



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
BETANCOURT & ASOCIADOS S.C.R.L.
2020 – 2022**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

DONNY MORENO AHUMADA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en
Gestión de Proyectos

WILSON ALBERTO OCAMPO AGUIRRE
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en
Gestión de Proyectos

ALEJANDRO SAÚL PAREDES EGÚSQUIZA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en
Gestión Financiera

Asesor:
Horacio Barrios Cruz

Lima – Perú
2020

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo, consiste en elaborar un plan estratégico para un horizonte de tiempo de tres años a la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, empresa que se dedica a brindar un soporte legal y de control administrativo de ventas a las empresas del rubro inmobiliario.

La empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, se constituyó en setiembre del año 2015, al transcurrir de los años ha venido creciendo bajo una gestión y dirección empírica, teniendo un crecimiento considerable, logrando captar empresas constructoras reconocidas en el rubro y como consecuencia, creciendo en el número de trabajadores necesarios para brindar el servicio idóneo, esto ha generado resultados financieros positivos manteniendo satisfechos a los socios, sin embargo este escenario positivo podría cambiar sin la dirección estratégica adecuada.

La empresa presenta problemas relacionados a la captación de clientes, ya que los cinco clientes que tiene los han conseguido por recomendaciones. Además presenta problemas de comunicación y de procesos; por no tener procedimientos definidos. Tomando como punto de referencia este breve diagnóstico, se ha realizado el Plan Estratégico en donde se busca conseguir ventajas competitivas para la creación de futuro.

Se han establecido objetivos estratégicos que responden estratégicamente a la visión y misión propuesta.

Se ha realizado el análisis estratégico del entorno interno y externo, se han identificado los factores claves de éxito para las empresas del sector, para realizar las matrices que nos han permitido elaborar los ajustes estratégicos necesarios para alcanzar ventaja competitiva.

La estrategia seleccionada “Betancourt Servicio Premium Integral”, considerando como Premium un servicio de calidad superior que ofrece grandes beneficios a los clientes, este servicio estará dirigido a las empresas inmobiliarias grandes con proyectos de gran envergadura, contará con personal in-situ para un mejor servicio, con esta estrategia se espera la captación de clientes que permitirá a la empresa alcanzar mayor participación de mercado y lograr los objetivos estratégicos propuestos.

El análisis financiero realizado, nos ha dado resultados positivos evidenciándose un crecimiento sostenido con la implementación de este plan con un ROE de 54% a partir del 2020 que se sostiene hasta el 2022, por lo que recomendamos a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, la implementación de este Plan Estratégico para que consiga ventaja competitiva, participación de mercado y aumente sostenidamente su rentabilidad.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	2
Introducción	10
Capítulo I. Generalidades.....	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Determinación del problema u oportunidad	15
1.3. Justificación del Proyecto	16
1.4. Objetivos Generales y Específicos.....	17
1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación.....	17
Capítulo II. La Empresa.....	19
2.1. Antecedentes de la Empresa	19
2.2. Descripción del Negocio.....	21
2.3. Ciclo de vida del producto	25
2.4. Estructura organizacional de la empresa.....	31
2.5. Situación de Mercado y Financiera Actual del Sector.....	35
Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa	37
3.1. Visión.....	37
3.2. Misión	38
3.3. Valores	39
3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa	42
Capítulo IV. Análisis Externo.....	44
4.1. Tendencia de las Variables del Entorno.....	44
4.1.1. Análisis político – gubernamental.	44
4.1.2. Análisis económico.....	48
4.1.3. Análisis legal.....	59
4.1.4. Análisis cultural.	61
4.1.5. Análisis tecnológico.....	63
4.1.6. Análisis ecológico.....	65
4.2. Impacto en Clientes/Proveedores de cada una de las Variables del Entorno	66
4.3. Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno	68
4.4. Oportunidades y Amenazas	70
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....	71
Capítulo V. Análisis de la Industria.....	73
5.1. Descripción del mercado (Demanda) e Industria (Oferta).....	73
5.1.1. Demanda del sector de asesoría legal y administración de ventas en el sector inmobiliario.....	73

5.1.2. Oferta sector de asesoría legal y administración de ventas en el sector inmobiliario.	74
5.2 Descripción de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria.....	74
5.2.1. Amenaza de productos sustitutos.....	75
5.2.2. Amenaza de competidores potenciales.	76
5.2.3. Poder de negociación de los clientes	78
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	79
5.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	80
5.3 Matriz de atraktividad de cada una de las cinco fuerzas	83
5.4. Análisis del grado de atraktividad de la industria	89
5.5. Matriz del Perfil Competitivo MPC.....	90
Capítulo VI. Análisis Interno.....	91
6.1. Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa.....	91
6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	99
6.3. Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de cada una de	100
las Actividades de la Cadena de Valor	100
6.4 Determinar las Competencias de la Empresa.....	101
6.5 Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa	114
6.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	116
Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias.....	118
7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos	118
7.2. Diseño y Formulación de Estrategias	120
7.2.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	120
7.2.2. Lienzo de la estrategia de la industria.....	122
7.2.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)	122
7.2.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	123
7.2.5. Matriz foda.....	125
7.2.6. Matriz PEYEA.....	126
7.2.7. Matriz Interna Externa	128
7.2.8. Matriz Boston Consulting Group.....	128
7.2.9. Matriz de la Gran Estrategía	130
7.3. Resumen de las Estrategías Formuladas	130
Capítulo VIII. Selección de la Estrategia.....	131
8.1. Método de factores estratégicos clave	131
8.2. Método de escenarios.....	132
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC	133
8.4. Descripción de la Estrategia Seleccionada	134
8.5. Descripción de la Estrategia Contingente	135

Capítulo IX. Implantación de la Estrategia.....	136
9.1. Mapa de la Estrategia.....	136
9.2. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia.....	138
9.3. Indicadores para cada uno de los Objetivos Específicos	138
9.4. Metas para cada uno de los Objetivos Específicos	139
9.5. Iniciativas para cada uno de los Objetivos Específicos	141
9.6. Responsable de cada una de las Iniciativas.....	142
9.7. Presupuesto de Cada una de las Iniciativas.....	144
9.8. Cronograma de Cada una de las Iniciativas	144
Capítulo X. Evaluación.....	145
10.1. Evaluación Financiera de la Estrategia	145
10.1.1. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).	146
10.1.2. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).....	151
10.1.3. Proyección de flujos (Situación Actual y con la nueva estrategia).....	154
10.1.4. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	157
10.1.5. Análisis de información financiera relevante	158
10.1.5.1. Roe y Roa.....	158
10.1.5.2. Ratios de gestión	159
10.1.5.3. Riesgos	160
Capítulo XI. Conclusiones	163
Capítulo XII. Recomendaciones	164
Anexos	165
Referencias.....	198

Lista de Figuras

Figura 1: Logotipo de la empresa Betancourt & Asociados	21
Figura 2. Ciclo de vida de los productos.....	26
Figura 3. Gráfico de producto bruto interno por sectores productivos (Millones S/.2007).....	28
Figura 4: Venta de departamentos nuevos (unidades).	29
Figura 5: Evolución de ventas y utilidades neta(S/.)	31
Figura 6 .Organigrama de la empresa Betancourt & Asociados.....	32
Figura 7 . Índice de Confianza del Consumidor (ICC) – Lima e Interior.....	46
Figura 8. Colocaciones de Crédito: MIVIVIENDA.	47
Figura 9. PBI y Demanda Interna. Tomado de Memoria BCRP 2018.	48
Figura 10. PBI de principales países de la región.	51
<i>Figura 11.</i> Tipo de Cambio Compra (S/ por US\$) – Bancario (promedio del periodo).....	52
<i>Figura 12.</i> Tipo de Cambio Venta (S/ por US\$) – Bancario (promedio del periodo).....	53
Figura 13. Tasa de Inflación (precios al consumidor) (%).	55
Figura 14: Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Inflación.	56
Figura 15. Indicador del Riesgo País.	58
Figura 16. Latinoamérica: Riesgo país 2019.	59
Figura 17. Puestos de Trabajo Formales.....	61
Figura 18. Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas.....	75
<i>Figura 19.</i> Matriz de potencial de utilidad de Porter.....	89
<i>Figura 20.</i> Cadena de Valor Actual de Betancourt & Asociados.....	91
<i>Figura 21.</i> Cadena de Valor Propuesta para Betancourt & Asociados.....	99
<i>Figura 22.</i> Modelo VRIO	115
Figura 23. Lienzo de la estrategia actual de Betancourt & Asociados	121
Figura 24. Lienzo de la estrategia de la industria	122
Figura 25. Lienzo de la estrategia considerada para Betancourt	123
Figura 26. Comparativo Océano Rojo y Océano Azul	124
Figura 27. Matriz PEYEA.....	126
Figura 28. Matriz Interna Externa.....	128
Figura 29. Matriz Boston Consulting Group.	129
<i>Figura 30.</i> Matriz de la Gran Estrategía	130
<i>Figura 31.</i> Balanced Scorecard.....	136
<i>Figura 32.</i> Mapa de la Estrategia.....	137
<i>Figura 33.</i> Objetivos Específicos	138
<i>Figura 34.</i> Indicadores.....	139
<i>Figura 35.</i> Metas.....	140
<i>Figura 36.</i> Iniciativas.....	141
<i>Figura 37.</i> Responsable de cada una de las iniciativas.....	143
<i>Figura 38.</i> Presupuesto de Cada una de las Iniciativas	144
Figura 39. Cronograma de las Iniciativas	144
Figura 40. <i>Costo de oportunidad del capital.</i>	156
Figura 41. Gráfico de ratios financieros	159
Figura 42. Probabilidad de impacto..	161
Figura 43. Estrategía sugerida.....	161
Figura 44. Tablero de riesgo	162

