



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Plan de crecimiento de la empresa constructora MAEZZTRA frente al impacto generado por la crisis sanitaria del COVID-19 durante el periodo 2020-2021.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Presentado como parte de los requisitos para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Trujillo Figueroa, Melisa Belén	0000-0003-4449-7090
Merino Naranjo, Diego Alonso	0000-0001-6122-5199
Oriundo Campos, Carlos Fredy	0009-0000-3143-5793

ASESOR(ES)

Pino Jordan, Ricardo Miguel	0000-0001-8212-9817
-----------------------------	---------------------

Lima, 18 de octubre de 2023

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado a nuestras familias que apoyan y protegen nuestros ideales. Su compañía y cariño desarrollaron en nosotros el carácter y perfil profesional con el que trabajamos día a día.

Agradecimientos

En primer lugar, damos gracias a Dios por las virtudes que nos ha dado y por ser vehículo de futuras generaciones de profesionales.

A nuestras familias, por el apoyo emocional e incondicional que nos brindan día a día.

A los docentes de la Escuela de Postgrado UPC que nos guiaron a lo largo de la maestría e impartieron sus conocimientos con nosotros.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor que fue fundamental en el desarrollo de esta investigación.

Resumen

El siguiente trabajo de tesis tiene como objetivo realizar una evaluación completa de la situación financiera y operativa de la empresa MAEZZTRA tras el impacto económico ocasionado por la crisis sanitaria del COVID-19. Este trabajo busca realizar un análisis detallado de la situación operativa de MAEZZTRA anterior a la crisis, ver el desarrollo de la empresa durante la crisis y proponer acciones futuras a favor de la situación financiera de la empresa.

En el primer y segundo capítulo, se presenta la situación actual de la empresa, el detalle de su organización actual, los antecedentes de la organización desde su creación y se amplía el problema presentado, como así mismo, se da inicio al desarrollo del objetivo de este trabajo realizando un marco conceptual de este.

En el tercer capítulo, se presenta el análisis interno y externo de la empresa, para este se utilizaron dos herramientas, el análisis PESTEL, para el análisis externo y el análisis AMORFHIT, para el análisis interno.

En el cuarto capítulo, se exponen dos alternativas de solución a la problemática identificada, se analizan los aspectos positivos y negativos de ambas propuestas, presentando la viabilidad financiera y operativa de ambas. Al finalizar el capítulo se presenta la comparación de ambas alternativas, escogiendo la alternativa final para su desarrollo en el siguiente capítulo.

Finalmente, el quinto capítulo, inicia con el análisis de la alternativa de solución escogida, se realizan los planes de las áreas involucradas, como Marketing, Recursos Humanos, Compras, entre otras. Y al mismo tiempo se presenta el plan de ejecución operativa y financiera del proyecto.

Palabras clave: MAEZZTRA; Constructora; Crisis sanitaria; Propuesta de Negocio; COVID19

MAEZZTRA, a construction company, business plan against the sanitary crisis generated by COVID-19 during the years 2020-2021

Abstract

The following thesis work has as an objective to evaluate the financial status and the operations of the company MAEZZTRA after the economic impact generated by the sanitary crisis generated by COVID-19. This work objective is to do a deep analysis of MAEZZTRA's operation before the crisis, present the operations during the crisis, and at the end propose future actions in favor of the financial operation of the company.

In the first and second chapters, we present the background of the company, and its operations nowadays and we present the problem identified. After this, this thesis will focus on the development and the solutions.

In the third chapter, we present the internal and external analysis, for this, we used two evaluation methods, PESTEL analysis, for the external evaluation and AMORFHIT analysis for the internal evaluation.

In chapter four, two alternatives for contrasting the problem identified are exposed, we analyze all the negative and positive aspects of each proposal, presenting the financial and operational viability. At the end of this chapter, both alternatives are compared, deciding on choosing one of them for its development in the following chapter.

Finally, in the fifth chapter, we analyze the alternative chosen in the previous chapter, and the business plan is presented, this business plan involves the Marketing, Human Resources, and Financial departments, and at the same time presents the operational and financial plan of this project.

Keywords: MAEZZTRA; Construction; Sanitary Crisis; Business plan; COVID19

N° 9320_Trujillo Figueroa, Melisa Belén_Plan de crecimiento de la empresa

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	sicreesinnovas.com Fuente de Internet	1%
4	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	Ajila, Marco Antonio Benalcazar. "Plan Estrategico de la Corporacion la Inmobiliaria Sa.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1%
6	Celis Sirlopu, Vilma Cristina Celis Sirlopu, Antonio Giancarlo Jaime Liza, Jorge Luis Zena Ponce, Luis Francisco. "Sociedad Anonima Contratistas Generales", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021	<1%

Tabla de Contenido

Capítulo I: Situación General de la Organización	9
1.1 Presentación de la Organización.....	9
1.2 Antecedentes.....	11
1.3 Descripción del problema identificado	13
Capítulo II: Marco Conceptual	15
2.1. Revisión de literatura.....	15
Capítulo III: Análisis de la situación actual	25
3.1 Análisis externo:.....	25
3.1.1 Análisis PESTEL	25
3.1.2 Identificación de oportunidades y amenazas	41
3.2 Análisis interno:.....	43
3.2.1 Análisis AMOFHIT	43
3.2.2 Identificación de fortalezas y debilidades.....	49
Capítulo IV: Alternativas de Solución.....	54
4.1 Alternativa 1: Creación del área comercial para Maezztra.....	54
4.1.1 Aspectos Positivos	54
4.1.2 Riesgos a considerar	65
4.2 Alternativa 2: Creación de la Unidad de Negocio de Consultoría Inmobiliaria	66
4.2.1. Aspectos Positivos	66
4.2.2. Riesgos a considerar	73
4.3 Selección de la Solución Propuesta	74
4.4. Conclusiones.....	75
Capítulo V: Plan de Implementación y Valorización.....	76
5.1 Objetivos a Lograr.....	76
5.2 Alcance del Proyecto	76
5.2.1 Recursos Humanos	77

5.2.2 Recursos Materiales.....	80
5.2.3 Plan de Marketing.....	80
5.3 Cronograma de Implementación	88
5.4 Indicadores clave	90
5.5 Riesgos Identificados y Acciones de Contingencia.....	93
5.6 Valoración del Proyecto	95
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	99
6.1 Conclusiones	99
6.2 Recomendaciones	100
Referencias	102
Anexos.....	106

Lista de Tablas

Tabla 1: Histórico de Facturación anual Maezztra	12
Tabla 2: Bonos entregados por el Fondo Mi Vivienda 2003-2022	33
Tabla 3: Proyección de ventas de la Empresa Maezztra 2022-2027 (Alternativa 1)	58
Tabla 4 Estado de Resultados Maezztra proyectado	61
Tabla 5: Flujo de Retorno de inversión – Inversión.....	63
Tabla 6: Flujo de Retorno de Inversión – Operación	64
Tabla 7: Proyección de ventas de la Empresa Maezztra 2022-2027	68
Tabla 8: Estado de Resultados Maezztra proyectado (Alternativa 2)	70
Tabla 9: Flujo de Retorno de inversión – Inversión (Alternativa 2)	71
Tabla 10: Flujo de Retorno de Inversión – Operación (Alternativa 2)	72
Tabla 11: Cronograma de implementación	88
Tabla 12: Tablero de Control Balanceado (BSC).....	90
Tabla 13: Matriz de riesgos y acciones de contingencia	93
Tabla 14: Proyección de resultado operativos de la valorización	98

Lista de Figuras

Figura 1: Organigrama de la empresa Maezztra	10
Figura 2: Evolución de precios de insumos de construcción	14

Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 Presentación de la Organización

La empresa en estudio pertenece a un holding de empresas inmobiliarias cuya organización lidera el mercado inmobiliario, integrando en su cadena de valor todos los procesos comerciales, tales como el diseño, la venta, la gerencia y el servicio al cliente. Cuenta con colaboradores comprometidos cuyo objetivo principal es contribuir en el bienestar de las personas, ofreciendo resultados con buen estándar de calidad, en el tiempo previsto y con el mínimo impacto en postventa; cumpliendo con los requisitos de sus grupos de interés. Asimismo, la empresa busca mejorar sus procesos internos y obtener mejores resultados los cuales se vean reflejados en el producto final.

En febrero del 2019, Maezztra, inició sus actividades en la industria de la construcción del Perú, conscientes de la necesidad de atender a sus clientes internos del holding de empresas inmobiliarias y que éstos se sientan satisfechos de inicio a fin en el desarrollo de sus proyectos, bajo las premisas de calidad, costo justo y plazos. Maezztra es una empresa especializada en construcción, supervisión y gerencia, que nació para forjar una sólida trayectoria de mutua confianza con sus clientes, proveedores y colaboradores, soportada en la experiencia técnica y empresarial de sus directivos con más de 20 años en el sector.

Según el Reglamento Interno de Maezztra (2020), la misión es “Brindar servicios de construcción y contribuir al país con el desarrollo inmobiliario, ofreciendo oportunidades de vivienda para más familias peruanas” (p.3).

Y también según el Reglamento Interno de Maezztra (2020), la visión empresarial es “Ser la Constructora Peruana líder en el mercado inmobiliario cuya capacidad técnica conforme una empresa sólida y rentable; con personal altamente capacitado y orientado a obtener buenos resultados” (p.3).

El organigrama de la empresa, como se muestra en la figura 1, está dividido de forma funcional en base a las principales gerencias como son el área de Operaciones y el área de Administración y Finanzas las cuales reportan a la Gerencia General. El planteamiento de esta estructura se ejecutó desde el inicio de sus actividades en el 2019, con el objetivo de cubrir la necesidad de todos los procesos en 2 principales Gerencias durante la etapa de crecimiento de la empresa para tener un mejor control de gestión y recursos. Asimismo, estas gerencias son responsables de las actividades claves del negocio como son las operaciones (obras, costos y presupuestos y ventas) y administración y finanzas (recursos humanos, finanzas, logística, contabilidad y tesorería, logística y atención al cliente).

En la empresa se cuenta con áreas de soporte para todas las gerencias como el área legal, social, contable y sistemas. La empresa no cuenta con un área comercial debido a que desde sus inicios el objetivo era proveer la construcción de proyectos a sus clientes internos del holding al que pertenece.

Figura 1

Organigrama de la Empresa Maezztra



Nota. Organigrama de Maezztra.

1.2 Antecedentes

La empresa constructora Maezztra, desde sus inicios en el año 2019, tenía como objetivo brindar exclusivamente sus servicios a clientes internos del Holding al que pertenece y, con ello, tendría asegurado la construcción de proyectos al máximo de su capacidad en cada año, Maezztra tenía asignado aproximadamente una media de 3 proyectos de construcción por año, lo cual permitía que la empresa tuviese rentabilidad para realizar nuevas inversiones y mejoras en sus procesos, así como para mantener las operaciones y cumplir con los contratos de personal y servicios externo (C. Oriundo, comunicación personal, 10 de junio de 2022).

Sin embargo, el panorama que atravesó la empresa a raíz de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, en primera instancia detuvo sus operaciones en marzo del 2020 y luego de ello, se reactivó a fines de mayo del mismo año, pero con un ritmo de crecimiento lento comparado al que tenían antes de la pandemia. Esta crisis provocó la recesión del sector construcción y es así como muchas empresas constructoras e inmobiliarias se vieron afectadas por la incertidumbre económica del país y las empresas del Holding no fueron ajenas a ello.

Conocimos de cerca el caso, a través de Carlos Oriundo, quien es Gerente de Operaciones de la empresa constructora Maezztra. En febrero del 2022, logramos concretar una reunión con el Gerente General de Maezztra, con quien nos presentamos y le comentamos nuestro interés para desarrollar el presente trabajo de investigación acerca de su empresa. Gracias a su apertura, conversamos acerca de la situación de la empresa a raíz de la pandemia ocasionada por el COVID-19, se evidenció e identifico algunos cambios en el aspecto financiero, de operaciones y de gestión que no se tenían previstos en la empresa en el corto plazo pero que fueron decisiones y acciones de contingencia frente al escenario actual. Hizo mención que Maezztra a diferencia de muchas constructoras, tiene la ventaja de

que cuenta con el respaldo de un holding especializado en desarrollo inmobiliario con más de 15 años en el mercado, en la que sus inmobiliarias le asignan proyectos y eso permite que sus operaciones se mantengan vigentes. Pero que, a pesar de ello, la crisis económica ha afectado a toda la cadena de actores del sector construcción y que ello se traduce en que el nivel de producción se ha reducido por el decrecimiento en la demanda, lo cual ha implicado, ajustes en precios, inversión, reestructuración de operaciones, entre otros (R. J. Rodríguez, comunicación personal, 21 de febrero de 2022).

A continuación, en la Tabla 1 presentamos los resultados de facturación de Maeztra del periodo 2019-2021, en los que se refleja la caída de la proyección de crecimiento esperado en el año 2021 debido a crisis ya presentada, sin embargo, en la misma podemos ver el pico de reactivación, lo cual es el principal factor de estudio ante la presencia de un mercado en crecimiento y una oferta limitada.

Tabla 1

Histórico de Facturación Anual Maeztra

En miles de soles

Período	2019	2020	2021
Total ventas	S/6,551	S/7,172	S/14,451
Crecimiento real		<9%	101%
Crecimiento Proyectado		50%	50%
Var. % proyectado		-41 pp.	+51pp.

Nota: Elaboración propia

Es así, como en el presente estudio se analizará el impacto en los resultados financieros y operativos de la empresa constructora en estudio a consecuencia de la Crisis Sanitaria del COVID-19 con el fin de plantear estrategias que permitan concretar sus proyecciones de crecimiento y participación de mercado.

1.3 Descripción del problema identificado

En base a los antecedentes y sucesos presentados acerca del mercado inmobiliario, los servicios de construcción y la empresa, hemos definido que el problema a estudiar es: ¿Cómo la empresa MAEZZTRA puede contrarrestar los resultados financieros y operativos a raíz de la crisis sanitaria del COVID-19 durante el periodo 2020-2021?. La incertidumbre económica y financiera ha generado que la empresa no cuente con una proyección de ventas en el sector construcción debido a que el holding de empresas Inmobiliarias a la cual pertenece paralizó sus actividades y/o proyecciones de proyectos.

El estudio que se presentará no solo buscará definir y mostrar el impacto ocasionado por un acontecimiento inesperado a nivel mundial en los principales mercados, sino a su vez, buscará mostrar una perspectiva mucho más aterrizada de una empresa relativamente nueva del rubro. La cual fue afectada por el contexto, la incertidumbre y las limitadas oportunidades de reactivación por parte del estado. Se realizará el análisis de datos y la fluctuación de estos durante la crisis sanitaria. El estudio realizado por el Instituto Peruano Económico (IPE, 2020) afirma que el resultado del impacto económico, únicamente en el segundo trimestre del año 2020, fue de un 30% de reducción en el PBI. Y un 40% de reducción de empleo en el mercado peruano.

En la figura 2. podemos visualizar la evolución de los precios de construcción durante el periodo 2018-2021 lo impactó sobre los costos y gastos de la empresa. Sin embargo, en el contexto actual, donde el mercado nacional se encuentra en una reactivación

intensiva y siendo el rubro de la empresa uno de los primeros en activarse, podemos aun así encontrar distintos rezagos que evaluaremos más adelante.

Figura 2

Evolución de Precios de Insumos de la Construcción 2018-2021



Nota. CAPECO - Evaluación de precios de insumos de la construcción.

En los antecedentes de funcionamiento de la empresa, podemos identificar que sus operaciones han dependido exclusivamente de las empresas inmobiliarias pertenecientes al mismo holding de empresas, sin embargo, debido al contexto socioeconómico las solicitudes de nuevos proyectos han disminuido en un 30%, a pesar de que, para el próximo año, se estima recuperar dicho porcentaje. Existen diversas variables que analizaremos para realizar una proyección más aterrizada del crecimiento esperado para el siguiente año. Es así como nace la búsqueda de nuevos planes y estrategias que permitan concretar sus proyecciones de crecimiento y participación de mercado.

Es por ello, que hemos solicitado la autorización para realizar un análisis de la empresa y el mercado, evaluando los resultados obtenidos por la empresa en los últimos

periodos, así como evaluar sus proyecciones a futuro. Esto nos permitirá identificar distintas oportunidades de mejora, propuestas de crecimiento y evaluación de nuevas inversiones.

Capítulo II: Marco Conceptual

2.1. Revisión de literatura

Estado de emergencia por Covid-19

El 6 de marzo del 2020, el presidente de la república del Perú del periodo en curso, Martín Vizcarra, anunció el primer caso de infección de Coronavirus en el país y ante ello, estableció medidas para mitigar y prevenir el contagio. El 15 de marzo del 2020, el poder ejecutivo emitió el D.S. N° 044-2020-PCM, que declaraba en Estado de Emergencia el país por las graves afectaciones sobre la salud de la ciudadanía a consecuencia del COVID-19. Con fines de explicar el contexto en el que se desarrolló el problema del presente trabajo de investigación definiremos el término “Estado de Emergencia”, según la Constitución de la República del Perú que entró en vigor en el año 1993, que suscribe en el artículo Nro. 137:

El Presidente de la República, con acuerdo del Consejo de Ministros, puede decretar, por plazo determinado, en todo el territorio nacional, o en parte de él, y dando cuenta al Congreso o a la Comisión Permanente, el estado de excepción que en este artículo se contempla:

Estado de emergencia, en caso de perturbación de la paz o del orden interno, de catástrofe o de graves circunstancias que afecten la vida de la Nación. En esta eventualidad, puede restringirse o suspenderse el ejercicio de los derechos

constitucionales relativos a la libertad y la seguridad personales, la inviolabilidad del domicilio, y la libertad de reunión y de tránsito en el territorio comprendidos en los incisos 9, 11 y 12 del artículo 2° y en el inciso 24, apartado f del mismo artículo. En ninguna circunstancia se puede desterrar a nadie.

El plazo del estado de emergencia no excede de sesenta días. Su prórroga requiere un nuevo decreto. En estado de emergencia las Fuerzas Armadas asumen el control del orden interno si así lo dispone el Presidente de la República. (Congreso Constituyente Democrático, 1993, pp 83-84)

La primera declaración del estado de emergencia fue por un plazo de 15 días calendario y se dispuso el aislamiento social obligatorio. Adicional a ello, el poder ejecutivo dictaminó medidas complementarias y excepciones a las normas. Las actividades comerciales quedaron suspendidas, se restringió el acceso de personas a establecimientos, a excepción de las que atendían necesidades básicas como alimentación, salud, entre otros que atiendan productos y servicios de primera necesidad. Con respecto a las restricciones laborales, se autorizó a empleadores del sector público y privado a realizar trabajo remoto. Caso contrario, se otorgaban licencias sin goce de haber. Se suspendió el transporte interprovincial de pasajeros a nivel general, no hubo acceso a transporte por vía aérea, marítima, fluvial y terrestre. Asimismo, se cerraron las fronteras del país y solo los sectores competentes dispusieron medidas especiales transitorias para el ingreso y salida de mercancías.

