



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ETS INGENIERÍA DE CAMINOS,
CANALES Y PUERTOS

TRABAJO DE FIN DE MASTER

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNA GESTORA DE COOPERATIVA DE VIVIENDAS EN PERÚ.

Presentado por

Pereda Rondon, Christopher Phillip

Para la obtención del

**Mater Universitario en Planificación y Gestión en Ingeniería
Civil**

Curso: 2019/2020

Tutor: José Vizcaino Ballester



AGRADECIMIENTOS

En esta oportunidad debo de recordar el constante apoyo de mi padre Antenor Pereda, por ser la persona que inculco los valores que cimientan mi existencia. Asimismo, agradecer el apoyo constante de mi familia y amigos.

Por otra parte, agradecer la guía y tutela durante este proyecto a mi tutor José Vizcaíno Ballester.

Para finalizar, a las personas que me impulsan a mejorar cada día Santiago Pereda y Betzabet Coronel, los cuales son un apoyo y motivan cada uno de mis días.

CHRISTOPHER PHILLIP PEREDA RONDON

Título: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNA GESTORA DE COOPERATIVA DE VIVIENDAS EN PERÚ	
Autor: Christopher Phillip Pereda Rondon	
Resumen Ejecutivo	
Planteamiento del problema a resolver	<p>Dentro del estado peruano, existe un gran déficit en la oferta de viviendas, al existir una demanda que duplica la oferta en el nivel socioeconómico alto y una demanda que excede el 2600 por ciento en el sector económico bajo (BBVA research). Por otra parte, existe una precariedad en la calidad de las viviendas del estado peruano y esto se reflejó en el fenómeno natural llamado “el niño costero”, el cual dejó más de 100 000 viviendas colapsadas. Dentro del Perú entre el 80 y 90 por ciento de las viviendas son construcciones informales, las cuales carecen de diversos criterios de calidad y supervisión profesional.</p> <p>Lo anterior descrito nos traslada a una problemática nacional, la carencia en la oferta de viviendas y la precariedad de calidad en la construcción.</p> <p>En conclusión, al identificar la problemática optamos por un modelo de negocio que pueda ofertar viviendas de calidad, con un precio por debajo del precio de mercado (al darle el papel de inversor al usuario final de la vivienda).</p>
Objetivos	<p>Objetivo Principal:</p> <p>Crear un plan estratégico que permita la inserción de un nuevo competidor dentro del sector inmobiliario peruano, el cual ampliará los mecanismos de adquisición de viviendas al fomentar las cooperativas de viviendas.</p> <hr/> <p>Objetivos secundarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar un estudio de la situación económica del Perú y un posterior enfoque en el mercado inmobiliario peruano. 2) Determinar las metras estratégicas al conceptualizar la misión, visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos de la empresa. 3) Desarrollar el análisis del entorno con el análisis PESTEL y el análisis del entorno comparativo. 4) Definir el diagnostico estratégico, al efectuar los análisis DAFO y CAME.

	<p>5) Establecer la elección de las estrategias, al basarnos en el desarrollo de diferentes estrategias.</p> <p>6) Desarrollar el plan de marketing y ventas, asimismo, redactar el plan de producción y operaciones.</p> <p>7) Estudiar y proyectar un plan económico financiero para determinar la viabilidad del proyecto empresarial.</p>
Estructura Organizativa	<p>El proyecto en desarrollo se encuentra organizado en una serie de capítulos, los cuales se clasifican desde lo más amplio hasta lo más específico que abarcan desde el estudio de la evolución y el entorno económico del estado peruano hasta el análisis del plan económico financiero de la empresa proyectada. En los capítulos medios podemos encontrar: la definición de la empresa, los análisis externos e internos, el diagnóstico y elección de estrategias y finalizando con los planes de acción y los costes de implementación.</p>
Método	<p>Para desarrollar el proyecto en estudio, se realizó una serie de pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recopilar y procesar información de la realidad económica, social y política que atraviesa el Perú. - Se realizó un estudio del sector de la construcción y como evolucionó a través del tiempo. - Se redactó la función de la empresa y cuáles serán las bases que guiarán su accionar. - Se desarrollaron las estrategias empresariales y se realizaron los planes de acción. - Para finalizar, se detalló el plan económico-financiero que tendrá la empresa en los próximos cuatro años.
Cumplimiento de objetivos	<p>Se logró cumplir tanto el objetivo principal del proyecto como los objetivos secundarios.</p>
	<p>Objetivo Principal:</p> <p>Se cumplió al desarrollar de forma satisfactoria el plan estratégico para la creación de una cooperativa de viviendas en Perú.</p>
	<p>Objetivo Secundario:</p> <p>1) El proyecto detalla tanto la situación económica del Perú como el mercado inmobiliario peruano.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 2) Se delimitaron los conceptos de misión, visión, valores corporativos y los objetivos estratégicos de la empresa. 3) Se desarrollo el análisis PESTEL, del cual se extrajo información del entorno externo. 4) Se elaboró el análisis interno al aplicar el análisis DAFO Y CAME. 5) Se logró determinar las estrategias a implementar, las cuales derivaron del análisis interno y externo de la empresa. 6) Concluido el estudio de las estrategias, se logró realizar los planes de acción, dentro de los cuales están: el plan de marketing, el plan de producción y operaciones. 7) Dentro del plan económico-financiero, se logró determinar la viabilidad del proyecto empresarial.
Contribuciones	<p>El proyecto contribuye al dar a conocer la realidad económica, social y política del Perú. Asimismo, con el análisis del sector construcción se puede determinar hacia donde se pueden dirigir las inversiones para poder obtener mayor rentabilidad. Por otra parte, resalta la secuencia de trabajo que puede servir de guía para el desarrollo de proyectos similares.</p> <p>Otro aporte, es el de identificar una necesidad latente dentro del estado peruano y al implementar el sistema de cooperativas, puedes mitigar esta necesidad a un coste accesible.</p>
Recomendaciones	<p>Este proyecto va dirigido a emprendedores que desean realizar sus proyectos en el estado peruano, el cual puede servir de guía para poder trazar una ruta de inversión (en especial dentro del sector inmobiliario).</p>
Limitaciones	<p>La principal limitación, es la que el estudio se centró en los límites del estado peruano. Por otra parte, una limitación existente al momento de llevar a la practica el proyecto de cooperativa de viviendas, es la de acoger un público consumidor, debido a que el modelo de adquisición de vivienda no se encuentra popularizado dentro de la población.</p>

RESUMEN

La conformación de cualquier tipo de empresa requiere un plan estratégico -para poder reducir los niveles de incertidumbre de las futuras inversiones- y con este fin nace el proyecto para la realización del “Plan estratégico para la creación de gestora de viviendas cooperativas en Perú”. Este plan estratégico pretende ingresar un nuevo modelo de negocio al sector inmobiliario en el estado peruano, con la finalidad de gestionar los activos de los cooperativistas de forma eficiente, e ingresar a competir con las empresas tradicionales de promoción de viviendas.

La importancia del plan estratégico en el sector inmobiliario radica en la proyección de ingresar a un mercado altamente competitivo y donde la necesidad de diferenciación es primordial para el inicio, desarrollo y evolución del proyecto presente. El ingresar al sector inmobiliario como gestor de promociones representa un gran reto, debido a que competiremos directamente con grandes capitales tradicionales y con las diversas regulaciones del estado peruano.

La creación de una gestora de viviendas cooperativas, se debe de enfocar en las necesidades del cliente, cómo evolucionan estas mismas con los acontecimientos actuales y las proyecciones futuras.

En este proyecto se analizará las oportunidades del mercado y el cómo podemos adaptar la figura de una gestora de cooperativa de viviendas al mercado del estado peruano. Por otra parte, resaltaremos la necesidad de dar a conocer una elección nueva dentro del sector inmobiliario y cuáles serán las ventajas frente a los sistemas tradicionales.

En conclusión, el presente proyecto se centra en que nacerá un nuevo competidor en el sector inmobiliario en el estado peruano, el cual tendrá una visión de autopromoción eficiente, con proyección ecológica e innovación constante.

Palabras Clave: Plan estratégico, viviendas, sector inmobiliario, cooperativa de viviendas, gestora de cooperativa de viviendas.

RESUMEN

La conformació de qualsevol tipus d'empresa requereix un pla estratègic -per a poder reduir els nivells d'incertesa de les futures inversions- i a aquest efecte naix el projecte per a la realització del “Pla estratègic per a la creació de gestora d'habitatges cooperatius al Perú”. Aquest pla estratègic pretén ingressar un nou model de negoci al sector immobiliari en l'estat peruà, amb la finalitat de gestionar els actius dels cooperativistes de manera eficient, i ingressar a competir amb les empreses tradicionals de promoció d'habitatges.

La importància del pla estratègic en el sector immobiliari radica en la projecció d'ingressar a un mercat altament competitiu i on la necessitat de diferenciació és primordial per a l'inici, desenvolupament i evolució del projecte present. L'ingressar al sector immobiliari com a gestor de promocions representa un gran repte, pel fet que competirem directament amb grans capitals tradicionals i amb les diverses regulacions de l'estat peruà.

La creació d'una gestora d'habitatges cooperatius, s'ha d'enfocar en les necessitats del client, com evolucionen aquestes mateixes amb els esdeveniments actuals i les projeccions futures.

En aquest projecte s'analitzarà les oportunitats del mercat i el com podem adaptar la figura d'una gestora de cooperativa d'habitatges al mercat de l'estat peruà. D'altra banda, ressaltarem la necessitat de donar a conèixer una elecció nova dins del sector immobiliari i quins seran els avantatges enfront dels sistemes tradicionals.

En conclusió, el present projecte se centra en que naixerà un nou competidor en el sector immobiliari en l'estat peruà, el qual tindrà una visió d'autopromoció eficient, amb projecció ecològica i innovació constant.

Paraules clau: Pla estratègic, habitatges, sector immobiliari, cooperativa d'habitatges, gestora de cooperativa d'habitatges.

ABSTRACT

The formation of any type of company requires a strategic plan -to be able to reduce the levels of uncertainty of future investments- and to this end the project was born to carry out the “Strategic Plan for the creation of a cooperative housing manager in Peru”. This strategic plan aims to introduce a new business model to the real estate sector in the Peruvian state, in order to manage the assets of cooperative members efficiently, and enter to compete with traditional housing development companies.

The importance of the strategic plan in the real estate sector lies in the projection of entering a highly competitive market and where the need for differentiation is essential for the start, development and evolution of the current project. Entering the real estate sector as a promotion manager represents a great challenge, because we will compete directly with large traditional capitals and with the various regulations of the Peruvian state.

The creation of a cooperative housing manager must focus on the client's needs, how they evolve with current events and future projections.

This project will analyze market opportunities and how we can adapt the figure of a housing cooperative manager to the Peruvian state market. On the other hand, we will highlight the need to publicize a new choice within the real estate sector and what will be the advantages over traditional systems.

In conclusion, this project focuses on the birth of a new competitor in the real estate sector in the Peruvian state, which will have a vision of efficient self-promotion, with ecological projection and constant innovation.

Keywords: Strategic plan, housing, real estate sector, cooperative housing, manager of housing cooperative.

INDICE DE CONTENIDO

1.	INFORMACIÓN GENERAL	13
1.1.	INTRODUCCIÓN.....	13
1.2.	Descripción del Proyecto.....	15
1.3.	Alcances.....	15
1.4.	Objetivos del Estudio.....	16
1.5.	Zona de Estudio	17
1.6.	Problemática y Búsqueda de Soluciones.	18
2.	Estudio de Mercado	19
2.1.	Evolución y Entorno Económico.....	19
2.2.	Evolución de la Construcción en el Perú.	24
2.3.	Evolución del sector Inmobiliario.....	29
2.3.1.	Mercado inmobiliario peruano y su proyección antes del Covid19.....	29
2.3.2.	Influencia del Covid19 en el mercado inmobiliario.....	34
2.4.	Identificación de Tribu de Consumo y oportunidad de inversión.....	36
3.	Empresa y Metas Estratégicas.....	39
3.1.	Gestora de Viviendas Cooperativas en Perú	39
3.2.	Misión, Visión, Valores corporativos y objetivos.	41
3.2.1.	Visión.....	41
3.2.2.	Misión.....	41
3.2.3.	Valores Corporativos.....	41
3.2.4.	Objetivos Estratégicos.....	42
4.	Análisis del Entorno.....	43
4.1.	Análisis del Entorno General (Análisis PESTEL).	43
4.1.1.	Factores políticos.	43
4.1.2.	Factores económicos.....	43
4.1.3.	Factores sociales.	44
4.1.4.	Factores tecnológicos.....	44
4.1.5.	Factores ecológicos	45
4.1.6.	Factores legales.....	45
4.2.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	45
4.2.1.	Amenaza de nuevos competidores.....	46
4.2.2.	El poder de negociación de los clientes.	47
4.2.3.	El poder de negociación de los proveedores.	48
4.2.4.	Amenaza de productos sustitutivos.....	49
4.2.5.	Rivalidad entre competidores.....	50
5.	Análisis de la Cadena de Valor.	51

5.1.	Actividades Primarias	51
5.2.	Actividades de Apoyo	54
6.	Diagnostico Estratégico	55
6.1.	Análisis DAFO.	55
6.2.	Análisis CAME	58
7.	Elección de Estrategias	61
7.1.	Definición del Negocio.	62
7.1.1.	El producto o servicio	63
7.1.2.	Herramientas a emplear.	63
7.1.3.	Grupos de consumo.	64
7.2.	Estrategia de Cartera de Negocio o corporativa.	65
7.2.1.	Matriz BCG (Boston Consulting Group)	65
7.2.2.	Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff	68
7.3.	Estrategias Competitivas	71
7.4.	Estrategias Funcionales	72
8.	Implementación de la estrategia.	75
8.1.	Diseño organizativo de empresa	75
8.1.1.	Diseño de estructura organizacional	75
8.1.2.	Tipos de estructuras organizacionales.	76
8.1.3.	Estructura organizacional Gestora de Viviendas Cooperativas	77
8.2.	Planes de acción.	79
8.2.1.	Plan de Marketing y Ventas.	80
8.2.2.	Plan de Producción y Operaciones	85
8.2.2.1.	Instalaciones	85
8.2.2.2.	Introducción a los procesos de la prestación del servicio	87
8.2.2.3.	Operatividad del departamento de Sistemas e Información	89
8.2.2.4.	Operatividad del departamento de marketing y ventas	91
8.2.2.5.	Operatividad del departamento de Proyectos Inmobiliarios	93
8.2.3.	Plan Económico- Financiero.	94
8.2.3.1.	Activo no corriente:	95
8.2.3.2.	Previsión de ventas	97
8.2.3.3.	Cálculo de gastos	101
8.2.3.4.	Cuenta de pérdidas y ganancias	105
9.	Conclusión.	106
10.	Referencias	108

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.1: Producto Interno Bruto por años, según departamentos valores a precios constantes de 2007 (participación del VAB en el PIB)	21
Tabla 2.1.2: Aporte de las actividades económicas al PIB	22
Tabla 2.1.3: Producto Bruto Interno por años, según actividades económicas valores a precios constantes de 2007 (Estructura porcentual).....	23
Tabla 2.2.1: Actividades económicas y el PIB	25
Tabla 8.2.1: Equipamiento mínimo para iniciar operaciones	87
Tabla 8.2.2: Cuadro de inversiones iniciales.....	95
Tabla 8.2.3: Proyectos estimados	98
Tabla 8.2.4: Proyección primer año de operaciones	99
Tabla 8.2.5: Proyección segundo año de operaciones	99
Tabla 8.2.6: Proyección tercer año de operaciones	100
Tabla 8.2.7: Proyección cuarto año de operaciones.....	100
Tabla 8.2.8: Resumen de proyecciones de operación de los primeros cuatro años	100
Tabla 8.2.9: Gastos primer año de operaciones	101
Tabla 8.2.10: Gastos segundo año de operaciones	102
Tabla 8.2.11: Gastos tercer año de operaciones	103
Tabla 8.2.12: Gastos cuarto año de operaciones	104
Tabla 8.2.13: Resumen de gastos	105
Tabla 8.2.14: Cuenta de pérdidas y ganancias.....	105
Tabla 8.2.15: Calculo de VAN y TIR	105

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.5.1: Mapa del Perú y Principales Urbes.....	17
Ilustración 2.1.1: Producto Interno Bruto (miles de millones de dólares)	20
Ilustración 2.1.2: PIB per cápita (dólares estadounidenses actuales).....	20
Ilustración 2.1.3: Producto Interno Bruto según actividad económica, 2018 (variación porcentual del índice de volumen físico	22
Ilustración 2.1.4: Índices de topo de cambio nominal (diciembre 2018=100).....	24
Ilustración 2.2.1: PIB Global y PIB Construcción: 2015 – 2020 (Periodo: Junio)	26
Ilustración 2.2.2: PIB Global y PIB de la Construcción: 2019 – 2020 (evolución mensual porcentual).....	26
Ilustración 2.2.3: Variación % Mensual de Principales Componentes del PIB Construcción 2018 - 2020	27
Ilustración 2.2.4: Consumo interno de insumos de la construcción: 2018 – 2020 (Periodo: Últimos 12 meses).....	28
Ilustración 2.3.1: Ventas de departamentos nuevos (en unidades).....	29
Ilustración 2.3.2: Incremento de las vetas de departamentos nuevos en 2018 según precio (En unidades).....	30
Ilustración 2.3.3: Puestos de trabajo formales (promedio últimos doce meses, variación % interanual).....	30
Ilustración 2.3.4: Masa salarial del empleo formal (promedio últimos doce meses, variación % interanual).....	31
Ilustración 2.3.5: Precio promedio de un departamento nuevo (por metro cuadrado, en soles)	32
Ilustración 2.3.6: Área promedio de departamentos disponibles para la venta (en metros cuadrados).....	33
Ilustración 2.3.7: Departamentos según número de dormitorios (participación en la oferta, %)	33

Ilustración 2.3.8: Colocación de créditos hipotecarios para vivienda: julio 2015 – junio 2020 (número de créditos)	34
Ilustración 2.3.9: Desembolso de créditos hipotecarios Mivivienda: julio 2018 – junio 2020 (número de créditos por mes)	35
Ilustración 2.3.10: En los próximos 12 meses (periodo set-20 a Ago-21), ¿Cuál considera que será el nivel de inversión en nuevos proyectos respecto al período anterior?	36
Ilustración 2.3.11: ¿Cuál cree que ha sido el comportamiento de los precios de venta (en soles) de las viviendas en sus proyectos, en el último cuatrimestre (periodo May-20 a Ago-20)?	36
Ilustración 2.4.1: Estructura y proyección de los hogares urbanos por nivel socioeconómico (% del total de hogares urbanos)	37
Ilustración 3.2.1: Pirámide decisiones estratégicas.....	41
Ilustración 4.2.1: Las cinco fuerzas de Porter.....	46
Ilustración 4.2.2: Las cinco fuerzas de Porter para una gestora de viviendas.....	50
Ilustración 4.2.1: Cadena de valor	51
Ilustración 5.1.1: Actividades Primarias – Gestora de viviendas en Perú	53
Ilustración 5.2.1: Actividades de Apoyo – Gestora de viviendas en Perú.	55
Ilustración 6.1.1: Matriz DAFO	56
Ilustración 6.2.1: Tipos de estrategias.....	62
Ilustración 7.1.1: Ruta de Trabajo Global	63
Ilustración 7.1.2: Herramientas proyectadas de trabajo, gestora de cooperativas.....	64
Ilustración 7.1.3: Principales grupos de consumo proyectados, gestora de cooperativas	65
Ilustración 7.2.1: Matriz BCG de 2x2	66
Ilustración 7.2.2: Matriz BCG de 2x2, adaptado a gestora de cooperativas en Perú.....	67
Ilustración 7.2.3: Matriz de dirección del crecimiento (ANSOFF)	69
Ilustración 8.1.1: Características de las estructuras organizacionales	76
Ilustración 8.2.1: Ciclo de atracción de clientes	84
Ilustración 8.2.2: Niveles del aporte del Marketing a la empresa.....	85
Ilustración 8.2.3: Ruta de operatividad del departamento de sistemas e información.....	89
Ilustración 8.2.4: Ruta de operatividad del departamento de marketing y ventas	91
Ilustración 8.2.5: Ruta de operatividad del departamento de proyectos inmobiliarios	93

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. INTRODUCCIÓN.

En las dos últimas décadas el Perú se ha transformado en un referente de América Latina, por su reconocida solidez macroeconómica y la política de integración comercial (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2019). Para detallar la solidez del mercado peruano podemos resaltar su constante crecimiento económico, el cual lo separamos en dos etapas: entre el 2012 y el 2013, el Perú sobresalió por su dinamismo y crecimiento promedio del 6.1% del PIB anual, a su vez, entre el periodo del 2014 y el 2019 el crecimiento económico se desaceleró hasta alcanzar un promedio del 3.1% del PIB anual (Banco Mundial, 2020).

El sector construcción representa una de las principales actividades en el desarrollo económico del estado peruano, considerando que, desde el año 2008 hasta el año 2019 la aportación del sector construcción al PIB nacional es en promedio de 6%, llegando a un máximo de aportación del 16.9% del PIB anual (INEI, 2020). Al reflejar estas cifras en la población empleada, tenemos que en el año 2019 más de 303 500 personas son trabajadores activos en el sector construcción solo en Lima Metropolitana (CAPECO, 2020). Por otra parte, la actual crisis económica derivada de la pandemia del covid-19 afectó al Perú de forma agravante, debido a emplear una de las cuarentenas más restrictivas y duraderas en el mundo, entregando cifras como: la caída del consumo de cemento y su punto más bajo en el mes de abril (-98.6%), la retracción máxima de la ejecución pública en junio (-84.5%) y las cuales se ven reflejadas en una caída del 30% en la variación real de la inversión privada y una caída del 8.5% en la variación real de la inversión pública, no obstante, el Banco Central de Reserva del Perú proyecta una recuperación económica progresiva en el sector construcción alcanzando porcentajes entre el 20 y 25% para el mismo periodo en el 2021 (Informe Económico de la Construcción, CAPECO, 2020).

Con lo que respecta al sector inmobiliario - antes de la crisis del 2020 por el covid19 – el mercado peruano era uno de los más dinámicos y de mayor crecimiento en la región, del 2010 al 2018 el precio del metro cuadrado de departamento de estreno se ha duplicado y la tendencia se mantenía y esto se refleja en distritos como San Isidro (capital financiera del Perú), donde el crecimiento del valor por metro cuadrado del 2017 al 2018 es del 12.3%. Continuando en la línea pre pandemia, el mercado inmobiliario peruano demuestra una falta de oferta en el sector y por ende una sobredemanda de los mismos, a finales del 2018 existe una demanda de 58 000 pisos o departamentos en los próximos dos años y de las cuales existe una proyección en la que solo serán satisfechas 27 000 de las mismas. La baja oferta de pisos o departamentos se puede ejemplificar con el segmento de viviendas de alto precio -más de 600 mil soles- donde a finales

del 2018 existe una demanda de 10 900 pisos y una oferta que no llega a la mitad de la demanda de 5 200 pisos (BBVA, 2019).

Por todo lo anterior establecemos que existe una oportunidad para satisfacer el mercado inmobiliario en el Perú y buscar el mejor camino a fin de facilitar la incorporación a un mercado altamente competitivo. El método tradicional para ingresar al sector inmobiliario es la constitución de una empresa promotora de viviendas, el cual cuenta con la competencia directa de todo el conglomerado de promotoras inmobiliarias instaladas en el país. Sin embargo, existe otro método de inserción al mercado inmobiliario y es el cambio de estrategia o innovación en el mercado peruano, para tal fin, proponemos adaptar el modelo de negocios de las gestoras de viviendas cooperativas a la realidad peruana e innovar en el mercado al sustituir el papel del promotor inmobiliario por los usuarios finales de las viviendas.

Las viviendas en régimen de cooperativas representan un conjunto de ventajas para los usuarios finales en las que podemos resaltar: la principal ventaja es la del coste de la viviendas (la cual representa un menor coste de hasta el 20% según el proyecto), la segunda podemos resaltar en la calidad de construcción de las viviendas (debido a que los usuarios finales rara vez escatimarán en su construcción), otra es la participación inicial de los socios y esta se ve reflejada en edificar viviendas a la medida de las necesidades de los cooperativistas (Guía Laboral de la Economía Social Valenciana, 2018).

Por otra parte, al ingresar al sector inmobiliario en el Perú como gestores de cooperativas de viviendas, los usuarios finales de las viviendas accederán a los mismos beneficios para el incentivo de adquisición de viviendas por parte del estado peruano. Siendo estos como los programas Crédito Mi Vivienda o Techo Propio.

1.2. Descripción del Proyecto.

El proyecto para la creación de una gestora de viviendas cooperativas, nace a partir de la necesidad de satisfacer las exigencias del consumidor en el mercado inmobiliario y al ser este último altamente competitivo, nos vemos en la necesidad de cambiar la estrategia tradicional para la concepción de proyectos inmobiliarios y adecuarnos de manera ágil a un mercado cada vez más dinámico. Para ello debemos de identificar oportunidades de mercado enfocadas a satisfacer el sector inmobiliario, debido a que el mercado peruano es un sector insatisfecho, en el cual resaltan los niveles socio-económicos medio y alto, donde podemos establecer una serie de estrategias y objetivos para un adecuado posicionamiento.

Por otra parte, debemos de realizar un plan estratégico enfocado a reducir los niveles de incertidumbre de la futura inversión de recursos y para ello nos apoyaremos de un esquema de trabajo donde se detalle el recorrido a seguir y las estrategias que debemos afrontar para diferenciar nuestro producto o motivar a público consumidor a contratar nuestros servicios.

El desarrollo del plan estratégico para la gestora de viviendas cooperativas, se enfocará en delinear las diferentes estrategias como la visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Asimismo, se realizarán diferentes análisis para la identificación del entorno como el análisis del entorno general (PESTEL) y análisis del entorno competitivo, por otra parte, se realizarán análisis para situar la posición de la empresa frente a la competencia como son: el análisis DAFO y CAME. Y, por último, para trazar la ruta a seguir desde el origen hasta unos objetivos próximos se realizará la elección de las estrategias, el plan de marketing y ventas, el plan de producción y operaciones, la estructura organizativa, el plan económico-financiero y por último el presupuesto.

1.3. Alcances.

El alcance del proyecto para el plan estratégico de gestora de viviendas cooperativas en Perú, se ve delimitado por dos variantes: la primera viene representada por el sector de estudio enfocada en el mercado inmobiliario y la promoción de viviendas, y la segunda, viene delimitada por el tipo de información que tomaremos para la ejecución del plan y su proyección y esta información o data provendrá del tanto del estado peruano como de las diversas fuentes de información privadas relevantes al mercado inmobiliario.

En conclusión, el proyecto servirá de base u orientación para empresas que deseen conformar una empresa de promociones inmobiliarias tradicionales o con la estructura de las gestoras de viviendas cooperativas, asimismo, deberán de estar enmarcadas dentro del mercado peruano.

1.4. Objetivos del Estudio.

El objetivo general del estudio se basa en realizar una “planificación estratégica de una gestora de viviendas cooperativas” para una correcta inserción en el mercado inmobiliario y asegurar una sólida integración en la promoción de viviendas en Perú, enfocándonos en crear una nueva metodología de concepción de proyectos donde el rol del promotor o inversionista inicial pasa a ser responsabilidad de los usuarios finales de las viviendas. Por otro lado, nos apoyaremos en la recopilación de información de cómo las gestoras de viviendas cooperativas conciben los proyectos inmobiliarios en el estado español y de qué manera podemos adaptar tanto las estrategias empresariales como las estructuras de las mismas a las necesidades solicitadas por el mercado peruano y su legislatura.

De igual manera, el proyecto contendrá un compendio de diferentes objetivos los cuales están representados por: análisis y estrategias que precisen la secuencia de pasos a seguir para una correcta inserción al mercado y una gestión óptima de los recursos. Entre estos objetivos específicos se encuentra la concepción de:

- 1) Realizar un estudio de la situación económica del Perú y un posterior enfoque en el mercado inmobiliario peruano.
- 2) Determinar las metas estratégicas al conceptualizar la misión, visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos de la empresa.
- 3) Desarrollar el análisis del entorno con el análisis PESTEL y el análisis del entorno comparativo.
- 4) Definir el diagnóstico estratégico, al efectuar los análisis DAFO y CAME.
- 5) Establecer la elección de las estrategias, al basarnos en el desarrollo de diferentes estrategias.
- 6) Desarrollar el plan de marketing y ventas, asimismo, redactar el plan de producción y operaciones.
- 7) Estudiar y proyectar un plan económico financiero para determinar la viabilidad del proyecto empresarial.

1.5. Zona de Estudio

La misión del plan estratégico para la creación de una gestora de viviendas cooperativas es ingresar al sector inmobiliario con una penetración inicial en el mercado de las tres principales ciudades del Perú:

- Lima Metropolitana: 9 569 468 habitantes.
- Ciudad de Arequipa: 1 080 635 habitantes.
- Ciudad de Trujillo: 970 000 habitantes.



Ilustración 1.5.1: Mapa del Perú y Principales Urbes

1.6. Problemática y Búsqueda de Soluciones.

En el año 2017 se presentaron una serie de inundaciones a lo largo de la costa peruana, las cuales fueron producidas por el fenómeno llamado “El niño costero”. Este fenómeno según INDECI dejó más de 500 000 afectados, 75 fallecidos y más de 100 000 viviendas colapsadas.

El hecho descrito con anterioridad, nos mostró la realidad y esta expresa que la construcción informal de viviendas o la autoconstrucción representa un grave problema en la sociedad peruana. Según la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2018) “En el Perú el 80% de las viviendas son construcciones informales, y esta cifra incrementa en las periferias donde la cifra se eleva hasta el 90%”. La construcción informal de viviendas tiene una serie de problemas en el desarrollo de las ciudades como:

- La falta de profesionales de la construcción, ya sea arquitecto o ingeniero; y esto conlleva a una falta de planificación, diseño y seguridad.
- El empleo de materiales inadecuados o de baja calidad.
- El incumplimiento del RNE (Reglamento Nacional de Edificaciones), donde se detallan los criterios mínimos para la construcción de viviendas o edificaciones; el cumplimiento del RNE debería de ser de vital importancia en Perú, debido a la ubicación dentro del cinturón de fuego del pacífico y la alta sismicidad que este representa.
- La improvisación en el crecimiento urbano de las ciudades; gran parte de las viviendas colapsadas durante “El niño costero” fue por la mala ubicación de las viviendas como la construcción en terrenos inadecuados o la ubicación en zonas de alta escorrentía.

Parte de la problemática existente se debe a la carencia en la oferta de empresas promotoras de viviendas, elevando así los precios del mercado. Donde según el Reporte de Economía y Desarrollo (RED) 2017 presentado por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), si una familia promedio en Lima desearía adquirir una vivienda de un aproximado de 50 metros cuadrados debería de ahorrar entre 30 y 40 años.

Según el ex director de CAPECO, Felipe García Bedoya, existen dos tipos de construcciones informales: la primera es la construcción por autogestión, y esta se caracteriza por el encargo de la construcción a personas de conocimiento empírico, para la ejecución material de la vivienda; y la segunda es la autoconstrucción, donde la ejecución material de la vivienda corre por parte de personas sin ningún tipo conocimiento previo en la construcción, las cuales son motivadas por la necesidad.

De todo lo anterior podemos recoger que en la sociedad peruana está arraigada la idea de autogestionar los proyectos de vivienda y que el común de las personas están dispuestas a afrontar los retos de dirigir de forma empírica la concepción de su vivienda. Esta idea generalizada resulta favorable para la concepción de una gestora de viviendas cooperativas, donde su principal labor será el reunir a los cooperativistas y con la asesoría adecuada pasar de una dirección empírica del proyecto a una dirección profesionalizada; donde los objetivos primordiales sean la mitigación de todos los problemas que acarrea la construcción informal y así evitar sus nefastas consecuencias.

2. Estudio de Mercado

2.1. Evolución y Entorno Económico.

En la actualidad el Perú viene siendo un referente en la región respecto a sus cifras macroeconómicas, a partir del 2001 hasta el 2019 el crecimiento anual promedio fue del 4.9% del PIB (Producto Interno Bruto). Posicionándose, así como el País con mayor crecimiento en la región y superando a sus pares de la Alianza del Pacífico, por otro lado, la inflación promedio en este mismo periodo representa el 2.6%, el déficit fiscal promedio de -0.41% del PIB y la deuda pública del estado alcanzó el 26.8% del PIB. Lo anterior mencionado es una breve reseña del óptimo desempeño macroeconómico que ha venido realizando el Perú en las dos últimas décadas, sin embargo, existen circunstancias actuales que colocaron al Perú en una recesión económica y esta fue producida por la pandemia del Covid19, así como el confinamiento prolongado. Estos nuevos acontecimientos según el Banco Mundial proyectan una caída económica para finales del 2020 de 13.2%, con una recuperación del 9.8% proyectada al 2021, y reestablecerá sus niveles económicos pre pandemia finalizando el segundo trimestre del 2022.

