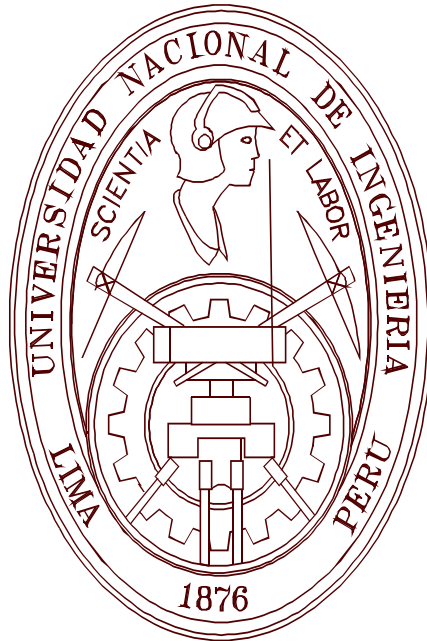


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL

SECCION DE POSGRADO



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS
GENERADORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS: CASO
EMPRESA CONSTRUCTORA SSK MONTAJES E INSTALACIONES
SAC**

TESIS

**Para optar el Grado de Maestro en Gestión Tecnológica
Empresarial**

Ing^o Marcos Salazar Paredes

Lima-Perú

2012

Presentado a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ingeniería
Civil en cumplimiento parcial de los requerimientos para el grado de:

MAESTRO EN GESTIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL
DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

2012

Autor : Ing^o Marcos Salazar Paredes

Recomendado : Ing. Rodolfo Durán Querol, MBA
Asesor de la Tesis

Aceptado por : CE.Ing. Francisco Coronado del Águila
Jefe de la Sección de Posgrado

@ Año; Universidad Nacional de Ingeniería, todos los derechos reservados ó el autor autoriza a la UNI-FIC a reproducir la tesis en su totalidad o en partes.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero y eterno agradecimiento a la **Universidad Nacional de Ingeniería**, a las autoridades de la Facultad de Ingeniería Civil y a los directivos de su Centro de Estudios de Posgrado, por haberme brindado la oportunidad de educarme en sus prestigiosas aulas para adquirir nuevos conocimientos y destrezas.

Allng. Rodolfo Duran Querol, MBA, por sus orientaciones acertadas y apoyo incondicional permanente.

Finalmente, expreso mi inmensa gratitud a todas aquellas personas que directa e indirectamente y de forma desinteresada ayudaron para la culminación del presente trabajo investigativo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con inmensa gratitud y cariño a la memoria de Cirilo Salazar Quicaña, mi padre; a Martha Irene Paredes Abanto, mi madre, a mi esposa Silvia Paola Trujillo Zevallos por su amor y comprensión y a mis hijos Valeria Thais y Bryan Anthony. Todos ustedes son la razón de mi existencia y le doy gracias a Dios por tenerlos a mi lado y compartir momentos inolvidables de mi vida.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCION	3
CAPÍTULO I	6
MARCO TEORICO RESPECTO A LA PLANIFICACION ESTRATEGICA	6
1.1 Diferentes enfoques.....	6
1.1.1 Planificación.....	6
1.1.2 Estrategia.....	6
1.1.3 Planificación Estratégica.....	8
1.1.4 Importancia de la Planificación Estratégica.....	8
1.1.5 Principios de la Planificación Estratégica.....	9
1.2 Cuadro comparativo de diferentes enfoques.....	9
1.2.1 Modelos de Planificación Estratégica.....	9
1.3 Enfoque que se propone: Principales razones.....	20
1.4 Herramientas utilizadas en la Planificación Estratégica.....	20
1.4.1 Generación, evaluación y selección de estrategias.....	20
1.4.2 Medición, evaluación y control de estrategias.....	24
CAPÍTULO II	27
ANALISIS SITUACIONAL DEL SECTOR Y LA EMPRESA	27
2.1 Descripción de la situación de los proyectos inmobiliarios en el Perú-Lima.....	27
2.1.1 Panorama general de la industria de la construcción en el Perú: Crecimiento poblacional e indicadores económicos.....	29
2.1.2 Evolución del producto interno global.....	31
2.1.3 Evolución del sector construcción.....	32
2.1.4 Edificaciones.....	34
2.2 Análisis de la demanda.....	38
2.2.1 Demanda insatisfecha de vivienda.....	38
2.2.2 Demanda para mercado de oficinas.....	41
2.3 Análisis de la oferta.....	42
2.3.1 Oferta inmobiliaria: casas, departamentos, oficinas, centros comerciales.....	42

2.3.2	Oferta inmobiliaria: vivienda social.....	43
2.4	Problemas vitales centrales de demanda y oferta.....	46
2.5	Impacto social por sectores poblacionales.....	51
2.6	Desarrollo del diagrama de Ishikawa: causa-efecto-solución.....	54
2.7	Diamante de la competitividad de la empresa SSK.....	59
CAPÍTULO III.....		67
PROPUESTA Y DESARROLLO DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACION APLICADO.....		67
3.1	Descripción del procedimiento operacional.....	67
3.2	Modalidad básica de investigación.....	67
3.3	Tipos de investigación.....	67
3.4	Unidades de investigación.....	68
3.4.1	Empresa Constructora SSK.....	68
3.4.1.1	Funcionarios y trabajadores de la empresa.....	68
3.4.2	Profesionales afines a la construcción de proyectos inmobiliarios.....	68
3.4.3	Empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....	69
3.5	Población y muestra.....	69
3.6	Plan de recolección de la información.....	72
3.7	Plan de procesamiento de la información.....	72
3.8	Operacionalización de variables.....	73
3.9	Análisis e interpretación de resultados de la investigación.....	75
3.9.1	Opinión de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.....	75
3.9.1.1	Funciones y años de trabajo de los integrantes de la Empresa Constructora SSK.....	75
3.9.1.2	Condición laboral de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.....	77
3.9.1.3	Tipos de obras de construcción que ejecuta la Empresa Constructora SSK.....	78
3.9.1.4	Áreas que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima.....	79
3.9.1.5	Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios.....	80
3.9.1.6	Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.....	81
3.9.1.7	Conocimiento sobre planificación estratégica de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.....	82
3.9.1.8	La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.....	83
3.9.1.9	Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK	

	genere proyectos inmobiliarios.....	84
3.9.2	Opinión de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios.....	85
3.9.2.1	Título que poseen y años de experiencia de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios.....	85
3.9.2.2	Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios.....	86
3.9.2.3	Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.....	87
3.9.2.4	Conocimiento sobre planificación estratégica de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios.....	88
3.9.2.5	La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.....	89
3.9.2.6	Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios.....	90
3.9.3	Opinión de los representantes de las empresas constructoras de proyectos Inmobiliarios.....	91
3.9.3.1	Representantes y años de experiencia de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....	91
3.9.3.2	Ámbito en que se desempeñan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....	92
3.9.3.3	Proyectos de construcción que ejecutan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....	93
3.9.3.4	Áreas que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima.....	94
3.9.3.5	Conocimiento sobre planificación estratégica de los representantes de la empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....	95
3.9.3.6	Planificación estratégica que posee la empresa para desarrollar proyectos.....	96
3.9.3.7	La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.....	97
3.9.3.8	Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios.....	98
3.9.3.9	Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.....	99
3.10	Verificación de la hipótesis interrogativa.....	100
3.11	Cuadro resumen de resultados de las encuestas aplicadas.....	101
CAPÍTULO IV	105
MARCO ESTRATEGICO A DESARROLLAR EN LA EMPRESA	105

4.1	Marco estratégico empresarial.....	114
CAPÍTULO V.....		117
PLANIFICACION DE AREAS FUNCIONALES.....		117
5.1	Planificación de áreas funcionales.....	117
CAPÍTULO VI.....		122
SISTEMA DE GESTION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION.....		122
6.1	Gestión, seguimiento y control.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
CONCLUSIONES.....		124
RECOMENDACIONES.....		130
ANEXOS.....		131
Anexo 1.- Boleta de encuesta a los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.....		132
Anexo 2.- Boleta de encuesta a los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios.....		135
Anexo 3.- Boleta de encuesta a los representantes de empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....		138
Anexo 4.- Categorías fundamentales.....		141
Anexo 5.- Constelación de ideas de la variable independiente.....		142
Anexo 6.- Constelación de ideas de la variable dependiente.....		143
Anexo 7.- Mapa estratégico de la empresa.....		144
Anexo 8.- Organigrama estructural.....		145
BIBLIOGRAFIA.....		146
GLOSARIO.....		148

ÍNDICE DE CUADROS ESTADÍSTICOS

CUADRO N°1	Funciones y años de trabajo de los integrantes de la Empresa Constructora SSK.....	76
CUADRO N°2	Condición laboral de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.....	77
CUADRO N°3	Tipos de obra de construcción que ejecuta la Empresa Constructora SSK	78
CUADRO N°4	Áreas que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima.....	79
CUADRO N°5	Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios	80
CUADRO N°6	Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.....	81
CUADRO N°7	Conocimiento sobre planificación estratégica de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.....	82
CUADRO N°8	La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.....	83
CUADRO N°9	Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios.....	84
CUADRO N°10	Título que poseen y años de experiencia de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios.....	85
CUADRO N°11	Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios	86
CUADRO N°12	Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.....	87
CUADRO N°13	Conocimiento sobre planificación estratégica de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios.....	88
CUADRO N°14	La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.....	89
CUADRO N°15	Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios.....	90
CUADRO N°16	Representantes y años de experiencia de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....	91
CUADRO N°17	Ámbito en que se desempeñan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios	92
CUADRO N°18	Proyectos de construcción que ejecutan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....	93

CUADRO N°19	Áreas en que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima.....	94
CUADRO N°20	Conocimiento sobre planificación estratégica de los representantes de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....	95
CUADRO N°21	Planificación estratégica que posee la empresa para desarrollar proyectos	96
CUADRO N°22	La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.....	97
CUADRO N°23	Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios.....	98
CUADRO N°24	Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS ESTADÍSTICOS

GRÁFICO Nº 1	Funciones y años de trabajo de los integrantes de la Empresa Constructora SSK.....	76
GRÁFICO Nº 2	Condición laboral de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.....	77
GRÁFICO Nº 3	Tipos de obra de construcción que ejecuta la Empresa Constructora SSK	78
GRÁFICO Nº 4	Áreas que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima.....	79
GRÁFICO Nº 5	Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios	80
GRÁFICO Nº 6	Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.....	81
GRÁFICO Nº 7	Conocimiento sobre planificación estratégica de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.....	82
GRÁFICO Nº 8	La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.....	83
GRÁFICO Nº 9	Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios.....	84
GRÁFICO Nº 10	Título que poseen y años de experiencia de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios.....	85
GRÁFICO Nº 11	Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios	86
GRÁFICO Nº 12	Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.....	87
GRÁFICO Nº 13	Conocimiento sobre planificación estratégica de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios.....	88
GRÁFICO Nº 14	La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.....	89
GRÁFICO Nº 15	Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios.....	90
GRÁFICO Nº 16	Representantes y años de experiencia de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....	91
GRÁFICO Nº 17	Ámbito en que se desempeñan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios	92
GRÁFICO Nº 18	Proyectos de construcción que ejecutan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....	93

GRÁFICO Nº 19	Áreas en que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima.....	94
GRÁFICO Nº 20	Conocimiento sobre planificación estratégica de los representantes de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.....	95
GRÁFICO Nº 21	Planificación estratégica que posee la empresa para desarrollar proyectos	96
GRÁFICO Nº 22	La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.....	97
GRÁFICO Nº 23	Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios.....	98
GRÁFICO Nº 24	Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.....	99

RESUMEN EJECUTIVO

La concepción de propuestas fundamentadas, para tener una planificación estratégica de las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios que satisfagan y se adapten al sector empresarial de la construcción en la Ciudad de Lima, nos llevó a investigar el tema, **Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: Caso Empresa Constructora SSK**, con el propósito de facilitar a los gerentes de empresas las herramientas importantes y necesarias dentro de la administración, donde podrá aplicar las diferentes habilidades administrativas y técnicas, para dar solución a una pluralidad de proyectos inmobiliarios con una excelente planificación estratégica que fortalezcan la economía y generen fuentes de trabajo alrededor de la industria de la construcción de proyectos inmobiliarios.

Para el efecto, se utilizó métodos de investigación bibliográfica, documental y de campo, a través de internet y observación, utilizando técnicas como fichaje bibliográfico, visita a obras, entrevistas, encuestas tales como: Reunión de grupos de trabajo, análisis situacional interno, matriz de fortalezas y debilidades (factor de análisis interno), análisis situacional externo, matriz de oportunidades y amenazas (factor de análisis externo), priorización de las debilidades con un impacto (alto-medio), matriz de priorización de las debilidades con impacto alto-medio, a los actores involucrados en el tema.

Como resultado se obtuvo una propuesta de planificación estratégica de empresas generadoras de proyectos inmobiliarios, que podrá ser aplicado y considerado en el sector empresarial de la construcción y está constituido por: Objetivos del plan estratégico (general y específico), visión, misión, valores corporativos, plan estratégico por área funcional, (Gerencia General, Gerencia Técnica, Gerencia de Comercialización, Gerencia Administrativa y Financiera) y un mapa estratégico para la empresa.

ABSTRACT

The design of proposals based on Strategic Planning for a business generating real estate projects that meet and adapt to the construction business in Lima city, led us to investigate, **Strategic Business Planning-generating real estate projects: SSK construction case**, in order to provide business managers with tools necessary and important within the administration, where you can apply different management skills and techniques for solving a plurality of real estate projects with excellent strategic planning to strengthen the economy and create jobs around the construction industry and real estate projects.

With this purpose bibliography used research methods, documentary and field, through internet and observation, using techniques such as file cards, check out works, interviews, surveys such as: Meeting of working groups, internal situational analysis, strength and weaknesses matrix (internal analysis factor), external situational analysis, array of opportunities and threats (external factor analysis), priority of weaknesses with an impact (high-medium), parent of priority of weaknesses with high-impact to the actors involved in the issue.

The result was a proposed for strategic planning of companies generating real estate projects, which may be applied and considered in the construction business, consists of: Strategic Plan Goals (general and specific), vision, mission, corporate values, strategic plans by functional area (General Management, Technical Management, Management Marketing, Administrative and Financial Management) and a strategic map for the company.

INTRODUCCIÓN

El sector empresarial y especialmente el de la construcción tienen la obligación de revisar periódicamente la relación vinculante entre su oferta y las necesidades o requerimientos del desarrollo socioeconómico regional y nacional de la población, caso contrario el aporte o impacto social de las empresas constructoras será reducido y se vería disminuido ocasionando grandes pérdidas económicas. Por consiguiente, las empresas deben presentar periódicamente iniciativas innovadoras, sustentadas en su filosofía de gestión y apoyadas en investigaciones empíricas y eventos de reflexión que respalden sus propuestas. Todo ello, bajo el criterio de que es necesario hacer evaluaciones de impacto social de la oferta que tienen en perspectiva de adecuarla a las reales demandas sociales.

Las empresas constructoras generadoras de proyectos inmobiliarios como parte integrante del sector empresarial de la Ciudad de Lima y el país, tiene como necesidad de tener un plan estratégico con el fin de impulsar la generación de proyectos inmobiliarios, a fin de mejorarla y determinar la pertinencia de su oferta actual en relación a las demandas sociales y de mercado, y en virtud de ello ratificar, readecuar o innovar su abanico de proyectos de construcción en los que viene desarrollando en consonancia con la realidad y tendencias del desarrollo provincial, regional y nacional.

Sin embargo, y pese a que las empresas han venido aportando al desarrollo provincial con la ejecución de obras relacionadas con la ingeniería civil como: mineras, energía, viales, hidráulicas, sanitarias y estructurales, no se ha hecho ningún estudio para implantar alguna planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios que hayan conllevado a renovar en buena medida su mercado.

Este es el caso de la Empresa Constructora SSK cuyo origen se remonta a inicios del año 1998 como tal y que hasta la presente solo ha logrado contribuir con obras de ingeniería dentro del sector privado. La falta de un plan estratégico acorde a las demandas sociales de la población y de proyectos inmobiliarios, la actual oferta

empresarial constituye una seria limitante que ha impedido hasta ahora la revalorización de esta empresa, cuyo aporte es innegable como también lo es el hecho de que necesita renovar su oferta en relación con las necesidades del desarrollo provincial y nacional.

En virtud a estas consideraciones, se realizó el estudio para realizar la **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS GENERADORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS: CASO EMPRESA CONSTRUCTORA SSK**, en consideración a que esta temática refleja una seria realidad insatisfactoria o un problema que ameritaba urgente intervención y cuya ejecución abre la posibilidad de evaluar la oferta empresarial actual y perfilar una renovación de esta oferta en consideración a contribuir con el desarrollo local, regional y nacional.

Cabe resaltar que esta tesis prioriza el aspecto metodológico en la formulación del Plan Estratégico.

El estudio se ha estructurado en seiscapítulos, los mismos que abarcan los siguientes aspectos:

En el **CAPÍTULO I**, denominado Marco teórico respecto a la Planificación Estratégica, Aquí se recrean aspectos teóricos desarrollados en una red de categorías esenciales para explicar científicamente el problema a través de referencias bibliográficas y resultados de investigaciones previas relacionadas con el tema, lo que nos permite sustentar el marco teórico de la investigación.

EL CAPÍTULO II denominado Análisis situacional del Sector y la Empresa, En este capítulo se realiza el análisis de la situación del Sector Inmobiliario en el Perú-Lima, su demanda y oferta, identificando sus problemas centrales, asimismo se desarrolla la solución para los principales problemas identificados de la demanda y oferta mediante el diagrama de causa-efecto-solución. Por otro lado se analiza la posición competitiva de SSK en el sector inmobiliario, para lo cual se revisó el comportamiento de cada una de las 5 fuerzas de Michael Porter.

En el **CAPÍTULO III**, denominado Propuesta y desarrollo de metodología de investigación aplicado, Se recoge el procedimiento metodológico seguido para el proceso investigativo. Contiene aspectos como el enfoque metodológico, variables e indicadores, nivel o tipo de investigación, modalidad de investigación, unidades de investigación, población y muestra, recolección y procesamiento de la información.

Asimismo se procede al análisis de la realidad encontrada en el objeto de investigación, cuyos resultados son contrastados con los objetivos e hipótesis capaz de lograr una coherencia con el marco teórico recreado lo que nos permite verificar la hipótesis planteada.

El **CAPÍTULO IV**, denominado Marco estratégico a desarrollar en la empresa, En este capítulo se desarrolla las siguientes etapas de la planificación estratégica de empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: Análisis situacional de la empresa y Marco estratégico empresarial, tomando las teorías de Michael Porter, Humberto Serna y el Balance Score Card.

EL CAPÍTULO V, denominado Planificación de áreas funcionales, En este capítulo se elaboran el Plan Estratégico para la Gerencia General, Gerencia Técnica, Gerencia de Comercialización y Gerencia Administrativa y Financiera.

EL CAPÍTULO VI, denominado Sistema de gestión, seguimiento y evaluación, En este capítulo se desarrollan la Gestión, Seguimiento y Evaluación del Plan estratégico.

Conclusiones y recomendaciones, Sintetiza los resultados y aportes significativos de la investigación, encaminados a contribuir a la solución del problema planteado, las mismas que se plasman en la propuesta.

Asimismo, el aporte de esta investigación es de mucha importancia para el desarrollo de las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios constituyendo una satisfacción profesional el coadyuvar a la transformación y mejoramiento de estas en particular de la Empresa Constructora SSK.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO RESPECTO A LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

1.1 DIFERENTES ENFOQUES.

1.1.1 PLANIFICACIÓN

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender una acción, se lo considera también como un plan general organizado y frecuentemente de gran profundidad, para obtener un fin determinado. La planificación además es un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión visualización y de predeterminación para alcanzar un futuro deseado.

1.1.2 ESTRATEGIA

Estrategia proviene de la palabra griega strategos, tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal, que sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica".

La estrategia en administración es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. A continuación se mencionaran los conceptos de los autores más representativos:

Cuadro 1. Autores Representativos del Concepto de Estrategia.

PETER DRUCKER	Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la Administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?
ALFRED CHANDLER JR	Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia.
KENNETH ANDREWS	Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que defina qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
IGOR ANSOFF	La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
HENRY MINTZBERG	Es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones en términos de: la estrategia como plan, la estrategia como pauta de acción, la estrategia como patrón, la estrategia como posición, la estrategia como perspectiva.
MILES Y SNOW	<p>Distinguen diferentes tipos de estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategia exploradora, desarrollada por aquellas empresas orientadas hacia el crecimiento y la exaltación de nuevos mercados. ✓ Estrategia defensiva, dirigen todos sus esfuerzos a defender su posición competitiva. Prácticamente no desarrollan nuevos productos ni se introducen en nuevos mercados. ✓ Estrategia analizadora, que es una combinación de las dos anteriores, ya que introducen cambios en sus productos, pero de manera más lenta que las exploradoras. ✓ Estrategia reactiva. Este tipo de empresa carece de una estrategia concreta y simplemente reaccionan a cambios producidos por el entorno. Son consideradas como un grupo marginal, y en muchos casos se excluyen de la investigación
MICHAEL PORTER	Brinda la siguiente definición de estrategia. Es muy fácil que sus rivales copien sus mejoras en calidad y eficiencia. Sin embargo no deberán poder copiar su posicionamiento estratégico, pues es lo que distingue a su compañía de las demás.

FUENTE: MINTZBERG, Henry. 1994. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Hartad Bussiness Review. Canadá

De acuerdo a lo enunciado por los diferentes autores antes mencionados sobre el término estrategia se puede concluir desde el punto de vista del investigador que la teoría enunciada por **MICHAEL PORTER** es la que coincide con nuestra intencionalidad y se basa nuestra propuesta.

1.1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planificación estratégica es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”¹.

1.1.4 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una herramienta que facilita la organización empresarial en forma adecuada y técnica, se la considera importante por cuanto:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

¹ GOODSTEIN, Léonard. NOLAN, Timoty. PFERIFFER, William. 1998, Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 5

1.1.5 PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Al analizar la planificación estratégica como una herramienta principal dentro de una organización esta se fundamenta en principios que la conducen hacia el beneficio para los cuales se fundó la empresa y así llegar a los objetivos propuestos: A continuación analizamos los principios básicos de la planificación estratégica.

- **Factibilidad:** Debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- **Objetividad y cuantificación:** Basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
- **Flexibilidad:** Permite establecer márgenes de amplitud que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- **Unidad:** Todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- **Del cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende, será necesario rehacer lo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

1.2 CUADRO COMPARATIVO DE DIFERENTES ENFOQUES.

1.2.1 MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A. Matriz Boston (Bcg)

Tabla 2. Matriz Boston (Bcg)

ALTO	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Utilidades: Altas, estables, crecientes ⊕ Flujo de caja: Neutro. ⊕ Estrategia: Invertir para crecer 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Utilidades: Bajas, inestables, crecientes ⊕ Flujo de caja: Negativo ⊕ Estrategia: Determinar si el negocio puede convertirse en una estrella, o si degenerará en un perro.
BAJO	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Utilidades: Altas, estables ⊕ Flujo de caja: Alto , estable ⊕ Estrategia: Ordeñar 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Utilidades: Bajas, inestables ⊕ Flujo de caja: Neutro o negativo ⊕ Estrategia: Desinvertir
ALTO		ALTO

FUENTE: Fórum. Formación Ejecutiva. Universidad De La Sabana.2005 Pág. 61

B. Matriz Asnoff

Tabla 3. Matriz Asnoff

	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADO ACTUAL	1. Penetración del Mercado	2. Desarrollo del producto
NUEVOS MERCADOS	3. Desarrollo de Mercados	4. Diversificación

FUENTE: Fórum. Formación Ejecutiva. Universidad De La Sabana 2005 Pág. 62

- 1. Penetración de mercado:** Vender más de los productos actuales en los mercados actuales. Aumentar la participación del mercado.
- 2. Desarrollo de productos:** Crecer en los segmentos de clientes actuales ofreciendo nuevos productos.
- 3. Desarrollo de mercados:** Vender los productos actuales en nuevos segmentos de clientes.
- 4. Diversificación:** Desarrollar nuevos productos y al mismo tiempo entrar en nuevos mercados.

C. ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN MICHAEL PORTER Y HUMBERTO SERNA

a) Michael Porter²

El posicionamiento estratégico, para Porter, se basa en tres principios claves:

1. La estrategia es la creación de un posicionamiento valioso y exclusivo, lo que implica un conjunto de diferentes actividades. El posicionamiento estratégico se manifiesta en tres situaciones:
 - ◆ Cuando se atiende muchos clientes concentrándose en tan solo algunas necesidades.
 - ◆ Cuando se atienden a pocos clientes satisfaciéndoles necesidades amplias.

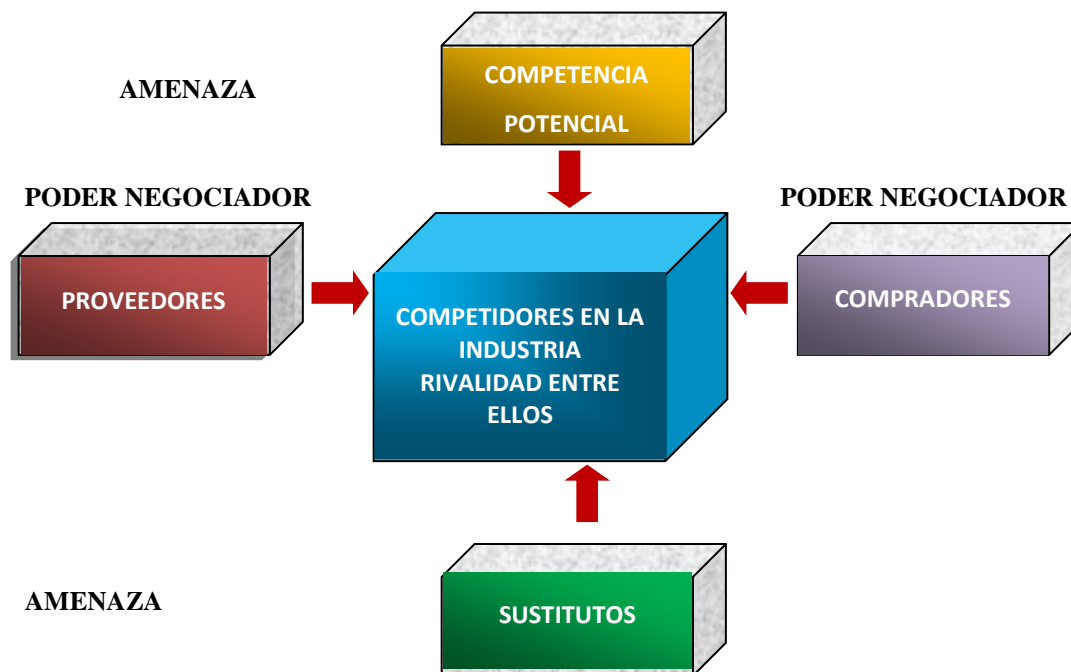
²Esta sección está tomada de las páginas de internet, www.monografias.com, www.marketingxxx.com, www.gestiopolis.com

◆ Cuando se satisfacen muchas necesidades de gran cantidad de clientes, pero en mercados más restringidos.

2. La estrategia requiere que se compita realizando compensaciones para determinar lo que no se va hacer. Algunas actividades competitivas son incompatibles: así, solo se pueden obtener ganancias en un área a expensas de otra.
3. La estrategia implica generar un ajuste entre las actividades de la compañía. El ajuste guarda la relación con la forma en que las actividades de una compañía interactúan y se refuerzan mutuamente. El ajuste impulsa tanto la ventaja competitiva como la sustentabilidad. Cuando las actividades se refuerzan entre sí, los competidores no pueden imitarlas fácilmente.

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial y posicionan a la empresa.

LAS CINCO FUERZAS QUE GUÍAN LA COMPETENCIA INDUSTRIAL



FUENTE: Fórum. Formación Ejecutiva. Universidad de La Sabana 2005. Pág. 44

b) Humberto Serna Gómez³

➤ **Visión:** La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

➤ **Misión:** Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, subproductos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes.

➤ **El diagnóstico estratégico:** El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas a de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

➤ **Principios corporativos:** La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

³Esta sección está tomada de SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Edif. 3R. 7ª Edición. Bogotá 2000. Págs. 21 - 157.

Por ello, en un proceso de plantación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida.

➤ **Cultura corporativa:** Es aquella que incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial de una organización. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la Cultura de la Organización y su concordancia con los principios corporativos.

➤ **Análisis interno:** Consiste en evaluar la situación presente de una empresa. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente.

El perfil de capacidad institucional es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza y Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto – Medio – Bajo. Para realizar el diagnóstico interno de una empresa se debe analizar la siguiente información: Preparación de la información, conformación de grupos estratégicos, identificación de fortalezas y debilidades, priorización de los factores, calificación de los factores y del impacto.

➤ **Análisis externo:** Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto o importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

En un medio como en el que se mueve nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

➤ **Análisis DOFA:** Es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: El primero, identificar una ventaja distintiva o competitividad de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores.

El segundo es encontrar un “nicho” de mercado en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

D. Modelo de excelencia Malcolm Baldrige.

El Modelo de Excelencia constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. Adicionalmente, el Modelo tiene tres importantes roles para fortalecer la competitividad de las organizaciones:

- Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados.
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y;
- Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

Objetivos del Modelo de Excelencia

El Modelo de Excelencia está diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulte en:

- Proporcionar permanentemente mayor valor a los clientes y grupos de interés,

contribuyendo a la sostenibilidad de la organización.

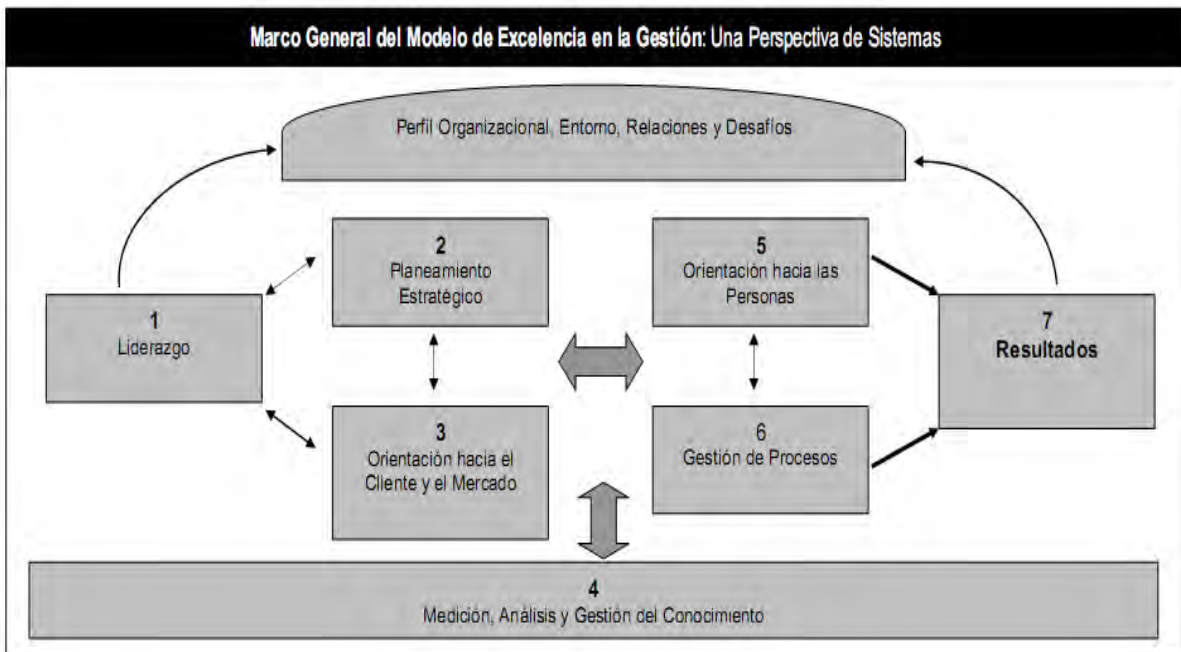
- La mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.
- Aprendizaje, tanto organizacional como persona

MARCO GENERAL DEL MODELO DE EXCELENCIA:

Los Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia se encuentran comprendidos en los siguientes siete Criterios:

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Orientación hacia las Personas
6. Gestión de Procesos
7. Resultados

El gráfico que figura a continuación ofrece el marco que conecta e integra los Criterios.



De la parte superior a la inferior el marco contiene los siguientes elementos básicos:

Perfil Organizacional

El Perfil Organizacional (parte superior del gráfico) fija el contexto para la forma como la organización opera. El entorno, relaciones de trabajo claves, y los desafíos estratégicos sirven como un “paraguas” guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional.

Sistema

El sistema está comprendido por los seis Criterios del Modelo de Excelencia en el centro del gráfico que definen los procesos, y, por un séptimo Criterio de resultados.

Liderazgo (Criterio 1), Planeamiento Estratégico (Criterio 2), y Orientación hacia el Cliente y el Mercado (Criterio 3) representan la tríada del liderazgo. Estos Criterios están ubicados juntos para subrayar la importancia del liderazgo orientado hacia la estrategia y hacia los clientes. La alta dirección establece la dirección y busca oportunidades futuras para la organización.

Orientación hacia las Personas (Criterio 5), Gestión de Procesos (Criterio 6) y Resultados (Criterio 7) representan la tríada de los resultados. Las personas y procesos clave de la organización llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de negocio.

Todas las acciones apuntan hacia los resultados de negocio: el conjunto de resultados de desempeño de productos y servicios, clientes y mercado, financieros y de desempeño operativo interno, así como los resultados de las personas y de responsabilidad social.

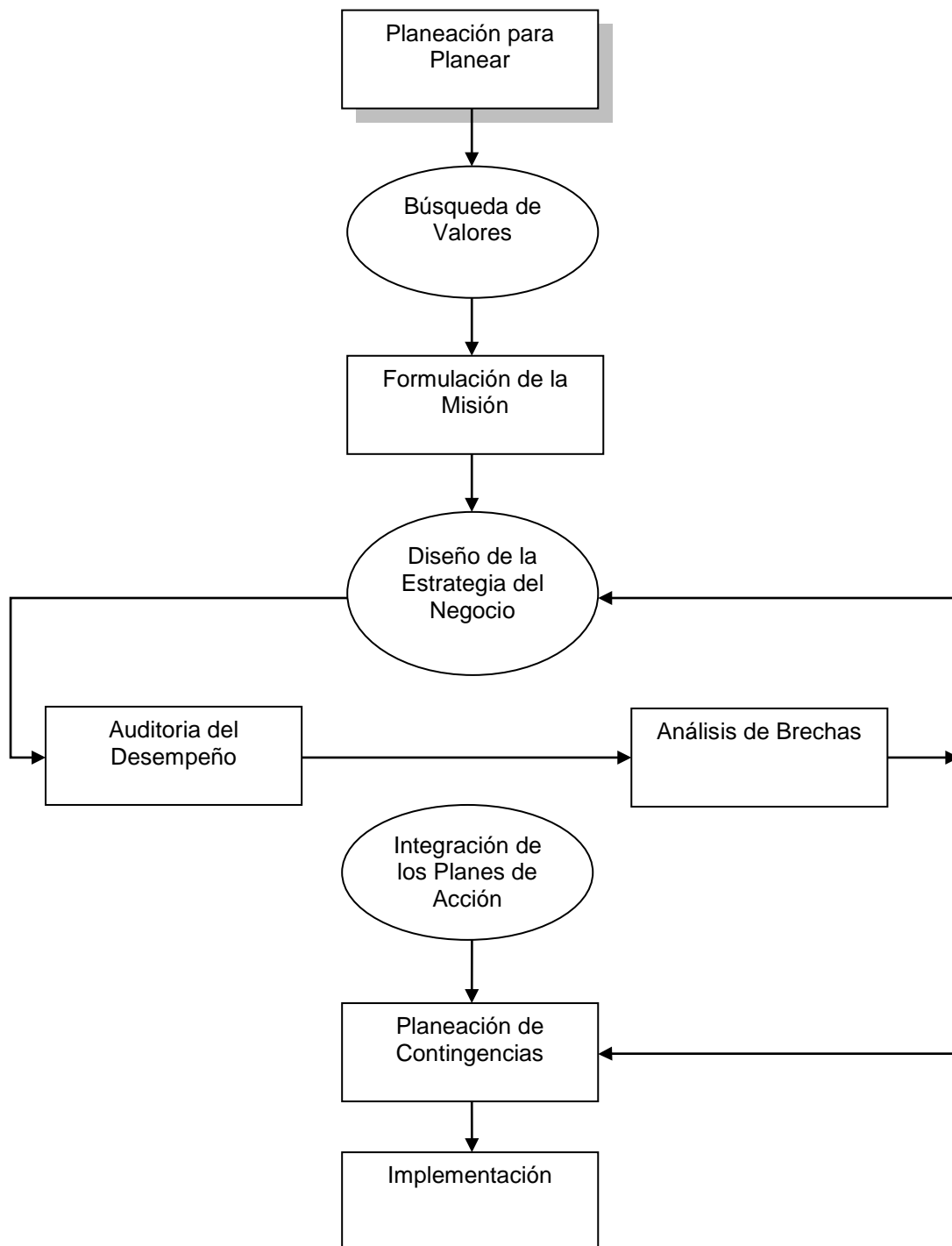
La flecha horizontal en el centro de la figura, une la tríada del liderazgo con la tríada de los resultados, un vínculo crítico para el éxito organizacional. Además, la flecha indica la fundamental relación entre Liderazgo (Criterio 1) y Resultados (Criterio 7). La flecha de “doble cabeza” representa la importancia de la retroalimentación en un eficaz sistema de gestión del desempeño.