Es así como las medidas implementadas paralizaron la mayoría de las actividades económicas y el sector construcción no fueron parte de la excepción salvo algunas acciones de emergencia como la construcción de algunos proyectos mineros de interés nacional, todos los rubros del sector fueron paralizados como la producción, el despacho de cemento,

ejecución de obras públicas y privadas, ventas inmobiliarias, etc. El gerente general (comunicación personal, 01 de marzo de 2020) del Instituto Peruano Económico expresó en una entrevista que el freno de las operaciones cementeras significa la pérdida de 400,000 toneladas métricas de producción de cemento y 425,000 toneladas de despachos. La menor producción y demanda por la paralización de la mayoría de las actividades iba a reducir significativamente el consumo interno de cemento y ello representaría el 75% del PBI del sector construcción. El otro 25% también se vería afectado por la paralización de obras públicas. La actividad inmobiliaria durante el periodo del 2018-2020 fue el soporte del crecimiento del sector construcción, además de las restricciones de construcción de nuevas viviendas y obras, según Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2020), las medidas también restringieron las ventas inmobiliarias porque en la mayoría de los casos son presenciales. Lo cual generó problemas de liquidez en las empresas que dependían de la colocación de créditos e hipotecas y otros créditos sociales que también fueron suspendidos. La pandemia desencadenó en el decrecimiento de la actividad económica del país y por ende, la economía de muchas familias se vieron afectadas negativamente por el bajo nivel de funcionamiento de muchas empresas, así como también la incertidumbre y la inestabilidad laboral que generó el estado de emergencia. Desde marzo del 2020 hasta septiembre del 2022 se emitieron más de 80 normas del Gobierno Peruano en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID-19, referentes al aislamiento (cuarentena) y la reactivación progresiva de actividades económicas.

Reactivación económica

La pandemia del COVID-19 afectó a todo el mundo. En el caso particular del Perú, la Nación se vio afectada en el tema económico por la paralización de sectores como el turismo y los servicios durante gran parte del 2020. Asimismo, se paralizaron las inversiones

a gran escala a nivel nacional, tales como el sector industrial, construcción, manufactura, etc., los cuales se encontraban dentro del plan del bicentenario.

Para tener una idea más clara del impacto de la pandemia en el mercado laboral. A corto plazo, causó muchas pérdidas salariales y millones de despidos, generando mucha inestabilidad económica en las familias a nivel nacional. Los efectos sobre los trabajadores informales fueron mayores, ya que este sector no cuenta con una fuente de apoyo económica principal, por lo que al vivir 'del día a día' generó inestabilidad general en las personas de este gremio. En consecuencia, la recesión económica generó desempleo, pobreza y desigualdad. A largo plazo, la falta de capital social y la falta de educación en los sectores de bajos recursos provocarán una pérdida de productividad.

El Perú se vio afectado por la pandemia a nivel social, político y económico, y sufre, en gran medida, las carencias que actualmente el Estado tiene en todos los niveles socioeconómicos. El Gobierno ha generado diversas discusiones sobre cómo reactivar la economía lo más rápido posible después de las deficiencias encontradas.

Si bien la política monetaria, es el principal punto sobre el que se tienen que realizar acciones para retomar la curva de crecimiento, es importante identificar los puntos claves sobre los cuales se deben tomar ciertas acciones para la reactivación económica, de esta forma se podría tener un acercamiento a los objetivos planteados antes de la pandemia.

Por otro lado, otro punto donde se debe centrar la gestión nacional es en la infraestructura. En este punto, se propuso un plan cuyo objetivo es incrementar la inversión pública para la construcción de infraestructura en materias de vivienda, salud y educación. Asimismo, estas inversiones que el Estado promueve a través de programas de financiamiento de viviendas a nivel nacional generarán cierto respaldo para que la población

cuenta con acceso a una unidad inmobiliaria. De esta forma, se pretende mejorar la calidad de vida y proteger a las personas que viven en zonas de riesgo.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el estado de una empresa en un determinado periodo. Este método pretende evaluar e identificar los aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales de una Empresa.

Realizar este análisis nos permite identificar la situación actual de la Empresa y sus perspectivas de crecimiento en determinados periodos de proyección. El resultado del análisis servirá para detectar amenazas y debilidades, las cuales pueden complementar el análisis FODA de la organización. Entre los factores a evaluar se encuentran:

1. Factores Políticos: Aquellos puntos de cómo puede influir el Gobierno sobre la operatividad y rendimiento de la empresa. Se debe considerar las siguientes medidas:

- Políticas fiscales
- Subsidios
- Tratados comerciales

2. Factores Económicos: En este punto están situadas todas las variables macroeconómicas que afectan de manera positiva o negativa el desempeño de la empresa, tales como:

- Variación del PBI
- Variación del desempleo
- Inflación
- Ciclo económico

3. Factores Sociales: En esta parte nos centraremos en temas de índole social como las costumbres, religión, etc. Entre los puntos más importantes se encuentran:

- Demografía
- Educación de la población
- Factores étnicos y religiosos
- Estilo de vida

4. Factores Tecnológicos: En este punto se identificarán el impacto de las nuevas tecnologías y cómo mejoran el entorno del mercado. Entre los puntos a considerar se tienen:

- Impactos tecnológicos
- Facilidad de acceso a las herramientas tecnológicas
- Tamaño de las inversiones en Investigación y Desarrollo
- Acceso a internet

5. Factores Ecológicos: En este punto se tienen que evaluar los puntos que van de la mano con la conservación del medio ambiente. Entre los puntos a considerar se tienen:

- Protección medioambiental
- Nivel de contaminación
- Cambio climático
- Temas legales sobre el consumo energético y reciclaje

6. Factores Legales: En este punto se evalúan las normativas legales vigentes y cómo las empresas están obligadas a cumplir y respetar:

- Legislación laboral

- Legislación en seguridad
- Trámites legales municipales
- Licencias de ejecución

AMOFHIT

Según la definición que ofrece D'Alessio (2008) en su libro El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, la matriz AMOFHIT es la encargada de evaluar y auditar las funciones de operación de una determinada empresa. Cada una de las áreas evaluadas deben estar integradas mediante un plan de operaciones los cuales formen en conjunto el ciclo operativo de la empresa. A continuación, se detalla cada área involucrada:

- Administración y Gerencia: Se identifican varios aspectos dentro de los cuales están la planeación, organización, dirección, coordinación y control.
- Marketing, ventas e investigación de mercado: Se identifican los siguientes aspectos: evaluación del consumidor, venta y planeamiento de productos, definir los precios, investigación de mercado y análisis de oportunidad, costo, beneficio y riesgos.
- Operaciones, logística e infraestructura: Se identifican los siguientes aspectos: Procesos, Capacidad, Inventarios, Manufactura y Calidad.
- Finanzas y contabilidad: Se identifican los siguientes aspectos: decisiones de inversión (presupuesto de capital), decisiones financieras y decisiones de dividendos.
- Recursos humanos: Se identifican los siguientes aspectos: Estrategia, cultura y gestión de recursos humanos.
- Información y comunicaciones: Se identifican los siguientes aspectos: sistema de información, comunicación y seguridad.

- Tecnología, investigación y desarrollo: Se identifican los siguientes aspectos: desarrollo de nuevos productos, mejorar la calidad del producto, mejorar los procesos de producción de bienes y servicios y la automatización y sistemas de gestión.

Análisis FODA

Según Thompson y Strikland (2008), el análisis FODA estima el efecto de las estrategias para realizar los ajustes de capacidad interna y su situación o consecuencia en el exterior. Se realizó el estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa y poder también presentar y evaluar las amenazas y oportunidades que la misma debe cuidar y aprovechar respectivamente. Con este análisis no buscaremos solo presentar los principales factores internos y externos sino se realizará un análisis estratégico cruzado, el cual buscará contrarrestar las amenazas, potenciar las oportunidades y manejar los factores críticos con estrategias. Este análisis sentará el base primordial previo al análisis de la problemática detectada.

Herramienta Marketing Mix

Kotler (2022), define en su libro Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, a la herramienta del Marketing Mix como “una herramienta clásica para ayudar a planificar qué ofrecer a los consumidores y cómo ofrecérselo” (p.32). Por esto mismo, se optará el uso de esta herramienta como parte del análisis y planteamiento del nuevo plan de marketing a implementar en MAEZZTRA.

Se analizarán las variables de precio, plaza, producto y promoción, en cada uno de estos detectaremos y analizaremos la información correspondiente, así como a su vez, propondremos nuevas estrategias para cada variable con el fin de solucionar la problemática planteada.

Las 5 fuerzas de Porter

Porter (2009), define en su libro *Estrategía Competitiva*, que el potencial de rentabilidad de una empresa se puede ver reflejado en un modelo de las 5 fuerzas que influyen en el entorno competitivo de una industria. Este análisis permite determinar la situación de la empresa en el mercado y también la posición frente a sus competidores. Las fuerzas que se analizan están directamente vinculadas con las relaciones que la empresa tiene con los actores del sector (Cadiat, 2016):

- El poder negociación de los clientes: Se analiza la influencia de los clientes y su habilidad para la negociación de variables como precios, calidad o servicios complementarios, lo cual genera competencia entre empresas e influye de manera directa en la rentabilidad del mercado puesto que existe impacto en los costos del producto o servicio.
- El poder de negociación de los proveedores: Está relacionado con las condiciones de costos y calidad que establecen los proveedores con las empresas, ello tiene alta variabilidad debido a que depende de si los proveedores son parte de un monopolio o si tienen alta demanda de algún producto en particular o si ofrecen productos o servicios diferenciados y no tienen competencia de sustitutos.
- La amenaza de los productos sustitutos: Son alternativas para reemplazar productos que ya existen en el mercado o que cubren necesidades de forma innovadora. Principalmente, estos sustitutos tienen mayor posibilidad de éxito cuando tienen un menor precio y ofrecen una mejor calidad.
- La amenaza de los nuevos competidores: Este factor impacta a todas las empresas de una industria debido a que un nuevo competidor ingresa a abarcar una cuota de mercado y le resta participación al resto de empresas en diversas escalas dependiendo

del valor que entrega al cliente con sus productos. El ingreso de nuevos competidores es más común cuando las barreras de entrada y el requerimiento de capital es bajo en la industria, cuando las empresas de la industria están poco posicionadas y la fidelización de los clientes no es sólida.

- La rivalidad entre los competidores: Este factor es influido por las 4 fuerzas anteriormente mencionadas. En un sector o industria los competidores buscan mejorar o mantener su posición en el mercado frente a cambios en el precio, mejores beneficios, ingreso de nuevos productos, entre otros. Asimismo, la competencia también depende del tamaño de mercado y la cantidad de empresas activas.

Capítulo III: Análisis de la situación actual

3.1 Análisis externo:

3.1.1 Análisis PESTEL

A través de la herramienta de análisis PESTEL, presentaremos el contexto externo en el que se desempeña la empresa Maezztra enfocándonos en los aspectos sociales, políticos, económicos, entre otros.

Entorno Político

Para evaluar la estabilidad política, es necesario definir la identificación política de los ciudadanos, según datos de IPSOS (2019), se reveló que el 67% de los que respondieron la encuesta no se identificaron con ningún partido político. Señaló además que la mayoría de los partidos políticos y sus directores ejecutivos están involucrados en temas de corrupción que han llevado a altas tasas de rechazo, creando incertidumbre de las inversiones locales y extranjeras, adicionando que se espera que esta tendencia se mantenga para los siguientes 5 años.

Uno de los intereses más importantes del gobierno peruano es mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. Para lograr este objetivo, el Ministerio de Vivienda, Edificaciones y Saneamiento proporciona fondos a los ciudadanos para comprar o mejorar viviendas de interés social, esta categoría incluye todos los niveles socioeconómicos (NSE) desde el B hacia el D. El mencionado financiamiento se denomina Fondo Mi Vivienda, que tiene como objetivo consolidar el sector estatal, inmobiliario y financiero para que cada vez más personas de pocos recursos tengan acceso a una vivienda digna (Fondo Mi Vivienda, 2006).

Este programa se desarrolla a nivel nacional, su principal beneficio son los créditos subsidiados, que otorgan descuentos en los financiamientos obtenidos cumpliendo ciertos requisitos.

Maeztra enfoca sus estrategias de diversificación y desarrollo en base al desarrollo de este sector, por lo que su desarrollo inmobiliario en los últimos años se ha enfocado en la población de las regiones NSE B, C y D, contribuyendo al desarrollo del país y beneficiando al gobierno. subsidios destinados a satisfacer las necesidades habitacionales de estos grupos sociales. Por otro lado, las regulaciones gubernamentales y la lentitud en la obtención de permisos de construcción son uno de los aspectos a considerar. La ley 209090 de Elegibilidad Urbana y Reglamento de la Construcción estableció la regulación legal del procedimiento administrativo para la obtención de permisos de construcción y de ciudad para promover y simplificar los trámites de inversión inmobiliaria (Congreso de la República del Perú, 2007). Sin embargo, Ibérico y Orrego (2015) precisan que en la realidad se vive un escenario diferente, ya que los municipios exigen más requisitos que los mencionados en la citada ley, lo que lleva a un promedio alto de permisos de construcción en el área de Lima Metropolitana.

Cambios en el ámbito político

Las empresas del sector construcción e inmobiliaria se ven afectadas por la crisis política del Perú. Existe un deficiente liderazgo político y gubernamental para concertar, negociar e impulsar nuevas inversiones con el sector privado, lo cual es una limitante para el crecimiento del sector que por muchos años se ha mantenido en una posición poco fiable por la corrupción y nepotismo de algunas áreas estratégicas del estado. A esto sumamos los constantes cambios de autoridades, lo cual únicamente genera que los costos generales del sector aumenten.

Según el estudio publicado por CAPECO (2022), se estima que debido a la crisis política en el Perú se espera que los costos en materiales de construcción se eleven en un 4.5% y por ende, el costo de las viviendas en general lleguen a aumentar como mínimo un 3.2% en el primer bimestre del 2022.

Promulgación de leyes

Por otro lado, también existen factores positivos como la promulgación de leyes ejecutadas o en aprobaciones que benefician no solo a las empresas, sino también a la población en general.

Ley del Leasing Inmobiliario 1177, la cual, a través de distintas condiciones legales, otorga un mejor orden al momento de comprar y/o arrendar un inmueble, esto permitiendo la viabilidad a la compra de un inmueble por parte de individuos o familias a un hogar propio (Congreso de la República del Perú, 2007).

Ley de Desarrollo Urbano Sostenible 31313, la cual será destinada al orden de las construcciones en distintas ciudades y centros poblacionales, donde el estado se encargará de los planes de acondicionamiento y viabilidad de las zonas de construcción para poder no solo realizar una construcción responsable, sino también para incentivar la inversión privada. Cabe resaltar que es usual que las empresas cubran parte o el total de estos estudios y preparación previa en la mayoría de los casos (Congreso de la República del Perú, 2007).

Entorno Económico:

La política monetaria está a cargo del Banco Central del Perú (BCRP), el cual es un ente autónomo e independiente del gobierno central y ha logrado posicionar al Perú como el país menos vulnerable a la inestabilidad económica externa (Ruiz, 2019). Como se mencionó, previo a la crisis sanitaria mundial, la autonomía del BCRP permitió que el estado pudiese afrontar tanto la crisis mundial, como la futura crisis política que afectaría al país.

Adicionalmente, dos patrones observados en la economía global en 2021 fueron la recuperación del PIB y la inflación. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2021), el PIB mundial aumentaría un 5,9 % y en América Latina y el Caribe un 6,3 %. Mientras tanto, la inflación mundial se vio afectada por el aumento de los precios de los alimentos y el petróleo, que aumentaron del 2,7 % en 2020 al 4,8 % en 2021, la tasa más alta en 20 años. Esto llevó a muchas economías avanzadas y emergentes a elevar sus tasas de interés de referencia.

En cuanto a la economía del Perú, el PBI terminará este año 2021 por debajo del 12,9% del 2020 y del 0,3% del 2019. El Banco Central del Perú (BCRP, 2022) ha mantenido la tasa de referencia en el 0,25% hasta julio del 2022. Luego comienza una tendencia alcista, llevándolo al 2,5% a fines de 2021, manteniéndolo por debajo de la inflación. A su vez, las inversiones del sector público aumentaron en los tres niveles de gobierno, nacional, regional y local. En ambos casos, se introdujeron políticas expansivas para acelerar la recuperación económica. Respecto a las empresas constructoras, dijo que se reunieron porque podrían enfrentar los desafíos de la actual coyuntura económica durante la pandemia. Así, había un total de 96.097 de estas empresas en diciembre de 2021, lo que supone el 11,1% del mundo empresarial.

El sector construcción en el Perú

De acuerdo con el informe de Producción Nacional del INEI, la disminución del sector construcción en el primer trimestre del año fue de 2,53%, lo que se debió a una disminución de las inversiones públicas realizadas para impulsar las obras, que fue parcialmente compensada por un aumento en el consumo interno del cemento de 1,89%, que corresponde principalmente a la construcción de obras privadas (El Comercio, 2021). Asimismo, la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) estima que el sector tendrá un decrecimiento de -1.8% producto de la crisis política y del bajo interés del gobierno por

incrementar los subsidios para la vivienda social (Gestión, 2022). Por otro lado, durante el 2021, la inversión pública en el sector construcción se contrajo en 29.36% principalmente porque existe un menor avance en obras nacionales (-31.68%), locales (-33.47%) y regionales (19.32%).

En el 2020, el sector generó 937,578 puestos de trabajo. Adicional a ello, es importante mencionar que, en el 2021, se firmó un acta entre Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú y la Cámara Peruana de la Construcción para incrementar el salario para trabajadores de construcción civil hasta en 3.48% y propuesta de creación de EPS del sector Construcción para mejora de condiciones de salud y seguridad de trabajadores (Gestión, 2021).

Aumento de costos

La actividad económica en Perú se ha recuperado, pero lentamente debido a los efectos de la pandemia del COVID-19. En enero de 2022, la producción del país aumentó un 2,86 % en comparación con el mes correspondiente de 2021, gracias a la evolución favorable en la mayoría de los sectores económicos. Sin embargo, el sector construcción cayó 0,59%, lo que se debió a una disminución en el consumo interno de cemento, debido a que existe un menor dinamismo en la ejecución de proyectos de construcción privados. A inicios del presente año, el avance de obras públicas se incrementó en 11.96% (ANDINA, 2022). Este cambio drástico de mercado, adicionando la inestabilidad económica del país, crea un mercado en alza con respecto a la compra de materias primas. Durante el periodo de noviembre 2020 a octubre del 2021, el precio de los materiales presentó un incremento del 15.7% (INEI, 2021). Uno de los principales motivos del incremento además del costo de las materias primas, fue el mayor costo del transporte. Los materiales con mayor incremento fueron el cemento en 5.1%, madera en 5.63%, accesorios de PVC para agua y desagüe en 5.9% y estructuras de concreto como planchas planas de yeso en 5.7%. (INEI, 2021)

Como mencionamos previamente, no solo están en aumento los costos de la vivienda como producto terminado, de por sí el costo de las materias abarca un incremento que podemos ver en el Anexo 1. Por otro lado, CAPECO (2022) estima que hasta agosto del 2022 los precios de las viviendas subirán en 3.4% debido al alza de costos de construcción en 5.7%. Y ello se ve reflejado en la disminución de 9.2% de nivel de operaciones de las empresas del sector de construcción durante los dos primeros meses del año (RPP, 2021).