El crecimiento constante e ininterrumpido, hasta antes de la pandemia del Covid19, se caracterizó por un conjunto de sólidas políticas macroeconómicas en el estado peruano, por la apertura económica a nuevos mercados, la firma de nuevos TLC (Tratado de Libre Comercio) y por una combinación de condiciones externas favorables. Asimismo, acompañado de una IED (Inversión Extranjera Directa) con niveles del 5% del PIB (Producto Interno Bruto), a través de los últimos 15 años, ha transformado la realidad nacional en los principales sectores económicos como el sector minero, el sector agroindustrial y el comercio. Todo este último periodo de bonanza en el país ha representado un crecimiento por encima de sus pares en la región con un tope máximo de crecimiento del 9.1% del PIB en el 2008 y un tope mínimo del 0.6% del PIB en el 2001. Asimismo, los ingresos del 40% de la población más vulnerable creció un promedio de

6.8% y el incremento de ingresos por parte del 60% de la población más acomodada creció en promedio un 2.5%.

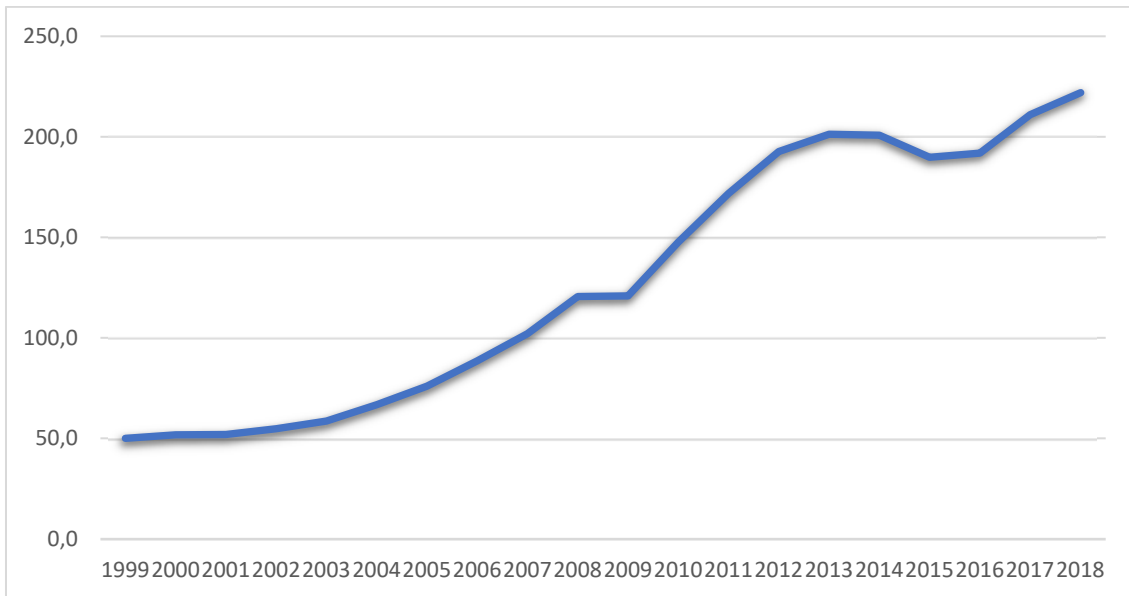


Ilustración 2.1.1: Producto Interno Bruto (miles de millones de dólares)

Fuente: Datos del Banco Mundial

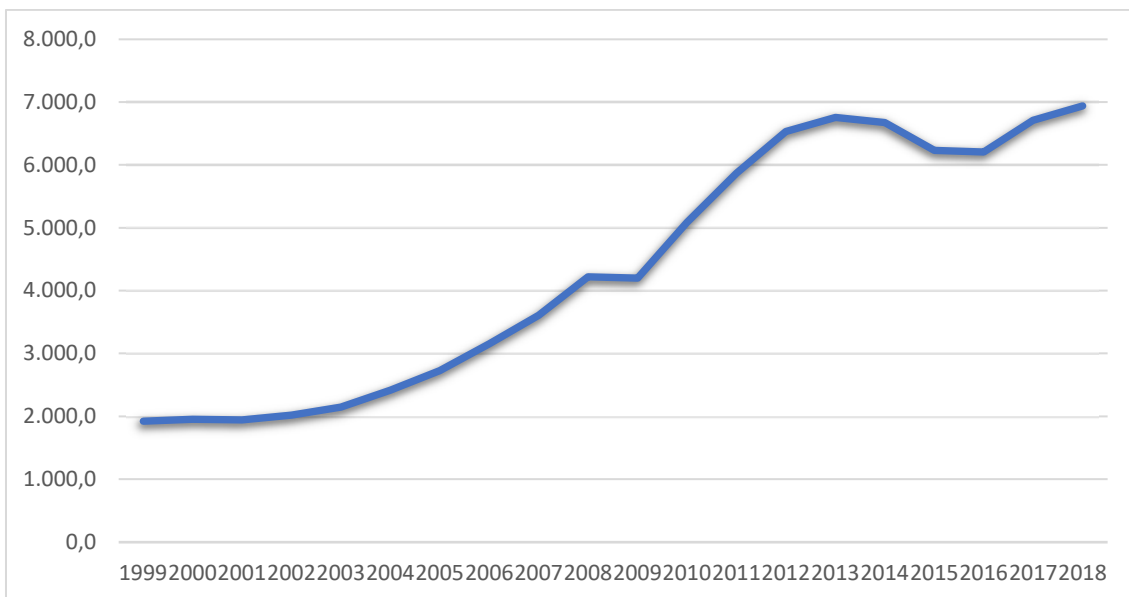


Ilustración 2.1.2: PIB per cápita (dólares estadounidenses actuales)

Fuente: Datos del Banco Mundial

Conviene señalar que la economía peruana se encuentra centralizada, esto se traduce en una concentración política y económica en la capital (Lima), esto conlleva a tener un profundo

desequilibrio en las condiciones de bienestar, trabajo y educación de la capital con las diferentes regiones del País.

Departamentos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/
Amazonas	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Ancash	4.9	4.8	4.7	4.2	4.0	4.1	4.0	3.4	3.6	3.7	3.8	3.9	3.7
Apurímac	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.3	1.5	1.3	1.3
Arequipa	5.3	5.4	5.4	5.3	5.2	5.1	5.0	4.9	4.9	5.9	6.0	5.9	5.8
Ayacucho	0.9	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0	1.1	1.0	1.1	1.0	1.1	1.1	1.1
Cajamarca	2.6	2.7	2.8	2.7	2.6	2.6	2.4	2.3	2.2	2.1	2.1	2.1	2.1
Cusco	3.4	3.3	3.9	4.0	4.3	4.1	4.5	4.4	4.4	4.4	4.2	4.1	4.0
Huancavelica	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7
Huánuco	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Ica	2.8	3.0	3.1	3.0	3.2	3.0	3.2	3.2	3.2	3.1	3.2	3.2	3.2
Junín	2.9	2.9	2.6	2.5	2.5	2.5	2.4	2.7	3.0	2.8	2.9	2.9	2.8
La Libertad	4.6	4.5	4.5	4.4	4.3	4.3	4.3	4.2	4.2	4.1	4.0	4.1	4.1
Lambayeque	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.3	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2
Lima	42.6	42.5	42.2	43.1	44.0	44.0	43.9	44.5	44.4	43.9	43.7	43.8	43.9
Callao	4.2	4.2	4.1	4.1	4.3	4.2	4.2	4.2	4.2	4.1	4.2	4.2	4.1
Lima Provincias	3.6	3.6	3.3	3.2	3.3	3.2	3.3	3.3	3.3	3.2	3.2	3.2	3.1
Lima Metropolitana	34.9	34.8	34.9	35.8	36.3	36.6	36.4	37.0	36.9	36.6	36.4	36.5	36.7
Loreto	2.2	2.1	2.1	2.1	1.9	1.9	1.9	1.9	1.8	1.5	1.6	1.7	1.7
Madre de Dios	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4
Moquegua	2.4	2.5	2.4	2.2	1.9	1.8	1.9	1.8	1.8	1.7	1.7	1.6	1.5
Pasco	1.7	1.6	1.4	1.2	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0	1.0
Piura	4.0	3.9	4.0	4.0	4.0	4.0	3.9	4.0	3.9	3.8	3.6	3.7	3.8
Puno	1.8	1.8	1.9	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
San Martín	1.0	1.0	1.1	1.1	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.2	1.1	1.1
Tacna	1.6	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3	1.4	1.3	1.3	1.3	1.6
Tumbes	0.5	0.5	0.6	0.6	0.5	0.6	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Ucayali	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	0.9
Valor Agregado Bruto	91.7	91.4	91.4	90.9	91.1	90.8	90.6	90.6	90.8	90.9	91.0	91.0	91.0
Impuestos a los Productos	7.4	7.6	7.8	8.1	8.0	8.2	8.4	8.5	8.4	8.4	8.3	8.3	8.3
Derechos de Importación	0.9	1.0	0.8	0.9	1.0	1.1	1.0	0.9	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7
Producto Bruto Interno	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabla 2.1.1: Producto Interno Bruto por años, según departamentos valores a precios constantes de 2007 (participación del VAB en el PIB)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

El Perú representa un país en vías de desarrollo, donde sus principales actividades económicas son las extractivas, caracterizadas por ser de bajo valor añadido, estas actividades son las de mayor aporte al Producto Interno Bruto (PIB). Asimismo, evidenciamos que en el año 2018 el Perú alcanzó un incremento del 4.0% del PIB, donde su principal motor fue el incremento de la producción en agricultura y pesca con un 39.9% respecto al año anterior, además de un

incremento del: 7.5% en agricultura, ganadería, caza y silvicultura, 6.2% de manufactura, 5.5 de telecomunicaciones, etc.

Actividad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015P/	2016P/	2017E/	2018E/
Economía Total (PBI)	8,5	9,1	1,1	8,3	6,3	6,1	5,9	2,4	3,3	4,0	2,5	4,0
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,3	8,0	0,9	4,2	4,0	6,3	1,1	1,3	3,1	2,6	2,1	7,5
Pesca y acuicultura	9,3	3,0	-4,7	-27,8	61,7	-36,2	23,0	-28,7	18,2	-11,1	5,6	39,9
Extracción de petróleo, gas y minerales	4,2	8,1	0,6	1,4	0,3	1,8	5,1	-1,6	8,4	12,3	3,5	-1,3
Manufactura	10,6	8,5	-6,5	10,1	8,3	1,3	5,2	-1,1	-0,9	-0,2	0,2	6,2
Electricidad, gas y agua	9,2	8,0	1,0	8,7	8,2	5,9	3,4	5,2	6,6	7,8	0,9	4,4
Construcción	16,6	16,9	6,5	17,0	3,6	15,9	9,4	1,8	-5,3	-2,5	2,4	5,4
Comercio	10,3	10,7	-0,8	11,9	8,6	8,5	4,9	1,9	3,1	2,8	1,6	2,6
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	10,2	9,0	-0,9	13,2	11,4	7,0	6,6	2,5	4,3	4,1	3,8	5,0
Alojamiento y restaurantes	9,1	10,3	0,6	7,4	11,1	10,8	6,8	5,2	3,3	2,7	1,4	3,6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	31,7	17,1	8,1	10,1	11,5	12,2	8,7	8,6	9,1	8,8	8,4	5,5
Servicios financieros, seguros y pensiones	12,8	6,4	8,1	10,0	10,8	9,6	9,7	12,8	9,6	5,4	1,5	5,4
Servicios prestados a empresas	15,0	12,3	2,5	11,6	9,3	7,2	7,3	4,6	4,4	2,6	3,2	3,2
Administración pública y defensa	1,8	7,7	18,2	8,1	4,3	8,1	3,9	5,3	3,6	4,3	3,3	4,5
Otros servicios	5,0	4,0	2,8	3,6	4,0	4,6	4,5	4,1	4,4	4,0	3,5	3,9
Total Industrias (VAB)	8,6	8,7	1,2	7,7	6,5	5,8	5,6	2,3	3,5	4,0	2,6	4,0
DM-Otros Impuestos a los Productos	7,5	13,5	0,3	14,9	4,8	9,5	7,9	2,8	0,6	3,6	1,4	3,9

Tabla 2.1.2: Aporte de las actividades económicas al PIB

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática



Ilustración 2.1.3: Producto Interno Bruto según actividad económica, 2018 (variación porcentual del índice de volumen físico)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Por otra parte, si nos centramos en la producción constante y su contribución a la economía nacional a través del tiempo, podemos denotar que las principales actividades económicas del país durante los últimos 13 años son: manufactura con un promedio de aporte al PIB del 14.6%, la extracción de petróleo, gas y minerales con un promedio de aporte al PIB del 12.8% y el comercio con un aporte promedio al PIB del 10.5%.

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	6.0	5.9	5.9	5.7	5.5	5.6	5.3	5.3	5.2	5.2	5.2	5.4	5.4
Pesca y Acuicultura	0.7	0.7	0.7	0.4	0.7	0.4	0.5	0.3	0.4	0.3	0.3	0.5	0.3
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	14.4	14.2	14.2	13.2	12.5	12.0	11.9	11.4	12.0	13.0	13.1	12.5	12.2
Manufactura	16.5	16.4	15.2	15.4	15.7	15.0	14.9	14.4	13.8	13.3	13.1	13.3	12.8
Electricidad, Gas y Agua	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.8	1.9	1.8	1.8	1.9
Construcción	5.1	5.5	5.8	6.2	6.1	6.6	6.8	6.8	6.2	5.8	5.8	5.9	5.9
Comercio	10.2	10.3	10.1	10.5	10.7	10.9	10.8	10.8	10.8	10.6	10.5	10.4	10.5
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	5.0	5.0	4.9	5.1	5.3	5.4	5.4	5.4	5.5	5.5	5.6	5.6	5.6
Alojamiento y Restaurantes	2.9	2.9	2.9	2.9	3.0	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.1	3.1	3.2
Telecom. y Otros Serv. de Información	2.7	2.9	3.1	3.1	3.3	3.4	3.5	3.8	4.0	4.1	4.4	4.5	4.6
Administración Pública y Defensa	4.3	4.2	5.0	4.9	4.8	4.9	4.8	5.0	5.0	5.0	5.1	5.1	5.2
Otros Servicios	22.3	21.7	22.2	21.8	21.7	21.7	21.7	22.4	22.9	22.9	22.9	23.0	23.4
Valor Agregado Bruto	91.7	91.4	91.4	90.9	91.1	90.8	90.6	90.6	90.8	90.9	91.0	91.0	91.0
Impuestos a la Producción	7.4	7.6	7.8	8.1	8.0	8.2	8.4	8.5	8.4	8.4	8.3	8.3	8.3
Derechos de Importación	0.9	1.0	0.8	0.9	1.0	1.1	1.0	0.9	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7
Producto Bruto Interno	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabla 2.1.3: Producto Bruto Interno por años, según actividades económicas valores a precios constantes de 2007 (Estructura porcentual)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Otro aspecto a resaltar es la política monetaria, la cual viene siendo parte de la política económica y a su vez es trazada bajo los lineamientos del Banco Central de Reserva (BCR), esta es una entidad autónoma e independiente del gobierno central. La política monetaria del Perú expone como objetivo principal la estabilidad monetaria y se mide bajo una meta de inflación que establece el BCR, esta se estableció a partir del año 2002 y la intención es anclar la expectativa de inflación de los diversos actores de la economía peruana. La política de una meta inflacionaria se inició en el 2002 con una meta del 2.5% y un margen de error del 1%, es decir que la meta inflacionaria se ubicaría entre el 1.5% y 3.5%. A partir del 2007, la meta inflacionaria se rebajó al 2% y se ha mantenido el margen de error, estableciendo un margen desde el 1% al 3%. Como consecuencia de las medidas a favor de la estabilidad económica y monetaria del

Perú, el BCR ha logrado sus objetivos a través del tiempo y ha posicionado al Sol (moneda peruana) como la más estable de los miembros de la Alianza del Pacífico (ilustración 2.1.4).

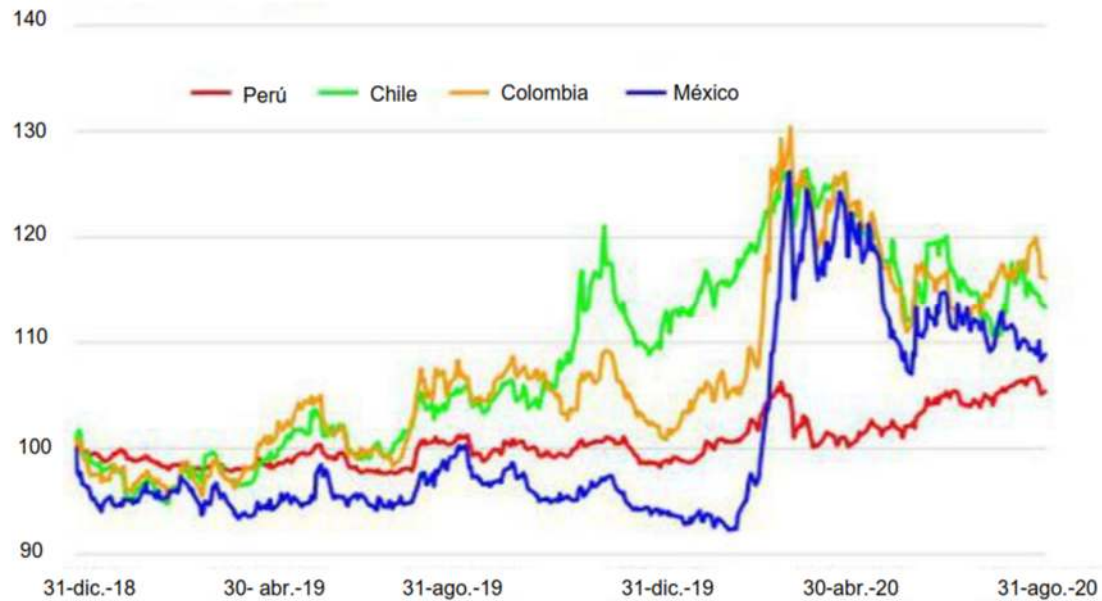


Ilustración 2.1.4: Índices de tipo de cambio nominal (diciembre 2018=100)

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

2.2. Evolución de la Construcción en el Perú.

El sector construcción en el Perú se caracteriza por ser uno de los pilares de la economía peruana, asimismo, por ser uno de los mayores generadores de empleo directo en el mercado peruano. Por otra parte, a través del tiempo el sector de la construcción en Perú se ha tornado cada vez más profesional y ha logrado mejorar las condiciones de trabajo, al adoptar nuevas tecnologías y nuevas normativas, esto se traduce en una mejora constante de la capacidad de ingeniería de las diversas empresas involucradas en el sector. El Perú al ser un país en vías de desarrollo, es de vital importancia el potenciar las capacidades de diversas empresas de ingeniería en favor de las futuras edificaciones e infraestructuras necesarias para el país, como muestra de ello vemos que el crecimiento y mejora se ve plasma en empresas como GyM o COSAPI empresas que abarcan proyectos de obra civil, edificaciones, energía, minería, carreteras, etc.

Por otra parte, la colaboración del gobierno peruano con diferentes empresas internacionales busca la adopción de nuevas tecnologías y el desarrollo constante de las mismas. Asimismo, existen metas futuras a implementar dentro del territorio peruano como el Plan BIM Perú, el

cual busca garantizar una adecuada ejecución material de las inversiones realizadas en las diferentes edificaciones e infraestructuras del país.

Durante los últimos trece años la construcción representa un promedio del 6.0% del PIB, asimismo, en la actualidad representa más de 370 mil empleos directos.

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	6.0	5.9	5.9	5.7	5.5	5.6	5.3	5.3	5.2	5.2	5.2	5.4	5.4
Pesca y Acuicultura	0.7	0.7	0.7	0.4	0.7	0.4	0.5	0.3	0.4	0.3	0.3	0.5	0.3
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	14.4	14.2	14.2	13.2	12.5	12.0	11.9	11.4	12.0	13.0	13.1	12.5	12.2
Manufactura	16.5	16.4	15.2	15.4	15.7	15.0	14.9	14.4	13.8	13.3	13.1	13.3	12.8
Electricidad, Gas y Agua	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.8	1.9	1.8	1.8	1.9
Construcción	5.1	5.5	5.8	6.2	6.1	6.6	6.8	6.8	6.2	5.8	5.8	5.9	5.9
Comercio	10.2	10.3	10.1	10.5	10.7	10.9	10.8	10.8	10.8	10.6	10.5	10.4	10.5
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	5.0	5.0	4.9	5.1	5.3	5.4	5.4	5.4	5.5	5.5	5.6	5.6	5.6
Alojamiento y Restaurantes	2.9	2.9	2.9	2.9	3.0	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.1	3.1	3.2
Telecom. y Otros Serv. de Información	2.7	2.9	3.1	3.1	3.3	3.4	3.5	3.8	4.0	4.1	4.4	4.5	4.6
Administración Pública y Defensa	4.3	4.2	5.0	4.9	4.8	4.9	4.8	5.0	5.0	5.0	5.1	5.1	5.2
Otros Servicios	22.3	21.7	22.2	21.8	21.7	21.7	21.7	22.4	22.9	22.9	22.9	23.0	23.4
Valor Agregado Bruto	91.7	91.4	91.4	90.9	91.1	90.8	90.6	90.6	90.8	90.9	91.0	91.0	91.0
Impuestos a la Producción	7.4	7.6	7.8	8.1	8.0	8.2	8.4	8.5	8.4	8.4	8.3	8.3	8.3
Derechos de Importación	0.9	1.0	0.8	0.9	1.0	1.1	1.0	0.9	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7
Producto Bruto Interno	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabla 2.2.1: Actividades económicas y el PIB

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

A pesar del favorable desarrollo del sector construcción en los últimos años, en la actualidad ha presentado una serie de dificultades para su correcto desempeño y estas dificultades se reflejan en la existencia de diversas medidas de confinamiento adoptadas por el gobierno central para minimizar las consecuencias de la pandemia del Covid19. Las diversas medidas de confinamiento paralizaron las diferentes actividades económicas y uno de los sectores más golpeados fue el de la construcción, donde se observa que desde marzo hasta mayo presentó su máxima caída en el volumen de actividades.

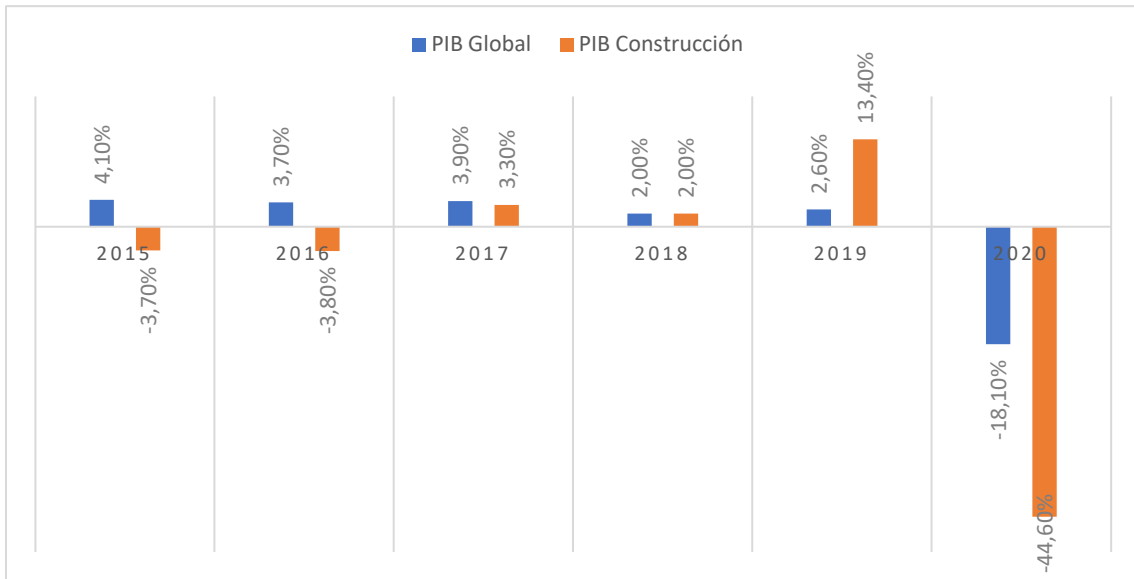


Ilustración 2.2.1: PIB Global y PIB Construcción: 2015 – 2020 (Periodo: Junio)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En la ilustración 2.2.1, se observa una serie de factores que reflejan un constante volumen de actividades en el sector de la construcción, con una ligera mejora en el periodo de junio del 2019. Sin embargo, en el periodo de junio del 2020 se observa una abrupta caída en el volumen de actividades del 44.6% respecto al periodo de junio del 2019. A su vez, la caída en el volumen de actividades del sector construcción superó por más de un 25% la caída de las diversas actividades económicas en general.

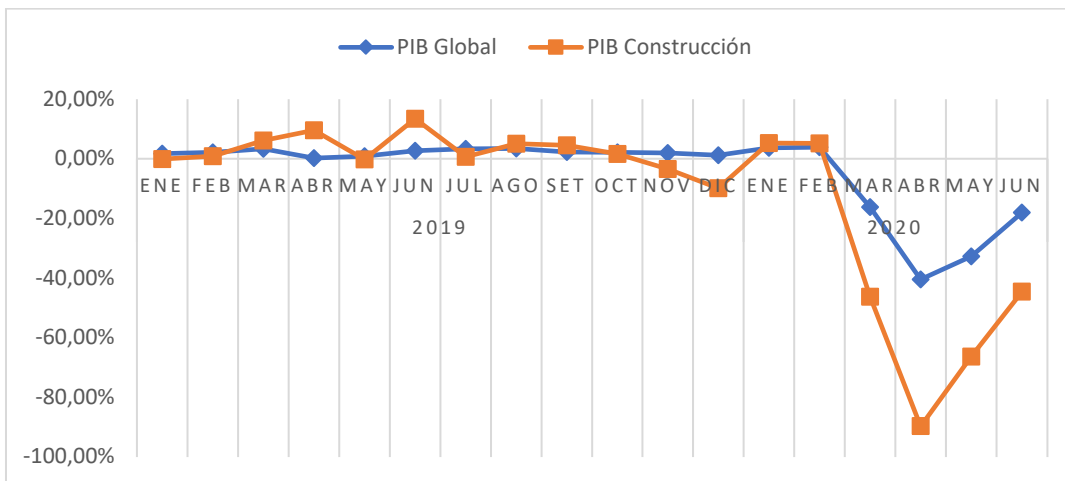


Ilustración 2.2.2: PIB Global y PIB de la Construcción: 2019 – 2020 (evolución mensual porcentual)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En la ilustración 2.2.2, se logra identificar el constate volumen de actividades en el sector construcción desde el mes de enero de 2019. Sin embargo, a partir del mes de marzo de 2020 (el confinamiento en Perú inicio el 16 de marzo) presentó la primera caída en el volumen de actividades en la construcción con una reducción del 46.30% (respecto al mismo periodo del año anterior); el punto más bajo en el nivel de actividades económicas referentes al sector construcción se ve reflejado en el mes de abril, con una caída del 89.70% respecto al periodo anterior; en los meses de mayo y junio se aprecia una mejora en los niveles de actividades con una caída del 66.40% y 44.60% respectivamente.

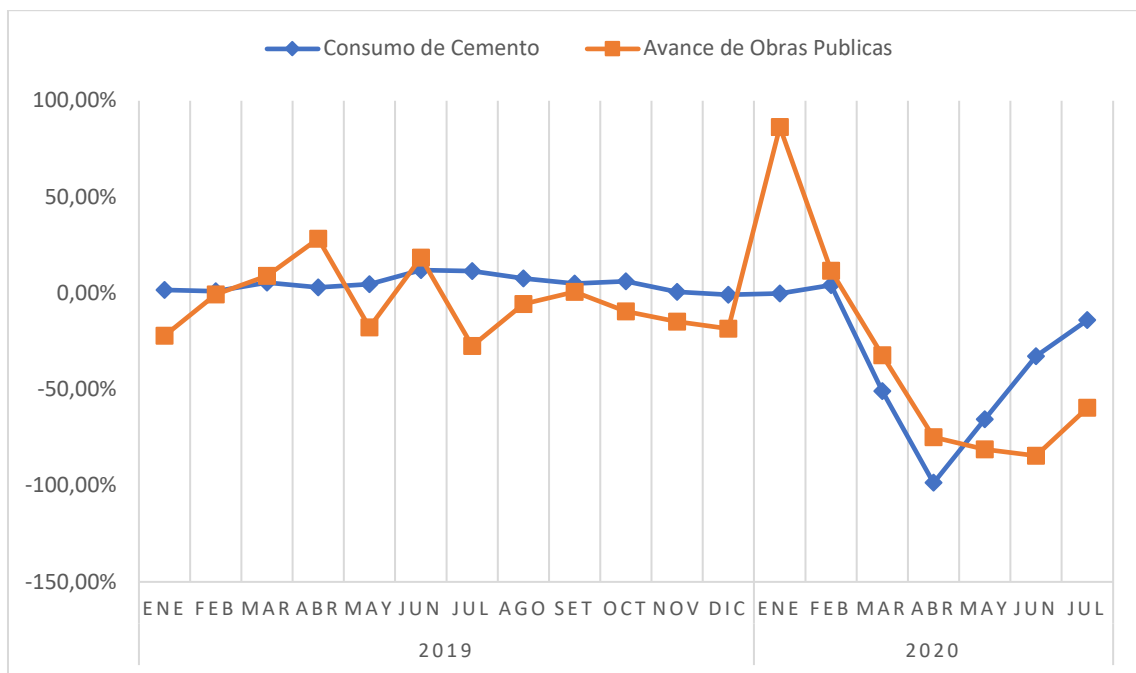


Ilustración 2.2.3: Variación % Mensual de Principales Componentes del PIB Construcción 2018 - 2020

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática / Estimación CAPECO

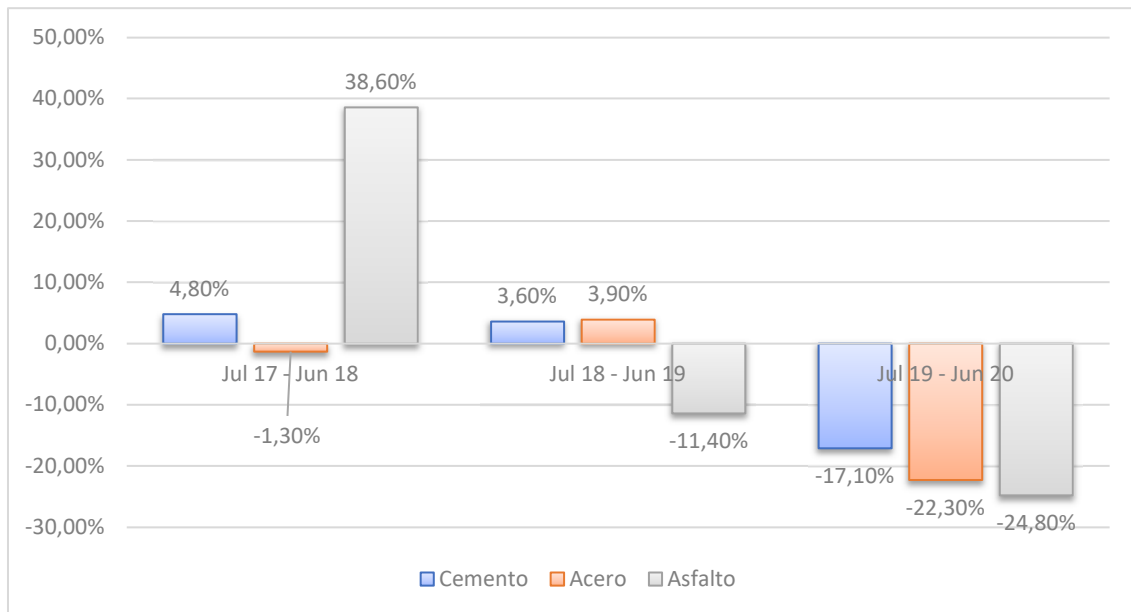


Ilustración 2.2.4: Consumo interno de insumos de la construcción: 2018 – 2020 (Periodo: Últimos 12 meses)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En las gráficas 2.2.3 y 2.2.4, se muestran datos que reflejan los niveles de consumo de las principales materias primas de la construcción y el avance en las obras públicas del gobierno peruano. Al igual que en la gráfica X.2, podemos denotar que la caída en el nivel de actividades acarrea una caída en los niveles de consumo y esto se refleja en la caída del consumo de cemento a partir del mes de marzo de 2020, con una reducción de 51% en el consumo; en el mes de abril fue donde presentó la mayor caída en el nivel de consumo de cemento, con una reducción del 98.60%; en los siguientes meses de mayo a julio presentaron una tendencia a la recuperación de los niveles estándar en el consumo, con caídas del 65% y 14% respectivamente. La caída en el nivel de avance en obras públicas se acrecentó entre los meses de abril y julio de 2020, con niveles de caída que oscilan entre los 65% y el 85%. Lo anterior mencionado refleja una crisis económica sin precedentes en el País y sobre todo en las actividades económicas del sector construcción. Por otra parte, según el BCR y el BBVA los niveles de recuperación económica son favorables y que se espera que a finales del 2021 el Perú alcance los niveles económicos pre pandemia.