Base del Sistema

Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (Criterio 4) es crítico para la gestión eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos orientado a mejorar el desempeño y la competitividad. La medición, análisis y la gestión del conocimiento sirven como base para el sistema de gestión del desempeño.

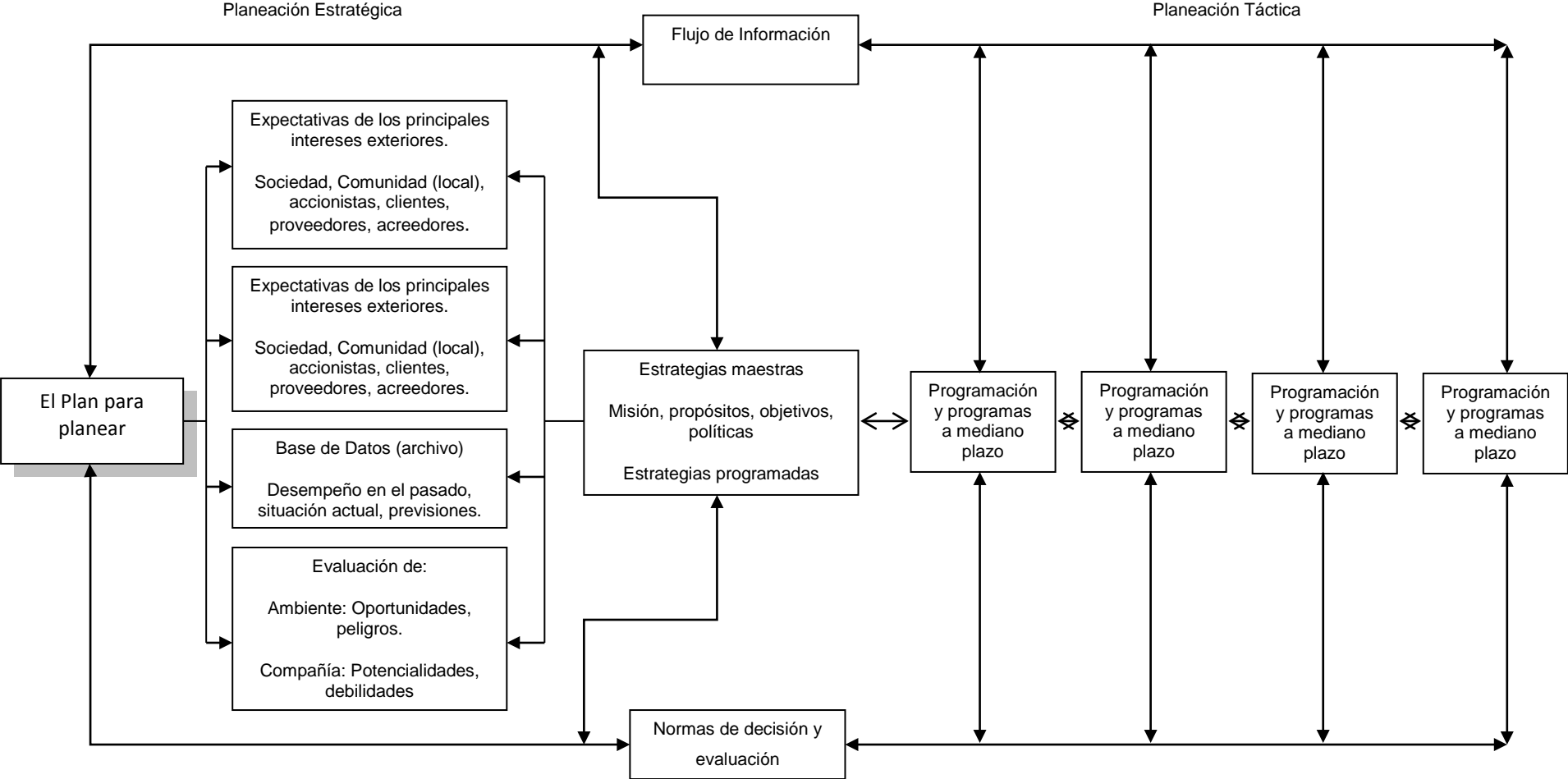
E. Modelo de Goodstein

Este modelo es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud.



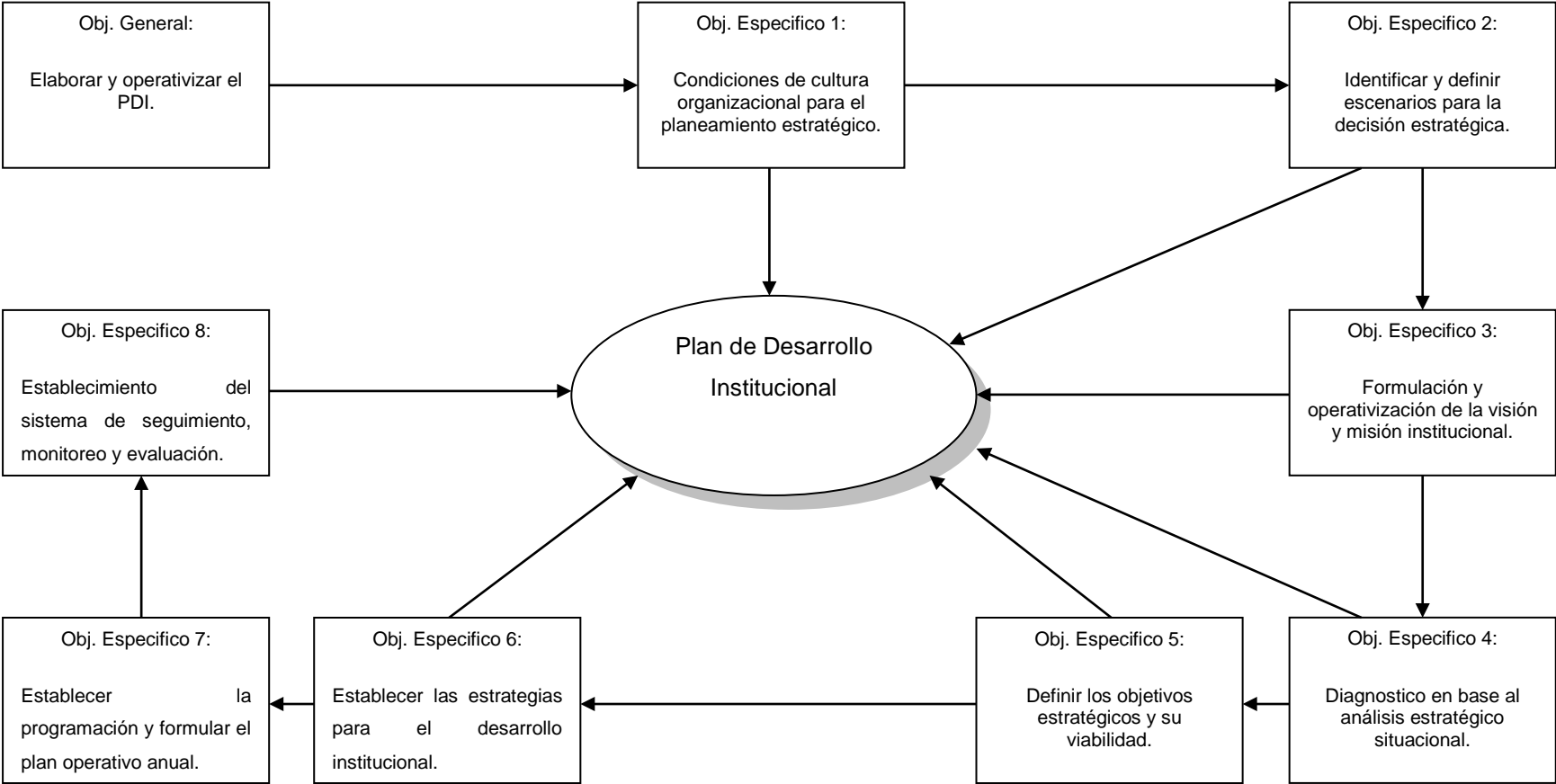
F. Modelo de Steiner

Es un modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática



G. Modelo de Alfredo Pezo

Este modelo integra los objetivos de cada elemento del proceso al plan de desarrollo institucional.



1.3 ENFOQUE QUE SE PROPONE: PRINCIPALES RAZONES.

Del análisis realizado por los autores Michael Porter, Humberto Serna Gómez, en el que se basa nuestra propuesta podemos concluir que estas teorías son las que se aplicaran en nuestro objeto de investigación, porque reflejan las condiciones internas y externas que identifican las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que reflejan su posición empresarial cuyos resultados están determinados en nuestra propuesta de esta investigación

Asimismo en definitiva el Balance Score Card (BSC) es una herramienta sumamente útil tanto en el sector público como privado, para establecer metas y hacer seguimiento al desempeño de las empresas, por lo que nuestra propuesta está enfocada en esta herramienta de planificación estratégica para las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios.

1.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANEACION ESTRATEGICA.

1.4.1 Generación, Evaluación y Selección de Estrategias.

A. Matriz de perfil competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los más importantes competidores del sector o empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con uno. Los factores claves de éxito son aquellas variables que pueden afectar significativamente la posición competitiva de la organización.

Algunos ejemplos de factores claves de éxito que pueden afectar un sector o industria son:

- Participación de mercado.
- Amplitud de la línea de productos.
- Posición financiera.
- Lealtad de los consumidores
- Expansión global.
- Experiencia en comercio electrónico.

- Eficacia de la distribución de la producción vendida.
- Competitividad de los precios.
- Ventajas tecnológicas.
- Capacidad de producción.

Para construir una matriz MPC se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar dos o tres competidores significativos.
- Registrar 8 a 10 factores claves de éxito (FCE's).
- Asignar un peso para cada FCE, de modo que la suma total sea 1.
- Para la organización propia y los competidores, asignar un valor de 1 a 4 dependiendo de si el FCE respectivo es una fortaleza o una debilidad.
- Efectuar una suma ponderada de cada FCE y comparar el resultado de la organización con el de los competidores.

B. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

La siguiente matriz es la de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). Se trata de una herramienta gráfica, de cuatro cuadrantes, ayuda a identificar qué tipo de estrategia (conservadora, intensiva, defensiva o competitiva) es más adecuada para el sector u organización. Dos semiejes hacen referencia a las dimensiones internas: fortaleza financiera (financial strength – FS) y ventaja competitiva (competitive advantage – CA). Los otros dos semiejes están relacionados a dimensiones externas: estabilidad ambiental (environmental stability – ES) y fortaleza industrial (industry strength – IS). La figura 01 muestra la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).



Figura 01: Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. / Fuente: D' Alessio 2004

C. Matriz Interna y Externa (IE)

La matriz Interna y Externa (IE) ubica la posición de las organizaciones de una empresa o las empresas de un sector en un diagrama de nueve cuadrantes, cuyos datos de entrada son los puntajes totales obtenidos en las matrices EFI y EFE.

La matriz IE se divide en tres campos principales. Cada uno de estos campos implica diferentes enfoques estratégicos. Si se está en la parte superior izquierda serán estrategias que busquen crecer y construir, reflejadas en estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos). La parte central está orientada a conservar y mantener, donde usualmente se aplican estrategias de penetración de mercado y de desarrollo de productos. Finalmente, la zona inferior izquierda es la de cosechar o enajenar.

		PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI		
		Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 2.99	Débil 1 a 1.99
PUNTAJES DE VALOR DE LA MATRIZ EFE	Alto 3 a 4	I Crecer y Construir	II	III
	Medio 2 a 2.99	IV	V Conservar y Mantener	VI
	Bajo 1 a 1.99	VI	VIII	IX Cosechar o enajenar

Figura 02: Matriz Interna – Externa. / Fuente: David, F.R. 2003

D. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia permite identificar estrategias alternativas de acuerdo con la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Se trata de un gráfico de cuatro zonas donde, de acuerdo con la ubicación del sector o empresa a partir de los datos de entrada, se tiene una lista de estrategias adecuadas para esa condición.

		Crecimiento Rápido del Mercado				
		<i>Cuadrante II</i>		<i>Cuadrante I</i>		
		1. Desarrollo de Mercados	2. Penetración en el Mercado	1. Desarrollo de Mercados	2. Penetración en el Mercado	
		3. Desarrollo de Productos	4. Integración Horizontal	3. Desarrollo de Productos	4. Integración hacia Delante	
		5. Enajenación	6. Liquidación	5. Integración hacia Atrás	6. Integración Horizontal	
				7. Diversificación Concéntrica		
Posición Competitiva Débil			<i>Cuadrante III</i>		<i>Cuadrante IV</i>	
			1. Recorte de Gastos	2. Diversificación Concéntrica	1. Diversificación Concéntrica	2. Diversificación Horizontal
		3. Diversificación Horizontal	4. Diversificación de Conglomerados	3. Diversificación de Conglomerados	4. Alianzas Estratégicas	
		5. Liquidación				
		Crecimiento Lento del Mercado				
		Posición Competitiva Débil		Posición Competitiva Fuerte		

Figura 03: Matriz de la gran estrategia. / Fuente: D' Alessio 2004

E. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica forma parte de la etapa de decisión en la selección de estrategias. Esta herramienta ayuda a seleccionar las mejores estrategias. Para ello se da un valor a todos los factores claves identificados como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de modo que la suma total sea 1, y luego se evalúa cómo responde cada estrategia a estos factores, asignando valores de 1 (el menor) a 4 (el mayor) de acuerdo con el grado de atracción de esta estrategia con respecto a cada factor. Las estrategias que se seleccionen serán aquellas con un puntaje ponderado más alto, que implicará una acción más efectiva en respuesta a los factores existentes.

1.4.2 Medición, Evaluación y Control de Estrategias.

A. Cuadro de mando integral (Balance score card)

Es una herramienta de gestión que ayuda a la implementación del plan estratégico, identificando las variables claves de los procesos y consta de las siguientes perspectivas de control:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva de los Procesos Internos.
- Perspectiva del Aprendizaje – Crecimiento.

El modelo permite relacionar todas las variables teniendo como eje la visión y misión, a partir del cual se podrá observar rápidamente las variables claves a fin de poder tomar las decisiones para mantener el rumbo deseado; así todas las partes de interés en el desarrollo de esta actividad estarán informadas del progreso del plan y podrán tomar decisiones que permitirán estar en línea con los objetivos establecidos.

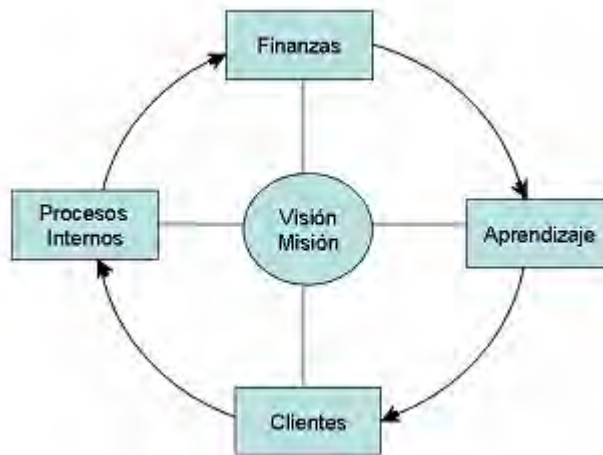


Figura 04: Modelo de cuadro de mando integral. / Fuente: Elaboración propia.

B. Benchmarking

El Benchmarking es, de acuerdo con el Centro Americano de Productividad y Calidad, el “Proceso de identificación, aprendizaje y adaptación de prácticas y procesos sobresalientes de cualquier organización, en cualquier parte del mundo, para ayudar a otra organización a mejorar sus procesos y mediante esto su desempeño. Es la comparación y medición contra otra organización para conocer filosofías, políticas, prácticas e indicadores que la hacen destacada”.

El Benchmarking es una herramienta de gestión que permite la incorporación de novedades tanto en productos como en procesos, facilitando la operación de una organización a través del aprendizaje de los mejores. En el proceso de Benchmarking lo que se buscan son organizaciones que sean competidores directos o no para analizar sus procesos e identificar aquellas prácticas que podrían adaptarse a la organización propia para la mejora de la misma. Por lo general, no se trata de una acción aislada, sino de un proceso repetitivo, lo cual implica la definición de parámetros de medición que sean comparables.

El Benchmarking puede enfocarse de dos maneras, Benchmarking Interno y Benchmarking Externo. El primero se refiere a las comparaciones que se pueden hacer dentro de una misma empresa o sus filiales. Esto se presenta usualmente en grandes corporaciones donde se busca trasladar las mejores prácticas de un área a otra. La mayor limitación de estatécnica se da cuando no se complementa este análisis con una evaluación fuera de la organización, lo que lleva a la siguiente forma.

El Benchmarking Externo, por su parte, se puede dividir en Benchmarking Competitivo y Benchmarking Genérico. El primero es el más conocido y consiste en desarrollar pruebas de comparación que permitan conocer las ventajas y desventajas de los competidores más directos.

El Benchmarking Genérico compara funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas y sectores diferentes. De esta manera se comparan áreas como contabilidad, logística, ventas, etc., lo que permite tomar las mejores prácticas, adecuarlas a la organización propia, reduciendo el riesgo de equivocaciones.

CAPÍTULO II

ANALISIS SITUACIONAL DEL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1. DESCRIPCION DE LA SITUACION DE LOS PROYECTOS INMOBILIARIOS EN EL PERU – LIMA.

El mercado inmobiliario en el Perú ahora es muy sano debido a que se desarrolla en libertad, pues en el pasado existían problemas y dificultades para acceder a créditos hipotecarios. Este es un factor que se debe considerar porque toda persona sueña con la casa propia.

Desde el gobierno de Alejandro Toledo (2001-2006) se promocionan los programas de vivienda de interés social del Fondo Mi Vivienda, que brindan un subsidio a la demanda y permiten que las clases media y baja puedan obtener un crédito hipotecario y, así, ese gran grupo de familias acceda a la casa propia. En este contexto, la actual demanda de viviendas es alta, tal como lo confirma Capeco y lo valida la consultora inmobiliaria Tinsa.

El déficit de demanda insatisfecha al día de hoy (2012) es de 400,000 familias aproximadamente.

En el Perú, en el 2009 se vendieron 15,000 viviendas. En el 2010 alrededor de 17,000, y en el 2011, un total de 25,000 viviendas. Si hacemos una comparación entre la oferta y la demanda insatisfecha, tenemos que existe una gran brecha enorme. En ese sentido el mercado se muestra sano para el ofertante. En el caso de los precios, se presentan incrementos de acuerdo a cada proyecto, porque hay empuje de la demanda.

Otra razón que se tiene que considerar, de acuerdo al procedimiento que tienen los bancos fiscalizados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, es el análisis estricto para otorgar un crédito hipotecario. El filtro es muy exhaustivo. Se tiene que cumplir ciertos parámetros para acceder a un crédito inmobiliario. Eso se puede medir

contra el porcentaje de morosidad que tiene el crédito hipotecario en el Perú, con ratios por debajo de 1%, lo que demuestra la salud del mercado.

Tenemos buenos ejemplos en Colombia y Chile, que nos llevan años de ventaja en el desarrollo de vivienda de interés social y donde nunca existió una burbuja inmobiliaria por las mismas razones que se configuran aquí. En esos países la demanda siempre estuvo por encima de la oferta.

Vemos un escenario similar en el segmento socioeconómico alto, en el que tampoco considero que exista una burbuja inmobiliaria porque quien pone el límite de compras es el cliente.

No se puede salir y vender un departamento a US\$2 millones, por ejemplo, porque es posible que nadie lo pueda adquirir. Pero sí se pueden ofertar departamentos de US\$650,000. Allí se da la posibilidad de que alguna familia del segmento alto si lo pueda comprar. En el mercado inmobiliario el que pone el precio no es el promotor, sino el mercado que lo regula.

En el caso de la compra de terrenos existe una competencia sana, ya que la oferta por parte de los promotores inmobiliarios es variada. Nosotros podemos ofrecer una cierta cantidad al vendedor y viene otro promotor y ofrece más. El mercado se mueve así, es sumamente competitivo. Bajo esa premisa, tampoco hay razón para pensar que se gestando una burbuja inmobiliaria con los terrenos.

Como prueba final de que no existe una burbuja y de que los indicadores del mercado son sanos, podemos decir que la velocidad de venta de los proyectos también es saludable. Por ejemplo, en el mercado se vende en promedio de 40 departamentos al mes, en la zona norte la velocidad de venta es de 15 a 18 departamentos al mes, y en el sur estamos entre 15 a 20 departamentos.

El crecimiento económico y las atractivas condiciones de financiamiento continuaran dando soporte al mercado de viviendas. En el mercado de oficinas prime, la demanda continuaría ocupando los nuevos espacios conforme entren nuevos edificios, los cuales se ubicarían en la Zona Este de Lima debido a la falta de stock disponible en distritos céntricos como San Isidro y Miraflores. Con respecto al financiamiento de viviendas, los créditos hipotecarios convergerían a tasas de crecimiento más sostenibles en línea con mayores tasas de interés hipotecarias debido al ajuste monetario.

En el mediano plazo, la preservación de los equilibrios macroeconómicos (cuentas fiscales y externas sostenibles) y una baja inflación serán factores importantes para asegurar una evolución favorable del sector inmobiliario. En este entorno, los agentes económicos, tanto familias como empresas, tendrán una menor previsión para la toma de sus decisiones de gasto a largo plazo y podrán acceder a condiciones de financiamiento más favorables.

2.1.1.- PANORAMA GENERAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL PERÚ: CRECIMIENTO POBLACIONAL E INDICADORES ECONOMICOS.

La población de Perú en el 2008 ascendió a 27 millones 795 mil 286 habitantes, según estimaciones dadas a conocer por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), además en el 2010 la población fue de 28 millones 461 mil 933 habitantes, información que se muestra en la Tabla 06.

De esa cifra, aproximadamente 14 millones 036 mil 619 habitantes son hombres (50,5%) y 13 millones 758 mil 666 habitantes son mujeres (49,5%), de las cuales un 76,3% reside en ciudades y un 23,7% en zonas rurales.

Por grupos de edad, las estimaciones del 2008 señalan que un 4,9% de los peruanos tiene 65 o más años; 61,4% entre 15 y 64 años; y 33,7% de cero a 14 años. El departamento con mayor número de habitantes es Lima, con 8 millones 635 mil 245 habitantes, y el de menor población es la sureña Moquegua, con 160 mil 332 habitantes.

El INEI indica que la tasa de crecimiento demográfico anual en Perú es de 1,49%, refiriendo que la población aumentó en 383 mil 129 habitantes entre 2007 y 2008, registrándose más de mil 93 nacimientos diarios, mientras que las defunciones bordean los 167 mil al año.

En 1836, 15 años después de la declaración de la Independencia del Perú, el primer censo registró un total de un millón 370 mil habitantes; en 1900 sumaban 3 millones 800 mil; en 1950 se elevaba a 7 millones 600 mil; y, en 1990 a 22 millones 600 mil habitantes.

Asimismo, hay tres hipótesis poblacionales para el 2025: 38 millones 600 mil (hipótesis alta); 35 millones 500 mil (media); y 32 millones 500 mil (baja). Las proyecciones de

crecimiento poblacional en Perú se basan en los resultados obtenidos en el Censo Nacional de 1993, y 2007.

Por otra parte, se señala que en Perú se ha producido desde 1975 un cambio radical en el perfil demográfico provocado por 3 factores: disminución de la fecundidad; descenso de la mortalidad debido a la reducción de tasas de muerte infantil y el incremento de la esperanza de vida; y el impacto de la migración al exterior.

Empero, hay significativos contrastes como que en la Capital de la República, las mujeres tienen un promedio de 2,1 hijos y una esperanza de vida de 71 años, en tanto en el departamento de Huancavelica, uno de los más deprimidos del país andino, la fecundidad es de 6,1 hijos y la esperanza de vida 59 años.

Fecha Censo	Total (hab.)	Urbana (hab.)	Rural (hab.)	Lima (hab.)
1940	6,207,967.00	2,197,133.00	4,010,834.00	645,172.00
1961	9,906,746.00	4,698,178.00	5,208,568.00	1,845,910.00
1972	13,538,208.00	8,058,495.00	5,479,713.00	3,302,523.00
1981	17,005,210.00	11,091,923.00	5,913,287.00	4,608,010.00
1993	22,048,356.00	15,458,599.00	6,589,757.00	6,345,856.00
2000	24,730,256.00	18,134,444.00	6,595,813.00	7,414,238.00
2001	25,113,385.00	18,516,707.00	6,596,678.00	7,566,863.00
2002	25,496,514.00	18,898,971.00	6,597,543.00	7,719,489.00
2003	25,879,642.00	19,281,234.00	6,598,408.00	7,872,115.00
2004	26,262,771.00	19,663,498.00	6,599,274.00	8,024,741.00
2005	26,645,900.00	20,045,761.00	6,600,139.00	8,177,367.00
2006	27,029,028.00	20,428,025.00	6,601,004.00	8,329,993.00
2007	27,412,157.00	20,810,288.00	6,601,869.00	8,482,619.00
2008	27,795,286.00	21,192,552.00	6,602,734.00	8,635,245.00
2009	28,132,013.00	21,450,659.00	6,681,353.00	8,981,440.00
2010	28,461,933.00	21,702,224.00	6,759,709.00	9,113,684.00

Tabla 06: Población Censada (Censo 2007)/Fuente: INEI

El Instituto Nacional de Estadística e informáticas calculó que para fines de diciembre del 2011 la población peruana alcanzará los 29 millones 797 mil 694 habitantes. Dicha aproximación se basó en el Boletín especial Nro. 22 “El Perú: estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simple, 1995-2025”.

Esta muestra refleja las representaciones porcentuales por grupos de edad que van de 0 a 4 años con un 9,88% de habitantes. Seguido se encuentra de los de 5 a 9 años (9,85%), de 10 a 14 (9,81%), de 15 a 19 años (9,73%), de 20 a 24 años (9,26%) y de 25 a 29 años de edad (8,44%).

De otro lado, la población de 80 a más representa el 1,02%, seguido de los que tienen 75 a 79 años (1,17%), de 70 a 74 (1,66%), de 65 a 69 (2,16%), de 60 a 64 (2,80%) y de 55 a 59 años de edad (3,57%). Asimismo, Lima fue dada como la población más representativa con un 31%.

2.1.2.- EVOLUCION DEL PRODUCTO INTERNO GLOBAL:

El producto bruto interno (PBI) es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un determinado periodo. Comprende el valor de los bienes producidos, como viviendas, comercio, servicios, gobierno, transporte, etc. Cada uno de estos bienes y servicios se valora a su precio de mercado y los valores se suman para obtener el PBI.

En la Tabla 07, se muestra como ha sido la evolución de PBI, es así en el 2010 el PBI fue de 8.7%, en el 2011 se proyecta un 7% y para el 2012 se proyecta un 7.2%, esta estimación se basa en la inversión privada y el crecimiento del empleo. En la situación actual no solo el crecimiento es lo importante, si no la combinación de crecimiento más fortalecimiento en los balances macroeconómicos.

El mundo se está dividiendo, ya no en países emergentes y desarrollados, sino entre países solventes y riesgosos, los primeros incluyen a países no solo emergentes de Asia y Sudamérica, sino también desarrollados como Canadá, Australia, Alemania y los países nórdicos, siendo estos países los que dan el impulso al crecimiento mundial, y a la vez aseguran una base fundamental para que los precios de los metales se mantengan elevados. El Perú está entre estos países, que en base a fundamentos macroeconómicos sólidos tienen una perspectiva de crecimiento robusto y sostenible en el tiempo.

Año	% anual
2003	4.0
2004	5.1
2005	6.7
2006	7.7
2007	8.9
2008	9.8
2009	0.9
2010	8.7
2011 (est.)	7.0
2012 (est.)	7.2

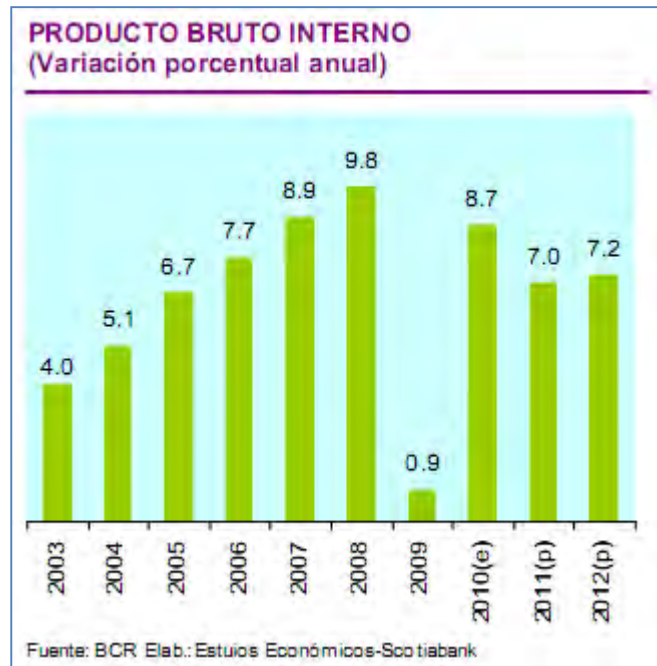


Tabla 07: Producto bruto interno (Variación porcentual anual) / Fuente: BCR

2.1.3.- EVOLUCION DEL SECTOR CONSTRUCCION:

El motor del crecimiento desde el 2005 ha sido la demanda interna, como parte de una tendencia que se viene dando. La inversión pública ha crecido alrededor de 24% como reflejo de las inversiones, la inversión privada ha crecido notablemente desde hace varios años aportando mayor peso en el crecimiento. Durante el 2011 será el decimotercer año consecutivo de crecimiento del país, la economía paso de un PBI de US\$ 35 mil millones a un estimado de US\$ 170 mil millones, un incremento de casi cinco veces.

La demanda interna que lidera el crecimiento y los sectores más vinculados a esta demanda y a la inversión son los que crecerán más entre ellos la construcción. El PBI de la construcción en el 2010 fue el doble que en el 2005. La construcción retomó un crecimiento aproximado del 10% para el 2011, y se tiene una proyección para el 2012 del 11%, tal como se puede ver en la Tabla 08 donde se muestran los comparativos.

La construcción desempeña un papel decisivo en el crecimiento y desarrollo económico y social; los productos del sector construcción son bienes de inversión duraderos, clasificados como capital fijo. Dada su importancia en concepto de inversiones, su producción tiende a progresar de manera más acelerada que la economía, con lo que aumenta su proporción del PBI. Además, no es un empleador

importante, sino uno de los pocos que ofrecen trabajo a las personas menos calificadas y menos instruidas.

	2007		2008		2009		2010	
	PBI Constr.	PBI Global	PBI Constr.	PBI Global	PBI Constr.	PBI Global	PBI Constr.	PBI Global
Enero	11.16	9.80	21.77	11.26	4.50	3.17	10.17	3.80
Febrero	15.45	8.54	23.22	12.41	4.72	0.32	16.07	5.73
Marzo	10.81	7.70	13.79	7.10	6.30	2.68	24.14	8.88
Abril	13.27	7.59	14.53	14.03	(-1.48)	(-1.64)	21.08	9.26
Mayo	24.91	10.35	14.80	7.99	(-0.33)	0.48	20.88	8.92
Junio	22.52	7.66	16.46	12.83	(-1.34)	(-2.37)	22.65	11.96
Julio	25.53	9.65	18.20	10.54	6.38	(-0.90)	12.28	9.26
Agosto	14.91	7.16	10.27	10.39	5.21	(-0.15)	14.22	9.21
Septiembre	15.05	9.60	19.63	11.78	3.29	0.07	22.97	10.34
Octubre	20.18	10.87	11.70	8.63	10.74	1.35	10.71	8.51
Noviembre	13.23	8.76	10.10	5.98	13.83	3.45	23.78	10.19
Diciembre	22.29	8.74	9.79	5.03	19.74	4.88	12.49	8.93

Tabla 08: Producto bruto interno y del sector construcción (Variación % mensual) / Fuente: INEI, Ministerio de Vivienda.

La industrialización de la construcción avanza lentamente, haciéndose cada vez más popular en la población, complementándose o sustituyéndose las prácticas tradicionales o artesanales por otras más especializadas en donde tienen que ver la prefabricación, ensamblaje y modularidad. En la actualidad se utilizan sistemas constructivos que fueron autorizados y probados como las viguetas pretensadas (Firth es un ejemplo) y en drywall siendo el sistema de construcción en seco más utilizado en tabiques, cielos rasos.

De acuerdo al Plan de desarrollo urbano que tiene el Ministerio de Vivienda y Construcción, el Perú se ha desarrollado fundamentalmente en el sector informal. La mayor parte de Lima, aproximadamente la mitad de su área geográfica, se encuentra desarrollada en los denominados “pueblos jóvenes”, que son asentamientos humanos desarrollados por invasiones de terrenos públicos o privados por parte de migrantes del campo a la ciudad de los últimos 45 años. Lo que produce un crecimiento desordenado y no planificado.

El desarrollo informal tiene gran importancia económica, social y política en nuestro país. En primer lugar, es económicamente significativo porque la inversión realizada por la gente equivale aproximadamente a 8000 u 8500 millones de dólares; inversión en viviendas.

En segundo lugar, es socialmente importante porque representa la emergencia de nuevo sector de propietarios, tradicionalmente en el Perú, los sectores menos favorecidos han estado ausentes de la propiedad, la situación en la actualidad está cambiando, permitiendo obtener viviendas a los sectores C y D.

En relación a la infraestructura social básica, desde hace algunos años se han abordado diferentes programas sociales con cierto éxito, pero todavía falta cobertura, siendo ineludible reducir la brecha de US\$ 23,000 millones, así como sus sobre costos de casi US\$ 1,500 millones anuales.

2.1.4.- EDIFICACIONES:

El Perú es un país diverso, con una gran variedad de climas y una gran diversidad biológica, social y cultural. Cerca del 10% de su superficie es desértica, situado a lo largo de sus 3000 km. de costa. Un 40% del territorio está ubicado en la Cordillera de los Andes, mientras que la otra mitad del país está conformada por una vasta selva tropical. La mayor parte de su población está concentrada en la capital, Lima (30%), y a lo largo de la costa norte. Cerca del 72% del total de la población vive en zonas urbanas.