Tipo de cambio inestable

En el año 2021, tras las elecciones presidenciales, el país entró en un momento de incertidumbre política-económica. A raíz de ello, hubo un incremento en el tipo de cambio, lo cual afectó directamente a todas las empresas que realizan exportaciones e importaciones. El TC llegó a su máximo valor de 4.15 PEN por dólar en septiembre del 2021, representando un aumento de casi 12% entre los meses de abril y agosto (Diario El Comercio, 2021).

Tras un plan de reinyección económico implementado por el BCRP el tipo de cambio logró volver a su cifra regular de 3.71 PEN por dólar, si bien esto logró ser controlado, no se descarta que la tasa de cambio pueda incrementar en cualquier momento debido a la crisis política aún existente en el país. Esto repercute directamente en la venta, debido a que los inmuebles son vendidos usualmente en dólares americanos. y a su vez, impacta en los costos generales de la empresa. Según información brindada por CAPECO (2021), aproximadamente el 40% de los materiales que se utilizan para la construcción de infraestructuras provienen del exterior.

Incremento y regularización de importaciones

La recuperación económica tras la crisis ocasionada por el COVID-19, ha generado el incremento de importaciones que provienen principalmente del crecimiento de la demanda interna. En solo el primer trimestre del 2022, Perú logró un crecimiento del 23.5% con respecto al año anterior (Gana Más, 2022). El valor de las importaciones ascendió a \$14,063

millones de los cuales el 26.8% corresponden a bienes de capital para la industria y materiales de construcción (Gestión, 2022).

Entorno Social:

El crecimiento poblacional Instituto Nacional de Estadística e Informático (2022) sugiere que el crecimiento poblacional potencial del área metropolitana de Lima es de 26,2 habitantes por km², un aumento de 24,9 habitantes por km² en 2020. Al mismo tiempo, el INEI señala que la proporción de departamentos de alquiler en el área de Lima Metropolitana se elevó a 22,4%, por lo que existe una creciente necesidad de compra de casas y/o departamentos, especialmente para jóvenes y parejas casadas.

En los próximos años, la empresa tendrá que considerar diferentes circunstancias en cuanto a los tipos de miembros de la familia, este es un cambio importante porque no todos los desarrollos deben ser estandarizados, pero requiere comprensión para comprender el contexto y el perfil de las diferentes personas que pueden adquirir bienes inmuebles, punto muy importante.

Comprender el mercado también es importante, ya que el crecimiento de la construcción de departamentos ha sido notorio en los últimos años. Maezztra tiene la oportunidad de expandirse a mediano plazo. Para ello, deberá introducir en su plan estratégico la previsión de crecimiento y construcción de este tipo de edificaciones.

Dentro de lo que corresponde al ámbito social podemos aplicarlo directamente a la tasa de crecimiento y natalidad, siendo una ciudad sobrepoblada y como toda capital grande hoy en día a nivel mundial, son los edificios quienes predominan como construcción principal. Es por ello que haciendo un énfasis en Lima, donde se centra la labor de la empresa, está en un proceso acelerado de crecimiento, lo cual genera un mercado de mucha demanda y gran retorno. En los últimos 4 años, el crecimiento promedio de la población del Perú fue de 1,4% (INEI, 2021). Según el Ministerio de Vivienda, Construcción y

Saneamiento (2021), Perú tiene un déficit habitacional de 1,1 millones de departamentos. Ante esta necesidad, el gobierno ha emitido 2 bonos que ofrecen plazos de pago y apoyo financiero a los potenciales propietarios que cumplan con ciertos requisitos relacionados con los ingresos y la propiedad.

Bono Buen Pagador

En primer lugar, hablaremos de uno de los programas de beneficio social que ha beneficiado directamente a la aceleración en la venta de los activos inmobiliarios, el Bono Buen Pagador, implementado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2022), el mismo se define como un apoyo económico directo no reembolsable, dónde se le da un beneficio en el pago inicial de su inmueble a las personas o grupos familiares que tienen un historial crediticio positivo.

Bono Techo Propio

El programa Techo Propio ejecutado por el Fondo Mi Vivienda del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, consiste en poder otorgar un apoyo económico a grupos familiares en la adquisición, construcción o mejora de un hogar. El estado otorga este beneficio a aquellos grupos familiares que cumplan con un listado de requisitos, el bono busca cubrir una parte de la deuda correspondiente.

Este beneficio se encuentra activo desde el año 2003, hasta el mes de marzo del 2022, se han otorgado un total de 446,935 bonos, lo cual equivale a un total de S/ 9,624,854 según los reportes estadísticos del MVCS (Bono Familiar Habitacional, 2022). En definitiva, podemos concluir el gran impacto que este tipo de beneficios otorga a través del tiempo a la demanda de inmuebles, lo cual repercute directamente en empresas del rubro. En la tabla 2. podremos observar la sumatoria de los bonos entregados de forma anual por el Fondo Mi Vivienda.

Tabla 2*Bonos entregados por el Fondo Mi Vivienda 2003-2022*

Año	Bonos desembolsados		Acumulados	
	Número	Monto (Miles de S/.)	Número	Monto (Miles de S/.)
Total	446,935	9,624,854		
2003	688	8,614	688	8,614
2004	1,912	23,311	2,600	31,925
2005	1,852	21,998	4,452	53,923
2006	2,025	23,678	6,477	77,601
2007	2,394	27,886	8,871	105,487
2008	9,288	134,420	18,159	239,907
2009	28,465	455,346	46,624	695,253
2010	18,735	313,571	65,359	1,008,824
2011	12,494	211,908	77,853	1,220,732
2012	17,500	298,985	95,353	1,519,718
2013	23,914	418,110	119,267	1,937,828
2014	45,164	802,795	164,431	2,740,623
2015	50,405	924,672	214,832	3,665,295

2016	38,846	723,020	253,682	4,388,314
2017	25,379	514,471	279,061	4,902,785
2018	12,979	355,127	292,040	5,257,912
2019	53,256	1,388,613	345,296	6,646,525
2020	48,451	1,321,710	393,747	7,968,235
2021	46,087	1,399,669	439,834	9,367,905
Ene-Mar 2022	7,101	256,950	446,935	9,624,854

Nota. Las colocaciones en dólares han sido convertidas a moneda nacional. Adaptado de “Boletín Estadístico”, por Fondo Mi Vivienda.

Entorno Tecnológico

La sección de tecnología menciona cómo la tecnología afecta la industria inmobiliaria en todo el mundo, por ejemplo: (a) BIM, abreviatura de Building Information Modeling, es un método para procesar y administrar la información de construcción a lo largo de la duración de cada proyecto. Dicho ciclo, genera ahorros y una estrecha cooperación entre todas las contrapartes. Este método tiene muchas ventajas, como la facilidad de planificación, optimización de tiempo, evaluación de recursos, evitando costes adicionales, evitando retrasos y posibilitando la colaboración entre departamentos; (b) big data y aprendizaje automático, utilizados para procesar grandes cantidades de información sobre las propiedades disponibles en un área especializada en los posibles clientes potenciales, lo que también podría facilitar el análisis de la actividad competitiva y las tendencias del mercado; (c) Customer Relationship Manager (CRM), aunque estos sistemas se encuentran en otros sectores como el retail desde hace una década, cada vez son más importantes en el sector inmobiliario; (d) realidad virtual aumentada, que permite al comprador ver los detalles de la futura propiedad, facilitando así la decisión; (e) chatbots: estos sistemas pueden iniciar una conversación con clientes potenciales con el objetivo de identificarlos y evitar que visiten un proyecto inmobiliario o un formulario de atención al cliente utilizando IA; (f) drones para ayudar a mejorar el seguimiento del proyecto.

De los seis puntos mencionados anteriormente, la empresa solo desarrolló CRM, de los otros cinco puntos, su prioridad comercial es usar BIM y big data, ambas herramientas le darían una ventaja sobre los competidores; la primera te ayudaría a ser más eficiente y optimizar costes, la segunda te ayudaría a mejorar la toma de decisiones antes de iniciar un proyecto.

Software y hardware especializado

La revolución tecnológica ha traído consigo diversas aplicaciones y herramientas tecnológicas que permiten una mejor gestión de recursos, costos, tiempos y precisión en los procesos de los mercados y regiones dentro de las empresas. En este entorno, las empresas inmobiliarias y constructoras se han dado cuenta de los beneficios de utilizar este software para gestionar y gestionar inmuebles. También conocido como ERP, este software se actualiza constantemente para mejorar el tiempo, la eficiencia y la precisión. un edificio Algunas de las actividades que promueve directamente en el campo de la tecnología son:

- La recopilación de datos con un software especializado que produce información precisa y necesaria tiene un impacto directo en el tiempo y los costos de trabajo.
- Manipulación de drones para analizar edificios a partir de fotografías.
- Proceso de Verificación de Trabajo.

Productos prefabricados

Identificamos una nueva tendencia que está teniendo cada vez relevancia en los proyectos de construcción: los productos prefabricados, que como su propio nombre lo dice, son estructuras hechas por terceros o importadas que están ya preparadas para incorporar en la construcción de forma directa, como, por ejemplo, techos, paredes, placas, losas, entre otros. Siendo un mercado relativamente nuevo, el uso de prefabricados garantiza no solo que la obra tenga incluso una calidad mayor al método tradicional de construcción, sino que impacta directamente en los costos, debido que el uso de prefabricados reduce el volumen de compra de materias primas, reduce las horas de personal, por ende, reduce los costos. Por otro lado, también se puede encontrar en el mercado, materiales para la

construcción sostenible lo cual ha permitido ampliar la oferta de recursos para empresas que se encuentran interesadas en desarrollar proyectos verdes (Fi-Group, 2021).

Optimizaciones tecnológicas en los procesos de construcción

En el sector construcción se han desarrollado nuevas metodologías que favorecen la gestión de proyectos y la mejora de la calidad de las obras, así como también la mejora en la integración de procesos desde la fase de planificación. Uno de los métodos más utilizados en optimizaciones es el método BIM (Building Information Modeling), el cual es un proceso inteligente de trabajo colaborativo que permite que equipos multidisciplinarios de profesionales puedan realizar análisis, gestionar y lograr mejoras en el resultado del proyecto (BSS, 2022). La implementación de BIM en las empresas constructoras se convierte en una ventaja competitiva debido a que permite que la productividad sea mucho más ágil y que se gestione de manera eficiente los recursos.

Entorno Ecológico

A través del Fondo Mivivienda, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento incentiva la disponibilidad de edificaciones verdes, cuyo diseño y construcción han tenido en cuenta criterios de sustentabilidad. Dependiendo del grado de sustentabilidad, el bono Mivivienda Verde otorga un descuento del 3% o 4% sobre el valor financiero para la compra de vivienda sustentable en proyecto certificado, con lo cual se comprará un total de 2.570 departamentos relevantes a febrero de 2019 (Mi Vivienda, 2019).

Por otro lado, el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA, 2020) está impulsando una hipoteca verde, que da la oportunidad de adquirir una vivienda en un proyecto financiado con un certificado EDGE o LEED, con la ventaja de un Bono Verde que se desembolsa de los ahorros del propietario. También se debe considerar que los sistemas ecológicos innovadores y la construcción pueden trabajar de la mano.

Actualmente, se considera ambientalmente responsable todo proceso de construcción que utilice materiales y técnicas de construcción autosustentables que no afecten negativamente al medio ambiente. La gestión de residuos, la conservación de energía, la contaminación ambiental, la protección de la flora y la fauna y el agotamiento continuo de la capa de ozono son características que funcionan en conjunto con las certificaciones de edificios ecológicos (LEED y EDGE).

Vivienda Verde

La industria de la construcción está clasificada como la más contaminante y dañina para el medio ambiente. El deterioro se inicia desde la fase de fabricación del material, demolición del edificio, disposición de residuos, uso y vida útil del bien. Se estima que alrededor de un tercio de los recursos en el proceso de construcción son materiales diversos, como productos naturales en bruto (piedra natural, arena, grava, asfalto), minerales no metálicos (cal, cemento, vidrio), minerales, metal, madera o productos químicos (resinas, pinturas, plásticos), si cabe destacar las sustancias tóxicas para el medio ambiente como las más importantes (López, 2021).

Por el tipo de actividad de la industria, la alta demanda y su aporte a la economía, la construcción aún no se ha limitado a pesar de las condiciones creadas por la industria. Sin embargo, el gobierno implementó medidas de protección ambiental y subsidios que generaron interés en las viviendas ecológicas entre compradores potenciales, constructores y financistas. Uno de los factores más importantes fue el bono verde Mi Vivienda, que es un beneficio que otorga el gobierno peruano a la compra de una vivienda diseñada y construida con criterios de sustentabilidad, que reduce el impacto ambiental (Fondo Mi Vivienda, 2021). También se debe considerar que, en 2021, el 52% de la población económicamente activa pertenece a la generación millennial (INEI, 2021), quienes buscan vivienda y están particularmente interesados en su conservación y mantenimiento. del medio ambiente. Por

otro lado, las empresas constructoras están buscando financiamiento y muchas partes prioriza el financiamiento de viviendas ecológicas, la inversión en construcción sostenible y los beneficios ambientales a largo plazo.

Entorno Legal

Según la CAPECO (2022), la informalidad en la industria de la construcción se estima en un 68%. Esto pone límites a las empresas formales porque no pueden competir en igualdad de condiciones con otras empresas informales. Como resultado, varios aspectos de la construcción, como la calidad y la seguridad, están en riesgo. Es importante que la orden de construcción se regule de acuerdo con las formalidades del caso.

Por otro lado, otro punto muy importante es la excesiva cantidad de documentación municipal y la prolongación de trámites municipales como permisos de demolición, nueva construcción y confirmación de finalización de obras. Estos retrasos crean el ambiente perfecto para uno de los problemas más graves y arraigados del país: la corrupción.

Teniendo en cuenta la situación actual y el hecho de que hay obras de metro en Lima, creemos que es apropiado enfocarse en la innovación proponiendo proyectos que reflejen esta nueva forma de pensar la ciudad, es decir, proyectos de uso mixto ubicados en torno al futuro público. paradas de transporte que estimulen el movimiento de personas, ofrezcan espacios de estacionamiento para bicicletas o scooters y pongan a los peatones primero en el diseño de la calle. Así se reduce el uso del coche, la polución y el número de poluciones y accidentes de tráfico en nuestra ciudad.

Como consecuencia de la incertidumbre financiera provocada por la crisis sanitaria, el negocio inmobiliario fue el que más sufrió. La disminución de los ingresos, tanto a nivel personal como empresarial, obligó a una reevaluación de gastos relacionados con inversiones en vivienda o espacios de trabajo.

Por supuesto, la industria inmobiliaria peruana no ha sido ajena a la crisis sanitaria. La suspensión de todos los trabajos durante el aislamiento social obligatorio provocó un gran retraso en la ejecución de varios proyectos, un claro ejemplo fue la disminución de los ingresos del grupo familiar, lo que ha llevado a un estancamiento en distintas industrias.

De esta forma, los procesos de inmobiliarios en los primeros tres meses de la pandemia quedaron por debajo de las previsiones de CAPECO y ASEI. Asimismo, la transición a un modelo de teletrabajo ha obligado a que las empresas recurran a la necesidad de oficinas propias o alquiladas. Un proceso que afectará al mercado inmobiliario también en 2021 y 2022.

A pesar del difícil trimestre, la publicación del Decreto Supremo 080-2020-PCM en mayo de 2020 abrió las puertas a una mejor recuperación de la industria inmobiliaria, augurando que se espera que el crecimiento del negocio inmobiliario en el Perú sea de más de 7% para fines de 2021 y 10% para fines de 2022.

Este crecimiento se debe a varios factores que prepararon el escenario para que el mercado inmobiliario de 2021 cierre con estos números positivos. Incluyen:

- La demanda de vivienda familiar de Lima ronda las 250.000, mientras que la oferta apenas fluctúa entre 24.000 y 25.000 departamentos.
- La liberalización de la CTS y AFP le dio a los peruanos más liquidez, lo que en muchos casos les permitió optar por comprar su casa propia.
- Las hipotecas con tasas de interés históricamente bajas y los descuentos ofrecidos por los agentes inmobiliarios también son una parte importante de este aumento.
- Promoción del estado de las políticas que facilitan la adquisición de vivienda, como el Bono Vivienda Familiar, Bono MiVivienda, MiVivienda Verde y Techo Propio.

3.1.2 Identificación de oportunidades y amenazas

Oportunidades

O1: Amplia oferta de mano de obra

El sector construcción es uno de los principales actores para la generación de empleos en el país. Este factor favorece a las empresas para la contratación de personal a cargo de la ejecución de obras independiente de la temporalidad o del servicio requerido.

O2: Innovación y crecimiento en la oferta de materiales de construcción.

El sector ha evolucionado implementando avances tecnológicos en construcciones de mediana y grandes escalas lo cual permite optimizaciones de tiempo y recursos. Solo para mencionar algunos, el uso de materiales prefabricados en nuestro país es cada vez más usual porque además de reducir tiempos de construcción también permite abaratar costos lo cual permite que los precios de venta de viviendas sean más competitivos para específicos perfiles de clientes.

O3: Desarrollo de nuevas herramientas o metodologías para optimizaciones de construcción.

Para el sector se han desarrollado metodologías o modelos a través de la analítica, big data y la construcción que permiten centralizar la información de un proyecto de forma digital para que se optimicen gastos de recursos y tiempo durante el diseño y construcción.

O4: Incremento y dinamismo de importaciones.

A diferencia del periodo 2020-2021, las importaciones han vuelto a tomar importancia dentro de la actividad económica del país debido al levantamiento de restricciones de la crisis sanitaria del COVID-19. Ello ha generado que las empresas retomen sus negociaciones y alianzas comerciales fuera del mercado interno con el objetivo de abastecerse de productos ya sea para disminuir costos, adquirir productos escasos, minimizar procesos productivos en sus negocios, entre otros.

O5: Aumento del índice poblacional.

Este factor es una importante oportunidad para el sector construcción debido a que induce al incremento de la demanda inmobiliaria, en el que el usuario no solo busca adquirir viviendas básicas sino también que le dan importancia a que cuenten con todos los servicios necesarios para tener una buena calidad de vida. Para ello, existe un abanico de opciones de proyectos inmobiliarios a disposición, lo cual mantiene en actividad a las empresas constructoras que brindan el servicio.

Amenazas:**A1: Incremento del costo de viviendas:**

El aumento de costos de materiales de construcción, la volatilidad del T.C y la inestabilidad política son solo algunos de los factores que han generado la sobrevaloración del costo de viviendas. La adquisición de viviendas cada vez se torna más sencillo para los potenciales compradores debido a que las entidades bancarias brindan diversas facilidades de financiamiento, sin embargo, las tasas crediticias presentan un alto interés lo cual eleva el valor de los inmuebles y limita la venta de estos.