2.3. Evolución del sector Inmobiliario.

Para realizar una contemplación adecuada del panorama inmobiliario, debemos de separar este análisis en dos etapas: la primera representará el mercado inmobiliario antes de la pandemia y las medidas de confinamiento, y, la segunda etapa desarrollará la temática de los efectos del confinamiento y la pandemia en el sector inmobiliario.

2.3.1. Mercado inmobiliario peruano y su proyección antes del Covid19

El sector inmobiliario en el Perú se ha caracterizado por ser un mercado cíclico, donde se repiten patrones de subida en los niveles de oferta y demanda y una posterior retracción de los mismos. Sin embargo, a pesar de los estados cíclicos en las demandas de viviendas nuevas, la demanda de viviendas en periodos prolongados de tiempo posee una tendencia positiva con promedio de variación porcentual en la demanda desde el 2007 al 2018 de 5.71%; en este mismo periodo desde el año 2007 hasta el 2013 se caracterizó por un crecimiento ininterrumpido en la venta de departamentos nuevos, con una variación porcentual positiva del 2010 al 2011 de 47.71%; a partir del año 2014 se reflejó un amplio descenso en la adquisición de nuevas viviendas, con una reducción máxima de 34.55% en la compra de nuevas viviendas en el 2015 (respecto al periodo anterior); y a partir del 2017 existe un repunte en la adquisición de nuevas viviendas.

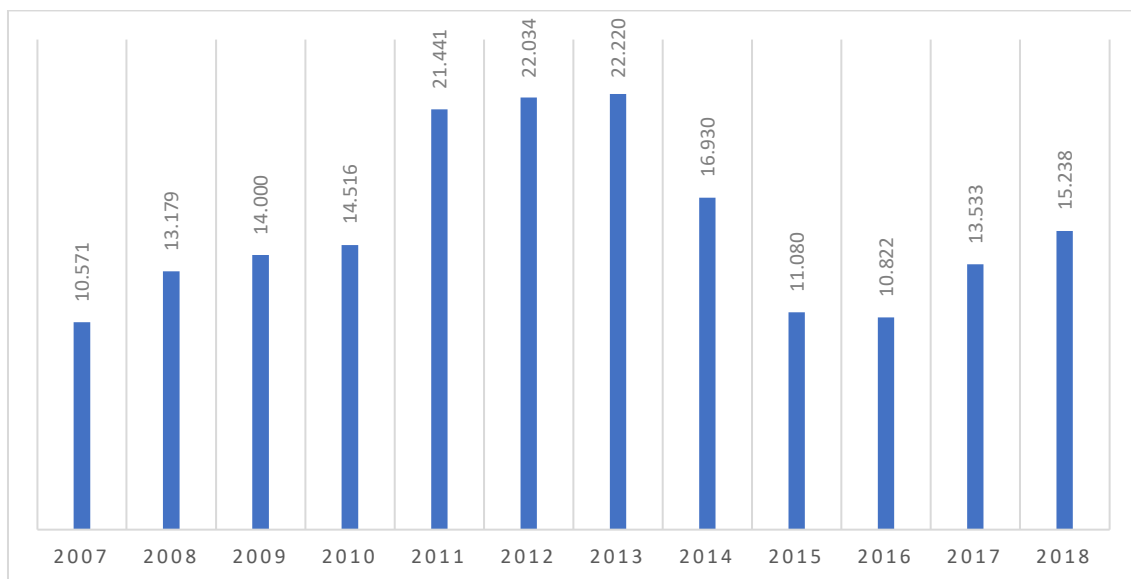


Ilustración 2.3.1: Ventas de departamentos nuevos (en unidades)

Fuente: BBVA research

El Perú al ser un país en vías de desarrollo, con un crecimiento constante, está en la etapa de atravesar cambios tanto económicos como culturales y esto conlleva a una mejora constante en las condiciones económicas y laborales. Esta mejora constante en las condiciones laborales se

traduce en una recurrente formalización de empresas y trabajadores, a su vez, un crecimiento constate en la clase media (al mismo tiempo que se reduce la pobreza). La formalización de estas nuevas empresas y trabajadores se traduce en nuevos clientes para los sistemas financieros. Por otra parte, el auge de esta nueva clase media viene acompañado del anhelo de adquirir una vivienda propia; por todo lo anterior observamos que el incremento en la adquisición de viviendas nuevas es sostenible y constante.

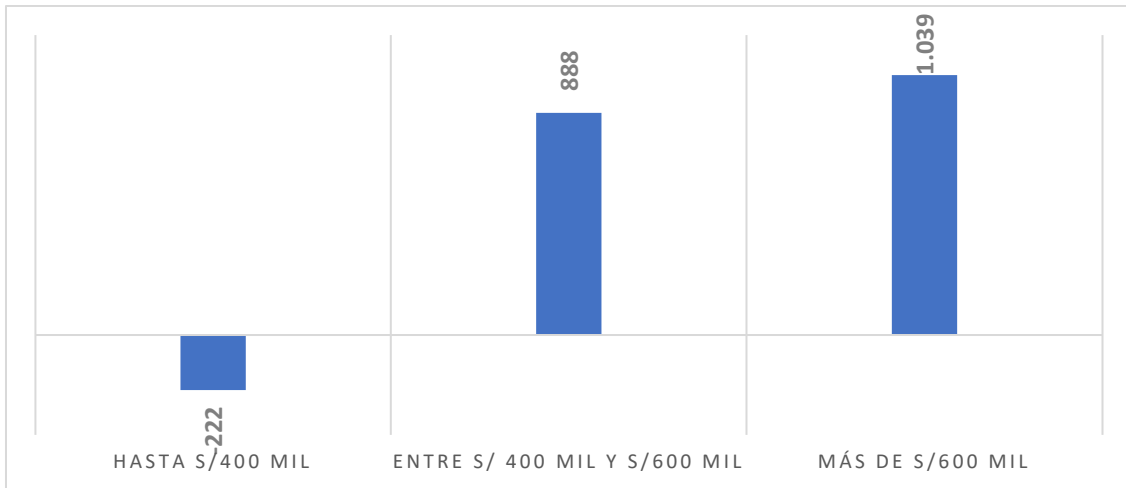


Ilustración 2.3.2: Incremento de las vetas de departamentos nuevos en 2018 según precio (En unidades)

Fuente: BBVA research

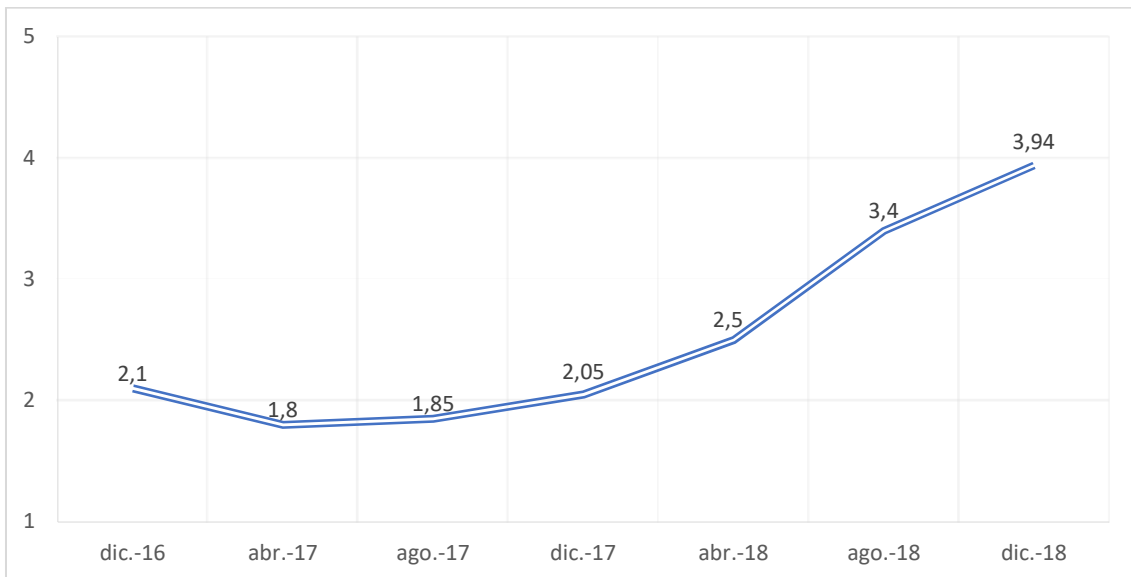


Ilustración 2.3.3: Puestos de trabajo formales (promedio últimos doce meses, variación % interanual)

Fuente: BBVA research

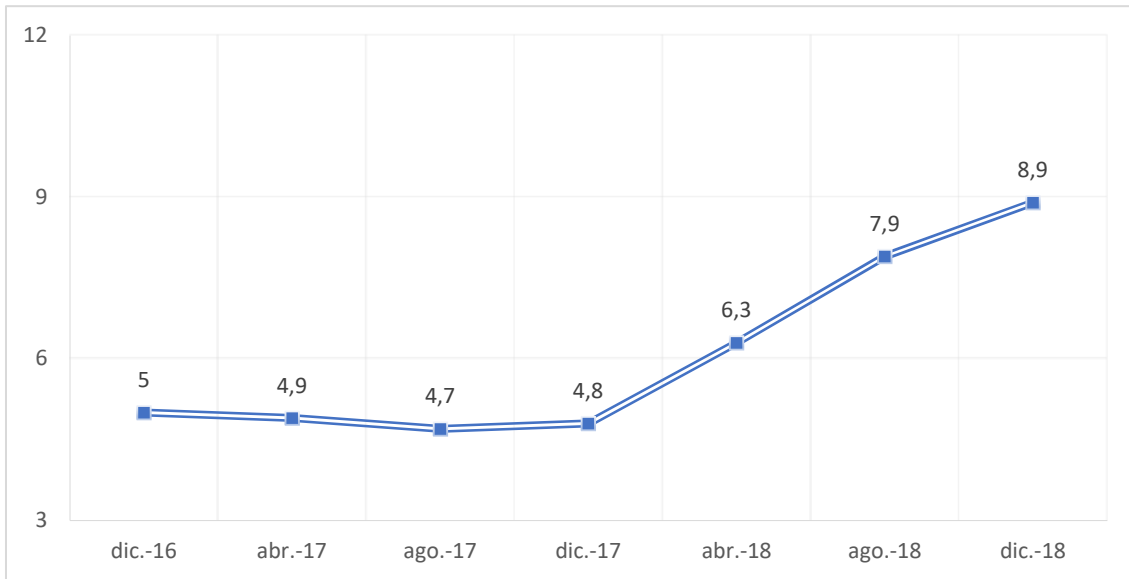


Ilustración 2.3.4: Masa salarial del empleo formal (promedio últimos doce meses, variación % interanual)

Fuente: BBVA research

Por otra parte, en la capital del estado peruano, existe una demanda insatisfecha en la oferta de viviendas y esto acompañado al escaso suelo de la capital peruana, ha llevado a un incremento constante en el precio tanto del metro cuadrado del suelo como el precio del metro cuadrado de departamentos. Dentro de los factores para la subida de precios en las diferentes áreas metropolitanas de Lima se encuentran la apreciación de los distritos como: San Isidro, Miraflores o barranco donde estos distritos son apreciados por sus altas calidades en factores como el orden urbano, los centros financieros del país, las amplias zonas verdes y la seguridad. Por otra parte, la expansión constante de la ciudad, las nuevas infraestructuras que se van desarrollando en Lima, así como los proyectos de transporte masivo, ha favorecido a la cotización del suelo en diversos distritos como Magdalena, San Miguel, Surco, Jesús Maria, etc. Asimismo, la expansión de Lima ha obligado a cambiar las diversas tipologías de suelo pre existentes en Lima y pasar de zonas no urbanas a zonas urbanas, además, de pasar de zonas de viviendas a zonas de uso comercial. En conclusión, la carencia de oferta acompañada de la expansión económica e infraestructura, ha dado como resultado el incremento constante del precio del metro cuadrado de vivienda.

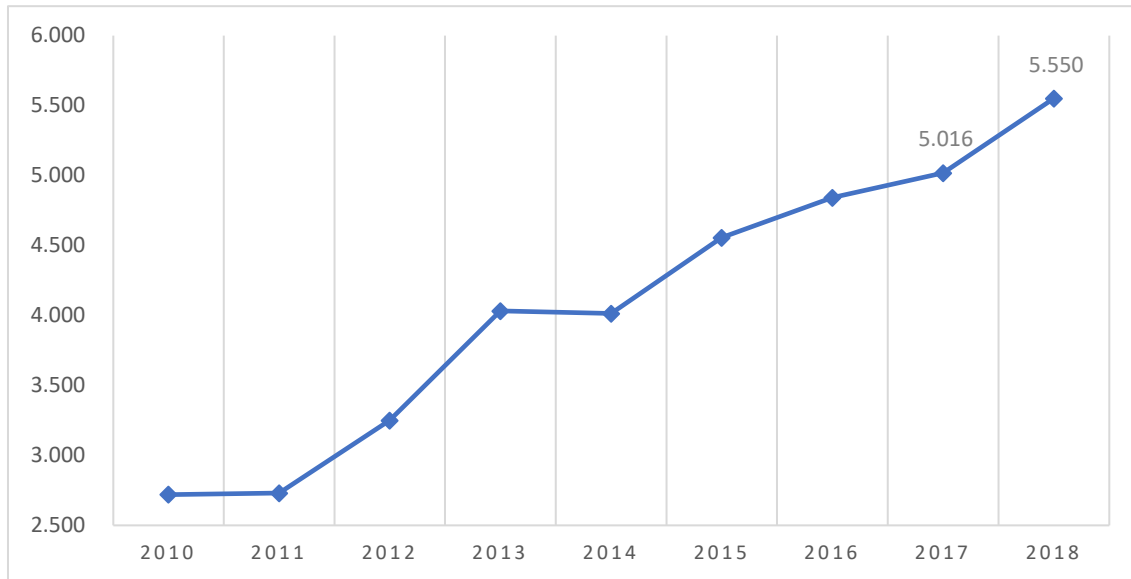


Ilustración 2.3.5: Precio promedio de un departamento nuevo (por metro cuadrado, en soles)

Fuente: BBVA research

En la actualidad se está observando una tendencia a reducir la cantidad de metros cuadrados en los departamentos, esta tendencia se observa que desde el 2013 donde el promedio era de 90 metros cuadrados por piso y al año 2018 el promedio es de 78 metros cuadrados por piso. Esta observación se debe a muchos factores, entre ellos el incremento de la participación de las viviendas de 1 y 2 dormitorios a comparación del decrecimiento porcentual de viviendas de 3 dormitorios. A su vez, esta tendencia a la reducción se debe a una proyección de inversión por parte de los compradores, donde resaltan las diversas ventajas de adquirir un departamento de bajo metraje, que ven cada vez más en los pisos o departamentos una inversión a largo plazo que como una última vivienda.

En el incremento de la venta de departamentos de bajo metraje se observa un espíritu inversionista y una proyección de que el piso “se pague solo”, esto se debe a diversos factores, entre los principales factores tenemos: el fácil mantenimiento, debido a que al contar un metraje reducido el volumen de trabajo o inversión en su mantenimiento se ven minimizados y a su vez las futuras reparaciones pueden ser más económicas; Un coste menor, se pagan menos metros cuadrados, los costes de servicios y gastos comunes son menores; posible alquiler, el mercado de alquiler para departamentos pequeños es más amplio que para departamentos grandes; posibilidad de reventa, de igual manera que con el alquiler, la reventa de departamentos pequeños es más factible que los de mayor metraje; y el menor riesgo, a menor inversión menor es el riesgo, asimismo, un departamento de bajo metraje representa menor pago de arbitrios y menor pago de gastos fijos. Lo anterior mencionado acompañado de la alta

densidad poblacional de la capital del Perú (Lima), ha favorecido a que los departamentos sean cada vez más compactos y de menor número de habitaciones y baños.

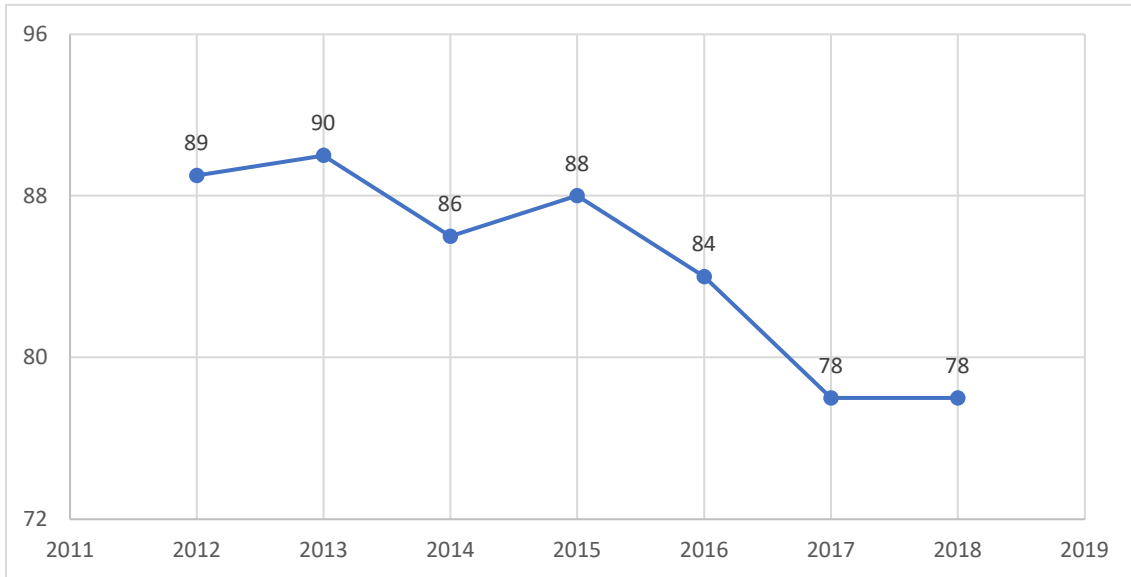


Ilustración 2.3.6: Área promedio de departamentos disponibles para la venta (en metros cuadrados)

Fuente: BBVA research

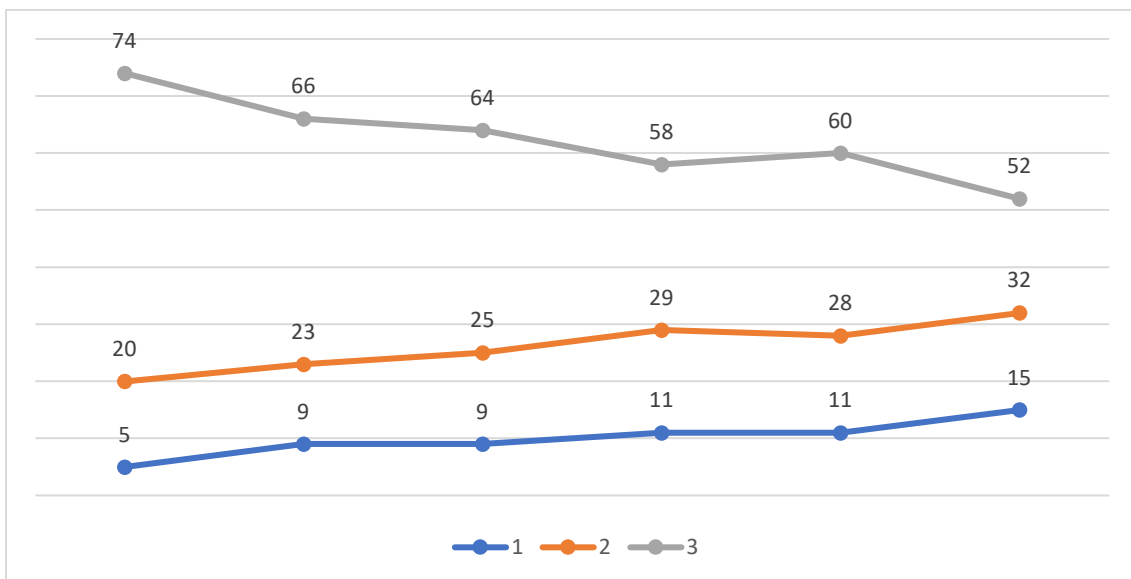


Ilustración 2.3.7: Departamentos según número de dormitorios (participación en la oferta, %)

Fuente: BBVA research

2.3.2. Influencia del Covid19 en el mercado inmobiliario.

Para poder medir las consecuencias del Covid19 y la cuarentena producto de la pandemia, nos trasladaremos a la información otorgada por el fondo Mivivienda y los sistemas financieros en la colocación de diferentes tipos de créditos.

En la ilustración 2.3.8, observamos una constante en el volumen de colocación de créditos hipotecarios dirigidos a la vivienda, con una leve pendiente positiva entre los periodos del 2015 al 2019. Por otra parte, a partir del periodo 2019-2020 con las medidas restrictivas y con la paralización en las actividades económicas, vemos una contracción en el volumen de créditos hipotecarios entregados, con una variación porcentual de -13.1% para el fondo Mivivienda y -21.4% para las instituciones financieras.

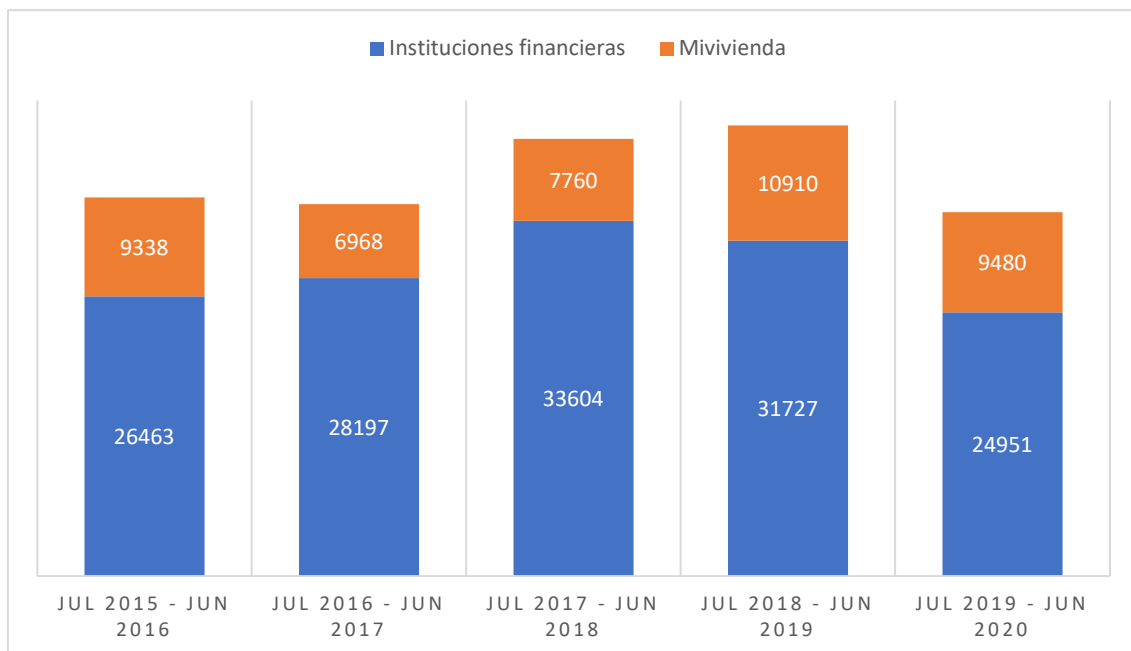


Ilustración 2.3.8: Colocación de créditos hipotecarios para vivienda: julio 2015 – junio 2020 (número de créditos)

Fuente: BBVA research

En la ilustración 2.3.8, los desembolsos de los créditos del fondo Mivivienda, se puede apreciar que el año 2019 fue un año de recuperación en la cuantía de créditos desembolsados, sin embargo, a partir de enero del 2020 se precipitó la caída de los mismo y estableciendo su máxima caída en el mes de abril con solo 149 desembolsos de créditos a diferencia del 976 de abril del periodo anterior. Lo anterior mencionado representa una variación porcentual de -84.7%.

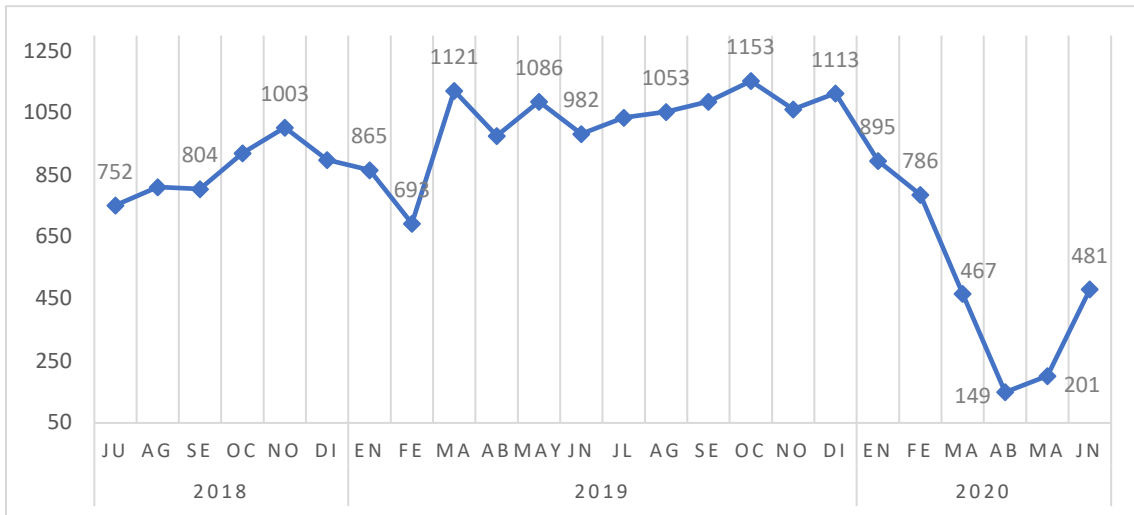


Ilustración 2.3.9: Desembolso de créditos hipotecarios Mivivienda: julio 2018 – junio 2020 (número de créditos por mes)

Fuente: Fondo Mivivienda

Según una encuesta diseñada y realizada por la ASEI (Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú), pesar del deterioro en el mercado inmobiliario, más del 60% de los inversores en el sector inmobiliario tienen una proyección positiva del futuro próximo, donde este 60% de inversores aseguran aumentar sus inversiones e incrementar las capacidades de sus empresas. Por otra parte, el 22.90% de los inversionistas aseguran mantener el mismo nivel de actividad y el 16.7 de inversores esperan reducir el nivel de inversión.

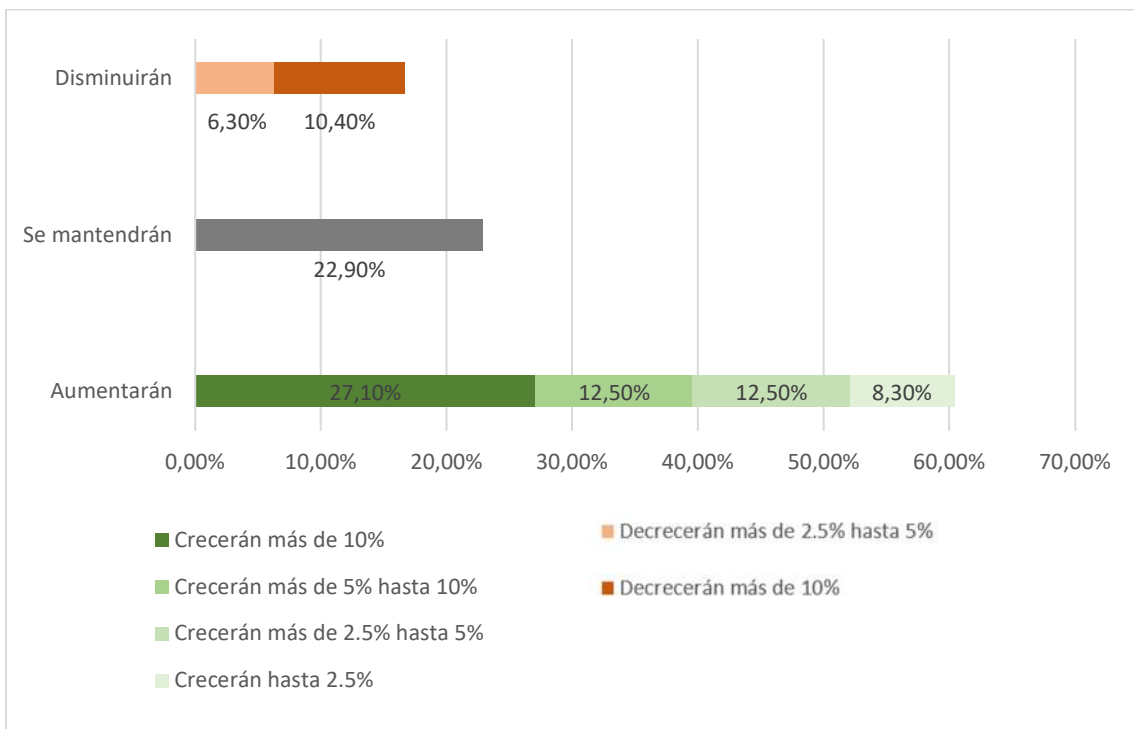


Ilustración 2.3.10: En los próximos 12 meses (periodo set-20 a Ago-21), ¿Cuál considera que será el nivel de inversión en nuevos proyectos respecto al período anterior?

Fuente: Estudio de expectativas de inversión de socios ASEI

Muestra: Representa el 49% de la oferta disponible de los socios de ASEI

Por otra parte, el ASEI realizó un sondeo de cómo ha comportado el precio de las viviendas entre los meses de mayo y agosto, periodo que comprende la cuarentena y la baja actividad económica. Donde el 39.6% sostuvo que ha mantenido el precio de las viviendas, el 37.5% redujo los precios de las viviendas ofertadas y el 22.9% incremento sus precios. Al mismo tiempo, Ricardo Arbulú el actual presidente de la comisión para el análisis del mercado ASEI, estableció que los descuentos en el precio de viviendas se presentaron en las viviendas categorizadas como “top” o de valores más altos, mientras que el resto de segmentos ha mantenido sus precios o se elevaron entre 2.5% a 5%.

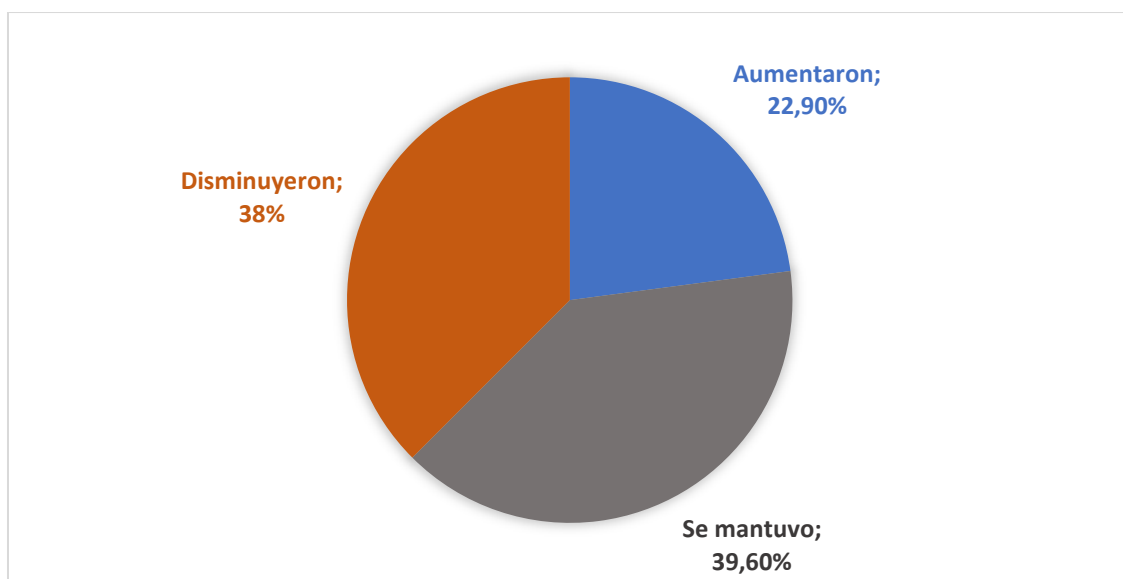


Ilustración 2.3.11: ¿Cuál cree que ha sido el comportamiento de los precios de venta (en soles) de las viviendas en sus proyectos, en el último cuatrimestre (periodo May-20 a Ago-20)?

Fuente: Estudio de expectativas de inversión de socios ASEI

Muestra: Representa el 49% de la oferta disponible de los socios de ASEI

2.4. Identificación de Tribu de Consumo y oportunidad de inversión.

Bajo lo anterior descrito en el estudio del entorno económico tanto de Perú como de la industria de la construcción y el sector inmobiliario, identificamos que la carencia de oferta de viviendas es uno de sus principales problemas sociales. Po lo tanto, la oportunidad de negocio se basará

en satisfacer esa demanda insatisfecha y se realizará mediante el ingreso al mercado inmobiliario a partir de una iniciativa empresarial.