Lista de Tablas

Tabla 1 Evolución Anual del PBI del Sector Construcción (millones S/.).....	27
Tabla 2 Crecimiento de ventas de la empresa Betancourt & Asociados Sociedad.....	30
Tabla 3 Formulación de la Visión.....	38
Tabla 4 Formulación de la Misión.....	39
Tabla 5 Valores propuestos.....	40
Tabla 6 Alineamiento Estratégico de los valores con la Misión y Visión.....	42
Tabla 7 Tipo de Cambio Promedio Anual.....	54
Tabla 8 Impacto en Clientes/Proveedores.....	66
Tabla 9 Efecto en la empresa por cada variable del entorno.....	68
Tabla 10 Oportunidades y Amenazas.....	70
Tabla 11 Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	72
Tabla 12 Matriz de atractividad: Amenaza de productos sustitutos.....	83
Tabla 13 Matriz de atractividad: Amenaza de competidores potenciales.....	84
Tabla 14 Poder de negociación de los clientes.....	85
Tabla 15 Poder de negociación de los proveedores.....	86
Tabla 16 Rivalidad entre competidores existentes.....	87
Tabla 17 Matriz de atractividad de la industria.....	89
Tabla 18 Matriz del perfil competitivo MPC.....	90
Tabla 19 Indicadores de cada una de las actividades de la Cadena de Valor.....	99
Tabla 20 Benchmarking.....	100
Tabla 21 Calidad de Servicio.....	101
Tabla 22 Cumplimiento.....	102
Tabla 23 Rapidez en el proceso.....	104
Tabla 24 Adaptabilidad.....	105
Tabla 25 Flexibilidad.....	106
Tabla 26 Reputación.....	106
Tabla 27 Compromiso del Personal.....	107
Tabla 28 Rentabilidad.....	108
Tabla 29 Uso de Tecnología.....	109
Tabla 30 Capacidad Financiera.....	110
Tabla 31 Conocimiento del Sector.....	111
Tabla 32 Precios.....	112
Tabla 33 Participación de Mercado.....	112
Tabla 34 Organización Efectiva.....	113
Tabla 35 Matriz VRIO.....	115
Tabla 36 Matriz EFI.....	117
Tabla 37 Cuadro objetivos, visión y misión.....	119
Tabla 38 Análisis situacional de Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.....	120
Tabla 39 Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear.....	123
Tabla 40 Matriz FODA Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.....	125
Tabla 41 Participación Relativa Betancourt & Asociados S.Civil de R.L.....	129
Tabla 42 Resumen de Estrategias.....	130
Tabla 43 Matriz de Selección.....	131
Tabla 44 Comparación de las estrategias con los escenarios.....	133
Tabla 45 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC.....	133
Tabla 46 Estado de Resultados de la actual de la empresa (Moneda Nacional).....	147
Tabla 47 Clientes.....	148

Tabla 48 Gastos administrativos	149
Tabla 49 Estado de Resultados con la nueva estrategia (Moneda Nacional)	149
Tabla 50 Diferencia entre la Situación Actual y con la Nueva Estrategía (Expresado en soles)	150
Tabla 51 Balance general de la situación actual de la empresa (Moneda Nacional)	152
Tabla 52 Balance General con la nueva estrategia de la empresa (Moneda Nacional)	153
Tabla 53 Flujo de Caja para la firma situación actual (Moneda Nacional)	154
Tabla 54 Flujo de Caja para la firma Con Estrategia (Moneda Nacional).....	155
Tabla 55 Ratios Financieros Sin y Con Estrategia.....	157
Tabla 56 Ratios de gestión con estrategia.....	160

Introducción

El presente trabajo pretende desarrollar el plan estratégico para la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada para el periodo del 2020 – 2022, encontrando oportunidad en el tiempo para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Esta iniciativa se toma ya que la empresa no cuenta con un plan estratégico a la fecha, como consecuencia para construir un futuro exitoso, es necesario alinear los objetivos y estrategias de la organización para un desarrollo y crecimiento a largo plazo. A continuación, un detalla un breve resumen del desarrollo del presente trabajo:

El capítulo I, indica la problemática de la empresa, la justificación del tema mencionando a la vez los objetivos generales y específicos determinando sus alcances y limitaciones.

El capítulo II, se describe los antecedentes de la empresa respecto a sus inicios, retos, crecimiento y consolidación, detallando la descripción del negocio, su estructura organizacional y situación actual de la industria.

El capítulo III, presenta la formulación de la misión, visión y valores de la empresa, acorde a los lineamientos y características del sector con la finalidad de consolidar su crecimiento.

El capítulo IV, presenta el análisis del entorno, evaluando sus variables en lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, además el impacto que tendrían cada una de estas variables en clientes y proveedores; también del efecto en la empresa y la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos.

El capítulo V, presenta el análisis de la industria, análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter; asimismo la elaboración de las matrices de atraktividad de cada una de las cinco fuerzas y la matriz de perfil competitivo MPC.

El capítulo VI, presenta la descripción e indicadores de las actividades de la cadena de valor, así como el benchmarking con una empresa líder del rubro, identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa y la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos.

El capítulo VII, presenta la formulación de los objetivos y se diseñarán estrategias basadas en el desarrollo de las matrices FODA, PEYEA, BCG y Gran Estrategia.

El capítulo VIII, presenta la selección de estrategias a través del análisis de los métodos de los factores estratégicos clave y de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).

El capítulo IX, presenta la implementación de la estrategia seleccionada a través del cuadro de mando integral según las cuatro perspectivas financiero, clientes, proceso y aprendizaje.

El capítulo X, presenta la evaluación de la empresa aplicando las estrategias seleccionadas, analizando los indicadores financieros como Valor Presente Neto y Valor Económico Agregado. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la empresa.

Capítulo I. Generalidades

En el presente capítulo se exponen los términos generales del estudio llevado a cabo. Se ha iniciado con los antecedentes de la empresa, la cual motiva la elaboración del plan estratégico. Luego se detalla la descripción del problema y la justificación para plasmar el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo.

1.1. Antecedentes

Según el (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017). El rubro de la construcción es uno de los rubros en alza, esencialmente se debe a las obras estatales y privadas realizadas durante el año 2017 y 2018. Pero durante los años 2010 - 2016, existió retrocesos debido a los factores externos de la desaceleración económica mundial, por el cual se vio afectado, pero posteriormente tuvo una lenta recuperación.

En los últimos años se vino dando una creciente demanda por la adquisición de inmuebles, motivo por el cual el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, cuenta en su cartera con una serie de programas que ayuden a la población para la adquisición, construcción o mejoras de viviendas, con su política de Fondo Mi Vivienda que cuenta con los siguientes programas: Techo Propio, Mi Vivienda Verde, Nuevo Crédito Mi Vivienda, Mis Materiales y Mi terreno. (Perú 21, 2018)

De acuerdo con el (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS], 2018). Lo que se busca es promover el sector inmobiliario del país de la mano con

la industria de la construcción, para contar con una oferta de viviendas hacia la población, a sí mismo prever una infraestructura urbana que beneficie a todos los peruanos y se apoye con los programas del estado para la adquisición de inmuebles.

De esta manera, es como el sector o rubro inmobiliario continúa su crecimiento hasta convertirse en uno de los rubros que impulsa a gran escala la economía nacional, resaltando el crecimiento de la oportunidad laboral, inversión extranjera e inversión nacional.

En una fase inicial, las primeras empresas constructoras abarcaron el íntegro del proceso inmobiliario; desde la creación y gestión del proyecto, temas administrativos, asuntos legales, notariales y otros. Sin embargo, dado el crecimiento del mercado, estas empresas se ven en la necesidad de optimizar el uso de sus recursos y centrarse en su objetivo principal. Es así, como en el año 2015 surge la idea de negocio de crear un estudio legal que brinde el soporte necesario a las empresas constructoras e inmobiliarias; con la finalidad de atender todos los asuntos legales y administrativos que se puedan presentar en el rubro; observando que no existía ninguna empresa especializada en atender estas áreas del negocio inmobiliario; el abogado Cristian Betancourt Kanashiro, decide constituir el estudio legal que inicia operaciones en setiembre del año 2015 teniendo como primer cliente a la Inmobiliaria Paz Centenario; en el año 2019 el estudio inicia una nueva gestión debido a que el socio fundador decide vender el 50% de sus acciones, pasando a ser parte del equipo de socios los abogados David Betancourt Kanashiro y Julianna Mares Yuen; cambio que inmediatamente se reflejó en los resultados, captando nuevos clientes como GRUPO LAR, CANTABRIA y BANBIF.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Problemática.