A2: Proyección de caída del sector construcción.

El bajo dinamismo de la inversión pública y privada traerán consigo el decrecimiento del sector construcción para el próximo año. Así como también el incremento de precios y tasas hipotecarias impactarán en la caída de venta de inmuebles, lo cual afectará principalmente a inmobiliarias y por consiguiente a las constructoras.

A3: Volatilidad del TC.

El incremento del precio del dólar ha afectado de manera directa al rubro de construcción debido al alza de precio de commodities, como el acero. Asimismo, un gran porcentaje de materiales de construcción son importados por lo que, en su mayoría, las

transacciones son realizadas en dólares y ello generaría un incremento en los costos de inmuebles.

A4: Alza de precios de materiales de construcción.

Uno de los principales motivos del incremento del precio de materiales es el costo de materias primas y el aumento del costo de transporte, lo cual impacta directamente en los presupuestos y márgenes de beneficios que establecen las inmobiliarias y constructoras sobre los inmuebles.

A5: Disminución de la inversión pública.

Esta reducción impactaría negativamente en la generación de proyectos, empleos, el decrecimiento del sector de construcción y el estancamiento del crecimiento económico a nivel país.

3.2 Análisis interno:

3.2.1 Análisis AMOFHIT

A través de la herramienta de análisis AMOFHIT, presentaremos el contexto obra interno de las áreas operacionales que desempeñan dentro de la empresa Maezztra como las áreas de Administración, Marketing, Operaciones productivas, Finanzas, Sistemas de información e Innovación y desarrollo.

Administración

El área de administración de la empresa reúne todos los procesos de la misma. Esta área se divide en Recursos Humanos, Finanzas, Logística, Contabilidad y Tesorería y Atención al Cliente. El objetivo de esta área es centralizar los procesos y lograr una comunicación ágil entre divisiones debido que, al ser una empresa relativamente nueva, no requiere aún de una gestión especializada por diversas áreas por el volumen de obras que manejan en un año. Dentro del área , la división más activa es la de logística debido a que

está directamente relacionada con el área de operaciones, quienes son los que realizan la construcción de proyectos. Asimismo, el proceso más importante que ha definido el área de administración junto al área de operaciones es el Plan de Gestión Integral de Proyectos que tiene como objetivo definir procesos y flujos que permitan visibilizar optimizaciones y mejoras. Asimismo, como parte del sistema de control del plan se realizan auditorías en el área operativa y administrativa con el fin de garantizar el cumplimiento óptimo de los procesos establecidos.

Marketing

La empresa no cuenta con un área de marketing ni un área comercial, debido a que desde sus inicios, la constructora tenía el objetivo de brindar sus servicios solo a las inmobiliarias del Holding al que pertenece. Maezztra a través del área de administración y recursos humanos realiza únicamente endomarketing como estrategia para mantener una mejor percepción y motivación de los colaboradores en pro de mejorar la organización. A continuación, analizaremos las 4 P's del marketing para Maezztra:

- **Producto:** La empresa ofrece la construcción de bienes inmobiliarios como edificios de departamentos y viviendas. Como parte de su servicio, la construcción se realiza en base a planos, presupuesto y especificación de acabados, los cuales son solicitados por las empresas inmobiliarias del Holding. Las principales variables en cada uno de sus servicios difieren por los materiales, mano de obra, especialistas requerido regulaciones en la ubicación de terrenos y tiempos de entrega.
- **Precio:** Los precios que ofrece Maezztra a las inmobiliarias están por debajo del promedio del mercado, debido a que el objetivo de la empresa desde su concepción era ofrecer servicios con precios competitivos. Lo cual permite que en la cadena de valor no se incrementen los costos en la construcción y así lograr que las inmobiliarias generen mejores márgenes en la venta. Los precios se definen en base

a cubrir costos fijos y generar márgenes acotados para el pago de costos variables como servicios, contratación de personal y futuras inversiones.

- **Plaza:** La empresa por el tipo de servicio que brinda no cuenta con un punto de venta o contacto con clientes.
- **Promoción:** La empresa no realiza la promoción de sus servicios de forma externa ni interna. Sin embargo, con el objetivo de mantener sus operaciones activas, el gerente negocia internamente con las inmobiliarias los proyectos que puede asumir de manera anual y realiza la proyección de tiempos, recursos e inversión en la construcción para poder cubrir la mayor cantidad de obras. Durante el 2020 y 2021, la empresa no logró cubrir el máximo de su capacidad de obras debido a la baja demanda, lo cual ha sido un factor de evaluación para abrir sus servicios al mercado externo fuera del Holding.

Operaciones Productivas

Las actividades de Maeztra están a cargo de un equipo multidisciplinario experto para el desarrollo de sus operaciones, quienes están enfocados en atender los requerimientos de construcción asignados por las inmobiliarias del holding, lo cual permite mantener a la empresa en actividad. Las principales actividades productivas son: Costos y Presupuestos, Obras y Postventa.

En el área de costos y presupuestos, la Empresa cuenta con un equipo técnico dedicado a generar indicadores de costos para la obtención de presupuestos óptimos que generen rentabilidad a corto, mediano y largo plazo luego de la adjudicación del proyecto. Sin embargo, el área tiene deficiencias en el seguimiento a la matriz procura lo cual ha generado en las obras retraso en el proceso de negociación para la contratación de proveedores y ello se debe principalmente a que la empresa no cuenta con un área de procura para el seguimiento de contratos.

En el área de obras, la empresa cuenta con un grupo de profesionales que están a cargo de la ejecución de los proyectos desde la demolición hasta la entrega de los departamentos. El volumen de obras que atiende en un año tiende a ser mínimo por los limitados recursos para la ejecución y debido a que la empresa no ha expandido sus operaciones más allá de las inmobiliarias del holding.

La empresa no cuenta con un área de compras propia, por lo que la adquisición de materiales de construcción se realiza a través de la división de logística y el área de compras del Holding que se encuentra centralizada, y está a cargo de atender los requerimientos de todas las constructoras del grupo. La expectativa sobre el área centralizada era mejorar la negociación de precios con proveedores realizando por volumen, sin embargo, este beneficio no ha sido tangible durante los años de operación del holding debido a que las compras las negocian de forma independiente para cada razón social, lo cual genera retrasos en el proceso y mayores gastos. Adicional a ello, no se cuentan con muchas alternativas de proveedores y muchas veces, ello impide contar con precios competitivos en las adjudicaciones por falta de comparativos. Sin embargo, ello no ha sido impedimento para que la empresa mantenga una alta tasa de cumplimiento de costos, calidad y seguridad en los proyectos entregados.

En la construcción de proyectos, la empresa tiene la ventaja de que ha podido aplicar desde sus inicios metodologías que favorecen el uso eficiente de recursos, debido a ha adquirido la expertise de otras constructoras del holding. Asimismo, cuenta con un área de ingeniería de valor dentro del área de operaciones y tienen como principal objetivo realizar optimizaciones en el diseño, modelamiento y proceso constructivo de los proyectos.

El seguimiento del avance de obras aún es deficiente debido a que aún no se ha logrado implementar un ERP para el proceso y por el momento, se realiza a través de formatos manuales. Uno de los principales indicadores del área es el cumplimiento de entrega de obras

en el plazo planificado a la inmobiliaria para que ellos puedan realizar la entrega a los propietarios. Sin embargo, este indicador tiene alta variabilidad y tiende a ser negativo debido a retrasos en la construcción por motivos de permisos municipales o por las modificaciones solicitadas por los propietarios previo a la compra. En el área de postventa, la Empresa cuenta con un grupo de arquitectos quienes realizan gestiones de levantamiento o subsanación de observaciones por parte de los clientes antes, durante y después de la entrega de los departamentos.

Finanzas

Maeztra cuenta con un área de finanzas cuya principal función es la de realizar las cancelaciones de las obligaciones económicas, así como gestionar las partidas de ingresos y salidas que pueda tener la Empresa. Dicho departamento fue incorporado a principios del 2021, con la finalidad de elaborar el modelo económico organizacional de la compañía.

El actual modelo económico de la compañía está basado en datos contractuales que alimentan la base de datos y que sirven de información para el análisis histórico de los estados financieros de la empresa, de tal forma que pueda proyectarse anualmente los costos y gastos para una mejor evaluación financiera.

Por otro lado, el área está a cargo de la negociación y gestión de financiamiento para la ejecución de proyectos a través de entidades bancarias. Sin embargo, por la corta trayectoria de la constructora en el mercado, la empresa tiene bajo poder de negociación por ello, tiene dificultad para adquirir tasas competitivas de financiamiento. Del mismo modo sucede con los proveedores debido a que tienen cortos plazos en las cuentas por pagar y créditos, lo cual genera un bajo nivel de liquidez y ello ha generado en algunas ocasiones el atraso de pago a otros proveedores.

Recursos Humanos

La Empresa no cuenta con un área de recursos humanos, dicha función recae sobre el área de administración. Las funciones que se realizan como parte de la organización y planificación del personal son convocar, reclutar, entrevistar y seleccionar a los futuros colaboradores mediante reclutadores internos y externos. La Administración promueve planes de carrera y formación profesional para sus colaboradores. Asimismo, desarrolla capacitaciones especializadas para el personal administrativo y de obra. Evalúa constantemente el desempeño y control de personal para el cumplimiento de objetivos por áreas y mantener un clima laboral estable.

Sistemas de información

Maezztra no cuenta con un área directamente creada y destinada que cubra las necesidades tecnológicas de la empresa, la gerencia de IT, la cual podemos observar en el organigrama mostrado al inicio de este documento, consiste en una división creada por el área de informática del Holding. Esta división se encarga de cubrir las necesidades de cada una de las empresas pertenecientes al mismo. Si bien esto le ha logrado cubrir las necesidades que Maezztra ha requerido hasta la fecha, el crecimiento que se espera realizar y la apertura a mercados externos al holding, pone en obligación la generación de un departamento especializado que únicamente se enfoque en las operaciones y necesidades de Maezztra. Esta incorporación será parte del crecimiento exponencial esperado.

Según la información recogida de las entrevistas realizadas, un proyecto que se encuentra en primeras etapas es la implementación de un nuevo ERP para el manejo de los procesos administrativos, contables, operativos y logísticos de la empresa, este proyecto está ligado a la visión del crecimiento de la empresa, debido que el plan futuro esperado busca dejar de depender del holding al momento de los requerimientos de distinta índole administrativa y operativa.

Investigación y desarrollo

El área y las funciones de investigación y desarrollo se encuentran dentro de lo que es el área operativa y logística de la empresa. Ambas áreas están encargadas de la evaluación de mejoras en cada uno de sus procesos, muchos de estos proyectos o implementaciones, toman mucho tiempo debido a la falta de personal especializado y a la carga natural de cada una de las áreas. Por ello también es que se recurre mucho al benchmarking. Entre los proyectos de innovación y desarrollo que hemos podido tener acceso:

- Implementación de sistema ERP.
- Evaluación sobre el uso de material prefabricado para la aceleración en los tiempos de proyecto.

No se encuentra en un plan a mediano plazo sobre la implementación de contar con personal especializado en esto, mucho menos en la implementación de un área especializada, lo que se busca realizar es tener un crecimiento de cada una de las áreas conforme al crecimiento que obtengan implementando la creación de un área comercial y abrir los servicios a empresas externas.

3.2.2 Identificación de fortalezas y debilidades

Fortalezas

F1: Mantiene activa la cartera de proyectos de construcción.

Maeztra forma parte de un gremio de empresas relacionadas como inmobiliarias, las cuales les asignan los proyectos de construcción y mantienen en constante operación a la empresa.

F2: Cuenta con un Plan de Gestión Integral de Proyectos.

Se cuenta con un Plan de Gestión homologado lo que hace que estén definidos los procesos y flujogramas. De esta forma, la funcionalidad del negocio se vuelve más eficiente generando optimización en todas sus fases.

F3: Aplican las diversas metodologías para hacer eficiente la construcción.

La empresa se encuentra actualizada en los diversos procesos de construcción, de tal forma que son eficientes con el uso de sus recursos. Parte de este proceso es la implementación del Lean Construction (construcción sin pérdidas).

F4: Cuenta con un equipo de profesionales propio y especializado para la ejecución de proyectos.

El staff técnico cuenta con profesionales de vasta experiencia laboral en el sector inmobiliario. La gerencia de obras y los residentes cuentan con más de 10 años de continuidad en el rubro inmobiliario, generando confianza en la gestión de proyectos y construcción de las viviendas multifamiliares.

F5: Alta tasa de cumplimiento de costos, calidad y seguridad establecidos para cada proyecto.

Los indicadores de desempeño demuestran que los proyectos concluyen con éxito dentro del costo preestablecido, cumpliendo la calidad de obra y manteniendo cero accidentes durante la construcción.

F6: Auditorías internas de forma constante a las principales áreas de la empresa.

Parte del Plan de Gestión es incorporar auditorías inopinadas a las diferentes áreas de la empresa. Estas auditorías generarán un sondeo del cumplimiento del Plan Estratégico Anual. Entre los puntos de referencia, se realizan auditorías al área operativa y administrativa. En el área operativa se gestionan auditorías de calidad y seguridad realizadas por terceros. Mientras que en el área administrativa se realizan auditorías contables y de gestión de recursos humanos por auditores de la SGS.

F7: Programas de capacitación frecuentes para administrativos y obras.

En el Plan Estratégico de la Empresa se hace mención a diferentes programas para la capacitación permanente de los colaboradores generando crecimiento laboral y educativo. Entre las capacitaciones se encuentran las de operatividad, tales como gestión de proyectos, control de obras, gestión de seguridad y salud en el trabajo y gestión de calidad y mejora continua.

F8: Área de ingeniería de valor para optimizar proyectos.

La empresa cuenta con un área especializada en generar valor a los Proyectos evaluando las diversas optimizaciones en cuanto diseño, modelamiento y proceso constructivo, para generar mayor rentabilidad a consecuencia del ahorro de costos o procesos.

Debilidades**D1: Tiempos de entrega de proyectos mayor al promedio del mercado.**

En los proyectos en Lima Top, las inmobiliarias venden los proyectos aceptando modificaciones a los clientes. Esto genera que la empresa no entregue a tiempo la construcción debido a las modificaciones constantes de los propietarios, lo que hace que no se cumpla con el indicador de tiempo de ejecución.

D2: ERP limitado a compras y presupuestos.

Maezztra cuenta con el S10 como ERP, los módulos son de Compras y Presupuestos, lo que hace que el control de los proyectos se realice en formato excel con datos no reales al 100% (estimados).

D3: Falta de solvencia o limitación de financiamiento en proyectos.

Al trabajar con adelantos y valorizaciones mensuales, Maezztra cuenta con una latente falta de solvencia en los meses más críticos de ejecución.

D4: Deficiente operación del área de compras

El holding cuenta con un área de logística que atiende los requerimientos de todas las empresas, sin embargo, las compras no las realizan por volumen por falta de planificación, lo cual incrementa los gastos y limita la negociación de precios con proveedores debido a que se realizan compras por cada razón social del grupo.

D5: Deficiente seguimiento a las contrataciones de personal o proveedores.

No se cuenta con un área de procura para el seguimiento de contratación de licitaciones privadas internas y de personal. Asimismo, el área de presupuestos y control no realiza seguimiento a la matriz de procura generando atraso y menor tiempo para las negociaciones correspondientes.

D6: Limitada cantidad de proveedores.

No se cuentan con proveedores homologados para los diferentes procesos o partidas de construcción. El área de logística cuenta con pocos proveedores para establecer cuadros comparativos competitivos, lo que hace que se adjudique con precios o alcance altos, algunas veces precios por encima del mercado actual.

D7: Al ser empresa reciente, no cuenta con créditos con los proveedores.

Los proveedores no otorgan créditos a la empresa debido a la falta de récord crediticio. La Administración cuenta con un limitado poder de negociación frente a las cuentas por pagar y créditos. Además, los proveedores otorgan líneas de crédito bastante cortas para el flujo operativo de los proyectos.

D8: Gestión deficiente administrativa respecto a los pagos a proveedores.

Al no contar con caja para los pagos, se evidencia atraso en pagos a proveedores, por lo que los proyectos incurren en atrasos debido a que los proveedores restringen la atención de materiales o servicios.

D9: Demanda mínima de proyectos de construcción

La creación de la empresa tuvo como único objetivo atender la demanda de construcción de las inmobiliarias pertenecientes al holding, lo cual limita las operaciones de Maeztra debido a que depende de una acotada cartera de clientes. Lo cual genera un crecimiento paulatino de la empresa debido a que no puede ampliar sus oportunidades comerciales.

Capítulo IV: Alternativas de Solución

En base al problema presentado en este trabajo de investigación, se plantean 2 alternativas de solución para la empresa, que buscan tener mejoras en sus resultados proyectados para sus próximos años de operación.

4.1 Alternativa 1: Creación del área comercial para Maezztra

4.1.1 Aspectos Positivos

Flexibilidad en los proyectos a implementar y crecimiento del mercado potencial

La operación de Maezztra únicamente se basa en los proyectos asignados por las inmobiliarias pertenecientes al holding. Sin embargo, debido al impacto económico ocurrido en los últimos 2 años, se estima que la creación de un área comercial permitiría expandir los servicios de la empresa a mercados externos y ello podría contrarrestar el impacto negativo y las pérdidas en la operación de los últimos años debido a la crisis sanitaria del COVID-19. Por otro lado, al desarrollar el área comercial, tendrá una mayor autonomía y decisión sobre la selección de proyectos, negociación de precios, generación de contratos a largo plazo de exclusividad, entre muchos otros beneficios que serán de beneficio económico de la empresa y permitirá su crecimiento dentro del sector.

Posibilidad de generar un posicionamiento de marca e imagen corporativa en el sector construcción

La creación de un área comercial y la apertura al mercado inmobiliario también obligaría a generar un plan de posicionamiento de marca junto con un plan de marketing. En el que la propuesta de valor está basada en la construcción de proyectos con el respaldo de una holding con más de 10 años de experiencia en el mercado , con una tasa mínima de

postventa y con un costo por debajo del promedio del mercado.. La empresa lograría un posicionamiento en el sector en un mercado altamente competitivo con más de 5500 empresas constructoras registradas, más de 8000 empresas constructoras informales y podrá beneficiarse del respaldo financiero del holding de empresas y realizar un lanzamiento al mercado mediante estrategias de penetración de mercado.

Las inmobiliarias con las que Maezztra ha trabajado hasta la fecha, las cuales han sido las principales fuentes de operación, respaldan la experiencia de Maezztra en el rubro de construcción, si bien, no se busca reemplazar la relación ya consolidada con estas, se busca generar un entorno de competencia leal en el mercado.

En base a los puntos desarrollados, Maezztra cuenta con las herramientas para el desarrollo de un posicionamiento de mercado agresivo, a pesar del corto tiempo en el mercado, cuenta con el respaldo de haber realizado proyectos de construcción de inmobiliarias bien posicionadas. Adicional a esto, Maezztra cuenta con la experiencia en gestión de proveedores, equipos, operaciones y cuenta con un equipo de profesionales que han estado a cargo de la operación de la empresa.