La iniciativa en mente es la creación de una “Gestora de Viviendas Cooperativas”, y esta decisión está basada en un conjunto de conceptos. Para definir los mencionados conceptos y como se acogen a la incitativa antes mencionada, debemos de precisar y delimitar el concepto de la iniciativa bajo ciertos criterios:

- Elección del mercado a ingresar:

El ingreso a un mercado que aún se mantiene al alza, multiplica las posibilidades de éxito de las futuras empresas. Por otra parte, el ingresar en un sector que ha alcanzado su máximo potencial dificulta el crecimiento, debido a la competencia directa con las empresas históricas pre existentes

En este sentido el sector inmobiliario en el Perú se mantiene en auge y su tendencia a la expansión del mismo se mantendrá positiva a través del corto, medio y largo plazo. Esto se debe a que el Perú en la actualidad es un país en vías de desarrollo, donde cada año la población sale de situación de pobreza e ingresa al sistema capitalista (ilustración 2.3.11 y 2.4.1).

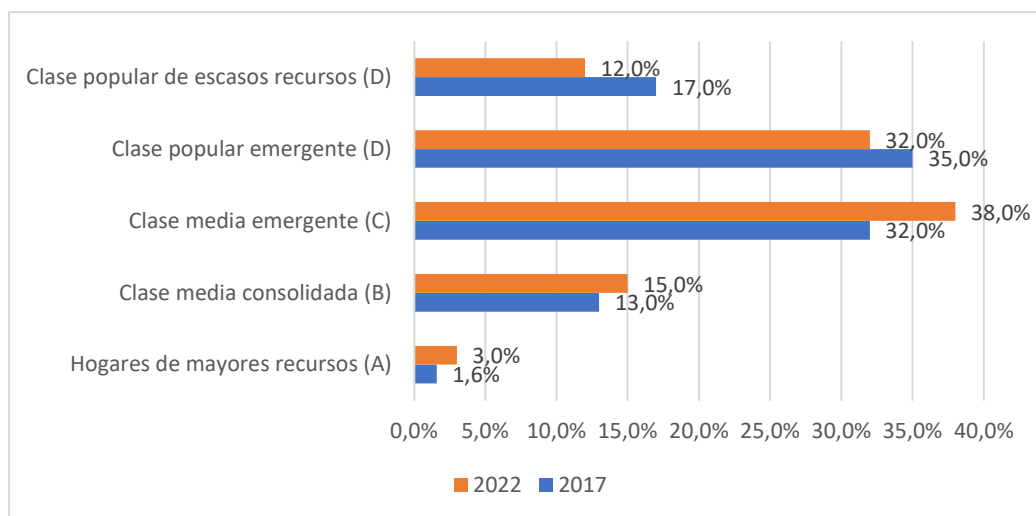


Ilustración 2.4.1: Estructura y proyección de los hogares urbanos por nivel socioeconómico (% del total de hogares urbanos)

Fuente: BBVA research / Apoyo consultoría, estimación elaborada en setiembre del 2018

- Producto:

El producto o servicio que se ofrezca al mercado, debe de contar con dos características principales para su éxito sobre la competencia: la primera que es que el servicio o

producto sea único o innovador, esto se define por la diferencia en la esencia del producto frente a la competencia; la segunda característica es la de ser un producto o servicio consumible, esto se traduce como un producto o servicio de amplio espectro de compra, de contratación periódica y/o fidelización y recomendación por parte de los clientes.

Bajo las características antes mencionadas, los servicios para la gestión de viviendas cooperativas, cumplen los criterios al ser un servicio con amplio margen de contratación (la necesidad básica de vivienda), la contratación periódica por parte de inversionistas en bienes y raíces, y el amplio margen de fidelización de los clientes cooperativistas -al ser parte de un proyecto importante como es el de su vivienda. Como extra en las características del producto o servicio, denotamos que el precio final de la vivienda por parte de una cooperativa de viviendas es en promedio un 20% más económica que en las ofertadas por las inmobiliarias tradicionales.

- Solución a una problemática:

Un producto o servicio nuevo ofrecido al mercado debe permitir satisfacer una necesidad o resolver un problema existente. Este producto o servicio para ser exitoso no debe estar obligado en resolver los problemas del público en general, pero si debe estar enfocado a la resolución problemática de una “tribu de consumo” específica dentro de la sociedad. Existen diversas formas de resaltar un producto o servicio mediante la resolución de problemas, pero entre las dos principales tenemos: el lograr solucionar algo que no poseía una solución y el lograr una solución distinta a un problema pre existente.

En el caso de la “gestora de viviendas cooperativas” es un servicio que en el mercado peruano no se ha visto y aborda la problemática de la escasez de vivienda desde una perspectiva distinta a la de las promotoras inmobiliarias tradicionales. Esto se explica al detallar la visión de eliminar la figura del capitalista en la promoción de viviendas tradicional, para poder eliminar la ganancia esperada por el mismo y entregar una vivienda a precio de coste.

- Perdurabilidad a través del tiempo:

Si se piensa en la creación de una empresa en lugar de una comercialización temporal de productos, la empresa debe de contar con una estructura diseñada para la repetición constante a través del tiempo en el abastecimiento de productos o servicios. Por otra parte, el producto o servicio debe cumplir con criterios mencionados en el apartado de “Producto”.

Bajo este criterio la empresa de “gestora cooperativa de viviendas”, es perdurable a través del tiempo. Esto se debe a que los servicios ofrecidos se consolidarán con una estructura cíclica que abarcará desde la atracción de clientes hasta la entrega de viviendas, con el objetivo de repetir procesos y mejorar la competitividad.

- Escalabilidad:

Este término es un anglicismo que se emplea para describir la capacidad de un negocio o un sistema de crecer por sí mismo, esto denota que un negocio exitoso es aquel que tiene la capacidad de expandir, adaptar y manejar un continuo crecimiento.

Al adaptar este término a la empresa en proyección, la escalabilidad es un concepto que se acoge a lo ofertado por la empresa, debido a que nuestro equipo de trabajo se limitará a los servicios de asesoría y gestión del proyecto. Por otra parte, nuestro equipo de gestión estará apoyado por sistemas digitales. Con la combinación de sistemas digitales y personal altamente capacitado en gestión, pretendemos abarcar mayor número de proyectos, sin expandir de manera considerable la magnitud de los equipos de trabajo.

Como podemos observar el ingresar al mercado inmobiliario peruano cumple con la condicional de mercado. Por otra parte, para cumplir con el resto de condiciones, no estamos en condiciones de ingresar con una promotora de viviendas tradicional y para ello debemos de ingresar al mercado con un producto que aborda la problemática de viviendas desde una perspectiva distinta. La “gestora viviendas cooperativas”, cumple con el resto de condicionales al ser un servicio nuevo en el mercado peruano y que aborda de distinta figura la resolución de un problema como es el de la vivienda en la sociedad peruana.

Por otra parte, la identificación de nuestra “tribu de consumo” aún está en proceso de maduración y nuestro objetivo es identificar a las personas que deseen una vivienda en el mediano plazo bajo el lema de “si quieres ir deprisa, ve solo; si deseas llegar lejos, ve en grupo”.

3. Empresa y Metas Estratégicas.

3.1. Gestora de Viviendas Cooperativas en Perú

Una cooperativa de viviendas, propone una formula competitiva poder plasmar la compra de una vivienda con buenas prestaciones, al mejor precio posible. Para poder concretar la breve explicación antes mencionada redactaremos una serie de definiciones y conceptos.

Como concepto primordial, debemos de conocer que una cooperativa es la asociación de un conjunto de personas, a su vez, estas mismas se caracterizan por poseer un mismo interés y un objetivo común. En el detallado de una cooperativa de viviendas -donde esta misma hace referencia al objetivo común- es el proveer de viviendas promovidas por los propios cooperativistas a un precio de coste, sin ánimo de lucro, lo que supone un gran ahorro en relación a viviendas ofertadas por los promotores tradicionales.

Como resultado, tenemos que la agrupación de los cooperativistas es el punto de partida de la cooperativa de viviendas, debido a su interés común y al objetivo de auto promover sus viviendas. Por otra parte, para poder plasmar este objetivo común de promover viviendas, necesitan de un grupo de profesionales que realicen la gestión del proyecto en mención y es en este punto donde aparece la figura del gestor de viviendas cooperativas. Figura, la cual representa un conjunto de profesionales de la gestión inmobiliaria, que acompañarán a los cooperativistas en el transcurso de su proyecto desde la concepción del proyecto, pasando por la financiación del proyecto, la ejecución material de las viviendas, y así poder culminar con la entrega de las viviendas. Por otra parte, la presencia de las gestoras de viviendas cooperativas es necesarias para los cooperativistas, por la solicitud de profesionales en gestión por parte de las entidades financieras, para poder garantizar el financiamiento del proyecto.

Ahora bien, mientras el papel de los cooperativistas es el solventar económicamente el proyecto y de acompañar al proyecto desde su inicio hasta su fin, el rol de la gestora se basa en estudiar y elaborar una propuesta que unifique el deseo de los cooperativistas (propuesta que será desarrollada junto a profesionales de arquitectura e ingeniería), donde los costos del proyecto serán los que determinen el precio de las futuras viviendas.

Según DOMO (gestora de viviendas), “la gestora de la cooperativa, es la directora de orquesta de la vivienda cooperativa”, donde el objetivo primordial es el asesoramiento a las cooperativas formales con los temas de la planificación y experticia inmobiliaria.

La principal ventaja de una vivienda producto de una cooperativa, es el ahorro que promedia un 20% a las promociones inmobiliarias tradicionales. Y donde este ahorro se logra principalmente eliminando la figura del promotor capitalista y su proyección del retorno de su inversión. Otra ventaja adicional, es cuando bajas lo precios de vivienda, bajan los costes de interés en el sistema financiero.

En consecuencia, el rol que buscamos como empresa gestora es la de maximizar los beneficios al conjunto de cooperativistas con el asesoramiento, seguimiento y desarrollo de su vivienda.

Donde estos beneficios se vean plasmados en una mejor calidad de vivienda, al precio más económico posible.

3.2. Misión, Visión, Valores corporativos y objetivos.

La organización debe de contar una serie de definiciones que ayuden a identificar la identidad de la empresa y los objetivos comunes dentro de ella, del mismo modo, emplearemos una serie de factores que nos otorgarán una proyección a futuro y los pasos a seguir para materializar los objetivos.

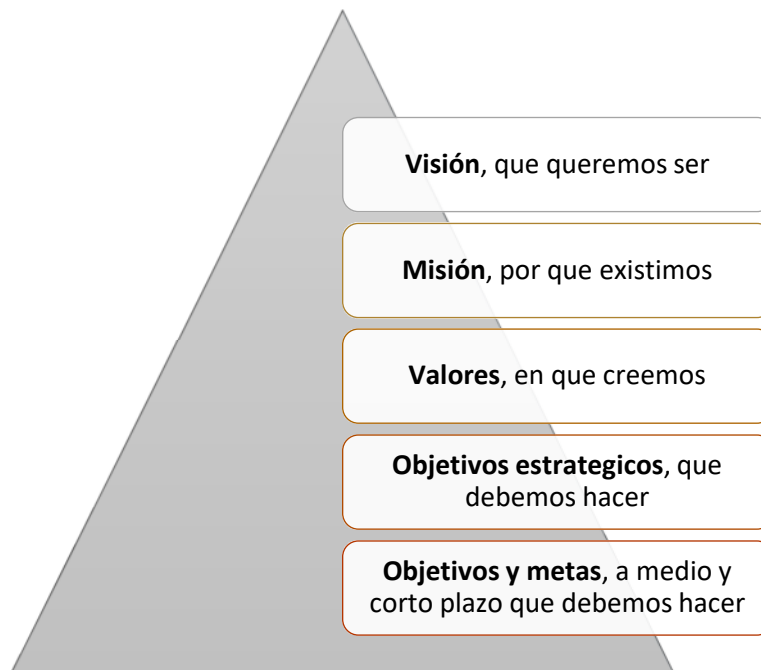


Ilustración 3.2.1: Pirámide decisiones estratégicas

Fuente: Adaptación de R.S. Kaplan y D.P. Norton (2001)

3.2.1. Visión.

Llegar a ser una empresa líder y referente en el sector inmobiliario peruano en los próximos cinco años, respaldados por un amplio número de cooperativistas.

3.2.2. Misión.

Entregar el mejor servicio de asesoría y gestión inmobiliaria a nivel nacional.

3.2.3. Valores Corporativos.

Los valores corporativos serán de vital importancia, tanto para la adquisición de nuevos clientes como para el desempeño de labores cotidianas. La gestora de viviendas cooperativas se debe

de caracterizar por políticas de transparencia donde la satisfacción del cliente sea un objetivo más del proyecto. Entre los principales valores corporativos tendremos:

- **confianza**, la cual se verá reflejada en la calidad de las relaciones entre colaboradores al interior de la empresa, asimismo, esperamos aumentar el nivel de productividad derivada de la mejora de las relaciones del personal y al final poder transmitir la misma en el trato con los clientes.
- **transparencia en la información**: la transparencia en el trato de la información será de vital importancia para generar la confianza y participación en los trabajadores, por otra parte, es de vital importancia mantener con el mayor grado de información posible a los cooperativistas del avance de sus proyectos.
- **integridad**, esto determina un comportamiento ético en las diversas acciones de la empresa, y poder reflejar un comportamiento adecuado en cada trabajador.
- **Pasión**, la base de la empresa y de cada colaborador perteneciente a ella debe ser la pasión por su trabajo, el creer en el beneficio que entrega su labor a la sociedad, asimismo, y uno de los principales objetivos es transmitir esa misma pasión a los futuros cooperativistas.

3.2.4. Objetivos Estratégicos.

En la actualidad existe un macro objetivo, el cual es ingresar al mercado inmobiliario peruano y para tal fin, debemos de disgregar nuestro macro objetivo en un conjunto de objetivos trazables a través del tiempo:

- Conformación de las diversas áreas de la empresa.
- Búsqueda de equipos de trabajo.
- Conformación de equipos.
- Determinación de responsabilidades.
- Formalización de la empresa y su constitución jurídica.
- Implementar áreas de trabajo.
- Establecer una estimación a las cuotas de mercado.
- Establecer una estimación a los niveles de productividad.
- Determinar los capitales necesarios.
- Crear ruta o flujo de trabajo.
- Atraer clientes para el desempeño laboral.

4. Análisis del Entorno

4.1. Análisis del Entorno General (Análisis PESTEL).

En un origen era conocido como el análisis PEST, debido a que hacía hincapié en el entorno político, económico, social y tecnológico. Sin embargo, a través del tiempo se adicionaron dos variables: el factor ecológico y el factor legal (donde se obtuvo el término PESTEL). El análisis PESTEL, es aquel que se encarga de revisar y analizar todos aquellos factores ajenos al control interno de la empresa, factores que tienen la posibilidad de favorecer o afectar el desempeño de la organización.

4.1.1. Factores políticos.

Son aquellos factores que establecen una serie de regulaciones que las entidades y los sectores deben someterse.

- Existencia de políticas que favorecen a la formalización de la economía.
- Un favorable entorno a la inversión, debido a la continuidad de las políticas macroeconómicas.
- La existencia de óptimas políticas monetarias.
- La política de reducir el endeudamiento externo, al mantener una sostenible política de no gastar más de lo que se produce.
- Posibles cambios en autoridades y partidos políticos por hechos de corrupción.
- Las actuales marchas espontáneas de carácter político en Perú, promovidas por la carencia de representación de los parlamentarios con la población.
- El reciente nombramiento de un nuevo presidente Francisco Sagasti, luego de la salida del presidente de facto Manuel Merino y el presidente Martín Vizcarra.
- Las declaraciones del actual presidente de transición en garantizar elecciones para el 21 de abril del 2021 y el cambio de gobierno el 28 de julio del 2021.
- La incertidumbre en el cambio de orientación política liberal a socialista por parte de la población, basada en las actitudes de los líderes políticos en las marchas recientes.

4.1.2. Factores económicos.

En este factor, se analizarán las señales referentes a la evolución económica del país y si el sector en estudio será favorable o no a través del tiempo.

- Crecimiento constante del PIB hasta finales del 2019. Sin embargo, la pandemia del Covid19 ha reducido los niveles de actividad económica. Según las previsiones del BBVA

research, el Perú recuperará los niveles económicos previos al Covid19 a finales del 2021 o mediados del 2022.

- En la actualidad por la reducción del nivel de actividad económica, se ha reducido la demanda de viviendas. Sin embargo, los niveles de adquisiciones se están recuperando debido a la baja de las tasas de interés.
- Existen niveles de empleo formal reducidos.
- Las proyecciones del incremento de la clase media se desfazarán de dos a tres años.
- Incremento en los niveles de deuda pública y déficit fiscal, por consecuencia del estado de emergencia en la pandemia del Covid19.

4.1.3. Factores sociales.

Dentro de este apartado, se determinará cuáles son los factores sociales que puedan influenciar en el sector inmobiliario y la empresa a fundar.

- Por consecuencia de las medidas de confinamiento, las familias e individuos han tomado conciencia de la importancia de la vivienda y la necesidad de nuevos espacios para networking, entretenimiento, etc.
- Los niveles de riqueza de la sociedad peruana se ven fortalecidos a través del tiempo. Donde se observa el constante descenso en los niveles de pobreza.
- La sociedad peruana es una de las más jóvenes de Latinoamérica, donde el promedio de edad es de 27.10 años al año 2016.
- Restricciones en las condiciones laborales, debido a la pandemia del Covid19.

4.1.4. Factores tecnológicos.

Estos factores están relacionados con la innovación y como la mejora constante de productos beneficia a la sociedad y a los diversos sectores involucrados.

- El confinamiento, ha producido una aceleración en el comercio electrónico de al menos 7 años y ha elevado las ventas electrónicas en un 30% en promedio según el diario gestión.
- La prolongación del confinamiento ha producido que el estado se adapte y emplee plataformas digitales para diferentes trámites como permisos, documentos y más. En la actualidad implementaron un aplicativo donde una persona natural puede transformarse en una persona jurídica, de forma virtual, sin papeleos y en menos de 24 horas.

- Entre las empresas de construcción del Perú, existe una escasa adopción de herramientas especializadas de gestión digital en la construcción y el sector inmobiliario como: Dynamics Nav Construcción, Procore, etc.
- Dentro de las comunidades de ingeniería y arquitectura se van adoptando metodologías para el diseño de proyectos de construcción como BIM. La adopción de esta metodología está potenciada por el estado peruano con el “Plan BIM Perú”, el cual propone que la totalidad de los proyectos contratados con el estado sean desarrollados bajo esta metodología y con las herramientas especializadas como Revit, AECOsim, etc.

4.1.5. Factores ecológicos

En este factor estaremos relacionados con la preservación del medio ambiente.

- La carencia de rellenos o zonas habilitadas para desperdicios de la construcción.
- La falta de profesionales en Lean Construction.
- El estado peruano fomenta con bonos como “Mivivienda Verde” a las promociones inmobiliarias que cumplan con una serie de requisitos medio ambientales. Sin embargo, dentro de los bonos otorgados por el estado “Mivivienda Verde”, es uno de los menos otorgados por la novedad del mismo.

4.1.6. Factores legales.

Aquí incluiremos las leyes que afectarían al desempeño de la empresa y sus actividades.

- Las legislación tributaria y arbitrariedades por parte de las entidades reguladoras.
- Tiempo prolongado en otorgar los permisos de construcción.
- Legislación laboral especial para trabajadores de la construcción.
- Cambio de normativas del Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE).

4.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Desarrollado por Michael Porter en 1987, es una herramienta que se emplea para un análisis detallado del entorno competitivo, el cual describe las diversas barreras que existen en el sector. Cada una de las cinco fuerzas de Porter logra determinar como el entorno perturba la capacidad del correcto desempeño empresarial. Por otra parte, al determinar los factores que influyen directamente en el sector de estudio, tenemos la posibilidad de analizar la potencial rentabilidad del sector y cuáles serán las diversas barreras a atravesar para rentabilizar en el mismo.

En definitiva, el modelo de Porter a diferencia del análisis PESTEL, permite delimitar las diferentes barreras competitivas en el sector de estudio. Asimismo, a una empresa ya instaurada en el sector, le permitiría evaluarse frente a la competencia.

Los factores a analizar dentro de las cinco fuerzas de Porter son: amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

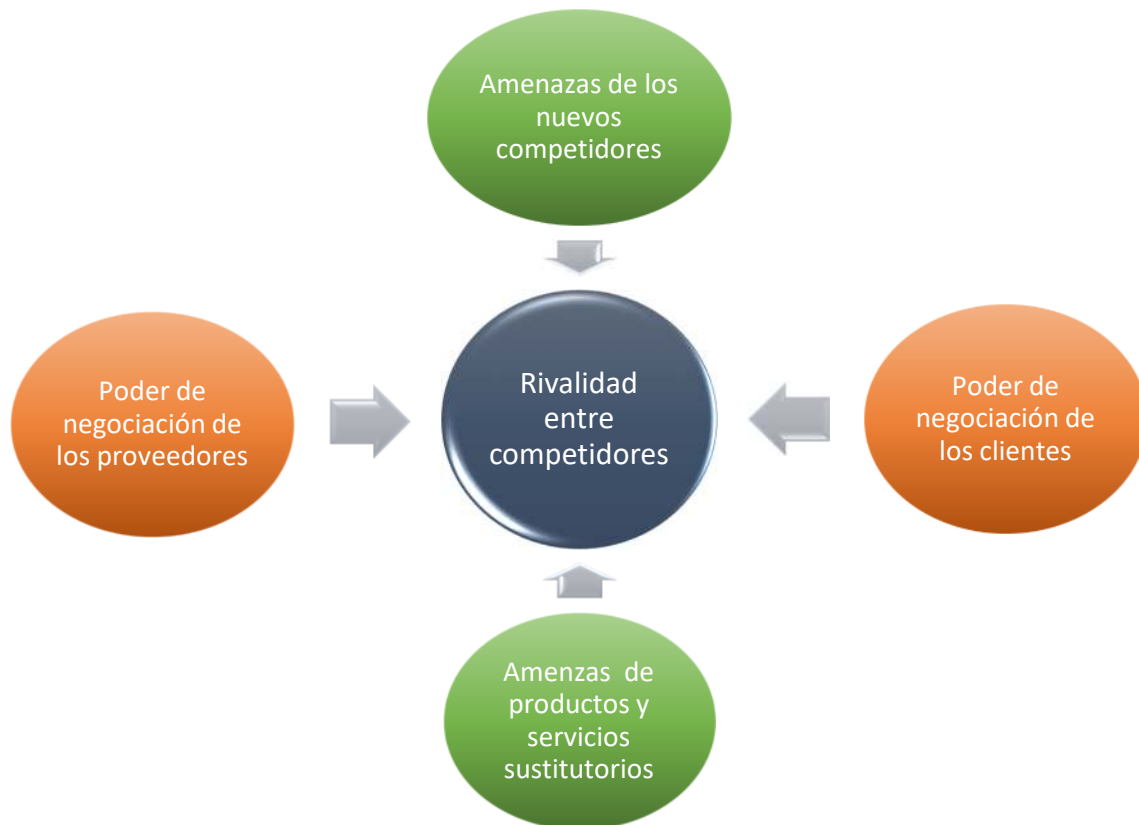


Ilustración 4.2.1: Las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Adaptado de Porter (1987).

4.2.1. Amenaza de nuevos competidores.

Siempre que en un sector es de alta rentabilidad económica, se propaga en el mercado, atrae a futuros competidores los cuales contarán con diversas estrategias competitivas. Las barreras de entrada se caracterizan por el riesgo a reducir los beneficios en las empresas instauradas en el sector. La gravedad de esta amenaza, radica en las diversas barreras de entrada que tenga el sector en mención, de la posibilidad de crear barreras por parte de las empresas ya instauradas. Este análisis de amenazas de entrada, procura identificar los diversos factores que influyen en una empresa que proyecte ingresar al sector.

Entre las diversas barreras de entrada tenemos: Las economías de escala, diferenciación del producto, altos niveles de capital de ingreso, capacidad técnica, etc.

Nosotros como empresa gestora de vivienda cooperativas, ingresaremos al sector inmobiliario con un servicio diferenciado y para un público específico. Entre las principales barreras de entrada a nuestro sector tenemos:

- Capacidad técnica:
Al ser un servicio de gestión de proyectos, el capital principal de la empresa será el conjunto de profesionales altamente capacitados en los servicios mencionados.
- Diferenciación del producto:
La finalidad de nuestros servicios, es gerenciar los proyectos inmobiliarios de nuestros clientes cooperativistas, donde su visión sea obtener una vivienda de calidad sin ánimo de lucro.
- Inversión de capital:
Para realizar las tareas de gestión en óptimas condiciones, se realizará una inversión en: equipos, capacitaciones, sistemas de gestión, captación de clientes, etc.
- Imagen de la marca:
Al ser la primera empresa en ofrecer este servicio a nivel nacional en el Perú, tendremos la ventaja de ser la marca fundadora.

4.2.2. El poder de negociación de los clientes.

Este poder se traduce en la capacidad de rentabilizar un negocio, debido a que un cliente siempre intentará obtener el mayor beneficio por su oferta monetaria. En estos términos los clientes tienen el poder de forzar a las empresas a: reducir los precios del producto, aumentar la calidad del mismo y mejorar servicios de atención. El poder de negociación de los clientes fomenta una mejora constante en los procesos de producción para poder reducir costes e incrementar la calidad de los productos.

Entre los diversos poderes de negociación de los clientes tenemos: la concentración de las ventas en un número reducido de clientes, los productos comparables, la auto producción o el autoservicio, etc.

En el particular caso de las gestoras de viviendas cooperativas, ofreceremos un servicio integral que abarca desde la concepción del proyecto hasta la entrega de viviendas, donde el cliente se

comprometerá en la realización del proyecto y algunos de los poderes de negociación de los clientes son:

- La elección de una vivienda construida:
Este poder se traduce en la celeridad que pretenda el cliente en mención para adquirir su nueva vivienda. Por ejemplo: si el cliente desea una vivienda en el corto plazo, lo más factible para él será adquirir una vivienda construida; sin embargo, si el cliente tiene una proyección al medio o largo plazo y desea priorizar la calidad y el precio de su vivienda, sería un cliente óptimo para la cooperativa.
- El amplio conocimiento del mercado:
La vivienda, al ser un producto de alto valor económico, es adquirida pocas veces en la vida por parte de los clientes. Por otra parte, al ser esta una de las decisiones más importantes en la vida de las personas es producto que será ampliamente estudiado y meditado antes de su compra.

4.2.3. El poder de negociación de los proveedores.

En la actualidad para la producción de un bien o un servicio, muchas de las partidas de los mismos están tercerizadas o delgadas a un proveedor y esto significa que se caracteriza por el potencial de ejercer un cambio en las calidades, el precio del producto final y el tiempo de entrega del mismo. Por todo lo anterior, los proveedores cuentan con una influencia directa dentro de las empresas.

Entre las diversas amenazas de los proveedores tenemos: la existencia de un bajo número de proveedores, esto limita el poder de las empresas de negociación y limita la capacidad de producción de las empresas; la importancia del cliente o sector para el proveedor, si para el proveedor representas una mínima parte de sus ventas o si te vende un producto secundario de su inventario, no tendrás suficiente relevancia para el mismo y puede manejar ampliamente las condiciones de precio, calidad, tiempo; la importancia del producto, si el producto es de gran importancia para el sector, el poder del producto del proveedor incrementará sus precios; etc.

En el particular de las gestoras de viviendas cooperativas, el poder de negociación de los proveedores es:

- La calidad del producto terminado:
La vivienda, es un producto que el cliente aprecia más la calidad al precio, el conseguir proveedores que garanticen una calidad al mejor precio es de vital importancia, entre

los principales proveedores tenemos: arquitectos, ingenieros, constructoras, abogados, etc.

- Diferenciación del producto:

Nuestro producto está centrado en la concepción de proyectos de viviendas y la necesidad radica en la especialización de los diversos proveedores.

- Grupos de proveedores concentrados:

En el Perú existen grandes grupos sindicales en la construcción, los cuales elevan los precios por ejecución material del proyecto. Asimismo, los colegios y arquitectos e ingenieros y las municipalidades, representan grupos monopólicos de las diversas aprobaciones que deben llevar los proyectos.

- Especialización de los proveedores:

Los proveedores especializados en una tarea en específico serán escasos y de alto valor.

4.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

Esta amenaza está delimitada a explicar el ingreso de nuevos productos que compitan directamente con los ofertados y reduzcan la cuota de mercado. Por otra parte, para minimizar las consecuencias de los productos sustitutos se debe estar atento a la evolución de los mercados y la tendencia de los mismos a fin de prever una posible adaptación.

Entre las dos principales amenazas de productos sustitutorios tenemos: la creación de nuevos productos que compitan con el ofertado y la competencia de nuevos países, donde la oferta de productos similares por parte de países extranjeros.

En el caso de la gestora de viviendas, nosotros ingresaremos al mercado peruano como producto sustitutorio de las promotoras inmobiliarias tradicionales. Sin embargo, las amenazas de productos sustitutorios en la gestora de viviendas cooperativas son:

- La autogestión de los proyectos:

Existe la posibilidad de que los individuos carentes de vivienda se reúnan y conformen una sociedad, complementen esfuerzos y realicen un proyecto para la concepción de sus proyectos inmobiliarios.

- La gestión de proyectos de manera informal:

Podrían aparecer gestores que no formalizarían su accionar empresarial y a su vez reducir los costes en pago de impuestos, etc.

- Distintas metodologías para la gestión de proyectos:

La aparición de nuevas empresas gestoras, bajo diversas metodologías de gestión, logre optimizar los procesos de gestión y reducir los precios de venta al consumidor.

4.2.5. Rivalidad entre competidores.

Las amenazas y poderes descritos anteriormente, llevan a la rivalidad entre competidores. En consecuencia, la rivalidad entre competidores refleja el sistema de mercado donde el hallazgo de un nuevo nicho de mercado rentable atrae a nuevos competidores y la competencia existente en un sector maduro y de poco crecimiento representa una competencia agresiva donde el incrementar la cuota de mercado significa reducir la cuota de mercado del rival.

En el caso de las gestoras de viviendas representa este un producto nuevo en el mercado peruano, y al ser el mismo, un producto sustitutorio de las promociones inmobiliarias tradicionales, entrará a competir directamente con las promotoras y grupos inmobiliarios del país.

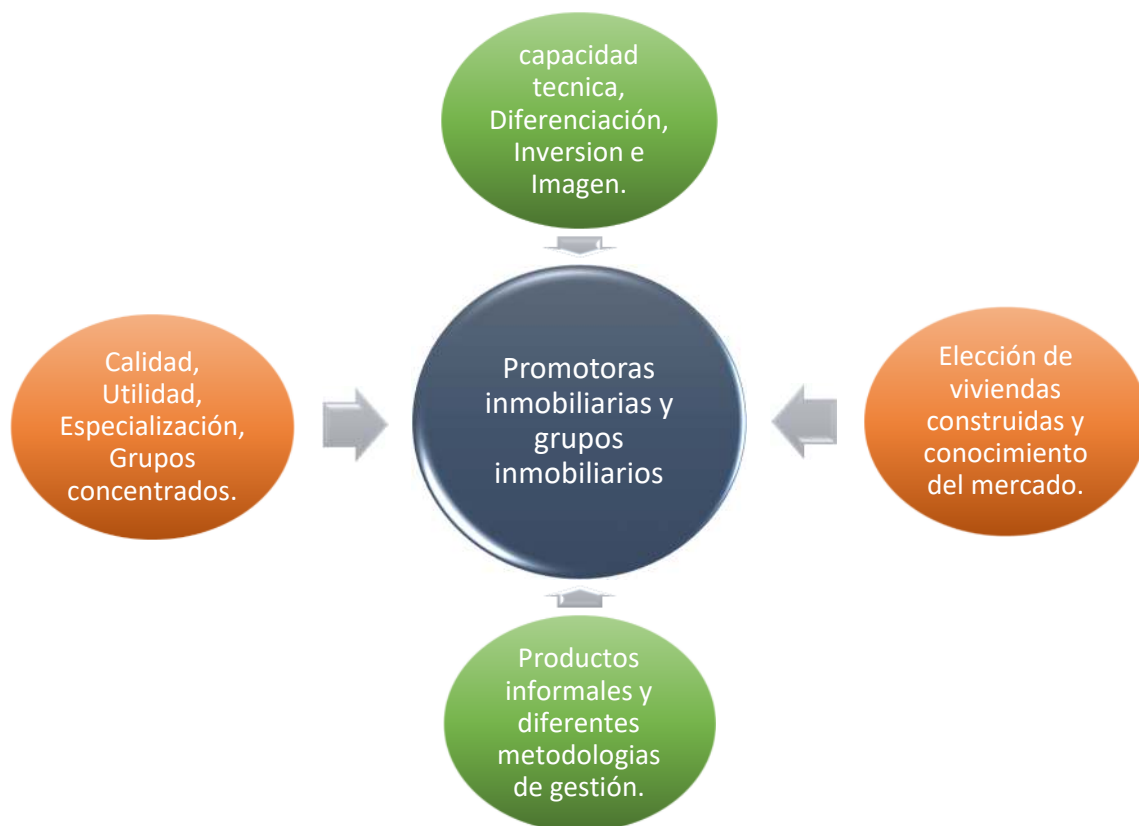


Ilustración 4.2.2: Las cinco fuerzas de Porter para una gestora de viviendas.