La empresa enfrenta una problemática interna, para ello se requiere un plan estratégico que permita el crecimiento y asegure su sostenibilidad en el tiempo.

La empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, carece de un sistema administrativo y comercial adecuado, que le permita sostenerse en el largo plazo su crecimiento y rentabilidad en el mercado, lo cual ha limitado la ampliación de su cartera de clientes potenciales a los cuales deben apuntar para sustentar su crecimiento en los próximos tres años.

Asimismo, carece de un manual de funciones por puesto, lo que hace indispensable la presencia de los socios en la misma para que la empresa tome decisiones. A nivel estratégico, se logran identificar objetivos a largo plazo centrados en el crecimiento de la cartera de clientes potenciales. Sobre la comercialización, se resalta que la empresa cuenta con un solo local de atención de pequeñas dimensiones, lo cual impide el crecimiento de atención a mayor número de clientes.

Actualmente sus colaboradores no se dan abasto para atender a sus cuatro clientes, es por ello que es necesario ordenar y optimizar los procesos ,soportar un mayor número de clientes y así aumentar los ingresos permitiéndoles realizar inversiones de infraestructura para comodidad de sus clientes.

Oportunidades.

Según la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI Perú), se augura muy buenas perspectivas para el año 2020 en el sector inmobiliario. (El Comercio, 2019a)

Además, existen más de un centenar de empresas inmobiliarias en el Perú, lo cual es una oportunidad de ampliar la cartera de clientes de la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, que no han sido captados por falta de una verdadera gestión de captación de clientes, puesto que la empresa solo ha conseguido clientes por recomendaciones, no ha realizado ningún esfuerzo o estrategia para una captación de clientes adicionales.

1.3. Justificación del Proyecto

El Plan Estratégico se desarrolla como una necesidad para la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, con el fin de adaptarse a los cambios del entorno y convertirse en líder dentro de Lima Metropolitana, mejorando sus niveles de rentabilidad e incrementando su cartera de clientes.

La justificación académica para el Plan Estratégico es permitir aplicar de forma práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la Maestría en Ciencias Empresariales, en cursos tales como Planeación Estratégica, Gestión Financiera, Gestión Estratégica de Marketing, y Gestión Estratégica de Operaciones.

1.4. Objetivos Generales y Específicos

El objetivo general es desarrollar el Plan Estratégico para la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, con el propósito de asegurar sostenibilidad y crecimiento para el periodo del 2020-2022.

Los objetivos específicos de la investigación son:

- Analizar y reformular la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.
- Realizar un diagnóstico organizacional de la empresa.
- Realizar un estudio de la situación interna y externa de la empresa para identificar factores críticos y oportunidades de crecimiento.
- Diseñar evaluar y seleccionar estrategias en función de los objetivos propuestos.
- Establecer las acciones de implementación, seguimiento y monitoreo de las estrategias seleccionadas anteriormente.
- Realizar una evaluación financiera de la implementación de las estrategias seleccionadas.

1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación

El alcance de la investigación consiste en elaborar el Plan Estratégico para la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, que se desarrollará en Lima Metropolitana, considerando la competencia y clientes potenciales dentro de la misma, para el periodo del 2020-2022.

Las principales limitaciones de la investigación son:

- Acceso restringido a la obtención de información de la competencia directa, ya que es información confidencial.
- Información restringida sobre indicadores históricos y data estadística específica de productos hipotecarios y ventas de éstos.

Capítulo II. La Empresa

2.1. Antecedentes de la Empresa

Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, nace por iniciativa del señor Christian Betancourt Kanashiro en el año 2014, quien en ese momento ocupaba el cargo de Gerente Legal de la empresa Inmobiliaria Paz Centenario; debido a su excelente gestión detectó que la empresa inmobiliaria necesitaba reducir costos, por lo que planteó la tercerización de algunos de sus procesos, entre los cuales estaba el área legal. Es así que decide dejar el cargo de Gerente Legal en la empresa Inmobiliaria Paz Centenario para implementar un estudio de abogados que brinde servicios de asesoría legal y control administrativo de ventas, teniendo la seguridad que tendría como su primer cliente a la empresa inmobiliaria Paz Centenario. Por los acontecimientos antes detallados, el 01 de setiembre del año 2014, el señor Cristian Betancourt Kanashiro constituyó la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, la cual ofrece servicios de Asesoría Legal y Control Administrativo de Ventas; inicialmente operaba con dos abogados y el socio director.

Debido a la exitosa gestión inicial, el estudio se fue convirtiendo en uno de los principales aliados de la inmobiliaria Paz Centenario, volviéndose altamente rentable, pero no del todo sostenible en el tiempo ya que, este era su único cliente. Luego de casi tres años de trabajo en el año 2017, la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, se ve obligada a suspender de manera temporal sus operaciones por haber perdido a su único cliente corporativo. Dicha crisis lleva al fundador de la empresa a tomar la decisión de abrir su sociedad; ingresando a la misma el Señor David Betancourt Kanashiro y Giulianna Mares Yuen, ambos abogados con

amplia experiencia corporativa, con porcentajes de 30% y 20% respectivamente. Esta acción, conlleva a un relanzamiento del estudio, reiniciando operaciones en esta segunda etapa, un 01 de julio del año 2019; en búsqueda de nuevos clientes, apuntando siempre al rentable rubro inmobiliario.

Al iniciar esta etapa, el estudio logra entablar relaciones contractuales con las empresas Cantabria Inmobiliaria y con el Grupo LAR Inmobiliario. El equipo se conforma por:

- Tres Socios.
- Un Analista.
- Un Asistente legal.
- Cuatro Asistentes administrativos.

Del total de colaboradores, dos se encuentran trabajando in situ en Cantabria Inmobiliaria, uno en Grupo Lar Inmobiliaria y tres en las oficinas de Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.

Actualmente, la empresa tiene sus oficinas en Calle 54 N° 109 Oficina 301 Corpac San Isidro y han captado también a los siguientes clientes corporativos: VISTONY Lubricantes, BANBIF e Inmobiliaria DITRENZZO, del mismo modo, también atienden y resuelven casos civiles, laborales y familiares con la finalidad de aumentar sus ingresos y que puedan cubrir fácilmente gastos administrativos.

El logo de la empresa (ver Figura 1) está representado básicamente por un faro, el cual guía la navegación de toda nave a buen puerto y de manera segura, acompañado

del nombre comercial Betancourt & Abogados, manteniéndose momentáneamente el apellido del socio director.



Figura 1: Logotipo de la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada. Recuperado de <http://betancourt.pe/>

2.2. Descripción del Negocio

La empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, se dedica principalmente a brindar la asesoría y soporte legal en temas inmobiliarios y corporativos, así como, a llevar la gestión, seguimiento y control de la administración de ventas. Cabe resaltar, que el cliente al contratar los servicios del estudio legal se desliga de toda responsabilidad que se debe adquirir con el personal, trasladando así los gastos y riesgos en que se incurren a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.

El concepto de asesoría, se desprende de la circunstancia del apoyo en otra persona para aclarar cómo realizar una actividad definida. Es muy común utilizarlo en procesos de banca, en los que incluso se dispone de personal para absolver dudas sobre el servicio o trámite, al igual en el campo jurídico, político e incluso en el rubro inmobiliario. (Concepto de definición, 2015)

Los servicios ofrecidos por Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, se realizan generalmente por procesos, establecidos para los clientes y clientes potenciales en paquetes diferenciados y detallados que ayudan a la mejora de la gestión y optimización de los tiempos que deben de cumplir. A continuación, se detalla los tipos de servicios que son brindados por la empresa:

Derecho Bancario y Financiero

El derecho bancario, es el conjunto normativo, jurisprudencial y doctrinal que entiende la regulación de la estructura y funcionamiento de las entidades de crédito bancarias o entidades de depósito, así como las operaciones que realiza el público en general, incluidos sus clientes, y además con otras entidades de crédito. Abarca con aplicación hacia las cajas de ahorro y a las cooperativas de crédito. (Enciclopedia jurídica, 2019a)

El derecho financiero, es la rama que regula la actividad financiera del Estado y de otros entes públicos y privados; es un conjunto de normas que regula la recaudación, la gestión y distribución de medios económicos para la vida de los entes públicos y privados. (Enciclopedia jurídica, 2019b)

Los servicios que brinda Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, son; el financiamiento de empresas, financiamiento inmobiliario, financiamiento sindicado, arrendamientos financieros, préstamos para capital de trabajo, otorgamiento de garantías reales y personales. Asesoría de inversión en banca, fondos mutuos, fondos de inversión, fondos de pensión, bolsa, etc.