Antiguamente la construcción era muy sostenible, al menos en un sentido ambiental. Los volúmenes de construcción eran limitados y los materiales eran extraídos de lugares cercanos. A excepción del uso de leña, no se utilizaron otras fuentes de energía. Muchas de las antiguas técnicas siguen siendo utilizadas en grandes zonas del Perú, especialmente en zonas rurales, aunque también se utilizan en muchas ciudades. En las montañas de los Andes, la mayoría de casas y pequeños edificios se construyen utilizando bloques de adobe. Éstos son cubos de arcilla prensada, a menudo reforzados con paja, y que son secados al sol. Cerca de 9 millones de personas viven en casas hechas de este material, que es muy apropiado para la región, debido a su alto valor térmico. La arcilla es un recurso abundante en las diversas localidades, aunque algunas veces su explotación conduce a la depredación de paisajes y áreas agrícolas. Una desventaja es la poca resistencia del material, lo que conduce a construir gruesas paredes y por lo tanto, a un mayor uso del espacio. Su resistencia a los terremotos es baja también, pero se han aplicado muchas soluciones técnicas con éxito. Sin embargo, durante las últimas décadas se han desarrollado nuevas soluciones para dar más firmeza a la estructura, pero sin dejar de lado su imagen rústica. La técnica del tapial, por ejemplo, ha cobrado fuerza entre las pocas viviendas que en la actualidad se han atrevido con el barro. Ella consiste en

montar un armazón de madera —como un esqueleto— dentro de la cual se va poniendo y aplastando el barro, que luego se seca y fortalece. Otro adelanto es la llegada de los llamados bloques de tierra comprimida, que en vez de ser secados al aire libre son compactados en una máquina que logra extraerles toda la humedad y conseguir niveles de resistencia bastante altos.

A lo largo de los 3000 km. de las áridas costas peruanas, un material común de construcción es la quincha, que también proviene de la antigüedad. Éste es un material compuesto, hecho aplicando una capa de arcilla a un panel de junco tejido. Estas construcciones son más livianas y permiten construir paredes más delgadas que en el caso del adobe. Esto ahorra espacio, el cual es adaptable para las zonas costeras densamente pobladas. Con respecto a la disponibilidad y resistencia, las ventajas y desventajas son similares a las del adobe. En las zonas de selva tropical, que componen cerca del 50% del área total del Perú, la gente utiliza métodos de construcción completamente diferentes tales como construcciones en bambú, techos de palma, etc.

Aproximadamente desde 1950, el Perú sufre un rápido proceso de urbanización. En ese año, alrededor del 30% del total de la población peruana era considerada urbana. Actualmente más del 72% de peruanos vive en ciudades. Entre los años 80 y la mayor parte de los años 90, el Perú vive grandes procesos migratorios incrementados por la violencia política, principalmente desde la región de los Andes hacia las áreas urbanas de la zona costera. Muchas de estas ciudades costeras se han expandido muy rápido ocupando parte importante de las reservas agrícolas y hacia los desiertos de los alrededores. El grueso de los migrantes vino a Lima, la capital. Ahora, cerca del 30% de la población del Perú reside en Lima. Esta expansión ciertamente trajo consigo un inmenso esfuerzo de construcción, tanto por parte del sector formal como del informal.

El sector formal lo conforma en buena parte un pequeño número de grandes compañías constructoras, que construyen a pedido de bancos, promotoras inmobiliarias, etc. La impulsora principal aquí es la 'modernidad'. En el contexto de globalización, la mayor parte de las compañías quieren tomar parte de mundo 'occidental' moderno lo antes posible. Sus edificios tienen que verse consiguientemente: altos, con mucho vidrio, azulejos brillantes, aire acondicionado, etc. No se brinda consideración alguna a los aspectos ambientales o a los elementos culturales. Muchas hermosas casonas son demolidas para ser reemplazadas por altos edificios, sin ningún criterio de valor arquitectónico o planeamiento urbano. En los

vastos asentamientos humanos (barriadas o pueblos jóvenes) que rodean las grandes ciudades de la costa, la construcción es atendida en forma casi exclusiva a través el sector informal. Grupos organizados de pobladores invaden terrenos o los compran a grandes propietarios. El diseño urbano se da de manera informal, las más de las veces sin involucrar a profesionales, lo que más adelante conduce a muchos problemas como falta de infraestructura, hacinamiento, inseguridad, etc.

Las viviendas se construyen de manera similar replicando un mismo patrón: algunas veces porque un arquitecto se ve envuelto en el proyecto de varias viviendas, pero la mayoría de veces porque el plano es copiado de unos a otros. El propietario, junto con parientes y amigos, construye la casa, a menudo asistido por un 'maestro de construcción', y la mayoría de las casas no acceden a las regulaciones de construcción. Aquí también, la idea de modernidad juega un papel importante. La gente tiende a imitar el estilo 'chalet' de construcción de los países occidentales, así como a los materiales de construcción asociados: cemento reforzado, ladrillos y vidrio. Estos materiales son denominados 'materiales nobles', descalificando así materiales tradicionales como el adobe y la quincha.

Como ambos sectores de construcción, el formal e informal requieren de conducción y planificación, se necesitará tomar mucha atención para crear conciencia sobre construcción sostenible y diseño urbano por parte del consumidor. Y si esto se lograra, exigiría un cambio de actitud a nivel gubernamental. Si bien existen leyes ambientales, en la práctica éstas no están articuladas con las leyes de construcción. La gran mayoría de las construcciones se realizan sin tener políticas de calidad para lograr obras con buenas terminaciones y seguras. Aquí, sostenibilidad y calidad van de la mano. Hay una necesidad urgente de desarrollar una política de construcción sostenible, integrada con políticas ambientales, sociales y hábitat. Experiencias de otras partes del mundo pueden ayudar. Un aspecto importante será el mostrar que la construcción sostenible no es necesariamente más cara ni fea. Por el contrario, se necesita un esfuerzo para mostrar que 'moderno' significa 'sostenible'.

La inversión en infraestructura de acuerdo a la distribución realizada entre el 2005 y 2008 (Ver Tabla 09), reparte en Lima y las demás ciudades los servicios básicos para que cada familia pueda contar con una infraestructura básica, lo que empuja la auto construcción y con ende la compra de materiales y acabados, ya que todas estas familias buscan mejorar sus hogares.

Tabla 2. Brecha de inversión en infraestructura al 2005 y al 2008
(en millones de US\$)

Sector	Brecha 2005	Brecha 2008
Transportes	7,684	13,961
Aeropuertos	143	571
Puertos*	695	3,600
Ferrocarriles*	17	2,415
Redes viales	6,829	7,375
Saneamiento	4,619	6,306
Agua potable	2,233	2,667
Alcantarillado	1,780	2,101
Tratamiento de aguas residuales	606	1,538
Electricidad	5,523	8,326
Generación	3,979	5,183
Transmisión*	228	1,072
Cobertura*	1,316	2,071
Gas natural*	420	3,721
Telecomunicaciones*	4,633	5,446
Telefonía fija*	1,184	1,344
Telefonía móvil*	3,449	4,102
Total	22,879	37,760

Tabla 09: Brecha de Infraestructura en el Perú (Millones de Dólares) / Fuente: IPE, Instituto Nacional de Economía.2008.

Las necesidades de inversión identificadas en el presente estudio se han incrementado en cada uno de los sectores respecto al estudio anterior; sin embargo, se debe mencionar que se debe tener cuidado al comparar los montos entre ambos estudios. Esto se debe a que si bien el objetivo en ambos es el mismo, se ha modificado la metodología en el caso del sector saneamiento, así como para generación, redes viales y aeropuertos.

Asimismo, dado los cambios de metodología realizados y la dificultad para comparar los montos de inversión entre ambos estudios, se presenta un análisis de las inversiones realizadas en cada sector en el periodo comprendido entre la identificación de la anterior brecha de inversión en infraestructura –estudio elaborado en el año 2005- y el 2008.

Fuente: INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA. El Reto de la Infraestructura al 2018. “La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú 2008” Agosto 2009.

2.2. ANALISIS DE LA DEMANDA.

2.2.1. DEMANDA INSATISFECHA DE VIVIENDA.

La construcción desempeña un papel importante y decisivo en el crecimiento y desarrollo económico y social, los productos del sector de la construcción son bienes de inversión duraderos, clasificados como capital fijo. Dada su importancia en concepto de inversiones su producción tiende a progresar de manera más acelerada que la economía en conjunto en los momentos de prosperidad económica, con lo que aumenta su proporción del PBI. Además es un empleador importante que ofrecen trabajos a las personas menos calificadas y menos instruidas.

En el Perú el 75.9% de la población peruana se concentra en el área urbana y el 24.1% vive en zonas rurales (4); en la costa se ubica el 54.6%, en la sierra el 32.0% y en la selva el 13.4%⁵ de la población. Lo que demuestra una gran saturación en la costa ya que la relación población urbana – población rural ha venido invirtiéndose e intensificando en las últimas décadas.

Las ciudades con mayor volumen de población después de Lima, son por orden de jerarquía: Arequipa, La Libertad, Piura, Puno, Cuzco.

El déficit de demanda insatisfecha al día de hoy (2012) es de 400,000 familias aproximadamente (número estimado por el ministerio de construcción y saneamiento). No hablamos de la demanda potencial, porque en ese caso estamos todos los habitantes del país, sino de una demanda efectiva. A través de diferentes filtros se evalúa quien quiere y tiene la capacidad económica para comprar una casa en los próximos 24 meses. Así, se llega a determinar el nivel de demanda insatisfecha.

La mayor concentración de déficit cuantitativo y cualitativo está en los departamentos de Lima (24.48%), Piura (7.14%) y Cajamarca (6.9%).

En los últimos años, el mercado de viviendas en provincias ha mostrado un crecimiento importante. Este desarrollo se ha visto reflejado en parte por el alza de los precios tanto en las viviendas como en terrenos, por ejemplo en Arequipa los precios por m² de las viviendas se han incrementado un 45% en los últimos tres años.

⁴ “Perú: Grado de Urbanización” por INEI censos 2007

⁵ “Perú: Evolución de la población censada, por región natural 1940 al 2007” por INEI censos 2007

Un factor fundamental en la expansión del mercado de viviendas en el interior del país ha sido la mejora de los ingresos vinculados a la generación de empleo de calidad ante el auge de la actividad minera y agroindustrial. Esto, además ha llevado a que las familias se trasladen de manera permanente a las ciudades en que operan las empresas de dichos sectores.

En el 2011 la demanda insatisfecha de vivienda con precios menores a los 20 mil dólares alcanza el 86.75 % de los hogares de Lima y Callao, resultando una demanda efectiva durante este año de 303 mil 283 hogares. Según el XIII Estudio “El Mercado de las edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y Callao”, el rango de precio entre 10 mil a 15 mil dólares es el más representativo al concentrar el 25.5% de la demanda, seguido de las viviendas con precios de entre 4mil y 8 mil dólares, que representa el 22.02%.

Asimismo, la demanda insatisfecha de viviendas con precios intermedios entre 30 mil y 80 mil dólares concentran el 2.64 %, mientras que las superiores a 80,000 representan el 0.91 %.

Respecto al financiamiento para la compra de una vivienda, el 86.91 % se inclina por la adquisición de algún tipo de crédito, donde los plazos entre seis y diez años representan el 33.15 %, seguido del período hasta 5 años con 23.98%, y los plazos entre 16 y 20 años con 17.36%.

Los distritos que tienen mayor demanda por adquirir una vivienda son Los Olivos, Santiago de Surco, Comas, San Borja y San Juan de Lurigancho; le siguen La Molina, Miraflores, Ate, San Miguel, Pueblo Libre y San Isidro. Por otro lado, según encuestas realizadas por CAPECO, la proporción de hogares que desean una vivienda nueva asciende a 55.57%, mientras que los que prefieren una vivienda usada alcanza el 2.52% y los que aceptarían una vivienda modificada estructuralmente alcanza el 0.84%

Todos estos datos demuestran diferencias significativas entre los ingresos socioeconómicos. Tomando a Lima como ejemplo en el 2011 el nivel socioeconómico (NSE) como se muestra en el Grafico 01.

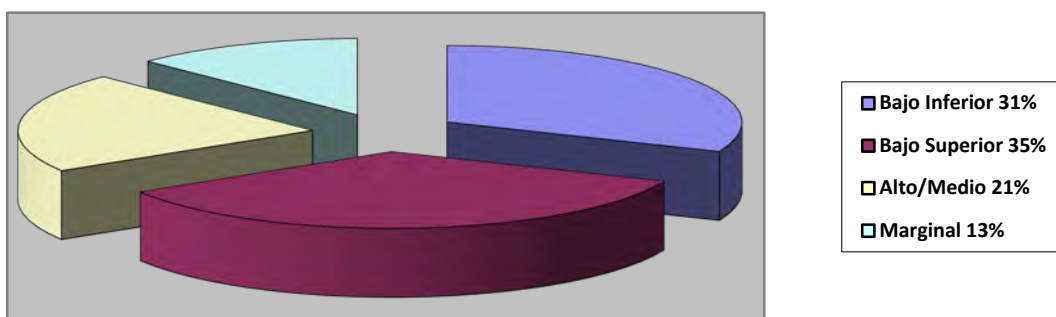


Gráfico 01: Lima Metropolitana: hogares según nivel socioeconómico (Porcentual) / Fuente: APEIM 2011

El nivel socioeconómico “C” ha ido aumentando en los últimos años, ya que el ingreso mensual de los hogares se ha elevado, como se puede apreciar en la Tabla 02 los niveles C y D son los que contienen mayor población para el caso de Lima Metropolitana. Esto se debe a que muchas personas están logrando conseguir trabajos formales que les permite adquirir un mejor nivel de vida, logrando que sus futuras generaciones tengan un mejor respaldo.

NSE	HOGARES		POBLACION	
	Mls.	%	Mls.	%
A/B: Alto /Medio	496.8	21.2	1896.1	20.4
C: Bajo Superior	817.8	34.9	3406.0	36.7
D: Bajo Inferior	733.5	31.3	2847.2	30.6
E: Marginal	295.3	12.6	1142.6	12.3
Total Lima	2343.4	100	9291.9	100

Tabla 02: Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana en hogares y población / Fuente: Ministerio de Vivienda y Saneamiento

Las cifras que se pueden observar en la tabla 02 confirman la tendencia histórica de que la mayoría de la población se encuentra dentro de los sectores que muchas veces son los menos favorecidos a nivel mundial, en nuestro país esta situación está mejorando y se puede ver reflejada en el aumento del PBI de la construcción.

Los niveles socioeconómicos tienen diferentes características; el nivel marginal tiene una situación muy precaria con incapacidad de cubrir sus necesidades básicas; El nivel bajo inferior proviene del ingreso laboral de baja calificación; el nivel bajo superior

cuenta con integrantes con un estándar más elevado en lo educativo, tienen un nivel no lujoso y su instrucción le permite desarrollar actividades mejor remuneradas; y el sector Alto / Medio goza de todas las comodidades, acceso pleno a los servicios de salud, viviendas y una educación de primer orden.

Los niveles socioeconómicos en el Perú son factores que establecen una seria limitación a una demanda efectiva de vivienda.

2.2.2. DEMANDA PARA MERCADO DE OFICINAS.

En 2010, la demanda en el mercado de oficinas prime de Lima Metropolitana cerró con un record histórico (ver gráfico 02). En cuanto a su perfil, esta se concentró en pequeñas oficinas con dimensiones menores a 500/m², tendencia que se mantiene en los últimos 9 meses, mientras que la zona Este de Lima Metropolitana ha empezado a registrar un importante número de transacciones (41% del total de transacciones en 1T11).

Para el 2011, se estima que la demanda se ubique alrededor de los 55,000 m², por debajo de cifras del 2010 debido a un menor crecimiento de la actividad. Asimismo, se prevé un crecimiento del mercado de oficinas hacia nuevas zonas de la ciudad debido al incremento constante del valor del metro cuadrado en San Isidro y Miraflores (distritos céntricos) por la falta de disponibilidad de espacios.

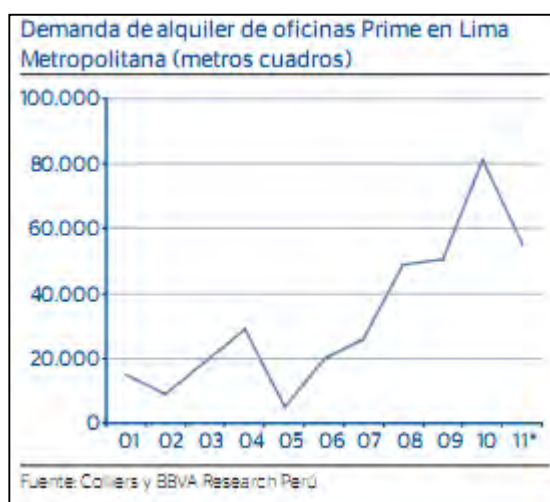


Grafico 02: Demanda de alquiler de oficinas prime en Lima Metropolitana (metros cuadrados)/Fuente: Colliers y BBVA Research Perú.

2.3. ANALISIS DE LA OFERTA.

2.3.1. OFERTA INMOBILIARIA: CASAS, DEPARTAMENTOS, OFICINAS, CENTROS COMERCIALES:

La velocidad con la que se viene construyendo inmuebles en el país es la prueba de que estamos creciendo, que el poder adquisitivo y el PBI per cápita se han elevado y que hay facilidad para obtener créditos hipotecarios.

Con respecto al ascenso del sector vivienda, los últimos reportes señalan que en el año 2010 se vendieron alrededor de 17,000 viviendas, el 2011 un total de 25,000 viviendas, el 2012 se deberá superarse con el objetivo de satisfacer la amplia demanda existente. Como se puede apreciar en el gráfico 01, la relación de metros cuadrados vendidos tanto en casas como en departamentos se ha incrementado en los últimos años, salvo algunas excepciones debido a inseguridades políticas o financieras internacionales. La demanda es básicamente en los sectores B, C y D que siempre buscan tener la casa propia, por tal razón se están desarrollando proyectos importantes para ellos.

Dos factores importantes para el crecimiento del sector inmobiliario son, sin duda, el acceso a los créditos por parte de los consumidores y desarrolladores, así como la existencia de un ambiente político y económico que permite e incentiva la inversión privada. Actualmente los créditos que antes eran exclusivos para los sectores A y B, que eran los estratos más estables económicamente, se han abierto a los sectores C donde a pesar de poseer ingresos más bajos, son personas estables en sus trabajos. Muestra del gran incremento de ventas de m² del sector inmobiliario de casas y departamentos se puede apreciar (ver gráfico 01).

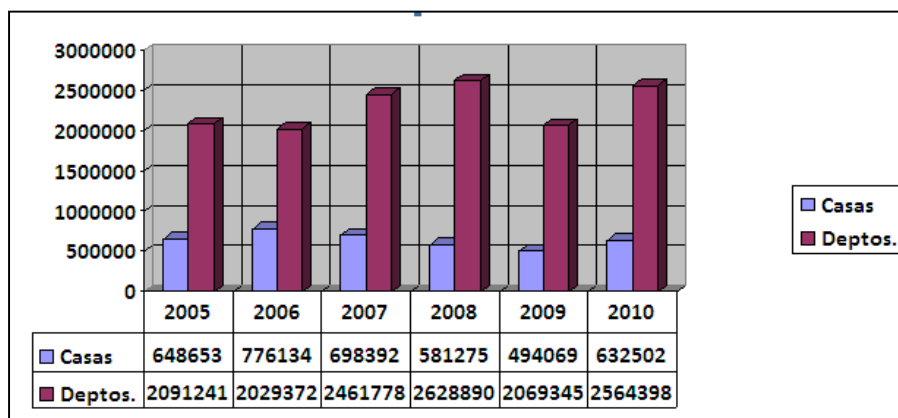


Gráfico 01: Oferta Inmobiliaria de casas y departamentos m² vs tiempo / Fuente: CAPECO

El mercado de oficinas en el 2010 la oferta de oficinas se redujo, registrándose un menor ingreso de edificios nuevos al mercado. Con relación a su perfil, se mantuvo la tendencia hacia el desarrollo de edificios con certificación LEED (edificios verdes) principalmente en el distrito de San Isidro, el cual se proyecta como el núcleo financiero de la ciudad complementada por proyectos comerciales y de servicios.

Para el 2011, según Colliers se prevé el ingreso de aproximadamente 55,000 m² al mercado, por debajo de la oferta registrada el 2010 (ver gráfico 02). La tendencia la marcará el crecimiento de la oferta hacia nuevas zonas de la ciudad. Así, en 1T11 la mayor disponibilidad de espacios de oficinas prime se encontró en la zona Este (47% de la vacancia del periodo).

El Sector Retail al cierre del 2010, avanzó con fuerza tanto en Lima como al interior del país. Se puede apreciar en nuestro país centros comerciales modernos que toman otros formatos, ya no en grandes terrenos, que en la capital se encuentran con dificultad, ahora con nuevos proyectos de formas más ágiles y accesibles al público.



Gráfico 02: Evolución de la Oferta futura de oficinas prime en Lima Metropolitana (metros cuadrados)/Fuente: Colliers y BBVA Research Perú.

2.3.2.- OFERTA INMOBILIARIA: VIVIENDA SOCIAL:

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento como órgano del Gobierno Nacional contribuye al desarrollo del país, mediante la aplicación de políticas orientadas a mejorar la calidad de vida de la población, generar oportunidades de inversión privada, ocupar y desarrollar el espacio territorial de manera armónica y saludable.

Asimismo, es uno de los pilares en la generación de empleo. El desarrollo de este sector se enmarca sobre la base de lineamientos de política del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento, que en los últimos años ha mantenido un crecimiento sostenido.

En el marco de estos lineamientos de políticas se han implementado los programas: Mi Vivienda Básica, Mi Vivienda Nueva, Mi Vivienda Progresiva, Techo Propio, Techo Propio- Segundo Piso, Apoyo a la Oferta; Techo Propio Deuda Cero, Mi Barrio; Mi Mercado; así como el Programa Canchita de Mi Barrio.(6)

Con la creación del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2002) se inicia la recuperación de la importancia estratégica que le correspondía al Sector Vivienda y Urbanismo. (7)

El año 2006 se elabora y aprueba el Plan Nacional de Desarrollo Urbano: Territorio para Todos, 2006 – 2011; con el objetivo de dejar constancia de lo avanzado para futuras mejoras, profundizar en los resultados obtenidos y plantear metas concretas para los próximos años.

De acuerdo a las estadísticas registradas por el INEI en el censo del 2007, del total del parque habitacional, existían 25.8% de viviendas con dos o menos habitaciones, 43.4% su piso era de tierra, 54.7% de las viviendas censadas contaban con agua y 48% de las viviendas contaban con servicios higiénicos mediante la red pública dentro de la vivienda.

Las condiciones macro y micro económicas de nuestro país que afectan mayormente a los estratos C, D y E hacen que sea casi nula su capacidad de ahorro, y consecuentemente sean los que presentan altos niveles de riesgo por morosidad, motivo por el cual las instituciones financieras son renuentes a asumir los costos para otorgar préstamos a este sector.

En la actualidad, como se puede analizar en la tabla 01, coexisten un conjunto de instrumentos y mecanismos de captación y prestación; por un lado se tiene cuentas de depósito, valores de derechos de participación (fondos mutuos de inversión en valores), valores representativos de deuda (bonos, letras y cédulas hipotecarias),

⁶ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y Ministerio de Economía y Finanzas Perú: informe nacional del empleo año 2004 – junio 2005

⁷Ministerio de Vivienda creado el año 2002 en "Políticas y Estrategias 2007 al 2011, pág. 2

aportes obligatorios, aportes gubernamentales (Fondo Mi vivienda y Banco de Materiales), préstamos hipotecarios (crédito hipotecarios, leasing habitacional, capitalización inmobiliaria y título de crédito hipotecarios negociable) y ciertas exoneraciones tributarias.

El desarrollo urbano en el Perú ha tenido una evolución desordenada por falta de planificación, situación que se manifiesta principalmente en zonas urbanas, en los cuales el crecimiento urbano fue acelerado y no planificado, otro ingrediente que contribuye a este desarrollo desordenado son las invasiones de tierras públicas y privadas, como una forma de tener acceso al suelo en zonas periféricas a las ciudades, lo que genero los asentamientos humanos marginales, carentes de servicios básicos.

SOLUCION DE VIVIENDA	VIVIENDAS OBJETIVOS		Bonos (S/.)
	En UITs	En Nuevos Soles	
<i>Programa Techo Propio</i>	Desde 5.5	Desde 19250	17500.00
	Hasta 12	Hasta 42000	
	Desde 12	Desde 42000	10500.00
	Hasta 14	Hasta 49000	
<i>Proyecto Mi Hogar</i>	Desde 14	Desde 49000	10000.00
	Hasta 25	Hasta 87500	
<i>Credito Mivivienda</i>	Desde 25	Desde 87500	15000
	Hasta 50	Hasta 175000	

Tabla 01: Programas Habitacionales en el Perú / Fuente: Ministerio de Vivienda y Saneamiento.

Hay que tener claro que la única forma de disminuir el déficit de viviendas son los megaproyectos inmobiliarios.

La brecha no se cerrara con proyectos de 60 o 120 departamentos, sino con iniciativas superiores a 700 unidades de vivienda.

Para que de alguna manera se pueda resolver el déficit habitacional en el país, se estima que se deben desarrollar entre 120,000 a 140,000 unidades inmobiliarias anualmente. Cuando la oferta de vivienda llegue a ese nivel, se debería nivelar la demanda (al 2012 son 400,000 unidades inmobiliarias) e ir más o menos pareja con el crecimiento del país.

2.4. PROBLEMAS VITALES CENTRALES DE DEMANDA Y OFERTA.

Si bien la oferta de viviendas ha mostrado una evolución importante en los últimos años, en especial la dirigida a sectores de menores recursos con apoyo de los programas estatales, todavía es insuficiente para acompañar a la demanda en el mediano plazo dado el déficit habitacional existente (2 millones de viviendas a nivel nacional) el cual afectaría al 25% de hogares en el Perú. Si comparamos con otros países en Chile y en Colombia se construyen alrededor de 140 mil viviendas cada año, mientras que en el Perú se estima construir este 2012 alrededor de 40 mil en el sector formal. En este contexto, el Estado podría promover medidas que permitan aumentar la oferta inmobiliaria del sector privado dirigida a los sectores de bajos ingresos, en especial de megaproyectos que permitan reducir los costos unitarios de las constructoras, así como buscar reducir la construcción informal (2 de cada 3 viviendas se construyen mediante autoconstrucción).

A continuación se detalla los principales problemas a fin de reducir la demanda y mejorar la oferta del sector inmobiliario.

1. Ocupación Irracional, desordenada y no sostenible del territorio nacional, es explicado por los factores siguientes:
 - Débil gestión del territorio: Se debe a la inexistencia de un sistema de información urbano territorial, que permita tener acceso compartido por las organizaciones que conforman el Sector a información cartográfica y estadística estandarizada sobre el sistema de ciudades, mediante el uso de tecnologías informáticas y debilidades en los gobiernos regionales y locales en elaboración de planes urbano territoriales que limitan la planificación adecuada del desarrollo urbano. Una insuficiente promoción de ciudades intermedias, como lugares para invertir, para visitar, para vivir, para comprar en el contexto de la globalización, buscando mejoras las oportunidades de atracción de inversiones.
 - Limitada inversión en infraestructura y equipamiento: Se debe entre otros factores a la insuficiente información sobre oportunidades de negocio en las ciudades, limitada inversión en infraestructura y equipamiento urbano-rural y el débil posicionamiento de las ciudades.
 - Áreas urbanas rurales deterioradas: El deterioro de las áreas urbano rurales se debe principalmente a la falta de saneamiento legal de los predios, la

limitada inversión en acciones de mejoramiento y el insuficiente conocimiento de inmuebles estatales en situación ruinoso y de abandono.

- Débil gestión ambiental sectorial: Este factor se origina principalmente en la existencia de insuficientes instrumentos de gestión ambiental.
- Insuficientes mecanismos de evaluación ambiental: Este factor se origina en desconocimiento de procesos de estudios de impacto ambiental, así como el débil cumplimiento de las recomendaciones de EIA.
- Insuficiente investigación y validación de tecnologías limpias: Este hecho se debe a una débil sistematización de tecnologías apropiadas, así como limitada validación de tecnologías limpias.

La falta de esquemas de ordenamiento territorial por parte de las municipalidades para aprovechar mejor los espacios en los distritos, así como cambios de zonificaciones en algunos distritos que permitan albergar zonas residenciales de alta densidad. Con respecto a esto, se estima que el 65% (al 2009) de municipalidades no tienen un plan de ordenamiento territorial, solo el 18% de los distritos cuentan con un plan urbano mientras que solo el 35% de estos cuentan con catastro (al 2005). Contar con estos planes permitiría poder construir edificios de mayores pisos incrementado la oferta de viviendas multifamiliares. De esta manera se ataca el problema de la disponibilidad de espacios con un crecimiento vertical de la ciudad.

2. Limitado acceso de la población a una vivienda adecuada, en especial en los sectores medios y bajos, es explicado por los factores siguientes:

- Deterioro de viviendas existentes en el ámbito urbano: Este factor se origina en la limitada formalización de las edificaciones, las limitadas inversiones en mejoramiento de viviendas y la existencia de limitados mecanismos de financiamiento.
- Débil oferta de vivienda de interés social en el ámbito urbano: Este hecho se origina en la existencia de insuficiente suelo urbano con fines de vivienda, la informalidad de los predios, la limitada implementación y promoción de mecanismos financieros y la débil promoción de programas de vivienda dirigido a sectores menos favorecidos.
- Inexistencia de programas de vivienda rural: Este factor se origina en a informalidad de los predios rurales, limitados mecanismos de intervención

habitacional, y la existencia de limitados mecanismos de financiamiento habitacional destinados a los pobladores rurales.

La alta concentración de la oferta de viviendas ha sido dirigida a los segmentos de mayores ingresos. Durante los últimos años, la oferta de inmuebles ha tenido como público objetivo los sectores socioeconómicos de mayores ingresos, mientras que la oferta para los sectores más pobres (60% de la demanda efectiva de viviendas) es prácticamente inexistente. Se espera, sin embargo, que esta situación pueda cambiar en el futuro con el impulso del sector público a la construcción de megaproyectos.

Por otro lado existe una Escasa cultura de endeudamiento. En el Perú no existe una cultura de endeudamiento de largo plazo; por el contrario, se prefiere estar endeudado e menor tiempo posible. Ello implica que i) los potenciales clientes no puedan acceder a vivienda, pues a plazos cortos las cuotas de pagos mensuales son muy altas para sus niveles de ingreso; ii) el cliente requiere de muchos meses para juntar el dinero requerido para el pago de una cuota inicial lo suficientemente grande como para reducir las cuotas de pago mensuales. Toda esta dinámica impide un desarrollo más rápido de las colocaciones hipotecarias, pues existiría un rezago entre el inicio de una fase expansiva de la actividad económica y el despunte de este tipo de créditos.

3. Inadecuado e insuficiente desarrollo sostenible del mercado de edificaciones, infraestructura y equipamiento urbano, es explicado por los factores siguientes:

- Limitada inversión pública y privada: Este hecho tiene su origen en una débil gestión de la infraestructura, la limitada participación del sector privado en el sector construcción, limitadas asociaciones publico privadas, la existencia de insuficiente personal calificado en actividades relacionadas a la evaluación y supervisión de la construcción de edificaciones y la adecuación de la normatividad a los estándares internacionales.
- Insuficiente desarrollo tecnológico, difusión y capacitación: Este hecho se origina en la insuficiente normalización de los sistemas constructivos existentes, limitado conocimiento de sistemas constructivos existentes, un débil desarrollo de tecnologías apropiadas y de bajo costo, así como un insuficiente desarrollo de la industria de la construcción.
- Insuficiente desarrollo de la valuación de bienes muebles e inmuebles: Este hecho se origina en el limitado desarrollo de capacidades de valuación de bienes y en el débil sistema de valuación de bienes.

Falta de una mayor coordinación entre el Estado y la empresa privada para crear nuevos polos inmobiliarios y/o suelos urbanos con servicios básicos de agua potable y desagüe. En este aspecto la participación de los programas estatales como MiVivienda y Techo Propio tiene que jugar un papel importante para facilitar la construcción de viviendas de interés social mediante un marco legal claro para la adjudicación y subastas de terrenos del Estado vía concursos públicos que despierten cada vez más el interés de promotores y/o construcciones en este tipo de proyectos.

4. Débil capacidad institucional del Sector y su articulación con las entidades dentro de su ámbito con los gobiernos subnacionales, es explicado por los factores siguientes:

- Débil normatividad sectorial: Se debe a la existencia de normas desarticuladas y desactualizadas, desconocimiento del marco normativo, desconocimiento de buenas prácticas de gestión y procesos técnicos y administrativos desorganizados.
- Limitada integración de la información sectorial: Este factor se explica por la inexistencia de un sistema estadístico e informático, inexistencia de una plataforma informática y débiles capacidades de gestión de información del personal del Sector.
- Débil capacidad operativa: Se explica en la débil coordinación intra e inter institucional y sectorial, las débiles capacidades del personal y la existencia de infraestructura y equipamiento obsoleto
- Débil capacidad de monitoreo y evaluación: Se explica en la inexistencia de un sistema de monitoreo y evaluación, la desactualización de la línea base sectorial, débiles capacidades en monitoreo y evaluación y la discontinuidad en acciones de monitoreo y evaluación.
- Débiles capacidades en Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales: Se explican en las débiles capacidades en gestión urbana, promoción de vivienda, gestión del saneamiento, promoción de la construcción, gestión del medioambiente y gestión de bienes estatales.

El ejemplo práctico son las Barreras burocráticas para la obtención de licencias de construcción. Según el Doing Business 2011 del Banco Mundial, dentro de Latinoamérica el Perú ocupa el quinto puesto en el tiempo de obtención de una licencia de construcción con 188 días, así como el octavo puesto en el número de procedimientos para obtener dicha licencia con 19 procedimientos (Colombia es el

primero con 50 días y 10 procedimientos) por lo que todavía hay espacio para mejorar en esta área (Ver gráfico 1 y 2).



Gráfico 01: Tiempo para obtener una licencia de construcción (días)/Fuente: Doing Business 2011 y BBVA Research Perú.



Gráfico 02: Procedimientos para obtener una licencia de construcción (número de procedimientos)/Fuente: Doing Business y BBVA Research Perú.

5. Alta sensibilidad del sector inmobiliario a las fluctuaciones económicas. La actividad inmobiliaria es altamente sensible a la evolución del resto de la economía, y registra una mayor volatilidad que el PBI (tanto al alza como a la baja). Por ello, un entorno internacional menos favorable que impacte negativamente sobre la economía local induciría un deterioro aún más pronunciado de la actividad inmobiliaria.

6. Ausencia de medidas concretas para consolidar la institucionalidad política en el país. Es importante que se siga avanzando en esta materia, de tal manera que se reduzca la incertidumbre para ofertantes y demandantes de vivienda y se favorezca así el desarrollo del sector, asociado a decisiones de largo plazo.

2.5. IMPACTO SOCIAL POR SECTORES POBLACIONALES.

La vivienda es una trascendental estrategia que tiene un importante impacto económico y es gran generadora de empleo. Asimismo ejerce un fuerte impacto social, ya que contribuye a la igualdad de oportunidades y a mitigar la pobreza.

Durante los últimos años, el limitado acceso a servicios financieros y el escaso desarrollo territorial, han propiciado el incremento de las invasiones de predios como mecanismo de las familias pobres para obtener una vivienda, lo cual ha estado ligado estrechamente al desarrollo de la autoconstrucción de viviendas con bajo estándar. Dichos fenómenos han dado como resultado viviendas tugurizadas y construidas con materiales de baja calidad y, en muchos casos, sin acceso a servicios básicos, así como también un deterioro en el dinamismo de las empresas formales del sector construcción.

El crecimiento económico y el subsecuente mayor poder adquisitivos de la población experimentado en los últimos años, ha impulsado el crecimiento de la demanda por viviendas, especialmente en el sector de bajos recursos. Se estima que en el país existe una demanda promedio anual de 400,000 viviendas.

