 2013 (Red Iberoamericana de Prensa Económica [RIPE], 2013), dentro del cual el sector construcción aporta el 5.6% del total (CAPECO, 2013). El sector construcción tiene previsto crecer 11.5% este año, lo que representa la solidez de esta actividad y su contribución con el desarrollo del país.

Un aspecto relevante a considerar es la estabilidad económica y política del Perú, al mantener, por más de 15 años, un modelo que promueve las inversiones y adecuadas políticas fiscales. El Perú cuenta con convenios y diversos tratados de libre comercio con diferentes países, lo que favorece su balanza comercial. Este contexto contribuye a desarrollar programas de apoyo social a los sectores más pobres, mejorar las condiciones en los ámbitos de salud, educación (existen diferentes programas impulsados por el Estado para llevar tecnología a las ciudades con escasos recursos), y la descentralización política a través de las regiones.

El Gobierno promueve el acceso a créditos a través de los programas Mi Vivienda (MV) y Techo Propio (TP). El crédito del programa Mi Vivienda consiste en otorgar un mayor importe de crédito hipotecario, el que puede llegar a las 70 UIT (1 UIT = S/.3,700.00), es decir, S/.259,000.00. El crédito del programa Techo Propio, tienen un valor máximo de vivienda de S/.51,800.00 (equivalente a 14 UIT), ofrece modalidades de adquisición de nueva vivienda, construcción, y mejoramiento. En los últimos años se ha cambiado el alcance del Bono del Buen Pagador (BBP) para los créditos del programa Mi Vivienda, el cual ha pasado de 20% del financiamiento (inicialmente) a un monto fijo de S/.12,500 por concepto de subsidio.

Cabe mencionar que son las regulaciones municipales, las que limitan a las constructoras en cuanto al tamaño de las edificaciones y a los clientes con respecto al acceso a las viviendas en los distritos de su preferencia.

Otro aspecto a considerar es la incertidumbre que pudiera existir en el país con relación a los cambios de los nuevos gobiernos. Como se sabe, esta aumenta aún más, cuando el país no cuenta con partidos políticos que garanticen la ética y el trabajo exigido por la sociedad.

Como oportunidades se identifican.

- Las favorables condiciones económicas del país.
- Crecimiento del sector construcción.
- Las políticas promotoras del Gobierno, tales como Mi Vivienda y Techo Propio, las cuales incrementan y dinamizan la actividad edificadora.

Como amenazas se identifican.

- Cambio en la regulación de los programas Mi Vivienda y Techo Propio, en lo referente al Bono del Buen Pagador.
- Cambios en la normativa municipal para la construcción.
- Escasa regulación para el crecimiento del desarrollo urbano.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En lo últimos años, existe un crecimiento sostenido en el sector construcción, el que se sustenta en la demanda existente de edificaciones para habitar, así como oficinas y estructuras para edificaciones comerciales. La construcción de edificios residenciales aumenta, básicamente, por dos factores: el primero, el mayor poder adquisitivo de la población, el cual se da por mejores ingresos; y el segundo, por las facilidades que se dan en el acceso al crédito hipotecario, puesto que los proyectos en construcción son financiados por los bancos o entidades financieras. Un claro ejemplo es la cifra de crecimiento de colocaciones hipotecarias en lo que va del año 2013, las

cuales suman al cierre del mes de setiembre S/.27,647 millones, cifra que supera en S/.6,396 millones el resultado de setiembre de 2012 (Montero & Manrique, 2013). Según los expertos, estas cifras se observan por las facilidades otorgadas en los créditos, en años anteriores la oferta de créditos hipotecarios solo se concentraba en cuatro entidades crediticias (hoy en día entran a actuar entidades como cajas municipales, cajas rurales, financieras, y Edipymes), y por las atractivas tasas de intereses promedio que ofrece el mercado, las cuales están alrededor de 9.10% (SBS, 2013).

Cabe señalar que los reguladores bancarios, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), han dado paso a una política crediticia más rígida. Esta l ha consistido en subir el encaje y, por consiguiente, ha aumentado la tasa de interés de los créditos hipotecarios y la cuota inicial para la compra de viviendas (Salazar, 2013).

Otro aspecto importante ha sido el ascenso del precio del metro cuadrado, sobre todo en Lima Metropolitana. No se cuenta con cifras exactas a este año, pero el año 2012 hubo un incremento de 24.50% con respecto a 2011. El precio promedio por m² para finales de 2012 fue de US\$1,238.00. Cabe señalar, que el aumento de los precios ha sido heterogéneo entre las distintas zonas de Lima. Así, el alza promedio en las zonas Lima Top y Lima Moderna, según se mostró en la Tabla 4, ha sido mayor a 30%, en tanto que en la zona Lima Centro se registró un incremento de 28.4% (García, 2013). En contraste, los precios promedio en los distritos del este (i.e., Santa Anita, Ate Vitarte, y Lurigancho Chosica) y norte (i.e., Los Olivos, San Martín de Porras, Carabayllo, Puente Piedra, e Independencia) se mantuvieron estables.

Esta evolución ha sido consistente con el desplazamiento de la demanda hacia viviendas de mayor valor y el ensanchamiento de la clase media que se ha observado en los últimos años. Mientras que la demanda de viviendas de precios menores a

US\$20 mil cayó a menos de la mitad entre 2011 y 2012, la demanda de viviendas entre US\$40 mil y US\$100 mil se duplicó. En el caso de las viviendas de precios más altos, la demanda prácticamente se triplicó, aunque su nivel es todavía relativamente bajo.

Los números son alentadores en cuanto al crecimiento de la construcción en el país, con un cifra proyectada de 11.5% para 2013 (CAPECO, 2013), superior al crecimiento proyectado para el PBI en medio de un contexto de crisis económica mundial, el cual afecta las exportaciones en general, con una disminución de 12% este año. El sector se está recuperando de los efectos de una coyuntura internacional adversa, que generó mayores exigencias en los créditos y una desaceleración de la inversión privada en obras de infraestructura. Sin embargo, el sector construcción está recuperando su dinamismo, y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones está agilizando la realización de más obras, así como PROINVERSIÓN y el Ministerio de Vivienda, Construcción, y Saneamiento.

Es importante destacar que en las colocaciones hipotecarias del sistema financiero, el ratio de morosidad ha crecido de manera sostenida de 0.86% en 2011, a 1.45% en 2012 y en 1.52% al cierre de junio de 2013. Estos valores no consideran los créditos otorgados por el Fondo Mi Vivienda (Olcese, 2013).

Las variaciones en el precio de los principales insumos para la construcción también inciden de manera significativa en el costo final de las viviendas. Por ejemplo, durante el año 2008 se incrementó el precio del fierro de US\$350.00 a US\$900.00 por tonelada. Este material tiene una incidencia de alrededor del 5% del costo total de la inversión.

Como oportunidades se identifican.

- Aumento de la clase media con mayor poder adquisitivo.

- Mayor facilidad para el acceso a créditos.

Como amenazas se identifican.

- Encarecimiento del metro cuadrado del suelo.
- Mayores restricciones de acceso a crédito hipotecario por la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Tasa de morosidad creciente en el sector financiero.
- Variación internacional del precio de fierro.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Una característica del sector, es el concepto de modernidad, el cual es una tendencia en el mundo globalizado. Todos tienen la aspiración de formar parte del mundo ‘occidental’ moderno lo antes posible, por lo que construyen edificios altos, con mucho vidrio, azulejos brillantes, grandes ambientes, aire acondicionado, entre otros. Existe poca consideración por aspectos ambientales o culturales. Muchas casonas son demolidas para ser reemplazadas por altos edificios, sin ningún criterio de valor arquitectónico o planeamiento urbano. En los vastos asentamientos humanos (i.e., barriadas o pueblos jóvenes) que rodean las grandes ciudades de la costa, la construcción es atendida en forma casi exclusiva mediante la autoconstrucción, básicamente por los altos costos que ofrecen hoy en día las constructoras formales.

Un aspecto que afecta el desarrollo del sector, es el sindicato de construcción civil. Este gremio busca proteger a la mano de obra a partir de ordenanzas y normas. Sin embargo, estas no son compartidas por el sector, pues no hacen más que trabar los objetivos de crecimiento; en algunas oportunidades, generan conflictos entre empleadores y trabajadores, y entre grupos segmentados de estos últimos dentro de la construcción en sí. Inclusive existe una forma de sindicato informal, el cual cobra cupos de cuotas bastante altas, lo que genera en la empresa constructora un gasto sin

sustento y la paralización de obras. Esto trae consigo un problema social preocupante, ya que genera conflictos de intereses, los cuales no son fáciles de erradicar.

Otro factor que tiene injerencia directa en el crecimiento del sector es la tasa de crecimiento de la población. Esta es proporcional a la demanda existente en el sector, ya que está ligada a las necesidades básicas de las personas. Se estima que al término de 2012, la población peruana ascendió a 30'135,875 de habitantes, con una densidad de 23.44 hab./km² (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013). El Perú es un país predominantemente urbano (75.9%), el 47.5% de la población vive en una de las 15 ciudades más habitadas del Perú. Lima Metropolitana es la zona de mayor concentración urbana con 8'472,935 de habitantes (INEI, 2013).

En consecuencia, coexisten dos mercados de viviendas formales en el Perú: el mercado tradicional, al cual tienen acceso a los estratos socioeconómicos A y B; y el mercado de viviendas económicas, impulsado por programas del Estado, con participación del sector privado, que está en capacidad de atender a buena parte de los hogares de los estratos B2, C, y D. Este último mercado muestra una trayectoria expansiva. Pese a esto, un significativo porcentaje de los estratos C y D y, en forma integral, el estrato E todavía se abastecen mediante la autoconstrucción, puesto que la oferta formal es insuficiente. No existe aún en el mercado local alternativas de construcción que hagan rentable la inversión inmobiliaria en estos segmentos.

La disponibilidad de mano de obra calificada para labores operativas no representa problema en el sector. No obstante, la mano de obra calificada en cargos de gerencia o directivos es escasa, debido a la falta de formación en las universidades peruanas.

También se debe considerar que en el Perú y, básicamente en Lima, se están desarrollando nuevos polos en las periferias de la ciudad. Esto se presenta por la

apertura de establecimientos (i.e., centros comerciales, edificaciones inmobiliarias, desarrollo vial), los cuales revalorizan los precios por metro cuadrado de las zonas. Como claro ejemplo se tiene los distritos de Comas, Puente Piedra, Villa El Salvador, y Ate, en donde el precio por metro cuadrado se ha revalorizado en algunas zonas tres veces en los últimos 4 años. Inclusive esto afecta las costumbres de los pobladores, ya que comienzan a aspirar a mejores condiciones de vida.

Como oportunidades se identifican.

- Cambios de estilos de vida del consumidor, orientados hacia las viviendas modernas.
- Crecimiento de la población, lo que origina una mayor demanda.
- Desarrollo de nuevos polos emergentes fuera de la ciudad de Lima.

Como amenazas se identifican.

- Altos índices de autoconstrucción en el país.
- Prácticas de presión del sindicato de trabajadores de construcción civil.
- Escasez de mano de obra calificada en posiciones de dirección.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Debido a su complejidad geográfica, el Perú cuenta con una importante tradición de ingeniería y construcción. Desde hace una década las empresas están respondiendo con la renovación de equipos y maquinarias, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la producción y satisfacer la creciente demanda. Esta cada vez se vuelve más exigentes en calidad y en tiempos de entrega.

La incorporación de la tecnología en la construcción favorece una mayor productividad y un mayor dinamismo del sector, aunque un poco rezagada respecto de otros países de la región. No obstante, hay algunas empresas que han adquirido nuevas tecnologías para tener mayor productividad.

El crecimiento del sector requiere de propuestas innovadoras en el empleo de materiales y equipos de construcción, procesos de organización, supervisión, control de obras, y propuestas de capacitación, que contribuyan al incremento de la productividad en la construcción de edificaciones destinadas sobre todo a la vivienda social. Un porcentaje significativo de personal que trabajan en el sector proviene del Servicio Nacional para la Industria de la Construcción (SENCICO), Instituto que se encarga de la formación de técnicos y obreros para el sector construcción. La heterogeneidad y las diversas demandas de formación del sector hacen que esta enseñanza esté a cargo de profesores con amplia experiencia, a fin de buscar un objetivo común, el cual permita afrontar los retos del sector.

Asimismo, el tener acceso a tecnología de punta permite mayor eficiencia al realizar los diferentes estudios de impacto, lo que origina mejores tiempos de ejecución y precisión. Esto se verá reflejado en los resultados de operaciones del sector.

Como oportunidad se identifica.

- Facilidades para acceder a tecnologías diversas.

En amenazas no se ha identificado factor alguno.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La tendencia en el sector construcción, ante su incidencia directa en el cambio climático, es desarrollar edificaciones con el menor impacto negativo para el planeta. Ese es el fundamento del concepto de edificios verdes. Contemplar desde el diseño en la construcción hasta el mantenimiento, el impacto que tendrán en el medio ambiente y los materiales que serán usados. Se piensa, además, en el ahorro de energía, la ubicación que tendrá, el uso del agua, y la calidad del ambiente interior. Las prioridades de un edificio verde son salvaguardar los recursos naturales del planeta,

algo fundamental para la sociedad. Son edificaciones que potencian la luz natural, reutilizan el agua, entre otras características.

En la década pasada las construcciones consideradas como verdes eran de alto costo, porque los materiales que se necesitaban no eran muy fáciles de conseguir. No obstante, este contexto ha cambiado, los materiales ahora resultan ser económicos, pues construir un edificio verde eleva quizás el presupuesto entre un rango de 1% y 5%. Sin embargo, al poco tiempo ofrece un retorno de la inversión en el ahorro de tangibles: disminución del consumo de agua y electricidad, por mencionar un par de ejemplos. Las certificaciones son necesarias en la actualidad. Para los edificios verdes rige un sistema conocido como Liderazgo en Diseño Energético y Ambiental (LEED, por sus siglas en inglés). En el Perú algunas edificaciones de oficinas ya tienen esta importante certificación, pero todavía el sector de viviendas está en deuda al respecto. Son pocos proyectos que se desarrollan con los conceptos de edificios verdes, por lo que es una tarea pendiente para el sector.

El análisis del ciclo de vida de un edificio o vivienda permite conocer con mayor facilidad las consecuencias ambientales que generan, así como la infraestructura necesaria para favorecer la accesibilidad, ocupación, y transformación del medio en el que se disponen. El uso de materiales de construcción como agua, madera, minerales, entre otros, requiere de recursos no renovables, debido a la extracción ilimitada de materias primas y del consumo de recursos fósiles.

Es pertinente mencionar, también, que en los últimos meses se ha cambiado las instancias de aprobación de los Estudios de Impacto Ambiental (EIA), los cuales inicialmente eran aprobados por la autoridad municipal y ahora son aprobados por el Ministerio de Vivienda, Construcción, y Saneamiento.

Como oportunidad se identifican.

- El gran déficit de infraestructura amigable con el medio ambiente.

- La accesibilidad a los productos de construcción que generan menor contaminación.

Como amenazas se identifican:

- La falta de agua para desarrollar los proyectos de vivienda.
- Cambios en la legislación de protección del medio ambiente.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE permite a los estrategas resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal; económica y financiera; social, cultural, y demográfica; tecnológica; y ecológica y ambiental como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas.

Tabla 5

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores Externos	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Favorables condiciones económicas del país.	0.10	4	0.40
2	Las políticas promotoras del Gobierno que incrementan y dinamizan la actividad edificadora.	0.10	4	0.40
3	Mayor facilidad de acceso de los compradores al crédito por ingreso de nuevas entidades financieras.	0.05	3	0.15
4	Cambios de estilo de vida del consumidor orientados hacia las viviendas modernas.	0.05	2	0.10
5	Crecimiento de la población, lo que origina una mayor demanda y, a su vez, aumento de la clase media con mayor poder adquisitivo.	0.05	3	0.15
6	Desarrollo de nuevos polos emergentes fuera de la ciudad de Lima.	0.05	3	0.15
7	Facilidades para acceder a tecnologías diversas.	0.05	3	0.15
		0.45		1.50
Amenazas				
1	Cambios en la regulación de los Programas Mi Vivienda y Techo Propio.	0.15	3	0.45
2	Encarecimiento del m ² de suelo.	0.10	3	0.30
3	Mayores restricciones de acceso al crédito hipotecario por la Superintendencia de Banca y Seguros.	0.10	3	0.30
4	Escasez de ejecutivos en posiciones de dirección.	0.10	3	0.30
5	Falta de agua para desarrollar los proyectos de vivienda.	0.10	2	0.20
		0.55		1.55
Total		1.00		3.05

Como se aprecia en la Tabla 5, las oportunidades no las está aprovechando la Empresa, como por ejemplo, los cambios en los estilos de vida de los consumidores. Por otro lado, destaca como amenaza la falta de agua para el desarrollo de viviendas.

3.3 La Organización y sus Competidores

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Al igual que ocurren en otros sectores, el sector inmobiliario en el Perú está creciendo con un promedio anual de 12% en los últimos tres años, según consta en la Tabla 1 revisada en capítulo previo. Este panorama ha concitado la atención de inversionistas en la región y fuera de ella también. Los principales proveedores que tiene el sector son: (a) las empresas proveedoras de concreto, quienes cuentan con el poder de negociación debido a la posición de dominio que tiene la empresa Cementos Lima (perteneciente a la familia Rizo Patrón) a través de sus empresas subsidiarias UNICON, FIRTH, y MIXERCON; (b) las empresas proveedoras de fierro, con ellas existe un poder de negociación equilibrado al tener tres grandes competidores: Aceros Arequipa, Sider Perú Gerdau, e Incaferro de Brasil; (c) las empresas proveedoras de encofrado, donde existe una gran variedad de proveedores nacionales e internacionales con presencia en el Perú, lo que permite que el mercado regule el precio; (d) en cuanto a la mano de obra, las dificultades se dan principalmente en las ciudades de Ica, Piura, Chiclayo, y Trujillo, las cuales tienen pleno empleo; y (e) otro proveedor importante del sector, son los medios de publicidad, en el cual existe una concentración del 80% de medios impresos por parte del grupo *El Comercio*.

En respuesta a la concentración de proveedores en el sector, 16 empresas inmobiliarias en Lima, incluida WESCON S.A., las que juntas representan el 60% de las compras del sector y han creado un gremio denominado Asociación de Empresas

Inmobiliarias (ASEI), con el fin de negociar mejores precios a través de compras en bloque. Cabe destacar, que para la mano de obra no calificada el sector construcción resulta ser más atractivo que en otros.

El factor crítico de éxito.