Mayor capacidad de negociación

Los proyectos asignados a Maezztra por parte de las inmobiliarias del holding y el respaldo financiero de este último, le permite a la empresa tener un alto poder de negociación ante potenciales clientes que requieran el servicio de la constructora. Maezztra se encuentra en un mercado altamente competitivo, sin embargo, la negociación y facilidades que podrá brindar a sus potenciales clientes, le brindará un posicionamiento atractivo y diferenciado.

A pesar del mercado saturado de empresas competidoras, la amplia oferta de empresas inmobiliarias genera un panorama amplio de potenciales clientes, según las cifras brindadas por el INEI (2019) se encontraban registradas 62,200 empresas inmobiliarias, una gran demanda a nivel nacional, por lo que Maezztra con su expertise operacional y el

respaldo financiero, se encuentra en una posición muy ventajosa ante la gran demanda de proyectos por parte de las inmobiliarias del mercado.

Menor dependencia de las inmobiliarias del holding.

Uno de los principales motivos por lo cual se plantea la implementación de un área comercial y aperturar los servicios al mercado inmobiliario, es debido a la actual dependencia que tiene Maezztra ante las inmobiliarias del holding empresarial para el desarrollo de sus operaciones.

Es precisamente esta dependencia por la cual Maezztra no puede desarrollar un plan de crecimiento exponencial, debido a que depende de la demanda de las inmobiliarias internas del holding y al crecimiento que ellas pueden tener en el mercado. El panorama de crecimiento de las inmobiliarias se ha visto estancado por factores anexos a la crisis sanitaria y Maezztra se encuentra en una posición complicada al no poder expandir sus operaciones al depender únicamente del holding. La implementación del área comercial busca reducir esta dependencia y abrir sus operaciones a un mercado de oportunidades.

Apertura a nuevas oportunidades de proyectos de construcción

La empresa Maezztra desde su creación únicamente atiende los proyectos de clientes internos dentro del holding, lo cual ha generado dependencia de demanda. A raíz de la crisis causada por el COVID-19, solo durante el primer semestre la producción sectorial se contrajo en un 41% y las inmobiliarias limitaron sus operaciones principalmente por los riesgos de inversión frente a la incertidumbre por el decrecimiento del sector.

Según la Revista Gana Más (2022) en el estudio sobre las Expectativas del Sector Inmobiliario Crecen. En el año 2021, el sector creció en un 35% por el incremento de las inversiones privadas y públicas. Asimismo, la coyuntura ha afectado no solo ha afectado las empresas sino también ha generado la inversión y al decrecimiento de una única fuente de ingreso y solo mantiene clientes internos dentro del Holding. El crecimiento presentado se

basa en dos factores primordiales, por un lado, está el crecimiento del sector construcción e inmobiliario ya mencionado previamente, sin embargo, adicionamos un factor adicional a considerar, el cual es la actual demanda insatisfecha del mercado, la cual oscila las 300 mil unidades.

En segundo lugar, nos basamos en el flujo operativo de la empresa, el crecimiento de las operaciones de Maezztra debe y requiere ser de forma exponencial, esto debido a las responsabilidades primarias a cubrir con las inmobiliarias del holding. Por ello analizamos un crecimiento promedio bajo en cuestión al número de proyectos, pero se debe tener en cuenta que cada proyecto tiene un impacto alto en los ingresos, por ello en relación con la inversión que veremos más adelante, nos da ratios favorables.

Por último, en la tabla 3 hemos presentado la proyección en cuestión del número de obras y su representación en metros cuadrados, este se basa en la capacidad operacional de la empresa, teniendo en cuenta un crecimiento paulatino entre el número de obras posibles a ejecutar por año y el número de proyectos asignados, estos en función de una operación regular de otras empresas constructoras similares en tamaño a Maezztra. Asimismo, hemos adicionado el servicio de Ingeniería de Valor, este es un servicio adicional que se considera en los proyectos tomando en cuenta el tamaño de este. Este servicio consiste básicamente en la optimización a nivel costos de los proyectos, este es un servicio opcional, sin embargo, será incluido con un precio especial al tomar el servicio de construcción con Maezztra.

Tabla 3*Proyección de ventas de la Empresa Maeztra 2022-2027 (Alternativa 1)**En miles de soles*

Periodo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
N° Obras Internas	2	2	3	3	3	3
N° Obras Externas	0	1	1	2	3	4
Metros cuadrados construidos (*)	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000	35.000
Ingeniería de valor (**)	S/. 0	S/570	S/760	S/1,900	S/3,420	S/5,320
Proyectos u obras (*)	S/20,900	S/31,350	S/41,800	S/52,250	S/62,700	S/73,150
IGV (18%)	S/3,762	S/57,456	S/7,661	S/9,747	S/11,902	S/1,412
Total ventas	S/24,662	S/37,096	S/49,451	S/61,997	S/74,602	S/87,275

Nota. * Se asume un tipo de cambio = S/. 3.80 ; * * El costo por metro cuadrado varía según la vigencia de los materiales y el TC

La revisión de estos resultados nos permite poder observar y evaluar el crecimiento paulatino que tendrían las ventas de la empresa tanto en el corto como en el mediano plazo, como podremos observar más adelante en la Tabla 4, el crecimiento de las ventas permite contar con ratios de costo-beneficio atractivos, superando incluso el 300%. El estimado realizado se basó en un escenario neutral, esto debido a que los factores externos e internos de la empresa que son volátiles y sensibles a distintos cambios, sin embargo, aun presentando un escenario neutral se presenta un crecimiento altamente atractivo en las ventas de Maezztra. Para un detalle más profundo sobre el mercado total y potencial del sector construcción, hemos basado la información según un estudio de mercado de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI, 2021) en el anexo 2.

Uso de los mismos recursos existentes en la empresa

La empresa Maezztra al dedicarse a la construcción de proyectos inmobiliarios, cuenta con los recursos necesarios para abrir su mercado a nuevas inmobiliarias, cuenta con profesionales expertos en el rubro, lo cual ha permitido que durante sus dos primeros años de operación cumpla con las expectativas de sus clientes internos del holding.

Es por ello, que la empresa tiene todos los recursos necesarios para aperturar sus operaciones a un mercado fuera de la corporación, para acceder a mayores oportunidades de negocios que favorezcan el crecimiento de la empresa. La inversión que se debe realizar inicialmente está directamente relacionada con desarrollar un área comercial en la empresa que permita dar a conocer sus servicios ya existentes y así prospectar a potenciales clientes.

Tercerización de “servicios”

Como se mencionaba en el punto anterior, la empresa se encuentra operativa y cuenta con los recursos más importantes para el desarrollo de sus proyectos. Sin embargo, al ser

una empresa relativamente nueva puede que existan ciertos servicios que no ha podido asumir debido al alto costo de inversión como maquinarias y equipos especializados.

En este sentido, un aspecto positivo es que la empresa si tiene demanda de proyectos más desarrollados que requieran servicios especializados, estos podrán ser tercerizados. Maezztra cuenta con el know-how del negocio y a medida que se posicione en el mercado podrá invertir en adquirir recursos propios.

Análisis del Estado de Resultados

El análisis corresponde al informe que muestra los ingresos que Maezztra obtuvo durante el periodo 2021, según lo indicado en el Anexo 1. Se muestran tanto los costos, como los gastos asociados a esa obtención de ingresos. El resultado final podemos concluir la ganancia de la empresa en el año y, en base a ello, se realizará la proyección para la propuesta que plantea el presente trabajo de investigación presentado en la tabla 4, la base de esta proyección se basa en la proyección de la tabla 3, creando una simulación de costos en base a los datos obtenidos de los años de operación actual, se pronostica un incremento en base al número de proyectos posibles a ejecutar, se presenta un escenario optimista en el crecimiento del sector, por ello en base al precio de mercado y utilizando la capacidad operativa al 100% de la empresa se presenta el estado de resultados propuesto en la tabla 4, cabe adicionar que el crecimiento operativo de la empresa estaría ligado al crecimiento de la misma.

Tabla 4

Estado de Resultados MAEZZTRA proyectado
En miles de soles

	Al 31/12/21	Al 31/12/22	Al 31/12/23	Al 31/12/24	Al 31/12/25	Al 31/12/26	Al 31/12/27
Ingresos	S/.						
Ventas Netas	7.173	24.662	37.096	49.461	61.977	74.602	87.275
Costo de construcción	-5.685	-19.319	-29.058	-38.744	-58.437	-58.438	-68.365
Utilidad Bruta	1.488	5.343	8.037	10.717	13.433	16.164	18.909
Gasto Administración	-532	-1.233	-1.855	-2.473	-3.1	-3.73	-4.364
Gasto ventas	-	-493	-742	-989	-1.24	-1.492	-1.745
Resultado de Operación	956	3.617	5.441	7.254	9.093	10.942	12.8
Otros Egresos	0	0	0	0	0	0	0
Pérdida por diferencia de cambio	-21	-123	-185	-247	-310	-373	-436
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Diversos	1	247	445	692	868	1.194	1.396
Resultados Antes de Impuestos	-	3.74	5.7	7.699	9.651	11.762	13.733
Impuesto a la renta	-281	-1.122	-1.71	-2.31	-2.895	-3.529	-4.12
Resultado del periodo	655	2.618	3.99	5.39	6.756	8.234	9.613

En la Proyección de Estado de Resultados del 2021 al 2027 se evidencia un crecimiento progresivo anual en los ingresos, en los gastos y en el resultado del periodo. Se concluye lo siguiente:

- Las ventas incrementan progresivamente entre 15% y 30% anualmente.
- La utilidad bruta se mantiene entre los 21% y 22% anualmente.
- El resultado de operación varía de 13.21% en el primer año hasta 14.67% en el último año de proyección.
- El resultado del periodo varía de 13.27% en el primer año hasta el 16.27% en el último año de proyección.
- En cuanto al monto de resultado de periodo varía de la siguiente forma:
 - 2021: 655,106 soles.
 - 2022: 2'618,282 soles.
 - 2023: 3'990,250 soles.
 - 2024: 5'389,579 soles.
 - 2025: 6'755,606 soles.
 - 2026: 8'233,530 soles.
 - 2027: 9'613,307 soles.
- La proyección general del estado de resultados genera signos alentadores para la inversión y visiona un panorama positivo para la Empresa; siempre y cuando, se cumplan los objetivos internos.

Menor inversión inicial al implementar únicamente un área que tendrá soporte de las áreas actuales de la empresa

Debido a que la empresa ya se encuentra consolidada, la única inversión que requiere de forma inicial es el desarrollo de un área comercial que se integraría a la actual estructura

organizacional. Maezztra cuenta con áreas funcionales que serán soporte del área comercial como finanzas, contabilidad y logística, las operaciones serán más dinámicas, debido a que se busca incrementar la demanda y la contratación de servicios de construcción que favorezcan el crecimiento de Maezztra.

Para mostrar una evaluación más detallada respecto al flujo de retorno de inversión indicado en la Tabla 5, se evaluó la proyección de inversión anual comparándola con las rentabilidades, obteniendo un crecimiento secuencial lo cual ha generado expectativas positivas. Asimismo, en la Tabla 5, podemos ver la evaluación del retorno operativo sobre los ingresos.

Tabla 5

Flujo de Retorno de inversión - Inversión
En miles de soles

Período	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inversiones fijas	86	94	104	114	125	138
<i>Depreciables</i>	43	47	52	57	63	69
<i>IME</i>	21	23	26	28	31	34
<i>Muebles y enseres</i>	22	24	26	29	32	35
Inversiones diferidas	130	143	158	173	191	210
<i>Gastos Administrativos</i>	19	21	23	25	28	31
<i>Gasto de Software</i>	11	12	13	14	16	17
<i>Gastos de marketing</i>	100	110	122	134	147	162
Total inversión inicial	216	238	261	287	316	348

Tabla 6

Flujo de Retorno de Inversión - Operación
En miles de soles

	Al 31/12/22	Al 31/12/23	Al 31/12/24	Al 31/12/25	Al 31/12/26	Al 31/12/27
Ingresos	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Ventas Netas	24.662	37.096	49.461	61.997	74.602	87.275
Costo de construcción	-19.319	-29.058	-38.744	-48.564	-58.438	-68.365
Utilidad Bruta	5.343	8.037	10.717	13.432	16.164	18.909
Inversión	-216	-238	-261	-287	-316	-348
Flujo de Retorno	5.128	7.8	10.455	13.145	15.848	18.562

4.1.2 Riesgos a considerar

Competidores del sector construcción.

De acuerdo con las cifras brindadas por el INEI, en el año 2020 en el mercado existieron un total de 23,700 empresas de construcción a nivel nacional, esperando un crecimiento de 5% anual (INEI, 2020). Estas cifras muestran el alto número de competidores a los cuales Maezztra puede enfrentar en miras de iniciar operaciones abiertas en el mercado peruano.

Sin embargo, cabe resaltar que el crecimiento del mercado y la expansión urbana en Lima y provincias va acorde e inclusive en mayor ritmo de crecimiento que la del sector, esto permite que la competencia entre las constructoras esté regularizada y no monopolizada, lo cual permite a empresas nuevas a poder competir en el mercado.

Falta de preparación y de conocimiento ante las funciones de un área nueva.

Al no tener una idea previa sobre un plan comercial, de marketing y de marca por parte de Maezztra, sí debemos tener en consideración que este proceso no solo requerirá de expertos en el tema, sino a su vez, tiempo para poder contar con una estrategia a corto y mediano plazo con objetivos cuantificables.

Por otro lado, dentro de los factores encontrados dentro de la investigación de la operación de la empresa y la operación de la empresa de la mano del holding, este último tiene cierto control sobre los procesos administrativos que cada una de las empresas realiza, teniendo todos que cumplir con ciertos lineamientos y normas. Se debe tener entonces en consideración al momento de la creación de este nuevo departamento poder contar un equipo senior con experiencia en el sector e industria de construcción.

Necesidad de inversión inicial: Contratación de personal de ventas y desarrollo de área de marketing.

Habiendo mencionado distintos puntos a tener en cuenta con respecto a los riesgos a considerar, se debe tener en cuenta la inversión inicial necesaria para no solo la implementación del área y el personal, sino también, la inversión necesaria para las campañas y gastos correspondientes.

En el plan de ejecución, podremos encontrar el detalle financiero correspondiente a las inversiones a tomar en cuenta para la operación de la nueva área. En este punto es importante precisar que la viabilidad del proyecto está ligada a la espalda financiera brindada por el holding, como a su vez, de los resultados obtenidos en los últimos años de operación.

Lenta prospección y maduración de cartera de clientes

Al ser una empresa nueva para el mercado de construcción, Maezztra tiene alta probabilidad de tener una lenta maduración de su cartera de clientes debido a que desde su creación no ha sido una empresa con un amplio enfoque comercial. Lo cual limitará la velocidad de crecimiento y participación en el sector.

4.2 Alternativa 2: Creación de la Unidad de Negocio de Consultoría Inmobiliaria

4.2.1. Aspectos Positivos

Disponibilidad de profesionales que pueden desarrollar la unidad de negocio

Maezztra cuenta con un área de ejecución de Obras, la cual está compuesta por profesionales competentes y con experiencia en el sector. Además de ello, esta área realiza sus gestiones en base a ciertos procesos estandarizados mediante un Sistema de Gestión Integral y la aplicación de metodologías para que la construcción sea eficiente y no se generen pérdidas (lean construction). Generar una nueva unidad de negocio que realice consultoría inmobiliaria será beneficioso ya que Maezztra cuenta con un staff de profesionales que pueden realizar la evaluación de Proyectos desde la concepción de estos.

Diversificación de Negocio

La Empresa tiene como unidad de negocio principal la ejecución de proyectos multifamiliares. Este proceso lleva consigo todo el proceso de construcción desde la demolición y/o excavación masiva hasta la entrega al cliente inmobiliario. Es importante destacar que, como Constructora, Maezztra está especializado en la construcción de Multifamiliares con sótanos.

Es por ello por lo que, al evaluar nuevas áreas de inversión y generación de valor, se propone habilitar una nueva unidad de negocio para consultoría inmobiliaria, la cual generará una diversificación del negocio, con lo cual Maezztra ampliará su cartera de Proyectos. Esta nueva área se encargará de desarrollar y evaluar terrenos económicamente desde la concepción del proyecto hasta la aprobación y conformidad de obra.

Generar valor al cliente a través de la ingeniería de valor para optimizar los proyectos

Se podrá maximizar los costos y tiempos de ejecución de los proyectos, generando ahorros según la experiencia en la construcción de edificios multifamiliares de Maezztra. Asimismo, el desarrollo de tecnologías de información y la implementación de nuevas metodologías constructivas ha generado cierta expectativa en las diversas mejoras y optimizaciones a los Proyectos Multifamiliares. La aplicación del lean construction, por ejemplo, ha generado la mejora de cubrir mermas o desperdicios en menor cuantía dentro del proceso de construcción.

Uno de los procesos que también va a generar positivismo en el tema es la optimización de los planos constructivos a nivel de detalle técnico, ya que el expertise de la Constructora ha generado ciertos ratios a nivel técnico que pueden mejorar la propuesta técnica y económica de la construcción de Edificios Multifamiliares.

Generar mayor rentabilidad y cartera de proyectos

Promover la consultoría inmobiliaria generará mayor rentabilidad y cartera de proyectos a Maezztra, de tal forma que pueda diversificarse y mantener su posicionamiento como Empresa brindando servicios de construcción y desarrollo de proyectos.

La industria de la construcción es una de las industrias que tiene poco desarrollo digital a comparación de otros rubros. Existen procesos que requieren de una mejora, especialmente en la automatización. Estos procesos son de alto impacto en los resultados reflejados en los estados financieros. En la tabla 7, presentamos la proyección en cuestión del número de obras y su representación en metros cuadrados considerando la creación de una nueva unidad de negocio inmobiliaria.

Tabla 7

Proyección de ventas de la Empresa Maezztra 2022-2027
En Miles de Soles

Periodo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
N° Obras Internas	2	2	3	3	3	3
N° Consultoria Internas	0	2	2	2	2	2
Metros cuadrados construidos (m2)	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000	35.000
Ingreso Proyectos u obras (*)	S/. 1.710	S/. 3.420	S/. 4.275	S/. 4.275	S/. 4.275	S/. 4.275
IGV (18%)	S/. 307	S/. 615	S/. 769	S/. 769	S/. 769	S/. 769
Total ventas	S/. 2.017	S/. 4.035	S/. 5.044	S/. 5.044	S/. 5.044	S/. 5.044

Nota. * Se asume un tipo de cambio = S/. 3.80; ** Los precios de venta por metro cuadrado varía según la vigencia de los materiales y el TC

Ampliar la capacidad resolutive de negocios y mejorar comercialmente

Desarrollar los proyectos desde el anteproyecto impactará positivamente en la construcción de esta, ya que generar entornos colaborativos entre el desarrollador y constructor será beneficioso para los clientes.