Fuente: Elaboración propia y adaptación de las cinco fuerzas de Porter.

5. Análisis de la Cadena de Valor.

Esta metodología es desarrollada por Porter en 1987 propone que la empresa implementa una serie de eslabones concatenados que van agregando valor al producto o servicio que la empresa promueve y que el consumidor adquiere al finalizar las etapas del producto. La principal ventaja de esta metodología es la de conocer las ventajas competitivas que puede desarrollar la empresa. Por otra parte, Porter en esta metodología definió dos categorías distintas: la primera lleva el nombre de “actividades primarias”, las cuales se caracterizan por ser las actividades que contribuyen al producto o servicio ofertado; la segunda categoría es las “actividades de apoyo”, las cuales, si bien no son actividades propias para plasmar el producto o servicio, deben de estar presentes para su concepción final.



Ilustración 4.2.1: Cadena de valor

Fuente: La elaboración del plan estratégico / adaptado de Michael Porter 1987

5.1. Actividades Primarias.

Entre las actividades primarias contamos con toda aquella actividad que incide en la producción del producto o servicio ofertado.

- **Logística interna:**
Está asociada a los procedimientos internos que se deben ejercer para acopiar las herramientas o materiales necesarios para una correcta planificación. En esta etapa se busca lograr la mayor eficiencia, debido a que es la actividad previa a la de producción. En el particular de la proyección de empresa en estudio, esta labor logística se trasladará a un ambiente continua comunicación entre los diversos equipos de trabajo. Donde existirá una oficina central (física o digitalizada), la cual se comunicará con las diferentes áreas y equipos de trabajo, la cual estudiará la evolución de propuestas y proyectos.
- **Operaciones o Producción:**

Dentro de operaciones y producción entran las actividades de mayor valor donde se materializará el producto o servicio. En esta actividad primaria, se buscará el minimizar los costes mediante la reducción en desperdicios y optimización de recursos.

Para la gestora de viviendas, la producción está centrada en la evolución de los proyectos contratados y la planificación para el cumplimiento de metas y objetivos. Por otra parte, los equipos de producción deben primar la calidad de los trabajos a ejecutar por parte de terceros y ser el principal filtro en la calidad de los proyectos. Las operaciones de producción abarcan diferentes etapas dentro de las cuales tenemos: la identificación de la necesidad de los cooperativistas, el planteamiento del proyecto, el diseño del proyecto inmobiliario, la búsqueda de financiación, la ejecución material del proyecto y la finalización del proyecto con la entrega de viviendas.

- **Logística externa:**

Está asociada a los sistemas logísticos con los que debe de cotar la empresa para una correcta relación con los clientes, entre ellas están la comunicación, los envíos, las respuestas, transportes, etc. Por otra parte, el contar con un sistema logístico eficiente, representa un intercambio fluido de la información necesaria para poder realizar previsiones de demanda futura.

La logística externa aplicada a la gestora de viviendas cooperativas, se traduce en una comunicación constante con los cooperativistas y contar con la capacidad de mostrar la evolución de sus proyectos en tiempo real para la satisfacción de los mismo.

- **Marketing y ventas:**

Estas actividades se encuentran asociadas a la capacidad de incentivar al usuario final a adquirir tu producto o servicio. Para desarrollar esta capacidad, se deben emplear la publicidad, promociones, campañas, precios, etc. Una buena campaña de marketing representa una ventaja competitiva frente a la competencia.

El área de marketing, deberá ser la principal encargada de dar a conocer el producto alternativo que ofrecemos, deberá de identificar un segmento de clientes acorde a los principios de los cooperativistas y deberá de identificar sus necesidades. En conclusión, el área de marketing, debe de realizar una labor que facilite la contratación de nuestros servicios a los clientes.

- **Servicios de postventa:**

El servicio de postventa es de vital importancia para la fidelización del cliente y estas se pueden plasmar como: la reparación de productos defectuosos, instalación de productos complejos, servicios de capacitación, facilitar los repuestos, atención

personalizada, etc. La confianza de los consumidores aumenta si las empresas cuentan un adecuado servicio de postventa.

Los servicios de postventa, se encargará de medir la satisfacción del cliente, de garantizar los servicios prestados y de analizar las opciones a mejora que se presenten.

La estructura y el análisis de la cadena de valor primaria, se debe de realizar para cada producto o servicio ofertado por la empresa. Y en el caso de la gestora de viviendas cooperativas con el principal servicio de acompañar y asesorar a los cooperativistas para la concepción del proyecto tenemos el siguiente análisis de las actividades primarias.



Ilustración 5.1.1: Actividades Primarias – Gestora de viviendas en Perú

Fuente: Adaptación de actividades primarias de Michael Porter (1987).

5.2. Actividades de Apoyo.

Representan todas aquellas actividades que aportan de manera indirecta al desempeño de las actividades primarias.

- **Aprovisionamiento:**
Con esta actividad se busca optimizar los sistemas de compras y poder reducir costes, con la finalidad de incrementar los beneficios. Las actividades de aprovisionamiento, comprende la obtención de todas las herramientas, materiales y servicios para la creación de nuestro producto final.
- **Desarrollo tecnológico:**
Esta actividad se basa en contar con una constante evolución y una optimización de recursos empleando nuevas tecnologías o metodologías.
- **Recursos humanos:**
Esta actividad busca el acopio de talento humano para el desarrollo eficiente de las actividades. Asimismo, sus principales herramientas son el reclutamiento, la formación constante y el desarrollo del personal.
- **Gestión global:**
Esta actividad se encarga de unificar el total de las actividades existentes en una empresa y respaldar todas las demás actividades dentro de la cadena de valor. Dentro de la gestión global encontramos una serie de actividades concatenadas como: la dirección general, la proyección, las políticas, las legislaciones, etc.

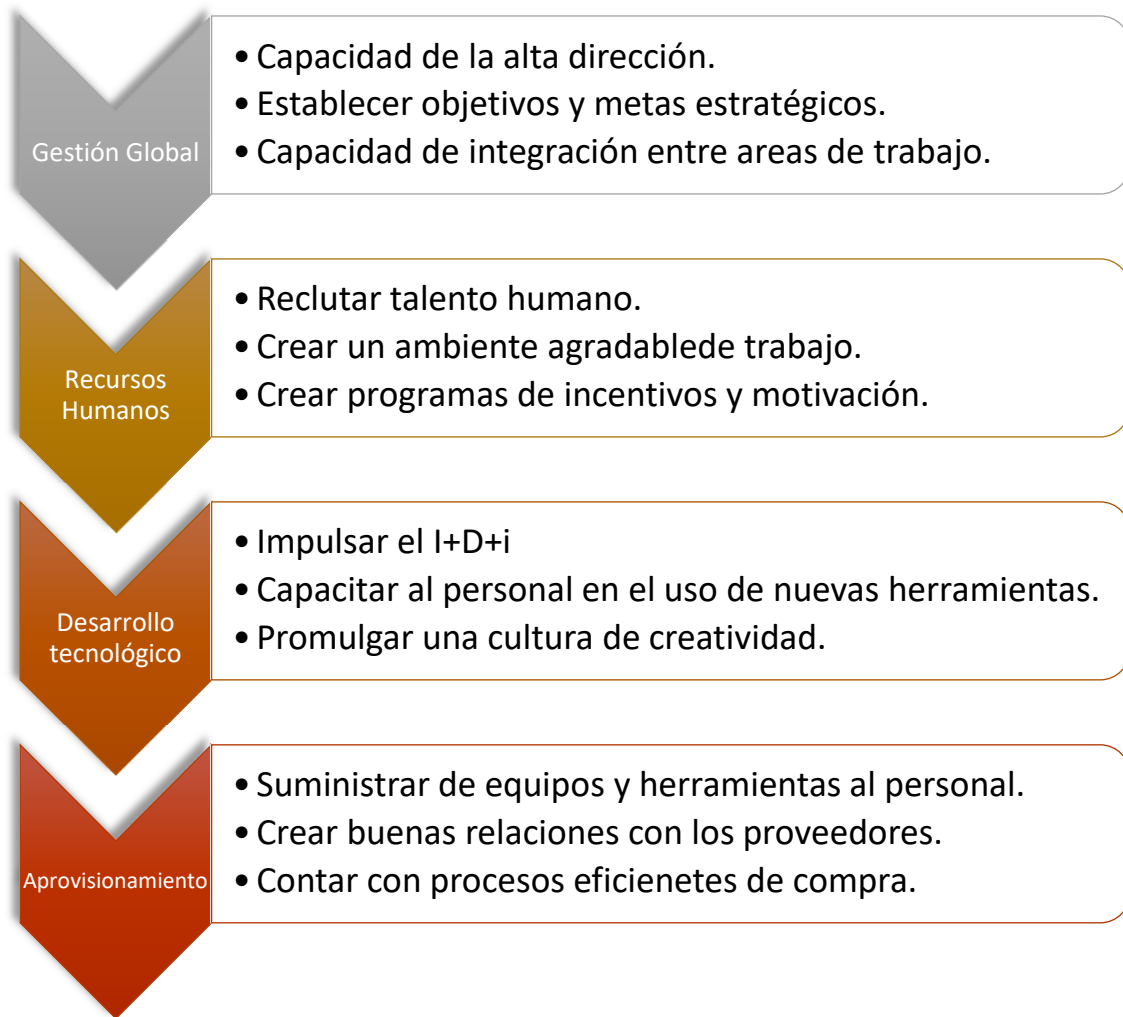


Ilustración 5.2.1: Actividades de Apoyo – Gestora de viviendas en Perú.

Fuente: Adaptación de actividades primarias de Michael Porter (1987).

6. Diagnóstico Estratégico.

6.1. Análisis DAFO.

Representa un análisis estático desde dos perspectivas. La primera es un análisis del entorno general de la actividad empresarial (perspectiva externa) y la segunda mide la capacidad interna de la empresa (perspectiva interna). DAFO, son las siglas empleadas para describir cuatro fragmentos que se deben analizar en toda empresa y son: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Por otra parte, el análisis DAFO, es empleado en múltiples áreas como: el producto, la empresa, flujos de trabajo, etc.

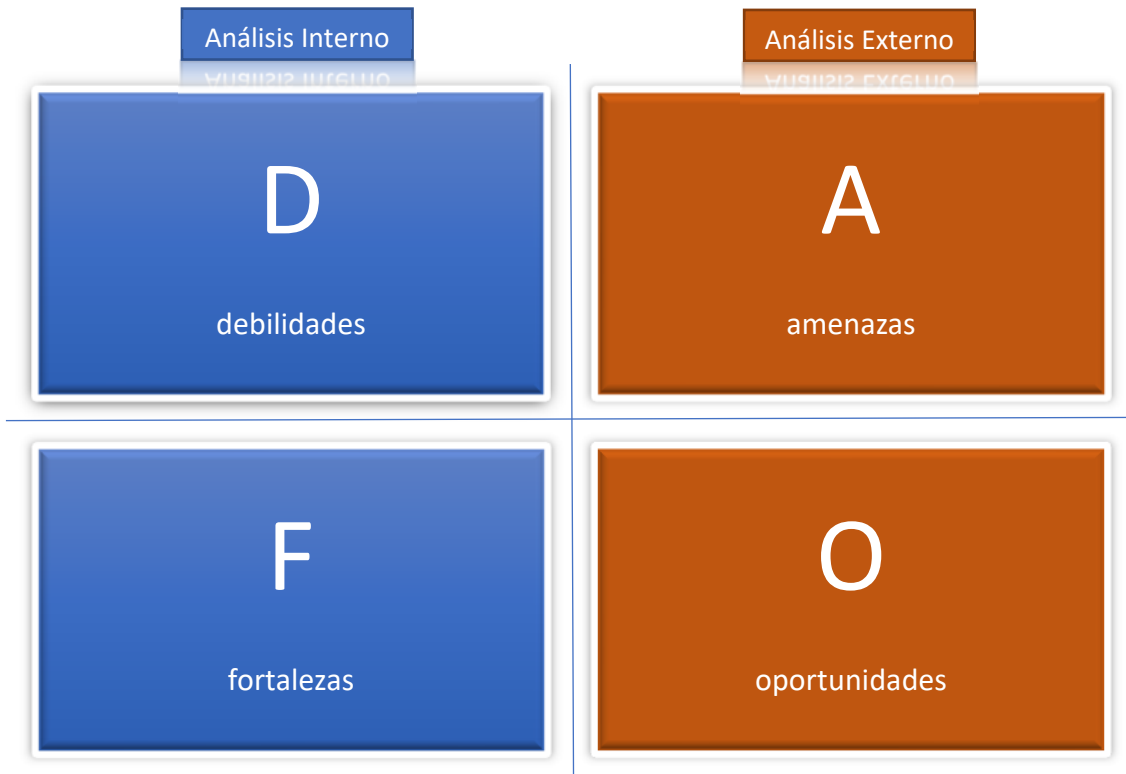


Ilustración 6.1.1: Matriz DAFO

Dentro del análisis DAFO las debilidades y fortalezas del negocio, forman parte de la perspectiva interna, la cual se centra en aspectos donde la alta dirección de la empresa tiene influencia. Por otra parte, las amenazas y oportunidades, se enfocan en la perspectiva externa, la cual mide las condiciones del entorno del sector a invertir. En consecuencia, el análisis DAFO busca potenciar las oportunidades mediante minimizar las amenazas y maximizar las fortalezas mientras se reducen las debilidades.

En el particular de la gestora de viviendas cooperativas, se realizará el análisis DAFO para contemplar la acción de ingresar al mercado inmobiliario.

DEBILIDADES

- Baja experiencia en el sector inmobiliario.
- Bajo nivel de endeudamiento en los sistemas financieros.
- Limitada capacidad de personal.
- Falta de centros de atención presencial.
- Necesidad de buscar y capacitar personal especializados en gestión.

FORTALEZAS

- Nuevo sistema para la adquisición de viviendas.
- Precio altamente competitivo, con un 20% aproximadamente en la reducción del precio de vivienda.
- Experiencia y capacidad técnica en gestión.
- Digitalización en los sistemas de gestión de la empresa y los proyectos.
- Adaptabilidad y escalabilidad del negocio.
- Múltiples plataformas de para los servicios de atención online.
- Entorno de trabajo dinámico y zonal.
- Orientación de proyectos a una eficiencia energética.
- Reducir los desperdicios mediante filosofías Lean.
- Subcontratar diversas partidas de los proyectos, para concentrar los esfuerzo en la gestión.

AMENAZAS

- Caída en la economía peruana, a consecuencia de la pandemia del Covid19
- Falta de estabilidad política en el Perú e incertidumbre de inversores.
- Incremento en los niveles de pobreza.
- Reducción del poder adquisitivo de las familias.
- Retracción de 3 años en el crecimiento de la clase media.
- Restricciones laborales e incremento de medidas de seguridad por el Covid19.
- Déficit en la gestión de residuos por parte del estado peruano.
- Legislación tributaria y las arbitrariedades por parte de las entidades reguladoras.
- Excesiva burocracia en la solicitud de permisos y formalización de proyectos por parte del estado peruano.
- Constante cambio en la legislación laboral especial para trabajadores de la construcción.
- Cambio de normativas en el Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE).
- Grandes grupos sindicales.
- Escasa especialización de proveedores de la construcción
- Tradición en la informalidad y la autoconstrucción en la sociedad peruana.
- Posible competencia desleal.
- Aceleración del comercio electrónico en 7 años.

OPORTUNIDADES

- Rápida recuperación económica del estado.
- Crecimiento constante del estado peruano.
- Incremento sostenido en la demanda de viviendas.
- Existencia de un mercado insatisfecho.
- Retracción en las empresas que atravesaron la crisis.
- Buscar alianzas con proveedores estratégicos.
- Cambio de tendencias en las viviendas (áreas de networking, etc.)
- Reclutar y capacitar talento humano.
- Adoptar mecanismos digitales.
- Subvención con bonos "Mivivienda Verde"
- Población Joven de 27 años.
- Nuevo producto en el mercado.

- **Análisis interno:**
Dentro de esta perspectiva, denotamos que las principales debilidades se encuentran asociadas a la incorporación de un nuevo producto en un sector económico altamente competitivo. Por otra parte, las fortalezas expuestas compensan a las debilidades mostradas: al gestionar un proyecto de vivienda cooperativa, el producto final ronda un 20% menos que el de la competencia; la alta capacidad técnica para la gestión de proyectos complejos, facilitará la inserción y el periodo de adaptación de los mismo; al contar con un bajo nivel de endeudamiento, podemos recurrir a la digitalización de la empresa y reducir los gastos generales en oficinas, etc.; la inicial limitada capacidad productiva, se verá compensada por una facilidad en la escalabilidad del negocio; y donde la falta de atención en oficinas presenciales, se verá minimizada ante la capacidad propuesta en la digitalización de la empresa, al emplear múltiples canales de atención.
- **Análisis externo:**
En esta perspectiva, la principal incertidumbre está delimitada por la pandemia del Covid19 y como las medidas tomadas por el gobierno peruano afectarán a la economía. Por otra parte, en el Perú, el sector inmobiliario representa un mercado insatisfecho (minimizando la incertidumbre de inversión). Asimismo, el bajo alcance inicial de proveedores nos demuestra la necesidad de crear alianzas estratégicas y zonales con los mismos. Por último, la posible competencia desleal se podría minimizar con personal altamente capacitado e influyente.

6.2. Análisis CAME.

Este análisis posee la particularidad de complementar lo expuesto en el análisis DAFO y cuyas iniciales significan: **corregir**, **afrontar**, **mantener** y **explotar**. Esto es con la finalidad de **corregir** las debilidades, **afrontar** las amenazas, **mantener** las fortalezas y **explotar** las oportunidades.

DAFO / CAME	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias (O/F) En esta etapa, se emplean las fortalezas para aprovechar las diversas oportunidades.	Estrategias (O/D) En esta estrategia, se superan o minimizan las debilidades, al aprovechar las oportunidades.
Amenazas (A)	Estrategias (A/F)	Estrategias (A/D)

	En esta etapa, se evitarán las amenazas, al emplear las diversas fortalezas.	En este apartado, la prioridad es minimizar las debilidades, y evadir las amenazas.
--	--	---

La matriz de DAFO/CAME, no pretende priorizar el tipo de estrategias a emplear, permite delimitar y visualizar las diversas estrategias que se podrían emplear para el cumplimiento de objetivos estratégicos. Por otra parte, al recopilar los datos desarrollados en el análisis DAFO de la gestora de viviendas cooperativas y complementarlas con el análisis CAME, tenemos:

DAFO / CAME	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1) Precio altamente competitivo (en promedio, 20% menos que la competencia). 2) Personal con amplia experiencia en gestión de proyectos. 3) Contar con sistemas de gestión que incrementan la productividad. 4) Facilidad para incrementar y escalar la capacidad productiva de la empresa 5) Servicios de atención en línea a los clientes.	1) Actual carencia de personal especializado. 2) El bajo nivel de experiencia en el sector inmobiliario. 3) Al ser una nueva empresa, el bajo nivel de endeudamiento dentro del sistema financiero. 4) Contar con personal mínimo, limita la capacidad productiva. 5) Al iniciar operaciones, no contaremos con centros de atención presenciales.
Oportunidades (O)	Estrategias (O/F)	Estrategias (O/D)
1) Falta de oferta en el sector inmobiliario en el Perú. 2) Colaborar con proveedores, al contar con créditos en materiales o facilidades de pago.	Fortalecer la capacidad de reclutamiento de personal y los sistemas de capacitación del mismo. Debido a una posible expansión en el número de proyectos.	Digitalizar la empresa, favoreciendo a la reducción de gastos generales, incrementando la productividad y contar con un sistema de atención óptimo para el cliente.

<p>3) Captar talento profesional y capacitar de acuerdo al interés empresarial.</p> <p>4) Un aumento de la adopción digital del consumidor (por la cuarentena y el uso forzado de los Ecommerce).</p>	<p>Crear planes de marketing y ventas con la finalidad de promocionar los servicios de la empresa y los proyectos en ejecución.</p> <p>Acopiar registro de proveedores y fomentar una relación de trabajo constante.</p> <p>Retroalimentar campañas publicitarias a las nuevas tipologías del consumidor post covid19.</p>	<p>Crear un ambiente de trabajo amable con el trabajador, donde se identifique sus ambiciones y se proyecte en crecimiento. Con la finalidad de reclutar talento.</p> <p>Reclutar inversores a través de eventos o reuniones.</p> <p>Fomentar el concepto de empresas digitales, el acceso a la información y el autoservicio.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>1) Recesión económica post pandemia Covid19.</p> <p>2) Al ingresar a un nuevo sector, no contamos con los proveedores necesarios.</p> <p>3) Posibilidad de competencia desleal por parte de las promotoras inmobiliarias.</p> <p>4) Altos niveles de competencia por parte de las promotoras tradicionales</p>	<p>Estrategias (A/F)</p> <p>Desarrollar talento humano que cuente con capacidades resilientes. Asimismo, favorecer al personal con un grato ambiente de trabajo.</p> <p>Crear campaña publicitaria enfocada en la rentabilidad económica de adquirir una vivienda en sistema cooperativo.</p> <p>Dar a conocer nuestros casos de éxito en proyectos y resaltar las ventajas frente a promociones tradicionales.</p>	<p>Estrategias (A/D)</p> <p>Minimizar los niveles de inversión, hasta entrar al periodo de recuperación económica pre covid19.</p> <p>Contactar y crear relaciones de colaboración con profesionales altamente competitivos y reconocidos.</p>

En definitiva, se observa en el análisis CAME que en la actualidad vivimos en un mundo muy cambiante, donde parte del éxito se puede encontrar en la capacidad de adaptarse a los volúmenes de venta que el mercado demanda. En la actualidad, muchas empresas que se creían consolidadas a través del tiempo no han pido hacer frente a la recesión derivada del covid19 y

el cierre de mercado, es por ello que la adaptación es de vital importancia. El mantener los niveles de inversión al mínimo, ante los acontecimientos de hoy en día, resulta de vital importancia porque aún existe la incertidumbre de hasta cuando durará la crisis. Por otra parte, el fortalecer relaciones laborales con empresas proveedoras de productos y servicios, nos permitirá incrementar nuestra capacidad productiva y minimizar nuestros niveles de endeudamiento. Por último, ratificar la importancia del personal en una empresa dedicada a la prestación de servicios y como el crecimiento profesional de estos se traduce en una mejora de la imagen de la empresa, niveles de confianza en la misma y una mejora en los niveles productivos.

7. Elección de Estrategias.

En este apartado definiremos las principales tipologías de estrategias existentes, asimismo, determinaremos cuáles serán las estrategias a optar como participantes del sector inmobiliario.

Las estrategias a optar por una organización, se pueden dividir en las siguientes: corporativas, relacionadas con el alcance deseado por los propietarios o definida para satisfacer la expectativa de los propietarios; competitivas, la relevancia de estas se traduce en desarrollar las claves de la competencia, identificar nuevas oportunidades, adaptar los productos o servicios y de cómo tomar ventaja en el mercado; y por último las operativas, las cuales se caracterizan por la adecuada gestión de los recursos y de cómo se gestionarán los diversos componentes de la organización. Dentro de la estrategia operativa, se ve plasmado los objetivos de las estrategias corporativas y competitivas.



Ilustración 6.2.1: Tipos de estrategias

Fuente: Adaptado de “La elaboración del plan estratégico”

7.1. Definición del Negocio.

Para definir de manera adecuada el modelo de negocio, se debe de realizar desde la perspectiva del comprador empresarial o el consumidor final. De ahí que, la definición del negocio debe de ser sustentada bajo las siguientes perspectivas:

- El servicio o producto a ser ofertado por la empresa al consumidor (qué).
- las diversas herramientas que se implementaran para una gestión eficiente de los recursos y la creación optima del producto (cómo).
- Los diversos grupos de consumidores (a quién).

En nuestro caso en particular, la gestora de viviendas cooperativas, representa un modelo de negocio donde su mayor aporte a los consumidores es la capacidad de gestión de proyectos.

7.1.1. El producto o servicio.

La gestora de viviendas cooperativas como principal aporte al desarrollo de un proyecto inmobiliario, es el equipo especializado en el desarrollo de proyectos y con amplia capacidad de gestión. Por otra parte, esta capacidad de gestión acompañada con los recursos de sus consumidores o socios capitalistas, solapará las responsabilidades dentro de un proyecto complejo como es el inmobiliario y reducirá la incertidumbre en el cumplimiento de metas y objetivos.

Por otra parte, la oferta de capacidad de gestora, se verá acompañada de asesoramiento constante en la delimitación del proyecto y alcance que este mismo puede cubrir.

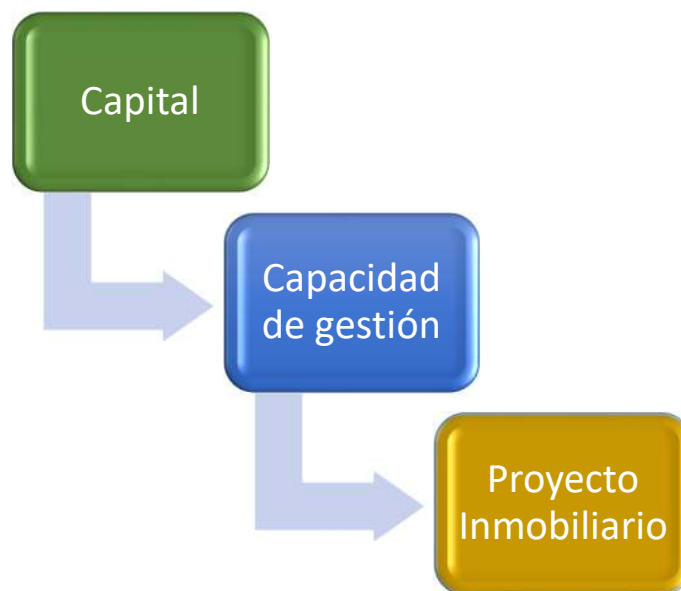


Ilustración 7.1.1: Ruta de Trabajo Global

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Herramientas a emplear.

Las diversas herramientas a emplear serán diferenciadas en tres diversas etapas como son: captación de clientes, en esta etapa se emplearán herramientas como Google Ads y Facebook Ads (herramientas que concentran el mayor flujo de consumidores en línea) y así poder concretar un primer contacto en una landing page; en la etapa de contacto, se emplearán herramientas para una comunicación constante y consolidar la información necesaria para determinar si el consumidor está en capacidad de contratar, para tal fin se emplearán herramientas como CRM's, Gmail, Zoom, Whatsapp, etc.; y para la etapa de gestión del

proyecto, se manejarán diversas herramientas para la gestión de proyectos como son los ERP's, Ms Project, etc.

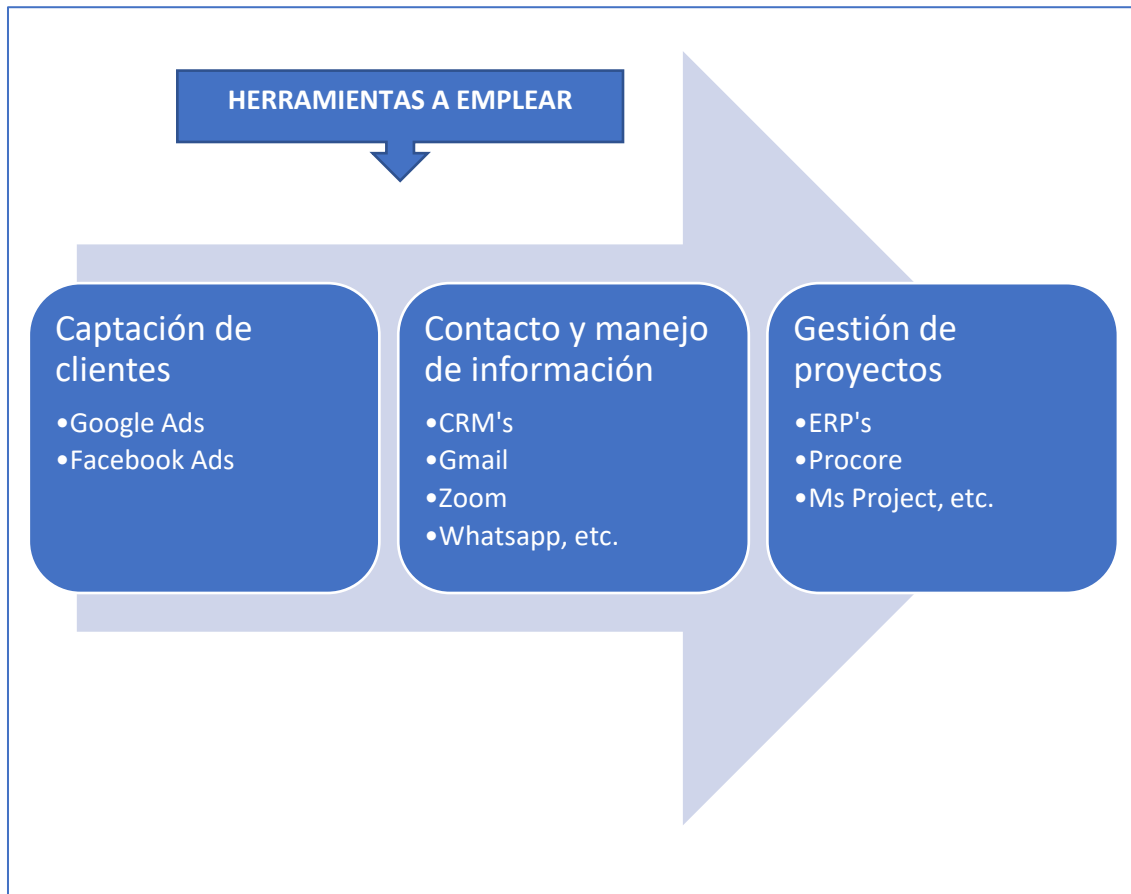


Ilustración 7.1.2: Herramientas proyectadas de trabajo, gestora de cooperativas

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3. Grupos de consumo.

Al ser la gestora una empresa que aporta capital humano, logístico y de gestión; el rango de acción en el sector inmobiliario es bastante amplio. Sin embargo, con la finalidad de especializarse en una tipología de proyectos, la organización se centrará en su mayoría en la gestión de proyectos cooperativos. Con la finalidad que en una coparticipación de gestión y capital se materialicen los proyectos y deseos de los cooperativistas.

Por otra parte, al contar con la capacidad de recursos humanos especializados en el sector, la organización posee la facultad de desarrollar proyectos de viviendas para grupos de inversión o incluso en menor medida la concepción de proyectos de construcción en general.

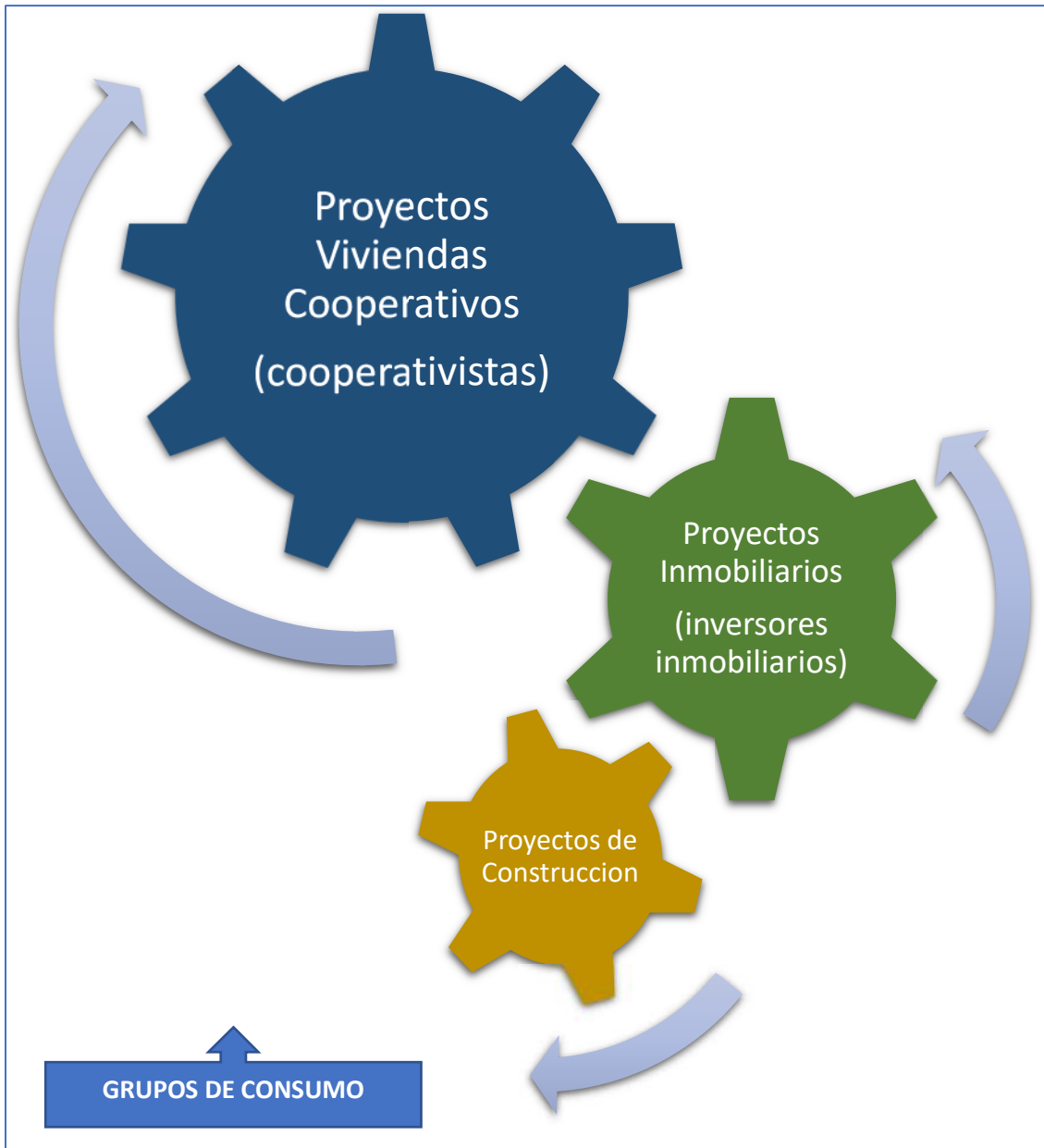


Ilustración 7.1.3: Principales grupos de consumo proyectados, gestora de cooperativas

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Estrategia de Cartera de Negocio o corporativa.