Sin embargo, a pesar del gran déficit de vivienda, el financiamiento de este, mediante el crédito hipotecario, no se ha desarrollado lo suficiente como para permitir que los diversos sectores de la población accedan a una vivienda. Esto ha provocado que una gran parte de la población, en particular los sectores de menores ingresos, no tengan posibilidades concretas de lograr una solución habitacional apropiada. Otro de los limitantes para que la población acceda a una vivienda digna, es el déficit cualitativo de vivienda.

Ante la necesidad de reducir el déficit, y tomando en consideración los principales determinantes de la oferta y la demanda de terrenos y viviendas terminadas, en particular los bajos ingresos de los estratos socioeconómicos C y D, y las restricciones

al acceso a las fuentes de financiamiento hipotecario tradicionales, el Estado en conjunto con el sector privado, iniciaron en 1998 programas habitacionales liderados por el Programa MiVivienda, orientados a la construcción de viviendas económicas con el objeto de atender a un mercado antes no explorado y que contaba con un gran potencial de crecimiento. En la práctica, con el desarrollo gradual del Programa MiVivienda y el Programa Techo Propio, ha surgido un nuevo mercado de viviendas, orientado a satisfacer las necesidades de un segmento de la población con ingresos menores al tradicionalmente atendido. En consecuencia, actualmente coexisten dos mercados de viviendas formales; el mercado tradicional, al cual tienen acceso los estratos socioeconómicos A y B; y el mercado de viviendas económicas, impulsado por programas del Estado, con participación del sector privado, que está en capacidad de atender a buena parte de los hogares de los estratos C y D, el cual es más reciente y muestra una clara trayectoria expansiva.

Pese a esto, un gran porcentaje de los estratos C y D y en forma integral el estrato E, todavía recurren significativamente mediante la autoconstrucción, dado que la oferta formal es insuficiente, en parte por no existir aun en el mercado local alternativas de construcción que hagan rentable la inversión inmobiliaria en estos segmentos, se estima que es el 60% de la demanda efectiva es decir 240,000 familias.

En cuanto al déficit urbano y rural, el 60% se concentra en el área urbana y el 40% en el área rural.

En este contexto, será necesario promover el mejoramiento de viviendas existentes en el ámbito urbano mediante la promoción de inversiones en mejoramiento de viviendas y la implementación de mecanismos de financiamiento. En segundo lugar, será necesario promover la construcción de viviendas, preferentemente de *interés social para los estratos más pobres C, D y E para lo cual la empresa SSK dirigirá sus mayores esfuerzos*, en el ámbito urbano mediante la generación de suelo urbano con fines de vivienda, el saneamiento físico legal de predios, la implementación y promoción de mecanismos financieros y la promoción de programas de vivienda.

Finalmente, será necesario promover la construcción y mejoramiento de viviendas en el ámbito rural mediante el saneamiento físico legal de predios, la implementación de mecanismos de intervención habitacional, y la implementación de mecanismos de financiamiento habitacional.

Ante esta problemática el ministerio de vivienda, construcción y saneamiento propone desarrollar los siguientes objetivos:

A. Promover el acceso de la población a una vivienda adecuada, en especial en los sectores medios y bajos:

Para lo cual durante del 2008 – 2015 se prevé mejorar la infraestructura habitacional en 80,000 viviendas ya existentes. Ello implica mejorar anualmente en promedio 10,000 viviendas. Asimismo, durante el mismo periodo, también se ha planificado promover la construcción de 320,000 viviendas a nivel nacional, lo que implica que, en promedio, anualmente se deberá promover la construcción de 40,000 viviendas.

B. Normar y promover el desarrollo sostenible del mercado de edificaciones, infraestructura y equipamiento urbano.

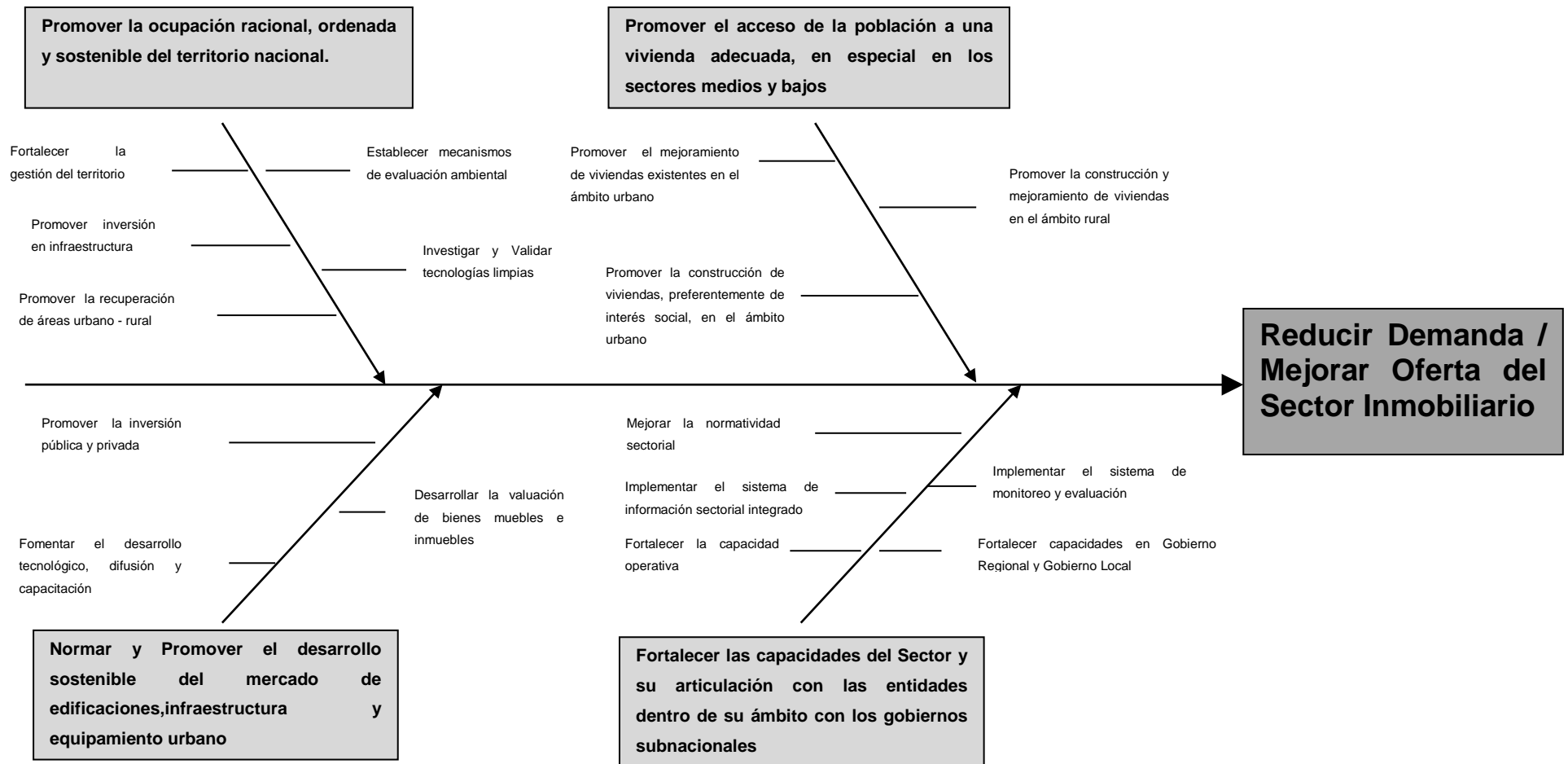
Durante los últimos años el incremento del sector construcción ha sido uno de los principales impulsores del crecimiento económico del país, La elevada participación de la mano de obra en la actividad constructiva, determina su gran capacidad de generar puestos de trabajo tanto en las propias obras, como en los sectores industriales auxiliares.

Sin embargo, a pesar del importante auge de la construcción en el Perú a nivel nacional, aún falta mejorar ciertos aspectos relacionados a la inversión sectorial, mejorar en el capital humano a través de capacitación, así como mejoras en las condiciones de seguridad. Por tanto, es necesario que se promueva las inversiones privadas y públicas a nivel sectorial, de esta manera impulsar la dinámica del sector, aumentando la cantidad de bienes y servicios producidos, a continuación se muestra indicadores de resultado para el objetivo mencionado (ver tabla 01)

Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Cuantificación Anual				
			2008	2009	2010	2011	2012
Tasa de inversión en el sector construcción	%	21.0%	22.05%	23.15%	24.31%	25.53%	26.80%
Tasa de inversión del empleo en el sector construcción	%	17.4%	17.92%	18.46%	19.01%	19.58%	20.17%
Personas capacitadas en sector construcción.	Numero	44,354	58,013	63,814	70,195	77,214	84,935
Indice de Accidentalidad en la construcción	Tanto por mil	18.90	18.70	18.50	18.00	17.50	17.20

Tabla 01: Indicadores / Fuente: Ministerio de Vivienda y Saneamiento.

2.6. DESARROLLO DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA: CAUSA-EFECTO-SOLUCION.



Fuente: Elaboración propia.

1. Promover la ocupación racional, ordenada y sostenible del territorio nacional.

La iniciativa de promover la ocupación racional y ordenada del territorio parte de la necesidad de organizar, de manera eficiente el uso del territorio y el aprovechamiento de sus recursos. Se entiende que el desarrollo integral no se limita al crecimiento económico, sino también al desarrollo humano vinculado al aprovechamiento de los recursos de manera sostenible.

La utilización racional del territorio supone la gestión estratégica del espacio urbano-rural, identificando prioridades, ventajas y oportunidades a corto, mediano y largo plazo, a raves de intervenciones sostenibles en el tiempo. Ello comprende la zonificación para el desarrollo de diversas actividades económicas, identificación de áreas residenciales y recreacionales, mejoramiento de espacios públicos, transporte y sistema de comunicación vial. Asimismo, la adecuada provisión, tanto en calidad como en cantidad, de los servicios de infraestructura básicos. En tal sentido, debe entenderse al ordenamiento territorial como un complemento de las políticas de desarrollo económico y social es sus diferentes niveles.

En el Perú, el ordenamiento territorial aún se encentra en una etapa incipiente. Sin embargo, su importancia en los procesos de planificación está relacionada, principalmente a preocupaciones sobre el desarrollo urbano a nivel nacional. De esta forma, se busca superar las normas que limitan la clasificación de tierras y demarcación territorial.

Un territorio ordenado y racional permite, además, un mejor aprovechamiento de las oportunidades, ventajas comparativas y ventajas potencialmente competitivas para lo cual será necesario:

Primero, fortalecer la gestión del territorio, mediante el desarrollo del sistema de información urbano territorial, brindar asistencia técnica a Gobierno Regional y Gobierno Local en gestión del territorio y el desarrollo de ciudades y centros intermedios. Esto último, porque como territorio urbanizado genera lo que se conoce como ventajas económicas de escala y aglomeración, las cuales permiten que la economía local articule mejor con la producción de su entorno regional, generando además la concentración de servicios, que permiten la complementariedad productiva, y evitando así la especulación y el crecimiento local desordenado que las hace perder valor para los inversionistas y reduciendo el impacto de la centralización que ejerce la ciudad de Lima.

En segundo lugar, será necesario promover la inversión en infraestructura y equipamiento a través de la promoción de inversión urbano-rural.

Asimismo, en tercer lugar, será necesario promover la recuperación de áreas urbano – rurales a través de la formalización de la propiedad predial, el mejoramiento de áreas urbanas deterioradas y desarrollo del banco de inmuebles estatales. Y por otro lado, al ámbito medioambiental, será necesario fortalecer la gestión ambiental sectorial, con la elaboración de instrumentos de gestión ambiental; establecer mecanismo de evaluación ambiental, que incluye la formulación de guías de EIA, clasificación y evaluación de EIA; y finalmente, investigar y validar tecnologías limpias.

2. Promover el acceso de la población a una vivienda adecuada, en especial en los sectores medios y bajos.

Durante los últimos años, el limitado acceso a servicios financieros y el escaso desarrollo territorial, han propiciado el incremento de las invasiones de predios como mecanismo de las familias pobres para obtener una vivienda, lo cual ha estado ligado estrechamente al desarrollo de la autoconstrucción de viviendas con bajo estándar. Dichos fenómenos han dado como resultado viviendas tugurizadas y construidas con materiales de baja calidad y, en muchos casos, sin acceso a servicios básicos, así como también un deterioro en el dinamismo de las empresas formales del sector construcción.

El crecimiento económico y el subsecuente mayor poder adquisitivos de la población experimentado en los últimos años, ha impulsado el crecimiento de la demanda por viviendas, especialmente en el sector de bajos recursos. Se estima que en el país existe una demanda promedio anual de 400,000 viviendas.

Sin embargo, a pesar del gran déficit de vivienda, el financiamiento de este, mediante el crédito hipotecario, no se ha desarrollado lo suficiente como para permitir que los diversos sectores de la población accedan a una vivienda. Esto ha provocado que una gran parte de la población, en particular los sectores de menores ingresos, no tengan posibilidades concretas de lograr una solución habitacional apropiada. Otro de los limitantes para que la población acceda a una vivienda digna, es el déficit cualitativo de vivienda.

Ante la necesidad de reducir el déficit, y tomando en consideración los principales determinantes de la oferta y la demanda de terrenos y viviendas terminadas, en

particular los bajos ingresos de los estratos socioeconómicos C y D, y las restricciones al acceso a las fuentes de financiamiento hipotecario tradicionales, el Estado en conjunto con el sector privado, iniciaron en 1998 programas habitacionales liderados por el Programa MiVivienda, orientados a la construcción de viviendas económicas con el objeto de atender a un mercado antes no explorado y que contaba con un gran potencial de crecimiento. En la práctica, con el desarrollo gradual del Programa MiVivienda y el Programa Techo Propio, ha surgido un nuevo mercado de viviendas, orientado a satisfacer las necesidades de un segmento de la población con ingresos menores al tradicionalmente atendido. En consecuencia, actualmente coexisten dos mercados de viviendas formales; el mercado tradicional, al cual tienen acceso los estratos socioeconómicos A y B; y el mercado de viviendas económicas, impulsado por programas del Estado, con participación del sector privado, que está en capacidad de atender a buena parte de los hogares de los estratos C y D, el cual es más reciente y muestra una clara trayectoria expansiva.

Pese a esto, un gran porcentaje de los estratos C y D y en forma integral el estrato E, todavía recurren significativamente mediante la autoconstrucción, dado que la oferta formal es insuficiente, en parte por no existir aun en el mercado local alternativas de construcción que hagan rentable la inversión inmobiliaria en estos segmentos.

En este contexto, será necesario promover el mejoramiento de viviendas existentes en el ámbito urbano mediante la promoción de inversiones en mejoramiento de viviendas y la implementación de mecanismos de financiamiento. En segundo lugar, será necesario promover la construcción de viviendas, preferentemente de interés social, en el ámbito urbano mediante la generación de suelo urbano con fines de vivienda, el saneamiento físico legal de predios, la implementación y promoción de mecanismos financieros y la promoción de programas de vivienda.

Finalmente, será necesario promover la construcción y mejoramiento de viviendas en el ámbito rural mediante el saneamiento físico legal de predios, la implementación de mecanismos de intervención habitacional, y la implementación de mecanismos de financiamiento habitacional.

3. Normar y promover el desarrollo sostenible del mercado de edificaciones, infraestructura y equipamiento urbano.

En los últimos años el Sector construcción de edificaciones, infraestructura y equipamiento urbano ha registrado una gran recuperación, debido principalmente al

impulso de la inversión privada. Por un lado, este sector, dada la elevada participación de la mano de obra presenta una gran capacidad de generación de puestos de trabajo, tanto en obras como en actividades conexas. Además, posee un notable efecto multiplicador en las actividades económicas que beneficia a muchos otros sectores de la industria y los servicios, constituyéndose además en un importante contribuyente para el Estado. En resumen, la construcción reúne condiciones que la convierten en un verdadero motor de la economía, permitiendo que el crecimiento despegue, el consumo se incremente y la inversión se fortalezca.

A pesar de la importante contribución en el auge de la construcción en el Perú, a nivel nacional, aún falta mucho por avanzar en lo que respecta a infraestructura y equipamiento urbano. Una de las condiciones para el desarrollo competitivo del país es la mejora y desarrollo de la infraestructura en los diferentes sectores de la actividad económica.

En línea con lo anterior, será necesario promover la inversión pública y privada mediante el impulso a la gestión articulada de la infraestructura, la promoción de la participación del sector privado, el fomento de asociaciones público-privados y la promoción de convenios interinstitucionales para la supervisión de las edificaciones. En segundo lugar será necesario fomentar el desarrollo tecnológico, difusión y capacitación, mediante el fortalecimiento de la normalización de sistemas materiales de construcción, la difusión de sistemas constructivos existentes, el desarrollo de tecnologías apropiadas y de bajo costo y la promoción del desarrollo de la industria de la construcción. Finalmente, será necesario desarrollar la valuación de bienes muebles e inmuebles, mediante el desarrollo de capacidades y la implementación del sistema de valuación de bienes.

4. Fortalecer las capacidades del Sector y su articulación con las entidades dentro de su ámbito con los gobiernos Subnacionales.

En el marco de los procesos de modernización del Estado y descentralización realizados en los últimos años, el Gobierno Nacional y sus sectores han venido delegando y transfiriendo funciones a los diversos gobiernos sub nacionales. Este proceso sin embargo, aún no ha tomado el impulso debido, principalmente, a que en dichas instancias no se cuenta con las capacidades suficientes. Por tal motivo, varios sectores han emprendido campañas de capacitación y asistencia técnica en los diversos campos de la gestión pública. En el caso del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento, para el logro de este objetivo será necesario mejorar la normatividad

sectorial, mediante la formulación, compatibilización, actualización y difusión de marco normativo, así como la promoción de buenas prácticas en gestión sectorial y sistematización de procesos técnicos administrativos.

En segundo lugar, será necesario implementar el sistema de información sectorial integrado, a través de la formulación del sistema estadístico e informático, implementación de plataforma informática, capacitación en manejo de información y validación del sistema de información.

En tercer lugar, será necesario fortalecer la capacidad operativa sectorial a través de la mejora de coordinación intra e inter institucional y sectorial; el fortalecimiento de capacidades del personal y la modernización de infraestructura y equipamiento. En cuarto lugar, implementar el sistema de monitoreo y evaluación, que comprenderá, el diseño del sistema de monitoreo y evaluación, actualización de la línea de base sectorial, capacitación en sistema de monitoreo y evaluación y desarrollo de acciones de monitoreo y evaluación.

Finalmente será necesario fortalecer capacidades en los gobiernos regionales y locales en gestión urbana, promoción del acceso a la vivienda, gestión de saneamiento, promoción de la construcción, gestión del medioambiente y gestión de bienes estatales.

2.7. DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA SSK.

Una herramienta muy utilizada en el proceso de planeación estratégica es la propuesta por Michael E. Porter (1998)¹; ésta permite evaluar la situación de una empresa o un sector frente a cinco fuerzas del entorno y cómo ésta debe utilizar sus recursos y objetivos para obtener mayor rentabilidad y beneficios futuros del mercado o segmento en donde se encuentre.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada está dada por las siguientes fuerzas competitivas (figura 1):

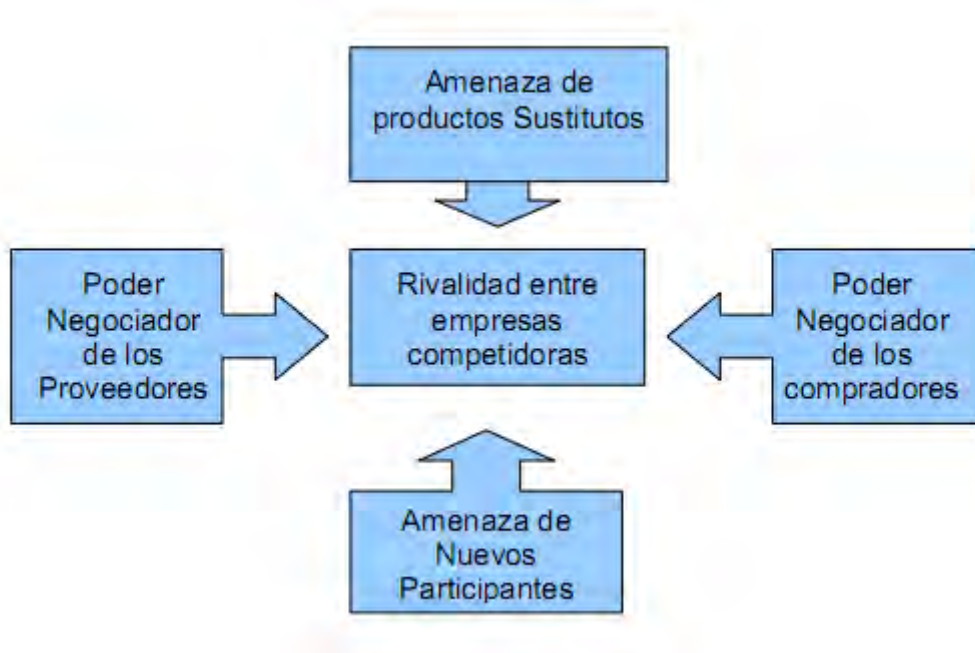


Figura 1: Marco Competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter/Fuente: Porter (1998).

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

El sector será menos atractivo si existen empresas competidoras que tienen ganado una porción importante del mercado y se encuentran bien posicionadas.

Serán constantes las guerras de precios, promociones y altos niveles de inversión en publicidad para desarrollar nuevos mercados o penetrar en los ya existentes.

- **Entrada potencial de nuevos competidores**

El mercado potencial se hace menos atractivo si no existen barreras de ingreso de competidores con nuevas capacidades y recursos que podrían fácil y rápidamente hacerse de una porción del mercado meta.

Porter, M. (1998), Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, Free Press.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

El mercado o segmento se hace menos atractivo cuando existen productos sustitutos reales o existe la posibilidad de sustitutos potenciales; esta fuerza es mayor cuando estos sustitutos tienen costos menores o son tecnológicamente mejores que los productos actuales.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento será menos atractivo si los proveedores se encuentran organizados y pueden imponer tanto el precio como cantidades a vender. La situación se complica aún más si los insumos proporcionados son claves para el sector y no existen productos sustitutos cercanos en el mercado interno.

- **Poder de negociación de los consumidores**

Cuanto mejor organizados se encuentre los compradores, pueden ocurrir las siguientes situaciones: Ellos pueden fijar el precio de compra, pueden encontrar productos sustitutos, reducir los márgenes de ganancia, o finalmente decidir integrarse hacia atrás.

Por otro lado, Porter identificó barreras de entrada que pueden hacer más competitiva a la empresa, industria o sector:

- Economías de escala.
- Diferenciación de producto.
- Inversión de capital.
- Ventaja en costos.
- Acceso a los canales de distribución.
- Política gubernamental.

La ventaja competitiva es temporal; las estrategias que se definan en un primer momento deben de ser evaluadas continuamente para verificar su validez.

Análisis de la Empresa SSK en el Sector Inmobiliario

Rivalidad entre sectores competidores

Para analizar esta fuerza estudiaremos los siguientes factores como La Concentración: SSK tiene que competir con un número considerable de empresas, entre ellas Coinsa, La Venturosa S.A, JJC inmobiliaria S.A., GME S.A., Centenario y Los Portales S.A; etc. Por lo tanto es un sector poco concentrado lo que hace disminuir la rentabilidad, en cuanto al Crecimiento del Mercado: La construcción desempeña un papel decisivo en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, su producción tiende a progresar de manera más acelerada que la economía, por lo tanto mayor será la rentabilidad. La Diferenciación del Producto: es limitada e inexistente, puesto que los competidores más directos realizan las mismas construcciones que SSK sin diferencias significativas, por tanto, en ese sentido la rentabilidad del sector también tenderá a la baja. La Diversidad de Competidores: podemos afirmar que las estrategias seguidas por las empresas son bastante similares; todas las empresas están en procesos de diversificación y apertura internacional, por lo tanto cuanto menos diversos sean los competidores mayor será la rentabilidad. En cuanto a Las Barreras de Salida: La alta inversión en la que tienen que incurrir las empresas constructoras hace que las barreras de salida sean altas, puesto que tienen que amortizar una gran inversión de maquinarias, instalaciones, materiales, etc.; necesarios para llevar a cabo las grandes obras: megaproyectos inmobiliarios. Cuanto mayor sean las barreras de salida, la presión competitiva va a ser mayor ya que las empresas que quieran salir del sector no podrán hacerlo, por tanto la rentabilidad del sector será menos.

Podemos concluir que esta fuerza de Porter hará que la rentabilidad tienda a la baja.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		
Factores	Descripcion	Atractivo
Concentración	Muchos competidores	Nada
Crecimiento del mercado	Mercado con rapido crecimiento PBI sector construcción superior al PBI	Alto
Diferenciacion del Poducto	Bajo grado	Nada
Diversidad de competidores	Estratégias bastante similares	Medio
Barreras de Salida	Altas	Nada

Amenaza de Nuevos Participantes

Para analizar esta fuerza estudiaremos los siguientes factores como La Inversión Necesaria: Hace pocos años la inversión necesaria para entrar en el sector era relativamente asequible, porque la cuantía no era elevada y se contaba con ayudas y disponibilidad de préstamos, de ahí el gran número de empresas que decidió entrar al sector. En la actualidad, la inversión necesaria puede que no sea en si más elevada, pero desde luego es mucho más difícil obtener financiación para la misma, lo que hace que aumente la rentabilidad. Las Barreras Legales: La constitución de una empresa constructora como cualquier empresa, lleva consigo la obtención de permisos que se alargan en el tiempo para constituir la empresa. Pero las principales barreras legales para las empresas entrantes vienen marcadas por la obtención de licencias, terrenos para edificar, débil normatividad, etc. que están comúnmente monopolizadas por empresas existentes, lo que hace que la rentabilidad baje. Las Economías de Escala: Las empresas establecidas en el sector contarán con las ventajas de las economías de aprendizaje y conocimiento del mercado, así como de una reputación e imagen de marca. Esto les permitirá estar en posición de ventaja competitiva respecto a los nuevos entrantes, por lo tanto a mayor economía de escala, mayor rentabilidad. Acceso a Canales de Distribución: Los nuevos participantes tienen la gran desventaja de tener que establecer su propia red de distribución. Tendrán que competir con las empresas establecidas que han desarrollado relaciones estrechas con sus distribuidores y sus minoristas al largo del tiempo. Los nuevos participantes tendrán que conseguir que los canales de distribución se ocupen de su línea de productos, superando su limitada capacidad. Por lo tanto reduce la rentabilidad, ya que para que acepten su producto habrá reducción de precios, asignación de publicidad compartida, promociones.

Podemos concluir que la rentabilidad de esta fuerza es media. Las empresas no tienen tanto interés por entrar en este sector como en otros.

AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES		
Factores	Descripcion	Atractivo
Inversión Necesaria	Alta	Media
Barreras Legales	Bastante escasa	Nada
Economías de Escala	Medianamente alta	Medio
Acceso a Canales de Distribucion	Mediana	Medio

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores son todos los que están relacionados con la fabricación de materiales de construcción, concreto, estructuras, maderas, vidrios, acabados, entre otros. La diversidad y cantidad de proveedores de materiales para la construcción es elevada. Además la mayoría de las empresas mantienen acuerdos exclusivos con empresas que se asemejan a su modelo de negocio.

Por lo tanto con respecto a esta fuerza podemos decir que afecta de manera positiva a la rentabilidad del sector.

Podemos concluir que la rentabilidad de esta fuerza es media – alta.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES		
Factores	Descripcion	Atractivo
Numero de Proveedores	Bastante Proveedores	Medio
Costo por cambio de proveedor	Bajo	Alto
Posibilidad de Integracion hacia delante	Baja	Alto
Diversidad de competidores	Mediana	Medio

Poder de los Clientes

Los clientes en este sector son todos aquellos que solicitan la construcción de viviendas, centros comerciales, edificaciones residenciales, oficinas. Por tanto los clientes van desde el Estado, los sectores de mayores ingresos y más pobres, actualmente la demanda es básicamente en los sectores B, C y D. La mayoría de estas construcciones representan un alto porcentaje respecto al costo total, por tanto la sensibilidad al precio será mayor y la rentabilidad disminuirá. La diferenciación de los productos y servicios de este sector, como ya se ha comentado en el punto de rivalidad entre competidores, es muy baja, por lo que el cliente le va a ser mas fácil comparar los productos de la competencia, y de nuevo la sensibilidad al precio será mayor y la rentabilidad del sector disminuirá. Sin embargo para los clientes es muy importante la calidad, puesto que además se trata de desembolsos de cantidades elevadas. Esto provocara el aumento de la rentabilidad del sector. En cuanto a su poder de negociación, podemos afirmar que se trata de muchos clientes lo que conlleva a un menor de poder de negociación y una mayor rentabilidad del sector. Sin embargo, los clientes disponen de toda información necesaria para comparar, lo que hará disminuir dicha rentabilidad.

Podemos concluir que la rentabilidad de esta fuerza es media.

PODER DE LOS CLIENTES		
Factores	Descripcion	Atractivo
Numero de Clientes	Bastante clientes	Alto
Importancia del precio vendido en realcion a los costos totales	Bastante Alto	Poco
Diferenciación del producto	Bajo grado	Nada
Costos por cambiar proveedor	Bajos	Medio
Rentabilidad de los clientes	Normalmente buena	Medio
Calidad del producto	Mediano	Medio
Informacion que posea el comprador	Mediano	Poco

Productos Sustitutos

Se considera bastante pequeña que aparezcan productos sustitutos ya que el cliente tendría que cambiar radicalmente el diseño y los materiales a emplear, por lo tanto la tendencia es mejorar la rentabilidad.

PRODUCTOS SUSTITUTOS		
Factores	Descripcion	Atractivo
Disponibilidad de Productos Sustitutos	Bastante pequeña	Medio

Si atribuimos una puntuación entre 1 y 4 a las valoraciones efectuadas del atractivo de cada uno de los factores estudiados (Nada=1; Poco=2; Medio=3; Alto=4) encontramos que el atractivo medio del Sector es de 2.62, lo que equivale a un nivel entre pequeño y medio.

ESTRUCTURA COMPETITIVA	ATRACTIVO	NIVEL
Rivalidad entre Competidores	$10/5 = 2$	Poco
Amenaza de Nuevos Participantes	$10/4 = 2.5$	Entre Pequeño y Medio
Poder de Negociacion de los Proveedores	$14/4 = 3.5$	Medio - Alto
Poder de los Clientes	$18/7 = 2.57$	Entre Pequeño y Medio
Productos Sustitutos	$3/1 = 3$	Medio
Total	$55/21 = 2.62$	Entre Pequeño y Medio

En consecuencia, vemos que el principal aspecto negativo de este Sector es la Rivalidad entre Competidores es decir muy elevada (Amenaza), mientras que el Poder de los Proveedores, bastante escaso, es el factor más favorable (Oportunidad).

El atractivo del Sector Inmobiliario ha aumentado con respecto a los últimos años, debido que no existe una burbuja inmobiliaria y se tiene un buen crecimiento económico.

Por tanto, desde esta perspectiva, podríamos decir que la RENTABILIDAD ES MEDIA.

CAPÍTULO III

PROPUESTA Y DESARROLLO DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACION APLICADO

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO OPERACIONAL

Una vez aprobado el proyecto se profundizó en la investigación de los ejes teóricos que permitió ampliar el ámbito conceptual de los elementos que están involucrados en el objeto de estudio. Luego, se aplicaron los instrumentos de investigación, cuyos datos fueron procesados en tablas de tabulación y sus resultados analizados, situación que permitió llegar a un conjunto de conclusiones, realizar la verificación de las hipótesis planteadas inicialmente y la adopción de una serie de recomendaciones, base sobre las cuales se pudo elaborar la propuesta cuyo tema es “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS GENERADORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS”. CASO EMPRESA CONSTRUCTORA SSK.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó mediante un enfoque cuali-cuantitativo, se contextualizó en la modalidad de investigación de campo, bibliográfica y experimental, debido a que los hechos se estudiaron en primera instancia en base a normas legales que se encuentran tipificadas en diversos códigos, leyes, reglamentos, etc.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación abarcó el nivel exploratorio pues reconoció las variables que nos competen, el nivel descriptivo permitió caracterizar la realidad investigada, el nivel correlacional dilucidó el grado de relación entre las variables en estudio y finalmente el

nivel explicativo detectó las causas de determinados comportamientos y canalizó la estructuración de propuestas de solución a la problemática analizada.

Por el enfoque, fue una investigación cuali-cuantitativa pues se obtuvo información directa de los investigados, en virtud de los cuales fue factible desarrollar un análisis crítico de los resultados y proponer alternativas de solución.

3.4 UNIDADES DE INVESTIGACIÓN

Las unidades de investigación identificadas fueron:

3.4.1 EMPRESA CONSTRUCTORA SSK.

3.4.1.1 Funcionarios y trabajadores de la empresa

- Gerente General
- Director Técnico
- Residentes de obra
- Topógrafos
- Diseñador
- Dibujante
- Contador
- Secretaria
- Personal de apoyo

3.4.2 PROFESIONALES AFINES A LA GENERACIÓN DE PROYECTOS INMOBILIARIOS

- Ingenieros civiles
- Arquitectos

3.4.3 EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS

- ◆ Coinsa.
- ◆ La Venturosa S.A.
- ◆ JJC inmobiliaria S.A.
- ◆ GME S.A.
- ◆ Centenario.
- ◆ Los Portales S.A.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Unidad de investigación de los funcionarios y trabajadores de la empresa SSK.-

En el presente trabajo se utilizó un universo de 26 personas el mismo que lo constituyen todos los funcionarios y trabajadores que laboran en la empresa constructora. A continuación detallamos la población encuestada. Para este caso se procedió a realizar el listado de todos los funcionarios y trabajadores que se encuentran laborando en la empresa constructora. La lista quedó de la siguiente manera:

CARGO	TOTAL	%
Gerente General	1	3.84
Director Técnico	1	3.84
Residente de obra	3	11.54
Topógrafos	2	7.69
Diseñador	1	3.85
Dibujante	1	3.85
Contador	1	3.85
Secretaria	1	3.85
Personal de apoyo	15	57.69
TOTAL	26	100.00

A estos funcionarios se les aplico una encuesta mediante la aplicación de un cuestionario estructurado.(Ver anexo)

Unidad de investigación de profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios.- Para este caso se procedió a realizar un listado de profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios (Ingenieros Civiles y Arquitectos) que se encuentran ejerciendo libremente la profesión, habiendo identificado a:

Ingenieros civiles = 112

Arquitectos = 28

En virtud que la población de profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios pasó de 100 elementos, se obtuvo una muestra representativa de tipo censal, por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + N e^2}$$

n = muestra de Ingenieros Civiles y Arquitectos

Z = nivel de confianza = 1.96

P = probabilidad de ocurrencia = 50 % = 0.5

Q = probabilidad de no ocurrencia = 50 % = 0,5

N = población = 140

e = margen de error = 5 % = 0,05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)140}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 140(0.05)^2}$$

$$n = \frac{134,46}{0.96 + 0.35}$$

$$n = \frac{134.46}{1.31}$$

$$n = 102.64$$

$$n = 100$$

Por lo tanto el número de profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios fueron 100 Ingenieros Civiles y Arquitectos, a quienes se les aplicó una encuesta mediante el cuestionario respectivo, los que se distribuyeron de la siguiente manera: (Ver anexo)

TITULO	MUESTRA	%
Ingenieros Civiles	80	80.00
Arquitectos	20	20.00
TOTAL	100	100.00

Unidad de investigación de empresas constructoras de proyectos inmobiliarios.-

En este caso también se procedió a elaborar una lista de las principales empresas constructoras de proyectos inmobiliarios, se utilizó un universo de 6 empresas en la ciudad de Lima, a quienes se les aplicó una entrevista mediante el cuestionario de entrevista (Ver anexo). El detalle de este listado quedó establecido de la siguiente manera:

EMPRESA	NÚMERO	%
Coinsa.	1	16.67
La Venturosa S.A.	1	16.67
JJC inmobiliaria S.A.	1	16.67
GME S.A.	1	16.67
Centenario	1	16.66
Los Portales S.A.	1	16.66
TOTAL	6	100.00

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el presente trabajo las técnicas utilizadas para recolectar la información tanto de la encuestas como de la entrevista fueron mediante la utilización de cuestionarios de encuestas y entrevista.