Consultoría en temas de regulación financiera y procedimientos ante el Defensor del Cliente Financiero, SBS e Indecopi.

Derecho Civil y Contractual

El derecho civil, regula básicamente las siguientes materias: la persona y sus derechos, el patrimonio, las relaciones familiares y la transmisión por causa de muerte de bienes y derechos. (Enciclopedia jurídica, 2019c)

El derecho contractual, es relativo, procedente o derivado de un contrato. Establecido como un acuerdo con formalidad entre dos o más personas, mediante el cual se obligan de forma recíproca a determinados compromisos. (Diccionario actual,2019)

Se brinda el servicio de asistencia en temas de índole civil, negociaciones precontractuales, redacción y revisión de toda clase de contratos civiles típicos y/o atípicos: contratos preparatorios, suministro, donación, mutuo, arrendamiento, contratos con garantía hipotecaria y mobiliaria, locación de servicios, contrato de obra, fianza, etc. Asimismo, patrocina a sus clientes en procesos civiles relacionados con: derechos de propiedad, posesión, rectificación de partida, desalojos, embargos, nulidad de actos jurídicos, resolución de contratos, ejecución de garantías reales, incumplimiento de contrato, responsabilidad civil contractual y extracontractual, procesos cautelares, cobranzas judiciales y extrajudiciales, procesos ejecutivos, entre otros.

Familia

El derecho familiar, atiende temas relacionado a la separación convencional y divorcios, divorcios por causal, divorcios notarial y municipal. A la vez brinda

asesoramiento integral en procesos judiciales y extrajudiciales sobre alimentos, tenencia de hijos, constitución de sucesiones intestadas (declaratoria de herederos), anticipo de legítima.

Inmobiliario

El derecho inmobiliario, es parte específica dentro de la práctica del derecho, trabaja principalmente las transacciones inmobiliarias. Al día de hoy es un campo en auge surgido del incremento y la importancia del mercado inmobiliario. El campo de acción está relacionado con los contratos de compraventa, arrendamiento, registro de la Propiedad, Bienes Inmuebles y Derechos reales, ordenación de la edificación y promociones inmobiliarias, entre otros. (Inmobiliaria al día, 2018)

El servicio que brinda Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, es la asesoría en negociación y conclusión de operaciones de compraventa, contratos de opción de compra, arras, arrendamiento, constitución de garantías reales, constitución de junta de propietarios, elaboración de reglamentos internos, estudio de títulos, saneamiento físico legal, independizaciones, acumulaciones y subdivisiones de inmuebles. Adicionalmente el patrocinio en procedimientos ante la Comisión de Protección al Consumidor de INDECOPI.

Control Administrativo de Ventas

Es el servicio, que no todos los estudios de abogados manejan, está enfocado al sector inmobiliario involucrado en la venta de departamentos en proyectos inmobiliarios. Consiste en gestionar el proceso de ventas desde la emisión de la minuta hasta la firma de la escritura pública en la notaria y recepción del cheque producto del

desembolso hipotecario; en todo este proceso hay muchas acciones legales como también administrativas relacionadas a las ventas, tales como: revisión de las minutas, solicitud de firmas de los clientes y representantes legales de la inmobiliaria, se realiza seguimiento a los pagos realizados por los clientes, ejecuta el proceso de cobranzas y adjunta información sobre el estado de cada cliente y coordinando las firmas para la escritura, etc.

2.3. Ciclo de vida del producto

Todo producto y/o servicio tiene un tiempo de vigencia, un inicio y un final, ningún producto o servicio es eterno, unos gozan de una vida más larga y otros más cortos. Algunos productos pueden estar vigentes durante siglos, mientras otros ni llegan a su lanzamiento en el mercado. La duración del ciclo de vida de los productos es sumamente variable, depende de diversos factores internos y externos y muchos de ellos pueden ser controlables, así como, factores sobre los cuales no tenemos control; estos diversos factores son: la evolución de la moda, tecnología, costumbres y valores comerciales, cambios en las necesidades, costumbres de los usuarios y consumidores (Lerma, 2010).

Para el empresario es importante conocer y analizar, tanto el ciclo de vida como la etapa en la que se encuentra el servicio que maneja frente a los productos con lo que compite y/o sustitutos, con el propósito de desarrollar las estrategias y acciones que le sean más convenientes.

Según Kotler (2012), la Figura 2 muestra el ciclo de vida del producto (PLC) típico, es decir, el curso que siguen las ventas y utilidades de un producto durante toda su existencia.

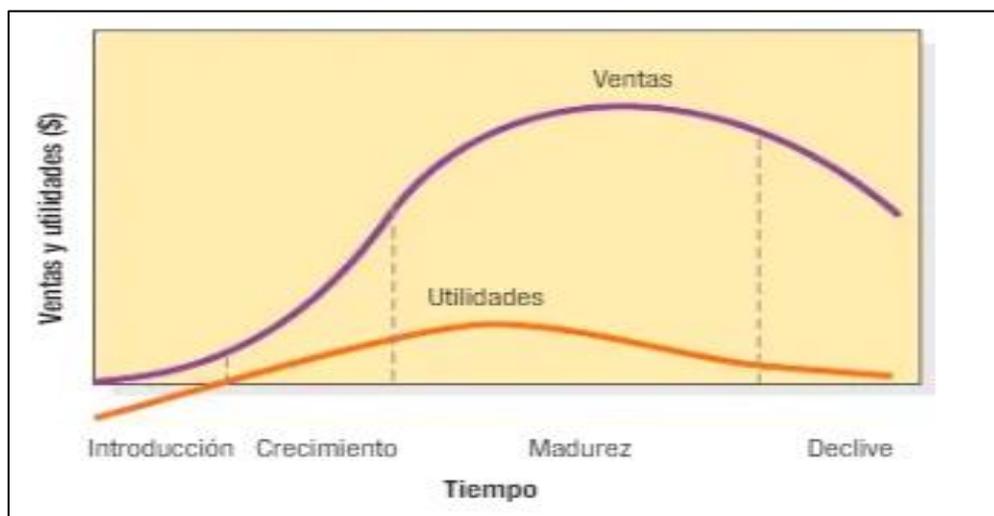


Figura 2. Ciclo de vida de los productos. Recuperado de Dirección de Marketing (p.310.), por Kotler, P., & Keller, K.L, 2012, México: Editorial. Pearson Educación, 2012.

Según Kotler (2012), definen el ciclo de vida del producto en cinco etapas:

- El desarrollo del producto se inicia cuando la empresa desarrolla un nuevo producto o idea, en esta etapa no hay ventas, pero sí costos de inversión.
- Durante la introducción existe un crecimiento lento en las ventas, pero no hay utilidades debido a los gastos de introducción del producto.
- Durante el crecimiento el producto tiene una rápida aceptación en el mercado y se incrementan las utilidades.
- En la madurez disminuye el crecimiento de las ventas y el nivel de utilidades se estanca o disminuye debido a los gastos que incurre la empresa para defender el producto de la competencia.
- Durante la decadencia las ventas y las utilidades disminuyen.

La empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, está circunscrita principalmente para brindar un servicio de asesoría y soporte legal a sus clientes, tanto corporativos como personas naturales, direccionando el 80% de sus fuerzas en el rubro inmobiliario, lo cuales analizaremos y ubicaremos dentro de la curva del ciclo de vida.

Para ubicar el servicio de la asesoría legal del sector inmobiliario en el gráfico del ciclo de vida del producto se analizarán dos variables: El PBI del sector construcción en el Perú y la evolución de ventas de departamentos nuevos (proyectos inmobiliarios).

En base a la información estadística anual del PBI del sector construcción publicada por el Banco Central de Reserva del Perú, se ha construido la Tabla 1 en donde se puede observar que después de la caída del PBI del sector construcción en los años 2015 y 2016, se observa un crecimiento de 2% en el 2017 y 5% en el 2018, dato que fue superado y llegó a ser 5.4% en el 2018. Para el año 2019 la tendencia del PBI del sector construcción es ascendente tal como se muestra en la Figura 3 (BCRP, 2018).

Tabla 1

Evolución Anual del PBI del Sector Construcción (millones S/.)

AÑO	PBI	INDICE
2011	24848.00	3%
2012	28779.00	14%
2013	31356.22	8%
2014	31960.10	2%
2015	30100.82	-6%

2016	29134.74	-3%
2017	29747.65	2%
2018	31336.82	5%

Nota. Tomado de BCRP 2018, Adaptado de “Memoria 2018”, por BCRP, 2018.