La gestora de viviendas cooperativas, es una organización que aporta capital humano de alta capacidad en gestión y especialización en el sector inmobiliario. Asimismo, representa la oferta al mercado que realiza la empresa es la de gestionar los proyectos inmobiliarios. Dentro de este contexto analizaremos a la organización bajo el criterio de tres diferentes herramientas:

7.2.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Esta herramienta es de gran importancia al momento de lanzar un producto y poder determinar que tipología de producto es el de mayor proyección de crecimiento. Dicho de otra forma, esta

matriz nos ayuda a identificar el nivel de crecimiento y probabilidad de éxito de un producto dentro de un determinado sector.

La matriz BCG está compuesta por dos ejes perpendiculares, donde el eje vertical identifica el crecimiento del producto dentro del mercado y el eje horizontal determina la cuota de mercado que abarca los mismos productos dentro de su determinado mercado.



Ilustración 7.2.1: Matriz BCG de 2x2

De la matriz BCG de 2x2 resaltan cuatro imágenes que simbolizan la posición en la que se puede encontrar un producto en determinado periodo de tiempo. La estrella se caracteriza por ser un mercado dinámico, donde se requiere una inversión constante para lograr un posicionamiento en el mercado; Los productos interrogante, son productos en un sector con amplio margen de crecimiento y una baja cuota de mercado, los productos dentro de este segmento requieren por lo general altos niveles de inversión financiera, sin embargo al contar con baja cuota de mercado los niveles de ingresos suelen ser bajos, otra característica es que estos productos pueden evolucionar en una estrella o pasar a ser un producto perro; Los productos vaca, se caracterizan por ser productos consolidados dentro del sector, con alta cuota del mercado y bajo nivel de

crecimiento, estos productos se caracterizan por dar ganancias constantes a las empresas ya consolidadas; y por último el producto perro, se caracteriza por ser un producto de baja cuota de mercado y bajo nivel de crecimiento, al estar ubicado el producto en este cuadrante se recomienda la eliminación o el retiro, debido a que no produce ganancias o puede llegar a producir pérdidas.

Bajo el contexto del estado peruano con una clase media emergente, las viviendas unifamiliares tradicionales en una parcela de tierra individual están siendo dejadas de lado. Asimismo, el efecto de la reducción de la pobreza requiere de mayor número de viviendas y aprovechar el suelo de manera eficiente con la progresiva eliminación de viviendas individuales para la construcción de edificios. Por otra parte, un antiguo producto en el sector inmobiliario peruano que va desapareciendo son las viviendas promovidas por el estado, estas viviendas se ven reducidas debido a que eran destinadas para la clase económica baja, a su vez, el estado peruano fortaleció una serie de bonos para el subsidio de las viviendas en la clase económica media.



Ilustración 7.2.2: Matriz BCG de 2x2, adaptado a gestora de cooperativas en Perú

Bajo la situación anterior descrita visualizamos que el desarrollo de proyectos inmobiliarios dedicados a la venta de departamentos o pisos son un mercado altamente dinámico y de rápido crecimiento, mientras que la construcción de viviendas individuales y la creación de nuevos solares se mantiene a través del tiempo, asimismo, las viviendas promovidas por el estado y

dirigidas para el sector económico bajo se visualizan en tendencia decreciente y con una cuota de mercado cada vez menor.

Por otra parte, la creación del producto de viviendas cooperativas aún se encuentra en proceso de ingresar al mercado y la incertidumbre que representa. La vivienda cooperativa se encuentra en la sección de producto en duda, debido a que posee una inexistente cuota de mercado y dirige su mirada al cuadrante de la estrella.

Una ventaja que podemos encontrar con la información derivada de la matriz BCG, al ser aplicada a nuestra realidad es la de crear un departamento de sistemas e información, este departamento se encargaría de realizar estudios de expansión urbana, donde se identifiquen las diversas parcelas que tienen el potencial de ser un proyecto exitoso, al promover proyectos inmobiliarios de pisos o departamentos. Asimismo, esta área buscará entablar contacto, relación y negociación con los principales corredores inmobiliarios de la ciudad y los actuales dueños de diversos terrenos, con la finalidad de solicitar la aportación del terreno en calidad de socio del proyecto y así poder acelerar los procesos en la concepción del proyecto. En consecuencia, la identificación de los terrenos altamente potenciales para el desarrollo de proyectos de pisos o departamentos sería una forma de generar gran valor añadido a la empresa.

7.2.2. Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff

Esta matriz es una herramienta empleada para determinar la dirección estratégica que debe de guiar el crecimiento de la empresa. Esta matriz analiza la relación producto-mercado y es de gran utilidad para las empresas que desean trazar una proyección de crecimiento. En consecuencia, la matriz de Ansoff propone cuatro cuadros que representan diversas rutas a seguir por parte de las empresas: estrategias de penetración de mercados, estrategias para el desarrollo de nuevos productos, estrategias para el desarrollo de nuevos mercados y la estrategia de diversificación.

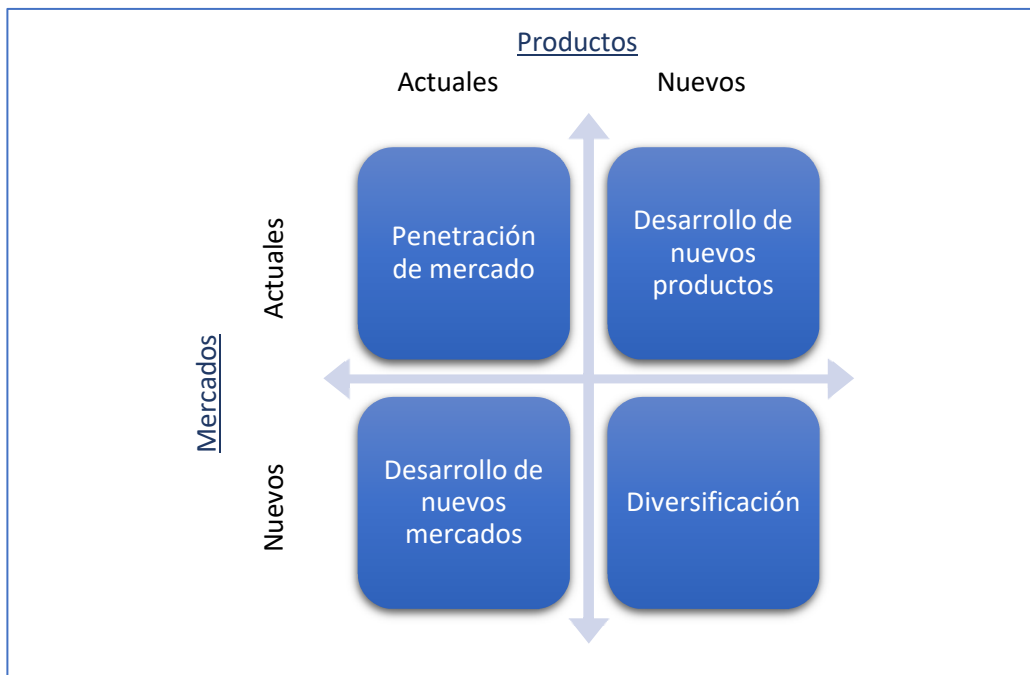


Ilustración 7.2.3: Matriz de dirección del crecimiento (ANSOFF)

Fuente: ECO3 Colecciones: “la elaboración del plan estratégico”

- Estrategia de penetración:

Es la primera estrategia y la más segura que una organización debe de realizar, debido a la posibilidad emplear los productos actuales para captar mayor porcentaje de participación en los mercados de interés.

Esta estrategia representa un menor margen de error y se debe de emplear medios para aumentar el volumen de participación de mercado. Se puede emplear mediante una mejora en la atención del cliente, creación de incentivos, etc.

La gestora de cooperativa de viviendas, efectuará campañas para promocionarse como un sistema seguro, de contacto directo con el cliente, de atención y seguimiento de calidad con el cliente, así como configurar nuestra imagen como la opción más viable en cuanto se refiere a términos económicos. Otros incentivos a promocionar más allá de lo económico, es la capacidad de participación que tendrá el cliente dentro del proyecto, debido a que tendrán voz y voto, accederá a toda la información del proyecto, conocerán la capacidad de los profesionales que intervendrán en el proyecto, podrán realizar seguimiento a los informes de calidad y otros.

- Estrategia de desarrollo de nuevos productos:

Dentro de esta estrategia, se contempla el introducir nuevas gamas de productos dentro del mercado que ya nos encontramos. Los nuevos productos deben de ser adaptados a las necesidades de los consumidores.

Los nuevos productos pueden ser productos tradicionales con una adaptación o variación, nuevos diseños, etc. A fin de crear una gama de alternativas para el cliente.

Al incorporar una estrategia con esta metodología dentro de la gestora de cooperativa de viviendas proyectada, tendremos la obligación de identificar las diferentes tipologías de clientes que existen y como pueden los proyectos inmobiliarios pueden ser orientados a satisfacer de forma óptima las necesidades existentes. El objetivo a trazar, será el de recopilar información de forma constante, información que nos ayude a diferenciar los diferentes grupos de consumidores que tenemos y de cómo podremos satisfacer mejor sus necesidades con el desarrollo de nuestros proyectos.

- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:

Esta opción es una estrategia expansionista, donde la empresa debe de analizar nuevas oportunidades de mercado e identificar nuevos mercados para sus productos. Para llevar esta estrategia adelante se debe de identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado, nuevos medios de distribución, etc.

Pasado los primeros años de operaciones de la gestora de cooperativa de viviendas, uno de los principales objetivos será el de estudiar nuevas zonas geográficas o nuevas ciudades para la continua expansión de nuestro modelo de negocio, mediante nuevas campañas publicitarias y nuevas relaciones estratégicas.

- Estrategias de diversificación:

Esta estrategia representa un alto nivel de riesgo, la empresa deberá diversificar sus inversiones en nuevos mercados de consumo, dentro de los cuales la experiencia previa es nula y es ahí donde radica el alto nivel riesgo de la estrategia. El éxito de la estrategia de diversificación depende en gran medida de la similitud del mercado al que se desea ingresar con el mercado donde se desenvuelve la empresa en la actualidad, de la similitud del producto que se desea ofertar con el producto que se oferta en la actualidad, y si las herramientas o maquinarias a emplear en la producción pueden ser acondicionadas para el nuevo mercado, etc.

Para la gestora de viviendas cooperativas, tanto esta estrategia como la estrategia de desarrollo de nuevos mercados como las estrategias de diversificación, son estrategias de futuro, cuando la empresa ya cuente con una cuota considerable de mercado y capital. Una estrategia de diversificación a la que puede apuntar la gestora de

cooperativas es la que deriva de los estudios de la búsqueda de terrenos potenciales para los proyectos inmobiliarios, identificar suelos rústicos con alto potencial de crecimiento, adquirirlos y realizar proyectos para transformar su categoría a suelo urbanizable y elevar tanto su precio como la oportunidad de negocio con el mismo.

7.3. Estrategias Competitivas.

Michael Porter (1987) determina una serie de tres estrategias competitivas que pueden ser aplicadas a la mayoría de empresas, asimismo, de ser aplicadas cada una de estas estrategias representaría una ventaja competitiva dentro del sector. Por otra parte, Treacy y Wiersema (1999) complementaron las tres estrategias genéricas propuestas por Michael Porter.

En primer lugar, contamos con la **estrategia del liderazgo en costes** propuesta por Michael Porter, la cual está sustentada en contar con un amplio conocimiento de la cadena de valor de la empresa y poder realizar en la misma todo ajuste necesario para reducir los costes de producción. Por otra parte, Treacy y Wiersema apuntan a que la empresa no solo debe de contar con un liderazgo de costes en el sector de interés, lo que debe de procurar la empresa es una **excelencia operacional**, la cual se fundamenta en una empresa que debe de garantizar bajos costes, un servicio rápido y eficiente.

Aplicando estas recomendaciones, la gestora en proyección contará con un área de capacitación, la cual fomentará la continua adopción de metodologías Lean, con la finalidad de contar con un espíritu de trabajo de constante mejora (Kaizen).

En segundo lugar, se encuentra la **estrategia de diferenciación** propuesta por Michael Porter, la cual apunta a ser una segunda alternativa donde la empresa otorgue productos o servicios únicos o que sean percibidos como diferentes dentro del sector. Esta estrategia es de gran importancia debido a que la percepción del cliente será de un producto o servicio que se adecua a sus necesidades, en consecuencia, estará dispuesto a percibir en segundo plano el coste del producto. Treacy y Wiersema proyectan su atención al **liderazgo del producto**, el cual definen como la obligación de la empresa para mejorar continuamente el producto o servicio ofertado al cliente y que los practicantes de esta estrategia deben de contar con una evolución constante.

Una vez nos incorporemos dentro del mercado peruano, las estrategias y las metodologías para la concepción de proyectos serán replanteadas continuamente, buscando una mejora constante de nuestro producto. Esta retroalimentación, nos permitirá poder identificar las necesidades de nuestros consumidores, satisfacer sus proyecciones, así como mantener un ritmo de cambio y adaptación.

La tercera estrategia competitiva propuesta por Michael Porter es la **especialización**. Bajo esta estrategia, las empresas deben de concentrar sus esfuerzos en una gama de productos, un sector en específico o una región en concreto. La empresa que desea aplicar esta estrategia debe de identificar un grupo de consumo o un segmento de empresas y debe de adaptar su oferta a cubrir sus necesidades para contar con una amplia ventaja competitiva. Por otra parte, Treacy y Wiersema proponen que las empresas necesitan más que la especialización y que la ventaja competitiva viene determinada por un **conocimiento íntimo del consumidor**, este concepto propone crear una fuerte relación con los clientes y ofertar productos basados en los deseos explícitos de los mismos, este tipo de estrategia debe de adaptar sus productos a un determinado cliente y de esta manera crear una estrecha relación de fidelidad.

La empresa gestora en proyección, ya visualiza esta estrategia con la concentración del trabajo en la temática de la gestión (dentro de la concepción de los proyectos inmobiliarios). La particularidad que se plantea, es la de desarrollar y buscar la eficiencia en nuestros procesos, para así poder abarcar el mayor volumen de proyectos posibles y contar con un número reducido de personal altamente cualificado.

7.4. Estrategias Funcionales.

Este conjunto de estrategias, son las que ayudan a establecer la forma correcta de utilizar, administrar y proyectar los recursos de una empresa de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar el conjunto de metas establecidas. Las estrategias funcionales apuntan a maximizar la productividad y a emplear los recursos con eficiencia, por esto se dice que las estrategias funcionales deben de estar en la misma dirección que las estrategias competitivas.

La implementación de estas estrategias estará demarcada por el número de áreas y actividades a las que se dedique la empresa.

En el caso de la gestora de viviendas cooperativas acoplaremos 5 de las principales estrategias funcionales:

La **estrategia producción**, facilita concatenar un conjunto de pasos a seguir para elaborar un adecuado proceso de producción, que facilitará el desarrollo y la entrega de nuestros servicios. Esta estrategia se verá respaldada por el conjunto de objetivos y políticas de la empresa, con la finalidad de crear un adecuado proceso de producción.

El crear un esquema de producción permitirá alcanzar una ventaja competitiva, al poder visualizar el accionar de nuestro proceso de producción e identificar nuestras debilidades y

fortalezas dentro de la cadena de producción. Por otra parte, con esta estrategia se busca la predictibilidad del trabajo, con la finalidad de implementar una mejora constante en los procesos.

Al aplicar la estrategia de producción a la empresa proyectada, observamos la necesidad de instaurar un área que verifique la línea productiva, determine las rutas a seguir y evalúe nuestros procesos dentro de la empresa. Al considerar lo antes expuesto, vemos que las funciones antes mencionadas pueden ser abarcadas por el departamento en proyección de sistemas e información, departamento que se encargará de verificar, evaluar y retroalimentar nuestros procesos productivos. En este punto, se participará con una estrategia que permita una constante implementación de la filosofía Lean dentro de nuestro comportamiento empresarial, con la finalidad de mejorar constantemente nuestros procesos.

La **Estrategia de marketing**, permite a la empresa crear una línea de información sobre los clientes, con la finalidad de conocer las necesidades, criterios de consumo, la posible demanda. Por otra parte, el estudiar el mercado es más que solo conocer el cliente y por eso el implementar una estrategia de marketing permite conocer el actuar de tu competencia y las nuevas oportunidades de negocio. Asimismo, esta estrategia al analizar a profundidad al consumidor, nos permitirá definir con objetividad el producto o servicio a ofertar y potenciará la aceptación del mismo. Toda acción de marketing debe de estar enfocada al obtener información para lograr un mayor nivel en la satisfacción de los clientes, asimismo, una adecuada estrategia de marketing permitirá delimitar cuales son los medios de comunicación adecuados para la promoción del producto ofertado.

En lo que respecta a la gestora de viviendas cooperativas, el plan de marketing estará enfocado en adquirir conocimiento de los clientes y sus preferencias de consumo en el sector inmobiliario, asimismo, estará abocado a estudiar el cómo promocionar el producto y cuáles serán los canales más eficientes para la promoción del mismo. Por otra parte, la estrategia a desarrollar será la de promocionar nuestros servicios en medios digitales, y resaltar nuestra valía en temas económicos, de calidad y seguridad. Por otra parte, se implementará un departamento de marketing y ventas, el cual trabajará de forma directa con el departamento de sistemas e información, con la finalidad de conocer las particularidades de nuestro público consumidor y de como mejorar constantemente la efectividad de nuestras campañas publicitarias. Por otra parte, consideramos la posibilidad de contar con una publicidad mínima dentro de las redes de forma periódica y cuando se tenga proyectado una serie de proyectos viables, realizar una campaña un poco más agresiva con un mayor volumen de exposición.

La **estrategia de recursos humanos** dirige su atención al capital humano y al como potenciar sus competencias individuales y grupales. El propósito de esta estrategia es la de cumplir los objetivos de la empresa a base de obtener el máximo desempeño por parte de los colaboradores de la misma. Las acciones a emplear en una estrategia de recursos humanos son desde el reclutamiento de talento, pasando por la capacitación, hasta mantener la motivación constante del personal.

Dentro de la gestora de cooperativa de viviendas, al ser el principal activo el gestionar proyectos inmobiliarios, el capital humano con alta capacidad en gestión es su principal activo y su mayor creación de valor dentro de la empresa y el servicio. En consecuencia, la estrategia de recursos humanos debe de estar enfocada en la capacitación y motivación constante del personal gestor, con la finalidad de obtener el mayor desempeño posible de los mismos. Por otra parte, se buscará crear un ambiente de trabajo agradable para los colaboradores, al identificar sus ambiciones profesionales y trabajar de forma conjunta con ellos para que sean satisfechas dentro de lo posible. Asimismo, otro mecanismo a implementar será el relacionarnos tanto con empresas prestadoras de servicios como con profesionales altamente especializados dentro de nuestro sector de trabajo, con la finalidad de mitigar complementar el trabajo de nuestros colaboradores internos y así poder estudiar la posibilidad de ingresar a proyectos de mayor envergadura.

La **estrategia financiera** define como se concretará el financiamiento de las actividades empresariales y del cómo se obtendrán los recursos para materializar los objetivos. La importancia de la estrategia financiera radica en que de esta depende la supervivencia de la empresa dentro del mercado y en la identificación de las diversas fuentes de financiamiento de la empresa.

Dentro de la gestora de viviendas cooperativas, la estrategia financiera, se encargará de estudiar la obtención de recursos para la constitución y el desempeño óptimo de la empresa. Por otra parte, dentro de las actividades a desarrollar en la empresa, una de las actividades más importantes es la de estudiar y contar con fuentes de financiación; para poder materializar los proyectos inmobiliarios dirigidos a los cooperativistas. Asimismo, el fomentar una responsabilidad financiera dentro de la empresa será de gran importancia, debido a que se creará una buena imagen dentro del sistema crediticio y así poder acceder a créditos de bajo coste. Por otra parte, dentro de las actividades del estudio particular de cada cooperativista y sus capacidades tanto financieras como crediticias, serán realizadas en un inicio de forma externa mediante la colaboración con bancos y cajas crediticias, con la finalidad de colaborar

con la asesoría de entidades financieras especializadas. Dentro de una proyección futura, se buscará implementar un departamento que se encargue íntegramente de temas financieros.

En la **estrategia de investigación y desarrollo** se visualiza una orientación a la implementación de nuevas tecnologías y desarrollo de nuevas estrategias para la mejora continua en la cadena productiva.

Esta estrategia será aplicada al caso de estudio, al crear un cronograma de actividades que apunten a la digitalización de la empresa. El accionar inicial de la gestora en proyección será de forma tradicional con una atención local, oficina, etc. Sin embargo, el objetivo a alcanzar es que los sistemas de atención sean totalmente digitales, con un sistema de gestión y atención altamente automatizados. Para realizar lo antes expuesto, se buscará crear un plan de digitalización y estudiar como las actividades de gestión dentro del desarrollo de una promoción inmobiliaria se podrían realizar íntegramente dentro de medios digitales desde la adquisición de clientes hasta el acompañamiento y dirección de los proyectos.

8. Implementación de la estrategia.

8.1. Diseño organizativo de empresa.

El diseño organizativo define cómo se van a estructurar los puestos laborales dentro de la empresa. El diseño de la organización, se debe de establecer mediante una esquematización de los trabajadores y definir desde cuál será su jerarquía dentro de la empresa hasta cuáles serán las funciones a desempeñar dentro de las mismas. El establecer jerarquías dentro del diseño organizativo es de vital importancia para instaurar criterios de autoridad, asimismo, instaurar una jerarquía bien definida nos permitirá reducir las ambigüedades en la toma de decisiones y responsabilidades.

Por otra parte, toda empresa u organización cuenta con una estructura, dentro de las cuales pueden ser formales e informales. Las estructuras formales, son aquellas donde los directivos o miembros que se encargan de la toma de decisiones establecen una estructura planificada, donde se definen explícitamente los rangos, línea de mando, obligaciones y procedimientos. La estructura informal, se caracteriza por ser de carácter espontaneo y se forman dentro de las estructuras formales a base de la influencia que ejercen los miembros dentro de las mismas.

8.1.1. Diseño de estructura organizacional.

El diseño estructural de la organización debe de responder a una serie de criterios, dentro de los principales tenemos:

- La **línea de mando**, este concepto determina que debemos de establecer una línea de autoridad desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo y así poder definir quien cuenta con la autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- La **departamentalización**, establece que se debe de agrupar a los trabajadores de la empresa dentro de áreas o departamentos, dentro de los cuales pueden operar de forma óptima dentro de un delimitado grupo de objetivos.
- La **especialización del trabajo**, este criterio prioriza mejorar la competitividad del trabajador al delimitar su accionar dentro un campo de trabajo específico.

8.1.2. Tipos de estructuras organizacionales.

La organización de una empresa puede estar en continuo cambio y ser adaptada de acuerdo a sus necesidades y a la complejidad de sus operaciones. Asimismo, es tradicional que las empresas inicien sus operaciones con estructuras organizacionales simples y con el tiempo incrementen su nivel de complejidad. En la siguiente figura veremos los tipos de organización que una empresa puede adoptar a través de su crecimiento.



Ilustración 8.1.1: Características de las estructuras organizacionales

- Estructura lineal o jerárquico
Es la estructura ampliamente empleada en empresas pequeñas, donde el empresario posee el rol del director. El poder se encuentra altamente centralizado y donde la

coordinación de actividades es por parte del director, en este modelo de organización existe poco nivel de especialización. Una de sus principales ventajas es la de ser un modelo sencillo y una de sus principales desventajas es la de ser una organización rígida con poca respuesta técnica a entornos competitivos.

- Estructura lineal y staff

Este modelo es similar a la estructura lineal, pero con la particularidad de contar con algunas asesorías que no intervienen en la línea de mando.

- Estructura funcional

Se caracteriza por estar presente en empresas que requieren de alta especialización y empresas de economía a escala. Este modelo de empresa se caracteriza por empleados reciben ordenes por diferentes jefaturas (donde cada uno de los jefes tiene una especialidad).

- Estructura divisional

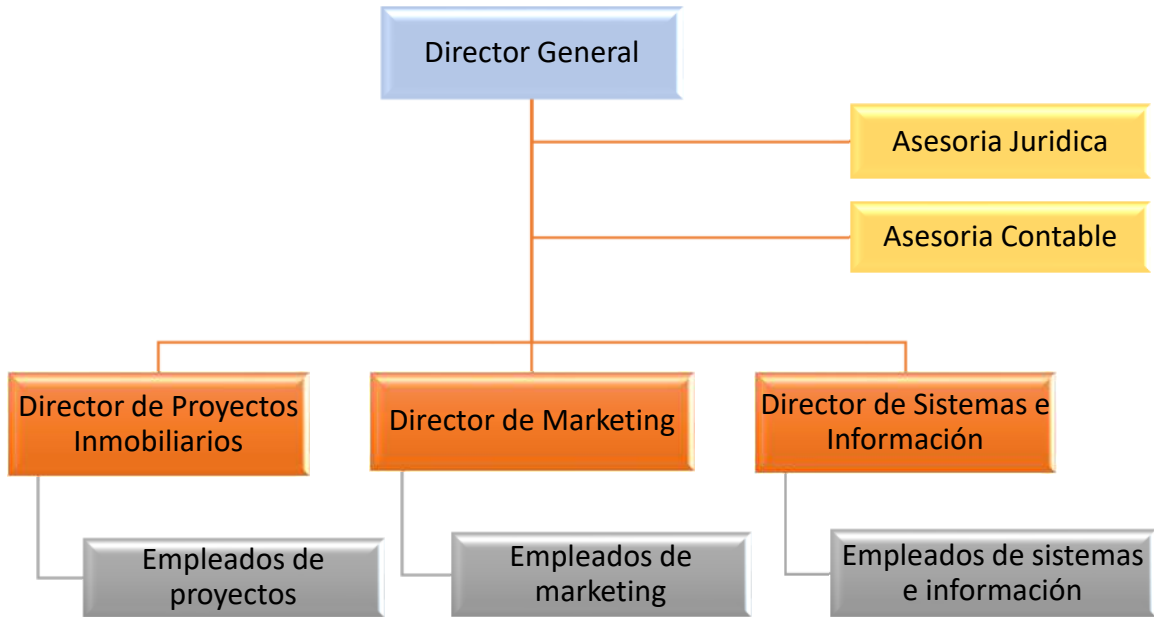
Este tipo de estructuras se presenta en empresas con una expansión en gama de productos, servicios, clientes o regiones. A diferencia de los departamentos o áreas de trabajo, las divisiones cuentan con una amplia autonomía y recursos propios.

- Estructura matricial

Dentro de este modelo encontramos que un director de proyectos acompaña a los gerentes o jefes de áreas funcionales. Asimismo, dentro de este tipo de estructura debe de haber una amplia comunicación entre los directores de proyectos y los jefes funcionales, debido a que los jefes de proyectos se desenvolverán con los recursos otorgados por los jefes funcionales de las diversas áreas. En este modelo de empresa los jefes funcionales cuentan con una autoridad vertical y los directores de proyectos cuentan con una autoridad horizontal. Por otra parte, por la responsabilidad compartida entre los jefes funcionales y los directores de proyectos, existen tres tipos de estructuras matriciales donde el director de proyectos tiene poca, mediana y alta autoridad en comparación a los jefes funcionales y son la matriz débil, equilibrada y fuerte.

8.1.3. Estructura organizacional Gestora de Viviendas Cooperativas.

Bajo los criterios de la estructura organizacional de la empresa y las diferentes tipologías de estructura, se ha tomado como iniciativa que la empresa en desarrollo de gestora de viviendas cooperativas, contará con una estructura lineal y staff. Por concepto de iniciar con una estructura básica y con limitados recursos, asimismo, contaremos con dos líneas de asesorías que aportarán apoyo legal y contable.



Director General			
Funciones	Responsabilidades	Competencias	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer estrategias de negocio. - Asignar recursos. - Evaluar procesos y resultados. - Liderar los recursos humanos. - Realizar plan anual y proyecciones. - Colaborar con el área de sistemas e información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenerse actualizado en las proyecciones del mercado. - Cumplir con las cuotas proyectadas. - Mantener y mejorar la eficiencia de los recursos. - Fortalecer habilidades de liderazgo propias y del personal. - Informarse continuamente sobre los procesos y la evolución de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de Ingeniería o Arquitectura. - Maestría en dirección de proyectos. - Experiencia de 5 años en dirección de proyectos. - Habilidades: Pensamiento crítico Creatividad Capacidad de negociación Trabajo en equipo Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar un nuevo productor al mercado peruano. - Crear confianza en el producto.

Director de Proyectos Inmobiliarios			
Funciones	Responsabilidades	Competencias	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Presentar los proyectos - Cerrar el proceso de venta - Organizar equipos de trabajo - Establecer estrategias - Ejecutar los proyectos y realizar controles de los mismos - Cerrar los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Principal responsable en el cumplimiento de metas por proyecto. - Realizar programaciones de los proyectos. - Realizar informes de avances. - Cumplir los hitos establecidos. - Optimizar recursos. - Asegurar la calidad del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de Ingeniería o Arquitectura. - Capacitación en dirección de proyectos. - Experiencia de 3 años en proyectos inmobiliarios. - Habilidades: Pensamiento crítico Creatividad Capacidad de negociación Trabajo en equipo Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las expectativas de los cooperativistas en los proyectos. - Liderar equipos de ejecución de proyectos.

Director de Marketing			
Funciones	Responsabilidades	Competencias	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar campañas publicitarias. - Captar clientes. - Atención al cliente. - Implementar estrategias de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Captar clientes de forma efectiva. - Realizar un seguimiento. - Personalizado de los clientes. - Dar a conocer las ventajas de nuestro producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de Marketing y Ventas. - Experiencia de 3 años en promociones inmobiliarias. - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> Comunicación eficaz Empatía con los clientes Proactividad Paciencia e insistencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un flujo constante de clientes. - Fidelizar los clientes. - Crear una experiencia satisfactoria para cada uno de los clientes.

Director de Sistemas e Información			
Funciones	Responsabilidades	Competencias	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Recolección de datos. - Gestión de datos. - Capacitar en el uso efectivo de la información al resto de departamentos. - Mantener y optimizar los sistemas digitales de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener informados al resto de departamentos. - Tener operativos los sistemas de información. - Colaborar con el área de marketing para el estudio de los clientes. - Identificar falencias en los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de Ingeniería de sistemas. - Experiencia de 3 años en el manejo de datos. - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> Orientación a la investigación Capacidad analítica 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un alto rendimiento en el manejo de la información y maximizar la eficiencia de los recursos informáticos.

8.2. Planes de acción.

Los planes de acción contemplan una serie de proyectos a implementar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos o estrategias de la empresa. Esta lista de objetivos a cumplir, debe de contar una visión realista y dentro de los alcances de la empresa, para así poder ser implementada a través de un corto, medio o largo plazo de ejecución, debido a que si se toman objetivos o estrategias por encima de nuestros alcance o recursos -financieros, tiempo, capital humano, etc.- serán objetivos inaplicables y distractorios de las estrategias realmente importantes. En consecuencia, los objetivos a contemplar dentro de las diferentes estrategias empresariales deben de traducirse en acciones concretas y realistas dentro de un determinado plazo de tiempo, con la asignación de responsables para ejecutar y supervisar el cumplimiento de plazos e hitos.