- Formación de la Asociación de Empresas Inmobiliarias (ASEI), en el año 2013.
- El rango salarial para la mano de obra no calificada es más atractivo en el sector construcción que en otros sectores.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

El mercado de WESCON S.A. está conformado por las familias del segmento socio económico B- C, el cual vive en su mayoría en la periferia de las ciudades. El perfil del comprador ha mejorado ligeramente con relación a 5 años atrás. En esta época el comprador es más exigente en cuanto a la calidad del servicio y está mejor informado. Además, conoce detalles técnicos en construcción, características de los artículos que conforman un inmueble, y exige un mejor servicio posventa, entre otros. El comprador llega incluso a acudir, de ser posible, a las instancias de protección al consumidor como el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

En general, el poder de negociación de los compradores es bajo, pues existe un déficit de 2.2 millones de viviendas, con una demanda efectiva anual de 431,881 viviendas (CAPECO, 2013), y una oferta de tan solo 20,291 viviendas para el año 2013. Es importante señalar que cada año se incorporan 100 mil hogares más (Salazar, 2013), lo que incrementan el déficit de vivienda.

Factores críticos de éxito.

- Calidad del servicio en venta, posventa, e información.

- Diferenciación de los productos.
- Bajo nivel de negociación de los compradores.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

El principal sustituto de la oferta inmobiliaria es la autoconstrucción que representa el 40% de casas en Lima y el 80% en algunos conos de la capital, según entrevista a Gerardo Freigberg, gerente general del Fondo Mi Vivienda (Romero, 2012). Quienes consumen estos productos (autoconstrucción), son en su mayoría familias no bancarizadas y que no pueden acceder a préstamos hipotecarios. En ese sentido son motivados por los bajos precios, debido a la informalidad. Los inmuebles de la autoconstrucción no cumplen con estándares mínimos de calidad y seguridad. Otro sustituto es el relacionado a la renta de inmuebles, sin embargo, existe en el Perú una cultura mayoritariamente propietaria; solo en Lima Metropolitana el alquiler de inmuebles alcanza el 18% del total de residentes.

Factores críticos de éxito.

- Desarrollo de productos para los consumidores de autoconstrucción y así brindar mejores alternativas de compra.
- Estrategias de bancarización para los consumidores de autoconstrucción, con la finalidad de poder acceder a créditos hipotecarios.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Empresas extranjeras principalmente de Chile, Colombia, y algunas españolas que tienen un mercado más maduro y ratios bajos de crecimiento, están llegando en mayor número al Perú, con la finalidad de obtener una participación en el mercado. La experiencia, capacidad financiera, y las tecnologías de estas empresas es muy apreciable. Las empresas nacionales que son pequeñas, y que ya operan en el país

también están creciendo y podrían constituirse en el tiempo en competidoras de WESCON S.A.

Existen bajas barreras de entrada al sector.

Factores críticos de éxito.

- Alianzas estratégicas con las principales empresas extranjeras que están por ingresar al sector.
- Diferenciación del producto y servicio por la experiencia ganada.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Entre las empresas locales no existe una rivalidad relevante, debido al exceso de la demanda. Los problemas se suelen observar con las empresas extranjeras que ingresan al sector, quienes toman la mano de obra de profesionales y ejecutivos locales.

Factor crítico de éxito.

- Bajo nivel de rivalidad entre competidores locales.
- Crear política de incentivos que promuevan la retención de personal.

3.4 La Organización y sus Referentes

Las empresas referentes de WESCON S.A. son las empresas Viva GyM, como marca empleador, la cual tiene ventajas competitivas para la contratación de personal; Líder, como gestión de proyectos, por la estructura organizacional con la que cuenta; COINSA como gestión de obra, Empresa que tiene implementada la filosofía Lean Construction en sus procesos de obra; Inmobialiri, como Marketing, puesto que ha desarrollado productos que son referentes en el mercado y en el extranjero: AMARILO de Colombia y Aconcagua en Chile.

Factores críticos de éxito.

- Ventajas competitivas en cada una de las empresas referentes.

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

Tabla 6

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	WESCON			VIVA GYM		LÍDER		COINSA	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Formación de la Asociación de Empresas Inmobiliarias (ASEI) en el año 2013.	0.09	4.00	0.36	1.00	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36
2 Calidad del servicio en venta, posventa e información.	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45
3 Diferenciación de los productos.	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48	3.00	0.36
4 Bajo nivel de negociación de los compradores.	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36
5 Desarrollo de productos para los consumidores de autoconstrucción.	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27
6 Estrategias de bancarización para los consumidores de autoconstrucción.	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	3.00	0.36	3.00	0.36
7 Alianzas estratégicas con principales empresas extranjeras que están por ingresar al sector	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48	4.00	0.48
8 Bajo nivel de rivalidad entre competidores.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30
9 Ventajas competitivas en cada una de las empresas referentes.	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48	4.00	0.48
Total	1.00		3.28		3.73		3.64		3.42

Tabla 7

Matriz Perfil Referencial (MPR)

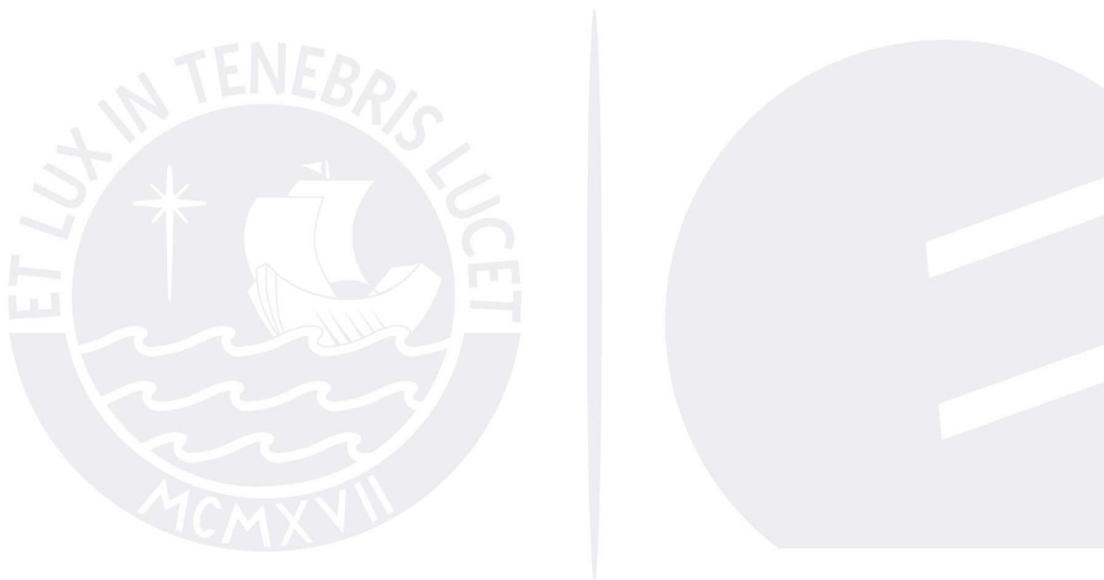
Factores clave de éxito	VIVA GYM		
	Peso	Valor	Pond.
1 Formación de la asociación de empresas inmobiliarias ASEI, en el año 2013	0.09	1.00	0.09
2 Calidad del servicio en venta, post venta e información	0.15	4.00	0.60
3 Diferenciación de los productos	0.12	4.00	0.48
4 Bajo nivel de negociación de los compradores	0.09	4.00	0.36
5 Desarrollo de productos para los consumidores de auto construcción	0.09	4.00	0.36
6 Estrategias de bancarización para los consumidores de auto construcción	0.12	4.00	0.48
7 Alianzas estratégicas con principales empresas extranjeras que están por ingresar al sector	0.12	4.00	0.48
8 Bajo nivel de rivalidad entre competidores	0.10	4.00	0.40
9 Ventajas competitivas en cada una de las empresas referentes	0.12	4.00	0.48
Total	1.00		3.73

Cabe destacar, que las empresas que son las referentes de WESCON S.A., son las mismas empresas competidoras.

3.6 Conclusiones

1. El país crecerá el año 2013 alrededor de 5%, consolidándose como uno de los países de mayor crecimiento en la región.
2. El sector construcción tiene previsto crecer 11.5% este año, con sólidos fundamentos.
3. El país favorece el acceso a créditos a través de los programas Mi Vivienda y Techo Propio.
4. La construcción de edificios residenciales aumentó por el mayor poder adquisitivo de la población y las facilidades que se ofrece en el acceso al crédito hipotecario.
5. Existe una tendencia hacia las construcciones de edificios verdes, dirigidos a oficinas. Estos originan una corriente de cuidado del medio ambiente y buscan ser más eficientes en el uso de recursos naturales y procesos de destrucción de residuos.
6. La Evaluación Externa indica en las oportunidades, que la Empresa no está aprovechando los cambios en los estilos de vida de los consumidores. En cuanto a las amenazas destaca la falta de agua para el desarrollo de proyectos de vivienda.
7. Debido a la demanda insatisfecha, (la cual se concentra en los Segmentos B y C), WESCON S.A. se presenta como un actor importante con un poder de negociación fuerte ante sus clientes.
8. A nivel mercado, los competidores Viva GyM, Líder, y Coinsa, cuentan con infraestructura y logística de altos estándares, lo que les permite tener una buena participación del mercado.

9. Los factores en WESCON S.A. que contribuyen con su crecimiento son: (a) contar con personal con mayor experiencia y calificado en obra, (b) uso de tecnología, (c) facilidad para el acceso de capitales de inversión, y (d) conocimiento del sector.
10. WESCON S.A. se presenta como un competidor interesante en el mercado, ya que a pesar que su ponderación de factores no es la misma que sus demás competidores.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración de la Compañía está sustentada en una segunda línea de gerentes de área con una organización matricial, donde los proyectos se manejan con transversalidad (como se puede apreciar en el organigrama de WESCON S.A. que se presenta en la Figura 1). Esta plana profesional de gerentes funcionales son personas con rangos de edad entre 33 y 44 años, todos con licenciaturas y maestrías, ellos vienen de ocupar el segundo lugar de sus puestos en los trabajos anteriores, con lo cual ya conocen de cerca todo el quehacer de sus labores. El personal tiene entre uno y 5 años en la organización y desempeñan sus labores por objetivos.

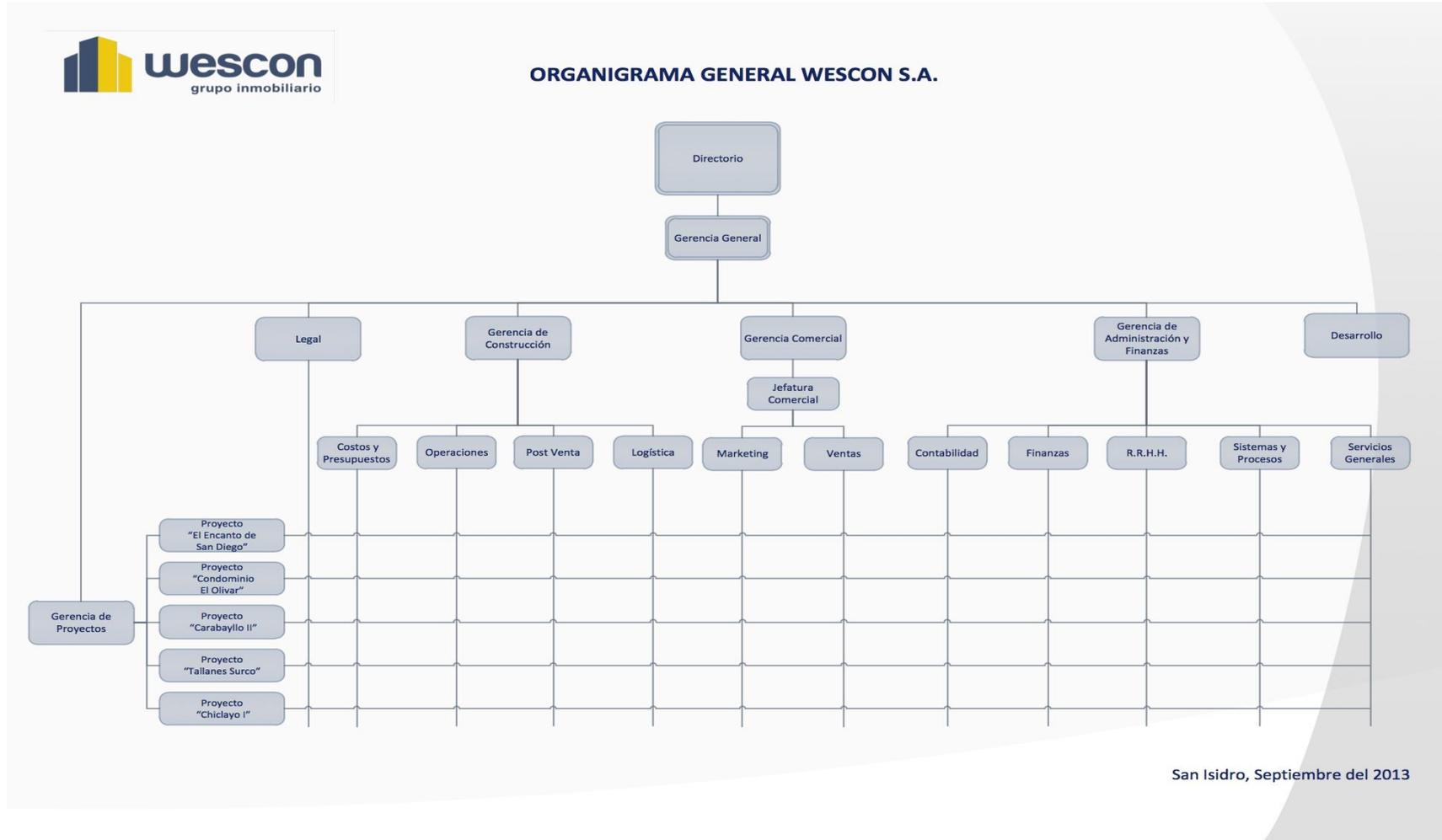
La Compañía cuenta con un directorio conformado por cinco miembros, tres de los cuales son externos y dos son parte de la gestión, estos son el gerente general y la gerente comercial. El planeamiento estratégico se hace de manera interna con facilitadores externos, es decir, participan de manera representativa todos los niveles de gestión de la Compañía. La empresa es auditada anualmente por Price Waterhouse Cooper PWC en cuanto a su contabilidad y finanzas; sin embargo, no existe una auditoría de los procesos de la Empresa.

Fortalezas.

- Estructura organizacional matricial para el desarrollo de proyectos.
- Existencia de directorio independiente para la direccionalidad de la Compañía.
- Auditorías anuales externas por firmas reconocidas.
- Administración por objetivos

Debilidades.

- No existe auditoría de control de procesos.



San Isidro, Septiembre del 2013

Figura 1. Organigrama general de WESCON SA.
Tomado Recursos Humanos, WESCON.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Tanto el marketing como las ventas dependen de la gerencia comercial, es en esta área donde se comienzan a desarrollar los productos inmobiliarios que obedecen a la estrategia comercial de la Compañía y donde ventas se encarga de comercializar. Asimismo, es donde se usan las herramientas del marketing para la promoción, es decir, lanzamiento y seguimiento de las pautas de publicidad, ver los canales de distribución (i.e., venta en caseta, corporativas, o de medios electrónicos). Cabe destacar que la Compañía se soporta solo en dos personas responsables de marketing: una en oficina central y otra en los proyectos. El desarrollo de productos como la fuerza de ventas del departamento comercial son elementos diferenciadores de la Empresa con sus competidores.

Fortalezas.

- Experiencia en desarrollo de productos.
- Fuerza de ventas capacitada constantemente e identificada con la Empresa.

Debilidades.

- Reducida estructura del área de Marketing para los fines de crecimiento propuestos.
- Bajo posicionamiento de la marca en los distintos grupos de interés.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones fundamentales están bajo la gerencia de construcción, que es la que concentra el 80% de los recursos financieros de la Compañía. En este momento la Empresa posee cinco proyectos con alrededor de 1,400 departamentos en distintas etapas. El área de logística depende de la gerencia de construcción, la que además se encarga de la procura para toda la Compañía.

Las labores de construcción están regidas fundamentalmente por la filosofía Lean Construcción que no es otra, que la que usa Toyota en sus plantas a través de Lean Production. La Compañía cuenta con equipo propio de construcción, grúa torre, torre elevadora, mezcladoras puntales de encofrado, dos camionetas, y bastante equipo menor. Sin embargo, cuando se necesita equipo para el movimiento de tierras o trabajos poco cotidianos en los quehaceres de la Empresa, estos se toman en alquiler. Para los equipos que son propiedad de la compañía no existe un eficaz control de activos.

Fortalezas.

- Capacidad para ampliar la cartera de proyectos.
- Implementación de la filosofía de construcción.

Debilidades.

- No hay independencia del área de logística, está bajo la gerencia de construcción.
- No existe adecuado control de activos.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Tanto las finanzas como la contabilidad dependen de la gerencia de administración y finanzas, sin embargo, cada gerente de proyecto es responsable de la administración y resultados de las finanzas de su propio proyecto, goza de independencia de gestión, pero en consulta con el gerente general para temas específicos. Además, existe un comité de finanzas dirigido por un miembro del directorio, este tiene como labor principal ver que los estados financieros que emite la Compañía estén ordenados de acuerdo a los criterios requeridos por las entidades financieras y su control respectivo. Se encarga de la planificación a corto plazo con un horizonte de un año.

La contabilidad se genera por centros de costos y por proyectos, es decir, cada gerente de proyecto recibe sus estados financieros, así también los inversionistas

reciben información financiera o contable de su proyecto con la seguridad de no haber mezclado ingresos o gastos de la compañía y menos aún de otros proyectos. Cabe destacar que la estructuración del financiamiento y su respectiva procura están a cargo de cada uno de los gerentes de proyectos, el financiamiento se abre y se cierra con el inicio y fin del proyecto.

La Empresa hasta el año 2012 solo trabajaba con un solo banco, sin embargo, a partir de 2013 ha estado trabajando con cuatro entidades financieras. Hasta el momento la Empresa no cuenta con líneas de crédito abiertas para las operaciones de sede central.

El crecimiento en los últimos 4 años ha sido sostenido, como se observa en la Tabla 9, el nivel de facturación ha crecido de S/.1.53 millones a S/.23.95 millones, lo que significó un crecimiento de 99% anual, en otras palabras, casi se duplicó la venta anual en promedio. Desde 2009 a 2011, la Empresa ha tenido pérdidas sucesivas debido a que existían productos en proceso acumulados, esta situación se vio revertida en el año 2012, cuando se registraron los ingresos (en el sector inmobiliario la venta se registra cuando se entrega el inmueble), se conocía que un proyecto podía durar entre 2 y 4 años.

Es necesario señalar, que existen auditorías externas por parte de Price Waterhouse Cooper desde el año 2012.

Fortalezas.

- Empoderamiento de los gerentes de proyectos en las finanzas de sus proyectos.