El detalle de los instrumentos de recolección de información quedó establecido de la siguiente manera:

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO
Funcionarios y Trabajadores de la Empresa Constructora SSK.	ENCUESTA	CUESTIONARIO DE ENCUESTA
Profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios	ENCUESTA	CUESTIONARIO DE ENCUESTA
Empresas constructoras de proyectos inmobiliarios	ENTREVISTA	CUESTIONARIO DE ENCUESTA

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

De la información obtenida se procedió a realizar una revisión crítica, o sea una limpieza de la información defectuosa: contradictoria o incompleta. Seguido de esto se realizó una:

Cuantificación del material utilizado y la verificación del total de los cuestionarios con el número de encuestados y entrevistados, teniendo los siguientes resultados:

Funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK: 26 encuestas

Profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios: 100 encuestas

Empresas constructoras de proyectos inmobiliarios: 6 entrevistas

Tabulación. Se realizó el conteo correspondiente de las respuestas para ubicarlos en tablas numéricas con sus cálculos porcentuales.

Gráficos. Se elaboraron gráficos que ilustren los resultados obtenidos.

Interpretación. Con los datos tabulados se efectuó el análisis respectivo para proceder a interpretar los resultados obtenidos.

3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (ver anexo 4)

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Planificación estratégica (ver anexo 5)

CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Es un proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta la situación organizacional actual que puede influir en el logro de los objetivos estratégicos.	+ Proceso	+ Programación	¿Qué clase de programación para los procesos posee la empresa?	+ Cuestionario de encuesta
	+ Situación organizacional actual	+ Manual + Organigrama	¿Tiene manuales de funciones, procedimientos y organigrama generados por la empresa?	+ Cuestionario de encuesta
	+ Objetivos estratégicos	+ Planes de trabajo + Que modelos	¿Qué modelo de gestión tiene su empresa?	+ Cuestionario de encuesta

CUADRO N°1

FUENTE: Investigación

OPERACIONALIDAD DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Empresa generadora de proyectos inmobiliarios (ver anexo 6)

CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Empresa dedicada a la planificación, organización, gestión y control de obras de edificación y urbanización.	+ Planificación	+ Oferta + Demanda + Diseños + Costos	¿Qué proyectos inmobiliarios se oferta? ¿Cuál es la demanda de proyectos inmobiliarios? ¿Cuántos diseños de vivienda oferta? ¿Cuáles son los costos de las viviendas?	+ Cuestionario de encuesta
	+ Organización	+ Recursos humanos + Recursos materiales equipamiento + Recursos económicos	y ¿Con que recursos humanos cuenta? ¿Qué recursos materiales y equipos posee?	+ Cuestionario de encuesta
	+ Gestión	+ Sistema gestión	de ¿Cuál es la capacidad económica? ¿Tiene sistema de gestión?	+ Cuestionario de encuesta
	+ Control	+ Sistema control	de ¿Utiliza sistema de control?	+ Cuestionario de encuesta

CUADRO N°2

FUENTE: Investigación

3.9 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

A continuación se dan los resultados de la investigación empírica acerca “Planificación Estratégica para Empresas Generadoras de Proyectos Inmobiliarios”: Caso Empresa Constructora SSK

3.9.1 OPINIÓN DE LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA SSK.

3.9.1.1 Funciones y años de trabajo de los integrantes de la Empresa Constructora SSK.

La muestra de funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK que fuera investigada suma un total de 26. De esta muestra destacan 1 Gerente general; 1 director técnico; 3 residentes de obra; 2 topógrafos; 1 diseñador (arquitecto); 1 dibujante; 1 contador; 1 secretaria y 15 personas de apoyo logístico.

En cuanto a los años de trabajo se evidencia un promedio de experiencia laboral que llega hasta los diez años, situación que revela la continuidad de los funcionarios y trabajadores de la empresa.

El siguiente cuadro estadístico nos detalla de mejor manera las funciones y años de trabajo de los integrantes de la empresa:

CUADRO N° 1

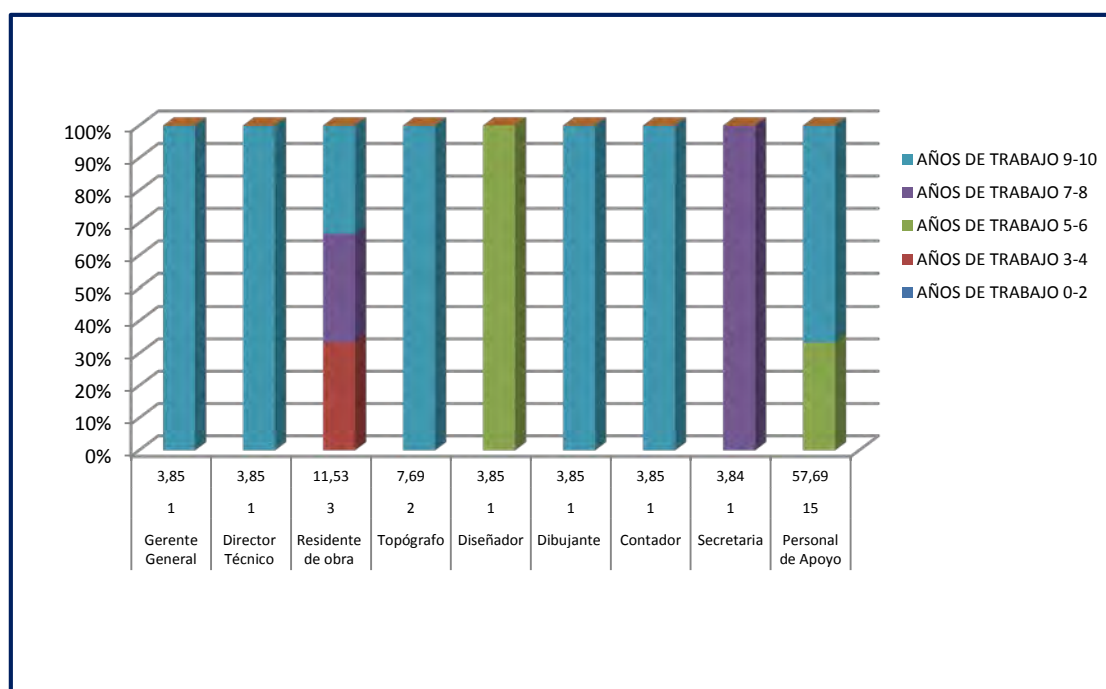
Funciones y años de trabajo de los integrantes de la Empresa Constructora SSK.

FUNCIONES	TOTAL	%	AÑOS DE TRABAJO					NO CONTESTA
			0-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Gerente General	1	3.85	0	0	0	0	1	0
Director Técnico	1	3.85	0	0	0	0	1	0
Residente de obra	3	11.53	0	1	0	1	1	0
Topógrafo	2	7.69	0	0	0	0	2	0
Diseñador	1	3.85	0	0	1	0	0	0
Dibujante	1	3.85	0	0	0	0	1	0
Contador	1	3.85	0	0	0	0	1	0
Secretaria	1	3.84	0	0	0	1	0	0
Personal de Apoyo	15	57.69	0	0	5	0	10	0
TOTAL	26	100.00	0	1	6	2	17	26

FUENTE: Investigación

GRÁFICO N° 1

Funciones y años de trabajo de los integrantes de la Empresa Constructora SSK.



FUENTE: Investigación

3.9.1.2 Condición laboral de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.

Para la realización de una investigación referente a las características de los funcionarios y trabajadores en relación a la planificación estratégica de la Empresa Constructora SSK, se hace necesario conocer la condición laboral de los encuestados.

25 encuestados, que representan el 96.15 % del total, sostienen que son funcionarios y trabajadores en relación de dependencia; 1 encuestado, es decir el 3.85%, indican que son funcionarios y trabajadores en libre ejercicio y en relación de dependencia.

En consecuencia puede apreciarse que la mayor parte de los encuestados son funcionarios y trabajadores en relación de dependencia, situación que le da un balance apropiado para la recopilación de la información pertinente.

El siguiente cuadro y gráfico estadístico nos brinda una mejor apreciación al respecto:

CUADRO Nº 2

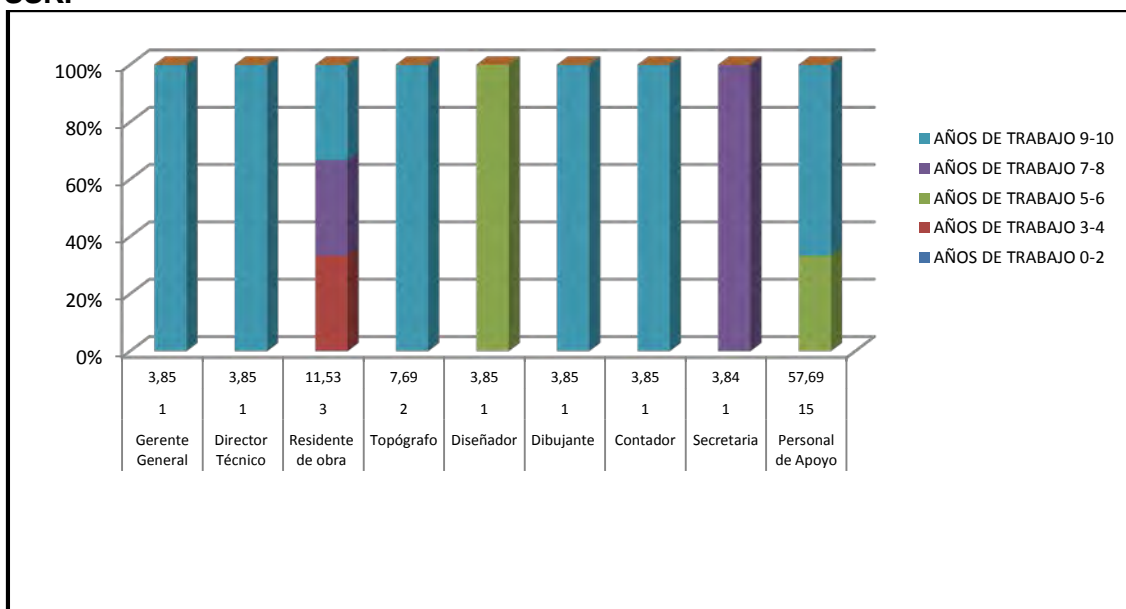
Condición laboral de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.

CONDICIÓN LABORAL	Nº	%
Funcionarios y trabajadores en relación de dependencia	25	96.15
Funcionarios y trabajadores en libre ejercicio y en relación de dependencia	1	3.85
No contestan	0	0
TOTAL	26	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 2

Condición laboral de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.



FUENTE: Investigación

3.9.1.3 Tipos de obra de construcción que ejecuta la Empresa Constructora SSK.

Desde su creación, la Empresa Constructora SSK ha venido contribuyendo de manera firme y sostenida al desarrollo económico y social del Perú a través de obras de ingeniería que ejecuta en diferentes áreas, permitiendo el desarrollo físico en varios campos como obras viales, infraestructura, obras civiles, obras hidráulicas, obras electromecánicas, etc. Es por esta razón que se procedió a consultar a los funcionarios y trabajadores acerca de los tipos de obra que ejecuta la empresa, obteniéndose los siguientes resultados:

26 respuestas de los encuestados, esto es el 30.95% del total señalaron proyectos mineros; 20 respuestas, el 23.81% en proyectos plantas industriales; 15 respuestas el 17.867% señalaron proyectos de energía; 05 respuestas el 5.95% proyectos viales, 02 respuestas el 2.38% proyectos edificación comercial, 05 respuestas el 5.95% proyectos marítimas y por último 11 repuestas que representan un 13.10% no contestaron.

En consecuencia se puede apreciar que los proyectos que ejecuta la Empresa Constructora SSK son mineros, plantas industriales y energía.

El siguiente cuadro y gráfico estadístico, nos permite una mayor apreciación al respecto.

CUADRO N° 3

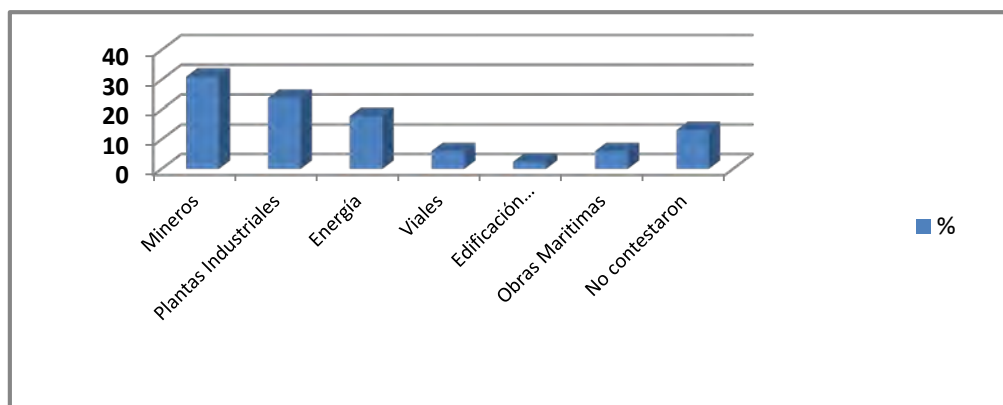
Tipos de obra de construcción que ejecuta la Empresa Constructora SSK.

PROYECTOS QUE SE EJECUTAN	F	%
Proyectos mineros	26	30.95
Proyectos plantas industriales	20	23.81
Proyectos de energía	15	17.86
Proyectos viales	5	5.95
Proyectos edificación comercial	2	2.38
Proyectos de obras marítimas	5	5.95
No contestaron	11	13.10
TOTAL	84	100,00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO N° 3

Tipos de obra de construcción que ejecuta la Empresa Constructora SSK.



FUENTE: Investigación

3.9.1.4 Áreas que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima

La Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de algunas áreas de la Ciudad de Lima solucionando problemas de energía y en el aspecto socioeconómico, contribuyendo al desarrollo de Perú y nuestra Ciudad. Por este motivo, se procedió a consultar a los funcionarios y trabajadores de la empresa, acerca de las áreas que ha contribuido en la Ciudad de Lima.

26 respuestas de los encuestados que representan el 42.62 % del total, señalaron a Energía como área de contribución; 19 respuestas, es decir el 31.15 %, indican como área de contribución Medio Ambiente; 16 respuestas, el 26.23%, señalaron desarrollo vial.

En consecuencia, se puede apreciar que la mayoría de los funcionarios y trabajadores de la empresa reconocen una real contribución al desarrollo de la Ciudad, destacándose su aporte en áreas tales como: Energía, Medio Ambiente y Desarrollo Vial.

El siguiente cuadro y gráfico estadístico nos permite una mejor apreciación al respecto.

CUADRO Nº 4

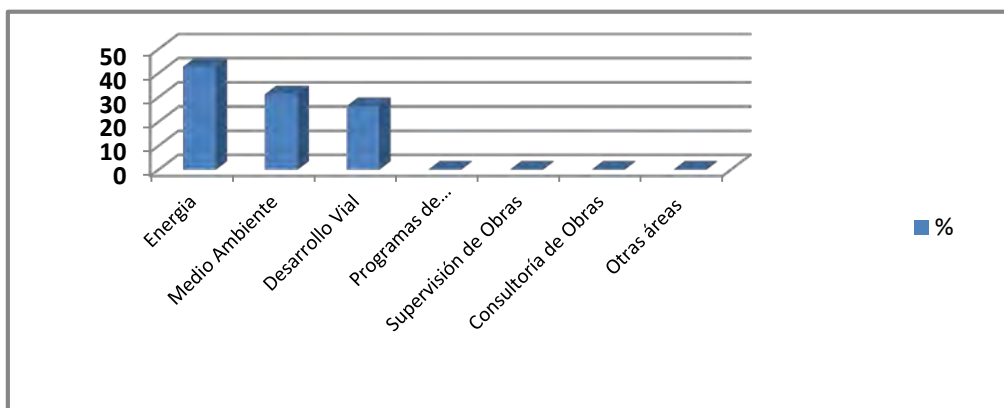
Áreas que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima

ÁREAS QUE INTERVIENEN	F	%
Energía	26	42.62
Medio Ambiente	19	31.15
Desarrollo Vial	16	26.23
Programas de Vivienda	0	0.00
Supervisión de Obras	0	0.00
Consultoría de Obras	0	0.00
Otras áreas	0	0.00
TOTAL	61	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 4

Áreas que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima



FUENTE: Investigación

3.9.1.5 Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios

Desde sus inicios la Empresa Constructora SSK ha venido contribuyendo en áreas como: Energía, Medio Ambiente y Desarrollo vial y otras, contribuyendo de manera firme al desarrollo económico y social del Perú y Lima. Por esta razón se procedió a consultar a los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK acerca de la pertinencia para la generación de proyectos inmobiliarios, obteniéndose los siguientes resultados.

26 encuestados que representan el 100% del total, contestaron que si es pertinente que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.

En consecuencia se puede apreciar que todos los funcionarios y trabajadores consideran que si es pertinente que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO Nº 5

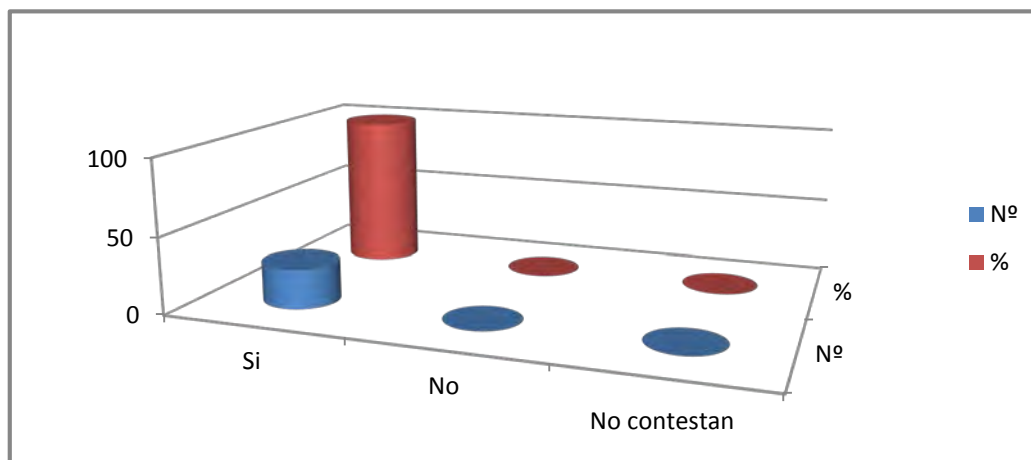
Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios

PERTINENCIA	Nº	%
Si	26	100.00
No	0	0.00
No contestan	0	0.00
TOTAL	26	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 5

Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.1.6 Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima

La contribución que ha realizado la Empresa Constructora SSK en la Ciudad de Lima desde su creación en las diferentes áreas de ingeniería desde su intervención ha sido bien considerada. Es por esta razón que se consultó a los funcionarios y trabajadores de la empresa acerca del grado que contribuiría la empresa al desarrollo de proyectos inmobiliarios, obteniéndose los siguientes resultados:

26 encuestados, que representan el 100% del total, contestaron que el grado que contribuiría la Empresa Constructora SSK al desarrollo de proyectos inmobiliarios es alto.

En consecuencia, se puede apreciar que todos los funcionarios y trabajadores de la empresa consideran que el grado que contribuiría la Empresa Constructora SSK al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad es alto, lo cual significa que la empresa tendrá un área más de aportación en la construcción al realizar proyectos de viviendas en la Ciudad de Lima.

El siguiente cuadro y gráfico estadísticos nos brindan una mejor apreciación al respecto:

CUADRO Nº 6

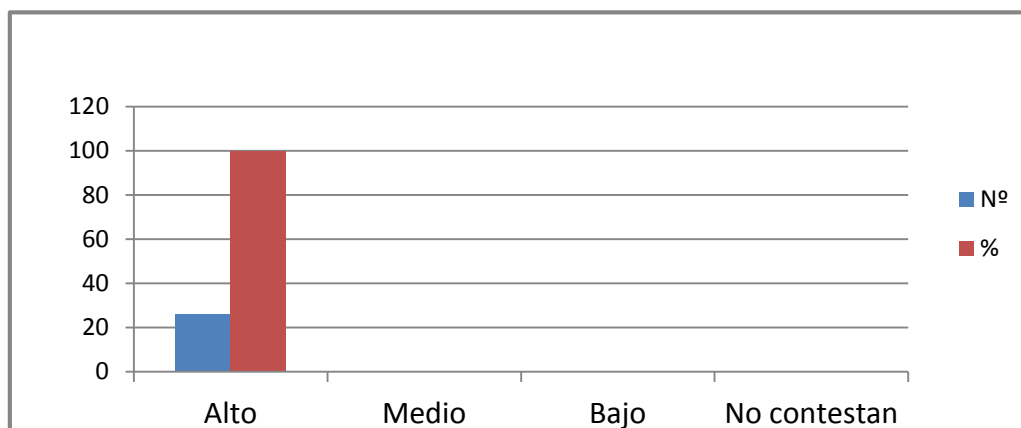
Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima

NIVELES	Nº	%
Alto	26	100.00
Medio	0	0.00
Bajo	0	0.00
No contestan	0	0.00
TOTAL	26	100,00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 6

Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima



FUENTE: Investigación

3.9.1.7 Conocimiento sobre planificación estratégica de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK.

En la actualidad la planificación estratégica es una de las herramientas importantes dentro de la administración de una empresa, la cual debería ser conocida por todos los funcionarios y trabajadores. Es por esta razón que se les consultó acerca del conocimiento sobre planificación estratégica obteniéndose los siguientes resultados.

9 encuestados que representan el 34.61% del total, contestaron que si tienen conocimiento del significado de planificación estratégica; y 17 encuestados, es decir, el 65.39% respondieron que no tienen conocimiento.

En consecuencia se puede apreciar que la mayoría de los funcionarios y trabajadores carecen del conocimiento de planificación estratégica.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO N° 7

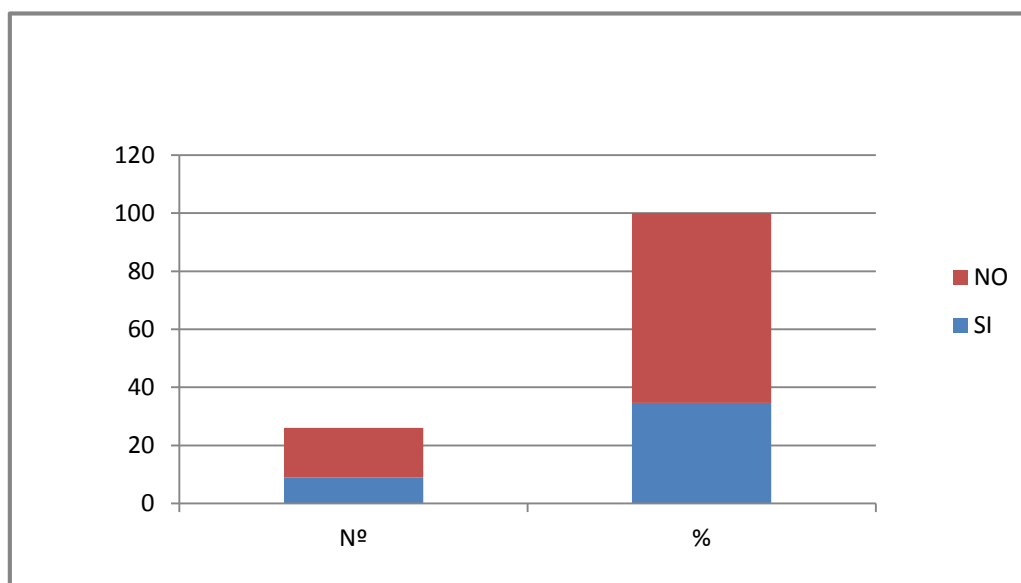
Conocimiento sobre planificación estratégica de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK

DISCERNIMIENTO P.E.	Nº	%
SI	9	34.61
NO	17	65.39
TOTAL	26	100,00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO N° 7

Conocimiento sobre planificación estratégica de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK



FUENTE: Investigación

3.9.1.8 La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios

La globalización y el acelerado crecimiento tecnológico en el que se ve inmersa la humanidad, teniendo en cuenta que el área de la construcción a nivel de nuestro país y particularmente de nuestra provincia en los actuales momentos presenta alternativas de crecimiento. Por ello se procedió a consultar a los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK acerca de la planificación estratégica que posee obteniéndose los siguientes resultados

26 respuestas de los encuestados, esto es el 100% señalaron que no conocen que la empresa tenga una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.

En consecuencia se puede apreciar que los funcionarios y trabajadores reconocen que la Empresa Constructora SSK no posee una planificación estratégica.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO Nº 8

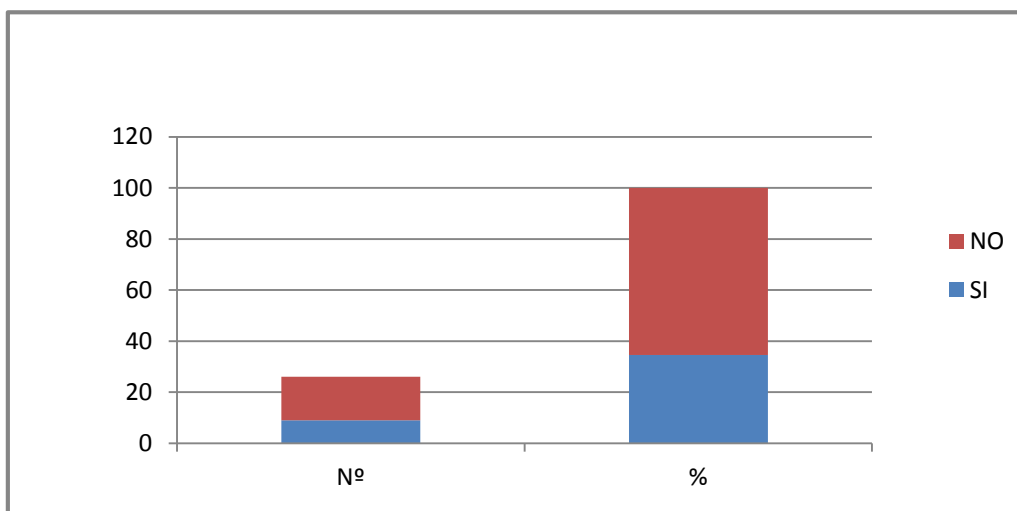
La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Nº	%
SI	0	0.00
NO	26	100.00
TOTAL	26	100,00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 8

La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.1.9 Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios

La evolución del mundo de los negocios la globalización de la economía y la mayor incidencia de la tecnología de los procesos industriales, hacen que cada vez sea más necesaria la constante actualización de los conceptos que marcan la dirección empresarial. Es por esta razón que se procedió a consultar a los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK acerca de que si está de acuerdo de que la empresa cuente con una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios, obteniéndose los siguientes resultados.

De las 26 encuestas realizadas, que representan el 100% contestaron que si es pertinente que la empresa cuente con una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.

En efecto se puede estimar que todos los funcionarios y trabajadores sienten la necesidad de que la empresa tenga una planificación estratégica.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO N° 9

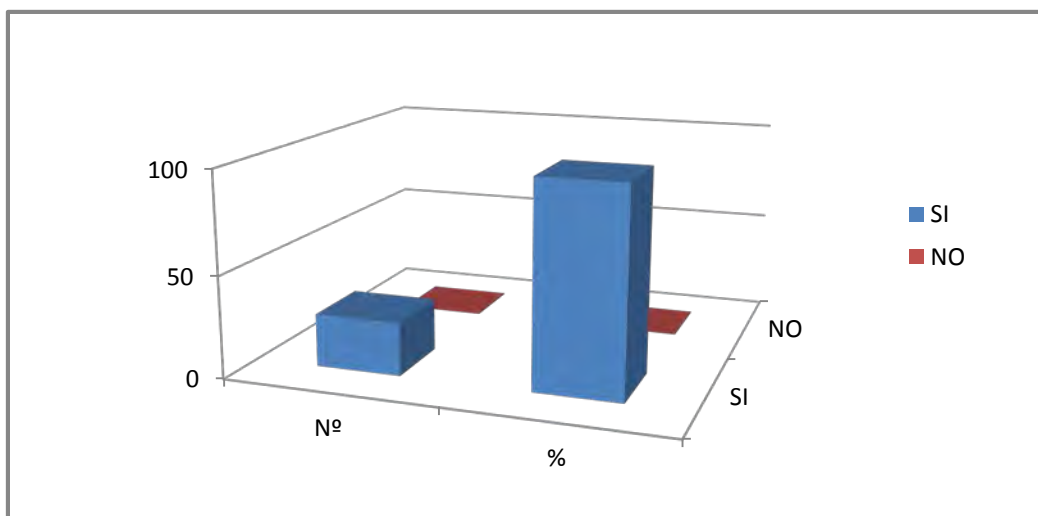
Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	N°	%
SI	26	100.00
NO	0	0.00
TOTAL	26	100,00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO N° 9

Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.2 OPINIÓN DE LOS PROFESIONALES AFINES A LA GENERACIÓN DE PROYECTOS INMOBILIARIOS

3.9.2.1 Título que poseen y años de experiencia de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios

La muestra de profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios que fuera investigada suma un total de 100. De esta muestra destacan 80 ingenieros civiles y 20 arquitectos.

En cuanto a la experiencia en la construcción de proyectos inmobiliarios evidencian un promedio de hasta 25 años.

El siguiente cuadro estadístico nos detalla de mejor manera las características de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios por años de experiencia, según título que poseen que fueron encuestados.

CUADRO Nº 10

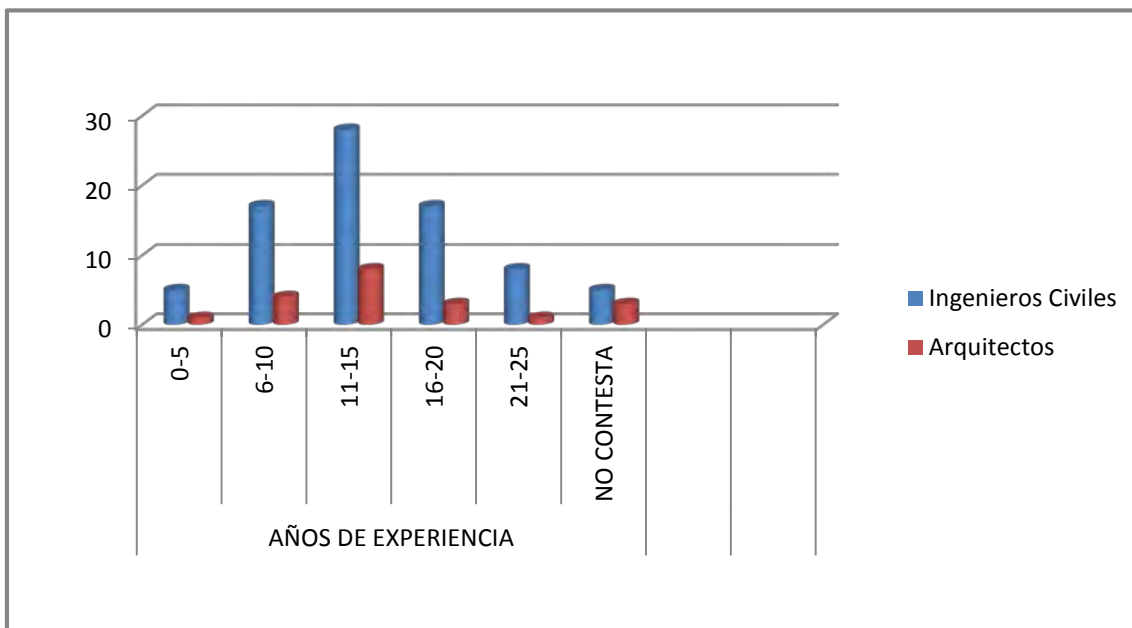
Título que poseen y años de experiencia de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios

TÍTULO QUE POSEEN	TOTAL	%	AÑOS DE EXPERIENCIA					NO CONTESTA
			0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	
Ingenieros Civiles	80	80.00	5	17	28	17	8	5
Arquitectos	20	20.00	1	4	8	3	1	3
TOTAL	100	100.00						

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 10

Título que poseen y años de experiencia de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.2.2 Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios

La Empresa Constructora SSK ha venido contribuyendo en la ejecución de obras de ingeniería como: Energía, Medio Ambiente y Desarrollo vial y otras, de manera firme y sostenida ayudando al crecimiento y desarrollo de la ciudad. Por esta razón se procedió a consultar a los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios acerca de la pertinencia para la generación de proyectos inmobiliarios, obteniéndose los siguientes resultados.

70 encuestados que representan el 70% del total, contestaron que si es pertinente que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima; 25 encuestados que son el 25% opinan que no es pertinente; y, 5 encuestados que representan el 5% no contestaron.

En consecuencia se puede apreciar que en su mayoría los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios consideran que si existe la necesidad de que la empresa genere proyectos inmobiliarios.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO Nº 11

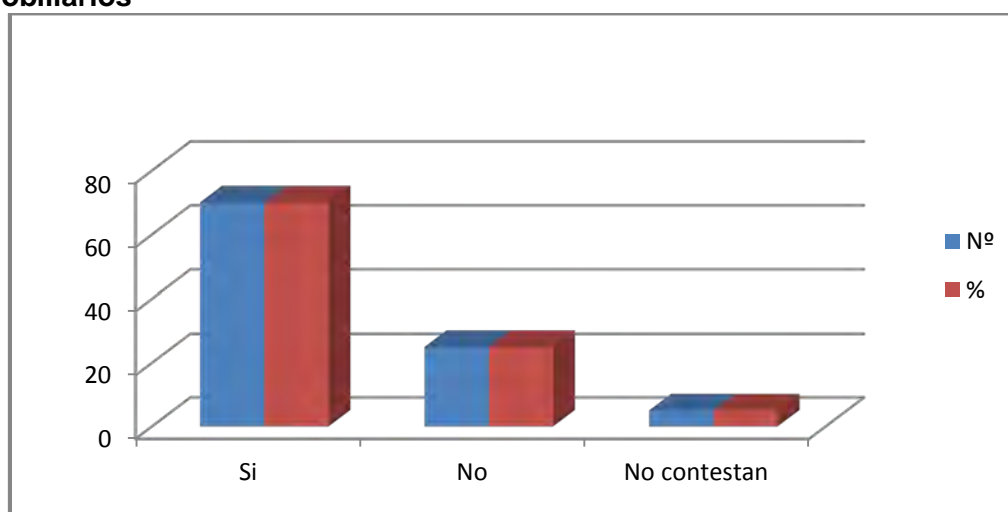
Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios

PERTINENCIA	Nº	%
Si	70	70.00
No	25	25.00
No contestan	5	5.00
TOTAL	100	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 11

Pertinencia de la Empresa Constructora SSK para la generación de proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.2.3 Grado en que la Empresa constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima

El desarrollo actual, económico y social y la necesidad de creación de programas de vivienda en la Ciudad de Lima, ha visto nuestra empresa como una contribución necesaria en la construcción de este tipo de obras. Es por esta razón que se consultó a estos actores acerca del grado que contribuiría la Empresa Constructora SSK al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.

31 encuestados que representa el 31% del total, manifestaron que el nivel que contribuiría la Empresa Constructora SSK es alto; 50 encuestados que representan el 50% indicaron que el nivel que contribuiría es medio; 11 encuestados, es decir el 11% califican a este nivel como bajo; y, 8 encuestados que representan el 8% no contestaron.