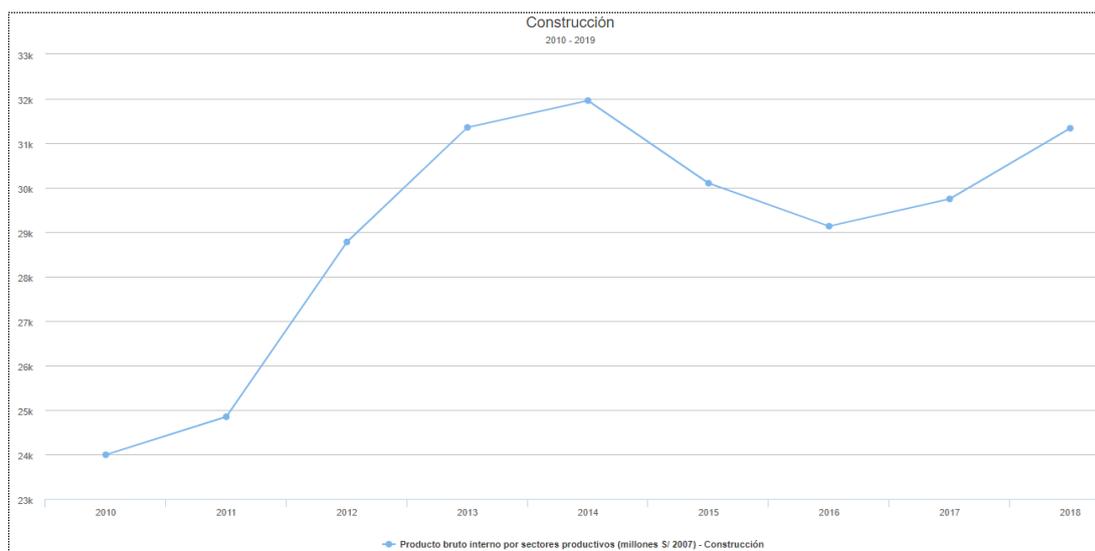


Figura 3. Gráfico de producto bruto interno por sectores productivos (Millones S/.2007). Tomado de BCRPData, Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>

En la Figura 4 se observa la evolución anual de ventas de los departamentos nuevos en Lima Metropolitana, se aprecia que pese a la caída en ventas del año 2015 y 2016, se logra visualizar la recuperación en el año 2017 y continuo ascenso en el 2018, con proyección de crecimiento para el 2019.



Figura 4: Venta de departamentos nuevos (unidades). Tomado de Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana, BBVA Research, 2019, Recuperado de: https://www.bbva.com/wpcontent/uploads/2019/03/MercadoViviendasNuevas_OficinasPrime_Lima.pdf

De acuerdo con la información del mercado analizado, se puede deducir que el sector se encuentra en alza, siendo favorable para el desarrollo y crecimiento de todos los involucrados en el sector como por ejemplo Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.

En la entrevista realizada a una extrabajadora de la empresa DENTOS, un competidor directo de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, (ver Anexo 4), y al socio fundador de Betancourt & Asociados S. Civil de R.L (ver Anexo 1), ambos coinciden que las empresas del rubro en estudio ofrecen

servicios de asesoría legal y gestión administrativa de ventas en el sector inmobiliario son muy pocas y que el margen del sector está creciendo de la mano con el crecimiento del sector inmobiliario en Lima.

Por todo lo expuesto, se concluye que el servicio de asesoría legal y administración de ventas en el sector inmobiliario se encuentra en la etapa de crecimiento, esta conclusión se refuerza a partir de la creación de la Tabla 2 y Figura 5, basada en la información de ventas y utilidad obtenida de los estados financieros de la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, en donde se puede apreciar el crecimiento en ventas y sobre todo el crecimiento de la utilidad neta.

Tabla 2

Crecimiento de ventas de la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada

	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS S/	138,746.65	432,797.86	466,728.42	544,225.00	545,830.00
UTILIDAD S/	-6,784.81	30,136.19	18,836.47	65,046.33	104,374.26

Nota. Tomado de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.

Evolución de Ventas y Utilidad Neta (S/.)

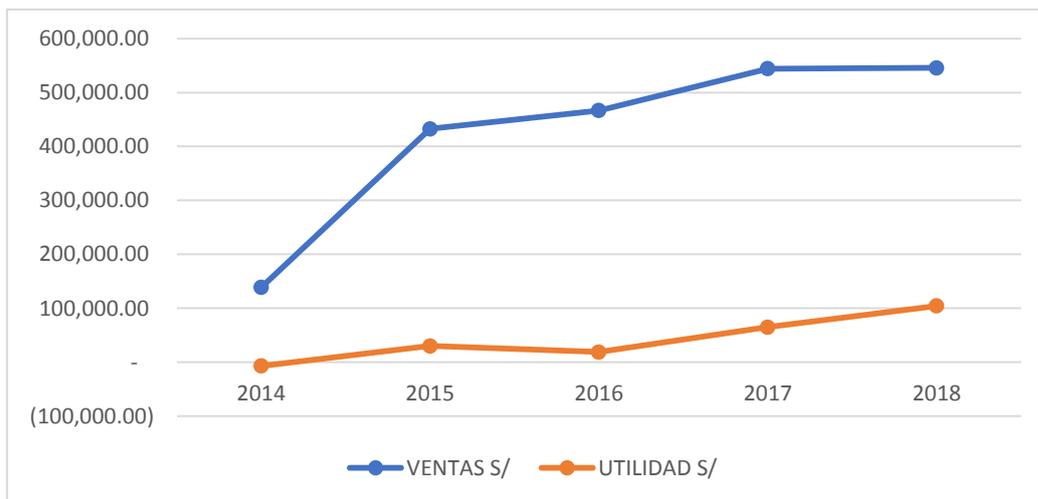


Figura 5: Evolución de ventas y utilidades neta(S/.). Tomado de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, 2019, Recuperado de: Estados Financieros Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada

2.4. Estructura organizacional de la empresa

La estructura organizacional es un punto clave en la interna de una empresa, esto puede influir en la forma de gestionar un proyecto o dirigir una empresa, como también la disponibilidad de los recursos. (Project Management Institute [PMI],2017)

El organigrama que se muestra líneas abajo (ver Figura 6) carece de una forma estructural definitiva, ya que los socios y colaboradores cumplen más de una función. En base a este organigrama (Ver Figura 6) se realizará la descripción de cada puesto.

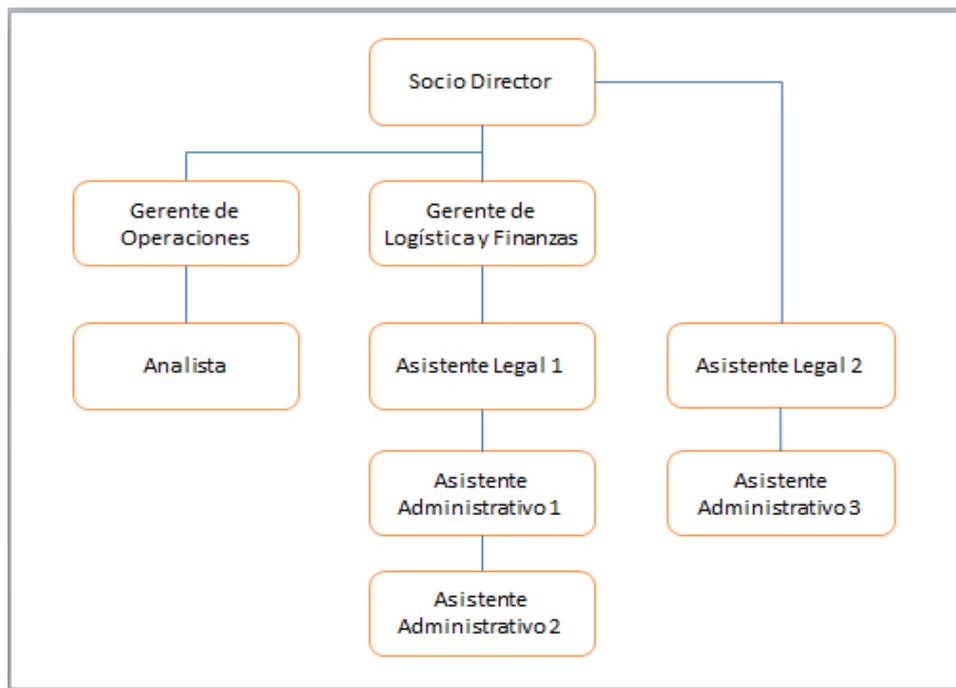


Figura 6. Organigrama de la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada

A continuación, se expone una breve descripción de las actividades y funciones que se realizan en cada puesto de la estructura organizacional:

Es importante resaltar que el organigrama que hemos establecido para la operación del estudio está centrado o enfocado en la atención a los clientes; por lo cual se puede observar la conformación de equipos de trabajo que atienden a diferentes clientes.

Socio Director

Realiza actividades administrativas de la empresa, gestiona la atención de potenciales nuevos clientes, además de tomar las principales decisiones de la empresa en coordinación y consulta con los otros dos socios; esta función lo cumple el socio mayoritario y fundador del estudio el señor Cristian Betancourt Kanashiro. Del mismo modo, en adición a sus funciones como gerente general, cumple las funciones de jefe de

equipo de un determinado cliente y lleva la administración y control para la atención óptima de este.