Las empresas del sector construcción deben tener en consideración que la obra no está dirigida al consumidor final. Sino por el contrario, se atienden las necesidades del cliente de la constructora que en sí es la inmobiliaria. El manejo comercial debe estar dirigido bajo estrategias diferenciadas debido a que los potenciales clientes son empresas que tienen amplio conocimiento del sector y que cuentan con profesionales expertos para la selección de constructoras, en la que no solo se priorizan los precios sino también la calidad del servicio otorgado. La constructora deberá tener en consideración que sus procesos de venta serán de mediana duración y se deberá tener disponibilidad y rápida respuesta a las necesidades del cliente. La falta de información podría significar la dificultad de toma de decisiones por parte de la inmobiliaria o de lo contrario que puedan desistir del proceso. En este sentido, es clave levantar información de las necesidades e intereses, conocer qué tipo de información técnica y comercial requieren. Así como también, el nivel de detalle que necesitan, los cuales deben ser trabajados junto a los especialistas de obra. Se requiere diseñar una estrategia adaptada a cada cliente y de respuestas ágiles con el objetivo de tener procesos de ventas efectivos.

Para realizar el análisis de la segunda alternativa la cual es crear una nueva unidad de negocio de consultoría inmobiliaria, realizamos la evaluación económica de la propuesta considerando una proyección hasta el año 2027. Como resultado, se obtuvieron las Tablas 8, 9 y 10 en donde se ponen en evidencia el estado de resultados proyectado y el flujo de retorno de inversión.

Tabla 8

Estado de Resultados MAEZZTRA proyectado (Alternativa 2)
En Miles de Soles

	Al 31/12/21	Al 31/12/22	Al 31/12/23	Al 31/12/24	Al 31/12/25	Al 31/12/26	Al 31/12/27
Ingresos	S/.						
Ventas Netas	7.172	8.968	17.936	22.420	22.420	22.420	22.420
Costo de servicio	-5.685	-6.277	-12.555	-15.694	-15.694	-15.694	-15.694
Utilidad Bruta	1.487	2.690	5.380	6.726	6.726	6.726	6.726
Gasto Administración	-532	-1.076	-2.152	-2.690	-2.690	-2.690	-2.690
Gasto ventas		-493	-493	-493	-493	-493	-493
Resultado de Operación	955	1.121	2.735	3.542	3.542	3.542	3.542
Otros Egresos							
Pérdida por diferencia de cambio	-20	-28	-68	-88	-88	-88	-88
Otros Ingresos							
Ingresos Diversos	1.1	10	10	10	10	10	10
Resultados Antes de Impuestos	935	1.102	2.676	3.463	3.463	3.463	3.463
Impuesto a la renta	-280	-330	-803	-1.039	-1.039	-1.039	-1.039
Resultado del periodo	655	772	1.873	2.424	2.424	2.424	2.424

Tabla 9*Flujo de Retorno de inversión – Inversión (Alternativa 2)**En Miles de soles*

Período	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inversiones fijas	85.7	94.2	103.6	114.0	125.4	138.0
Depreciables	42.8	47.1	51.8	57.0	62.7	69.0
IME	21.3	23.4	25.7	28.3	31.1	34.3
Muebles y enseres	21.5	23.7	26.0	28.6	31.5	34.7
Inversiones diferidas	130.2	143.2	157.5	173.3	190.6	209.7
Gastos Administrativos	19.0	20.9	22.9	25.2	27.8	30.6
Gasto de Software	10.8	11.8	13.0	14.3	15.8	17.3
Gastos de marketing	100.4	110.4	121.5	133.6	147.0	161.7
Total inversión inicial	215.9	237.5	261.2	287.3	316.1	347.7

Tabla 10

Flujo de Retorno de Inversión – Operación (Alternativa 2)
En Miles de Soles

	Al 31/12/22	Al 31/12/23	Al 31/12/24	Al 31/12/25	Al 31/12/26	Al 31/12/27
Ingresos	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Ventas Netas	8.968	17.936	22.420	22.420	22.420	22.420
Costo de construcción	-6.277	-12.555	-15.694	-15.694	-15.694	-15.694
Utilidad Bruta	2.690	5.380	6.726	6.726	6.726	6.726
Inversión	(215)	(237)	(261)	(287)	(316)	(347)
Flujo de Retorno	2.474	5.143	6.464	6.438	6.409	6.378

4.2.2. Riesgos a considerar

No cuenta con las acreditaciones necesarias ni tiempo en el mercado.

Al ser una empresa nueva en el rubro, Maezztra no cuenta con acreditaciones para desempeñarse como proveedor en materia de consultoría. Por este motivo, se debe considerar inicialmente establecer un sistema de gestión con etapas establecidas durante el proceso de consultoría. Asimismo, considerar tercerizar con una empresa auditora la revisión periódica de procesos para la mejora continua que permita en el mediano plazo la obtención de certificaciones que avalen la calidad del servicio.

Alto nivel de competencia en el mercado.

Existen empresas renombradas a nivel local en el sector, por lo que existe un alto nivel de competencia en el mercado, por lo que, Maezztra tendrá que competir por niveles y con empresas pequeñas en las licitaciones privadas que se puedan presentar.

Para ello, Maestra debe enfocarse en la búsqueda de clientes internos en la holding y clientes externos a través de publicidad segmentada para dar a conocer sus servicios. Asimismo, mantener un modelo económico que priorice precios competitivos en el mercado. Asimismo, dar relevancia a la constante generación de valor para los potenciales clientes e innovación en los procesos que marquen diferenciación frente a sus competidores.

Poca experiencia en gestión municipal

Maezztra no cuenta con experiencia en gestión municipal para las aprobaciones de Proyectos inmobiliarios. Asimismo, no cuenta con proveedores especializados para brindar asesorías técnicas para la elaboración de expedientes técnicos de proyectos multifamiliares.

Por este motivo, Maezztra deberá levantar información, establecer procesos y dimensionar plazos para la ejecución de cada etapa de la consultoría tomando en consideración los permisos y licencias requeridos de terceros para la ejecución de las obras de sus clientes.

Se deben realizar esfuerzos para la simplificación de procesos administrativos que favorezcan el desarrollo de procesos en corto plazo. Asimismo, en la planificación se deben considerar plazos adicionales por obstáculos que se puedan generar durante los trámites municipales.

Pocos contactos en el sector público para la aprobación de proyectos

Para poder desarrollar expedientes inmobiliarios y que éstos sean aprobados municipalmente se requieren de contactos para la aprobación de los expedientes para la autorización de la licencia municipal de construcción. En este sentido, es importante que previo al inicio de operaciones se considere la búsqueda de personal conocido o de confianza para solicitar la revisión de requerimientos mínimos para la aprobación y que ello permita que se anticipen posibles obstáculos en la presentación de proyectos.

4.3 Selección de la Solución Propuesta

Tras haber realizado un análisis a profundidad de los beneficios y riesgos de ambas opciones, hemos optado por seleccionar la alternativa de implementar un área comercial dentro del organigrama de la empresa Maezztra. Esta elección se basa mayormente en un tema de necesidad, si bien la empresa ha podido mantenerse en operaciones en los últimos años, tiene un techo de crecimiento impuesto por su falta de recursos para poder ofrecer sus servicios a las inmobiliarias del mercado. Es una prioridad en las líneas de la empresa el poder abrir sus operaciones y consideramos que al ya contar con el know how del negocio y contar con proyectos ya finalizados, le da suficiente respaldo ante un mercado altamente competitivo, como lo es el sector construcción.

A continuación, se presentará la justificación tanto cualitativa como cuantitativa, de la elección a implementar, y a su vez, revisaremos los planes de ejecución, proyecciones y resultados esperados.

4.4. Conclusiones

En este capítulo, se han desarrollado alternativas de solución en base al problema identificado en el presente trabajo de investigación. Se plantearon 2 alternativas que eran las más viables para el negocio, se analizaron aspectos positivos y riesgos que podrían traer consigo la implementación de estas. En la investigación y análisis se evidenció que la empresa tiene amplias oportunidades de crecimiento y expansión en el sector de construcción, sin embargo, requiere contar con un plan estructurado y tener visibilidad de la proyección de resultados para implementar en el corto plazo cambios que favorezcan el resultado de sus operaciones. Por lo tanto, la implementación del área comercial permitirá a la empresa tener autonomía para impulsar su crecimiento, sin depender de la demanda interna de inmobiliarias del holding, es una prioridad para los planes de expansión de la empresa. Maeztra es una empresa consolidada en sus procesos, dispone de recursos y experiencia que favorecerá su apertura de operaciones fuera del holding, la credibilidad de sus operaciones estará respaldada por un holding especializado de más de 10 años en el mercado, por lo que el reto principal para la empresa será la organización interna de sus recursos para atender mayores volúmenes de operación e integrar sus áreas internas al área comercial. En la justificación cuantitativa, se han realizado proyecciones de ventas y rentabilidad en base a información histórica de Maeztra y se ha tomado en cuenta el crecimiento del mercado. Los resultados proyectados son positivos en ambos proyectos y de mayor margen comparado a sus resultados de años anteriores. La alternativa de solución seleccionada implica ampliar esfuerzos para comercializar sus actuales servicios, lo cual significa un bajo nivel de riesgo en la inversión inicial para la ejecución. A largo plazo, la empresa tendrá posibilidad de invertir en ampliar sus operaciones y diversificar sus servicios en nuevas unidades de negocio, considerando que tendrá mayor posicionamiento y participación en el mercado.

Capítulo V: Plan de Implementación y Valorización

5.1 Objetivos a Lograr

La planificación estratégica de Maezztra tiene dentro sus principales objetivos el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el sector construcción. Para ello, la propuesta de la implementación área comercial de Maezztra responde al objetivo de ampliar sus oportunidades de expansión en un mercado abierto y altamente competitivo.

Uno de los principales motivadores de la empresa para aplicar esta propuesta es que cuentan con los recursos y el conocimiento del negocio para operar fuera de las inmobiliarias del holding a la que pertenecen. El objetivo con la implementación de este proyecto es revertir el decrecimiento de los ingresos de la empresa a raíz de los factores externos no controlables como fue el de la crisis sanitaria del COVID-19.

5.2 Alcance del Proyecto

La presente propuesta brindará a Maezztra el plan de implementación del área comercial en la organización. El alcance del proyecto contempla las actividades necesarias desde la estructuración interna del área, la definición de roles, el desarrollo de flujos de procesos, la integración de actividades con áreas anexas y el plan de marketing hasta el inicio de sus operaciones. Se desarrollará el proyecto por etapas y se iniciará realizando la definición de las actividades que lo componen, la relación y dependencia que tienen entre ellas, los recursos requeridos, se definirán los plazos y finalmente estas actividades serán plasmadas en un cronograma que permitirá tener visibilidad y control durante la etapa de ejecución. Asimismo, se plantearán indicadores que serán claves para la medición de los avances del proyecto, así como para la medición de resultados luego de su implementación.

Recursos Involucrados

Una de las principales actividades para la implementación del proyecto es gestionar los recursos que puedan contribuir al cumplimiento del plan de ejecución. Por tal motivo, a continuación, se identificarán, se propondrán adquisiciones, se planificará y se asignarán los recursos del proyecto buscando maximizar la eficiencia y el logro de objetivos. Para ello, hemos levantado información de los recursos humanos y los recursos materiales disponibles dentro de la organización para en base a ello identificar cuales estarían involucrados dentro del proyecto.

5.2.1 Recursos Humanos

Para este proyecto, realizamos la evaluación de las posiciones claves que se requieren para la ejecución. Muchas de las posiciones participarán en todas las etapas del proyecto, sin embargo, algunas de ellas sólo participarán en actividades específicas según el cronograma.

Asimismo, es importante resaltar que se requerirá de la contratación de nuevas posiciones y se tendrán que reestructurar los roles de posiciones ya existentes para optimizar los recursos. Se asignará un equipo de trabajo interno que liderará desde los frentes de cada área de la empresa para integrar sus procesos a la nueva área comercial. A continuación, se presentarán las posiciones y los roles de que serán parte del proyecto:

Gerente General:

Esta es una de las principales posiciones a nivel directivo dentro del proyecto. Junto al jefe del proyecto, asumirá la integración de las gerencias actuales y la nueva área. Así como supervisará el progreso y cumplimiento del plan de trabajo. Estará a cargo de la toma de decisiones junto a los especialistas de cada actividad. Asimismo, estará a cargo de la revisión y aprobaciones de las nuevas contrataciones y flujos de trabajo. Finalmente, cuando el proyecto llegué a la etapa final que será el inicio de actividades comerciales estará a cargo de revisar y analizar los resultados de ventas, el retorno de inversión y las proyecciones financieras del negocio.

Jefe de ventas:

Esta posición será nueva para la organización, tendrá un rol estratégico para el desarrollo y la ejecución del proyecto. En primera instancia, estará a cargo de la revisión del plan de trabajo planteado para la creación del área y aportar desde su experiencia acciones claves para el éxito del proyecto. Es el principal responsable de la fuerza de ventas de Maeztra y estará a cargo de formar el equipo comercial el cual inicialmente estará conformado por 2 ejecutivos de ventas y 1 coordinador de marketing. Estará a cargo de establecer el plan de ventas, desarrollar estrategias de prospección y ventas que permitan el logro de objetivos. Definirá en consenso junto al gerente comercial las metas de ventas de cada periodo. Estará a cargo de la organización de los ejecutivos de ventas y la distribución de la cartera de clientes. Asimismo, asignará las metas individuales a cada ejecutivo comercial y realizará seguimiento al cumplimiento de venta de cada uno de ellos. Asumirá la función de analizar la información comercial, del mercado y construirá la base de clientes segmentados. Desarrollará el embudo comercial y realizará seguimiento al cumplimiento de las proyecciones de ventas establecidos. Así como también, liderará el análisis de las investigaciones de mercado junto al equipo de operaciones.

Jefe de proyecto:

Esta posición estará a cargo de liderar el proyecto. Tiene como responsabilidad la planificación, ejecución y monitoreo del cumplimiento del plan de trabajo en cada una de las fases. Las habilidades técnicas, de gestión y comunicación son claves para un desempeño exitoso en la posición. El jefe de proyectos se encargará de definir los objetivos y consecución de estos, direccionar y organizar los recursos. Su capacidad de toma de decisiones está en función a los requerimientos del proyecto y al nivel de impacto que estas

tendrían en el mismo. Coordinará las acciones a ejecutar con los responsables de cada actividad, revisará los indicadores de medición en cada etapa y estará a cargo del reporte de avances y cumplimiento de objetivos del proyecto.

Ejecutivos de ventas:

Esta posición será responsable de establecer un vínculo comercial con la cartera de clientes asignada. Al ser una nueva área, tendrán como función buscar oportunidades de venta a través de la prospección de nuevos clientes para su cartera.

Coordinador de Recursos Humanos:

Esta posición estará a cargo de la gestión de contrataciones requeridas para el proyecto. Debido a la expertise requerida para estas nuevas contrataciones, se terceriza la ejecución del reclutamiento y proceso de selección. Sin embargo, el coordinador de Recursos humanos estará a cargo de la gestión de recopilar la información del requerimiento, seguimiento del proceso y canalizará a los candidatos con las gerencias correspondientes. Se establecerán contratos temporales para posiciones con labores específicas en determinados períodos del proyecto. Asimismo, tendremos la contratación de posiciones de gestión de contrataciones indefinidas para roles estratégicos de mandos y mandos medios. Esta posición también estará a cargo de gestionar las capacitaciones para la nueva fuerza de ventas.

Coordinador de Marketing:

Esta posición será nueva en la organización y estará a cargo del desarrollo e implementación de estrategias de marketing que faciliten la gestión comercial. Será el responsable del cumplimiento y ejecución del plan de marketing. Estará enfocado en la gestión de campañas digitales, en la fase inicial estará centrada en el branding y posicionamiento de la empresa. Asimismo, estará a cargo de la gestión de diseño de materiales físicos y digitales para el equipo comercial.

5.2.2 Recursos Materiales

Para la implementación de la nueva área comercial se realizará la adquisición de bienes con el objetivo de habilitar oficinas comerciales y un directorio en el recinto administrativo de Maeztra, así como también se realizará la compra de artículos personales necesarios para la ejecución de labores de los ejecutivos comerciales. Las adquisiciones serán las siguientes:

Muebles y enseres: Escritorios, sillas, archivadores personales, pizarra y una mesa de directorio.

Artículos electrónicos: Celulares, laptops, impresoras, proyector y ecran.

Softwares: ERP y membresías de usuarios.

5.2.3 Plan de Marketing

Objetivos del plan de marketing

Objetivo general:

Incrementar el ingreso por ventas en un 20% para los primeros dos años, con un crecimiento paulatino del 5% a partir del tercer año.

Objetivos específicos:

- Captar nuevos clientes.
- Generar un posicionamiento de marca.
- Incrementar las operaciones anuales.

Segmentación del mercado

Demográfico:

Empresas inmobiliarias con proyectos destinados a un público objetivo final en busca de proyectos inmobiliarios ubicados en la ciudad de Lima Metropolitana. No

quitamos la posibilidad de una posible expansión futura de operaciones en otras ciudades del país.

Psicográfico:

Público objetivo final de los sectores A, B y C. Principalmente en los distritos en crecimiento. Tienen una alta consideración con los acabados y facilidades de las edificaciones.

Posicionamiento de Marca

Se busca crear un posicionamiento que logre crear una relación con las inmobiliarias cuyo público calza con la expertise que la marca cuenta dentro del rubro, nos centraremos en un enfoque basado en la competencia, con este buscaremos competir con un precio acorde al mercado añadiendo valor estratégico, lo cual nos permitirá fidelizar a nuestros futuros clientes.

Análisis de las Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Las empresas inmobiliarias cuentan con un alto poder de negociación con las empresas constructoras, esto debido a la alta demanda, sin embargo, contrastaremos esta amenaza enfocándonos en los principales beneficios que los clientes requieren:

- Precio altamente competitivo.
- Servicio de verificación de planos y viabilidad.
- Cumplimiento de los plazos establecidos.
- Acabados de primera calidad.

Rivalidad entre los competidores

El alto nivel de competencia actual en el mercado de construcción en el país pone a Maeztra en una posición vulnerable al no contar con un posicionamiento previo en el

mercado, sin embargo, la empresa cuenta con experiencia previa y proyectos finalizados, los cuales pueden servir como carta de presentación.

Adicional a lo mencionado, estableceremos una estrategia de penetración de mercado, esto únicamente es posible sin poner en riesgo a las operaciones de la empresa debido a la espalda financiera brindada por el holding de empresas perteneciente.

Amenaza de nuevos competidores

Maezztra es parte de uno de los rubros más atractivos del país, esto debido al alto crecimiento de la demanda, de la mano a la urbanización que se extiende dentro y fuera de la capital. Teniendo esto en claro, buscamos utilizar estrategias de fidelización con las empresas inmobiliarias, para esto cumpliremos con los plazos establecidos de entrega y también buscaremos fidelizar proyectos a largo plazo.

Poder de negociación de los proveedores

Es una de las principales variables a considerar, debido a que la terciarización no solo de la materia prima, sino del personal obrero, es un factor fundamental para el cumplimiento no solo financiero, sino el cumplimiento como empresa a los clientes.