En consecuencia, se puede apreciar que la mayoría de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios califican el nivel que contribuiría la Empresa Constructora SSK al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima es medio, lo cual es un referente para la empresa, puesto que este sector reconoce el aporte que haría al desarrollo económico y social.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO Nº 12

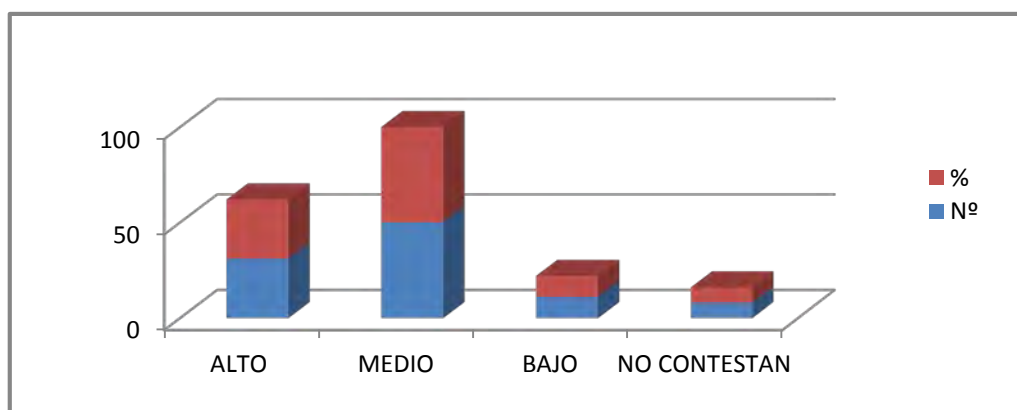
Grado en que la Empresa constructora Lima contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima

GRADO QUE CONTRIBUIRÍA	Nº	%
ALTO	31	31.00
MEDIO	50	50.00
BAJO	11	11.00
NO CONTESTAN	8	8.00
TOTAL	100	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 12

Grado en que la Empresa constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima



FUENTE: Investigación

3.9.2.4 Conocimiento sobre planificación estratégica de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios

La planificación estratégica es un proceso que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de una empresa con el propósito de direccionar su futuro y alcanzar sus metas. Es por esta razón que se procedió a consultar a los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios sobre el conocimiento de planificación estratégica.

24 encuestados que representan el 24% del total, contestaron que si tienen conocimiento del significado de planificación estratégica; 75 encuestados, es decir, el 75% respondieron que no tienen conocimiento; y, 1 encuestado que representa el 1% no respondió.

En consecuencia se puede apreciar que en general los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios no conocen el significado de planificación estratégica.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO Nº 13

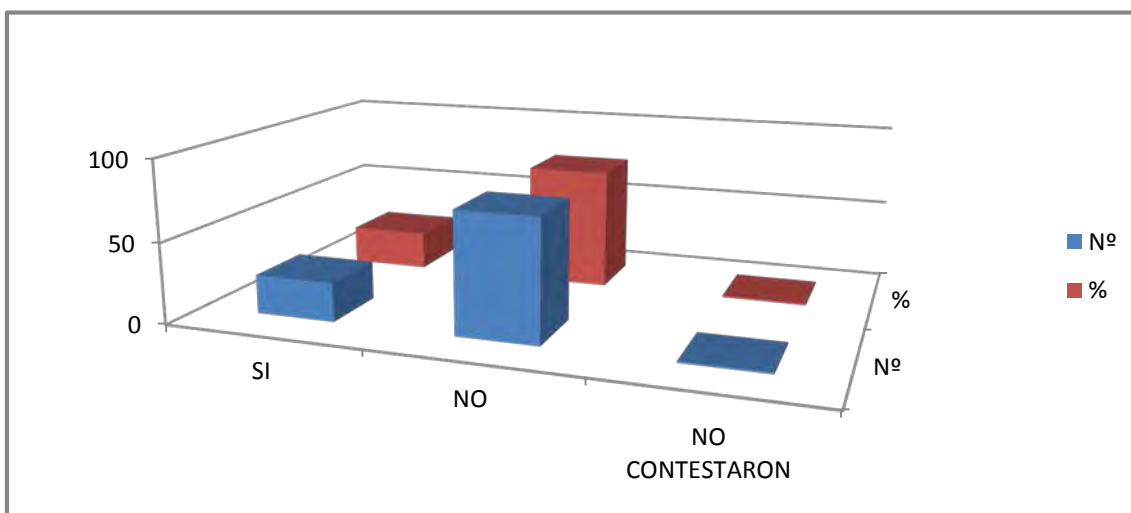
Conocimiento sobre planificación estratégica de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios

C. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Nº	%
SI	24	24.00
NO	75	75.00
NO CONTESTARON	1	1.00
TOTAL	100	100,00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 13

Conocimiento sobre planificación estratégica de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.2.5 La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios

Los sectores productivos, en este caso los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios se constituyen en actores sociales calificados que pueden emitir su opinión al respecto sobre si la Empresa Constructora SSK posee una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.

5 respuestas de los encuestados, esto es el 5% señalaron que si conocen que la empresa tenga una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios; 91 de los encuestados que representan el 91% dicen que no tienen conocimiento; y, 4 encuestados que son el 4% no contestaron.

En consecuencia se puede apreciar que la mayoría de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios ignoran que la Empresa Constructora SSK tenga una planificación estratégica.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO N° 14

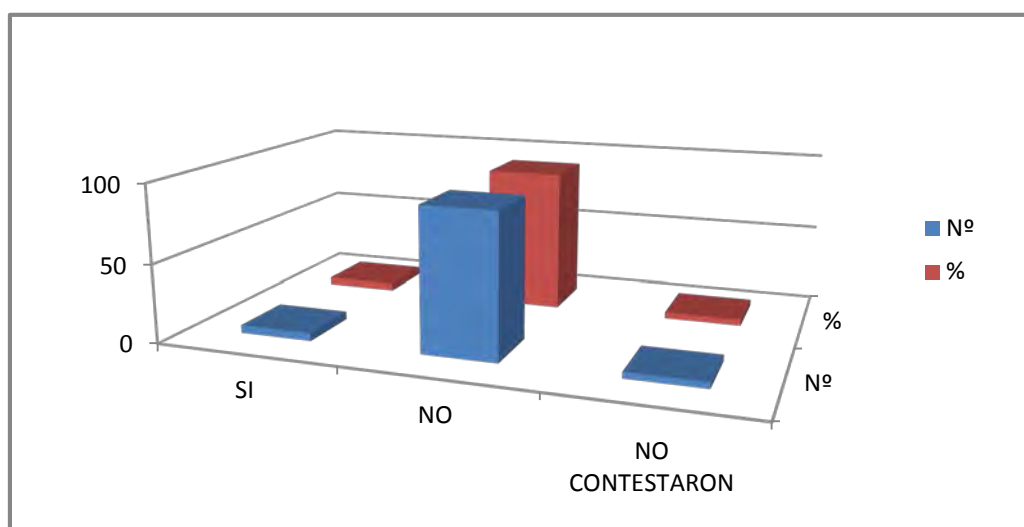
La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	N°	%
SI	5	5.00
NO	91	91.00
NO CONTESTARON	4	4.00
TOTAL	100	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO N° 14

La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.2.6 Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa constructora SSK genere proyectos inmobiliarios

En un mundo globalizado la competitividad profesional es permanente. La diferencia de competencia de los profesionales en su campo específico de acción es su organización en el área de la construcción. En este marco de análisis se auscultó el criterio de los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios sobre la pertinencia que la Empresa Constructora SSK cuente con una planificación estratégica.

85 encuestados que representan el 85% manifestaron que si es pertinente que la empresa cuente con una planificación estratégica; 10 encuestados que son el 10% expresaron no estar de acuerdo; y, 5 encuestados que representan el 5% no contestaron al respecto.

En consecuencia se puede apreciar que los profesionales afines manifestaron mayoritariamente que si es pertinente que la Empresa Constructora SSK cuente con una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO Nº 15

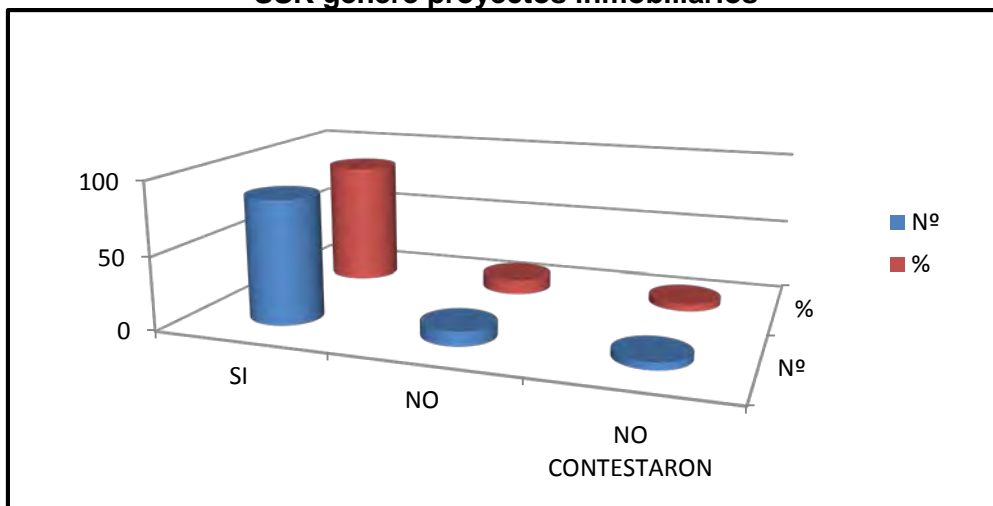
Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa constructora SSK genere proyectos inmobiliarios

PERTINENCIA DE P.E.	Nº	%
SI	85	85.00
NO	10	10.00
NO CONTESTARON	5	5.00
TOTAL	100	100,00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 15

Pertinencia de una planificación estratégica para que la Empresa constructora SSK genere proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.3 OPINIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS

3.9.3.1 Representantes y años de experiencia de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios

La muestra que se diseñó para la aplicación de la entrevista a los representantes de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios de la Lima sumó un total de 6 personas. Las empresas seleccionadas fueron: Coinsa, La Venturosa S.A, JJC inmobiliaria S.A., GME S.A., Centenario y Los Portales S.A. Su experiencia en el área de la construcción es muy variada pero se evidencia un promedio de hasta 18 años, situación que revela la presencia de jóvenes gerentes en el sector empresarial.

CUADRO N° 16

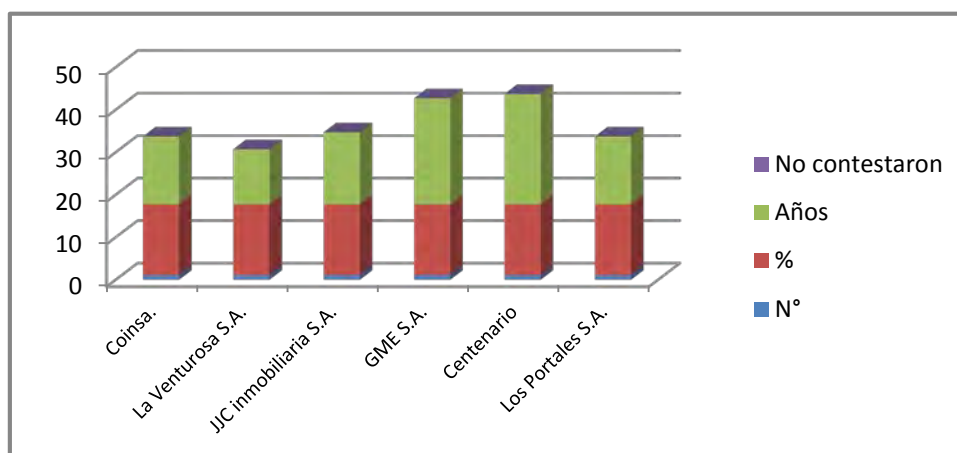
Representantes y años de experiencia de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios

EMPRESAS	N°	%	AÑOS	NO CONTESTAN
Coinsa.	1	16.67	(1996) - 16	0
La Venturosa S.A.	1	16.67	(1999) - 13	0
JJC inmobiliaria S.A.	1	16.67	(1995) - 17	0
GME S.A.	1	16.67	(1987) - 25	0
Centenario	1	16.66	(1986) - 26	0
Los Portales S.A.	1	16.66	(1996) - 16	0
TOTAL	6	100.00		

FUENTE: Investigación

GRÁFICO N° 16

Representantes y años de experiencia de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.3.2 Ámbito en que se desempeñan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios

Las empresas en Lima juegan un papel muy importante en el desarrollo de la provincia, tal como es el de la construcción, y en este crecimiento juega un papel preponderante los profesionales que prestan sus servicios y sus trabajadores, en la ejecución de las obras que realizan. Por ello se consultó a los representantes de las empresas acerca del ámbito en que se desempeñan, obteniéndose la siguiente información:

6 encuestados que representan el 66.67% del total manifestaron que el ámbito en que se desenvuelve la empresa, es la construcción; 1 encuestado que representa el 11.11% expresó que también se desenvuelve en la elaboración de proyectos; y, dos que son el 22.22% dicen que se desenvuelve en el ámbito de la supervisión (fiscalización).

En consecuencia se puede apreciar que la mayoría de las empresas de Lima se dedican al sector de la construcción. El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO N° 17

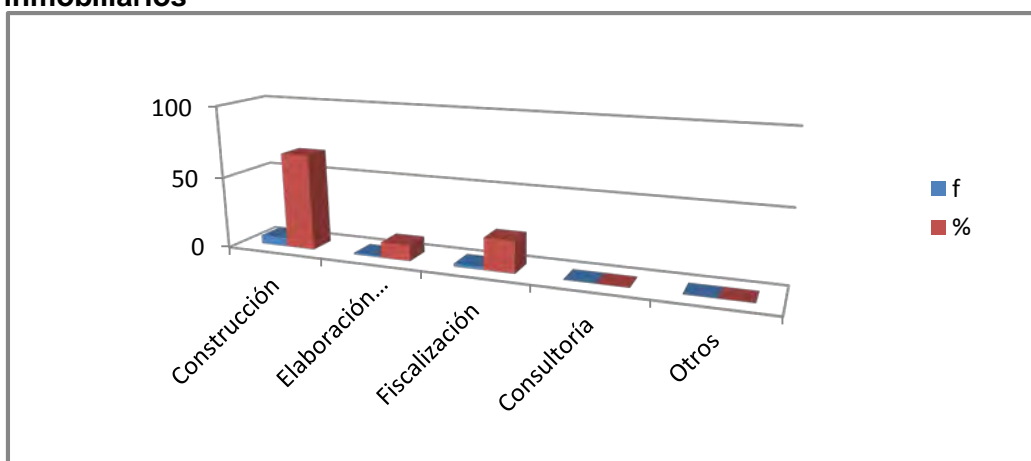
Ámbito en que se desempeñan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios

ÁMBITO DE LAS EMPRESAS	F	%
Construcción	6	66.67
Elaboración de Proyectos	1	11.11
Supervisión (Fiscalización)	2	22.22
Consultoría	0	0.00
Otros	0	0.00
TOTAL	9	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO N° 17

Ámbito en que se desempeñan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.3.3 Proyectos de construcción que ejecutan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios

Al ser consultados los representantes de las empresas acerca de los tipos de construcción que ejecuta la empresa, se obtuvieron las siguientes frecuencias de respuestas.

1 respuesta, el 8.33% señalaron proyectos viales; 2 respuestas el 16.67% proyectos sanitarios; 1 respuesta, el 8.33% proyectos hidráulicos; 6 respuestas, el 50% proyectos inmobiliarios; 2 respuestas, el 16.67% proyectos de supervisión (fiscalización).

En consecuencia se puede apreciar que los representantes de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios consideran que ejecutan proyectos de construcción, destacándose por su importancia los siguientes: Proyectos inmobiliarios, proyectos sanitarios, proyectos de supervisión, proyectos viales y proyectos hidráulicos. El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO N° 18

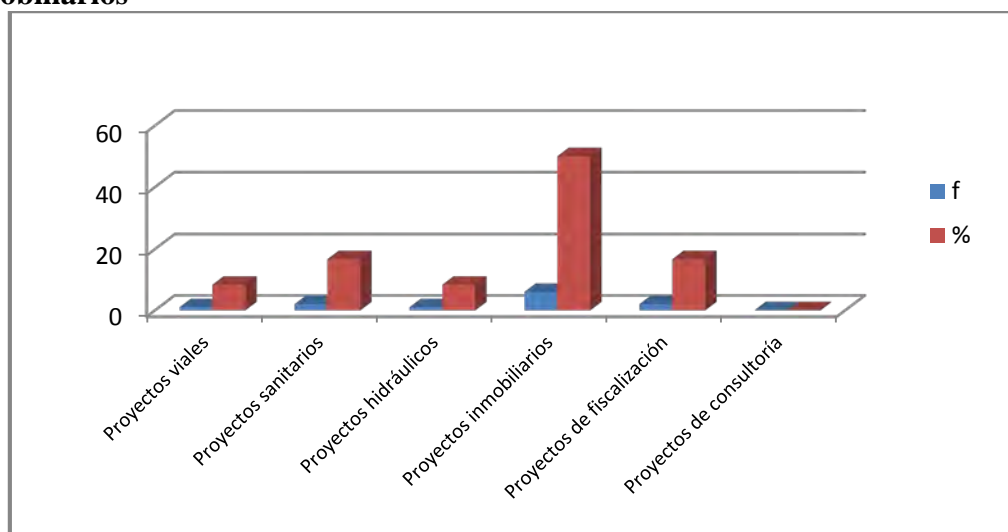
Proyectos de construcción que ejecutan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios

PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN	f	%
Proyectos viales	1	8.33
Proyectos sanitarios	2	16.67
Proyectos hidráulicos	1	8.33
Proyectos inmobiliarios	6	50.00
Proyectos de Supervisión (fiscalización)	2	16.67
Proyectos de consultoría	0	0.00
TOTAL	12	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO N° 18

Proyectos de construcción que ejecutan las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.3.4 Áreas que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima

La contribución que ha realizado la Empresa Constructora SSK en la Ciudad de Lima en las diferentes áreas de su intervención ha sido de mucha importancia donde se ha vinculado directamente con los sectores económicos, productivos y sociales. Es por esta razón que se consultó a los representantes de las empresas constructoras acerca de las áreas específicas que ha contribuido la Empresa Constructora SSK a la Ciudad de Lima, obteniéndose los siguientes resultados según frecuencia de respuestas.

4 encuestados que representan el 44.44% manifestaron que el área en la que la empresa ha contribuido al desarrollo de la Ciudad, es desarrollo de Energía; 3 encuestados que representan el 33.33% dicen que es en el área de medio ambiente; 2 encuestados que representan el 22.22% manifiestan que es desarrollo vial.

En consecuencia se puede apreciar que la mayoría de los representantes de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios manifestaron que las áreas de contribución en su orden de importancia son: Energía, Medio Ambiente y Vial.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO Nº 19

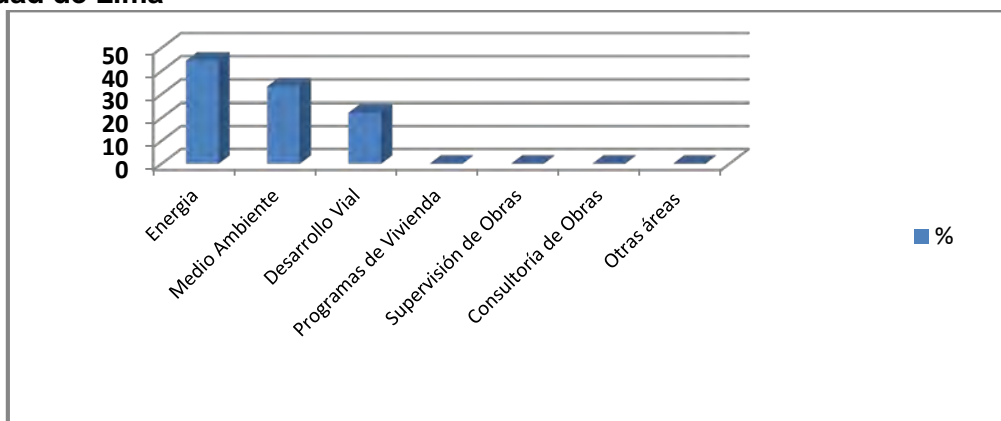
Áreas que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima

ÁREAS QUE INTERVIENEN	f	%
Energía	4	44.44
Medio Ambiente	3	33.33
Desarrollo Vial	2	22.22
Programas de Vivienda	0	0
Supervisión de Obras	0	0
Consultoría de Obras	0	0
Otras áreas	0	0
TOTAL	9	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 19

Áreas que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima



FUENTE: Investigación

3.9.3.5 Conocimiento sobre planificación estratégica de los representantes de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios

La planificación estratégica radica en la planificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los mismos que combinados con otros datos proporcionan la base para que los involucrados en la actividad empresarial tomen mejores decisiones. Es por esta razón que se procedió a consultar a los representantes de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios sobre el conocimiento de planificación estratégica.

5 encuestados que representan el 83.33% del total, contestaron que si tienen conocimiento del significado de planificación estratégica; 1 encuestado, es decir, el 16.67% respondió que no tienen conocimiento.

En consecuencia se puede apreciar que en general los representantes de las empresas constructoras conocen el significado de planificación estratégica.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO Nº 20

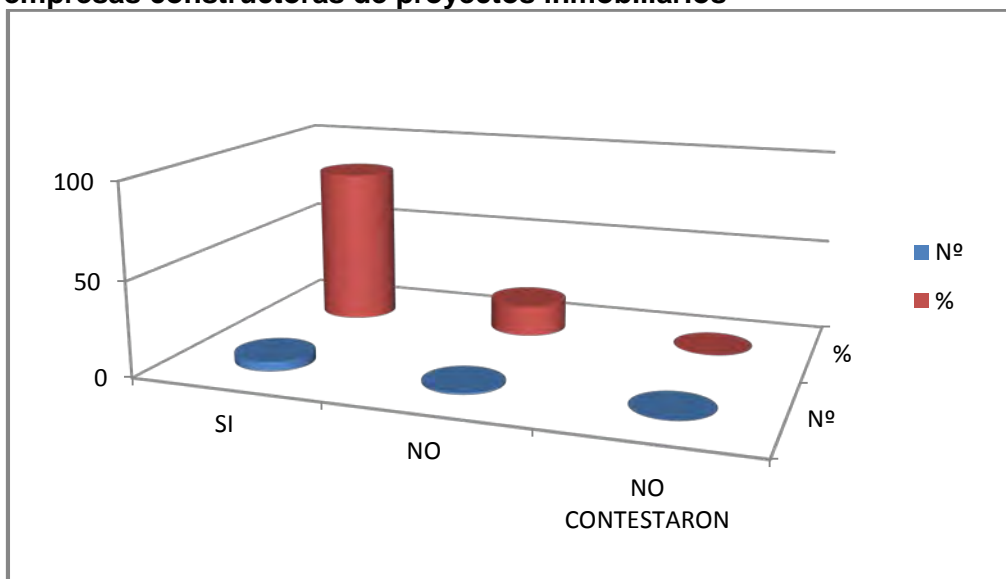
Conocimiento sobre planificación estratégica de los representantes de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios

C. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Nº	%
SI	5	83.33
NO	1	16.67
NO CONTESTARON	0	0.00
TOTAL	6	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 20

Conocimiento sobre planificación estratégica de los representantes de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.3.6 Planificación estratégica que posee la empresa para desarrollar sus proyectos

En la actualidad, la planificación estratégica es el corazón del trabajo de una empresa. Sin un marco estratégico no sabes a donde ir o porque quieres llegar allí. Es por esta razón que se procedió a investigar a los representantes de las empresas constructoras sobre si su empresa posee una planificación estratégica para desarrollar sus proyectos.

3 de los encuestados que representan el 50% manifestaron que sus empresas si aplican la planificación estratégica para ejecutar sus proyectos; y, otros 3 encuestados expresan que no la aplican.

En consecuencia podemos apreciar que existe una igualdad de criterios en la aplicación o en la no aplicación de la planificación estratégica como herramienta para desarrollar sus proyectos.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO Nº 21

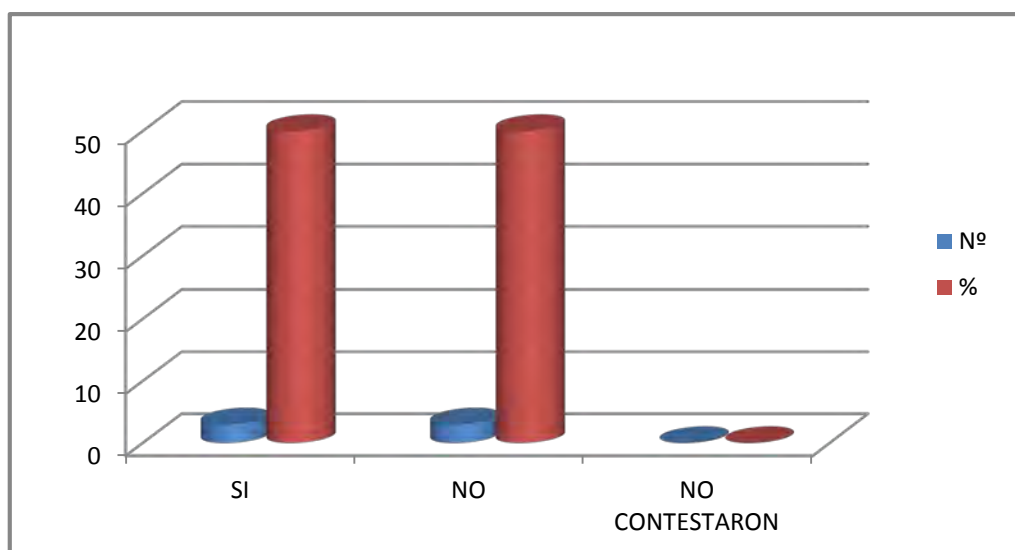
Planificación estratégica que posee la empresa para desarrollar proyectos

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Nº	%
SI	3	50.00
NO	3	50.00
NO CONTESTARON	0	0.00
TOTAL	6	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO Nº 21

Planificación estratégica que posee la empresa para desarrollar proyectos



FUENTE: Investigación

3.9.3.7 La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios

La aplicación de nuevas herramientas administrativas para manejar de una mejor forma los proyectos que ejecutan las empresas de construcción, hizo que los representantes de éstas emitan su criterio sobre si conocen que la Empresa Constructora SSK posea una planificación estratégica para la generación de sus proyectos inmobiliarios, donde 6 encuestados, esto es el 100% señalaron que no conocen que la Empresa Constructora SSK posea una planificación estratégica para la generación de sus proyectos inmobiliarios.

En consecuencia se puede apreciar que todos los representantes de empresas constructoras no conocen que la Empresa Constructora SSK tenga una planificación estratégica.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO N° 22

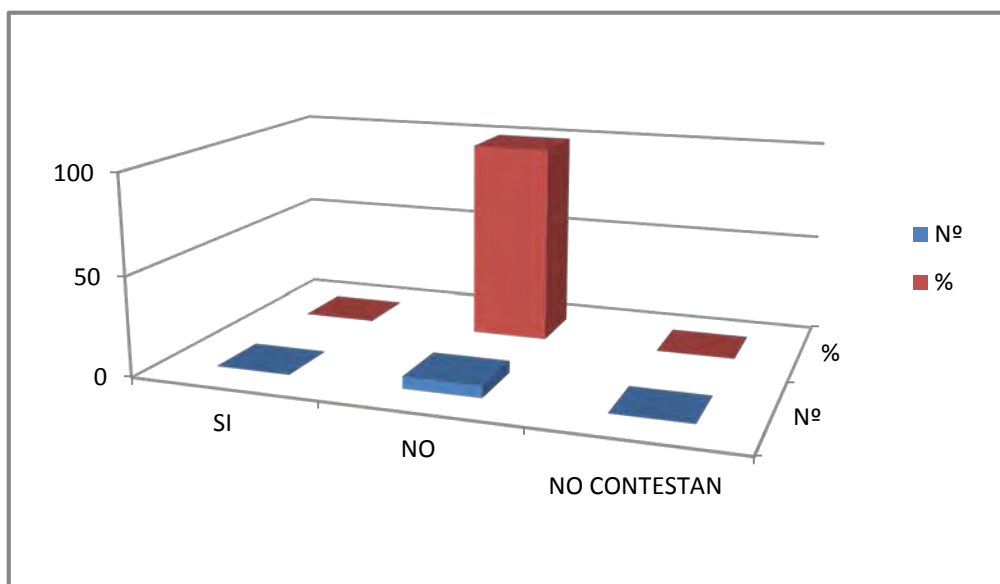
La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	N°	%
SI	0	0.00
NO	6	100.00
NO CONTESTAN	0	0.00
TOTAL	100	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO N° 22

La Empresa Constructora SSK posee planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.3.8 Pertinencia de una planificación estratégica para que la empresa constructora SSK genere proyectos inmobiliarios

A nivel mundial la tendencia de las organizaciones es mejorar su desempeño, la coordinación y la productividad de servicios, productos y proyectos como cumplimiento a las necesidades cada vez más exigente a los clientes. Es por ello que se consultó la opinión de los representantes de las empresas acerca de que si es pertinente que la Empresa Constructora SSK cuente con una planificación estratégica para la generación de sus proyectos inmobiliarios, obteniéndose los siguientes resultados.

De las 6 encuestas realizadas, que representan el 100% contestaron que si es pertinente que la empresa cuente con una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.

En efecto se puede estimar que todos los representantes de las empresas consideran la conveniencia de que la empresa tenga una planificación estratégica.

El siguiente cuadro estadístico y gráfico nos permite tener una mejor apreciación al respecto.

CUADRO N° 23

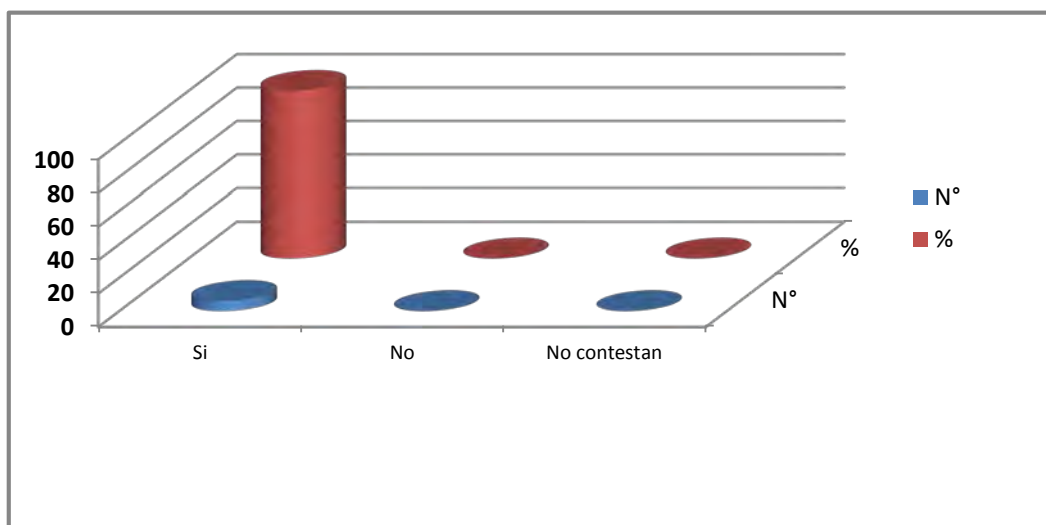
Pertinencia de una planificación estratégica para que la empresa constructora SSK genere proyectos inmobiliarios

PERTINENCIA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRAT.	N°	%
Si	6	100.00
No	0	0.00
No contestan	0	0.00
TOTAL	6	100.00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO N° 23

Pertinencia de una planificación estratégica para que la empresa constructora SSK genere proyectos inmobiliarios



FUENTE: Investigación

3.9.3.9 Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima

En el sector de la construcción la Empresa Constructora SSK ha venido contribuyendo de una manera continua durante varios años, por lo que se han visto beneficiados sus dueños, profesionales y trabajadores que están inmersos en ellas. Es por esta razón que se consultó a los representantes de las empresas constructoras sobre el grado que contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios, obteniéndose los siguientes resultados:

2 encuestados, que representan el 33.33% del total, contestaron que el grado que contribuiría la Empresa Constructora SSK al desarrollo de proyectos inmobiliarios es alto; de la misma manera, 4 de los encuestados que representan el 66.67% contestaron que es medio.

En consecuencia, se puede apreciar que la mayoría consideran que el grado que contribuiría la Empresa Constructora SSK al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima es medio.

El siguiente cuadro y gráfico estadísticos nos brindan una mejor apreciación al respecto:

CUADRO N° 24

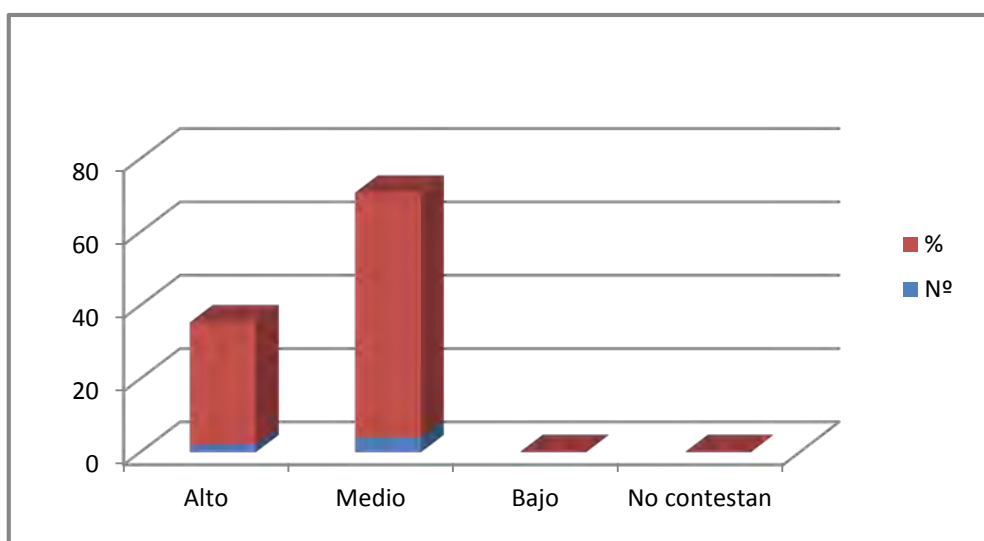
Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima

GRADO QUE CONTRIBUIRÍA	N°	%
Alto	2	33.33
Medio	4	66.67
Bajo	0	0.00
No contestan	0	0.00
TOTAL	6	100,00

FUENTE: Investigación

GRÁFICO N° 24

Grado en que la Empresa Constructora SSK contribuiría al desarrollo de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima



FUENTE: Investigación

3.10 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS INTERROGATIVA

La hipótesis interrogativa particular que textualmente expresa ¿La planificación estratégica permitirá que las empresas generen proyectos inmobiliarios de calidad en la Ciudad de Lima?, en virtud de la investigación realizada amerita la siguiente respuesta: Las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios deben desarrollar y aplicar una planificación estratégica para obtener productos de calidad. Esta situación se ve reforzada por el desarrollo urbanístico de los últimos años que se ha venido dando y como una herramienta para desarrollar sus actividades de una forma técnica empresarial.