Gerente de Logística y Finanzas

Realiza la planificación de la adquisición y administración de los recursos del estudio, así como, realizar el seguimiento y control de la misma.

Gestionar el plan financiero del estudio, realizando el control de los ingresos y egresos económicos para la optimización de los mismos. De la misma forma, en adición las funciones descritas, realiza funciones de jefe de equipo de un determinado cliente y lleva la administración y control para la óptima atención.

Gerente de Operaciones

Realiza la gestión y control de las diversas operaciones llevadas a cabo en el estudio con las diferentes entidades externas.

Ejecuta la planificación, seguimiento y control de las actividades relacionadas a las personas; dentro de las cuales están, el reclutamiento, selección, capacitación, control de contratos y vencimiento de los mismos y las diversas funciones administrativas que existen en esta área.

Asistente Legal

Realiza la elaboración, seguimiento y control de contratos, absolución de consultas, cláusulas adicionales y desembolsos; así como, verificar, subsanar y/o absolver las consultas u observaciones realizadas por las entidades financieras relacionadas a la compra de un inmueble.

Asistente Administrativo

Realiza la gestión de la documentación, atención de quejas de clientes en caso de problemas dentro del proceso legal, así como la revisión y control del documentario de la compra del inmueble. Gestión y control de la base de datos de los procesos de compra de inmuebles, revisará y controlará la documentación pasiva de cobranzas a clientes. Elabora los legajos que se envía a las entidades financieras y preparará cartas fianzas.

Actualmente la organización cuenta con 9 integrantes, 3 son gerentes, 6 empleados y 1 un externo.

De la entrevista realizada a los colaboradores (Ver Anexo 2) podemos afirmar que los colaboradores no tienen clara la estrategia del negocio, no conocen completamente los procedimientos, ni su responsabilidad dentro de cada proceso, dependiendo a cada momento de sus gerentes para realizar labores cotidianas. En la empresa se siente un buen clima laboral, existe mucho respeto entre los integrantes; los colaboradores respetan y admiran a los gerentes y reconocen su liderazgo, sin embargo, tiene serios problemas de productividad en los procesos ya que sienten que no tiene las pautas claras en ciertas labores que se presentan y no tienen poder de decisión, esto genera tiempos muertos y sobrecarga de trabajo. Estos problemas desmotivan al personal, sin embargo, gracias a la buena comunicación interna entre pares y superiores logran sobreponerse, ellos sienten que parte de los problemas es porque la empresa está creciendo y tiene claro que el compromiso de los Gerentes con sus colaboradores es que crecerán con la empresa, eso los motiva y en su totalidad responden que se ven haciendo carrera dentro de la empresa.

2.5. Situación de Mercado y Financiera Actual del Sector

Como se pudo apreciar en la Tabla 1, el PBI del sector construcción está en alza, este crecimiento está impulsado especialmente por el segmento inmobiliario. Según la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI), la inversión en proyectos de vivienda creció 9% a nivel nacional en el 2019, en relación al mismo periodo en el 2018. (ASEI, 2019)

El presidente del Comité de Análisis de Mercado de ASEI, Ricardo Arbulú afirma que ve buenas expectativas para los próximos dos años del sector, con un mayor crecimiento de la oferta y ventas de viviendas. Actualmente en Lima hay una oferta de viviendas nuevas que totalizan un valor de 10,000 millones de soles y 6,000 millones de soles en el resto del país, llegando alcanzar una inversión de 16,000 millones de soles a nivel nacional. Todo esto hace que el mercado inmobiliario se destaque como un importante generador de fuente de trabajo en el sector construcción y de empleos indirectos en transporte, alimentación, materiales, comercio y servicios.

Del reporte de BBVA Research Perú, el mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana, la demanda de departamentos en Lima excede a la oferta actualmente y el precio de las viviendas están en alza. Por otro lado, el Estado viene incentivando el desarrollo de estos proyectos incorporando criterios de sostenibilidad ambiental (bono verde). (BBVA Research, 2019)

El panorama positivo en el sector inmobiliario es favorable para el negocio ya que el servicio de asesoría legal y gestión administrativa de ventas va dirigido a empresas del rubro inmobiliario que buscan tercerizar estos procesos.

Según la encuesta realizada por Global Research Marketing revela que alrededor del 90% de empresas terceriza sus operaciones. La gran mayoría de empresas contratan a empresas especializadas para dinamizar su producción. (Gestión, 2018)

Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada. se encuentra en el grupo de empresas especializadas que ofrece sus servicios de tercerización y ha encontrado un nicho de especialización en brindar servicios de asesoría legal y gestión administrativa de ventas específicamente en el sector inmobiliario en Lima.

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

En el presente capítulo se formulará la visión, misión y valores de la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, teniendo en cuenta que la empresa actualmente no cuenta con dicha formulación. Para ello se toma como base de información las reuniones y entrevistas realizadas a los directivos de la empresa, así como a los colaboradores. (Ver Anexo 1 y 2)

3.1. Visión

Según D'Alessio (2015), el concepto de visión de una organización supone un enfoque de largo plazo, el cual responde a lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro. Para ello, ha de evaluarse la situación actual y futura tanto de la industria como de la empresa bajo estudio.

Visión actual de la empresa.

La empresa no cuenta con una visión definida.

Análisis de la visión actual.

La empresa no cuenta con una visión definida.

Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Para la elaboración de la visión utilizaremos la siguiente estructura (Ver Tabla

3):

Tabla 3

Formulación de la Visión

Formulación de la Visión	
¿Cuál es el negocio ahora?	Asesoría legal y administrativa de ventas al sector inmobiliario
¿Qué deberíamos ser?	La empresa líder a nivel de Lima Metropolitana en asesoría legal y administrativa de ventas en el rubro inmobiliario
¿Cuál es la super meta?	Con personal altamente capacitado y con procedimientos operativos automatizados
Horizonte de Tiempo	10 años

Nota. Elaboración propia

Visión propuesta.

“Ser la empresa líder a nivel de Lima Metropolitana en asesoría legal y administrativa de ventas en el rubro inmobiliario, con personal altamente capacitado y con procedimientos operativos automatizados”.

3.2. Misión

D’Alessio (2015), señala que la misión debe especificar tanto los mercados como los productos y estar redactada en tiempo presente.

Misión actual de la empresa.

La empresa no cuenta con una misión definida.

Análisis de la misión actual.

La empresa no cuenta con una misión definida.

Elementos de la misión propuesta para la empresa.

Al igual que la visión la empresa no cuenta con una misión definida. Para la elaboración de la misión se utilizó la siguiente estructura (Ver Tabla 4):

Tabla 4

Formulación de la Misión

Formulación de la Misión	
Definición del Negocio	Asesoría legal y administrativa de ventas al sector inmobiliario
Ámbito de Competencia	Lima Metropolitana
Compromiso con los clientes	Superar las expectativas de los clientes
Compromiso con los empleados	Superar las expectativas de los colaboradores
Compromiso Social	Creación de puestos de trabajo formales e incentivar el crecimiento económico

Nota. Elaboración propia

Misión propuesta.

Teniendo en cuenta el análisis de la Tabla 4, se propone la siguiente misión para la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada:

“Brindar servicios de calidad en asesoría legal y gestión administrativa de ventas en el rubro inmobiliario de Lima Metropolitana, superando las expectativas de nuestros clientes y colaboradores que sustentaran nuestro crecimiento y rentabilidad”.

3.3. Valores

El equipo de trabajo se reunió con los trabajadores (Ver Anexo 1 y Ver Anexo 2) de la empresa para examinar y analizar la aplicación actual de los valores en la empresa y así formular una propuesta.

Valores actuales de la empresa.

La empresa no cuenta con valores definidos.

Analisis de los valores actuales.

La empresa no cuenta con valores definidos.

Valores propuestos.

A continuación, presentamos los valores propuestos en conjunto con los colaboradores de la empresa Betancourt & Asociados S. Civil de R.L. (Ver Anexo 1 y Anexo 2)

Tabla 5

Valores propuestos

Valores Propuestas	
Valor	Significado
Calidad	Brindar asesorías legales de alta calidad superando las expectativas del cliente.
Confianza	Generar un ambiente confiable tanto para nuestros clientes como para nuestros colaboradores.
Confidenciabilidad	Garantizar la protección de la información brindada por nuestros clientes y nuestros colaboradores.
Puntualidad	Cumplir con los tiempo de entrega de las asesorías según requerimientos de nuestros clientes.
Trabajo en Equipo	Unir esfuerzos conjuntos para el logro de los objetivos de la empresa.
Respeto	Respeto por nuestros colaboradores, clientes, proveedores y comunidad. Respeto por la integridad vital de nuestros trabajadores así como una preocupación genuina por mantener un ambiente de trabajo de armonía y camaradería que estimule sus capacidades múltiples y eleve sus desempeños.