- **Materia Prima - Fidelización de proveedores actuales**, se buscará replantear los acuerdos actuales, los cuales están negociados bajo un número de proyectos sin una proyección de crecimiento.
- **Mano de Obra - Siendo este el factor clave**, se incrementará la contratación de personal tercerizado, con esto deberemos reforzar la planilla fija de personal especializado, el cual estará a cargo del personal de cada proyecto, logrando de esta forma continuar con el cumplimiento y el estándar de calidad mínimo esperado por los clientes.

Amenaza de productos sustitutos

Esta es una variable que no afecta directamente a los proyectos de construcción, existen variables en aspectos como los acabados, materiales, tiempos y servicios adicionales, sin embargo, estos son considerados diferenciadores y ventajas competitivas, por ello es que no identificamos productos sustitutos en la evaluación.

Análisis Marketing Mix

Por último, en el siguiente segmento se analizarán las estrategias de cada una de las principales variables pertenecientes al mismo. Se busca con esto poder presentar las estrategias principales enfocadas en el objetivo principal del plan de marketing presentado.

Precio

Al ser esta una variable que hemos determinado está manejada por una demanda elástica, esto quiere decir que la variable del precio afecta directamente a la demanda del bien, en este caso del servicio. El análisis realizado muestra la alta competencia que existe en el sector de construcción en el país, contra mayor competencia exista, el factor de precio será uno de los principales determinantes en la decisión final de las inmobiliarias.

Cómo afrontaremos esta variable en la primera etapa de lanzamiento de la marca al mercado, será con las siguientes estrategias:

- **Estrategia de precios en relación a la competencia:**

Competiremos directamente a nivel de precios acorde a la competencia y el mercado, buscaremos diferenciar nuestro servicio enfocándonos en el producto final y beneficios adicionales.

- **Estrategia de precio de coste incrementado:**

Ante un mercado internacional inestable y la inflación a nivel mundial, muestra año a año un incremento significativo en los costos, específicamente los de materia prima, es por ello que llevaremos una estrategia de incremento al costo, se respetaran los aumentos porcentuales, sin embargo, se ha decidido en caso el mercado entre en un periodo de inestabilidad, buscaremos brindar un incremento en base a un análisis de largo plazo.

- **Estrategia de precio por paquete:**

Maeztra no solo brindará el servicio de construcción a las inmobiliarias, uno de los diferenciales que ahondaremos con mayor detalle en la variable de producto, serán los servicios adicionales y diferenciales que incluiremos en el costo de cada proyecto, de esta manera buscamos que nuestros clientes no sientan un diferencial en precio con respecto a la competencia, sin embargo, se lleven un servicio completo por parte de la empresa. Esto no solo nos permitirá cerrar acuerdos, sino también, fidelizar a nuestros futuros clientes.

Producto

Para definir esta variable, hemos identificado que nuestro producto final entra dentro de lo que sería una categoría híbrida, debido que, si bien el contrato se arma en base a un servicio que, en este caso Maeztra, ofrece. Sin embargo, al finalizar el proyecto, se entrega un producto ya tangible a las inmobiliarias. Debido a esto priorizaremos estrategias aplicables para ambos tipos de productos.

- **Estrategias - Servicio de construcción:**

La principal estrategia que utilizaremos al momento de la cotización para la asignación de los proyectos, será la diferenciación. Nos enfocaremos en priorizar los

principales factores a considerar por las inmobiliarias al momento de la elección de una empresa constructora.

Nos enfocaremos en cumplir con los plazos de entrega que la inmobiliaria requeriría, esto será alcanzable debido al uso de material prefabricado, el cual se utiliza en los proyectos actuales y es una “tecnología” en constante crecimiento.

Como factor extra de diferenciación, Maezztra no limitará sus servicios a únicamente al tema del servicio de construcción, también buscaremos ampliar el servicio a una preaprobación, donde incluiremos en un precio final similar, el servicio de asesoría que incluirá el seguimiento y cumplimiento de factores legales de las municipalidades, revisión de planos, revisión de ahorro por metraje, entre otros servicios que ofreceremos como un extra a las inmobiliarias para así poder crear una relación a largo plazo.

- **Estrategias - Entrega del inmueble:**

La principal estrategia que aplicaremos para poder entregar un producto final diferenciado, nos centraremos en dos principales estrategias:

Por un lado, utilizaremos nuevas metodologías de construcción como es el uso de materiales prefabricados, este es un gran beneficio tanto en cuestión de tiempo, como en una cuestión financiera.

En primer lugar, el uso de prefabricados reduce el tiempo de construcción de un proyecto en un rango del 10% al 20%, esto será una gran ventaja al momento de vender nuestros servicios a las inmobiliarias, esto también debemos tener en consideración que es una tendencia que distintas constructoras ya se encuentran implementando en sus procesos.

En segundo lugar, nos enfocaremos en los acabados, estos son los primeros visuales para el cliente final de las inmobiliarias, son factores decisivos para la compra, por ello es necesario tener este enfoque al momento de la venta de los servicios, Maezztra cuenta con la experiencia de acabados para proyectos de NSE A y B, los cuales son los sectores que buscamos cubrir.

Plaza

Dentro del análisis de la variable plaza, evaluamos el rol comercial de empresas constructoras y cómo es que desarrollan esta variable, y es que al ser una empresa B2B, el desarrollo de la variable plaza se encuentra muy limitado a una plaza directa en contacto directo con los clientes directos, las inmobiliarias.

Por ello, se identificó el canal principal de contacto, dejando de lado al contacto directo de los vendedores, este siendo el canal digital. Nos enfocaremos en la construcción de un espacio web, debido a que Maezztra no cuenta con uno. Este espacio nos servirá de cara a nuestros potenciales clientes, se invertirá en lo que es diseño y hosting de la web. Se espera que este canal sea junto con el contacto directo, el principal captador de posibles clientes.

Promoción

Debido a la falta de experiencia previa y sin un área de marketing previamente implementada, este nuevo departamento dentro del organigrama de Maezztra tiene la principal labor de crear una estrategia de crecimiento y captación de potenciales clientes. Para lograr este objetivo, se buscará implementar las siguientes estrategias en las etapas iniciales de operación y mantenerlas según los resultados:

- **Material de ventas:**

Contar con material visual e informativo cumple con funciones de poder mostrar nuestros beneficios y proyectos a las empresas inmobiliarias, es importante contar con brochures, folletos, cartas de presentación, entre otros. Este material servirá de ayuda a nuestro equipo comercial al momento de realizar sus labores.

- **Presencia digital:**

La huella digital es un factor de suma importancia el día de hoy en cualquier empresa, independiente del rubro de esta, buscaremos contar con un plan de implementación para el primer año de lanzamiento de la marca al mercado, se priorizará la creación de una página web, donde no solamente se dará una utilizada como canal de comunicación, sino también, ayudará en la promoción de los proyectos previos realizados por la empresa.

En el mismo periodo, se iniciaría el plan de redes sociales, si bien no esperamos que estos sean un canal prioritario para el sector, si entendemos la importancia de dicha presencia, sobre todo porque genera una sensación de confianza en los clientes.

- **WOM Marketing:**

También conocido como marketing de boca a boca, buscaremos que el servicio de Maeztra sea nuestra principal carta de presentación, el mercado actual de construcción se maneja mediante relaciones a largo plazo, regularmente una inmobiliaria que tiene una buena relación y experiencia con una constructora, suelen crear lazos a largo plazo, esto debido a la alta inversión que demanda cada proyecto.

Por lo mencionado, buscaremos que cada proyecto que Maeztra termine sea bien visto a ojos de otras inmobiliarias, para que puedan conocer el trabajo a nivel de proyecto y acabados de la empresa.

5.4 Indicadores clave

Dentro de los indicadores claves, hemos tenido en consideración los objetivos actuales de la empresa en los aspectos financieros, procesos internos y de aprendizaje interno, se busca poder optimizar en un nivel financiero con el fin de poder lograr los resultados exigidos por el holding. Por otro lado, se adicionaron los objetivos perspectiva del cliente, los cuales están ligados netamente a los resultados esperados y propuestos en la Tabla 8, dentro de la propuesta de la alternativa elegida, se espera que, para lograr llegar a los resultados propuestos, se deberán cumplir con los objetivos propuestos en la Tabla 12. En esta última, se listan también los indicadores actuales de la empresa.

Tabla 12

Tablero de Control Balanceado (BSC)

ÍTEM	Objetivos	Indicadores	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva Financiera					
1	Para el 2027, optimización del 10% de los procesos constructivos.	Reducción de costos	Gerencia de Operaciones	Se logrará mayor margen de ingresos.	Soles
2	Para el 2024, alcanzar un 10% de mejora en los costos de materiales de construcción.	Reducción de costos	Gerencia de Administración	Unificar algunos costos por periodos anuales	Soles

3	Para el 2025, reducir gastos de construcción generando ahorros de 5% el primer año y 8% el año dos.	Reducción de costos	Gerencia de Operaciones	Optimizar gastos	Soles
Perspectiva del Cliente					
4	Para el 2023 al 2027, incrementar la adquisición de obras para terceros en un 50% respecto a los años anteriores	Número de obras proyectadas	Gerencia de Operaciones	Generación de clientes fuera de la Holding	#
5	Para el 2023 al 2027, incrementar las obras dentro de la Holding en un 50% respecto a los años anteriores	Número de obras proyectadas	Gerencia de Operaciones	Aumentará la capacidad de ejecución	#
5	Para el 2024, fomentar la intervención de tecnologías ecoamigables y ecosostenibles en las obras	Número de obras proyectadas	Gerencia de Operaciones	Aumento de clientes	#
6	Para el 2023, promover e implementar la promoción y marketing en el sector inmobiliario	% de solicitudes de cotizaciones	Gerencia Comercial	Aumento de clientes	#
Perspectiva de Procesos Internos					
7	Para el 2025, pertenecer al top 15 del ranking de empresas constructoras para el rubro inmobiliario	% de alcance de la publicidad al público objetivo.	Gerencia Comercial	Posicionar la marca y ser reconocidos como empresa constructora	%

8	Para el 2023, elaborar un plan transversal de lineamientos y requerimientos para la optimización de procesos vinculados a la construcción.	% de cumplimiento del plan transversal	Gerencia de Operaciones	Permitirá optimizar los procesos de ejecución de los proyectos	%
9	Para el 2024 al 2027, posicionar a la marca en el segmento de viviendas multifamiliares en el sector inmobiliario	% de clientes satisfechos	Gerencia Comercial	Generará satisfacción en las necesidades de los clientes y facilitará la retención de los mismos,	%
10	Para el 2023, considerar la metodología bim en todos los proyectos de construcción multifamiliares.	Número de proyectos ejecutados	Gerencia de Operaciones	Permitirá optimizar procesos y costos en la construcción de los proyectos multifamiliares.	#
Perspectiva del Aprendizaje Interno					
11	Para el 2023 al 2024, involucrar en las estrategias de la empresa a todos los colaboradores.	% de objetivos estratégicos alcanzados	Gerencia de Administración	Generará mayor compromiso para el cumplimiento de objetivos de la empresa. Motivará alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa	%
12	Para el 2023 al 2027, implementar un plan de capacitación para colaboradores.	# de colaboradores capacitados	Gerencia de Administración	Motivará a los colaboradores y los formará en su campo de especialización acorde a los objetivos de la organización.	#
13	Para el 2023 al 2027, fomentar un programa de desarrollo continuo el cual imparte lecciones aprendidas y mejora continua	% de mejora en KPI's de las áreas involucradas	Gerencia de Administración	Permitirá la mejora continua en los procesos de la organización.	%

Nota: Elaboración propia

5.5 Riesgos Identificados y Acciones de Contingencia

Tabla 13

Matriz de riesgos y acciones de contingencia

ÍTEM	Causa	Descripción del riesgo	Acción de contingencia
1	Inestabilidad política-económica en el Perú	Baja demanda de obras por parte de inmobiliarias y menor posibilidad de venta de obras. Reducción en la intención de compra de vivienda. Desaceleración en el sector construcción. Incremento de precios de materiales de construcción	Programar la adquisición anticipada de recursos con un cronograma según la ejecución de obras y negociar vigencias de precios anuales con el objetivo de tener vigencias de cotizaciones más amplias y con mayor posibilidad de compra.
2	Falta de experiencia del equipo comercial para el levantamiento de información de las necesidades de la obra. Dificultad en el proceso de cotización y bajo nivel de información para la planificación de la obra. Ausencia de valorización de planes de contingencia.	Incremento de gastos y variación en las proyecciones previstas.	Realizar planes de mejora continua en la empresa a través de la medición de indicadores de gestión. Capacitación de personal en requerimientos técnicos básicos para tener un equipo interdisciplinario de cotizaciones. Ejecutar cambios o ajustes en procesos deficientes.
3	Falta de involucramiento de equipos ejecutores de la obra en el proceso de cotización de venta. Deficiente evaluación del sitio en el que se ejecutará la obra y desconocimiento de las condiciones ambientales y sociales	Gastos adicionales a los previstos para cubrir o mitigar dificultades que se presenten. Ampliar los tiempos de ejecución.	Realizar evaluaciones técnicas con equipos multidisciplinarios, en las que se levante antecedentes e información in situ junto al ejecutivo comercial.

4	Poca experiencia de ejecutivos comerciales para el seguimiento de contratista. Incumplimiento de fechas de pago del contratista. Atraso de pagos al personal y proveedores.	No disponer de los recursos y generar retrasos en la ejecución de la obra.	Énfasis en la comunicación de términos y condiciones en la firma de contratos que incluyan las penalidades de incumplimiento. Gestión adecuada del anticipo, seguimiento de informes de control de presupuesto y de gastos.
5	Retrasos en el proceso de cotización, tiempo de ejecución de obras e incumplimiento de fechas de entrega.	Baja fidelización y retención de clientes. Mayor inversión en costos administrativos.	Cumplimiento de tiempos estimados de cotización. Control de ejecución de obra vs. Programación de obra. Comités de obra
6	Deficiente evaluación del cliente para disminuir riesgos de incumplimiento del contrato. Deficiente evaluación del terreno en el que se desarrollará la obra.	Miembros del equipo del proyecto expuestos a dificultades no previstas. Deficiencias en la ejecución de la obra y en la gestión de materiales, retrasos en las actividades y suspensiones en el proyecto. Incumplimiento y retraso en la ejecución de la obra y entrega al cliente según lo programado.	Realizar una revisión del historial del cliente y actual situación en registros públicos. Coordinación continua con el área legal previo a la firma de contratos. Realizar una evaluación del lugar en el que se desarrollará la obra junto al responsable comercial y a personal técnico especializado para revisar la viabilidad. Selección de personal capacitado para el desarrollo del diseño y obra. Realizar validaciones y verificaciones previo a la presentación de diseños e inicio de la obra.
7	Falta de coordinación con el personal administrativo y responsables de obra	Incumplimiento de plazos de entrega y dificultad en la toma de decisiones. Errores en la gestión logística y disponibilidad de recursos.	Gestionar comités de conceso previo a la firma de contratos para determinar las condiciones específicas por obra, en la que participen el personal administrativo y los responsables de obra. Gestionar un plan logístico acorde al plan de ejecución de la obra..

5.6 Valoración del Proyecto

Dentro del resultado de la valorización del proyecto, se ha realizado un detalle sobre la inversión requerida para el funcionamiento del área comercial de Maezztra, como podemos observar en el Anexo 3 se han identificado los siguientes factores a detallar:

Personal:

Se identificaron las posiciones requeridas para tener un flujo de funcionamiento efectivo dentro de la nueva área:

- Gerente General - Encargado de la supervisión macro de esta nueva división.
- Jefe de ventas - Encargado de la supervisión a nivel micro de las operaciones del equipo comercial.
- Jefe de nuevos proyectos - Encargado en la supervisión de la correcta ejecución de los nuevos proyectos.
- Asistente de proyecto - Labor de asistente para las nuevas jefaturas del departamento comercial.
- Ejecutivo de venta - Equipo de ventas bajo la supervisión del nuevo jefe de ventas.
- Coordinador de marketing - Encargado de la ejecución y planeamiento de las campañas de marketing en coordinación con las nuevas jefaturas.

Para la asignación de las remuneraciones para cada una de las posiciones, se realizó un benchmarking entre posiciones similares que actualmente Maezztra tiene dentro de sus otras áreas y también estudios de sueldos del mercado a nivel país e industria.

Incentivos:

La definición de incentivos se va a asignar según el número de proyectos vendidos en cada año, se brindará este incentivo conforme al mercado inmobiliario, quiere decir que

dependiendo de la magnitud del proyecto cerrado el incentivo puede llegar a ser entre 2 a 3 sueldos.

Servicios:

Se han definido dos servicios principales que se requerirán contratar para el inicio de la operación de la nueva área comercial:

- Servicio de contrataciones / Headhunting:

Debido a la falta de experiencia de la empresa en el aspecto comercial, se ha tomado la decisión de contratar servicios de headhunting para las posiciones principales de la nueva área: Jefe de ventas, Jefe de nuevos proyectos y Coordinador de marketing. Posterior a ello, las nuevas jefaturas tendrán la labor de culminar la selección del resto de posiciones del área.

- Servicio de capacitaciones al equipo de ventas:

Para el inicio del nuevo plan comercial de la empresa, se realizará una capacitación inicial para el equipo de ventas (ejecutivos y jefatura) para poder cubrir los detalles más importantes. Este servicio será tercerizado por una empresa especializada en la industria.

Software:

Se adquirirá un nuevo ERP con el complemento comercial necesario para poder agilizar las operaciones de la nueva área, este nuevo software será añadido al ERP actual que maneja Maezztra para sus operaciones actuales, con esto finaliza la implementación de esta nueva área al resto de los departamentos de la empresa.

El coste asignado corresponde al pago fijo de la adquisición y también el fijo mensual de la membresía que se agrega al gasto administrativo anual.

IME:

Se asignó parte del presupuesto de inversión a los activos requeridos por el área para poder ejecutar las labores diarias del equipo, dentro de los principales activos tenemos mobiliario, equipos electrónicos, útiles de oficina, espacios de reuniones, entre otros.

Marketing:

Como parte de la implementación del plan de marketing se asignó un presupuesto inicial de inversión para poder cumplir con cada una de las estrategias del plan de marketing presentado previamente.

Dentro de los principales factores de inversión lo hemos dividido en los 4 factores claves:

- Precio - Estudios de mercado y de competencia en el mercado y sector.
- Plaza - Adquisición de un dominio web como parte de la estrategia de difusión y la campaña de redes sociales, pautas y piezas gráficas.
- Promoción - Diseño de piezas, material audiovisual, compra de merchandising y materiales publicitarios.
- Producto - Restructuración de la estrategia del concepto de la marca y el rediseño del logotipo.

Una vez realizada la identificación de los activos y servicios requeridos para la ejecución de la implementación de la nueva área, se realizó junto con los resultados proyectados la valorización del proyecto y el análisis de viabilidad como se detalla en la Tabla 14.