Debilidades.

- No cuenta con líneas de crédito para las operaciones cotidianas de sede central.
- Bajo poder de negociación con las entidades financieras, debido al manejo por proyectos.

Tabla 8

Estado de Situación Financiera

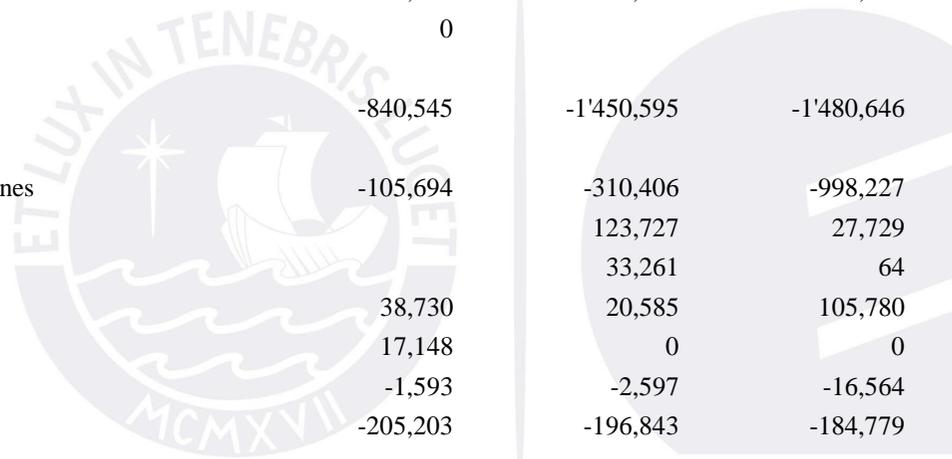
	Real Al 31.12.09	Real Al 31.12.10	Real Al 31.12.11	Real Al 31.12.12	Proyectado Al 31.12.13
Caja y Bancos	96,495	52,021	973,237	879,998	14'157,143
Cuentas por Cobrar Comerciales	264,810	2'681,715	9'235,059	19,903	515,840
Cuentas por Cobrar Acc. y Personal				31,224	53,814
Cuentas por Cobrar diversas - Terceros /Relacionados	76,743	82,838	113,499	634,483	5'719,781
Productos terminados		423,036		2'742,542	
Productos en proceso	1'769,395	3'241,311	28'877,179	13'168,454	13'429,615
Cargas Diferidas				110,977	327,798
Anticipo Proveedores	62,332	50,272	106,217		
Otras cuentas del activo	588,805	405,581	983,526		
Total Activo Corriente	2'858,580	6'936,774	40'288,717	17'587,581	34'203,991
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	1'689,752	2'832,887	2'856,420	4'568,714	5'099,666
Depreciación Acumulada	-205,635	-813,631	-1'290,049	-1'621,371	-1'973,933
Intangibles	971	971	971	71,737	86,161
Inversiones inmobiliarias			527,411		
Total Activo No Corriente	1'485,088	2'020,227	2'094,753	3'019,080	3'211,894
Sobregiros y Préstamos Bancarios	640,737	1'550,910	10'920,541	3'825,011	6'382,240
Proveedores - Terceros /Relacionados	99,696	125,271	1'105,249	4'570,790	4'314,700
Anticipo	694,457	0	0	157,862	
Tributos por pagar	17,747	15,022	123,893	1'159,105	994,506
Remuneraciones por pagar	7,705	18,393	48,137	195,831	462,206
Cuentas por pagar Diversas				1'285,274	732,792
Total Pasivo Corriente	1'460,342	1'709,596	12'197,820	11'193,873	12'886,444
Deuda a largo plazo	850,748	113,178	110,499	395,061	196,626
Cuentas por pagar Diversas - Terceros /Relacionados	1'208,868	942,128	10'889,199	2'751,052	15'583,171
Beneficios Sociales de Trabajadores	3,769	13,811	30,635	89,384	
Ganancias Diferidas		3'213,688	17'256,714	476,565	943,710
Total Pasivo No Corriente	2'063,385	4'282,805	28'287,047	3'712,062	16'723,507
Capital Social	910,800	1'865,678	1'865,678	1'865,678	4'594,023
Capital Adicional					
Excedente de Revaluación		1'522,055	1'522,055	1'065,438	1'065,438
Reservas	41,265	41,265	41,265	41,265	41,265
Resultados Acumulados	124,489	-132,124	-464,398		
Resultado del Ejercicio	-256,613	-332,274	-1'065,997	2'728,345	2'105,208
Patrimonio Neto	819,941	2'964,600	1'898,603	5'700,726	7'805,934
	Al 31.12.09	Al 31.12.10	Al 31.12.11	Al 31.12.12	Al 31.12.13
Liquidez: Prueba corriente	1.96	4.06	3.30	1.57	2.65
Apalancamiento					
Cociente deuda al activo	0.81	0.67	0.96	0.72	0.79
Cociente deuda al patrimonio	4.30	2.02	21.32	2.61	3.79
Cociente deuda a largo plazo al patrimonio	1.04	0.04	0.06	0.07	0.03
Rentabilidad					
Utilidad bruta / Venta	48%	36%	53%	33%	23%
Utilidad neta / Venta	-17%	-10%	-118%	11%	5%
Actividad					
Periodo medio de la cobranza	0.17	0.85	10.20	0.00	0.02
Ventas / Inventario productos en proceso	0.86	0.98	0.03	1.82	1.98
Ventas / Inventario productos terminados		7.50		8.73	
Intereses / sobre ventas	-11%	-6%	-9%	-1%	-1%

Nota. Liquidez: Prueba corriente = 2.65: Empresa líquida. En 2013 puede cubrir en más de 2 veces sus obligaciones; Cociente deuda al activo = 0.79: Tiene poco apalancamiento con deuda de terceros, este es menor a 1; Cociente deuda al patrimonio = 3.79: El endeudamiento total es mayor al patrimonio de la empresa; Cociente deuda a largo plazo al patrimonio = 0.03: El endeudamiento a largo plazo ha ido disminuyendo, siendo en 2013 de 0.03.

Tabla 9

Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Ganancias y Pérdidas	Real	Real	Real	Real	Proyectado
(Expresado en S/.)	Al 31.12.09	Al 31.12.10	Al 31.12.11	Al 31.12.12	Al 31.12.13
Ventas	1'527,092	3'173,159	905,455	23'953,790	26'587,413
Costo de ventas	-792,241	-2'032,970	-423,036	-16'084,092	-20'536,580
Utilidad Bruta	734,851	1'140,189	482,419	7,869,698	6'050,833
Gastos de Obras	0				
Gastos Operativos				-120,948	-32,724
Gastos Administrativos	-840,545	-1'450,595	-1'480,646	-2'284,336	-2'952,642
Gastos de Ventas				-878,791	-806,237
Utilidad de operaciones	-105,694	-310,406	-998,227	4'585,623	2'259,230
Ingresos Diversos		123,727	27,729		
Ingresos Extraordinarios		33,261	64		
Ingresos financieros	38,730	20,585	105,780	2,733	50,774
Otros ingresos	17,148	0	0	260,574	396,489
Otros Egresos	-1,593	-2,597	-16,564		
Gastos Financieros	-205,203	-196,843	-184,779	-213,315	-281,833
Diferencia de Cambio				121,351	-274,684
Resultado antes de impuesto a la renta	-256,612	-332,273	-1'065,997	4'756,966	2'149,976
Perdida del Ejercicio Anterior				-1'078,459	
impuesto a la Renta Diferido				343,152	
Resultado antes de impuesto a la renta	-256,612	-332,273	-1'065,997	4'021,659	2'149,976
Participación de trabajadores				-193,032	-107,499
Impuesto a la Renta				-1'100,282	-612,743
Utilidad Neta	-256,612	-332,273	-1'065,997	2'728,345	1'429,734



4.1.5 Recursos humanos (H)

Esta área pertenece a la gerencia de administración y finanzas tal como se muestra el organigrama de WESCON S.A., que aparece en la Figura 1. Se encarga de la elaboración de contratos, pago de planillas, y control de las vacaciones del personal. La parte de búsqueda y contratación de personal se realiza mediante empresas especializadas. La empresa no cuenta con políticas de gestión de personas, clima laboral, líneas de carrera, entre otros. Existe una baja rotación del personal debido al buen clima laboral liderado por la gerencia general y la gerencia de administración y finanzas.

Fortalezas.

- Baja rotación de personal por el buen clima laboral.
- Selección de personal con empresas especializadas, capaces de identificar los mejores talentos fueran de la organización.

Debilidades.

- No cuenta con políticas de gestión de personas, clima laboral, ni líneas de carrera.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El área de sistemas también depende de la gerencia de administración y finanzas. La Compañía maneja un Enterprise Resource Process (ERP) llamado GESNET, que es un software que enlaza a toda la Compañía en una sola plataforma de datos y arroja una serie de reportes para las distintas áreas de la Empresa: contabilidad, finanzas, operaciones de construcción, almacenes, marketing, ventas, servicio de posventa, y legal. El personal con el que cuenta WESCON S.A. tiene como principal función velar por el buen funcionamiento del ERP y dar el soporte técnico a las distintas áreas de la Organización, sean estas tanto de la sede central como de las obras. En cuanto al tema de telecomunicaciones, estas se subcontratan a los distintos operadores con los que se cuenta en el país.

Se tiene un rol de reuniones semanales de las distintas áreas de la organización, denominadas comités: gerencia, ventas, proyectos, finanzas, de construcción, y de desarrollo; en todos estos comités participa el gerente general. También, cada uno de los responsables de área maneja sus propios comités que permiten controlar, decantar la información, y comunicar los acuerdos. La empresa no cuenta con una política para generar unidades de respaldo de la información y se hace de manera esporádica.

Fortalezas.

- Sistema informático que integra toda la Organización.
- Organización horizontal que facilita la comunicación y la toma de decisiones.

Debilidades.

- Falta de políticas formales de comunicación.
- Falta de políticas de unidades de respaldo para los servidores.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En este momento WESCON S.A. no cuenta con área de investigación y desarrollo propiamente dicha. La investigación de mercado se terceriza y el desarrollo de producto está a cargo de los gerentes de proyecto, que a través de reuniones de multidisciplinarias (i.e., marketing, ventas, construcción, y proyectos) desarrollan y develan los productos con los cuales salen los proyectos inmobiliarios. Los principales funcionarios asisten a ferias nacionales e internacionales relacionadas al negocio inmobiliario, lo cual permite estar a la vanguardia de las nuevas tendencias tanto constructivas como tecnológicas. La Empresa no está usando las tecnologías 3D (dimensiones espaciales) ni 4D (dimensiones espaciales más el tiempo) para mejorar la constructibilidad (mejora de detalles constructivos desde el diseño que mejoran la rentabilidad en la construcción) de los proyectos.

Fortalezas.

- Experiencia en el desarrollo de productos.

- Gerencia con alto grado de actualización en investigación y desarrollo.

Debilidades.

- No se usa tecnología 3D (espacial) ni 4D (espacial más el tiempo).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 10

Matriz Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Existencia de directorio independiente para la direccionalidad de la Compañía.	0.09	4	0.35
2	Adecuada estructura organizacional para el desarrollo de proyectos.	0.09	4	0.35
3	Auditorias anuales externas por firmas reconocidas.	0.05	4	0.22
4	Experiencia en desarrollo de productos.	0.08	3	0.23
5	Fuerza de ventas capacitada constantemente e identificada con la Empresa	0.08	3	0.23
6	Capacidad para ampliar la cartera de proyectos.	0.05	4	0.22
7	Implementación de la Filosofía de construcción.	0.05	3	0.16
8	Baja rotación de personal por el buen clima laboral.	0.05	3	0.16
9	Sistema informático que integra toda la Organización.	0.05	4	0.22
10	Organización horizontal que facilita la comunicación y la toma de decisiones.	0.05	4	0.22
		0.66		2.37
Debilidades				
1	No existe auditoria de control de procesos.	0.05	2	0.11
2	Reducida estructura del área de Marketing para los fines de crecimiento propuestos.	0.03	1	0.03
3	Bajo posicionamiento de la marca en los distintos grupos de interés.	0.03	2	0.07
4	No hay independencia del área de logística, está bajo la gerencia de construcción.	0.03	1	0.03
5	No existe adecuado control de activos.	0.01	2	0.02
6	No cuenta con líneas de crédito para las operaciones cotidianas de sede central.	0.03	2	0.07
7	No cuenta con políticas de gestión de personas, clima laboral, líneas de carrera.	0.05	2	0.11
8	Falta de políticas formales de comunicaciones.	0.03	1	0.03
9	Falta de políticas de unidades de respaldo para los servidores.	0.05	2	0.11
		0.34		0.58
Total		1.00		2.96

4.3 Conclusiones

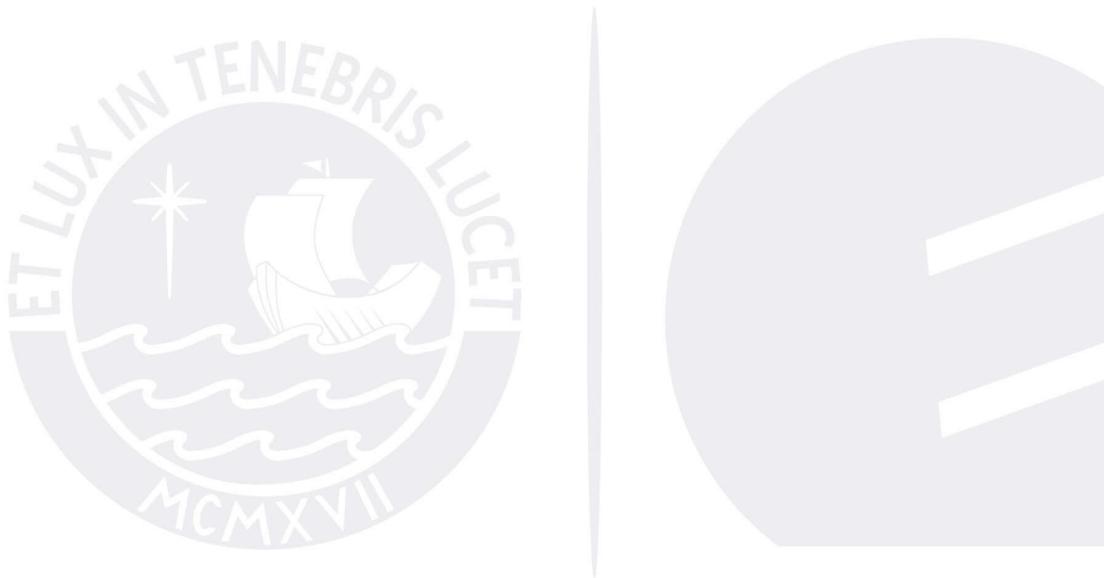
1. La Empresa ha crecido casi duplicando sus ingresos (99%) en los últimos 4 años.

En 2013, la Empresa mostró un ratio de liquidez que reflejó 2.65 veces sus

obligaciones, mientras que en 2012 fue de 1.57. Con relación a su apalancamiento su deuda de terceros era menor a 1, lo cual indicó que tenía menor obligación al total de su activo. Con respecto, a su patrimonio el apalancamiento era mayor; en 2013 fue de 3.69 veces, mientras que en 2012 fue de 2.61 veces. La rentabilidad en promedio los últimos 5 años ha sido de 39% respecto de sus ventas. Esta información se obtiene de los estados financieros observados en la Figura 1.

2. La previsión oportuna de este crecimiento con una estructura organizacional sólida, como se observa en la Figura 1, y de calidad profesional ha permitido aprovechar las oportunidades que ha venido brindado el mercado inmobiliario. Sin embargo, cabe destacar que en el caso del sector inmobiliario, las ventas se registran una vez entregado el inmueble, así el cliente haya realizado el pago íntegro del valor del inmueble. Esto ocasiona que las ventas del año 2013 sean un tanto bajas y reflejen poco crecimiento. Los resultados se apreciarán en el año 2014.
3. El organigrama matricial de la Organización (ver Figura 1), permite un mayor control y a la vez mayor independencia entre proyectos.
4. Otro aspecto a considerar es la presencia de auditores externos de talla mundial, como Price Waterhouse Cooper, quienes dan un aval importante a la Empresa a través de sus informes favorables de los estados financieros.
5. La fuerza de ventas interna ha desarrollado un conocimiento del negocio que es un canal de retroalimentación del conocimiento en la Compañía. Es importante remarcar que el número de proyectos actuales permite que la Empresa y sus inversionistas evidencien confianza en el futuro de la Empresa.
6. La organización de la Empresa es de tipo matricial, por lo tanto, es importante contar con una auditoria de procesos, de tal manera que todos los participantes de la cadena de valor tengan claro sus alcances.

7. Es necesario reforzar el área de marketing, probablemente, replicando lo desarrollado con las otras áreas al traer un funcionario con la experiencia necesaria y que ya haya estado realizando esta labor en otra compañía.
8. Por otro lado, es importante mejorar el posicionamiento de la marca, lo que redundará en las ventas y en el crecimiento de la Empresa.
9. Asimismo, no solo se debe buscar que el crecimiento ocurra de una manera exponencial, también se debe asegurar de que ocurra de manera ordenada, es por ello que resulta imprescindible acompañarlo de procesos y procedimientos adecuadamente documentados, y de suministrar las herramientas informáticas que soporten dicho crecimiento.



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

Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el análisis tridimensional (Hartmann, como se citó en D'Alessio, 2008) junto con la visión planteada en el Capítulo II permiten establecer los objetivos a largo plazo para la empresa WESCON S.A. Por esta razón, es necesario realizar un análisis detallado de los intereses y potencialidades del sector, así como de los principios cardinales con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses comunes u opuestos.

5.1 Intereses de la Empresa WESCON S.A.

Los intereses de la empresa WESCON S.A están orientados a seguir creciendo, con un adecuado gobierno corporativo que contribuya a su sostenibilidad y la obtención de altos márgenes de rentabilidad. El sector construcción en el Perú ha crecido 15.2% en 2012, según se muestra en la Tabla 1, es decir, más del doble de la expansión del PBI, y goza de sólidos fundamentos: demográficos, en déficit de viviendas y económicos.

Ventas. En los últimos 4 años, la Empresa ha tenido un crecimiento sostenido en sus ingresos como se muestra en la Tabla 2, a través del desarrollo de proyectos multifamiliares de viviendas dirigidas principalmente a los sectores B y C. En el país, existe una brecha entre la demanda y oferta de viviendas. CAPECO (2013) indica que la demanda efectiva de viviendas en Lima fue de 431,881 y solo se ofrecieron 20,291, es decir, se atendió solo el 4.7% en 2013. La Empresa tiene acceso a capitales externos, mediante fondos de inversión institucionales como los fondos de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). Esta disponibilidad facilita el desarrollo de proyectos de diversa índole y acompaña su crecimiento en ventas de forma de sostenida.