3.11 CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

De la investigación realizada a los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK, profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios y empresas constructoras de proyectos inmobiliarios, sobre conocimiento y pertinencia de una planificación estratégica se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro N° 1: Relación Conocimiento, aplicación y pertinencia de la planificación estratégica

PREGUNTAS	FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA (SSK)		PROFESIONALES AFINES A LA GENERACIÓN DE PROYECTOS INMOBILIARIOS (PA)		EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS (EC)	
	SI (%)	NO (%)	SI (%)	NO (%)	SI (%)	NO (%)
¿Conoce usted que es planificación estratégica?	34.61	65.39	24.00	75.00	83.33	16.67
¿Posee usted una planificación estratégica para desarrollar sus proyectos?	0.00	100.00	5.00	91.00	50.00	50.00
¿Considera pertinente que su empresa cuente con una planificación estratégica para generación de proyectos inmobiliarios?	100.00	0.00	85.00	10.00	100.00	0.00

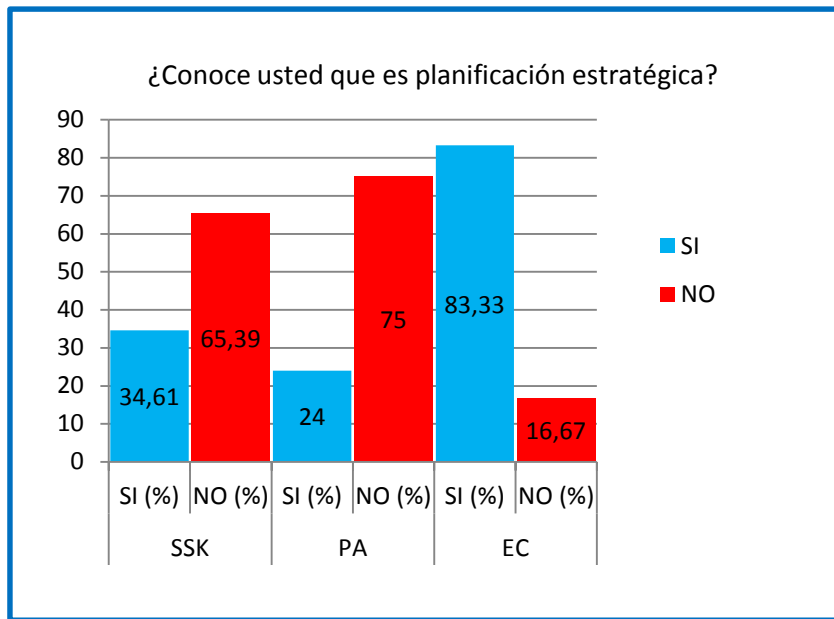


GRÁFICO N° 1/Fuente: Investigación.

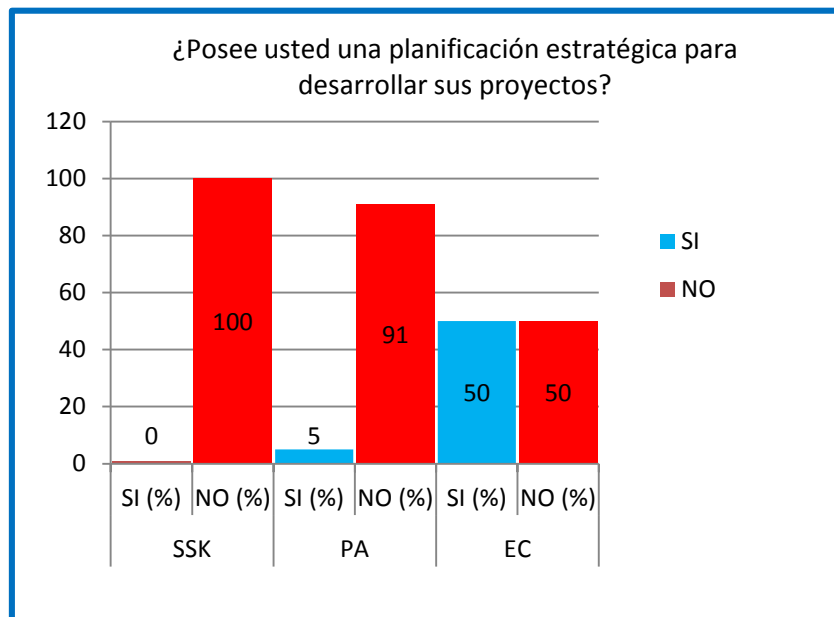


GRÁFICO N° 2/Fuente: Investigación.

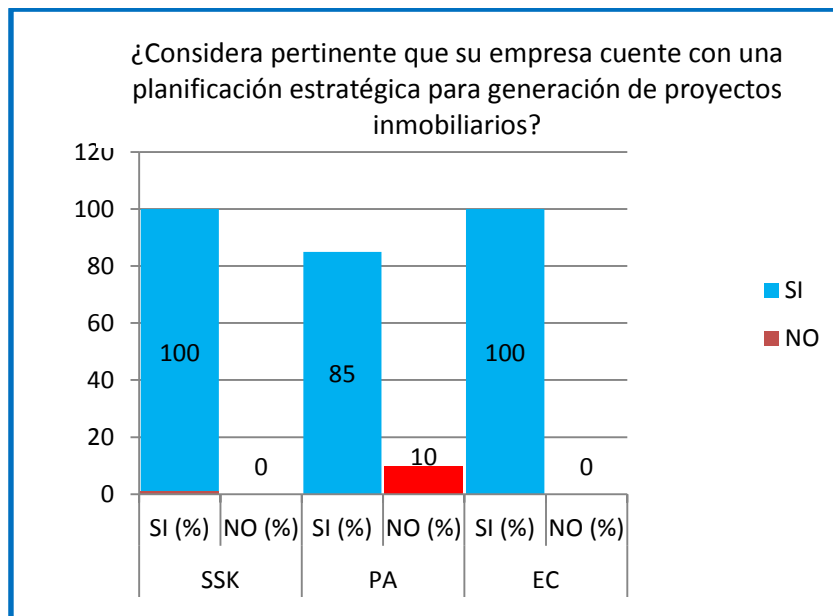


GRÁFICO N° 3/Fuente: Investigación.

Al investigar a funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK se determinó que más del 65% no conoce lo que es planificación estratégica, al igual que los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios y que corresponde de 75% situación que no es regla común en las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios en donde más del 83% si conoce lo que es una planificación estratégica. (Grafico N° 1)

En lo relacionado a la aplicación de la planificación estratégica en sus actividades, los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK y los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios no aplican la planificación estratégica para desarrollar sus actividades, caso muy diferente sucede con las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios en donde el 50% si utiliza esta herramienta administrativa para realizar sus actividades. (Grafico N° 2)

Con respecto a la pertinencia de que las empresas apliquen la planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios, el pronunciamiento de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK fue total (100.00%), mientras que los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios se pronunció en un 85% positivamente y las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios consideraron el 100% afirmativo. (Grafico N° 3)

Por ello consideramos que la limitación del conocimiento sobre planificación estratégica que se da mayoritariamente en los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK y en los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios no ha permitido aplicar la planificación estratégica en el desarrollo de sus actividades, considerando todos ellos que es pertinente en sus empresas cuenten con una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.

CAPÍTULO IV

MARCO ESTRATEGICO A DESARROLLAR EN LA EMPRESA

METODOLOGÍA

La realización del estudio investigativo que antecede a este capítulo, determinó la necesidad de diseñar una planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios en relación con las necesidades económicas y sociales que requieren las empresas dedicadas al desarrollo inmobiliario. Por las razones expuestas, esta propuesta está encaminada a lograr la organización empresarial y sería un aporte al desarrollo del sector de la construcción del país con la generación de proyectos inmobiliarios de calidad y de acuerdo a la oferta y demanda del mercado.

Asimismo, se tomó como referencia las teorías administrativas que nos proponen los autores Michael Porter, Humberto Serna Gómez y el modelo del Balanced Score Card (Ver Anexo 7), para generar un modelo de planeación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios, cuya metodología describimos a continuación:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS GENERADORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS

La planificación estratégica de empresas generadoras de proyectos inmobiliarios debe realizarse en las siguientes etapas:

1. Análisis situacional de la empresa.
2. Marco estratégico empresarial.
3. Planificación de áreas funcionales (Capítulo V).
4. Gestión, seguimiento y evaluación (Capítulo VI).

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS GENERADORAS DE PROYECTOS
INMOBILIARIOS**

ITEM	ETAPAS	ACTIVIDADES	METODOS Y TECNICAS	RESPONSABLE
1	Análisis Situacional de la Empresa	Reunión de grupos de la empresa, Análisis situacional interno(Matriz de fortalezas y debilidades),Análisis situacional externo(Matriz de oportunidades y amenazas), Priorización de las fortalezas y debilidades con impactos(Matriz de priorización de las fortalezas con impacto alto-medio, Matriz de priorización de las debilidades con impacto alto-medio),Priorización de las oportunidades y amenazas con impactos (Matriz de priorización de las oportunidades con impacto alto-medio-bajo. Matriz de priorización de las amenazas con impacto alto)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lluvia de ideas ➤ Entrevista ➤ Encuesta ➤ Visitas a la Empresa 	➤ Planificador
2	Marco estratégico empresarial	Misión, Visión, Valores corporativos, objetivos del plan estratégico(General, específicos),Políticas empresariales, Estrategiasempresariales, Organización estructural de laempresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación de gabinete ➤ Conferencias ➤ Debate 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificador ➤ Directivos ➤ Funcionarios
3	Planificación de áreas funcionales	Plan estratégico por área funcional(Plan estratégico para la gerencia general, Plan estratégico para la gerencia técnica, Plan estratégico para la gerencia de comercialización,Plan estratégico para la gerencia administrativa y financiera	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación de gabinete ➤ conferencias ➤ debate 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificador, ➤ directivos, ➤ Funcionarios y ➤ Empleados de la empresa
4	Gestión, seguimiento y evaluación	Gestión,Monitoreo y Evaluación(Administración del plan estratégico,Monitoreo del plan estratégico, Evaluación del plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación de gabinete 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificador ➤ Gerencia General ➤ Gerentes seccionales ➤ Junta general de accionista

PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



ETAPA 1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

a) Reunión de grupos de la empresa

La primera actividad que se debe realizar son reuniones con diferentes grupos de trabajo de la empresa a intervenir para que aporten con ideas relacionadas con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y de esta manera tener criterios de todos los niveles para no sesgar las ideas sobre la planificación de la misma. En la investigación que realizamos aplicamos la técnica de lluvia de ideas habiéndose identificado las siguientes:

- Experiencia en construcciones de viviendas.
- Conocimiento en el manejo de personal técnico.
- Conocimiento en el manejo de personal administrativo.
- Conocimiento en el manejo de tecnología innovadora.
- Conocimiento financiero en el manejo de la empresa.
- Ética profesional.

- Conocimiento de normativas jurídicas para la contratación de obras urbanísticas.
- Disponibilidad de recursos económicos.
- Conocimientos de normas de calidad.
- Facilidad de interrelacionarse con los demás.
- Interés en la innovación de la empresa.
- Experiencia en la administración de equipos de maquinarias para la construcción de viviendas.
- Plan estratégico.
- Disponibilidad de mano de obra calificada.
- Plan de marketing.
- Aplicación de normas ambientales en las construcciones urbanísticas por parte de la empresa.
- Facilidad para acceder a recursos externos.
- Corrupción.
- Obras de infraestructura para el desarrollo turístico de la Provincia.
- Competencia desleal.
- Proyectos inmobiliarios.
- Inestabilidad política.
- Participación en obras civiles de macro proyectos.
- Inestabilidad económica del país.
- Desarrollo urbanístico de la provincia.
- Inseguridad pública.
- Existencia de programas de financiamiento para ejecución de proyectos.

Estas ideas se las analizan y se las clasifica como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con las cuales se realiza el análisis situacional interno y externo.

b) Análisis situacional interno

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno que la empresa genera, y dentro del proceso de planificación estratégica, se realiza el análisis de cuál son esas fortalezas con las que cuentan y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión de la empresa.

Luego se realiza el análisis de la estructura organizacional en sus aspectos positivos y negativos, recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos, con respecto a los años anteriores de operación en función de ¿cómo ésta se venía desarrollando?

En la matriz número 1 se debe demostrar el análisis situacional en base a los diferentes niveles de impacto interno de la empresa que se reflejaron en la lluvia de ideas calificándolas con alto (A), medio (M) y bajo (B), respectivamente.

Matriz de fortalezas y debilidades (factor de análisis interno)

MATRIZ No. 1		NIVELES DE IMPACTO INTERNO					
A.-	FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
		A	M	B	A	M	B
1	Conocimientos técnicos de los profesionales	X					
2	Experiencia en construcción de viviendas				X		
3	Conocimiento en el manejo de personal técnico		X				
4	Conocimiento en el manejo de personal administrativo					X	
5	Conocimiento y manejo de tecnología innovadora		X				
6	Conocimiento financiero en el manejo de la empresa					X	
7	Conocimiento de normativas jurídicas para la contratación de obras urbanísticas					X	

8	Conocimiento de normas de calidad					X	
9	Ética profesional	X					
10	Disponibilidad de recursos económicos		X				
11	Facilidad de interrelacionarse con los demás	X					
12	Interés en la innovación de la empresa				X		
13	Plan estratégico				X		
14	Plan de marketing				X		
15	Aplicación de normas ambientales en las construcciones por parte de la empresa				X		
16	Experiencia en la administración de equipo y maquinaria para la construcción de viviendas		X				
17	Disponibilidad de mano de obra calificada	X					

FUENTE: Investigación

c) Análisis situacional externo

En el análisis del medio ambiente externo, se consideran muchos factores. Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades de toda empresa están obligadas a analizar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno, porque se hace necesario que las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios prevean los escenarios y planes de contingencia para cada posible situación.

De igual manera, en la matriz número 2 se debe mostrar el análisis situacional en base a los diferentes niveles de impacto externo de la empresa que se reflejaron en la lluvia de ideas calificándolas con alto (A), medio (M) y bajo (B), respectivamente.

Matriz de oportunidades y amenazas (Factor de análisis externo)

MATRIZ No. 2		NIVELES DE IMPACTO EXTERNO					
B.-	FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		A	M	B	A	M	B
1	Corrupción				X		
2	Competencia desleal				X		
3	Inestabilidad política				X		
4	Inestabilidad económica del país				X		
5	Facilidad para acceder a recursos externos		X				
6	Obras de infraestructura para el desarrollo turístico en la provincia de Lima			X			
7	Proyectos inmobiliarios	X					
8	Participación en obras civiles de megaproyectos		X				
9	Inseguridad pública				X		
10	Desarrollo urbanístico de la provincia	X					
11	Existencia de programas de financiamiento para ejecución de proyectos	X					

FUENTE: Investigación

d) Priorización de las fortalezas y debilidades con impactos

El mundo empresarial se basa en la toma de decisiones que puedan permitirle a la organización posicionarse. Esta responsabilidad en ocasiones no da espacio para reflexión amplia si no que tiene que tomarse de manera rápida. En el desarrollo de la priorización de las fortalezas y debilidades de las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios deben ser muy responsable, ser agudo y observador, ya que si no sucede así se pierde esa conexión que ésta debe tener para actuar de manera ágil y oportuna.

Consecuentemente, en la matriz número 3 y 4 se indica la priorización de las fortalezas y debilidades de la empresas generadoras de proyectos inmobiliarios, calificándolas con un impacto alto y medio, respectivamente.

Matriz de priorización de las fortalezas con impacto alto-medio

MATRIZ No. 3			
N°	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO
1	Conocimientos técnicos de los profesionales	X	
2	Conocimiento en el manejo de personal técnico		X
3	Conocimiento y manejo de tecnología innovadora		X
4	Ética profesional	X	
5	Disponibilidad de recursos económicos		X
6	Facilidad de interrelacionarse con los demás	X	
7	Experiencia en la administración de equipo y maquinaria para la construcción de viviendas		X
8	Disponibilidad de mano de obra calificada	X	

FUENTE: Investigación

Matriz de priorización de las debilidades con impacto alto-medio

MATRIZ No. 4			
N°	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO
1	Experiencia en construcciones de viviendas	X	
2	Conocimiento en el manejo del personal administrativo		X
3	Conocimiento financiero en el manejo de la empresa		X
4	Conocimiento de normativas jurídicas para la contratación de obras urbanísticas		X
5	Conocimientos de normas de calidad		X

6	Interés en la innovación de la empresa	X	
7	Plan estratégico	X	
8	Plan de marketing	X	
9	Aplicación de normas ambientales en las construcciones urbanísticas por parte de la empresa	X	

FUENTE: Investigación

e) Priorización de las oportunidades y amenazas con impactos

Luego de tener las ideas aportadas por el personal de la empresa intervenida, se debe realizar la priorización de las oportunidades y amenazas. El análisis de esta herramienta se refiere al entorno externo de las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios, se debe de actuar de manera responsable y ser observadores en el contexto que se desenvuelven.

Igualmente, en la matriz número 5 y 6 se indica la priorización de las oportunidades y amenazas de las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios, calificándolas con un impacto alto, medio y bajo, respectivamente.

Matriz de priorización de las oportunidades con impacto alto-medio-bajo

MATRIZ No. 5				
N°	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Facilidad para acceder a recursos externos		X	
2	Obras de infraestructura para el desarrollo turístico de la provincia			X
3	Proyectos inmobiliarios	X		
4	Participación en obras civiles de macro proyectos		X	
5	Desarrollo urbanístico de la provincia	X		
6	Existencia de programas de financiamiento para ejecución de proyectos	X		

FUENTE: Investigación

Matriz de priorización de las amenazas con impacto alto

MATRIZ No. 6		
N°	AMENAZAS	ALTO
1	Corrupción	X
2	Competencia desleal	X
3	Inestabilidad política	X
4	Inestabilidad económica del país	X
5	Inseguridad pública	X
9	Aplicación de normas ambientales en las construcciones urbanísticas por parte de la empresa	X

FUENTE: Investigación

La visión, misión, valores corporativos, objetivos del plan estratégico, políticas empresariales, estrategias empresariales, organización estructural, planes estratégicos por área funcional y mapa estratégico, los determinara los directivos, funcionarios y empleados de la empresa en base al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que ejemplifico los mismos de acuerdo a la organización intervenida en la siguiente investigación.

4.1 ETAPA II: MARCO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

a) Visión

"Ser una empresa líder en la generación de proyectos inmobiliarios, que entregue propuestas con innovación tecnológica, y que impulse el desarrollo de la región y el país, durante el periodo 2012 – 2016".

b) Misión

"Elaborar proyectos inmobiliarios de calidad competitiva, adquiriendo responsabilidad y transparencia en su gestión con los clientes, motivación al talento humano y el medio ambiente; aplicando tecnología moderna para dar soluciones constructivas óptimas en costo y tiempo".

c) Valores corporativos

- Contribuimos a la ejecución de su proyecto con absoluta responsabilidad en los plazos establecidos, y con normas de calidad a satisfacción del cliente.
- Construimos con innovaciones creativas.
- Nuestros colaboradores reflejan reconocidos valores morales que brindan seguridad y confianza.
- Nuestra proyección futurista nos da el suficiente criterio para reducir al mínimo el impacto al medio ambiente.
- Nuestra lealtad es con el cliente, el trabajo y la empresa. Hablamos con la verdad y entregamos lo mejor.
- Porque pensamos y queremos a nuestra gente, la seguridad y salud ocupacional es una de nuestras prioridades empresariales.

d) Objetivos del plan estratégico

➤ Objetivo general

Liderar la generación de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima y ofrecer proyectos de calidad con innovación tecnológica, impulsando el desarrollo de la región y el país, durante el periodo 2012 – 2016.

➤ Objetivos específicos

1. Impulsar el desarrollo empresarial hacia los proyectos inmobiliarios de la provincia de Lima.
2. Generar proyectos inmobiliarios de calidad garantizando su demanda en el próximo periodo 2012 - 2016.
3. Optimizar el costo y el tiempo en la generación de proyectos inmobiliarios.
4. Minimizar el impacto ambiental en la generación de proyectos inmobiliarios.

e) Políticas empresariales

- Fortalecer la generación de proyectos inmobiliarios para Impulsar el desarrollo empresarial de la provincia de Lima.
- Modernizar procesos administrativos y gerenciales para Optimizar el costo y el tiempo en la generación de proyectos inmobiliarios.

- Respetar el medio ambiente para minimizar el impacto ambiental en la generación de proyectos inmobiliarios.

f) Estrategias empresariales

- Desarrollo de proyectos inmobiliarios en la provincia de Lima.
- Implementación de procesos administrativos y gerenciales en la generación de proyectos inmobiliarios.
- Ejecución de medidas de mitigación de impactos ambientales en la generación de proyectos inmobiliarios.

g) Organización estructural de la empresa

La estructura organizacional de la empresa generadora de proyectos inmobiliarios es flexible en función de la magnitud de los proyectos a intervenir, de tal suerte que se puede adaptar a las necesidades presente y futura de una empresa en expansión.

La estructura organizacional que se plantea es de tipo vertical clásico representada por una pirámide jerárquica en donde sus unidades se desplazan de arriba hacia abajo en una graduación descendente. (Ver anexo 8).

La Junta General de Accionistas se constituye en el máximo organismo que da las políticas que debe seguir la empresa, en cumplimiento de los objetivos de la misma.

La Gerencia General, asume de manera ejecutiva el mandato de la Junta General de Accionistas, ejecuta la gestión administrativa y vela por el funcionamiento armónico de todas las instancias de la empresa.

La Gerencia Técnica, Gerencia de Comercialización y Gerencia Administrativa y Financiera, tienen la responsabilidad específica de cada una de sus áreas en organizar y administrar los recursos técnicos, humanos, materiales y financieros de la empresa.

CAPÍTULO V

PLANIFICACION DE AREAS FUNCIONALES

5.1 ETAPA III: PLANIFICACIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES

a) Plan estratégico por área funcional

Para la elaboración del plan estratégico de las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios para el periodo 2012-2016, se debe realizar en las siguientes áreas funcionales conforme constan en el organigrama respectivo. (Ver Anexo 8).

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA GENERAL

OBJETIVO DEPARTAMENTAL	Lograr la coordinación de la gerencia técnica, gerencia de comercialización y gerencia administrativa y financiera para lograr los objetivos del plan estratégico de la empresa
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	Determinar los requerimientos necesarios de equipos, materiales y mano de obra de cada departamento
	Identificar con los gerentes de cada departamento las mejores opciones tecnológicas del mercado
ESTRATÉGIAS	Planificación general con los jefes departamentales
	Capacitación permanente en el campo tecnológico
POLÍTICAS	Control y verificación permanente de cronogramas de actividades
	Contacto directo con fabricantes y proveedores de tecnología moderna por medio de internet
PROYECTOS	Aplicación de un software apropiado para evaluar los resultados propuestos por cada jefe departamental
	Informes y análisis de cada jefe departamental
METAS	Alcanzar el 100% de los objetivos propuestos en el año 2013
	Obtener la certificación de calidad en el año 2013
INDICADORES DE GESTIÓN	% de objetivos propuestos
	Normas de calidad
TIEMPO	Periodos Semestrales
	Periodos Semestrales
RESPONSABLES	Gerencia técnica, Gerencia de comercialización y Gerencia administrativa y financiera
	Gerencia técnica, Gerencia de comercialización y Gerencia administrativa y financiera
PRESUPUESTO	21,000.00
	7,000.00

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA TÉCNICA

OBJETIVO DEPARTAMENTAL	Lograr la optimización en la producción de proyectos inmobiliarios y alcanzar la calidad máxima en los procesos mediante la innovación tecnológica
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	Determinar los requerimientos de equipos, materiales y mano de obra.
	Identificar las mejores opciones tecnológicas
ESTRATÉGIAS	Planificación de proyectos inmobiliarios
	Capacitación permanente en el campo tecnológico constructivo
POLÍTICAS	Control y verificación permanente de cronogramas de trabajo
	Contacto directo con fabricantes y proveedores de tecnología moderna por medio de internet
PROYECTOS	Aplicación de un software apropiado para evaluar los rendimientos obtenidos diariamente
	Análisis y ensayos de los materiales a utilizarse
METAS	Alcanzar el 100% de los rendimientos óptimos en el año 2013
	Obtener la certificación de calidad en el año 2013
INDICADORES DE GESTIÓN	% de rendimiento óptimo
	Normas de calidad
TIEMPO	Todo el año
	Todo el año
RESPONSABLES	Jefe de Construcciones-Supervisión Técnica
	Jefe de Construcciones-Control de calidad
PRESUPUESTO	8,000.00
	3,000.00

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO DEPARTAMENTAL	Captar el mercado mediante costos económicos y lograr satisfacer las necesidades de los clientes con los proyectos inmobiliarios ofertados
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	Identificar el mercado específico para ofrecer los proyectos inmobiliarios
	Determinar las prioridades constructivas de la población
ESTRATEGIAS	Publicación por la prensa, exposiciones en la Feria de la Cámara de Industrias, Cámara de la Construcción y visita a los clientes en sus lugares de trabajo
	Elaboración de maquetas de acuerdo a las necesidades de la población
POLÍTICAS	Publicidad constante, difusión de los proyectos inmobiliarios y visitas periódicas a los clientes
	Determinar el precio de venta con un recargo del 30% de utilidad
PROYECTOS	Establecer contacto directo con los clientes para cumplir con sus expectativas constructivas
	Publicación de ofertas con variedad de diseños y costos de los proyectos
METAS	Conseguir 20 clientes en el año 2013
	Alcanzar el 100% de clientes satisfechos en el año 2013
INDICADORES DE GESTIÓN	Número de clientes
	% de clientes
TIEMPO	Todo el año
	Dos veces al año
RESPONSABLES	Jefatura de Marketing y Ventas
	Jefatura de Marketing y Ventas-Jefatura de Planificación
PRESUPUESTOS	10,000.00
	5,000.00

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

OBJETIVO DEPARTAMENTAL	Potenciar la capacidad intelectual del personal de la empresa y consolidarla en el mercado financiero
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	Seleccionar y capacitar al personal de acuerdo a los requerimientos individuales y empresariales
	Implementar un eficiente sistema contable en la empresa
ESTRATEGIAS	Evaluación del nivel de conocimiento de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo
	Capacitación permanente en el campo tecnológico y empresarial
POLÍTICAS	La selección del personal para las diferentes áreas de la empresa, será seleccionada de acuerdo al perfil requerido.
	Controlar periódicamente los estados financieros de la empresa utilizando la tecnología.
PROYECTOS	Plan de capacitación
	Conseguir financiamiento de instituciones del sector financiero.
METAS	Capacitar a todo el personal administrativo-financiero y técnico el año 2012
	Obtener solvencia económica
INDICADORES	Número de empleados
	Balances económicos
TIEMPO	Dos veces al año
	Semestral
RESPONSABLES	Facilitador externo
	Gerente general-auditor
PRESUPUESTO	8,000.00
	1,000.00

CAPÍTULO VI

SISTEMA DE GESTION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION

6.1 ETAPA IV: GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

a) Gestión, monitoreo y evaluación

➤ Gestión del plan estratégico

La gestión del Plan Estratégico a cargo de la Gerencia General de la empresa, consiste en ejecutar la gestión administrativa y velar por el funcionamiento armónico de todas las instancias de la empresa, el mismo que será reportado a la Junta de Accionistas.

➤ Monitoreo del plan estratégico

El monitoreo del plan estratégico estará a cargo de los gerentes seccionales quienes reportaran al gerente general para realizar los ajustes necesarios en la consecución de los objetivos empresariales.

➤ Evaluación del plan estratégico

La evaluación del plan estratégico nos permite obtener la información de cómo se van cumpliendo los objetivos, estrategias y políticas dentro de la administración para hacer los correctivos necesarios y aplicar nuevas alternativas que permitan cumplir el objetivo empresarial. Esta evaluación se la hará en periodos semestrales para tener una mejor información y toma de decisiones. La evaluación del plan estratégico la realiza la junta general de accionistas de acuerdo a los reportes emitidos por la gerencia general.

GESTION DE OBRAS

El Control de Gestión de Obras corresponde a la sistematización a través de procedimientos estructurados de la gestión de un determinado proyecto de construcción.

La Gestión de Obras va a permitir:

Aspectos Funcionales	Aspectos Prácticos
<ul style="list-style-type: none">◆ Conseguir el cumplimiento de Objetivos◆ Ayudar a la toma de decisiones◆ Anticipar problemas futuros.◆ Controlar la evolución del negocio.◆ Implantar un sistema de retribución variable.◆ Dar soporte a la Gerencia y a los indicadores de gestión.◆ Controlar mejor los recursos.◆ Asignar responsabilidades y evaluar su cumplimiento.◆ Comprobar la efectividad de la planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none">◆ Evaluar la eficacia del Control de Gestión.◆ Comprobar que el presupuesto contiene toda la información necesaria.◆ Revisar que realmente es eficaz y útil el proceso de programación mensual.◆ Facilitar información para una adecuada actuación de los diferentes responsables y la toma de decisiones.◆ Tener los informes adecuados para los diferentes responsables.◆ Revisar que el sistema de costos proporcione la información adecuada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Del trabajo de investigación realizado se desprenden las siguientes conclusiones:

1. Las migraciones del campo a la ciudad, el crecimiento de las zonas urbanas, el crecimiento demográfico, el aumento del comercio y el crecimiento de la economía, generan el crecimiento de las necesidades de vivienda, edificaciones comerciales y oficinas, así como el mejoramiento de los servicios, el sector construcción siempre existe.
2. Durante muchos años se ha establecido iniciativas creativas orientadas a solucionar la demanda de viviendas. Sin embargo, el déficit de demanda insatisfecha al mes de Marzo del 2012 es aproximadamente 400,000 viviendas; asimismo al año 2011 se vendieron 25,000 viviendas. Si hacemos una comparación entre la oferta y la demanda insatisfecha, tenemos que existe una brecha enorme, en ese sentido, el mercado se muestra sano para el ofertante.
3. Para que de alguna manera se pueda resolver el déficit habitacional del país, se estima que se deben desarrollar entre 120,000 a 140,000 unidades inmobiliarias. Cuando la oferta de viviendas llegue a ese nivel, se debería de nivelar la demanda e ir más o menos pareja con el crecimiento del país.
4. La alta concentración de la oferta de viviendas ha sido dirigida a los segmentos de mayores ingresos. Durante los últimos años, la oferta de inmuebles ha tenido como público objetivo los sectores socioeconómicos de mayores ingresos, mientras que la oferta para los sectores más pobres sectores C, D y E (60% de la demanda efectiva de viviendas) es prácticamente inexistente por lo que la empresa SSK dirigirá sus mayores esfuerzos en estos sectores. Se espera, sin embargo, que esta situación pueda cambiar en el futuro con el impulso del sector público a la construcción de megaproyectos.
5. En el caso de los precios de las viviendas, se presentan incrementos de acuerdo a cada proyecto, porque hay empuje de la demanda.
6. Al ser insuficiente las formas en que el estado ha intentado solucionar la demanda de viviendas, la población desarrolla por sí misma formas de construir por propia cuenta (2 de cada 3 viviendas se construyen mediante autoconstrucción).

7. La mejora de los niveles de ingreso, y la necesidad de la población por vivienda genera, una demanda por materiales de construcción.
8. De acuerdo al análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael E. Porter, vemos que el principal aspecto negativo del Sector es la Rivalidad entre Competidores es decir muy elevada (Amenaza), mientras que el Poder de los Proveedores, bastante escaso, es el factor más favorable (Oportunidad).
9. El atractivo del Sector Inmobiliario ha aumentado con respecto a los últimos años, debido que no existe una burbuja inmobiliaria y se tiene un buen crecimiento económico, por tanto, desde esta perspectiva, podríamos decir que la RENTABILIDAD ESPERADA ES MEDIA.
10. Existen diversas clases de planificación estratégica tales como, la planificación estratégica empresarial, planificación estratégica administrativa y la planificación estratégica operativa, de las cuales centramos nuestro análisis en la planificación estratégica empresarial considerando elementos de la planificación estratégica administrativa y operativa.
11. Analizada la planificación estratégica a partir de los sustentos teóricos de Michael Porter, Humberto Serna y de los modelos de: Boston, Asnoff, Goodstein, Steiner, Alfredo Pezo, Balance Score Card y el modelo excelencia, se determinó que estas teorías se complementan una con otra y que la herramienta de planificación estratégica que más se adapta es el Balance Score Card.
12. Las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios que operan en la Ciudad de Lima se desempeñan en un alto porcentaje en la construcción de proyectos inmobiliarios y un mínimo a la elaboración de proyectos inmobiliarios lo que nos permite avizorar un nicho empresarial en la generación de éstos.
13. Analizada la Empresa Constructora SSK esta no posee una planificación estratégica, se dedica a desarrollar proyectos de energía, plantas industriales minería, obras marítimas, construcciones viales, percibiendo que sus directivos funcionarios y trabajadores desearían incursionar en la generación de proyectos inmobiliarios para lo cual se consideran aptos siempre y cuando la empresa aplique un proceso organizativo adecuado.
14. Las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios necesitan desarrollar y aplicar una planificación estratégica adecuada. Esta situación se ve reforzada por el desarrollo urbanístico de los últimos años que se ha venido dando y como una herramienta para desarrollar sus actividades de una forma técnica empresarial.

15. De la investigación realizada a los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK, profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios y empresas constructoras de proyectos inmobiliarios, sobre conocimiento y pertinencia de una planificación estratégica se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro N° 1: Relación Conocimiento, aplicación y pertinencia de la planificación estratégica

PREGUNTAS	FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA (SSK)		PROFESIONALES AFINES A LA GENERACIÓN DE PROYECTOS INMOBILIARIOS (PA)		EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS (EC)	
	SI (%)	NO (%)	SI (%)	NO (%)	SI (%)	NO (%)
¿Conoce usted que es planificación estratégica?	34.61	65.39	24.00	75.00	83.33	16.67
¿Posee usted una planificación estratégica para desarrollar sus proyectos?	0.00	100.00	5.00	91.00	50.00	50.00
¿Considera pertinente que su empresa cuente con una planificación estratégica para generación de proyectos inmobiliarios?	100.00	0.00	85.00	10.00	100.00	0.00

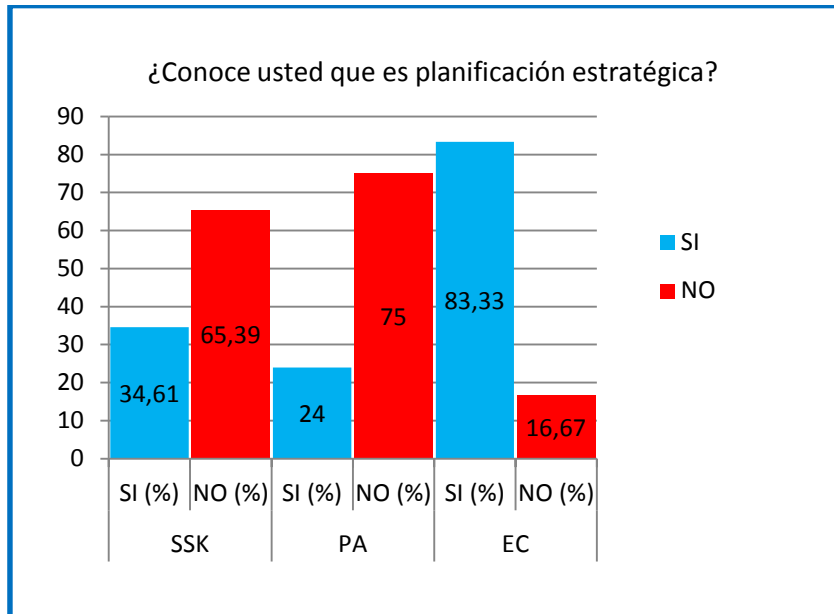


GRÁFICO N° 1/Fuente: Investigación.