Responsabilidad	En el desempeño de sus funciones, a fin de que cumplan acorde a lo señalado por la empresa, poniendo la atención y cuidado debido.
Lealtad	Contar con colaboradores identificados con la empresa, que demuestren un desempeño esforzado y transparente con su trabajo y con la empresa.
Tolerancia	Brindar un ambiente amigable y acogedor a nuestros trabajadores.

Nota. Elaboración propia

Valores propuestos

Según D'Alessio (2015), los valores son aquellos principios que pueden considerarse como políticas directrices de suma importancia, las cuales normarán el desempeño de los miembros de la organización constituyendo un patrón de actuación en el proceso de toma de decisiones.

Después del análisis realizado en la tabla 5 podemos concluir como valores propuestos para la empresa Betancourt & Asociados S.Civil de R.L., los siguientes:

- Calidad
- Confianza
- Confidencialidad
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo
- Respeto
- Responsabilidad
- Lealtad
- Tolerancia

3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa

En base a la visión y misión se realizará un análisis para identificar la relación de estos con los valores propuestos de la empresa. En la tabla 6 se presenta el alineamiento estratégico.

Tabla 6

Alineamiento Estratégico de los valores con la Misión y Visión

Valores	Alineación estratégica con la misión	Alineación estratégica con la visión
Calidad	Propone brindar servicios de calidad	Para lograr el liderazgo tiene que brindar servicios de calidad.
Confianza	Ganar la confianza de los clientes	El personal capacitado y los procedimientos operativos automatizados genera confianza en los clientes.
Confidenciabilidad	Superar las expectativas de los clientes generando confianza de que su información esta segura	La confidenciabilidad es sumamente importante para lograr el liderazgo.
Puntualidad	Es un valor solido que deben tener nuestros trabajadores	El personal capacitado y los procedimientos operativos automatizados son de gran ayuda para ser puntuales con el cumplimiento de los trabajos encargados por nuestros clientes.
Trabajo en Equipo	Se necesita unir esfuerzo para superar las expectativas del cliente y hacer crecer a la empresa	Unir esfuerzos para automatizar procesos.
Respeto	Es un valor solido que deben tener nuestros trabajadores	Es parte importante para considerar al personal capacitado.
Responsabilidad	Para superar las expectativas del cliente	Es parte importante para considerar al personal capacitado.

Lealtad	Para hacer crecer la empresa	Es un valor importante para lograr el liderazgo de la empresa.
Tolerancia	Es un valor solido que deben tener nuestros trabajadores	Es parte importante para considerar al personal capacitado.

Nota. Elaboración propia

Capítulo IV. Análisis Externo

4.1. Tendencia de las Variables del Entorno

Dentro del análisis se va proceder a la selección de las variables que de manera indirecta afectan a la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada. Durante el periodo del 2020 – 2022 que influyen en las ventas, demanda, precios y margen del sector.

El presente análisis se desarrollará a nivel nacional, así como las variables claves a nivel internacional.

4.1.1. Análisis político – gubernamental.

En los últimos años, el país ha vivido mucha inestabilidad política debido a los casos de corrupción presentados. Con la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski en marzo del año 2018, el cargo de Presidente de la República fue asumido por Martín Vizcarra Cornejo, que con mucha tranquilidad asumió el gran reto de dirigir el País, sin embargo, al poco tiempo las noticias como el caso Odebrecht, corrupción del gobierno con altos funcionarios de empresas poderosas en el país y el posterior cierre del congreso. Todos estos eventos han afectado y frenado el crecimiento esperado en el país, ya que los inversionistas están alertas ante cualquier evento y definitivamente analizan mucho antes de invertir en el Perú.

Los países han buscado mantener una relación directa con las regulaciones empresariales. Sin embargo, todavía presentan un alto nivel de deficiencias para poder implementar el análisis de impacto de las normas a emitir, sobre todo en relación con la competencia de las políticas administrativas. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Perú mantiene un ambiente de negocios con mucha cantidad de

regulaciones y normativas, las cuales generalmente son normas generadas sin medir el impacto que obtendrán.

En el año 2018, cuando el ministro de Economía y Finanzas Carlos Oliva presentó los lineamientos de la política económica que seguirá el gobierno a fin de lograr la consolidación del crecimiento económico y bienestar de la población, propuso tres ejes fundamentales: el primer eje, consolidar el crecimiento económico, que consiste en el apoyo del Congreso para pedidos en materia tributaria. El segundo eje, el impulso a la productividad del país para que el PBI vuelva ser de 5% o 6% la estrategia usada sería atacar las fallas de mercado y de estado que existen en una serie de sectores económicos y el tercer eje la de la política económica, impulsando medidas que el sector público pueda acercarse al público de una forma más amigable, lo que consiste en trabajar con los sectores de salud y educación y necesidades prioritarias para los ciudadanos (Alerta económica, 2018).

Lineas abajo (ver Figura 7), se puede observar que el nivel de satisfacción del consumidor referente a la política gubernamental está en ascenso, esta percepción es positiva para el desarrollo de nuevos emprendimientos, que activen la economía en general.



Figura 7. Índice de Confianza del Consumidor (ICC) – Lima e Interior.

Tomado de GFK ICC y actitudes hacia la economía, Recuperado de: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/ICC_febrero_2019_3.pdf

Una de las políticas del estado para impulsar el desarrollo económico, es la facilidad para la constitución de las empresas. Se deben cumplir 6 pasos: Paso uno, la búsqueda y reserva del nombre para la futura empresa. Paso dos, la elaboración de una minuta o la elaboración del acto constitutivo. Paso tres, el abono del capital y de los bienes para la empresa. Paso cuatro, la gestación de la escritura pública. Paso cinco, la inscripción en registros públicos, y por último y no menos importante el sexto paso, la inscripción del RUC para la persona jurídica (DiarioCorreo, 2020).

Durante el año 2017 se promulgó el decreto legislativo N° 1332 que optimiza los procesos de asesoría y asistencia técnica para el inicio de un negocio, que tiene como fin mejorar los servicios prestados con la automatización de procesos para la constitución de empresas en los Centros de Desarrollo empresarial (CDE). (El Peruano, 2017a)

Durante el año 2010 nace como política de estado la creación del Fondo Mi Vivienda, que busca beneficiar a las familias peruanas de un acceso a una vivienda y/o bonos de protección de viviendas por desastres. Para el periodo 2011 al 2016 se logró colocar 53,530 créditos a un total de 221,000 familias peruanas. (Fondo Mi vivienda, 2016, p.2)

Durante el periodo del 2011 al 2016, se observó que los mayores préstamos se dieron con las entidades financieras pero a partir del año 2017 y 2018 ocurre un cambio. Se observa líneas abajo (ver Figura 8) que los porcentajes de préstamo caen en los bancos para buscar otro tipo de financiamiento como cajas municipales, edypimes, cajas rurales, debido a la oferta y menos documentación para préstamos. (Cial Dun & Bradstreet, 2018)

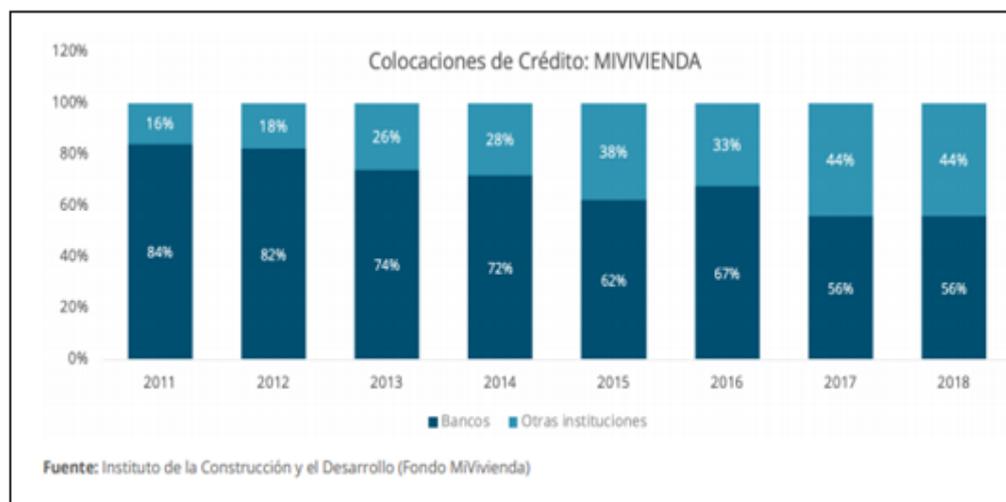


Figura 8. Colocaciones de Crédito: MIVIVIENDA. Tomado de Análisis del Sector Inmobiliario – Perú. Recuperado de: https://www.cialdnb.com/pdf/economic-analysis/real-estate/PER_Economic-Analysis_Sector-Inmobiliario_ES.pdf

4.1.2. Análisis económico.

En los últimos años parte del desarrollo experimentado del país se debió a la implementación de una ambiciosa política de apertura comercial. Actualmente, el país cuenta con 17 acuerdos comerciales en vigencia con las principales economías del mundo, entre ellas, Estados Unidos, Unión Europea, China y Japón. Además de las negociaciones en curso, como el caso de la Alianza del Pacífico y el Acuerdo de Asociación Transpacífico [TPP]. (Di Natale, 2017)

El análisis del PBI peruano directamente sobre la última década, logra evidenciar que es uno de los países de mayor dinamismo en América Latina, debido a las políticas macroeconómicas adoptadas y reformas estructurales de amplio alcance a sí mismo. El entorno externo favorable logro que creara todo un escenario de alto crecimiento y baja inflación.