El año 2013 WESCON S.A. tiene previsto cerrar con 300 unidades de viviendas vendidas, lo que es equivalente a S/.30'000,000 y se proyecta para 2014 vender 720 unidades de viviendas, equivalente a S/.72'000,000, como se observa en la Tabla 11. Asimismo, se puede notar que al año 2018, la empresa debe contar con un área vendible de alrededor de 144,000 m² a la venta, con una venta para ese año de US\$83.57 millones

Tabla 11

Proyección de Ventas y Crecimiento Anual de WESCON S.A.

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Número de terrenos comprados	4	7	8	8	8	8
Unidades en cartera	1200	2100	2400	2400	2400	2400
m ² a la venta	72,000	126,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Promedio de proyecto (unidades: 300)						
Área de vivienda (m ² : 60)						
Precio promedio (S/.100,000)						
Periodo	Unidades vendidas					
Proyectos de 2013	300	300	300	300		
Proyectos de 2014		420	420	420	420	420
Proyectos de 2015			480	480	480	480
Proyectos de 2016				480	480	480
Proyectos de 2017					480	480
Proyectos de 2018						480
Totales anuales (unidades)	300	720	1,200	1,680	1,860	2,340
TC=2.8						
Ventas anuales (S/.)	30'000,000	72'000,000	120'000,000	168'000,000	186'000,000	234'000,000
Ventas anuales (US\$)	10'714,286	25'714,286	42'857,143	60'000,000	66'428,571	83'571,429
Crecimiento respecto del año anterior (%)	6	140	67	40	11	26

Calidad de producto. WESCON S.A. cuenta con un equipo externo de supervisión para cada obra, el cual está compuesto por cuatro personas: dos técnicos,

un arquitecto y un ingeniero jefe responsable del equipo. Este equipo acompaña el proyecto desde la aprobación de los planos (por la municipalidad) hasta la entrega de la obra. El equipo de supervisión, le reporta a la gerencia de proyectos. Los insumos usados en la construcción cumplen con altos estándares de calidad; los cuales son sometidos a pruebas de manera aleatoria. El personal involucrado en la construcción es capacitado de acuerdo a su nivel y responsabilidad. Es importante contar en el largo plazo con un departamento de gestión de calidad, para asegurar la sostenibilidad de las operaciones de la Compañía.

Desarrollo de producto. La responsabilidad del desarrollo de producto es del gerente de proyecto, el cual contrata empresas de investigación de mercado y junto al área de marketing interno identifican las necesidades y características del nuevo proyecto. Posteriormente, se contrata al arquitecto proyectista para desarrollar el proyecto. La aprobación interna de cada proyecto se obtiene mediante sucesivos comités, con la presencia de las áreas de ventas, marketing, construcción, proyectos y gerencia general.

Servicio posventa. WESCON S.A. cuenta con una área de servicio posventa que depende de la gerencia de construcción y está compuesta por un arquitecto, un coordinador en oficina, y cuatro operarios multifuncionales. Además, cada proveedor extiende su garantía de los productos o servicios suministrados por seis meses. Este servicio es un factor crítico en el negocio, debido a las repercusiones como consecuencia de no atender satisfactoriamente los reclamos de los clientes posteriormente a la entrega de la obra. Por lo tanto, es necesario documentar las políticas y procesos para mejorar la capacidad de respuesta a los clientes. Este servicio puede ser el rasgo diferenciador de la compañía en el futuro.

Rentabilidad. En WESCON S.A. la rentabilidad obtenida el año 2012 ha sido de 11.4% debido a la apreciación extraordinaria del precio de venta de un proyecto (incrementos de precio sucesivos hasta en cinco oportunidades, lo que representó el 45% de alza con respecto al precio inicial). Para 2013 se proyecta en 5.4%, esta disminución se explica por la estabilidad de precios en las viviendas, ya que el sector inmobiliario está alcanzando madurez (Andina, 2013). La implementación de la metodología de trabajo Lean Construction contribuye en el control de costo, el cual es realizado por el equipo de obra. Un aspecto negativo a tener en cuenta es el valor de reposición de los terrenos, es decir, al finalizar el proyecto en las actuales circunstancias no se puede comprar un terreno de similares características al mismo precio.

Trabajadores. La Empresa cuenta con 50 empleados y 250 obreros, todos conforme a ley. El crecimiento de la WESCON S.A. permitió el desarrollo y línea de carrera de algunos trabajadores, a pesar que la organización no cuenta con políticas escritas de gestión de personal. Asimismo, tiene una cultura sustentada en el respeto a las personas, comunicación abierta, y liderazgo. Este año se mudó a oficinas nuevas, más funcionales, y espaciosas. El índice de frecuencia de accidentalidad es de 8.0 por debajo del promedio del sector. Es importante encaminar a la organización hacia un adecuado clima laboral a través de las prácticas de Great Place to Work, las cuales ayudan a la retención del personal de la Compañía.

Responsabilidad social. Existe un proyecto en marcha para elaborar un plan de acción en responsabilidad social, que articule los esfuerzos aislados al interior y exterior de la Compañía. El proyecto es liderado por la gerente comercial, quien tiene el encargo de desarrollarlo a lo largo de 2014. Es importante contar con una

consultoría que ayude a la empresa a obtener profesionalmente el distintivo de empresa socialmente responsable, otorgada por la asociación Perú 2021.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Tabla 12

Matriz de Intereses de la Organización

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
Crecimiento en ventas	COINSA* Líder*	Viva GyM**	
Calidad del producto		Líder* COINSA*	Viva GyM**
Desarrollo de producto	Líder*		Viva GyM** COINSA**
Servicio posventa		COINSA** Líder** Viva GyM**	
Rentabilidad		COINSA* Viva GyM** Líder*	
Bienestar de los trabajadores		COINSA* Líder* Viva GyM*	
Responsabilidad social		Viva GyM*	COINSA* Líder*

Nota. * Intereses comunes, **Intereses opuestos

5.3 Objetivos a Largo Plazo

OLP1. Al año 2018 tener una venta por S/.234'000,000.

OLP2. Lograr una utilidad neta de 5% respecto de las ventas al término del año 2018.

OLP3. Al año 2018 tener una cartera de proyectos no menor a 2,340 unidades de viviendas.

OLP4. Al año 2016 tener un departamento posventa certificado en la norma ISO 9001.

OLP5. Contar con un área de gestión de calidad al año 2015.

OLP6. Estar dentro de las 30 mejores empresas para trabajar en Great Place to Work en el año 2018.

OLP7. Al año 2017 formar parte de la Asociación Perú 2021.

5.4 Conclusiones

1. Los intereses de WESCON S.A. son crecer con un adecuado gobierno corporativo que contribuya con su rentabilidad y sostenibilidad. La Empresa en los últimos 4 años ha tenido un crecimiento promedio anual en ventas de 99%, el cual se ve favorecido por el déficit de viviendas en el país y el acceso al financiamiento externo mediante fondos de inversión para los proyectos.
2. La calidad del producto es atendido por un equipo de supervisión de obra, personal calificado, insumos de calidad, y pruebas. El desarrollo de productos es responsabilidad del gerente de proyectos, el cual cuenta con empresas externas de investigación de mercados y comités para su aprobación. El servicio posventa es un factor crítico para el negocio y la Empresa cuenta con un equipo calificado responsable.
3. La rentabilidad al año 2012 ha sido de 11.4% y se tiene proyectado para 2013 una tasa de 5.4%. El año 2012 fue atípico y se debió al incremento de precio del metro cuadrado de vivienda en uno de los principales proyectos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA es una herramienta importante, ya que mediante ella se generan las estrategias. Para ello se constituyen cuatro cuadrantes y se realizan emparejamientos entre: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). De esta tarea se obtienen las dieciocho estrategias planteadas, las cuales se aprecian en la Tabla 13 y, posteriormente, serán evaluadas en la MDE. Cabe mencionar, que siete estrategias pertenecen al cuadrante FO, cuatro al cuadrante DO, dos al cuadrante FA, y cinco al cuadrante DA.

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

La MPEYEA es un instrumento que permite determinar la apropiada estructura estratégica de una organización o sector. Consta de dos ejes que combinan los factores relativos a las fortalezas de la industria y la estabilidad del entorno y dos ejes que combinan factores relativos a la fortaleza financiera y la ventaja competitiva. La Matriz consta de cuatro cuadrantes, cada uno indica la postura estratégica que seguirá la empresa que puede ser: (a) postura agresiva, (b) postura conservadora, (c) postura defensiva, y (d) postura competitiva.

La Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la empresa WESCON S.A., la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 3.63 y se destacan con puntajes altos la tasa de inflación, variabilidad de la demanda, rango de precios de productos competitivos y rivalidad/ presión competitiva; y puntajes bajos cambios tecnológicos, barrera de entrada al mercado, y presión de los productos sustitutos.

Tabla 13

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

		Factor	Fortalezas	Factor	Debilidades
		F1	Existencia de directorio independiente para la direccionalidad de la Compañía.	D1	No existe auditoria de control de procesos.
		F2	Adecuada estructura organizacional para el desarrollo de proyectos.	D2	Reducida estructura del área de Marketing para los fines de crecimiento propuestos.
		F3	Auditorias anuales externas por firmas reconocidas.	D3	Bajo posicionamiento de la marca en los distintos grupos de interés.
		F4	Experiencia en desarrollo de productos.	D4	No hay independencia del área de logística, está bajo la gerencia de construcción.
		F5	Fuerza de ventas capacitada constantemente e identificada con la Empresa.	D5	No existe adecuado control de activos.
		F6	Capacidad para ampliar la cartera de Proyectos.	D6	No cuenta con líneas de crédito para las operaciones cotidianas de sede central.
		F7	Implementación de la Filosofía de construcción.	D7	No cuenta con políticas de gestión de personas, clima laboral, líneas de carrera.
		F8	Baja rotación de personal por el buen clima laboral.	D8	Falta de políticas formales de comunicaciones.
		F9	Sistema informático que integra toda la Organización.	D9	Falta de políticas de unidades de respaldo para los servidores.
		F10	Organización horizontal que facilita la comunicación y la toma de decisiones.		
Factor	Oportunidades	Fortalezas / Oportunidades		Debilidades / Amenazas	
O1	Favorables condiciones económicas del país.	E1	Diseñar y desarrollar productos para los polos emergentes fuera de la ciudad de Lima (F2, F4, F5, F6, O2, O5, O6).	E8	Desarrollo de procedimientos y políticas, las cuales permitan una mejor gestión en la Empresa (D1, D4, D5, D7, D8, D9, O1, O7).
O2	Las políticas promotoras del Gobierno que incrementan y dinamizan la actividad edificadora.	E2	Evaluar y desarrollar nuevos productos, que respondan a las necesidades del mercado (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5, O6, O7).	E9	Mejorar la estructura del área de Marketing para lograr el posicionamiento de marca (D2, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6).
O3	Mayor facilidad de acceso a los créditos por los compradores por el ingreso de nuevas entidades financieras	E3	Implementar sistemas de información de mayor alcance (F9, F10, O6, O7).	E10	Implementar un sistema de calidad en la Empresa (D1, D9, O7).
O4	Cambios de estilo de vida del consumidor orientados hacia las viviendas modernas.	E4	Posicionar la marca en segmentos B y C (F2, F4, F6, F10, O1, O3, O4, O6).	E11	Implementar un sistema de gestión de crisis y un plan de continuidad del negocio (D1, D5, D8, D9, O1, O7).
O5	Crecimiento de la población, lo que origina una mayor demanda y, a su vez, el aumento de la clase media con mayor poder adquisitivo.	E5	Formar asociaciones empresariales para generar nuevos polos de desarrollo urbano (F4, F5, F6, F2, O1, O2, O3, O4, O5, O6).		
O6	Desarrollo de nuevos polos emergentes fuera de la ciudad de Lima.	E6	Mayor participación de los miembros del Directorio en la generación de nuevas oportunidades de negocio (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6).		
O7	Facilidades para acceder a tecnologías diversas.	E7	Desarrollo de servicios de posventa para asegurar la sostenibilidad del negocio (F2, F5, F9, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7).		
Factor	Amenazas	Fortalezas / Amenazas		Debilidades / Amenazas	
A1	Cambios en la regulación de los programas de Mi Vivienda y Techo Propio.	E12	Tener un plan de expansión, el cual permita el desarrollo de nuevos negocios (F2, F4, A1, A3).	E14	Mejorar el área de logística para compras centralizadas, que permitan negociaciones corporativas y no por proyecto (D4, A1, A2).
A2	Encarecimiento del m ² de suelo.	E13	Convocar inversionistas externos para generar un banco de tierras, que permita asegurar la sostenibilidad del negocio (F1, F2, F4, F6, A1, A2, A3, A5).	E15	Implementar políticas de gestión y administración del conocimiento para mejorar las operaciones de la Organización. (D1, D4, D5, D7, D8, D9, A4).
A3	Mayores restricciones de acceso al crédito hipotecario por la Superintendencia de Banca y Seguros.			E16	Mejorar la estructura del área de Marketing para atender la demanda potencial y cambiante, investigación, y desarrollo (D2, A1, A2, A3).
A4	Escasez de ejecutivos en posiciones de dirección			E17	Desarrollar planes para la retención y captación de personal (D2, D3, D7, D8, A4).
A5	Falta de agua para desarrollar los proyectos de vivienda			E18	Conseguir líneas de crédito bancario para las operaciones de sede central (D6, A1, A3).

La Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de las Fortalezas del Entorno (FE) de la empresa WESCON S.A., la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 3.33. Se destaca con puntaje alto: el potencial de crecimiento y con puntajes bajos: utilización de recurso, facilidad de entrada al mercado, y productividad/utilización de la capacidad.

La Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva del Entorno (VC) de la empresa WESCON S.A., la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 2.44. Se destacan con puntajes altos: la calidad del producto y el ciclo de vida del producto, y puntajes bajos participación en el mercado y lealtad del consumidor.

La Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera del Entorno (FF) de la empresa WESCON S.A., la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 3.44. Se destaca con puntaje alto: la factibilidad de salida del mercado, y puntaje bajo: el capital requerido versus el capital disponible y rotación de inventarios.

El análisis de la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de la empresa WESCON S.A. da como resultado un vector $-0.22, 1.07$ que permite ubicarse en el cuadrante de la postura estratégica conservadora, tal como se puede apreciar en la Figura 2.

Finalmente, el resultado mencionado indica que es la postura más apropiada para la empresa WESCON S.A., la cual presenta como característica operar en un mercado estable de crecimiento lento, en el cual la Organización debe enfocarse por llegar a alcanzar estabilidad financiera y afrontar como factor crítico la competitividad de los productos (D'Alessio, 2008).

Tabla 14

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno de la empresa WESCON SA									
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barrera de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
				EE	Promedio	3.63	-2.38		
Calificación de factores determinantes de la fortaleza del entorno de la empresa WESCON SA									
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
				FI	Promedio	3.33			
Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva del entorno de la empresa WESCON SA									
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimientos tecnológicos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
				VC	Promedio	2.44	-3.56		
Calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera del entorno de la empresa WESCON SA									
Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Factibilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado del negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
				FF	Promedio	3.44			

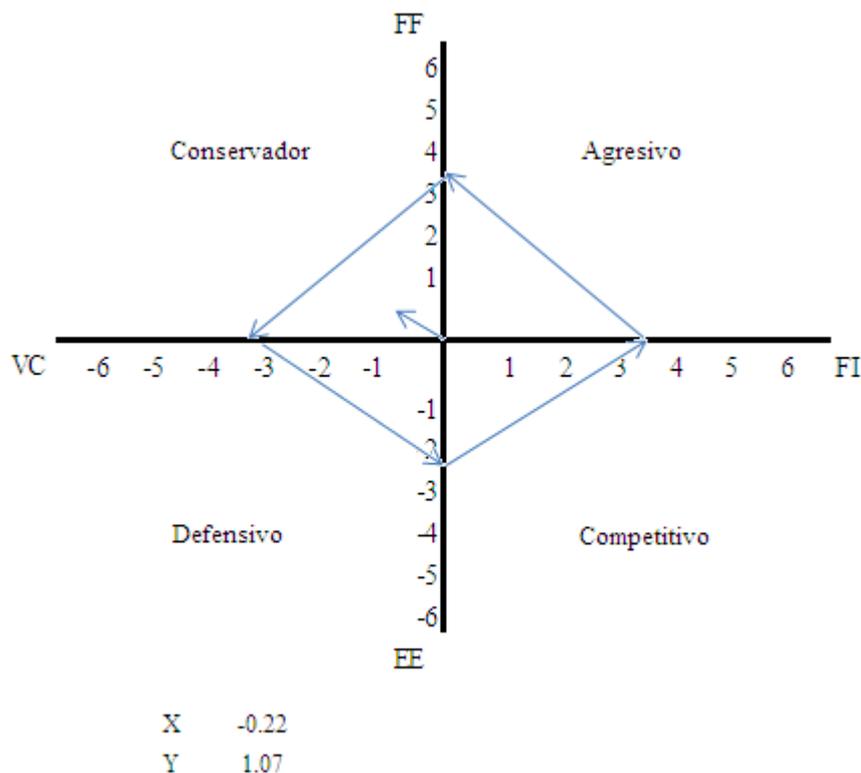


Figura 2. Matriz PEYEA de WESCON S.A.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG fue desarrollada por el Grupo de Consultoría (BCG) y se sustentó en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Se diseñó con el fin de formular estrategias para las organizaciones multidivisionales. Gráficamente presenta las diferencias entre los negocios de la organización, y ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones o productos en términos de su participación en el mercado y crecimiento de las ventas de la industria. Además, facilita el manejo del portafolio del negocio. Esta Matriz puede observarse en la Figura 3.

En la MBCG, la Empresa se encuentra en el cuadrante I de Signos de Interrogación. Este se caracteriza por tener una baja participación relativa en el mercado en una industria de alto crecimiento, donde la necesidad de efectivo es alta y

la generación de caja es baja. La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir (D'Alessio, 2008).