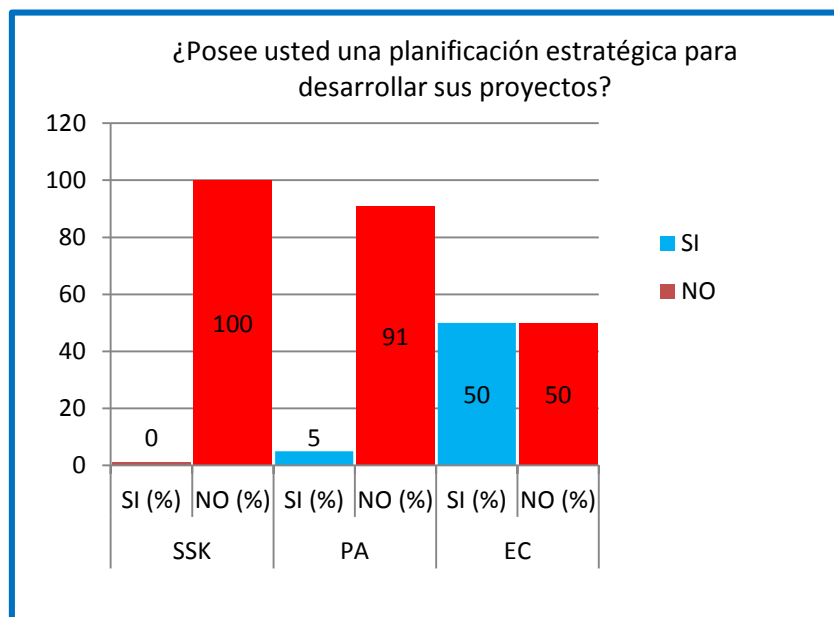


GRÁFICO N° 2/Fuente: Investigación.

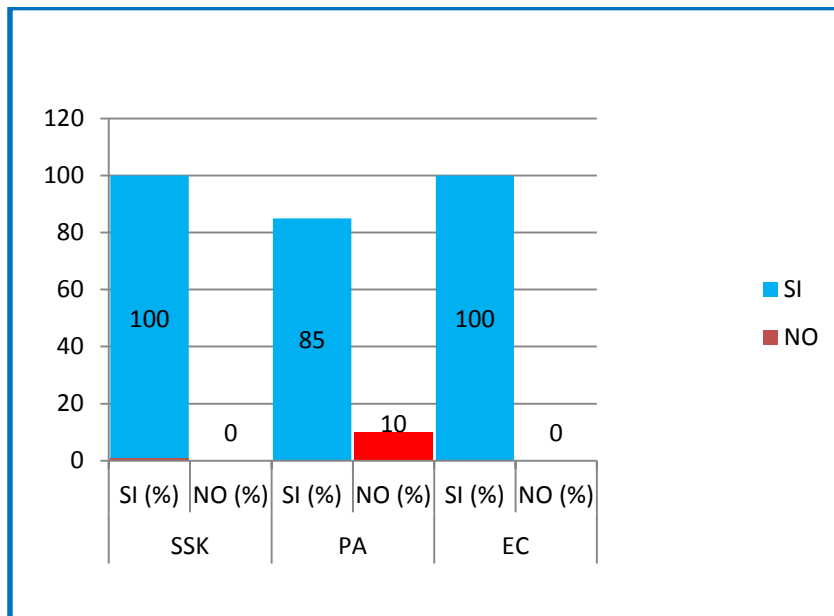


GRÁFICO N° 3/Fuente: Investigación.

Al investigar a funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK se determinó que más del 65% no conoce lo que es planificación estratégica, al igual que los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios y que corresponde de 75% situación que no es regla común en las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios en donde más del 83% si conoce lo que es una planificación estratégica. (Grafico N° 1)

En lo relacionado a la aplicación de la planificación estratégica en sus actividades, los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK y los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios no aplican la planificación estratégica para desarrollar sus actividades, caso muy diferente sucede con las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios en donde el 50% si utiliza esta herramienta administrativa para realizar sus actividades. (Grafico N° 2)

Con respecto a la pertinencia de que las empresas apliquen la planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios, el pronunciamiento de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK fue total (100.00%), mientras que los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios se pronunció en un 85% positivamente y las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios consideraron el 100% afirmativo. (Grafico N° 3)

Por ello consideramos que la limitación del conocimiento sobre planificación estratégica que se da mayoritariamente en los funcionarios y trabajadores de la

Empresa Constructora SSK y en los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios no ha permitido aplicar la planificación estratégica en el desarrollo de sus actividades, considerando todos ellos que es pertinente en sus empresas cuenten con una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones del presente trabajo de investigación, son las siguientes:

1. Utilizar la planificación estratégica empresarial considerando elementos de la planificación estratégica administrativa y operativa para empresas dedicadas a la generación de proyectos inmobiliarios.
2. La planificación estratégica de empresas generadoras de proyectos inmobiliarios debe basarse en las teorías de Michael Porter, Humberto Serna y la herramienta de gestión Balance Score Card.
3. Las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios deben incursionar en los procesos de planificación, organización, construcción, supervisión de proyectos inmobiliarios, gestión, seguimiento y evaluación, estratégicamente planificada.
4. La Empresa Constructora SSK debe realizar una planificación estratégica para generar proyectos inmobiliarios debiendo reformular su constitución legal y adecuar su organización al nuevo objeto social.
5. Diseñar una planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios utilizando las teorías de Michael Porter, Humberto Serna y la herramienta de gestión Balance Score Card.
6. De acuerdo a la investigación la Rentabilidad esperada es media, por lo que se recomienda a la Empresa SSK incursionar en el Sector Inmobiliario para obtener mayores beneficios.

ANEXOS

ANEXO N° 1
BOLETA DE ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA SSK.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL
POSTGRADO FIC - UNI
MAESTRÍA EN GESTIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL

CUESTIONARIO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA
EMPRESA CONSTRUCTORA SSK

TEMA DE LA TESIS:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS GENERADORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS. CASO EMPRESA CONSTRUCTORA SSK

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Conocer las apreciaciones de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK acerca de una planificación estratégica que posee para la generación de proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima.

INSTRUCCIONES:

1. Si desea guardar el anonimato, no registre nombre, dirección ni teléfono.
2. Los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo académico de graduación
3. Lea detenidamente cada aspecto, antes de escribir la respuesta. En cada pregunta señale el número de opciones que se solicita.
4. No deje ninguna pregunta sin responder, marcando una (X) en el paréntesis correspondiente.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1 NOMBRE (OPCIONAL):
- 1.2 TÍTULO PROFESIONAL:
- 1.3 AÑOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA:
- 1.4 CONDICIÓN LABORAL:
- 1.5 FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA:

II. ASPECTOS A INVESTIGARSE

2.1 APORTE DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA SSK SOBRE LA EJECUCIÓN DE OBRAS DE CONSTRUCCIÓN:

2.1.1 ¿Qué tipos de obras de construcción ejecuta la Empresa Constructora SSK?
(Puede marcar con una X más de una opción de respuesta)

- a) Proyectos Minería ()
- b) Proyectos Plantas Industriales ()
- c) Proyectos Energía ()
- d) Proyectos Edificación Comercial ()
- e) Proyectos de Obras Marítimas ()
- f) Proyectos de consultoría ()

2.1.2 ¿En qué áreas considera usted que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima?
(Puede marcar con una X más de una opción de respuesta)

- a) Energía ()
- b) Medio Ambiente ()
- c) Desarrollo Vial ()
- d) Programas de vivienda ()
- e) Supervisión de obras ()
- f) Consultoría de obras ()
- e) Otros áreas no señaladas anteriormente ()

Especifique:

2.1.3 ¿Considera pertinente que la Empresa Constructora SSK genere proyectos inmobiliarios en la Ciudad de Lima?

- SI ()
- NO ()

2.1.4 Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿En qué grado contribuiría la Empresa Constructora SSK al desarrollo de proyectos inmobiliarios de la Ciudad de Lima?

- ALTO ()
- MEDIO ()
- BAJO ()

2.2 CONOCIMIENTO DE QUE LA EMPRESA TENGA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA GENERACIÓN DE PROYECTOS INMOBILIARIOS:

2.2.1 ¿Conoce usted que es planificación estratégica?

SI ()
NO ()

2.2.2 ¿Conoce usted si la Empresa Constructora SSK tiene una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios?

SI ()
NO ()

2.2.3 ¿Considera pertinente que la Empresa Constructora SSK cuente con una planificación estratégica para generación de proyectos inmobiliarios?

SI ()
NO ()

OBSERVACIONES:
.....
.....
.....
.....

Encuestador: Lugar y fecha.....

ANEXO Nº 2
BOLETA DE ENCUESTA A LOS PROFESIONALES AFINES A LA GENERACIÓN
DE PROYECTOS INMOBILIARIOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL
POSTGRADO FIC - UNI
MAESTRÍA EN GESTIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL

CUESTIONARIO PARA LOS PROFESIONALES AFINES A LA GENERACIÓN DE
PROYECTOS INMOBILIARIOS

TEMA DE LA TESIS:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS GENERADORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS: CASO EMPRESA CONSTRUCTORA SSK

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Conocer las apreciaciones de los Profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios acerca de que la Empresa Constructora SSK posea una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.

INSTRUCCIONES:

1. Si desea guardar el anonimato, no registre nombre, dirección ni teléfono.
2. Los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo académico de graduación
3. Lea detenidamente cada aspecto, antes de escribir la respuesta. En cada pregunta señale el número de opciones que se solicita.
4. No deje ninguna pregunta sin responder, marcando una (X) en el paréntesis correspondiente.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1 NOMBRE (OPCIONAL):
- 1.2 TÍTULO PROFESIONAL:
- 1.3 AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS INMOBILIARIOS:..

II. ASPECTOS A INVESTIGARSE

2.1 APORTE DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA SSK SOBRE EL DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS:

2.1.1 ¿Considera usted Pertinente que la Empresa Constructora SSK de la Ciudad de Lima genere proyectos Inmobiliarios?

SI ()
NO ()

2.1.2 Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿En qué grado cree usted que contribuiría la Empresa Constructora SSK al desarrollo de proyectos inmobiliarios de la Ciudad de Lima?

ALTO ()
MEDIO ()
BAJO ()

2.2 CONOCIMIENTO DE QUE LA EMPRESA TENGA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA GENERACIÓN DE PROYECTOS INMOBILIARIOS:

2.2.1 ¿Conoce usted que es planificación estratégica?

SI ()
NO ()

2.2.2 ¿Conoce usted si la Empresa Constructora SSK tiene una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios?

SI ()
NO ()

2.2.3 ¿Considera pertinente que la Empresa Constructora SSK cuente con una planificación estratégica para generación de proyectos inmobiliarios?

SI ()
NO ()

OBSERVACIONES:	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
Encuestador:	Lugar y fecha.....

ANEXO N° 3
BOLETA DE ENCUESTA A LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS
CONSTRUCTORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL
POSTGRADO FIC - UNI
MAESTRÍA EN GESTIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL

CUESTIONARIO PARA LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS
DE PROYECTOS INMOBILIARIOS

TEMA DE LA TESIS:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS GENERADORAS DE PROYECTOS INMOBILIARIOS. CASO EMPRESA CONSTRUCTORA SSK

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Conocer las apreciaciones de los representantes de las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios acerca de que la Empresa Constructora SSK posea una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.

INSTRUCCIONES:

1. Si desea guardar el anonimato, no registre nombre, dirección ni teléfono.
2. Los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo académico de graduación
3. Lea detenidamente cada aspecto, antes de escribir la respuesta. En cada pregunta señale el número de opciones que se solicita.
4. No deje ninguna pregunta sin responder, marcando una (X) en el paréntesis correspondiente.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1 NOMBRE (OPCIONAL):
- 1.2 EMPRESA O COMPAÑÍA:
- 1.3 CARGO QUE DESEMPEÑA:
- 1.4 AÑOS EN EL CARGO:

II. ASPECTOS A INVESTIGARSE

2.1 DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

2.1.1. ¿Su empresa en que ámbito se desempeña?
(Puede marcar con una X más de una opción de respuesta)

- a) Construcción ()
 - b) Elaboración de Proyectos ()
 - c) Supervisión (Fiscalización) ()
 - d) Consultoría ()
 - e) Otros ()
- Especifique:

2.1.2 ¿Qué tipos de proyectos de construcción ejecuta su empresa constructora
(Puede marcar con una X más de una opción de respuesta)

- a) Proyectos viales ()
- b) Proyectos sanitarios ()
- c) Proyectos hidráulicos ()
- d) Proyectos inmobiliarios ()
- e) Proyectos de supervisión (fiscalización) ()
- f) Proyectos de consultoría ()

2.1.3 ¿En qué áreas considera usted que la Empresa Constructora SSK ha contribuido al desarrollo de la Ciudad de Lima?
(Puede marcar con una X más de una opción de respuesta)

- a) Energía ()
 - b) Medio Ambiente ()
 - c) Desarrollo Vial ()
 - d) Programas de vivienda ()
 - e) Supervisión de obras ()
 - f) Consultoría de obras ()
 - e) Otros áreas no señaladas anteriormente ()
- Especifique:

2.2 CONOCIMIENTO SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS:

2.2.1 ¿Conoce usted que es planificación estratégica?

- SI ()
- NO ()

2.2.2 ¿Su empresa posee planificación estratégica para desarrollar sus proyectos?

SI ()
NO ()

2.3 OPINIÓN DE QUE LA EMPRESA CONSTRUCTORA SSK POSEA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GENERACIÓN DE PROYECTOS INMOBILIARIOS:

2.3.1 ¿Conoce usted si la Empresa Constructora SSK tiene una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios?

SI ()
NO ()

2.3.2 ¿Considera pertinente que la Empresa Constructora SSK posea una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios?

SI ()
NO ()

2.3.3 Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿En qué grado contribuiría la Empresa Constructora SSK al desarrollo de proyectos inmobiliarios de la Ciudad de Lima?

ALTO ()
MEDIO ()
BAJO ()

OBSERVACIONES:

Encuestador: Lugar y fecha.....

ANEXO 4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

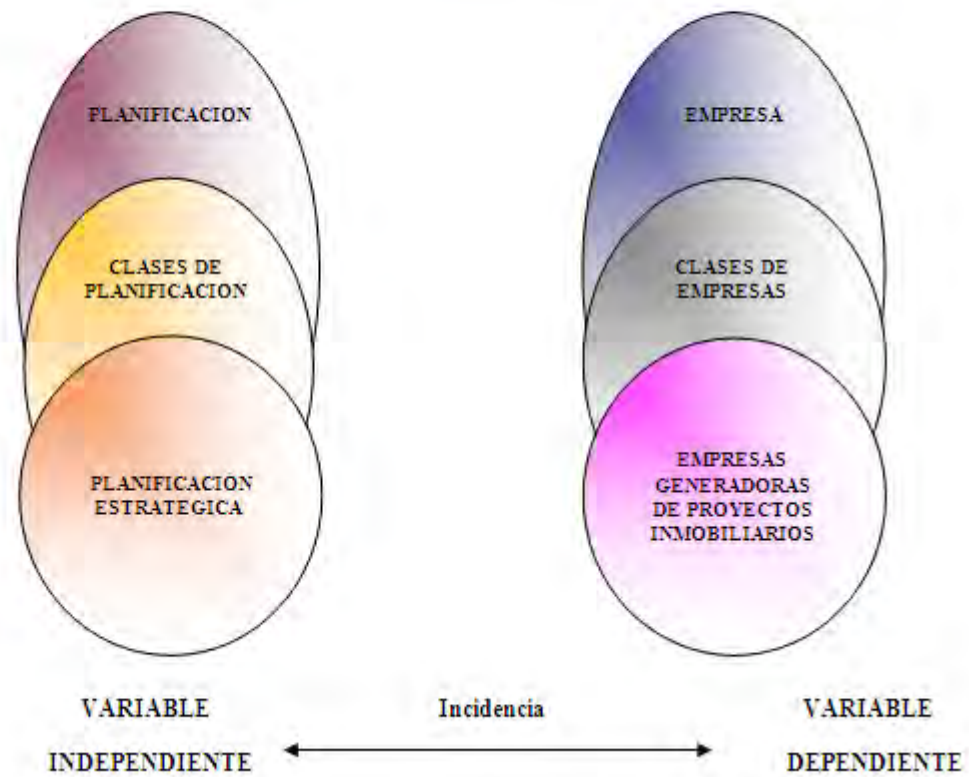


GRÁFICO Nº2
FUENTE: Investigación

Anexo 5
CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

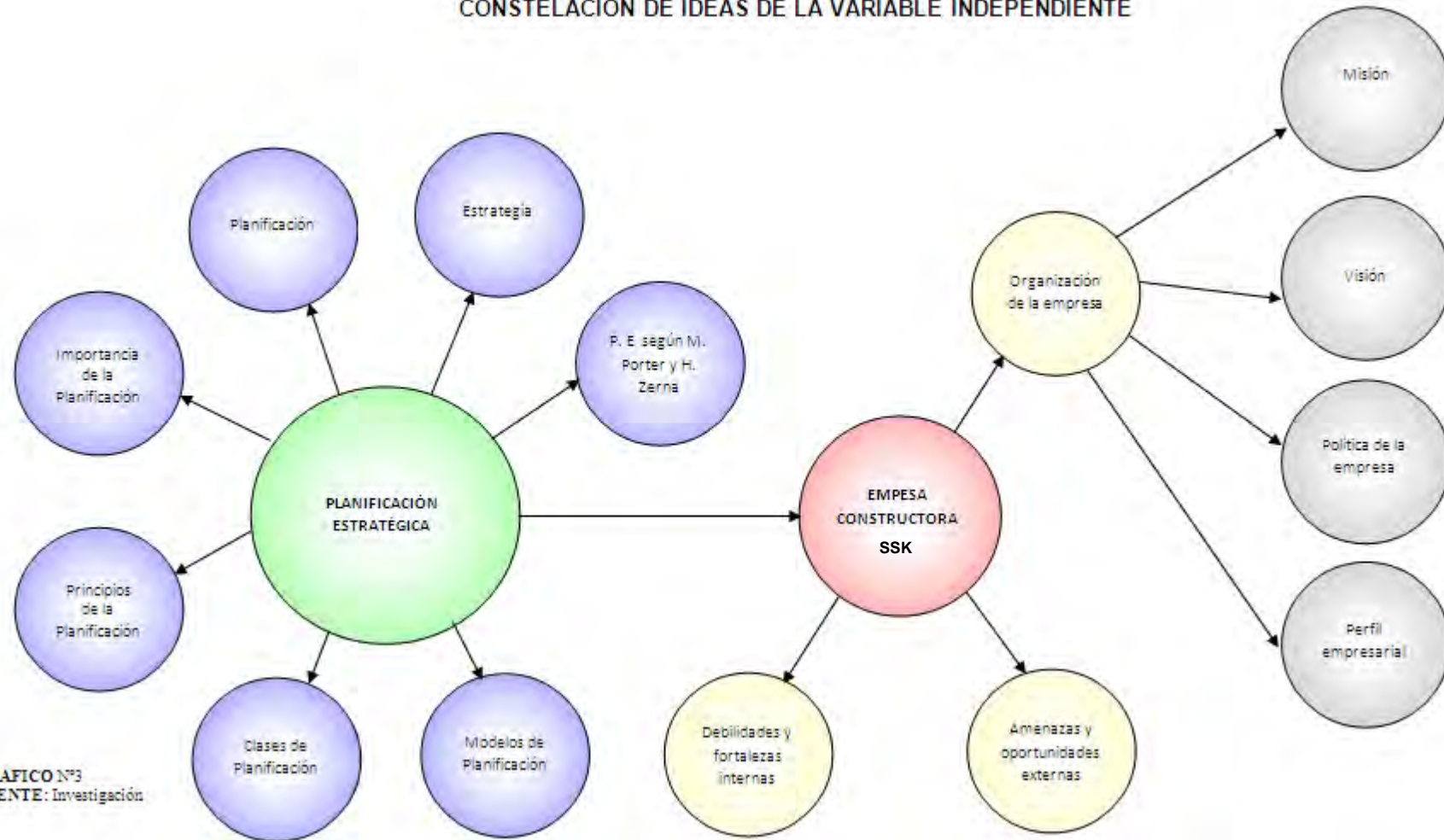


GRAFICO N°3
FUENTE: Investigación

ANEXO 6
CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

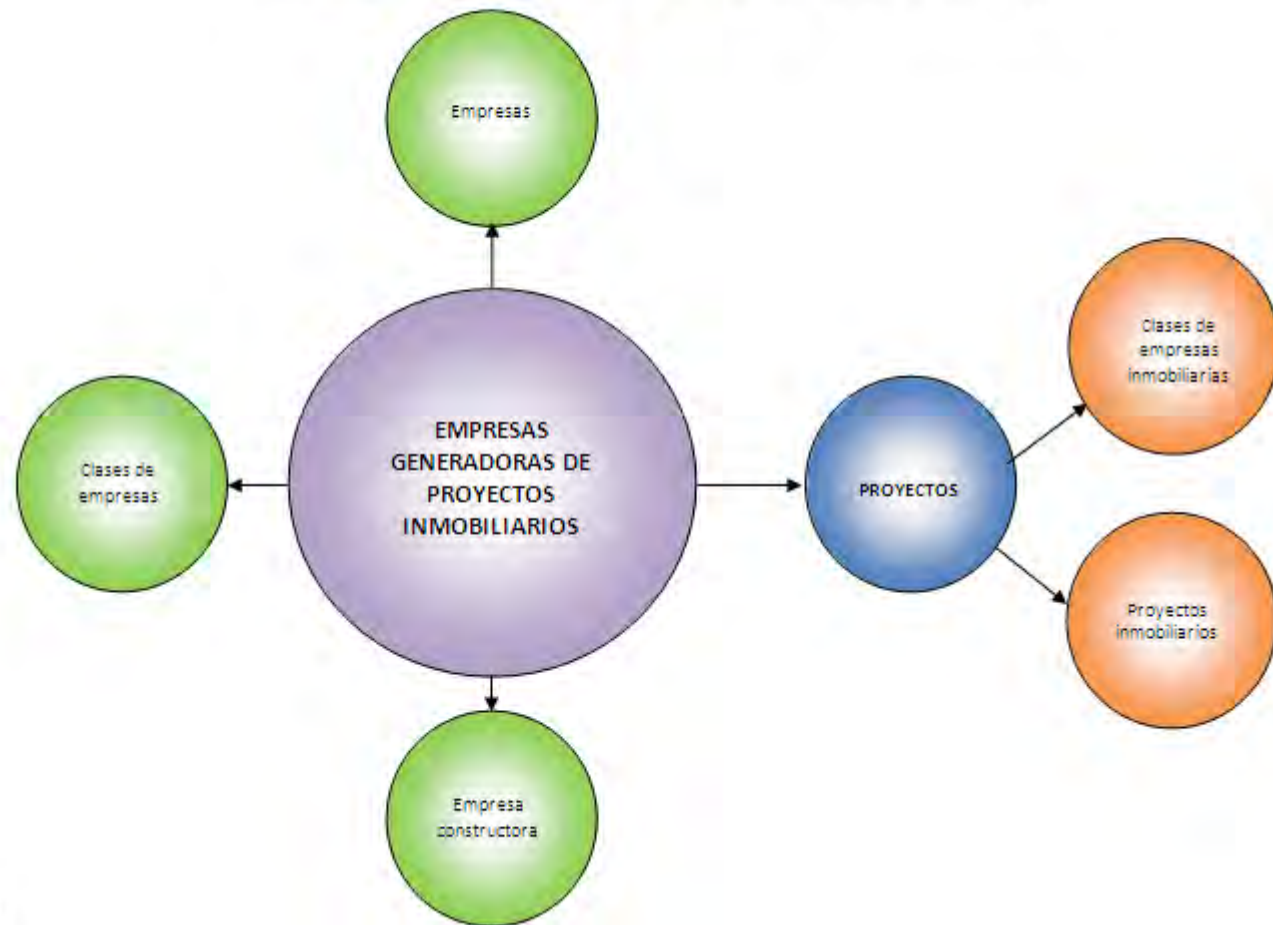
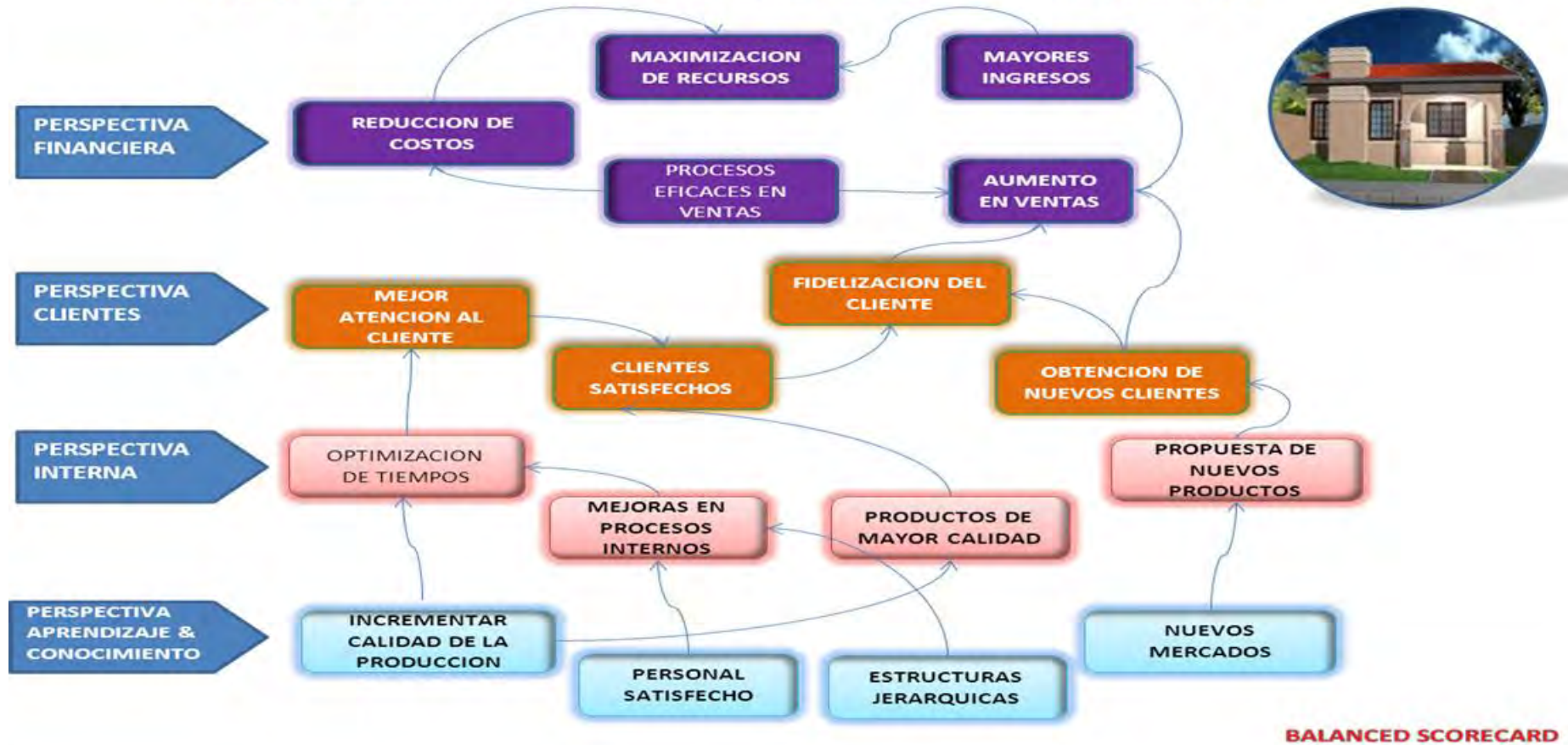


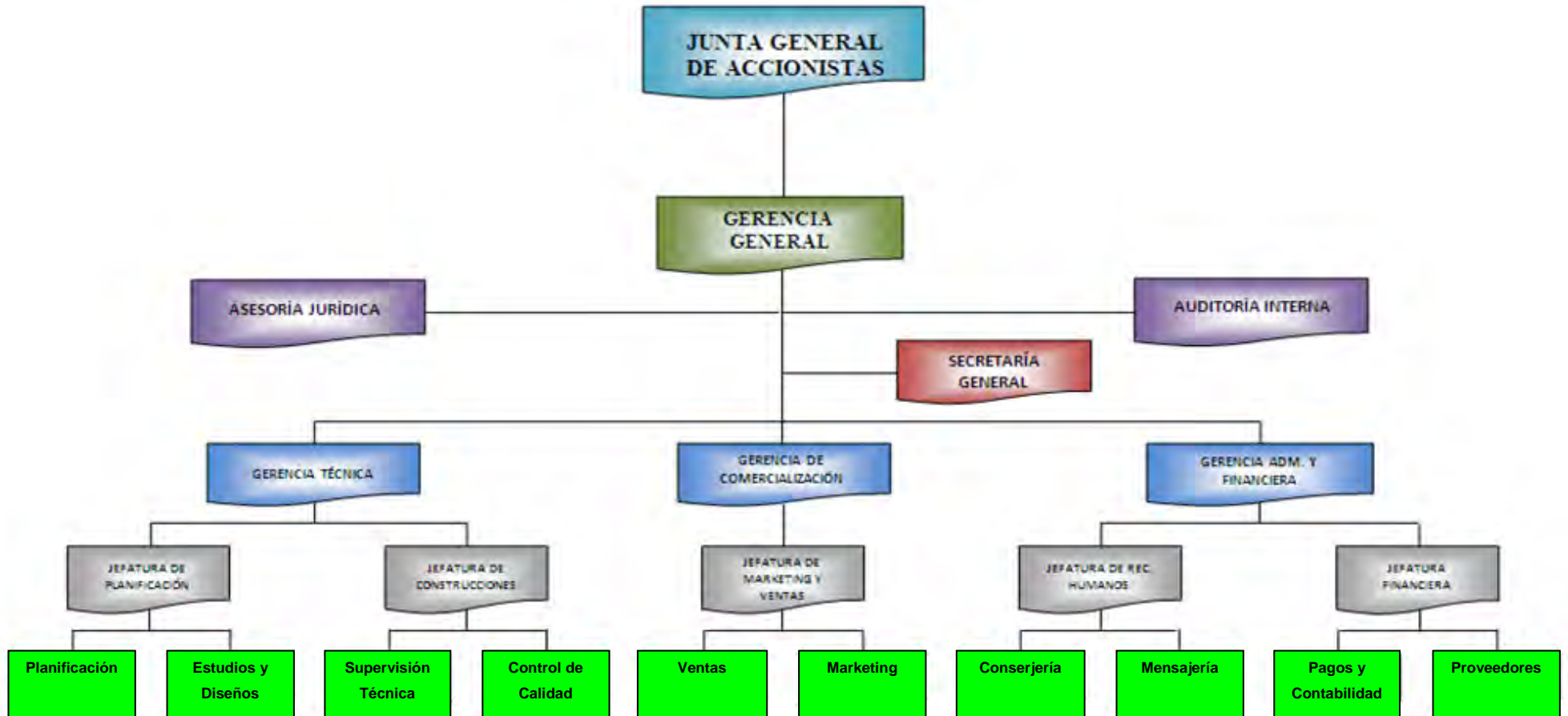
GRAFICO N°4
FUENTE: Investigación

MAPA ESTRATEGICO DE LA EMPRESA



BALANCED SCORECARD

ANEXO 8
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



BIBLIOGRAFIA

- Álvaro Garfias A – Gerente de Operaciones de Inversiones Delta S.A -“Gestión de Calidad en Proyectos inmobiliarios”, Artículo revista BIT, Chile, Setiembre 2001.
- Álvarez Torres, Martin. Manual de Planeación Estratégica. Panorama Editorial. México 2006.
- BBVA, Situación Inmobiliaria. Perú 2011.
- David B. Allen y Arnaud Gorgeon. Las Cinco Fuerzas como Herramienta Analítica. IE Business School. Madrid, España Setiembre 2008.
- D'Alessio, F., Curso de Dirección Estratégica. Lima, Centrum, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú 2004.
- David, F. R. Conceptos de Administración Estratégica, 9ª edición. México, Pearson Educación, 2003.
- Duran Querol, Rodolfo. Gestión y Dirección de Empresas Constructoras – ICG. Segunda Edición. Perú 2011.
- Duran Querol, Rodolfo. Residente Obras Privadas – ICG. Primera Edición. Perú 2010.
- GOODSTEIN, Leonard. NOLAN, Timothy. PFEIFFER, William J. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá D.C. 2005.
- IZQUIERDO, Miguel. SALAZAR, Edgar. Balance Score Card para una entidad Pública con enfoque social. Universidad de los Andes, Facultad de Administración de Empresas. Bogotá D.C. 2006
- INEI: Censos Nacionales 2007, IX de Población y VI de Vivienda.
- Ministerio de Vivienda y Construcción PLAN ESTRATEGICO SECTORIAL MULTIANUAL. 2008-2015.
- Ministerio de Vivienda y Construcción PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL. 2008-2015.
- Ministerio de Vivienda. “Políticas y Estrategias 2007 al 2011.

- Mendoza Dueñas, Jorge. Tesis "Planeamiento Estratégico Caso: Departamento de Topografía y Vías de Transporte de la Facultad de Ingeniería Civil- UNI. Perú-Lima. 2010.
- MINTZBEG, Henry. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Harvard Bussiness Review, Canadá. 2005.
- PORTER, Michael. Ser Competitivo. Ediciones Deusto. Barcelona 2009.
- SERNA, Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. Séptima Edición. Bogotá D.C. 2000.
- Sallenave, Paul Jean. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma 2004.
- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK – 4ta Edición), UPC, Lima 2010.
- CAPECO. XVI Estudio "El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao". Lima 2011.
- Páginas Web:
 - www.tecnicoinmobiliario.com
 - www.gestiopolis.com
 - www.monografias.com
 - www.invesca.com
 - www.bbva.com
 - www.maximixe.com
 - www.untumbes.edu.pe
 - www.fundibeg.com
 - www.ibr.edu.pe
 - www.ssk.com.pe

GLOSARIO

Compradores: los que compran los productos y servicios de las empresas que compiten en el sector. Pueden ser intermediarios, consumidores finales o simplemente otros fabricantes.

Proveedores: empresas que abastecen de materias primas, componentes, servicios financieros y laborales, etc. a las empresas competidoras del sector.

Sustitutos: productos o servicios que realizan la misma función a ojos del individuo.

Concurrentes en potencia: cualquier empresa que pueda entrar a formar parte del sector. Note la diferencia entre concurrente en **potencia** y concurrente **nuevo**. Un nuevo concurrente es una empresa que acaba de entrar en un sector. Un nuevo concurrente puede adoptar muchas formas distintas. Puede ser una empresa que no existía antes (Amazon en el sector librero, por ejemplo), una empresa ya existente que diversifica sus actividades (El Corte Inglés en la venta de automóviles), o una empresa que amplía sus actividades hasta nuevas zonas geográficas (Telefónica en Sudamérica).

Complementadores: un *complementador* ofrece a los clientes de otra empresa un producto o servicio que añade valor al producto o servicio de ésta. En resumen, el cliente valora más el producto de la empresa cuando viene acompañado del producto de los *Complementadores*.

Barreras de entrada: características sectoriales que protegen a las empresas establecidas en el mercado e inhiben la incorporación de nuevos rivales. Algunos ejemplos pueden ser: la normativa legal, las economías de escala y la curva de aprendizaje de empresas maduras, productos muy diferenciados, necesidades de capital y costes del cambio para entrar en el sector, capacidad para acceder a las materias primas y a los canales de distribución, localización favorable, etc.

Barreras de salida: factores que pueden obligar a una empresa a permanecer en una línea concreta de negocio aun cuando no existe ninguna ventaja clara en hacerlo. Algunos ejemplos pueden ser: que la empresa tenga activos muy especializados, que se haya incurrido en costes fijos de entrada altos, por interrelaciones estratégicas y entre otros negocios y diferentes áreas, por barreras emocionales, por restricciones sociopolíticas etc.

Rivalidad: se trata del grado de competencia entre empresas pertenecientes a un sector determinado. La dureza competitiva de un sector está marcada por ejemplo por: el nivel de crecimiento del mercado, la diferenciación del producto o servicio, el número y similitud de competidores, las barreras de salida etc.

Drywall (Sistema de construcción en seco).- Es una tecnología ya utilizada en todo el mundo para la construcción de tabiques, cielos rasos, cerramientos de todo tipo, en todo tipo de proyectos de arquitectura comercial, hotelería, educacional, recreacional, industrial, y vivienda, tanto unifamiliar como multifamiliar.

Misión (Tenner & DeToro, 1993)

Es el propósito o razón por la cual existe una organización

Visión (Tenner & DeToro, 1992)

Es la posición que desea tener la empresa en un futuro.