Continuando con lo antes expuesto, dentro de las principales tareas que abarca una empresa resaltan tres: la adquisición y gestión de clientes, la planificación de los recursos y la financiación económica de las actividades empresariales. En consecuencia, procederemos a realizar tres planes de acción: el plan de marketing y ventas, el plan de producción y operaciones y el plan económico financiero.

8.2.1. Plan de Marketing y Ventas.

Dentro del entorno comercial, se observa una tendencia a migrar los métodos tradicionales de compra y venta a nuevos entornos digitales, e incluso se visualiza la transformación paulatina de empresas tradicionales a empresas abocadas al e-business, al incorporar dentro del mismo medidas como el e-marketing y el e-commerce. Asimismo, esta tendencia alcanzará a la mayoría de las empresas dentro de diferentes sectores, en especial a las empresas dedicadas a la venta al público (B2C). Por otra parte, en la actualidad vemos como el sector inmobiliario se ha adecuado a las nuevas tecnologías y cada vez más se ve acompañada de modelos informáticos, tanto para la gestión como para la adquisición de nuevos clientes. En resumen, estas migraciones que se presentan en las empresas son para maximizar la automatización de las operaciones dentro de las mismas, reducir el trabajo humano y con ello disminuir el coste de producción.

Por lo anterior expuesto, se logra observar que un sistema de ventas conformado por equipos de venta humano, resulta desfasado por los siguientes motivos: altos costes, limitación de tiempo, limitación de esfuerzo, pérdida de información, etc. Por otro lado, el digitalizar la adquisición de clientes es la actual opción más viable y rentable, debido a que un sistema de ventas óptimo representa un sistema de ventas 24/7 sin límites de tiempo, esfuerzo y una data altamente competitiva. En conclusión, el sistema de marketing que adoptará la gestora de cooperativa de viviendas será un sistema enfocado en el e-marketing.

Dentro del plan de marketing y ventas es de gran importancia definir los objetivos primordiales que deseamos alcanzar:

- Comercializar: emplear los medios digitales de difusión para maximizar el alcance de nuestras ventas, creando los primeros contactos para un posterior cierre de ventas fuera del entorno digital. Dentro de este objetivo podremos medir el costo de adquisición por cliente y la rentabilidad media por cada campaña lanzada.
- Atender: utilizar las herramientas digitales para crear canales de atención tanto preventa como posventa.
- Comunicar: aprovechar las diversas plataformas para conocer al cliente, sus principales necesidades y retroalimentarse respecto al mismo.
- Ahorrar: automatizar desde el proceso de adquisición de clientes hasta el cierre de la venta.

- **Impactar:** dar a conocer a un mayor número de público el producto de la empresa. En este objetivo se busca posicionar la empresa y sus productos dentro del ojo del cliente.

Con la finalidad de definir los alcances de la empresa emplearemos la teoría de las 4p propuesta por el marketing mix, donde las 4p representan los productos, precios, plaza y producción.

Producto o servicio: en términos generales es todo aquello que ofrece la empresa al mercado para su posterior venta o adquisición, con la finalidad de satisfacer una necesidad existente. Las medidas a tomar dentro de este apartado son las de una formulación y exposición adecuada del producto, e impulsar el concepto de la marca y presentar los servicios de posventa.

Dentro del sector inmobiliario la gestora de cooperativa de viviendas, ofertará el servicio de la **gestión integral del proyecto inmobiliario**, la cual será otorgada a los **cooperativistas** reclutados e interesados en la adquisición de viviendas de calidad sin ánimos de lucro. Por otra parte, se ofertará los servicios de gestión integral o parcial en el desarrollo de proyectos inmobiliarios a los diversos proyectos inmobiliarios promovidos por inversionistas. Por último, de forma mínima aprovecharemos la capacidad de gestión de la empresa para ofertar los servicios de gestión en diversos proyectos de construcción en general.

La gestión integral de proyectos inmobiliarios a los cooperativistas de viviendas será el principal servicio ofertado por la empresa, a su vez, el servicio resulta complejo como idea para el proceso de reclutar cooperativistas interesados. Por tal motivo, será simplificado a la idea de crear un sistema de **“adquirir tu vivienda en régimen cooperativo”**, y el servicio abarcará desde el reclutamiento de los cooperativistas, la reunificación de ideas para el posterior desarrollo del proyecto, el desarrollo del proyecto, la gestión de permisos, la gestión de financiación del proyecto, la ejecución material del proyecto y la entrega final de las viviendas con las garantías de calidad pertinentes.

Por consiguiente, debemos de realzar las principales virtudes que poseen nuestros servicios o nuestra modalidad de adquisición de viviendas, frente a los de la competencia ofertante de viviendas. Y entre ellas tenemos:

- **Precio:** el adquirir una vivienda en régimen cooperativo, reduce el número de participantes en la actividad económica de promocionar una vivienda, al otorgar el papel de inversionista o capitalista al propio usuario de vivienda, podemos reducir los costes de ganancia y entregar una vivienda a un **20% menos en promedio del precio de mercado.**

- **Control:** el cooperativista tendrá acceso a información actualizada de las planificaciones, presupuestos, controles de calidad, plazos y otros. Que serán proporcionadas por la gestora y los profesionales que acompañen al proyecto.
- **Calidad:** los cooperativistas al ser partícipes de las decisiones importantes dentro de la promoción inmobiliaria y ser los usuarios finales de las mismas, podrán ejercer una acción reguladora que priorice la calidad del producto final.
- **Capacidad de elección:** el usuario final de la vivienda o cooperativista, al convertirse en promotor de la misma, formaría parte del equipo en la toma de decisiones respecto al diseño, las calidades, los espacios, etc.

En consecuencia, en el segmento de adquisición de viviendas, podemos observar que el ser parte de una cooperativa de viviendas es un mecanismo asequible para la adquisición de una vivienda de calidad que cumpla con las expectativas del usuario. Por otra parte, al juzgar como producto a ingresar en el sector inmobiliario dentro del estado peruano, podemos denotar unas características que posicionan al sistema de adquisición de viviendas en régimen cooperativo como altamente competitivo frente a las promociones tradicionales.

Precio: como detallamos en el segmento del producto los gastos iniciales afrontados por la gestora serán desde el promocionar el régimen de cooperativas hasta conformar y unificar a un conjunto de cooperativistas. Por otra parte, los servicios entregados directamente a los cooperativistas son de unificar la idea del proyecto anhelado, dirigir la realización de proyecto, solicitar las licencias pertinentes para cada proyecto, contemplar y dirigir los planes de financiación del proyecto, direccionar la ejecución material del proyecto, regularizar e individualizar legalmente las viviendas y entregar las viviendas con las garantías de calidad pertinentes. Si lo anterior expuesto lo trasladamos a un sistema de costes de una promoción de viviendas tradicional, los gastos iniciales afrontados por la gestora representarían los gastos de promoción y marketing dentro de la promoción inmobiliaria, los cuales varían en torno al 1% o 2% del costo total de la promoción y los costes de los servicios ofertados por parte de la gestora de forma directa a los cooperativistas, representan los gastos administrativos dentro de una promoción de viviendas tradicionales, los cuales rondan dentro del 8% a 10% del costo total de la promoción inmobiliaria.

En resumen, respecto a los precios ofertados por los servicios de gestionar una cooperativa de viviendas estos oscilaran en torno al 9 y 12% del valor total del proyecto inmobiliario, derivados del 1% y 2% de gastos de promoción y marketing y el 8% al 10% por conceptos de gastos administrativos. Por otro lado, donde se visualiza la principal reducción del coste de la

promoción inmobiliaria es al otorgarle el papel de inversionista al usuario final de vivienda, con esto se logra reducir el precio de la vivienda en promedio un 20%.

Por otra parte, dentro de la estructura interna de costes de la empresa, se busca mitigar los gastos generales propios al contar con canales de difusión, interacción y gestión digitales, minimizando costes por conceptos de arrendamiento de locales para la atención al público, oficinas, etcétera. Asimismo, se busca mitigar los costes de promoción al emplear medios digitales que permitan una búsqueda inteligente de consumidores, mediante herramientas de medición que te entregan redes publicitarias como Google Ads o Facebook Ads.

Por último, nuestro equipo de trabajo especializado en gestión de proyectos inmobiliarios, realizará las gestiones para que en cada etapa del proyecto se busque la máxima garantía de calidad, el mayor valor por cada servicio subcontratado y la búsqueda de la mejor oferta económica. Con la finalidad de retornar el mayor valor a los usuarios finales de las viviendas o cooperativistas.

Plaza: el medio de comunicación elegido es la de la divulgación por medios digitales. Debido a que según los estudios del portal de búsqueda de viviendas Adondevivir, en el año 2017 en Perú el 70% de las personas de entre 26 y 45 años (los principales consumidores de nuevas viviendas) buscan su vivienda a través de diversos buscadores de internet. Por otra parte, las consecuencias del confinamiento social derivado de la pandemia del covid19, aceleró la adopción de los medios digitales por lo que se presume que el medio de búsqueda digital irá aumentando su cuota de mercado.

Promoción: los medios digitales de promoción han abierto una nueva ruta de promoción y marketing más efectiva, debido a la capacidad de medir diversos parámetros de las campañas publicitarias lanzadas como son el CPC (coste por click) y el CPA (coste por adquisición). Estos parámetros fomentan la evolución de las campañas publicitarias al realizar diversos micro experimentos y medir los factores que atraen a tu público objetivo.

El nuevo paradigma que trajo los medios digitales es la opción de realizar múltiples campañas de información como pueden ser la publicidad mediante motores de búsqueda, publicidad en páginas especializadas, la participación activa en blogs, el dar a conocer los productos mediante las redes sociales, el interactuar mediante correos o chats con clientes, etcétera. Y la empresa en proyección no escapa a esa realidad, debido a que empleará la mayoría de los canales digitales que se pueda permitir.

Por último, una de las etapas más importantes dentro del marketing digital es la de medir el rendimiento de las campañas publicitaria lanzadas. Con la finalidad, de crear un círculo virtuoso donde pueda evolucionar nuestra capacidad comercial, tanto en términos económicos como eficiencia de las mismas.

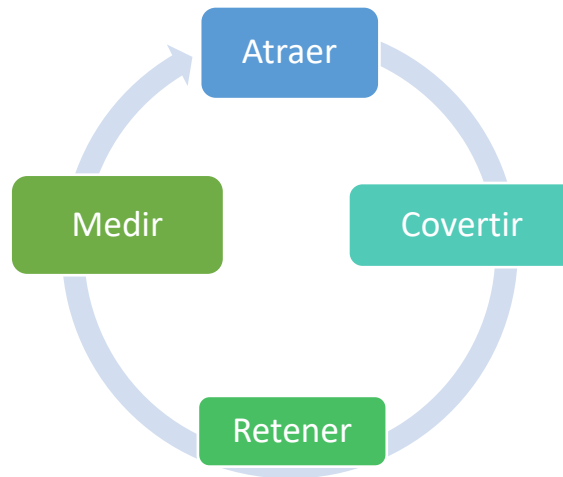


Ilustración 8.2.1: Ciclo de atracción de clientes

Asimismo, podremos diferenciar diferentes tipos de medición de las campañas conforme evolucione el accionar y capacidad de la empresa. El nivel básico e inicial de medición será el sitio web, donde se medirá el rendimiento de las promociones dirigidas a incrementar el tráfico en la web. En un nivel superior encontraremos la capacidad de medir el comportamiento de los clientes, donde se identificará los diversos factores de comportamiento de los clientes, como son las páginas de procedencia, tiempo de retención en la web, búsqueda de información, abandono de la web y otros. Al incrementar el alcance en las mediciones de las campañas encontramos la capacidad de analizar los resultados de marketing, donde analizaremos factores como las ventas, los leads, los CPC, CPA y otros. Por otra parte, para finalizar podremos diferenciar cuales son las herramientas de promoción digitales de mayor provecho para nuestro modelo de negocio, al poder diferenciar el rendimiento de las diversas herramientas digitales y poder contar con la capacidad de comparación.

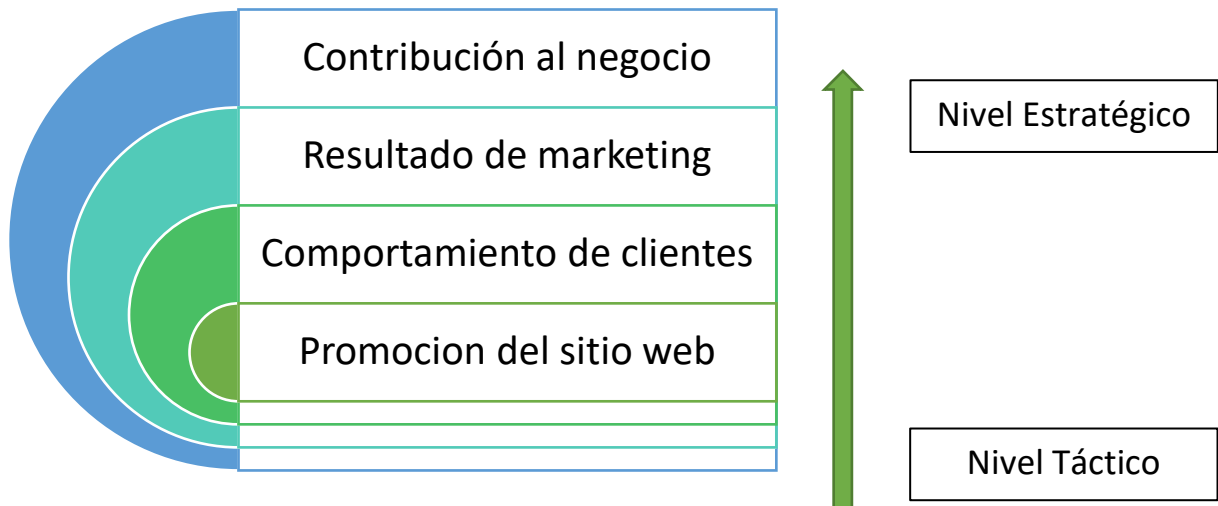


Ilustración 8.2.2: Niveles del aporte del Marketing a la empresa

8.2.2. Plan de Producción y Operaciones.

Dentro de este apartado, tenemos como principal objetivo delinear las diferentes actividades de la empresa, mediante el trazado de una ruta de trabajo, que sirvan de guía en el accionar cotidiano de la empresa. El plan de producción debe de estar guiado por el compromiso de cubrir las necesidades del cliente. En consecuencia, el realizar un plan de producción eficiente significa adecuar los niveles de producción al nivel de venta (de los bienes o los servicios ofertados), con la finalidad de mitigar las necesidades del público y evitar la pérdida de recursos. Por otra parte, el plan de producción también analiza los recursos necesarios para el correcto desempeño de las actividades empresariales, ya sean estos recursos materiales, monetarios, humanos y/o tecnológicos. Asimismo, debe describir cómo serán los procesos productivos y de atención al público.

Antes de definir los espacios y actividades de la empresa, debemos de comentar que la proyección inicial de la empresa, es realizar una primera promoción inmobiliaria piloto de baja envergadura en régimen cooperativo con la participación de allegados, sin realizar inversiones en publicidad. Se emplearán los recursos mínimos y conforme avance el primer proyecto se iniciarán las operaciones de marketing y adquisición de clientes exponiendo el primer proyecto piloto.

8.2.2.1. Instalaciones

En primer lugar, iniciaremos al definir el área de trabajo o la infraestructura e instalaciones necesarias para el correcto desempeño. como proyecto de emprendimiento buscamos el minimizar los costes que no se traducen en un beneficio directo a los clientes, por lo cual

basaremos tanto nuestra gestión como nuestra adquisición de clientes en medios digitales. Sin embargo, para una finalidad de archivar documentos, firmar contratos y otras actividades, se optará por una pequeña oficina en la ciudad de Lima (elegida por ser la ciudad de mayor movimiento de capitales, habitantes y por ser el punto geográfico central entre la segunda y tercera ciudad de mayor número de habitantes en el Perú) la cual tendrá un aproximado de 25 metros cuadrados. Al contar con un capital inicial reducido la oficina será instalada dentro de una propiedad de actual dominio propio, con la proyección de externalizar la ubicación de la oficina central.

Las oficinas en proyección, será empleada para el desempeño laboral del director general y para celebrar firmas de contratos u otras actividades, y estarán equipadas con mobiliario de oficina como: mesa, escritorio, tres sillas y un armario de oficina. Por otra parte, la oficina será acondicionada para representar la imagen de la empresa en momentos de video conferencias y recepción de visitantes. Por otro lado, se deberá de contemplar gastos de servicios como suministro eléctrico y agua.

Dentro de las adquisiciones de tecnológicas, la empresa en proyección contempla la necesidad tanto de hardware como de software, y servicios externos para su correcto funcionamiento. Dentro de las necesidades de hardware se puede cubrir al inicio con herramientas ya adquiridas como son un ordenador de sobremesa, dos monitores, un ordenador, una impresora multifuncional y externalizando servicios como la impresión de planos y otros. Para cubrir la necesidad de hardware contaremos con una inversión inicial de un CRM para el manejo de clientes y una inversión futura de un ERP, cuando la empresa incremente su volumen de operaciones. Por otra parte, contaremos con un gasto del servicio de internet.

En el siguiente recuadro se realizará el desglose de equipamientos, herramientas y adquisiciones tecnológicas necesarias para el inicio de actividades.

Mobiliario			
ítem	equipo	cantidad	coste
1	mesa	1	280 dólares
2	escritorio	1	130 dólares
3	sillas	3	220 dólares
Hardware			
ítem	equipo	cantidad	coste
1	ordenador de mesa	1	1000 dólares
2	portátil	1	1300 dólares
3	monitor	2	800 dólares
4	impresora multifuncional	3	450 dólares

5	teléfono móvil	1	500 dólares
Intangibles			
ítem	equipo	cantidad	coste
1	CRM (implantación + capacitación)	1	650 dólares
2	acondicionamiento de oficina	1	300 dólares
Servicios a contratar (pasivo)			
ítem	equipo	cantidad	Coste/mes
1	agua	mensual	20 dólares
2	electricidad	mensual	40 dólares
3	internet	mensual	40 dólares
4	línea móvil	mensual	15 dólares
5	CRM	mensual	80 dólares

Tabla 8.2.1: Equipamiento mínimo para iniciar operaciones

8.2.2.2. Introducción a los procesos de la prestación del servicio.

Dentro de esta etapa, desarrollaremos la ruta que guiará los lineamientos básicos de la vida cotidiana de la empresa y los principales hitos a cumplir dentro de las actividades que generan valor en la empresa.

En primer lugar, iniciaremos con una descripción de las principales actividades de cada área de la empresa:

Departamento de sistemas e información: La principal labor de esta área será la de velar por el correcto y óptimo desempeño de los canales de difusión, información, comunicación, gestión y otros. Otra actividad derivada de anterior mencionada será que dentro de esta área se manejarán las bases de datos de la empresa, desde la solicitud de información y solicitud de contacto de posibles clientes hasta información de proveedores o socios estratégicos locales. Esta área al recopilar los datos de los diferentes niveles de la empresa, se encargará de generar información de alto valor en la mejora continua de la empresa. En resumen, el departamento de sistemas e información, se encargará de facilitar los trabajos de marketing y ventas, así como las actividades del desarrollo de proyectos, con la finalidad de crear una constante mejora productiva.

Departamento de marketing y ventas: esta área contará con la responsabilidad de impulsar nuevas campañas publicitarias, dar a conocer los servicios ofertado, así como las ventajas que representa frente a la competencia, entablar el primer contacto con los posibles clientes. Por otra parte, este departamento contará con la responsabilidad de realzar el seguimiento de los clientes, al identificar el nivel de compromiso del cliente previo a la contratación. Por último,

otra de las actividades que realizará el área de marketing y ventas, será el intercambio directo de información con el área de sistemas e información; con la finalidad de medir los niveles de contratación, el tráfico de los medios de difusión, la permanencia dentro de la página web (la principal fuente de información a los clientes), medir los costes por click (CPC) y los costes por adquisición (CPA).

Departamento de proyectos inmobiliarios: dentro de esta área contaremos con el núcleo fuerte de la empresa, la cual se encargará de generar el mayor valor para los clientes o cooperativistas. Los departamentos antes mencionados -de marketing y ventas, así como sistemas e información- servirán para alimentar y apoyar al área de proyectos inmobiliarios, debido a que depende del trabajo en conjunto de estas dos áreas, el cerrar contratos con los clientes y trasladar a los mismos al área de proyectos inmobiliarios. Dicho lo anterior, una vez los clientes entran a trabajar con el área de proyectos inmobiliarios, esta área se encargará de plasmar la ambición de los cooperativistas, desde guiar los lineamientos para la conceptualización del proyecto -pasando por el diseño, la solicitud de permisos, la ejecución material del proyecto y culminando con la entrega de las viviendas con las pertinentes garantías de calidad.

Por otra parte, al realizar una introducción del desempeño cotidiano de las diferentes áreas o departamentos de la empresa, es oportuno señalar que el papel del director general de la empresa será el de integrar y velar por el correcto desempeño de las áreas de producción de la empresa. Otra de las actividades del director general será la de guiar y tomar decisiones dentro de la empresa, ya sea desde delegar responsabilidades hasta delimitar los campos de acción de cada departamento. Por último, los trabajos de asesorías como jurídicas y contables serán externalizadas.

8.2.2.3. Operatividad del departamento de Sistemas e Información.

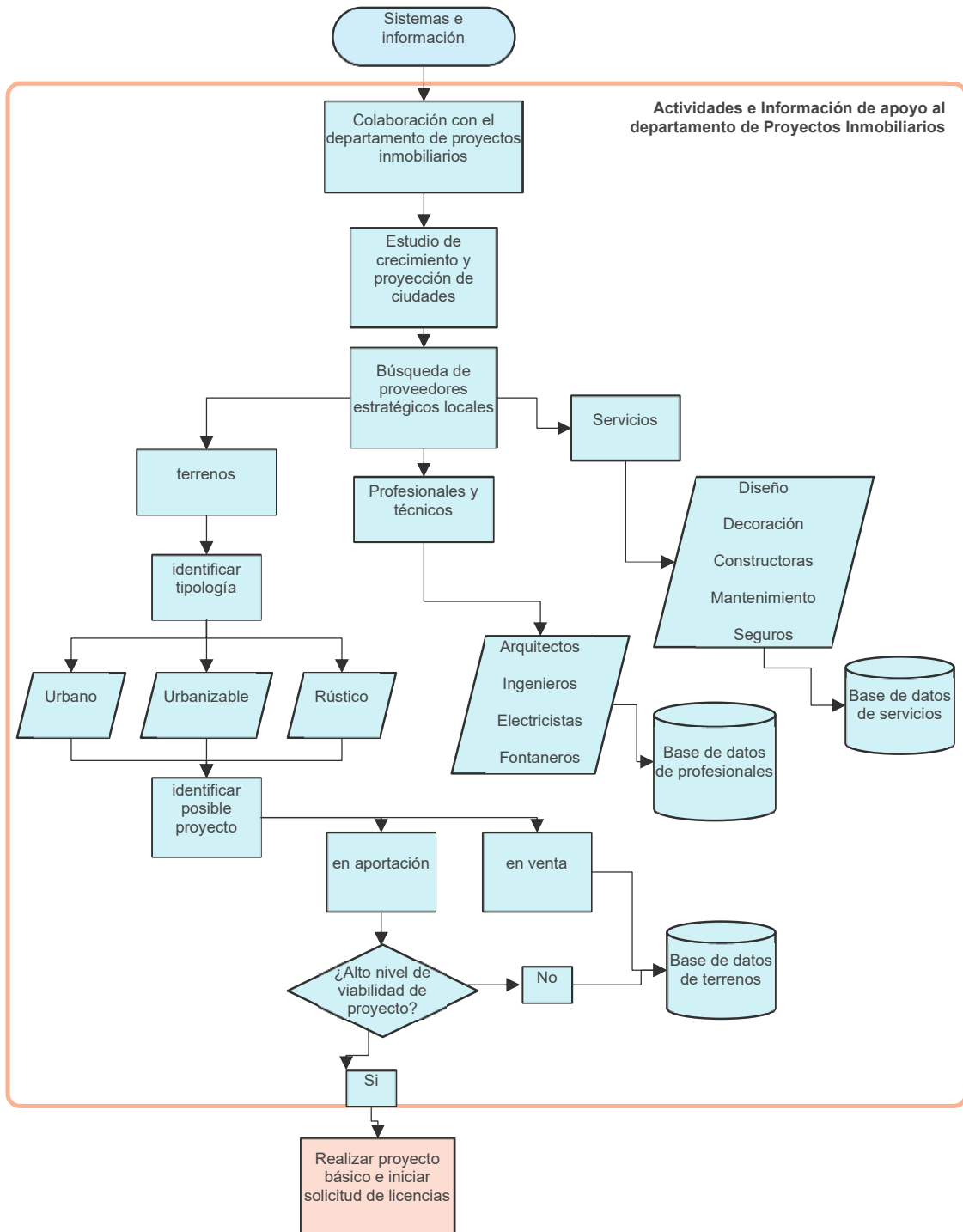


Ilustración 8.2.3: Ruta de operatividad del departamento de sistemas e información

Fuente: Elaboración propia

El departamento de sistemas e información, tiene como principales objetivos recopilar información, procesar la información e identificar el valor de la información, con la finalidad de crear estrategias de penetración, analizar oportunidades de futuros proyectos inmobiliarios, entablar relaciones con proveedores locales y sobre todo ser la fuente de información para el departamento de proyectos inmobiliarios y la dirección general de la empresa. Por otra parte, el papel que cumple frente al área de marketing y ventas es la de un trabajo bidireccional, con el que debe de colaborar para la generación de campañas, contacto con clientes y retroalimentación de procesos.

Sistemas e información y la empresa, en términos generales, este departamento servirá de base, guía y fuente de información, con la finalidad de solventar las necesidades de información, datos, socios y otros. Por otra parte, el director general de la empresa se podrá mantener al corriente con información de alto valor añadido de forma directa en esta área de la empresa.

Sistemas e información y Proyectos inmobiliarios, la recopilación de información servirá de base directa al departamento de proyectos inmobiliarios, debido al acopio de proveedores que se llevará a cabo en esta área, todo con la finalidad de facilitar el trabajo en la etapa de desarrollo y ejecución de proyectos. Por otra parte, la necesidad de acopiar información relevante para el desarrollo de proyectos, es la de profesionalizar el manejo de la información dentro de la empresa y poder crear flujos de trabajo cada vez más óptimos.

En primera instancia, el área de información se encargará de identificar los diversos parámetros de mercado de cada ciudad donde se pretende ingresar, así como de evaluar las rutas de expansión de las mismas. Asimismo, una vez identificada la viabilidad de ingresar al mercado local, se procederá a buscar socios y proveedores locales, con la finalidad de cubrir todas las necesidades en las etapas de desarrollo y ejecución de proyectos. En consecuencia, las principales necesidades para el desarrollo de proyectos inmobiliarios son las de contar con terrenos de ejecución, profesionales y proveedores de servicios, para el correcto desempeño en la etapa de proyecto y ejecución material.

Sistemas e información con marketing y ventas, en primer lugar, el área de sistemas tendrá la responsabilidad de evaluar la viabilidad del desarrollo de proyectos en los terrenos de aportación y de ser considerados viables, se encargará de derivar el mismo al área de marketing y ventas, para que realizar labores de promoción y adquisición de clientes. Por otra parte, el resto de actividades vinculantes se desglosará al explicar la operatividad de marketing y ventas.

8.2.2.4. Operatividad del departamento de marketing y ventas.

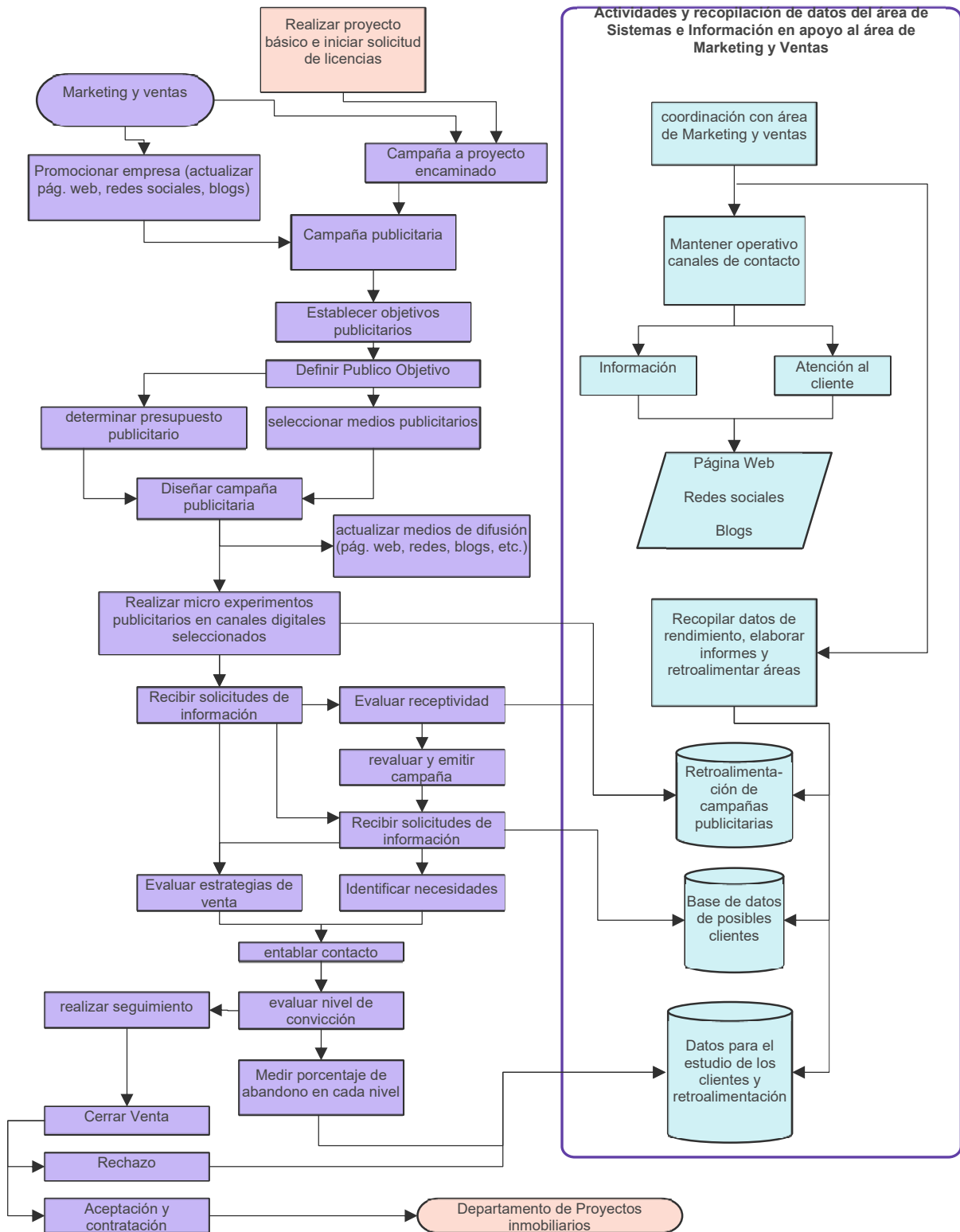


Ilustración 8.2.4: Ruta de operatividad del departamento de marketing y ventas

Fuente: Elaboración propia

El departamento de marketing y ventas representa la fuente de alimentación de la empresa, porque es dentro de esta área donde se realizarán las acciones de estudio y atracción de clientes. La principal actividad de esta área, radica en identificar a nuestra tribu de consumo, estudiar sus necesidades y crear estrategias que permitan un acercamiento y posterior cierre de ventas. En consecuencia, esta área es de vital importancia porque es donde se cierran las ventas y donde se encontrará el principal flujo de ingresos que permitirá solventar todas las actividades de la empresa.

La principal relación del área de **marketing y ventas con la empresa**, es la de ejecutar los objetivos estratégicos respecto a la imagen y promoción de la empresa determinados por la dirección general y el área de sistemas e información. Asimismo, ser la principal fuente de ingresos y adquisición de clientes.

El departamento de **marketing y ventas** en coordinación con el departamento de **sistemas e información**, tienen el trabajo en conjunto de desarrollar y mantener operativos los canales de comunicación digitales. Asimismo, se encargará de crear y divulgar la imagen tanto la imagen corporativa como los proyectos de la empresa. Por otra parte, al colaborar con el departamento de sistemas e información incrementará la capacidad de medir el rendimiento de los objetivos trazados y potenciar la retroalimentación las diversas campañas publicitarias.

El área de marketing y ventas poseerá dos principales mecanismos para la adquisición de clientes, los cuales son la promoción de la imagen corporativa y la promoción de proyectos en periodo de ejecución. En consecuencia, al promocionar los servicios de la empresa el público estará orientado a iniciar el proyecto inmobiliario desde cero, asimismo, al promocionar los proyectos en periodo de desarrollo y ejecución, los clientes se encontrarán orientados a incorporarse dentro de un proyecto inmobiliario ya iniciado.