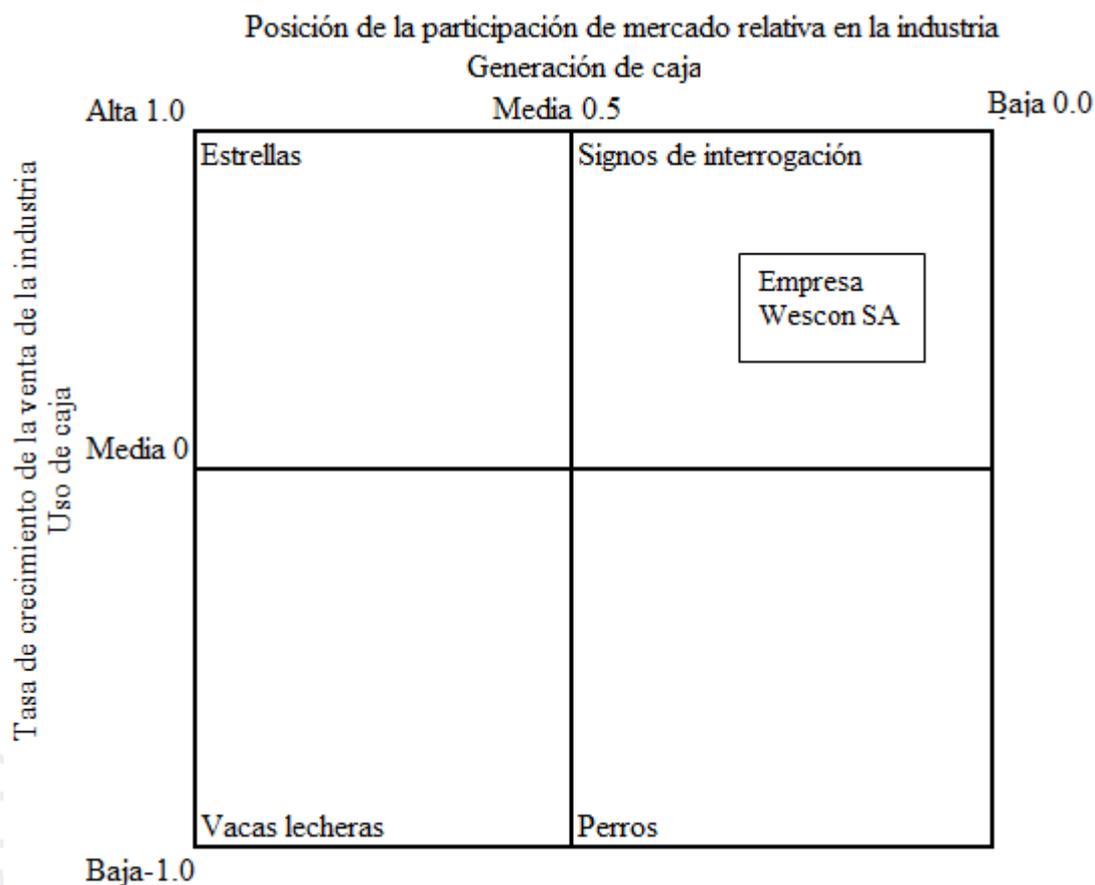


Figura 3. Matriz Boston Consulting Group.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización. Se los ubica en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, las cuales corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las MEFE y MEFI para cada división (D'Alessio, 2008).

Esta matriz considera los resultados ponderados de la MEFE y MEFI, para lo cual cuenta con dos ejes. El eje X representa los valores ponderados de la MEFI, el mismo que está dividido en tres sectores de acuerdo a cada uno de los puntajes que a su vez representan las posiciones; fuerte, promedio, y débil. Por otro lado, el eje Y

representa los valores ponderados de la MEF, también dividido en tres cuadrantes y representan las posiciones: bajo, medio y alto.

Cada sector o cuadrante considera una estrategia a desarrollar. Para este caso el resultado es el II cuadrante, como se aprecia en la Figura 4, cuya prescripción es invertir selectivamente y construir, es decir, saber escoger dentro de sus posibilidades cuáles serían las características que agregan valor al sector, tales como estrategias intensivas y de integración.

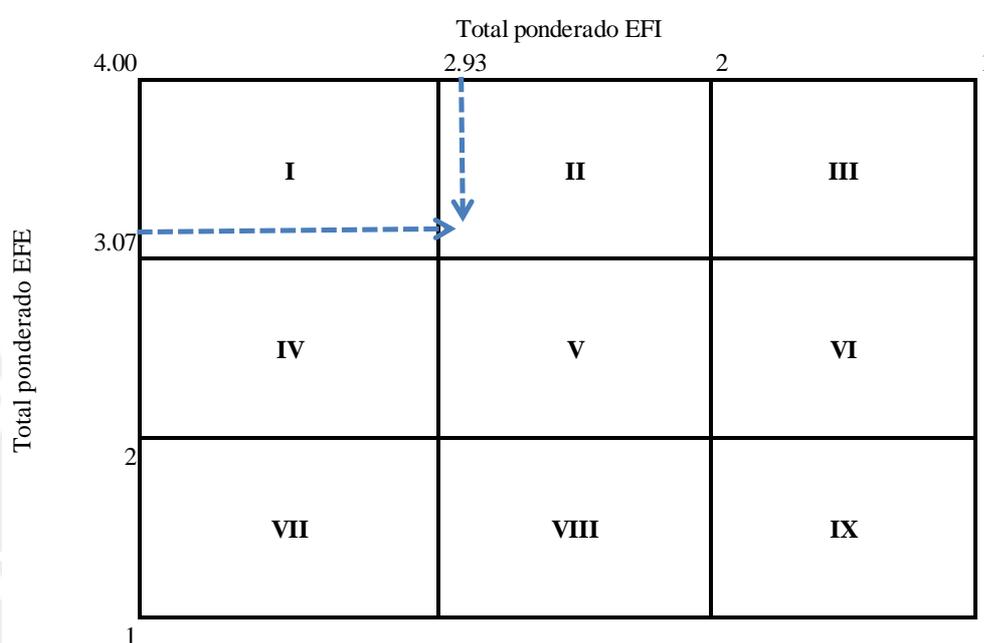


Figura 4. Matriz Interna Externa.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta Matriz se fundamenta en la idea que la situación de un negocio o industria está definida en función del crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa o sector en dicho mercado, fuerte o débil. A partir de lo anterior, Pearce y Braden (2003) en *Gerencia Estratégica: Formulación, Implementation, y Control* coinciden en que es necesario recomendar determinadas estrategias, las cuales deben ser elegidas por el evaluador con la finalidad de crear valor.

La Matriz GE para la empresa WESCON S.A. determina que se encuentra en el cuadrante I, debido a que esta tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. Por ello, las estrategias deben centrarse en (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos, según se observa en la Figura 5.

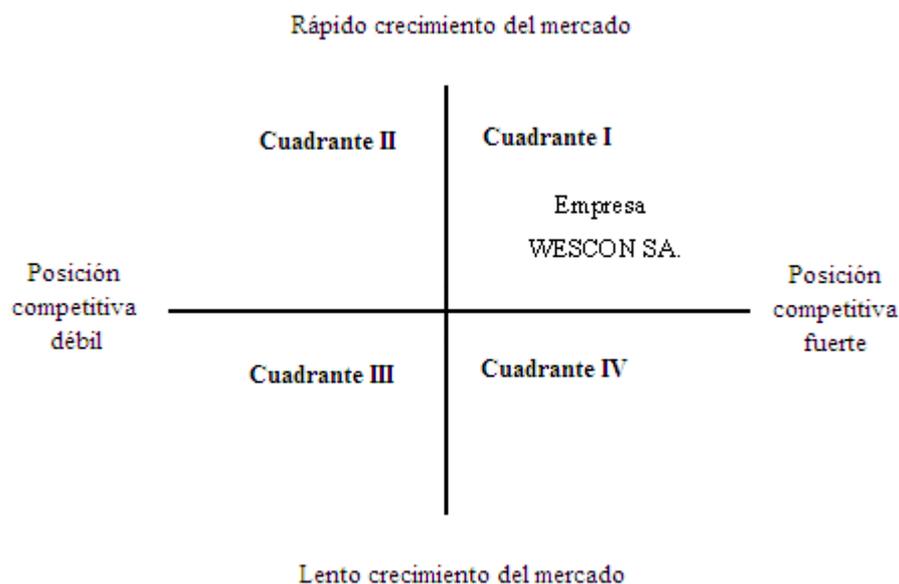


Figura 5. Matriz Gran Estratégica.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE permite apreciar las repeticiones de cada estrategia generada en la etapa de emparejamiento de las cinco matrices realizadas anteriormente: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. Se debe de cuantificar las repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Del desarrollo de las matrices descritas, se obtuvieron dieciocho estrategias, tal como se exponen en la Tabla 15. Finalmente, se eligieron 10, las cuales se detallan a continuación y tienen prioridad.

1. Diseñar y desarrollar productos para los polos emergentes fuera de la ciudad de Lima.
2. Evaluar y desarrollar nuevos productos, que respondan a las necesidades del mercado.

3. Formar asociaciones empresariales para generar nuevos polos de desarrollo urbano.
4. Desarrollo de servicios de posventa para asegurar la sostenibilidad del negocio.
5. Mejorar la estructura del área de Marketing para lograr el posicionamiento de marca.
6. Implementar un sistema de gestión de crisis y un plan de continuidad del negocio.
7. Tener un plan de expansión, el cual permita el desarrollo de nuevos negocios.
8. Convocar inversionistas externos para generar un banco de tierras, que permita asegurar la sostenibilidad del negocio.
9. Mejorar la estructura del área de Marketing para atender la demanda potencial y cambiante, investigación, y desarrollo.
10. Desarrollar planes para la retención y captación de personal.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la MCPE se pueden clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada, al ser las entradas de la MEFI y MEFE, por lo tanto, se obtiene por cada estrategia un valor de atractividad. Según el puntaje obtenido en la Tabla 16, de las diez estrategias seleccionadas, que aparecen como entrada para la MCPE, se consideran todas por estar nueve de ellas por encima del valor de cinco y una cumplir criterios razonables.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

El análisis de las estrategias mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt (i.e., consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad) permite seleccionar a aquellas estrategias que pasen todas las pruebas o criterios, y evita incurrir en el riesgo de afectar la implementación y el desempeño de una o varias áreas claves de la empresa WESCON S.A. El análisis de la MR se puede apreciar en la Tabla 17, de acuerdo al resultado de este análisis todas las estrategias seleccionadas son aceptadas, puesto que todas cumplen con los cuatro criterios establecidos.

Tabla 15

Matriz de Decisión Estratégica

Origen	Nº	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	E1	Diseñar y desarrollar productos para los polos emergentes fuera de la ciudad de Lima (F2, F4, F5, F6, O2, O5, O6).	X	X	X	X	X	5
FO2	E2	Evaluar y desarrollar nuevos productos, que respondan a las necesidades del mercado (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5, O6, O7).	X	X	X	X	X	5
FO3	E3	Implementar sistemas de información de mayor alcance (F9, F10, O6, O7).	X	X				2
FO4	E4	Posicionar la marca en segmentos B y C (F2, F4, F6, F10, O1, O3, O4, O6).	X		X	X	X	4
FO5	E5	Formar asociaciones empresariales para generar nuevos polos de desarrollo urbano (F4, F5, F6, F2, O1, O2, O3, O4, O5, O6).	X	X	X	X	X	5
FO6	E6	Mayor participación de los miembros del Directorio en la generación de nuevas oportunidades de negocio (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6).	X	X	X		X	4
FO7	E7	Desarrollo de servicios de posventa para asegurar la sostenibilidad del negocio (F2, F5, F9, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7).	X		X	X	X	4
DO1	E8	Desarrollo de procedimientos y políticas, las cuales permitan una mejor gestión en la Empresa (D1, D4, D5, D7, D8, D9, O1, O7).	X					1
DO2	E9	Mejorar la estructura del área de Marketing para lograr el posicionamiento de marca (D2, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6).	X	X	X	X	X	5
DO3	E10	Implementar un sistema de calidad en la Empresa (D1, D9, O7).	X					1
DO4	E11	Implementar un sistema de gestión de crisis y un plan de continuidad del negocio (D1, D5, D8, D9, O1, O7).	X	X		X	X	4
FA1	E12	Tener un plan de expansión, el cual permita el desarrollo de nuevos negocios (F2, F4, A1, A3).	X	X	X	X	X	5
FA2	E13	Convocar inversionistas externos para generar un banco de tierras, que permita asegurar la sostenibilidad del negocio (F1, F2, F4, F6, A1, A2, A3, A5).	X	X	X	X	X	5
DA1	E14	Mejorar el área de logística para compras centralizadas, que permitan negociaciones corporativas y no por proyecto (D4, A1, A2).	X					1
DA2	E15	Implementar políticas de gestión y administración del conocimiento para mejorar las operaciones de la Organización. (D1, D4, D5, D7, D8, D9, A4).	X	X				2
DA3	E16	Mejorar la estructura del área de Marketing para atender la demanda potencial y cambiante, investigación, y desarrollo (D2, A1, A2, A3).	X	X	X	X	X	5
DA4	E17	Desarrollar planes para la retención y captación de personal (D2, D3, D7, D8, A4).	X		X		X	3
DA5	E18	Conseguir líneas de crédito bancarias para las operaciones de sede central (D6, A1, A3).	X					1

Tabla 16

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

	Factores críticos para el éxito	Peso	Diseñar y desarrollar productos para los polos emergentes fuera de la ciudad de Lima.		Evaluar y desarrollar nuevos productos, que respondan a las necesidades del mercado.		Formar asociaciones empresariales para generar nuevos polos de desarrollo urbano.		Desarrollo de servicios de posventa para asegurar la sostenibilidad del negocio.		Mejorar la estructura del área de Marketing para lograr el posicionamiento de marca.		Implementar un sistema de gestión de crisis y un plan de continuidad del negocio.		Tener un plan de expansión, el cual permita el desarrollo de nuevos negocios.		Convocar inversionistas externos para generar un banco de tierras, que permita asegurar la sostenibilidad del negocio.		Mejorar la estructura del área de Marketing para atender la demanda potencial y cambiante, investigación, y desarrollo.		Desarrollar planes para la retención y captación de personal.		
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Oportunidades																							
1	Favorables condiciones económicas del país.	0.11	3	0.34	3	0.34	4	0.45	3	0.34	3	0.34	4	0.45	4	0.45	3	0.34	4	0.45	2	0.23	
2	Las políticas promotoras del Gobierno que incrementan y dinamizan la actividad edificadora.	0.11	4	0.45	4	0.45	4	0.45	3	0.34	3	0.34	3	0.34	4	0.45	3	0.34	4	0.45	2	0.23	
3	Mayor facilidad de acceso a los créditos por los compradores por el ingreso de nuevas entidades financieras.	0.07	3	0.20	4	0.27	3	0.20	4	0.27	3	0.20	3	0.20	4	0.27	3	0.20	3	0.20	2	0.14	
4	Cambios de estilo de vida del consumidor orientados hacia las viviendas modernas.	0.07	3	0.20	3	0.20	3	0.20	3	0.20	3	0.20	3	0.20	3	0.20	3	0.20	3	0.20	2	0.14	
5	Crecimiento de la población, lo que origina una mayor demanda y, a su vez, el aumento de la clase media con mayor poder adquisitivo.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	
6	Desarrollo de nuevos polos emergentes fuera de la ciudad de Lima.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	
7	Facilidades para acceder a tecnologías diversas.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.20	3	0.20	3	0.20	3	0.20	3	0.20	2	0.14	
Amenazas																							
1	Cambios en la regulación de los programas de Mi Vivienda y Techo Propio.	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	
2	Encarecimiento del m ² de suelo.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	
3	Mayores restricciones de acceso al crédito hipotecario por la Superintendencia de Banca y Seguros.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.20	3	0.20	3	0.20	2	0.14	3	0.20	2	0.14	
4	Escasez de ejecutivos en posiciones de dirección.	0.07	2	0.14	3	0.20	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.20	2	0.14	2	0.14	4	0.27	
5	Falta de agua para desarrollar los proyectos de vivienda.	0.07	2	0.14	4	0.27	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	
Fortalezas																							
1	Existencia de directorio independiente para la direccionalidad de la Compañía.	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	
2	Adecuada estructura organizacional para el desarrollo de proyectos.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	
3	Auditorias anuales externas por firmas reconocidas.	0.05	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	
4	Experiencia en desarrollo de productos.	0.07	3	0.21	4	0.29	4	0.29	4	0.29	4	0.29	3	0.21	4	0.29	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
5	Fuerza de ventas capacitada constantemente e identificada con la Empresa.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.29	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
6	Capacidad para ampliar la cartera de proyectos.	0.05	4	0.21	4	0.21	4	0.21	4	0.21	4	0.21	3	0.16	2	0.11	3	0.16	3	0.16	3	0.16	
7	Implementación de la Filosofía de construcción.	0.05	3	0.16	3	0.16	3	0.16	3	0.16	3	0.16	1	0.05	2	0.11	2	0.11	2	0.11	3	0.16	
8	Baja rotación de personal por el buen clima laboral.	0.05	2	0.11	3	0.16	3	0.16	3	0.16	2	0.11	2	0.11	2	0.11	3	0.16	2	0.11	2	0.11	
9	Sistema informático que integra a toda la Organización.	0.05	3	0.16	3	0.16	3	0.16	3	0.16	3	0.16	3	0.16	3	0.16	2	0.11	3	0.16	2	0.11	
10	Organización horizontal que facilita la comunicación y la toma de decisiones.	0.05	3	0.16	3	0.16	3	0.16	4	0.21	3	0.16	2	0.11	2	0.11	2	0.11	3	0.16	3	0.16	
Debilidades																							
1	No existe auditoria de control de procesos.	0.05	2	0.11	2	0.11	2	0.11	1	0.11	2	0.11	3	0.16	2	0.11	2	0.21	3	0.16	2	0.11	
2	Reducida estructura del área de Marketing para los fines de crecimiento propuestos.	0.04	1	0.04	2	0.07	2	0.07	1	0.04	1	0.04	2	0.07	2	0.07	2	0.14	2	0.07	2	0.07	
3	Bajo posicionamiento de la marca en los distintos grupos de interés.	0.04	2	0.07	1	0.04	2	0.07	2	0.14	2	0.07	2	0.07	2	0.07	2	0.14	2	0.07	2	0.07	
4	No hay independencia del área de logística, está bajo la gerencia de construcción.	0.04	2	0.07	2	0.07	1	0.04	1	0.07	1	0.04	2	0.07	2	0.07	1	0.07	2	0.07	2	0.07	
5	No existe adecuado control de activos.	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.07	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	
6	No cuenta con líneas de crédito para las operaciones cotidianas de sede central.	0.04	3	0.11	2	0.07	2	0.07	1	0.11	1	0.04	2	0.07	1	0.04	2	0.07	2	0.07	2	0.07	
7	No cuenta con políticas de gestión de personas, clima laboral, líneas de carrera.	0.05	2	0.11	1	0.05	2	0.11	2	0.21	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.21	2	0.11	2	0.11	
8	Falta de políticas formales de comunicaciones.	0.04	2	0.07	2	0.07	2	0.07	2	0.14	1	0.04	2	0.07	2	0.07	2	0.14	3	0.11	2	0.07	
9	Falta de políticas de unidades de respaldo para los servidores.	0.05	2	0.11	1	0.05	1	0.05	1	0.11	1	0.05	3	0.16	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	
Total		2	5.38		5.71		5.44		5.78		5.35		5.46		5.78		5.63		5.75		4.46		

Tabla 17

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1	Diseñar y desarrollar productos para los polos emergentes fuera de la ciudad de Lima.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Evaluar y desarrollar nuevos productos, que respondan a las necesidades del mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Formar asociaciones empresariales para generar nuevos polos de desarrollo urbano.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Desarrollo de servicios de posventa para asegurar la sostenibilidad del negocio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Mejorar la estructura del área de Marketing para lograr el posicionamiento de marca.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Implementar un sistema de gestión de crisis y un plan de continuidad del negocio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Tener un plan de expansión, el cual permita el desarrollo de nuevos negocios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Convocar inversionistas externos para generar un banco de tierras, que permita asegurar la sostenibilidad del negocio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Mejorar la estructura del área de Marketing para atender la demanda potencial y cambiante, investigación, y desarrollo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Desarrollar planes para la retención y captación de personal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME mide las estrategias desde tres parámetros: derecho, justicia, y utilitarismo como consta en la Tabla 18. Cabe resaltar, que cada parámetro tiene temas establecidos que se deben de analizar con cada estrategias para determinar si esta viola, promueve, o es neutral en el caso de los derechos; es justa, neutral, o injusta en el caso de la injusticia; y es excelente, neutra, o perjudicial en el caso del utilitarismo. En el análisis de la ME se puede apreciar que las estrategias seleccionadas no violan los conceptos relacionados con los derechos y la justicia (no muestra ningún estado perjudicial), por lo tanto, las estrategias se retienen.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En esta sección se presentan las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas en la MCPE son las estrategias finales, las que servirán para desarrollar los objetivos a corto y largo plazo. Con respecto a las estrategias de contingencia, se tienen estrategias de primer orden resultantes de la MCPE, y estrategias de segundo orden por ser resultantes de la MDE.