Tabla 14*Proyección de resultado operativos de la valorización*

	0	1	2	3	4	5
Resultado del periodo		S/ 3,990,250	S/ 5,389,579	S/ 6,755,606	S/ 8,233,530	S/ 9,613,307
Inversión	-S/ 582,884					
Resultado operativo	-S/ 582,844	S/ 3,990,250	S/ 5,389,579	S/ 6,755,606	S/ 8,233,530	S/ 9,613,307
COK	15%					
VPN	S/ 18,166,239					

Nota: Elaboración propia

Podemos concluir que nos encontramos con un escenario altamente positivo debido a la poca inversión que la empresa debe realizar para la implementación de una nueva área, si bien es una inversión de más de medio millón de soles, el retorno aparece si se cumple con el objetivo planteado que es realizar una venta externa en el primer año de operación. El proyecto a nivel financiero es viable y recomendable.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

La empresa Maezztra tiene una gran oportunidad de crecimiento en el sector de construcción, debido al alto dinamismo del rubro y a que tiene el respaldo de un holding especializado que favorece su actividad en el mercado. Sin embargo, debido al crítico panorama económico que atravesó la empresa a raíz de la crisis del COVID-19, se planteó la búsqueda de alternativas que permitan la permanencia de las operaciones de Maezztra en el mercado y que impulsen el crecimiento de la misma a través de la generación de rentabilidad fuera del holding.

La primera alternativa presentada para contrarrestar el problema identificado es la creación del área comercial dentro del organigrama actual en el cual Maezztra opera. Esta alternativa estará basada en poder expandir las operaciones de la empresa y poder contrarrestar el límite actual de los proyectos manejados por la empresa. Los estudios realizados nos indican que el crecimiento potencial de la empresa asciende hasta el 400% de la operación actual. La proyección del incremento en las ventas de la empresa se estima crecer entre un 20% al 40% anualmente, dándonos un panorama de inversión atractivo en el mercado.

La segunda alternativa presentada es la creación de una nueva unidad de negocio de consultoría inmobiliaria. Esta alternativa está basada en implementar una nueva área dentro de la empresa la cual se dedique a brindar servicios de asesoría técnica de desarrollo y gerenciamiento de proyectos a terceros. Esta propuesta se encargaría de desarrollar y evaluar terrenos desde la concepción del proyecto hasta la aprobación y conformidad de obra. La proyección económica realizada pone en evaluación un crecimiento de la empresa hasta el 70% de la operación actual. La proyección del incremento en las ventas de la empresa se

estima entre 10% a 30% anualmente. Sin embargo, se considera que al ser un servicio de gerenciamiento, el margen de los presupuestos son bajos en comparación a la primera alternativa por lo que no resulta ser tan atractiva.

Presentadas ambas alternativas y realizando una comparación cuantitativa y cualitativa, se puede concluir que la alternativa 1 no solo es financieramente más atractiva para los objetivos del holding de empresas perteneciente, sino también es el primer peldaño que la empresa debe realizar para poder ampliar sus operaciones, el inconveniente presentado ante la alternativa 2 radica en la falta de un equipo comercial que expanda las operaciones, volviendo al problema de raíz. Concluyendo con el lado cuantitativo el crecimiento anual entre la alternativa 1 y la alternativa 2 se diferencia entre un 40% al 60%.

Luego del análisis de alternativas que ha implicado la evaluación de factores internos y externos, la valorización del proyecto y los resultados de la estimación del retorno de inversión se puede concluir que Maezztra tiene una potencial oportunidad de crecimiento respecto a su situación actual. La implementación del área comercial permitirá que la empresa defina sus proyecciones de ventas, sin limitarse a una cartera cerrada y a través del uso eficiente de sus recursos y el conocimiento de mercado adquirido a través del holding podrá obtener resultados positivos desde el primer año de implementación del proyecto como se detalla en el presente trabajo de investigación.

6.2 Recomendaciones

Como principal recomendación se sugiere continuar con el plan de marketing propuesto, un área comercial trabaja de la mano con una estrategia de mercado clara, se requiere renovar la imagen de marca y hacer un relanzamiento de esta, tener en consideración

que el mercado inmobiliario en el Perú está saturado, por lo que se necesita poder ejecutar un plan de crecimiento paulatino sin dejar de lado la imagen que la marca que esta estrategia ofrezca. Se sugiere no acelerar el proceso debido a que una estrategia exitosa es aquella que es bien ejecutada, por ello, es importante que Maezztra pueda resaltar sus fortalezas en el mercado inmobiliario.

Consideramos que la mejor propuesta para mejorar la evaluación económica de Maezztra es la alternativa 1, esto debido a que proyecta un crecimiento sustancial en las ventas y en la rentabilidad anual. Asimismo, generaría la implementación de un área comercial, el cual promoverá e implementará un plan estratégico de gestión integral basado en políticas internas de la empresa para la mejora continua y la retroalimentación de los procesos en la construcción de edificios multifamiliares. Es importante mencionar que, uno de los riesgos que podría impactar en esta propuesta es la actuación contractual política nacional e internacional, lo cual conlleva a la reducción de inversión privada en el sector inmobiliario. Sin embargo, según los últimos reportes del BCR, el PBI se mantiene a pesar de la coyuntura actual, lo cual proyecta un crecimiento constante del sector.

Por otro lado, se recomienda a la empresa no descartar la posibilidad de implementar la alternativa 2 en el largo plazo, previo a un estudio de viabilidad, análisis de indicadores y de situación de mercado. Asimismo, se recomienda que posterior a la activación del área comercial, la empresa continúe en la búsqueda de oportunidades de diversificación de sus servicios en el mismo sector con el fin de generar mayores ingresos y contrarrestar posibles crisis.

Referencias

ANDINA (2022). Economía peruana continuó creciendo y se expandió 2.86% en enero de 2022. Recuperado el 28 de agosto del 2022 de: <https://andina.pe/agencia/noticia-economia-peruana-continuo-creciendo-y-se-expandio-286-enero-2022-884777.aspx>

Banco Central de Reserva del Perú (2022, 31 de diciembre). *Memoria 2022*. Recuperado el 25 de abril del 2023 <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2022/memoria-bcrp-2022.pdf>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A (2022, 15 de septiembre). BBVA supera los S/ 120 millones en créditos hipotecarios verdes en Perú. Recuperado el 20 de octubre de 2022, de <https://www.bbva.com/es/pe/sostenibilidad/bbva-supera-los-s-120-millones-en-creditos-hipotecarios-verdes-en-peru/>

Building SMART Spain (2022). BIM. 30 de junio del 2022 de: <https://www.buildingsmart.es/bim/>

C. Oriundo, comunicación personal, 10 de junio de 2022

Congreso Constituyente Democrático. (2007). Constitución Política del Perú de 1993.

Cadiat, A., & Michaux, S. (2016). Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. 50 Minutos

D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Pearson.

El Comercio (2014, 16 de diciembre). Hay 8 mil inmobiliarias y constructoras informales en el Perú. El Comercio Perú. Recuperado el 5 de setiembre del 2022: <https://elcomercio.pe/lima/hay-8-mil-inmobiliarias-constructoras-informales-peru-314463-noticia/>

El Peruano (2021, 26 de abril). Perú puede tener un boom en la construcción. Recuperado el 30 de mayo del 2022: <https://elperuano.pe/noticia/119555-peru-puede-tener-un-boom-en-la-construccion>

Fi-Group. (2021, 15 de diciembre). Life 2021-2027. Fi-Group. Recuperado el 16 de agosto del 2022, de <https://es.fi-group.com/life-2021-2027/>

FMI (2021). Perspectivas y políticas mundiales. Perspectivas de la economía mundial: la recuperación en tiempos de pandemia, 4(1), 4-5.

Fondo MIVIVIENDA (sf/) Nuevo Crédito Mivivienda

<https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=20>

Fondo MIVIVIENDA (sf/) - Histórico de bonos otorgados

Recuperado el 10 de agosto del 2022 de

<https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>

Fondo Mi Vivienda. (2006, 01 de enero). Marco Legal. Recuperado el 18 de febrero del 2022 de: <https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/fondo-mivivienda/pagina.aspx?idpage=3>

Fondo MIVIVIENDA (sf/). Mivivienda. Recuperado el 16 de noviembre del 2022, de <https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/fondo-MIVIVIENDA/fondo-mivivienda.aspx>

Fondo Mi Vivienda. (2022). Memoria Institucional 2022. Recuperado el 28 de junio del 2022

de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4524714/Memoria%20Anual%202022.PDF?v=1683524410>

GanaMás. (2022, 21 de marzo). Expectativas del sector inmobiliario crecen para el 2022. Recuperado el 22 de abril del 2022: <https://revistaganamas.com.pe/expectativas-del-sector-inmobiliario-crecen-para-el-2022/>

Gestión. (2021, 21 de septiembre). Capeco acuerda con sindicato de trabajadores aumentar salario hasta en 3.48% para obreros. Recuperado el 7 de agosto del 2022 de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/sector-construccion-capeco-acuerda-con-sindicato-de-trabajadores-aumentar-salario-hasta-en-348-para-obreros-de-construccion-civil-nndc-noticia/>

Gestión (2022). Importaciones baten record en verano por mayores precios <https://gestion.pe/economia/importaciones-baten-record-en-verano-por-mayores-precios-noticia/>

Ibérico, J. & Orrego, F. (2015). Trabas en el sector construcción residencial. Revista moneda, 162, 34-37. Recuperado el 4 de mayo del 2023 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-162/moneda-162-08.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022). Perú: evolución de los indicadores de empleo e ingreso por departamento, 2007-2021. INEI. Recuperado el 21 de noviembre del 2022, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1870/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Construcción en el contexto del COVID-19, efectos y situación actual. Recuperado el 15 de marzo del 2022 de: <https://comercia.com.pe/sites/default/files/publication/files/Sector%20Construcci%C3%B3n%20en%20el%20contexto%20del%20COVID%2019.pdf>

Instituto Peruano Económico (2020). Impacto del Coronavirus en el Sector Construcción. <https://www.ipe.org.pe/portal/%9F%8F%97-impacto-del-coronavirus-en-el-sector-construccion/>

IPSOS Perú (2019). El 67% de peruanos no se identifica con ningún partido político. Recuperado el 19 de marzo del 2022 de: <https://elcomercio.pe/politica/67-peruanos-identifica-partido-politico-comercio-ipsos-noticia-ecpm-637880-noticia/>

Kotler, P. (2022). Marketing 4.0: transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. LID.

López, P. (2021, marzo 17). El avance de la vivienda verde y la certificación EDGE en Perú. BBVA. Recuperado el 20 de noviembre del 2022 de <https://www.bbva.com/es/pe/el-avance-de-la-vivienda-verde-y-la-certificacion-edge-en-peru/>

López, P. (2021, marzo 31). El alentador panorama que plantea la vivienda verde en Perú. BBVA. Recuperado el 31 de agosto del 2022 de <https://www.bbva.com/es/pe/sostenibilidad/el-alentador-panorama-que-plantea-la-vivienda-verde-en-peru/>

Mazars. (s/f). Principales dispositivos promulgados por el gobierno Peruano en el marco del estado de emergencia nacional. Recuperado el 15 de agosto el 2022:

<https://www.mazars.pe/Pagina-inicial/Insights/Actualidad-Tributaria/DISPOSITIVOS-PROMULGADOS-EN-ESTADO-DE-EMERGENCIA>

Mesa de Concertación Normas y Decretos de Urgencia sobre el COVID-19 (s/f).
<https://mesadeconcertacion.org.pe/normas-y-decretos-de-urgencia0>

Orellana, M. C. , Palacios, V., Pebe, F. B., Pinedo, L. M. & Tafur, A. (2021). Servicio de Tours Virtuales en vivo y Personalización de Acabados en Tiempo Real [Trabajo de investigación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.
<http://hdl.handle.net/10757/660196>

PMI (2020, 2 de mayo).Informe Situacional del Sector Construcción en el Perú Post Covid-2019 – PMI Lima Perú Chapter. Recuperado el 6 de junio del 2022:
<https://pmi.org.pe/informe-situacional-del-sector-construccion-en-el-peru-post-covid-2019/>

Porter, M. (2009). *Estrategía Competitiva*. Pirámide

R. J. Rodríguez, comunicación personal, 21 de febrero de 2022

Redacción gestión. (2021, 01 de noviembre). Precio de los materiales de construcción creció 15.7% en Lima en último año, reportó el INEI. Gestión. Recuperado el 10 de noviembre del 2022, de <https://gestion.pe/economia/precio-de-los-materiales-de-construccion-crecio-157-en-lima-en-ultimo-ano-reporto-el-inei-noticia/>

Revista Gana más (2022). Importaciones crecieron 23.3 % en los primeros siete meses del 2022 sumando US\$ 34,817 millones. Recuperado el 4 de enero del 2023:
<https://revistaganamas.com.pe/importaciones-crecieron-23-3-en-primeros-siete-meses-del-2022-sumando-us-34817-millones/>

Radio Programas del Perú (2022, 26 de abril). Precio de viviendas subirá 3.4% en los próximos meses por mayores costos de construcción. Recuperado el 5 de agosto del 2022 de: <https://rpp.pe/economia/economia/viviendas-precio-subira-34-en-los-proximos-meses-por-mayores-costos-de-construccion-noticia-1401577>

Redacción EC (2021). INEI: Consumo interno de cemento creció 14.96% en febrero de 2021. Recuperado el 18 de septiembre del 2022 de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-consumo-interno-de-cemento-crecio-1496-en-febrero-de-2021-nndc-noticia/>

Redacción EC (2021). Dólar toca máximo histórico de S/4,12 en la apertura ante amenazas de nacionalizar Camisea. Recuperado el 08 de junio del 2022 de: <https://elcomercio.pe/economia/mercados/precio-del-dolar-en-peru-revisa-aqui-cual-es-el-tipo-de-cambio-hoy-lunes-27-de-septiembre-de-2021-tipo-de-cambio-ocona-compra-venta-sbs-interbancario-cotizaciones-casa-de-cambio-nndc-noticia/>

Ruiz, M. (2019, 2 de mayo). Credicorp Capital: Instituciones económicas funcionan bien, pero el resto no. Perú21. Recuperado el 6 de mayo del 2022: <https://peru21.pe/economia/credicorp-capital-instituciones-economicas-funcionan-resto-475823>

Simla (s. f.). Análisis Pestel. Recuperado el 27 de marzo del 2022: <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>

Superintendencia de Bancas, Seguros y AFP (SBS) (s/f) Cotización de oferta y demanda tipo de cambio promedio ponderado. Recuperado el 23 de mayo del 2023: https://www.sbs.gob.pe/app/pp/sistip_portal/paginas/publicacion/tipocambiopromedio.aspx

SOS Legal (s/f). Impactos Ambientales que Generan las Edificaciones – Reflexiones y Propuestas para el Sector de la Construcción. Recuperado el 26 de marzo del 2022 de: <https://soslegal.com.pe/impactos-ambientales-que-generan-las-edificaciones-reflexiones-y-propuestas-para-el-sector-de-la-construccion/>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2008). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill Education

TRIADA (2019, 27 de diciembre) Cuáles son las ferias inmobiliarias más importantes del país. Recuperado el 22 de setiembre del 2022: <https://www.triada.com.pe/noticias/ferias-inmobiliarias-peru/>

Anexos

Anexo 1. Estado de Resultados de la empresa Maezztra por el periodo terminado al 31 de diciembre del 2020



MAEZZTRA SAC

**ESTADO DE RESULTADOS
POR EL PERIODO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020**

	<u>Dic-20</u> <u>S/.</u>
INGRESOS	
VENTAS NETAS (Sin I.G.V.)	0.00
PRESTACION DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN	7,172,985.39
COSTO DE CONSTRUCCION	(5,685,123.38)
	<hr/>
UTILIDAD BRUTA	1,487,862.01
EGRESOS	
GASTOS DE ADMINISTRACION	(532,217.89)
GASTOS DE VENTAS	0.00
	<hr/>
RESULTADO DE OPERACIÓN	955,644.12
OTROS EGRESOS	
CARGAS FINANCIERAS	0.00
PERDIDA POR DIFERENCIA DE CAMBIO	(20,916.83)
OTROS INGRESOS	
INGRESOS DIVERSOS	1,139.27
INGRESOS FINANCIEROS	0.00
GANANCIA POR DIFERENCIA DE CAMBIO	15,744.86
	<hr/>
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIONES E IMP.	951,610.92
PARTICIPACION DE UTILIDADES-TRABAJADORES	-
	<hr/>
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	951,610.92
IMPUESTO A LA RENTA 29.5%	-
	<hr/>
RESULTADO DEL PERIODO	951,610.92

Nota: Estados Financieros Maezztra 2020

Anexo 2. Proyectos inmobiliarios en Lima Top y Lima Moderna al 2021



Nota: Asociación Peruana de Empresas Inmobiliarias del Perú.

Anexo 3. Valorización de la implementación del área comercial

	Descripción	Cantidad	Bono	Costo Mensual	Precio adquisición	Total por año
Posiciones	Gerente General	1	2000	2000	-	28.000
	Jefe de ventas	1	12000	6000	-	96.000
	Jefe de nuevos proyectos	1	12000	6000	-	96.000
	Asistente de proyecto	1	5000	2500	-	40.000
	Ejecutivo de ventas	2	6000	3000	-	48.000
	Coodinador de marketing	1	10000	5000	-	80.000
Total Posiciones						388.000
Incentivos	Incentivos (Sueldos variables)	1	12000			12.000
Total Posiciones						12.000
Contrataciones	Fee Outsourcing RRHH	1	-	-	8000	8.000
	Jefe de ventas	1	-	-	2400	2.400
	Jefe de nuevos proyectos	1	-	-	2400	2.400
	Coodinador de marketing	1	-	-	2000	2.000
Total contrataciones						14.800
Software	ERP	1	-	-	5000	5.000
	Membresia ERP	10	-	100	-	1.000
Total Software						6.000
IME	Celular	4	-	240	2000	10.880
	Escritorio	4	-	-	750	3.000
	Silla secretaria	4	-	-	450	1.800
	Archivador	2	-	-	800	1.600
	Mesa de directorio	1	-	-	2500	2.500
	Sillas	6	-	-	450	2.700
	Proyector + Ecran	1	-	-	1950	1.950
	Computador	4	-	-	5000	20.000
	Impresora	2	-	-	650	1.300
Total IME						45.730
Capacitaciones	Programa de capacitación a fuerza de ventas	1	-	-	7000	7.000
Total Capacitaciones						7.000
Marketing	Estrategia de Producto					
	Rediseño del Logotipo de la constructora	1	-	-	3540	3.540
	Desarrollo de concepto de marca	1	-	-	8260	8.260
	Estrategia de Precios					
	Estudio proyectos de la competencia	1	-	-	9440	9.440
	Estudio Indicadores de la Industria	1	-	-	944	944
	Estrategia de Plaza					
	Pauta digital- RRSS	1	-	1945	-	23.340
	Diseño web	1	-	-	9800	9800
	Hosting y dominio web	1	-	-	2400	2400
	Estrategia de Promoción					
	Diseño e impresión de material publicitario (encartes)	1	-	-	2950	2950
	Elaboración video de los servicios	1	-	-	7080	7080
	Merchandising	1	-	-	23600	23600
Diseño de piezas gráficas	1	-	1500	-	18000	
Total Marketing						109354
Total Inversión año 0						582.884

Nota: Elaboración propia