La interacción entre el **departamento de marketing y ventas** con el **área de proyectos inmobiliarios**, se basa en actividades que abarcan desde el adquirir clientes, informarlos, hasta la cerrar el proceso de venta y derivar a los clientes con el departamento de proyectos inmobiliarios. En conclusión, el departamento de marketing y ventas, se encarga de alimentar de nuevos socios cooperativistas al departamento de proyectos inmobiliarios, con la finalidad de desarrollar nuevos proyectos o acoplarlos a otros proyectos ya existentes.

8.2.2.5. Operatividad del departamento de Proyectos Inmobiliarios.

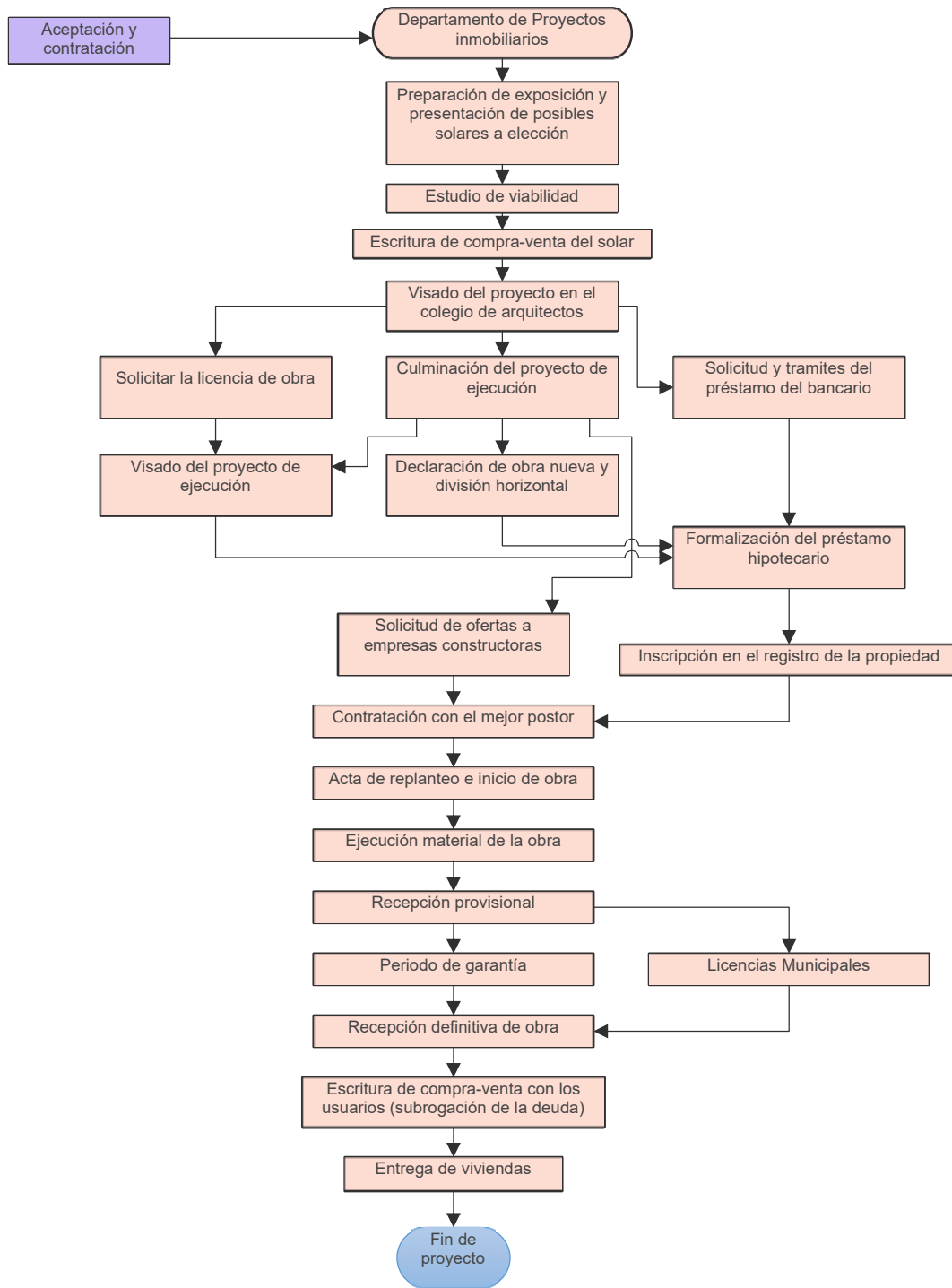


Ilustración 8.2.5: Ruta de operatividad del departamento de proyectos inmobiliarios

Fuente: Elaboración propia

En el departamento de proyectos inmobiliarios, los cooperativistas serán guiados en todas las etapas del desarrollo de sus proyectos, al abarcar tareas desde la conceptualización del proyecto hasta la entrega de viviendas.

Al entablar la relación entre el **departamento de proyectos inmobiliarios y la empresa**, observamos que, dentro del departamento del departamento de proyectos inmobiliarios se plasman las ambiciones de los clientes o cooperativistas. Por otra parte, dentro de esta área es donde se entrega mayor valor al cliente, donde se interactúa con los cooperativistas y donde se llegan a consensos para desarrollar y ejecutar los proyectos. Teniendo en cuenta que, dentro de esta área se desarrollarán y ejecutarán los proyectos inmobiliarios, las actividades cotidianas dentro de esta área representarán los mayores niveles de egresos de la empresa, con la finalidad de generar el mayor valor a los clientes o cooperativistas.

Dentro del área de proyectos inmobiliarios, se encontrarán el núcleo duro de profesionales con amplia capacidad de gestión, que guiarán desde el conjunto de actividades generales dentro de cada promoción inmobiliaria hasta las particularidades que posea cada proyecto. La finalidad de este departamento es transformar los anhelos de una vivienda por parte de los cooperativistas en un proyecto tangible con diversas garantías de calidad.

La vinculación entre el **departamento de proyectos inmobiliarios y el departamento de sistemas e información**, es que el departamento de proyectos se apoyará en el departamento de sistemas para solicitar toda la información posible para la correcta gestión de los proyectos inmobiliarios.

El aporte que realiza el **departamento de marketing y ventas** con el **departamento de proyectos inmobiliarios**, es la de suministrar los clientes o cooperativistas para el desarrollo de nuevos proyectos.

Dentro de la ejecución de cada proyecto, se ubicarán los almacenes de obra y la gestión de las compras se realizará de forma centralizada o focalizada (dependerá de la necesidad del proyecto).

8.2.3. Plan Económico- Financiero.

En esta etapa lo que contemplaremos será una visión de la empresa en actividad y como esta se comportará en el enfoque puramente económico y financiero. La finalidad de esta etapa es de medir la viabilidad del proyecto y si las actividades se podrán auto solventar a través del tiempo.

Inversiones iniciales

Dentro de este apartado contemplaremos las inversiones previas para el correcto funcionamiento de la empresa. Visualizaremos que los bajos niveles de inversión inicial se deben que las actividades de la empresa serán de prestación de servicios, donde el principal activo de la empresa es el talento y capital humano.

Equipos necesarios:

Para el correcto inicio de trabajos de la empresa se requiere una serie de equipos mínimos, los cuales son:

Mobiliario			
ítem	equipo	cantidad	coste
1	mesa	1	280 dólares
2	escritorio	1	130 dólares
3	sillas	3	220 dólares
Hardware			
ítem	equipo	cantidad	coste
1	ordenador de mesa	1	1000 dólares
2	portátil	1	1300 dólares
3	monitor	2	800 dólares
4	impresora multifuncional	3	450 dólares
5	teléfono móvil	1	500 dólares
Intangibles			
ítem	equipo	cantidad	coste
1	CRM (implantación + capacitación)	1	650 dólares
2	acondicionamiento de oficina	1	300 dólares
Servicios a contratar (pasivo)			
ítem	equipo	cantidad	Coste/mes
1	agua	mensual	20 dólares
2	electricidad	mensual	40 dólares
3	internet	mensual	40 dólares
4	línea móvil	mensual	15 dólares
5	CRM	mensual	80 dólares

Tabla 8.2.2: Cuadro de inversiones iniciales

8.2.3.1. Activo no corriente:

De los equipamientos necesarios, vemos una serie de equipos que forman parte de la actividad cotidiana de un profesional de ingeniería y de **los cuales tenemos posesión** (equipos de hardware). El resto de las adquisiciones se efectuará mediante inversión directa.

En la tabla 8.2.2, vemos que se encuentran ordenadas en categorías de equipamiento, herramientas (hardware) e intangibles. En el siguiente cuadro se resumirá por tipo y por inversiones realizadas y por realizar.

Tangibles		
ítem	equipo	coste
1	mesa	280,00
2	escritorio	130,00
3	sillas	220,00
4	ordenador de mesa	1.000,00
5	portátil	1.300,00
6	monitor	800,00
7	impresora multifuncional	450,00
8	teléfono móvil	500,00
Sub total		4.680,00

intangibles		
ítem	equipo	coste
1	CRM (implantación + capacitación)	650,00
2	acondicionamiento de oficina	300,00
Sub total		950,00

Total	5.630,00
--------------	-----------------

Inversión realizada		
ítem	equipo	coste
1	ordenador de mesa	1.000,00
2	portátil	1.300,00
3	monitor	800,00
4	impresora multifuncional	450,00
5	teléfono móvil	500,00
Sub total		4.050,00

Inversión por realizar		
ítem	equipo	coste
1	mesa	280,00
2	escritorio	130,00
3	sillas	220,00
4	CRM (implantación + capacitación)	650,00
5	acondicionamiento de oficina	300,00
Sub total		1.580,00

Total	5.630,00
--------------	-----------------

La **financiación** del proyecto empresarial, en un inicio se realizará por un único socio. Sin embargo, se tiene la proyección de evaluar la posibilidad de asociarse con uno o más de los colaboradores. Asimismo, la decisión de asociación será determinada por el nivel de compromiso que se tenga con el proyecto.

Al inicio de las operaciones, se cuenta con un capital de un único socio de 20,000.00 dólares, los cuales serán dirigidos a solventar las adquisiciones restantes y contingencias presentes.

8.2.3.2. Previsión de ventas

La actual crisis provocada por el coronavirus, el cierre de mercados y la retracción en los capitales de inversión a derivado en una inestabilidad constante, donde el realizar previsiones de ventas o cuotas de mercado se dificultan a niveles no conocidos. En la actual situación, con la crisis política del Perú y con las convulsas elecciones venideras, hemos decidido no iniciar todas operaciones previstas durante el primer año de existencia de la empresa (el área de marketing se instaurará en el segundo año de operaciones). Por otra parte, durante el primer año se pretende ejecutar proyectos previamente solicitados como son un primer proyecto piloto dirigido a un público de allegados (segundo trimestre del 2020, ciudad de lima) y un segundo proyecto seis meses después de un inversor inmobiliario que ha solicitado servicios de gestión en la dirección de un proyecto inmobiliario (tercer trimestre del 2020, ciudad de Lima).

Para el segundo año de operaciones (segundo trimestre del 2022), esperamos se hayan mitigado las consecuencias de la pandemia y la crisis política del Perú. Asimismo, según las proyecciones económicas del país, la recuperación económica del Perú será de tipo v y a inicios del 2020 habremos superado los niveles económicos pre covid (consideraciones tomadas del estudio de mercado). En consecuencia, a estas alturas de operatividad consideramos un buen momento para instalar las actividades de marketing y ventas lanzando campañas dirigidas tanto a promover la imagen y servicios de la empresa como de ser el caso proyectos de aportación (durante 4 meses). Por otra parte, pasado el periodo de las campañas y al tener en cuenta la alta demanda de viviendas nuevas en el mercado peruano y la carencia de oferta en este sector, proyectamos cerrar ventas por dos proyectos inmobiliarios de baja envergadura a lo largo del país.

A continuación, detallaremos las previsiones del proyecto piloto de los allegados en la ciudad de lima y el proyecto a contratar por parte del inversionista inmobiliario (serán considerados como proyectos de baja envergadura y similares características). Como observación, en los proyectos

se enfocará en considerar una comisión de 7% libre de impuestos en el proyecto piloto y 8% libre de impuestos en el proyecto dirigido al inversionista. Las comisiones pactadas en los proyectos son de 9 y 10%, pero con la finalidad de agilizar las previsiones se proyecta un descuento del 2% en cada caso por pagos de impuestos.

Proyecto Piloto Lima		
Terreno	480,00	m2
Viviendas por nivel	4,00	viviendas
Máximo de niveles	7,00	niveles
M2 / vivienda	80,00	m2
Precio/m2	1.300,00	dólares
Número de viviendas (mercado)	28,00	viviendas
Precio/vivienda (mercado)	104.000,00	dólares
Dscto Sist. Cooperativo 20%	20.800,00	dólares
Precio Viv. Sist. Cooperativo	83.200,00	dólares
Coste proyecto	2.329.600,00	dólares
Comisión libre de imp. 7%	163.072,00	dólares

Tiempo de vida del proyecto	36	meses
Ingresos por mes	4.529,78	dólares

Proyecto Inversionista Lima		
Terreno	480,00	m2
Viviendas por nivel	4,00	viviendas
Máximo de niveles	7,00	niveles
M2 / vivienda	80,00	m2
Precio/m2	1.300,00	dólares
Número de viviendas (mercado)	28,00	viviendas
Precio/vivienda (mercado)	104.000,00	dólares
Dscto Siste. Cooperativo 20%	20.800,00	dólares
Precio Viv. Sist. Cooperativo	83.200,00	dólares
Coste proyecto	2.329.600,00	dólares
Comisión libre de imp. 8%	186.368,00	dólares

Tiempo de vida del proyecto	36	meses
Ingresos por mes	5.176,89	dólares

Tabla 8.2.3: Proyectos estimados

Con lo anterior explicado, se proyectará la contratación de dos proyectos nuevos proyectos transcurridos el año y medio de operaciones, se considerará las contrataciones en condiciones similares a las del proyecto del inversionista (misma envergadura y misma comisión).

Proyectos nuevos al 1.5 años de operaciones		
Comisión por proyecto A	186.368,00	dólares
Tiempo de vida del proyecto	36	meses
Comisión por proyecto B	186.368,00	dólares
Tiempo de vida del proyecto	36	meses
Ingresos por mes (proyecto A Y B)	10.353,78	dólares

Con lo anterior expuesto contamos con la previsión de ingresos durante los primeros 3 años de operaciones, y al contar con una visión conservadora por los actuales acontecimientos, consideramos mantener la cuota de contratación a 2 proyectos nuevos por cada año.

1 año						
Proyectos/periodo	mes-1	mes-2	mes-3	mes-4	mes-5	mes-6
Proyecto piloto	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78
Proyecto Inversionista						
Sub total	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78
TOTAL 1 AÑO						
85.418,67 dólares						

Tabla 8.2.4: Proyección primer año de operaciones

2 año						
Proyectos/periodo	mes-13	mes-14	mes-15	mes-16	mes-17	mes-18
Proyecto piloto	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78
Proyecto Inversionista	5.176,89	5.176,89	5.176,89	5.176,89	5.176,89	5.176,89
Sub total	9.706,67	9.706,67	9.706,67	9.706,67	9.706,67	9.706,67
TOTAL 2 AÑO						
178.602,67 dólares						

Tabla 8.2.5: Proyección segundo año de operaciones

3 Año						
Proyectos/periodo	mes-25	mes-26	mes-27	mes-28	mes-29	mes-30
Proyecto piloto	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78
Proyecto Inversionista	5.176,89	5.176,89	5.176,89	5.176,89	5.176,89	5.176,89
Proyecto A y B	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78
Sub total	20.060,44	20.060,44	20.060,44	20.060,44	20.060,44	20.060,44
3 Año						
Proyectos/periodo	mes-31	mes-32	mes-33	mes-34	mes-35	mes-36
Proyecto piloto	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78	4.529,78
Proyecto Inversionista	5.176,89	5.176,89	5.176,89	5.176,89	5.176,89	5.176,89
Proyecto A y B	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78
Proyectos C y D	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78
Sub total	30.414,22	30.414,22	30.414,22	30.414,22	30.414,22	30.414,22
TOTAL 3 AÑO						
302.848,00						

Tabla 8.2.6: Proyección tercer año de operaciones

4 año						
Proyectos/periodo	mes-37	mes-38	mes-39	mes-40	mes-41	mes-42
Proyecto A y B	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78
Proyectos C y D	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78
Sub total	20.707,56	20.707,56	20.707,56	20.707,56	20.707,56	20.707,56
4 año						
Proyectos/periodo	mes-43	mes-44	mes-45	mes-46	mes-47	mes-48
Proyecto A y B	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78
Proyectos C y D	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78
Proyecto E y F	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78	10.353,78
Sub total	31.061,33	31.061,33	31.061,33	31.061,33	31.061,33	31.061,33
TOTAL 4 AÑO						
310.613,33 dólares						

Tabla 8.2.7: Proyección cuarto año de operaciones

Resumen de ingresos anuales

Resumen Ingresos redondeado		
1 año	85.000	dólares
2 año	178.000	dólares
3 año	302.000	dólares
4 año	310.000	dólares

Tabla 8.2.8: Resumen de proyecciones de operación de los primeros cuatro años

8.2.3.3. Cálculo de gastos

1 año

Dentro del cálculo de gastos, para el primer año de operaciones se mantendrán los gastos mínimos con un personal mínimo para el servicio de gestión con el director general que asume tanto sus obligaciones como las de director de sistemas e información. Por otra parte, se contratará a un director de proyectos inmobiliarios y a un asistente que servirá de apoyo a los dos directorios activos.

1 año			
Activos no corrientes	Fijo	Mensual	Sub total
tangible	4.680,00		4.680,00
Intangible	950,00		950,00
			-
Mantenimiento			-
Servicio de agua		20,00	240,00
Servicio electricidad		40,00	480,00
Internet		40,00	480,00
Línea Móvil		15,00	180,00
CRM		80,00	960,00
			-
Personal			-
Director General		500,00	6.000,00
Director Proyectos Inmobiliarios		1.300,00	15.600,00
Asistente (sueldo mínimo)		300,00	3.600,00
			-
Otros			-
Movilización		100,00	1.200,00
Oficina		40,00	480,00
Imprevistos		50,00	600,00
Total (dólares)			37.850,00

Tabla 8.2.9: Gastos primer año de operaciones

2 año

Dentro del segundo año de la empresa, se acoplarán actividades de marketing y ventas, por lo que se añadirá a un director de marketing y ventas más un asistente. Por otra parte, se proyecta un gasto de 15000 dólares en actividades de marketing en línea durante los primeros 4 meses. Y un coste de 5000 dólares en conceptos de implementación de servicios y herramientas digitales.

2 año			
Activos no corrientes	Fijo	Mensual	Sub total
Intangible (publicidad)	20.000,00		20.000,00
Tangible (equipos)	2.000,00		2.000,00
			-
Mantenimiento			-
Servicio de agua		40,00	480,00
Servicio electricidad		80,00	960,00
Internet		60,00	720,00
Línea Móvil		50,00	600,00
CRM		160,00	1.920,00
Mantenimiento de medios digitales		50,00	600,00
Publicidad mínima		300,00	3.600,00
			-
Personal			-
Director General		1.500,00	18.000,00
Director de Marketing y ventas		1.300,00	15.600,00
Asistente (sueldo mínimo)		300,00	3.600,00
Director Proyectos Inmobiliarios		1.300,00	15.600,00
Asistente		700,00	8.400,00
Asistente		700,00	8.400,00
Otros			-
Movilización		400,00	4.800,00
Oficina		300,00	3.600,00
Imprevistos		200,00	2.400,00
Total (dólares)			111.280,00

Tabla 8.2.10: Gastos segundo año de operaciones

3 año

Dentro del tercer año, la incidencia será la de cambiar de oficina, contratar un director del área de información y sistemas más un asistente. Asimismo, se proyecta la contratación de un asistente para el director de general y otro para el área de proyectos inmobiliarios. El director general, pasará a apoyar al área de proyectos inmobiliarios.

3 año			
Activos no corrientes	Fijo	Mensual	Sub total
Intangible (publicidad)	20.000,00		20.000,00
Tangible (equipos)	2.000,00		2.000,00
			-
Mantenimiento			-
Oficina		600,00	7.200,00
Servicio de agua		80,00	960,00
Servicio electricidad		120,00	1.440,00
Internet		80,00	960,00
Línea Móvil		80,00	960,00
CRM		160,00	1.920,00
Mantenimiento de medios digitales		100,00	1.200,00
Publicidad mínima		400,00	4.800,00
			-
Personal			-
Director General		1.600,00	19.200,00
Asistente		600,00	7.200,00
Director de Sistemas e Información		1.600,00	19.200,00
Asistente		600,00	7.200,00
Director de Marketing y ventas		1.600,00	19.200,00
Asistente		700,00	8.400,00
Director Proyectos Inmobiliarios		1.600,00	19.200,00
Jefe de Asistente P. I.		1.000,00	12.000,00
Asistente		700,00	8.400,00
Asistente		700,00	8.400,00
			-
Otros			-
Movilización		400,00	4.800,00
Oficina		300,00	3.600,00
Imprevistos		200,00	2.400,00
Total (dólares)			180.640,00

Tabla 8.2.11: Gastos tercer año de operaciones

4 año

En el cuarto año, se mantendrá la misma estructura y se incrementará un 50% el presupuesto para campaña publicitaria. Este año servirá para estabilizar la empresa y verificar los ritmos de trabajo, debido que a partir del año 5 se pretende realizar actividades de expansión y variabilizar los sueldos del área de proyectos inmobiliarios creando incentivos para producción.

4 año			
Activos no corrientes	Fijo	Mensual	Sub total
Intangible (publicidad)	30.000,00		30.000,00
Tangible (equipos extra)	2.000,00		2.000,00
			-
Mantenimiento			-
Oficina		600,00	7.200,00
Servicio de agua		80,00	960,00
Servicio electricidad		120,00	1.440,00
Internet		80,00	960,00
Línea Móvil		80,00	960,00
CRM		160,00	1.920,00
Mantenimiento de medios digitales		100,00	1.200,00
Publicidad mínima		400,00	4.800,00
			-
Personal			-
Director General		1.600,00	19.200,00
Asistente		600,00	7.200,00
Director de Sistemas e Información		1.600,00	19.200,00
Asistente		600,00	7.200,00
Director de Marketing y ventas		1.600,00	19.200,00
Asistente		700,00	8.400,00
Director Proyectos Inmobiliarios		1.600,00	19.200,00
Jefe de Asistente P. I.		1.000,00	12.000,00
Asistente		700,00	8.400,00
Asistente		700,00	8.400,00
			-
Otros			-
Movilización		400,00	4.800,00
Oficina		300,00	3.600,00
Imprevistos		200,00	2.400,00
Total (dólares)			190.640,00

Tabla 8.2.12: Gastos cuarto año de operaciones

Resumen de gastos por año

gastos por año (redondeado)		
1 año	38.000,00	dólares
2 año	112.000,00	dólares
3 año	181.000,00	dólares
4 año	191.000,00	dólares

Tabla 8.2.13: Resumen de gastos

8.2.3.4. Cuenta de pérdidas y ganancias

Cuenta de pérdidas y ganancias	1 año	2 año	3 año	4 año
Ventas proyectadas	85.000,00	178.000,00	302.000,00	310.000,00
Coste del producto	2.280,00	30.800,00	30.800,00	40.800,00
Margen bruto	82.720,00	147.200,00	271.200,00	269.200,00
Gastos del periodo	29.940,00	78.480,00	147.840,00	147.840,00
EBITDA	52.780,00	68.720,00	123.360,00	121.360,00
Amortización	1.407,50	1.407,50	1.407,50	1.407,50
Resultados de explotación	51.372,50	67.312,50	121.952,50	119.952,50
Gastos financieros	844,50	844,50	844,50	844,50
Beneficios antes de Impuestos	51.372,50	67.312,50	121.952,50	119.952,50
Impuestos (previamente incluidos)	-	-	-	-
Resultados del ejercicio	50.528,00	66.468,00	121.108,00	119.108,00

Tabla 8.2.14: Cuenta de pérdidas y ganancias

INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
-5630	47.150,00	68.720,00	123.360,00	121.360,00

Tasa de interés	10%
VAN	269.599,73
TIR	886%

Tabla 8.2.15: Calculo de VAN y TIR

Concluido el balance económico de la empresa, podemos observar que dentro del área de marketing es donde se coloca mayor inversión (con el propósito de atraer nuevos clientes y nuevos proyectos). Por otra parte, los costes de personal son los de mayor incidencia dentro de la empresa -se debería de contar con un plan de capacitación, para que incrementen la curva de aprendizaje- con la finalidad de abarcar la mayor cantidad de proyectos y mantener la calidad.

Dentro de los análisis económicos antes realizados, podemos observar la importancia del departamento de sistemas e información, el cual buscará retroalimentar todas las áreas, al volver más efectivas las campañas publicitarias, así como agilizar los trabajos de gestión del departamento de proyectos inmobiliarios.

9. Conclusión.

Al iniciar este estudio, uno de los primeros pasos -a parte de conceptualizar la idea del negocio- fue el de estudiar el entorno económico de la región a la que planeamos incorporarnos. Este estudio inicial, resalta la fortaleza del estado peruano en temas macroeconómicos y como esta visualización de un país estable en términos de economía acompañado del respeto a la propiedad privada y libertades individuales, ha permitido la reducción de la pobreza de forma constante, al crear las condiciones básicas para la acogida de medianas y grandes inversiones extranjeras. Por otra parte, vemos como la alta cuota de participación de las actividades económicas extractivas dentro de la economía peruana -pesca y minería- ha impulsado el desarrollo de otras actividades económicas como la industria de la construcción, y como esta a tomado mayores niveles de notoriedad dentro de las cuotas de mercado dentro del estado peruano. Como consecuencia, en la actualidad la construcción representa una de las principales actividades económicas dentro del país.

Por otra parte, el inicio de una crisis económica derivada del cierre de mercados a consecuencia de la pandemia del covid19, ha sacudido tanto al mundo como al estado peruano, que este último acompañado de una crisis política fue uno de los que peor desempeño ha mantenido frente a la pandemia, esto último, ha doblegado la actividad económica del Perú. Sin embargo, pasados los efectos iniciales se prevé una recuperación económica acelerada en forma de uve y que los niveles económicos del Perú, van a recobrar los niveles pre pandemia a finales del 2021. Por otra parte, el estudio económico del estado peruano y sobre todo del sector construcción e inmobiliario, arrojaron cifras que resaltan la carencia existente en la oferta de viviendas nuevas dentro del mercado peruano, y como la demanda supera ampliamente a la misma.

En consecuencia, la alta demanda de viviendas al ser acompañada de una proyección constante de crecimiento -bajo estudios realizados por el BID y entidades internacionales- crean un entorno favorable para el desarrollo de iniciativas que fomenten la oferta de proyectos inmobiliarios. Sin embargo, la actual incertidumbre derivada del cierre de mercados y fronteras acompañado de una crisis política, nos revela la cautela que se debe de mantener bajo estos escenarios adversos e identifica la necesidad de minimizar los niveles de acción y operación.

Al continuar con el estudio, hemos logrado identificar una serie de factores a considerar, los cuales influirán dentro del accionar de la empresa, estos factores se han logrado identificar gracias a diferentes análisis realizados como el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), acompañado con los análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Estos factores fueron proyectados dentro de los análisis DAFO y CAME, los cuales permitieron ordenar y visualizar el entorno competitivo desde perspectivas externas e internas. El ordenar los factores de influencia en la empresa bajo las perspectivas externas e internas, nos permitió estudiar una serie de posibles estrategias que nos permitan afrontar las debilidades y amenazas con la finalidad de maximizar nuestras fortalezas y oportunidades. En consecuencia, para poder ser competitivos en un entorno como el del sector inmobiliario, debemos de entablar estrategias de alianza con diversos proveedores de servicios y productos, con la finalidad de poder incrementar nuestra capacidad operativa. Al mismo tiempo identificamos que, al ser una empresa de servicios de gestión, el valor dentro de nuestra empresa reside en la capacidad de generar valor de los colaboradores.

Por consiguiente, una vez concluida la proyección de las estrategias, pasamos al desarrollo e implementación de las mismas. Para ello iniciamos con el diseño organizativo y seguimos con los planes de acción, los cuales detallaron el accionar inicial de operaciones de la empresa y como estos serán llevados a través del tiempo para poder concretar los objetivos de la empresa. En esta etapa fueron implementadas tres áreas principales las cuales son: marketing y ventas, sistemas e información y proyectos inmobiliarios. Esto con la finalidad de ser consecuentes con la proyección realizada en el estudio del entorno económico del Perú y miniar el accionar de la empresa con la finalidad de reducir riesgos y perdidas. Por otra parte, proyectamos un crecimiento paulatino a partir de superada la recesión económica del estado peruano.

Los planes de acción culminaron con el estudio de la viabilidad económica tanto de la inversión inicial como de las operaciones cotidianas de la empresa, se realizó un balance basado en proyecciones de ventas y gastos -a lo largo de los próximos cuatro años de operación de la empresa- la cual se resume en un flujo positivo de ingresos económicos, así como el cumplimiento paulatino de los objetivos de la empresa. Por lo antes expuesto, se considera viable la inserción de una gestora de cooperativa de viviendas dentro del mercado peruano.

10. Referencias.

1. Altair Consultores. (2014). La elaboración del plan estratégico. Ecuador: ECOO3 Colecciones.
2. Banco Mundial. (12 de Noviembre de 2020). Perú Panorama General. [En línea]. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>. [Último acceso: 11 marzo 2021]
3. Banco Mundial. (08 de abril de 2020). Public Data. [En línea]. Obtenido de https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bnccppjof8f9_&met_y=ny_gdp_mktp_cd&idim=country:PER:CHL:ECU&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=ny_gdp_mktp_cd&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=world&idim=country:PER&ifdim=world&hl=es&dl=es&ind=. [Último acceso: 11 marzo 2021]
4. Banco Mundial. (8 de abril de 2020). Public Data. [En línea]. Obtenido de https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bnccppjof8f9_&met_y=ny_gdp_pcap_cd&idim=country:PER:ECU:BRA&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=ny_gdp_pcap_cd&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=world&idim=country:PER&ifdim=world&hl=es&dl=es&ind=. [Último acceso: 11 marzo 2021]
5. BBVA. (10 de Marzo de 2019). Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana. [En línea]. Obtenido de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2019/03/MercadoViviendasNuevas_OficinasPrime_Lima.pdf. [Último acceso: 11 marzo 2021]
6. CAF. (2017). Crecimiento urbano y acceso a oportunidades: un desafío para América Latina. Bogotá, Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A.
7. CAPECO. (2020). Informe Económico de la Construcción. IEC, 96.
8. Diario Gestión. (22 de septiembre de 2020). Gestión - Economía. [En línea]. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/el-60-de-inmobiliarias-preve-aumentar-inversiones-en-los-proximos-doce-meses-noticia/?ref=gesr>. [Último acceso: 11 marzo 2021]
9. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (25 de junio de 2018). Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017. [En línea]. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/#:~:text=Al%202017%2C%20la%20provincia%20m%C3%A1s,y%20Trujillo%20con%20970%20mil>. [Último acceso: 11 marzo 2021]
10. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de diciembre de 2020). Sistema de Información Económica. [En línea]. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>. [Último acceso: 11 marzo 2021]
11. Vargas, M. (12 de junio de 2020). BESAFE. [En línea]. Obtenido de <https://www.besafeinversiones.com/inversion-inmobiliaria-mientras-mas-pequenos-los-departamentos-mas-beneficios-se-obtiene/>. [Último acceso: 11 marzo 2021]

ANEXO

Anexo al Trabajo Fin de Grado/Máster

Relación del TFG/TFM “Plan estratégico para la creación de una gestora de cooperativa de viviendas en Perú” con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.		X		
ODS 2. Hambre cero.			X	
ODS 3. Salud y bienestar.	X			
ODS 4. Educación de calidad.			X	
ODS 5. Igualdad de género.			X	
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.			X	
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.		X		
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.	X			
ODS 10. Reducción de las desigualdades.	X			
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.	X			
ODS 12. Producción y consumo responsables.		X		
ODS 13. Acción por el clima.			X	
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.			X	
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.	X			

Descripción de la alineación del TFG/M con los ODS con un grado de relación más alto.

El desarrollo de proyectos cooperativos de viviendas, tiene como principal finalidad la de proporcionar de una vivienda de calidad a precio de coste (o por debajo de mercado), lo cual contribuye a diversos criterios expuestos en los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 como son:

El mejorar las condiciones de salud y bienestar, al mejorar las condiciones de vida de las personas en un país de escasa oferta de viviendas de calidad como es el Perú. Asimismo, el fomentar el desarrollo del sector inmobiliario aporta una serie de factores como son la

promoción del empleo, el mejorar las condiciones y calidades de habitabilidad de las ciudades, y promover mejores condiciones laborales en el entorno.

Por otra parte, al desarrollar un conjunto de medidas que permitan fomentar el acceso de viviendas a bajo coste, logramos reducir los niveles de desigualdad que existen en la sociedad peruana al proporcionar de una vivienda de calidad a la actual población carente de este bien básico.

El promover las cooperativas, significa promover un espíritu de cooperación dentro de la sociedad para el óptimo desarrollo de las propuestas y deseos de los individuos.