1. Implementar sistemas de información de mayor alcance.
2. Posicionar la marca en segmentos B y C.
3. Mayor participación de los miembros del Directorio en la generación de nuevas oportunidades de negocio.
4. Desarrollo de procedimientos y políticas, las cuales permitan una mejor gestión en la Empresa
5. Mejorar el área de logística para compras centralizadas, que permitan negociaciones corporativas y no por proyecto.
6. Implementar un sistema de calidad en la Empresa.
7. Implementar políticas de gestión y administración del conocimiento para mejorar las operaciones de la Organización.
8. Conseguir líneas de crédito bancario para las operaciones de sede central.

Tabla 18

Matriz de Ética

	Diseñar y desarrollar productos para los polos emergentes fuera de la ciudad de Lima.	Evaluar y desarrollar nuevos productos, que respondan a las necesidades del mercado.	Formar asociaciones empresariales para generar nuevos polos de desarrollo urbano.	Desarrollo de servicios de posventa para asegurar la sostenibilidad del negocio.	Mejorar la estructura del área de Marketing para atender la demanda potencial y cambiante, investigación, y desarrollo.	Implementar un sistema de gestión de crisis y un plan de continuidad del negocio.	Tener un plan de expansión, el cual permita el desarrollo de nuevos negocios.	Convocar inversionistas externos para generar un banco de tierras, que permita asegurar la sostenibilidad del negocio.	Mejorar estructura del área de Marketing para atender demanda potencial y cambiante.	Desarrollar planes para la retención y captación de personal.
Derechos										
1	Impacto en el derecho de la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2	Impacto en el derecho de la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4	Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
7	Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia										
8	Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
9	Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
10	Normas de compensación	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Utilitarismo										
11	Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
12	Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

El fin que cumple esta Matriz es el de verificar si las ocho estrategias retenidas al final guardan correspondencia con los cinco objetivos a largo plazo que se han formulado, asegurándose que ningún objetivo a largo plazo esté afuera del alcance de una estrategia. Como se puede apreciar en la Tabla 19 la mayoría de las estrategias impactan a cuatro objetivos y, por lo menos, a uno de los objetivos a largo plazo.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores permite analizar la posibilidad que tienen los competidores para hacer frente a las estrategias retenidas determinadas para el sector. El realizar un adecuado estudio ayuda a una efectiva implementación de las estrategias para hacer frente a los diferentes competidores. Además, de prevenir los posibles sustitutos que puedan reducir el mercado o competidores con un valor agregado más apreciado, así como los precios debido a las ventajas competitivas de cada empresa.

En la Tabla 20 se muestra la matriz de posibilidades de los competidores. Se observa que cada empresa cuenta con fortalezas y debilidades totalmente diferentes, lo cual hace más compleja la estrategia a implementar, puesto que no se tiene un sesgo definido al respecto.

6.13 Conclusiones

1. La MFODA presenta dieciocho estrategias, siete estrategias pertenecen al cuadrante FO, cuatro al cuadrante DO, dos al cuadrante FA, y cinco al cuadrante DA.
2. La MPEYEA tiene como resultado ponderado total el valor de 3.63. Se destacan con puntajes altos: la tasa de inflación, variabilidad de la demanda, rango de precios de productos competitivos, y rivalidad/ presión competitiva; y puntajes bajos: cambios tecnológicos, barrera de entrada al mercado, y presión de los productos sustitutos.

Tabla 19

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Estrategias		Objetivos a largo plazo					Estar dentro de las 30 mejores empresas para trabajar en Great Place to Work en el año 2018	Al año 2017 formar parte de la Asociación Perú 2021
		Al año 2018 tener una venta por S/.234'000,000.	Lograr una utilidad neta de 5% respecto de las ventas al término de 2018.	Al año 2018 tener una cartera de proyectos no menor a 2,340 unidades de vivienda.	Al año 2016 tener un departamento posventa certificado en la norma ISO 9001.	Contar con un área de gestión de calidad al año 2015.		
1	Diseñar y desarrollar productos para los polos emergentes fuera de la ciudad de Lima.	X	X	X	X			
2	Evaluar y desarrollar nuevos productos, que respondan a las necesidades del mercado.	X	X	X	X			
3	Formar asociaciones empresariales para generar nuevos polos de desarrollo urbano	X	X	X	X		X	
4	Desarrollo de servicios de posventa para asegurar la sostenibilidad del negocio	X	X	X	X	X		
5	Mejorar la estructura del área de Marketing para atender la demanda potencial y cambiante, investigación, y desarrollo.	X	X	X	X			
6	Implementar un sistema de gestión de crisis y un plan de continuidad del negocio.	X	X	X	X	X		
7	Tener un plan de expansión, el cual permita el desarrollo de nuevos negocios.	X	X	X	X	X		
8	Convocar inversionistas externos para generar un banco de tierras, que permita asegurar la sostenibilidad del negocio.	X	X	X	X			
9	Mejorar estructura del área de Marketing para atender demanda potencial y cambiante	X	X	X	X			
10	Desarrollar planes para la retención y captación de personal.						X	

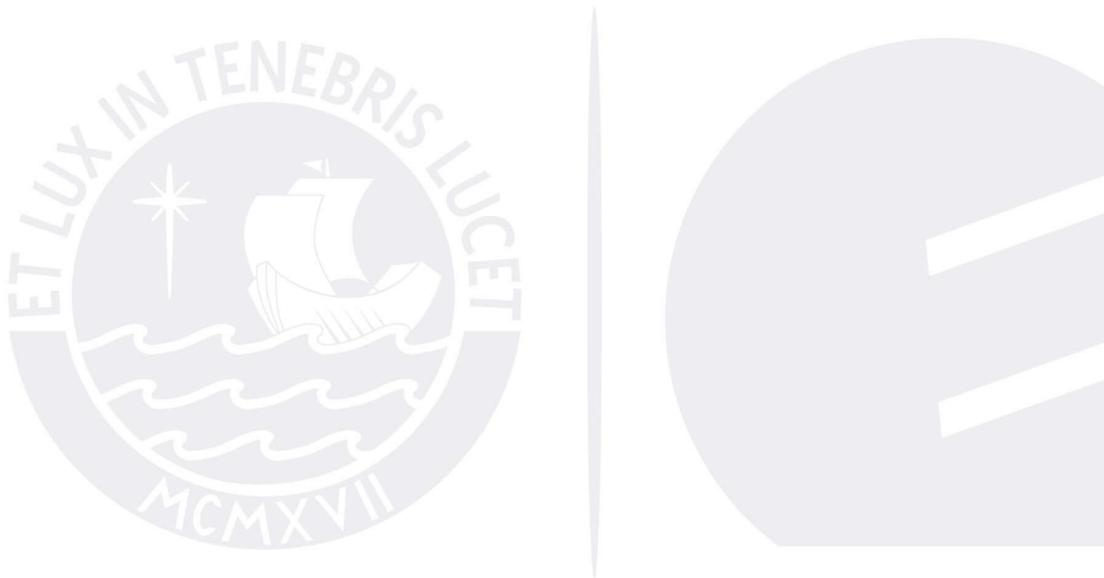
Tabla 20

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Coinsa	Viva GyM	Líder
1 Diseñar y desarrollar productos para los polos emergentes fuera de la ciudad de Lima.	Generar alianzas	Buscar fondos de inversión	Generar alianzas
2 Evaluar y desarrollar nuevos productos, que respondan a las necesidades del mercado.	Desarrollo de nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos
3 Formar asociaciones empresariales para generar nuevos polos de desarrollo urbano.	Busca asociación	Independiente	Busca asociación
4 Desarrollo de servicios de posventa para asegurar la sostenibilidad del negocio	Mejorar la iniciativa	Mejorar la iniciativa	Mejorar la iniciativa
5 Mejorar la estructura del área de Marketing para lograr el posicionamiento de marca.	Mantenimiento de estrategia de marketing	Mantenimiento de estrategia de marketing	Mantenimiento de estrategia de marketing
6 Implementar un sistema de gestión de crisis y un plan de continuidad del negocio.	No afecta	No afecta	No afecta
7 Tener un plan de expansión, el cual permita el desarrollo de nuevos negocios.	Desarrollo de nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos
8 Convocar inversionistas externos para generar un banco de tierras, que permita asegurar la sostenibilidad del negocio.	Implementación	En desarrollo actual.	Implementación
9 Mejorar la estructura del área de Marketing para atender la demanda potencial y cambiante, investigación, y desarrollo.	Mantenimiento de estrategia de marketing	Mantenimiento de estrategia de marketing	Mantenimiento de estrategia de marketing
10 Desarrollar planes para la retención y captación de personal.	Líneas de carrera y clima laboral	Líneas de carrera y clima laboral	Líneas de carrera y clima laboral

3. En la matriz Boston Consulting Group, la empresa se encuentra en el cuadrante I de Signos de Interrogación. El cual se caracteriza por tener una baja participación relativa en el mercado en una industria de alto crecimiento, donde la necesidad de efectivo es alta y la generación de caja es baja, por lo tanto, la organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.
4. Para la MIE, el resultado es el cuadrante II, cuya descripción es invertir selectivamente y construir, es decir, saber escoger dentro de sus posibilidades cuáles serían las características que agregan valor al sector, tales como estrategias intensivas y de integración.
5. La MGE para la empresa WESCON S.A. determina que se encuentra en el cuadrante I, debido a que tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. Por ello, las estrategias deben centrarse en: (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos.
6. La MDE permite apreciar las repeticiones de cada estrategia generada en la etapa de emparejamiento de las cinco matrices realizadas anteriormente: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE. Se debe cuantificar las repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Del desarrollo de las matrices descritas se obtuvieron dieciocho estrategias, de las cuales se exponen 10 estrategias.
7. En la MCPE se consideran todas por estar nueve de ellas por encima del valor de cinco y uno cumplir criterios razonables.
8. En el análisis de la MR se pueden apreciar que todas las estrategias seleccionadas han sido aceptadas, debido a que todas cumplen con los cuatro criterios establecidos.
9. En el análisis de la ME se puede apreciar que las estrategias seleccionadas no violan los conceptos relacionados con los derechos y la justicia (no muestra ningún estado perjudicial), por lo tanto, las estrategias se retienen.

10. En la Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia se observan ocho estrategias.
11. Como se puede percibir en los resultados, la mayoría de las estrategias impactan a cuatro objetivos y por lo menos a uno de los objetivos a largo plazo.
12. En la matriz de posibilidades de los competidores se aprecia que cada empresa cuenta con fortalezas y debilidades totalmente diferentes, lo cual hace más compleja la estrategia a implementar, puesto que no se tiene un sesgo definido al respecto.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2008), para la puesta en marcha del proceso estratégico es necesario considerar cinco elementos importantes: (a) objetivos a corto plazo que desarrollan los a largo plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional, (e) medio ambiente y ecología, (f) recursos humanos, y (g) gestión del cambio. En este capítulo se muestra la aplicación del conjunto de estrategias retenidas, las cuales deben relacionarse con los elementos antes señalados. De esta forma, se busca lograr los objetivos a largo plazo planteados, y con ello llegar a la visión propuesta para la Empresa.

7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)

Según D'Alessio (2008), los OCP son aquellos necesarios para alcanzar, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo (OLP). Por lo tanto, se presentan los OCP en función de los OLP, para lo cual es necesario enunciar nuevamente los OLP para el sector construcción.

OLP1. Al año 2018 tener ventas anuales por S/.234'000,000.

OCP 11. Incrementar las ventas en 140% al año 2014 y desde el año 2015 incrementos anuales de 36%.

OCP 12. Reinvertir el 100% de las utilidades durante los próximos 5 años.

OCP 13. Invertir US\$9 millones para el año 2014 y de US\$5 millones cada año para los siguientes 4 años.

OLP2. Lograr una utilidad neta de 5% respecto de las ventas al término del año 2018.

OCP 21. Implementar la metodología Lean Construction para el control de costos de construcción al año 2015.

OCP 22. Reducir el gasto administrativo en 1% anual (esta cifra se había mantenido en 11%).

OCP 23. Reducir en 0.4% los costos de compras anuales.

OCP 24. Reducir las tasas de endeudamiento de la Empresa de 7% (promedio) anual, hasta llegar a la tasa de interés corporativa medida por la Superintendencia de Banca y Seguro SBS.

OLP 3. Al año 2018 tener una cartera de proyectos no menor a 2,340 unidades de viviendas.

OCP 31. Disponer de 144,000 m² de área construida para la venta en 2015.

OCP 32. Al año 2016 lograr que el 50% de proyectos estén fuera de la ciudad de Lima.

OLP4. Al año 2016 tener un departamento posventa certificado en la norma ISO 9001.

OCP 41. Al año 2014 potenciar el departamento de posventa, mediante una cuadrilla multifuncional operativa.

OCP 42. Al año 2015 obtener la certificación de la norma ISO 9001.

OCP 43. Al año 2014 implementar al rango de jefatura corporativa el departamento de posventa.

OLP 5. Contar con un área de gestión de calidad al año 2015.

OCP 51. Al año 2014 implementar el departamento de calidad con rango de jefatura corporativa.

OCP 52. Al año 2015 realizar un plan de implementación de la trinorma: calidad (ISO 9001), seguridad y salud ocupacional (ISO 18001), y medio ambiente (ISO 14001).

OLP 6. Estar dentro de las 30 mejores empresas para trabajar en Great Place to Work en 2018.

OCP 61. Al año 2015 implementar un programa de bonos por resultados.

OCP 62. Al año 2014 realizar dos encuestas de clima laboral al año.

OCP 63. Al año 2014 implementar un plan de acción de clima laboral.

OCP 64. Anualmente designar el 2% del presupuesto de la Empresa a capacitaciones.

OLP 7. Al año 2017 formar parte de la Asociación Perú 2021.

OCP 71. Al año 2016 realizar el diagnóstico de las prácticas internas de responsabilidad social.

OCP 72. Al año 2017 obtener la certificación como empresa socialmente responsable (ESR).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los recursos son los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas. Estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles. No solo se deben identificar esos recursos, sino que, además, deben ser correctamente asignados. Los referidos recursos son financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

Recursos financieros. Los recursos financieros provendrán principalmente de nuevos fondos de inversión para los proyectos que complementarán los fondos propios que la Empresa reinvertirá en ese quinquenio. Así también, se contará con los pagos por adelantado de los clientes y crédito de proveedores, los que a diferencia de los anteriores no generarán gasto financiero. Por otro lado, se conseguirán líneas de crédito con bancos para los gastos corrientes.

Recursos físicos. Es imprescindible la adquisición de nuevos paños de tierra urbana para el desarrollo de los proyectos de vivienda, estos deben alcanzar los niveles esperados de rentabilidad planteado por los inversionistas. También, es necesario alquilar oficinas administrativas de mayor tamaño que permitan absorber el

crecimiento de la parte administrativa de soporte. Para el negocio no se tiene planteado una compra importante de bienes de capital.

Recursos humanos. La Empresa acompañará su crecimiento con un plan de retención en posiciones estratégicas y contratación de mayor personal para satisfacer la demanda operativa de cada proyecto. El clima laboral tendrá relevancia para el cumplimiento de cada estrategia, el cual será liderado por un comité con reporte directo a la gerencia general por lo que se debe implementar acciones con trazabilidad en todos los procesos de negocio: planes de reconocimiento, líneas de carrera, acciones de integración, entre otros. La Organización deberá tener una composición de 20% en administración y 80% en operaciones. Por otro lado, también será importante destacar las actividades para mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, en línea con los riesgos subyacentes al sector y las políticas de gestión humana.

La Empresa implementará procedimientos de gestión del cambio, cuando los colaboradores asuman nuevas funciones o sean cambiados de puesto. Con ello se identificarán los requerimientos previos y se tomarán acciones oportunamente en conocimientos, equipos, prevención de riesgos, y otros que puedan afectar el desempeño y resultado del colaborador.

Recursos tecnológicos. Para alcanzar los objetivos trazados por la organización es necesario cambiar de plataforma de ERP (Enterprise Resources Process) a una de mayor alcance, que integre a toda la organización y con capacidad para operar en cualesquier parte del país. También es necesaria la creación de la jefatura de sistemas y comunicaciones corporativas, área que será capaz tanto de dar soporte como de acompañar el crecimiento de la Organización.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2008), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan las estrategias y esas políticas deben ser consistentes con las macro políticas que se definen para el sector, como son los valores. Además, las políticas, si bien deben tener inmerso el contenido axiológico de los valores, también deben considerar la ética, la legalidad, y la responsabilidad social, criterios que enmarcan el devenir de la organización.

Gestión humana.

P1. Implementar líneas de carrera.

P2. Implementar política salarial.

P3. Elaborar plan de desarrollo humano.

P4. Implementar bonos por objetivos.

P5. Implementar evaluación de desempeño.

Producto, mercado, y servicio.

P5. Asegurar la calidad del producto.

P6. Asegurar un servicio de posventa de calidad.

P7. Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.

P8. Hacer seguimiento a la satisfacción de cliente.

P9. Evaluar oportunidades de negocio.

P10. Promover innovación en desarrollo de productos y mejora de procesos constructivos.

Seguridad y salud en el trabajo.

P11. Evaluación y actualización del riesgo del negocio.

P12. Promover comportamiento de trabajo seguro.

P13. Implementar buenas prácticas o estándares de otras empresas y/o sectores.

Sostenibilidad.

P14. Aseguramiento de activos del negocio.

P15. Buen gobierno corporativo.

7.4 Estructura de la Empresa WESCON S.A.

La Empresa cuenta con una estructura organizacional vigente, la cual obedece a la visión actual, sin embargo, para enfocar la nueva visión es necesario replantear esa estructura organizacional. La estructura organizacional vigente se aprecia en la Figura 6.

A partir de los planteamientos estratégicos, se estima que hay que elevar a nivel de jefatura corporativa, tanto a la jefatura de logística como a la de posventa. Así también, se le encarga al área de marketing las comunicaciones de la Empresa hacia el exterior (i.e., comunicación con la prensa, gremios empresariales, clientes) que impacten con su imagen. También, se le otorga un peso específico significativo al área de sistemas y telecomunicaciones. El organigrama propuesto se puede apreciar en la Figura 7. En la propuesta de organigrama general de WESCON S.A., se sigue manteniendo la estructura matricial que ha dado buenos resultados a la Compañía.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias que se implementen, no deben afectar al medio ambiente ni a la sociedad. La empresa WESCON S.A. tiene dentro de sus estrategias y objetivos: beneficiar a sus grupos de interés, mediante el desarrollo de conjuntos habitacionales en polos emergentes de la ciudad de Lima y fuera de ella; obtener la certificación de empresa socialmente responsable mediante la Asociación Perú 2021, y la creación de una jefatura corporativa de calidad, responsable de implementar un sistema de gestión en calidad, seguridad y salud ocupacional, y medio ambiente.

Tabla 21

Matriz de Políticas y Estrategias

N	Políticas por estrategia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1	Implementar líneas de carrera.				X	X				X	X
2	Implementar política salarial.				X	X				X	X
3	Elaborar plan de desarrollo humano.				X	X		X		X	X
4	Implementar bonos por objetivos	X	X	X	X	X			X	X	X
5	Implementar evaluación de desempeño.				X	X			X	X	X
6	Asegurar la calidad del producto.	X			X	X		X	X	X	
7	Asegurar un servicio de posventa de calidad.	X			X	X		X	X	X	
8	Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.	X	X			X		X	X	X	
9	Hacer seguimiento a la satisfacción de cliente.	X			X	X		X		X	
10	Evaluar oportunidades de negocio.	X	X	X		X		X	X	X	
11	Promover innovación en desarrollo de productos y mejora de procesos constructivos.	X	X	X		X		X	X	X	
12	Evaluación y actualización del riesgo del negocio.	X	X	X			X		X		
13	Promover comportamiento de trabajo seguro.				X		X				X
14	Implementar buenas prácticas o estándares de otras empresas y/o sectores.			X	X	X	X	X	X		X
15	Aseguramiento de activos del negocio.						X				
16	Buen gobierno corporativo.	X	X	X		X	X	X	X	X	X

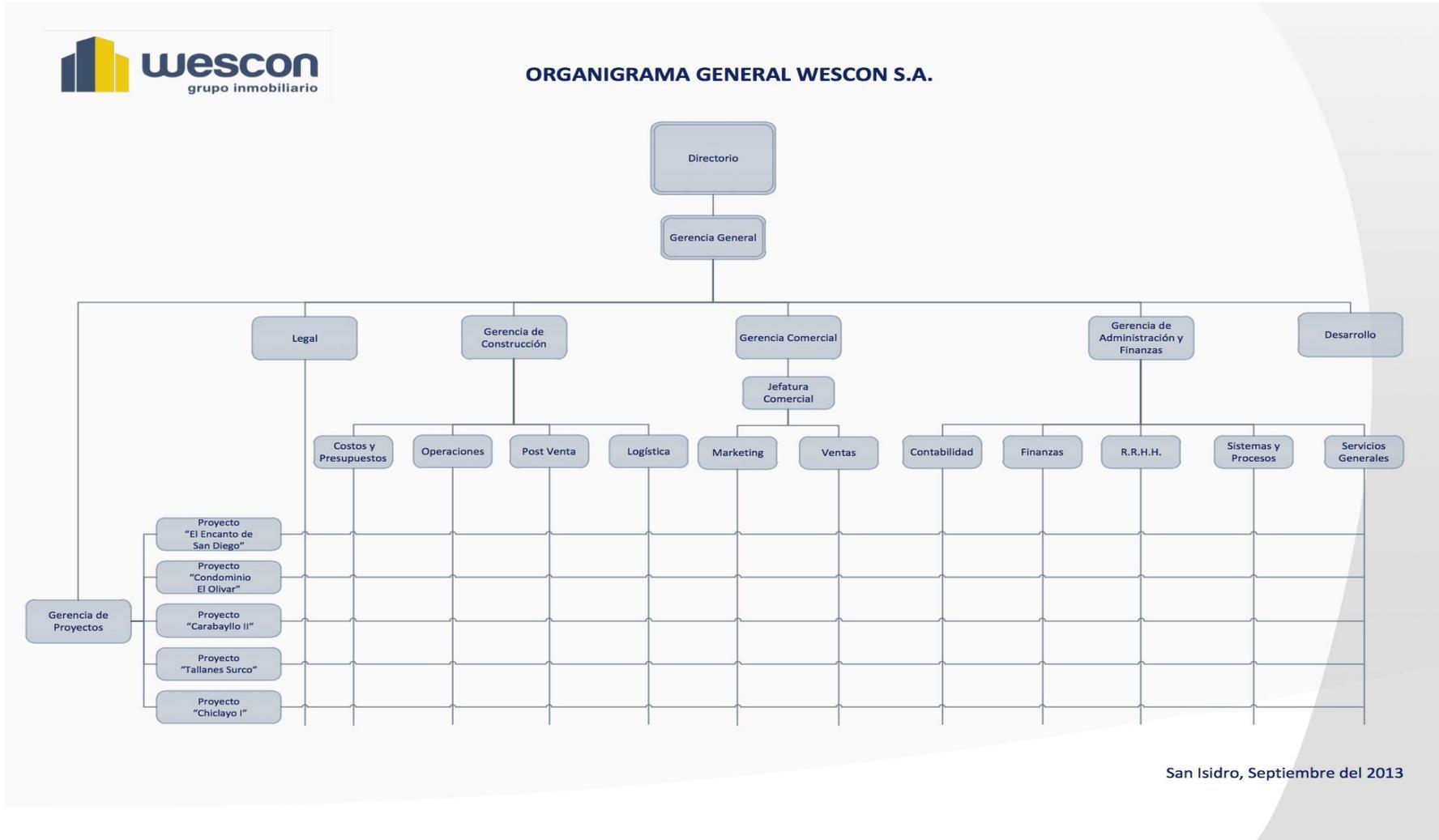
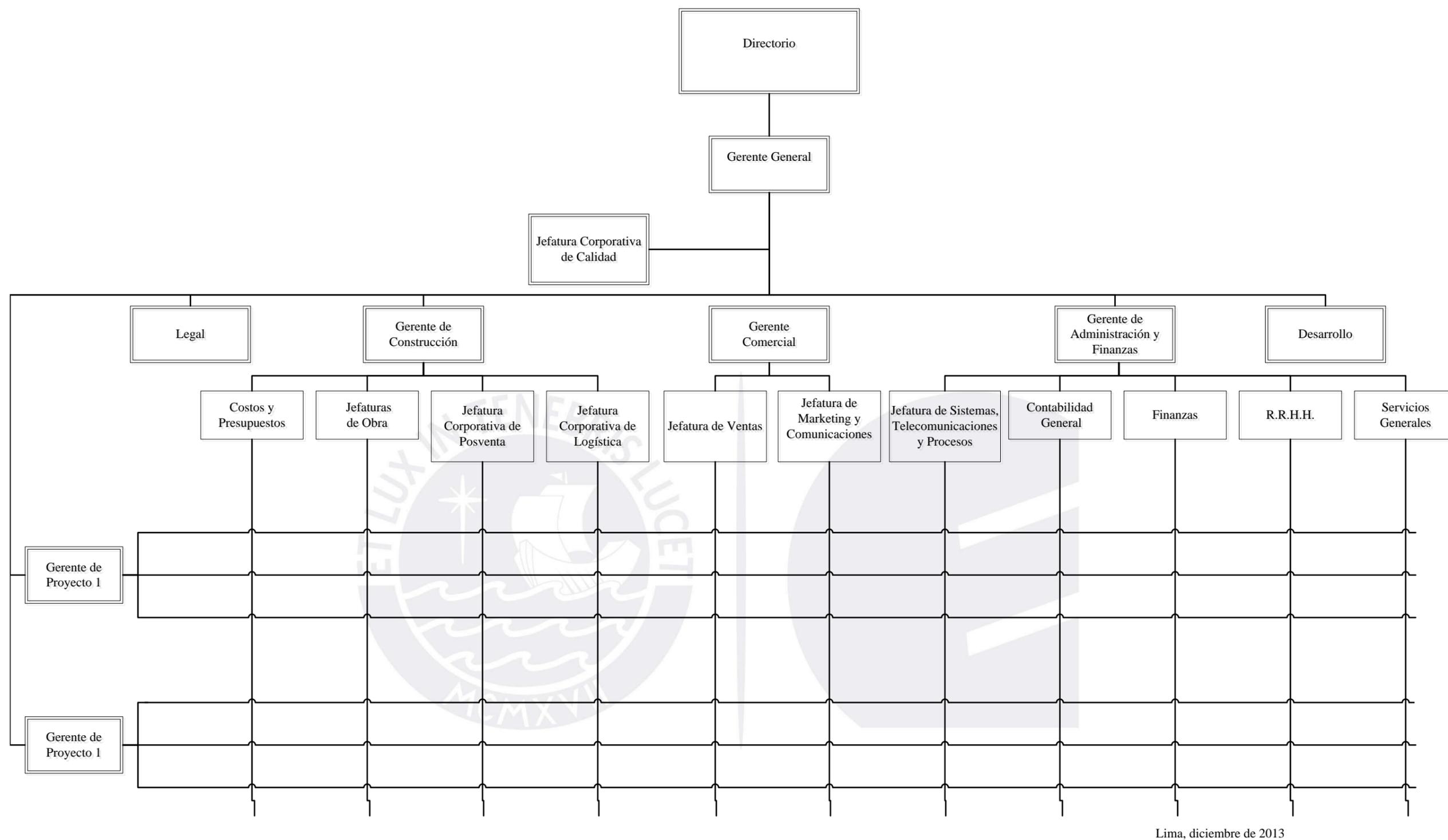


Figura 6. Estructura organizacional actual WESCON S.A.



Lima, diciembre de 2013

Figura 7. Estructura propuesta para WESCON S.A.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La empresa WESCON S.A. deberá realizar un alineamiento estratégico en toda la organización a partir de su visión y los objetivos a largo plazo. Los colaboradores serán capacitados para que puedan entender los conceptos entorno a la estrategia y deberán desarrollar los objetivos de cada una de sus áreas. La gerencia general deberá involucrarse en el desarrollo del alineamiento estratégico e implementar un sistema de gestión por objetivos, los cuales sean medidos y estén relacionados con las políticas de línea de carrera y reconocimientos.

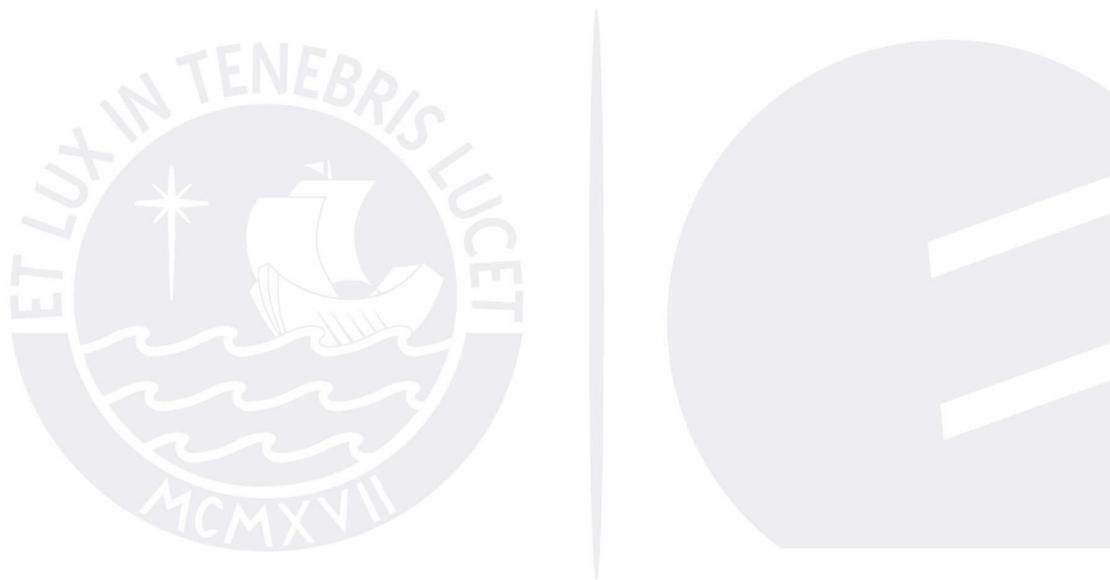
7.7 Gestión del Cambio

La implementación de las estrategias generará cambios importantes en la estructura, cultura organizacional, y procesos, por lo tanto, la organización deberá estar preparada a fin de evitar resistencias al cambio. Para este fin será necesario poner en ejecución los siguientes planes de acción: informar al personal, a través del departamento de comunicaciones y los gestores por cada área, acerca de los cambios por realizar e identificar en cada uno de ellos los objetivos esperados, tiempo, y recursos asignados. La retroalimentación será constante. Además, formar un comité responsable de la implementación de las estrategias, el cual será administrado por indicadores de gestión y con reporte directo a la gerencia general. El área de finanzas en coordinación con cada gerencia incluirá en el presupuesto los montos correspondientes a la implementación de las estrategias, según el plan.

7.8 Conclusiones

En el proceso estratégico, la segunda etapa es la implementación y es tan importante como la formulación de las estrategias. Las estrategias se deben formular considerando todos los aspectos necesarios para asegurar el éxito de su implementación, tales como objetivos a corto plazo y recursos y políticas para cada

estrategia. En todo el proceso de implementación se debe tener en cuenta el impacto en el medio ambiente y la sociedad, bajo una filosofía de sostenibilidad. La implementación de las estrategias genera resistencia al cambio dentro de la organización, la cual debe ser gestionada con planes de acción por cada área y un comité gestor responsable en la Empresa.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es la tercera etapa del proceso estratégico, sin embargo, se debe realizar de manera constante y transversal a lo largo del propio proceso (D'Alessio, 2008). Con este fin, se aplica el Tablero de Control Balanceado (TCB) propuesto por Kaplan y Norton (como se citó en D'Alessio, 2008). El TCB es una de las herramientas que sirve para evaluar y controlar la estrategia y lograr una alineación que lleve a concretar: (a) satisfacción de los accionistas por el retorno de su inversión, (b) clientes con necesidades satisfechas, (c) procesos productivos y administrativos eficientes, y (d) empleados capacitados y motivados. Se analizan las contribuciones de los objetivos a corto plazo de la organización para la toma de decisiones desde las diferentes perspectivas.

8.1 Perspectivas de Control

El TCB permite tener una visión integral y holística de la organización, evaluar y controlar el avance de los objetivos, e identificar la necesidad de hacer las correcciones necesarias para asegurar el éxito de la implementación y el logro de los resultados estratégicos esperados.

El éxito de la implementación dependerá de la formulación de los objetivos, medidas, metas, e iniciativas en cada una de las dimensiones que conforman el TCB: (a) *aprendizaje de la organización*, monitorear lo relacionado a satisfacción, retención, y productividad de los colaboradores, así como los sistemas de soporte; (b) *perspectiva interna*, se evalúa la forma de trabajar de la organización; (c) *perspectiva del cliente*, para lograr mayor participación en el mercado, atendiendo las necesidades del cliente según los lineamientos de la visión; y (d) *perspectiva financiera*, para controlar los retornos de inversión de los accionistas a su satisfacción según lo planificado. Estos indicadores ayudarán a saber si se está llevando una implementación con éxito y si se está avanzando hacia el logro de los objetivos, según Kaplan y Norton (como se citó en D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje interno

Todo cambio se hace con el recurso humano, por lo tanto, esta perspectiva es clave para el éxito de la implementación del proceso estratégico. Se debe contar con colaboradores capacitados y motivados, para lo cual se debe contar con objetivos a corto plazo y políticas que aseguren las líneas de carrera, reconocimientos por resultados, y planes de capacitación y desarrollo para mejorar la productividad del personal y se involucren en el proceso estratégico.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva se refiere a los procesos de la organización y a su reestructuración, si es que fuera necesario, para que estén alineados a la consecución de los objetivos planteados y así atender las necesidades del cliente. Está enfocada en innovación, servicio posventa, eficiencia operacional, calidad, y tiempo de los ciclos. Los objetivos de perspectiva interna son exitosos en la medida que se tengan logros en la perspectiva de aprendizaje interno.

8.1.3 Clientes

En esta perspectiva se analizan y controlan los objetivos relacionados al cliente, desde su captación, a partir del desarrollo de productos, calidad, y servicio de posventa. La intención es lograr una mayor participación en el mercado con la rentabilidad proyectada. Sin embargo, los resultados de esta perspectiva se ven influenciados por los avances en las dos perspectivas anteriores.

8.1.4 Financiera

En esta perspectiva se agrupan y controlan las metas de los indicadores financieros que miden la rentabilidad, los retornos sobre la inversión y financieros, y todos aquellos que ayudan a monitorear el resultado esperado, según los objetivos a largo y corto plazo, que deben redundar en la satisfacción del accionista.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Tabla 22

Tablero de Control Balanceado

Número OCP	Objetivo	Indicadores	Unidades
Perspectiva financiera			
OCP 11	Incremento en ventas de 140% al año 2014 y desde el año 2015 incrementos anuales promedio de 36%.	Valor del incremento anual en ventas respecto del año anterior.	%
OCP 12	Reinvertir el 100% de las utilidades durante los próximos 5 años.	Valor de reinversiones ejecutadas respecto de las utilidades.	%
OCP 13	Inversión de US\$9 millones al año 2014 y de US\$5 millones cada año por los siguientes 4 años.	Valor de inversiones.	US\$
Perspectiva clientes			
OCP 43	Al año 2014 implementar al rango de jefatura corporativa el departamento de posventa.	Cumplimiento de la implementación.	Sí / No
OCP 32	Al año 2016 lograr que el 50% de proyectos estén fuera de la ciudad de Lima.	Valor del número de proyectos fuera de Lima respecto del total de la cartera.	%
OCP 41	Al año 2014 potenciar el departamento de posventa, mediante una cuadrilla multifuncional operativa.	Cumplimiento de la implementación.	Sí / No
Perspectiva interna			
OCP 51	Al año 2014 implementar el departamento de calidad con rango de jefatura corporativa.	Cumplimiento de la implementación.	Sí / No
OCP 52	Al año 2015 realizar un plan de implementación de la trinorma: calidad (ISO 9001), seguridad y salud ocupacional (ISO 18001), y medio ambiente (ISO 14001).	Realización del plan.	Sí / No
OCP 21	Implementar la metodología Lean Construction para el control de costos de construcción al año 2015.	Cumplimiento de la implementación.	Sí / No
OCP 22	Reducir el gasto administrativo en 1% anual (esta cifra se había mantenido en 11%).	Valor de reducción del gasto administrativo respecto de la venta.	%
OCP 72	Al año 2017 obtener la certificación como Empresa socialmente responsable (ESR).	Obtención de la certificación.	Sí / No
OCP 23	Reducción de 0.4% en costos de compras anuales.	Valor de reducción de costos en las compras.	%
OCP 24	Reducir las tasas de endeudamiento de la Empresa de 7% (promedio) anual, hasta llegar a la tasa de interés corporativa medida por la Superintendencia de Banca y Seguro SBS.	Valor de reducción de la tasa de endeudamiento de la Empresa.	%
OCP 31	Disponer de 144,000 m ² de área construida para la venta en 2015.	Área construida para la venta.	m ²
OCP 42	Al año 2015 obtener la certificación de la norma ISO 9001.	Cumplir con la certificación.	Sí / No
Perspectiva aprendizaje			
OCP 61	Al año 2015 implementar un programa de bonos por resultados.	Cumplimiento de la implementación.	Sí / No
OCP 62	Al año 2014 realizar dos encuestas de clima laboral al año	Realización de encuestas.	N
OCP 64	Anualmente, designar 2% del presupuesto de la Empresa a capacitaciones.	Valor de presupuesto designado a capacitación respecto de presupuesto total.	%
OCP 63	Al año 2014 implementar un plan de acción de clima laboral.	Cumplimiento de la implementación.	Sí / No
OCP 71	Al año 2016 realizar el diagnóstico de las prácticas internas de responsabilidad social.	Realización del diagnóstico.	Sí / No

8.3 Conclusiones

1. En la perspectiva de aprendizaje se cuenta con cinco objetivos a corto plazo, orientados a clima laboral, capacitación, bonos por resultado, y un diagnóstico de prácticas internas de responsabilidad social, los cuales contribuirán a reforzar las capacidades del recurso humano de la organización.
2. En la perspectiva interna se cuenta con nueve objetivos a corto plazo, entre ellos se encuentra: la creación de una jefatura de calidad, la cual será responsable de la implementación de la trinorma, implementar la metodología Lean Construction, reducción del gasto administrativo, costos de compras y tasas de endeudamiento; así como la obtención de la certificación como empresa socialmente responsable y la norma ISO 9001. Estos objetivos que se encuentran en los procesos internos contribuirán a los resultados comerciales.
3. En la perspectiva clientes se cuenta con tres objetivos a corto plazo; implementar la jefatura corporativa de posventa e incrementar su estructura con una cuadrilla multifuncional, y lograr que el 50% de proyectos estén fuera de Lima. Con estos objetivos se espera alcanzar los resultados financieros.
4. En la perspectiva financiera se cuenta con tres objetivos a corto plazo, incremento en ventas, en inversiones con fondos propios y con nuevas inversiones; con las que se logrará obtener la utilidad del 5% respecto de la venta.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

Para asegurar el cierre de brechas entre la situación actual y la nueva visión de la empresa, además de una buena formulación de las estrategias se requieren los recursos necesarios y la estructura organizacional adecuada para su implementación. Los objetivos a corto plazo son los hitos que se deberán ir alcanzando para lograr los objetivos a largo plazo, y sobre los primeros se desarrollarán las estrategias acotadas por las políticas alineadas con los valores de la organización. El involucramiento de las gerencias, la medición del avance, el control, y la retroalimentación deben ser una constante durante el proceso, para lo cual se tiene el plan estratégico integral (ver Tabla 23) que por su detalle se convierte en una herramienta de control, en una hoja de ruta (D'Alessio, 2008). El detalle de las estrategias, políticas, y objetivos a corto plazo se puede observar en la Tabla 24.

9.1 Conclusiones Finales

1. De acuerdo al análisis realizado en este plan estratégico, el contexto económico del Perú, del sector construcción, y del subsector inmobiliario en donde se presenta déficit de oferta de viviendas para las clases B y C, son fundamentos detrás de las grandes oportunidades de negocio para WESCON S.A.
2. Aun cuando WESCON S.A. ha crecido notoriamente y en tan poco tiempo (99% promedio anual en los últimos 4 años) debe estructurar sus esfuerzos en un plan estratégico que le permita aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el mercado para lograr su nueva visión, estar entre las cinco empresas de construcción de conjuntos residenciales dirigidos al sector B y C con mayor facturación en el país.
3. Considerando que en el mercado inmobiliario existen empresas mucho más grandes que WESCON S.A. que cuentan con mayor poder de negociación con sus proveedores, como parte de la estrategia deberá consolidar la formación de la

asociación de empresas inmobiliarias ASEI con el fin de mejorar su poder negociación con los proveedores para realizar compras en bloque.

4. El consumidor es cada vez más exigente porque está mejor informado y tiene los medios para dar a conocer su insatisfacción, por lo que es importante reforzar el área de marketing y comunicaciones para mejorar el posicionamiento de la marca, pero también para que la venta concluya satisfactoriamente para el cliente.
5. No solo se debe buscar que el crecimiento ocurra de una manera exponencial, también se debe asegurar de que ocurra de manera ordenada, es por ello que resulta imprescindible acompañarlo de procesos y procedimientos adecuadamente documentados, y de suministrar las herramientas informáticas que soporten dicho crecimiento.
6. El interés de la Empresa es crecer con un adecuado gobierno corporativo que contribuya con su rentabilidad y sostenibilidad, así como asegurar la transparencia de sus operaciones mediante una correcta auditoría financiera con una firma reconocida (Price Waterhouse Cooper). Sin embargo, también es necesario auditar los procesos de construcción en los proyectos, en donde cada gerente de proyecto aplica una gestión casi personalizada, y en donde se podrían estar produciendo sobre-costos.
7. En la matriz Boston Consulting Group, la empresa se encuentra en el cuadrante II de las *estrellas*, el cual se caracteriza por una alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria o sector.
8. La matriz GE para la empresa WESCON S.A. determina que se encuentra en el cuadrante I, debido a que la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. Por ello las estrategias deben centrarse en: (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos.

9. En la matriz de posibilidades de los competidores se observa que cada empresa cuenta con fortalezas y debilidades totalmente diferentes, lo cual hace más complejo la estrategia a implementar debido a que no se tiene un sesgo definido al respecto.
10. Para la implementación estratégica de la Empresa, se han definido siete objetivos a largo plazo, 20 objetivos a corto plazo, diez estrategias retenidas, 16 políticas, así como se han determinado los recursos para la implementación del plan estratégico y una nueva estructura de la organización manteniendo su característica matricial y el cuidado del medio ambiente y así asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Es necesario que en esta etapa del proceso, la gerencia se involucre con el fin de asegurar el éxito para alcanzar los objetivos.
11. Con el fin de realizar un adecuado control de los objetivos definidos para la organización se elaboró un Tablero de Control Balanceado (TCB), el cual presenta en las perspectivas de aprendizaje cinco objetivos a corto plazo orientados a su desarrollo, reconocimiento, y bienestar del recurso humano. En relación a la perspectiva interna se deben lograr los nueve objetivos a corto plazo orientados a mejorar la forma de trabajar en la Organización que lleven a reducir costos y gastos mejorando la calidad y la seguridad en los procesos, productos, y servicios. En la perspectiva clientes se debe lograr los tres objetivos a corto plazo, que tienen como fin la atención a los clientes y la proyección de crecimiento en ventas. Y por último, en la perspectiva financiera se debe lograr los tres objetivos a corto plazo enfocados a lograr los resultados esperados por los accionistas, que están dispuestos a reinvertir para lograr una utilidad neta del 5% respecto a la venta.

Tabla 23

Plan Estratégico Integral de WESCON S.A.

Estamos comprometidos en construir conjuntos residenciales multifamiliares para nuestros clientes y convertir su compra en una gran y grata experiencia, haciendo nuestro trabajo con calidad para satisfacerlos. Trabajamos con tecnología adecuada, estándares internacionales y con un equipo humano calificado y con experiencia. Generamos crecimiento y rentabilidad en la empresa, y contribuimos con el desarrollo del país.	Vision: Al año 2019 WESCON S.A. estará dentro de las cinco empresas de construcción de conjuntos residenciales multifamiliares para los sectores socioeconómicos B y C con mayor facturación en el Perú. Será reconocida como un referente en calidad y diseño de productos y servicio posventa en el sector. Ofrecerá como mayor valor a sus clientes bienestar, incrementando la rentabilidad y crecimiento del negocio, generando prosperidad para sus colaboradores, y contribuyendo, además, al progreso de la sociedad.								
	Intereses Organizacionales: Crecimiento Sostenible, altos márgenes de rentabilidad del negocio, calidad del producto, desarrollo de producto, servicio post venta, trabajadores y responsabilidad social.	Objetivos de largo plazo							Políticas
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	
	Estrategias	Al año 2018 tener ventas anuales por S/.234'000,000.	Lograr una utilidad neta de 5% respecto de las ventas al término del año 2018.	Al año 2018 tener una cartera de proyectos no menor a 2,340 unidades de viviendas.	Al año 2016 tener un departamento posventa certificado en la norma ISO 9001.	Contar con un área de gestión de calidad al año 2015.	Estar dentro de las 30 mejores empresas para trabajar en Great Place to Work en 2018.	Al año 2017 formar parte de la Asociación Perú 2021.	
	E1	X	X	X	X				P4, P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12,P16
	E2	X	X	X	X				P4 ,P8,P10,P11,P12,P16
	E5	X	X	X	X			X	P4,P10,P11,P12,P14,P16
	E7	X	X	X	X	X			P1, P2,P3,P4,P5,P6,P7,P9,P13,P14
	E9	X	X	X	X				P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P14,P16
	E11	X	X	X	X	X			P12,P13,P14,P15,P16
	E12	X	X	X	X	X			P3,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P14,P16
	E13	X	X	X	X				P4,P5,P6,P7,P8,P10,P11,P12,P14,P16
	E16	X	X	X	X				P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P16
	E17	X	X	X	X		X		P1,P2,P3,P4,P5,P13,P14,P16
	Tablero de control	OCP 11	OCP 21	OCP 31	OCP 41	OCP 51	OCP 61	OCP 71	Tablero de control
Perspectivas: internas, procesos, clientes,financiera	OCP 12	OCP 22	OCP 32	OCP 42	OCP 52	OCP 62	OCP 72	Perspectivas: internas, procesos, clientes,financiera	
	OCP 13	OCP 23		OCP 43		OCP 63			
		OCP 24				OCP 64			
Recursos									
Propuesta de Organigrama General de WESCON S.A.									
Planes Operacionales									
Lima, diciembre de 2013									
								Confianza: Coherencia entre lo que ofrecemos y entregamos al cliente. Calidad: Entregar al cliente viviendas que excedan sus expectativas Innovación: Utilizar las nuevas tecnologías y la creatividad para diseñar viviendas con nuevas características, acorde a los nuevos requerimientos de nuestros clientes. Mejora continua: Capacitar a los trabajadores, identificar oportunidades de mejora y documentar procesos para asegurar la calidad. Responsabilidad Social: Asumir en todos nuestros actos el respeto a la sociedad y el medio ambiente.	
								Valores	

Tabla 24

Estrategias, Políticas y Objetivos a Corto Plazo para WESCON S.A.

N	Políticas para el planeamiento estratégico de WESCON S.A.	N	Objetivos a corto plazo para el planeamiento estratégico de WESCON S.A.
1	Implementar líneas de carrera.	11	Incrementar las ventas en 140% al año 2014 y desde el año 2015 incrementos anuales de 36%.
2	Implementar política salarial.	22	Reinvertir el 100% de las utilidades durante los próximos 5 años.
3	Elaborar Plan de desarrollo humano.	13	Invertir US\$9 millones para el año 2014 y de US\$5 millones cada año para los siguientes 4 años.
4	Implementar bonos por objetivos	21	Implementar la metodología Lean Construction para el control de costos de construcción al año 2015.
5	Implementar evaluación de desempeño	22	Reducir el gasto administrativo en 1% anual (esta cifra se había mantenido en 11%).
6	Asegurar la calidad del producto.	23	Reducir en 0.4% los costos de compras anuales.
7	Asegurar un servicio de posventa de calidad	24	Reducir las tasas de endeudamiento de la Empresa de 7% (promedio) anual, hasta llegar a la tasa de interés corporativa medida por la Superintendencia de Banca y Seguro SBS.
8	Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.	31	Disponer de 144,000 m2 de área construida para la venta en 2015.
9	Hacer seguimiento a satisfacción de cliente.	32	Al año 2016 lograr que el 50% de proyectos estén fuera de la ciudad de Lima.
10	Evaluar oportunidades de negocio.	41	Al año 2014 potenciar el departamento de posventa, mediante una cuadrilla multifuncional operativa.
11	Promover innovación en desarrollo de productos y mejora de procesos constructivos.	42	Al año 2015 obtener la certificación de la norma ISO 9001.
12	Evaluación y actualización del riesgo del negocio	43	Al año 2014 implementar al rango de jefatura corporativa el departamento de posventa.
13	Promover comportamiento de trabajo seguro.	51	Al año 2014 implementar el departamento de calidad con rango de jefatura corporativa.
14	Implementar buenas prácticas o estándares de otras empresas y/o sectores.	52	Al año 2015 realizar un plan de implementación de la trinorma: calidad (ISO 9001), seguridad y salud ocupacional (ISO 18001), y medio ambiente (ISO 14001).
15	Aseguramiento de activos del negocio.	61	Al año 2015 implementar un programa de bonos por resultados.
16	Buen gobierno corporativo	62	Al año 2014 realizar dos encuestas de clima laboral al año.
		63	Al año 2014 implementar un plan de acción de clima laboral.
		64	Anualmente designar el 2% del presupuesto de la Empresa a capacitaciones.
		71	Al año 2016 realizar el diagnóstico de las prácticas internas de responsabilidad social.
		72	Al año 2017 obtener la certificación como Empresa socialmente responsable (ESR).
<hr/>			
N°. Estrategias de retención para el planeamiento estratégico de WESCON SA			
1	Diseñar y desarrollar productos para los polos emergentes fuera de la ciudad de Lima.		
2	Evaluar y desarrollar nuevos productos, que respondan a las necesidades del mercado.		
5	Formar asociaciones empresariales para generar nuevos polos de desarrollo urbano		
7	Desarrollo de servicios de posventa para asegurar la sostenibilidad del negocio		
9	Mejorar la estructura del área de Marketing para lograr el posicionamiento de marca.		
11	Implementar un sistema de gestión de crisis y un plan de continuidad del negocio.		
12	Tener un plan de expansión, el cual permita el desarrollo de nuevos negocios.		
13	Convocar inversionistas externos para generar un banco de tierras, que permita asegurar la sostenibilidad del negocio.		
16	Mejorar la estructura del área de Marketing para atender la demanda potencial y cambiante, investigación, y desarrollo.		
17	Desarrollar planes para la retención y captación de personal.		

9.2 Recomendaciones Finales

1. Es necesario contar con el liderazgo directo de la alta gerencia durante el proceso de la implementación estratégica con el fin de lograr el compromiso de todos los colaboradores de WESCON S.A. y la asignación de recursos que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos planteados.
2. Establecer un programa de comunicación, que acompañe la implementación estratégica con reuniones mensuales de gerencia y por áreas, con la finalidad de mantener informado a los colaboradores.
3. Ejecutar el despliegue de metas por áreas alineados con los objetivos estratégicos de la Organización y que su cumplimiento sea parte de la evaluación de desempeño de cada gestor responsable.
4. Incorporar en la cultura de la empresa los lineamientos de la gestión estratégica y administración por objetivos.

9.3 Futuro de la Empresa WESCON S.A.

- Se posicionará como una empresa líder en el sector inmobiliario dirigido al segmento B y C, destacándose por la calidad de sus productos y servicio posventa.
- El sistema de gestión se basará en los lineamientos del pensamiento estratégico, siendo este un proceso continuo.
- Tendrá capacidad operativa y financiera para incursionar en otros sectores relacionados a construcción.
- Será una empresa atractiva para generar alianzas, fusiones, y adquisiciones con empresas líderes nacionales o extranjeras.
- Estará en condiciones de desarrollar mercados fuera del país.

Referencias

- Andina. (2013, 4 de junio). Fondo Mi Vivienda: Precios de departamentos en Lima alcanzaron nivel de estabilidad. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/fondo-mivivienda-precios-departamentos-lima-alcanzaron-nivel-estabilidad-2067797>
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2013, noviembre). *XVIII estudio: El mercado de edificaciones urbanas año 2013*. Lima, Perú: Autor.
- Ciudad Verde. (2012). *Portal de Ciudad Verde*. Recuperado de <http://www.ciudadverde.com.co/>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- García, E. (2013, 29 de mayo). Los precios de departamentos en sectores altos subieron 24.5%. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/precios-departamentos-sectores-altos-subieron-245-2067319>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Estadísticas de población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Marco macroeconómico multianual 2014-2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-mayo.pdf>
- Montero, C., & Manrique, C. (2013, 28 de octubre). Créditos hipotecarios recuperan dinamismo en dos últimos meses. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/creditos-hipotecarios-recuperan-dinamismo-dos-ultimos-meses-2079631>

- Olcese, J. (2013, 3 de setiembre). Cada vez se refinancian más créditos hipotecarios. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cada-vez-se-refinancian-mas-creditos-hipotecarios-2075154>
- Pearce, J., & Braden, R. (2003). *Gerencia estratégica: Formulación, implementación, y control*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Red Iberoamericana de Prensa Económica [RIPE]. (2013, 10 de diciembre). Julio Velarde: El Perú terminará creciendo 5.1% este año. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/julio-velarde-peru-terminara-creciendo-51-este-ano-2083273>
- Romero, E. (2012, 1 de agosto). Autoconstrucción de viviendas alcanza el 80% en Conos de Lima. *Grupo RPP*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-08-01-autoconstruccion-de-viviendas-alcanza-el-80-en-conos-de-lima-noticia_507729.htm
- Salazar, R. (2013, octubre). Los fundamentos siguen sólidos. *Poder*, 2013,47-54.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2013). *Trasferencia operativa*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/>