Figura 9. PBI y Demanda Interna. Tomado de Memoria BCRP 2018. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf>

Durante el año 2010 (ver Figura 9), la economía peruana se comportó favorable cerrando con 8.5% debido principalmente a un entorno internacional favorable y un mercado interno optimista (sectores no primarios, mano de obra para construcción y manufactura no primaria) lo que impulso la economía durante el año.(BCRP, 2010)

Para el año 2011 (ver Figura 9), la economía mundial sufrió eventos que afectaron el crecimiento, La deuda de la eurozona y la débil recuperación del empleo y consumo en EEUU, el sismo ocurrido en Japón y el precio del petróleo fueron factores de impacto que hicieron que la economía mundial desacelere y la nuestra cerro con 6.5%. (BCRP,2011)

En el año 2012 (ver Figura 9), el panorama mundial todavía afectado en torno a la Eurozona y las bajas expectativas de dinamismo de las economías emergentes. Terminaron manteniendo el PBI en un 6.0%. (BCRP,2012)

La expectativa para el año 2013 (ver Figura 9) no fue diferente, hubo un leve crecimiento de la inflación respecto al 2012, debido a la alza de precios de comidas, educación y pasaje de buses y consumo eléctrico que terminó por cerrar en 5.8%. (BCRP,2013)

Para el año 2014 (ver Figura 9), la economía peruana se contrajo debido al deterioro de los términos intercambiarlos internacionales y la contracción de la inversión pública. Se trabajó en contener la tasa de inflación dentro de la meta. Que al final se tradujo en un 2.4% para el cierre. (BCRP,2014)

En el año 2015 (ver Figura 9), el PBI peruano tuvo un pequeño crecimiento, debido a la recuperación gradual de la actividad económica doméstica y controlar la tasa de interés por parte del BCRP para cerrar en un 3.3%. (BCRP,2015)

El año 2016 (ver Figura 9), se presentó provechoso debido al impulso del sector minero y un entorno internacional favorable cerrando en un 4.0% (BCRP,2016)

Ubicándonos en años más recientes el Fondo Monetario Internacional (FMI) resaltó que el Perú se recuperó durante el segundo semestre del año 2017 y durante el año 2018 la expansión de la demanda interna, fue el impulso necesario para el crecimiento. “Las exportaciones siguieron siendo vigorosas, pero con una contribución menor que en los últimos años, los proyectos mineros alcanzaron su capacidad de producción durante del año”

En el año 2019, el crecimiento del PBI disminuyó respecto a la estimación que proporcionó el BCRP del 3.4% al 2.7%, esto aconteció por un menor desempeño del sector primario y lo poco auspicioso de la minería. Tal cual directamente afectaría la proyección que brinda el BCRP para el 2020 del 4% al 3.8%. (Perú 21, 2019)

Para una visión del panorama del crecimiento del país revisaremos la proyección dada por el MEF.

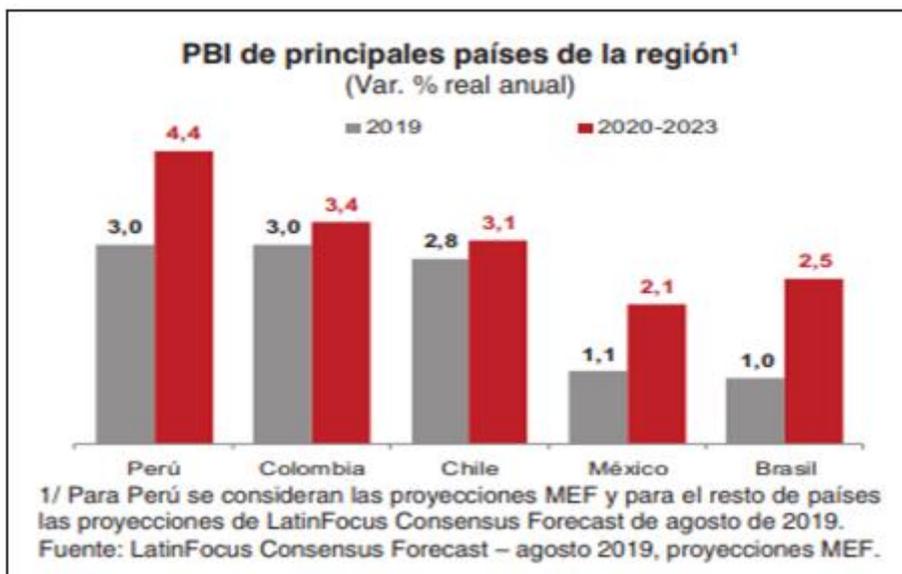


Figura 10. PBI de principales países de la región. Tomado de Marco Macroeconómico multianual 2020 – 2023. Recuperado https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf

Para el periodo del 2020 al 2023 (ver Figura 10), se estima un crecimiento del 4.4%. Dado que el estado fortalecerá la inversión privada y pública y tomará las medidas políticas económicas para mejorar la productividad y competitiva del país. Lo cual augura un gran panorama y continuo crecimiento en la región para los años venideros. (El Peruano, 2019)

Por otra parte, el Banco Scotiabank estima el crecimiento para el sector de la construcción, el cual se mantendrá bastante resistente a pesar de la baja del PBI y espera un 4,8% para el 2020. (El Comercio, 2019b)

El tipo de cambio juega un valor muy importante dentro del esquema de trabajo de las inmobiliarias dado que en su mayor parte las ventas son en moneda americana, como logramos observar líneas abajo (ver Figura 11), el tipo de cambio para la compra y venta no fue tan fluctuante en el país dado por las políticas macroeconómicas dadas y

control de la inflación los últimos años se viene controlando sosteniblemente. Para el tipo de cambio anual, a partir del años 2015 hasta el 2018 hubo subida debido a coyuntura internacional y la volatilidad de los mercados.

Para el rubro de la construcción, el tipo de cambio para la compra del bien primordial para la edificación de la obra que viene siendo la compra de terrenos estuvo afectado dado que estos se cotizan en moneda extranjera para la compra. (El Comercio, 2015).

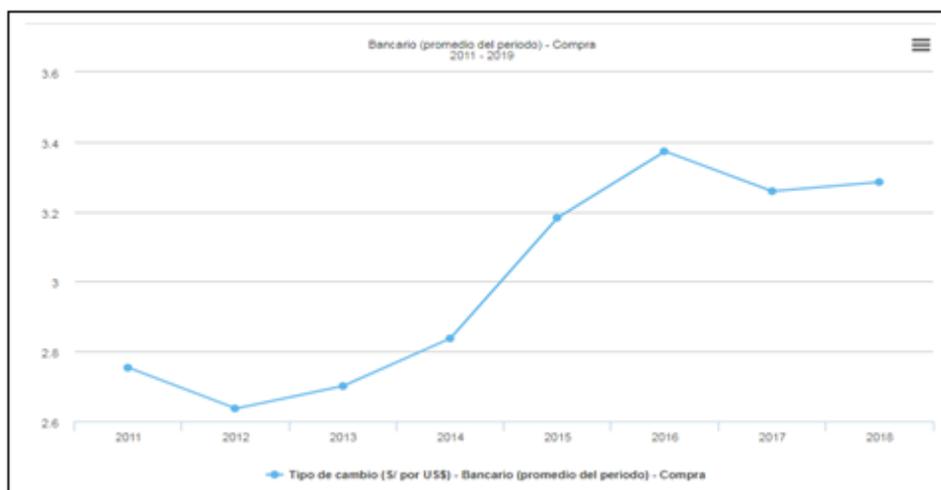


Figura 11. Tipo de Cambio Compra (S/ por US\$) – Bancario (promedio del periodo) – Compra. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú 2011 – 2019. Recuperado <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05242PA/html>

Durante el año 2015 donde el dólar (ver Figura 12) tuvo una subida en la compra y venta, los principales materiales de construcción tuvieron una tendencia al alza, así como costos de conductores eléctricos, aditivos, aparatos sanitarios, cerámicos y vidrios aumento en un 5%. La reducción de precio fue para el acero que cayó en un 3%, cuyo material es de suma importancia para la construcción de viviendas (RPP, 2015).

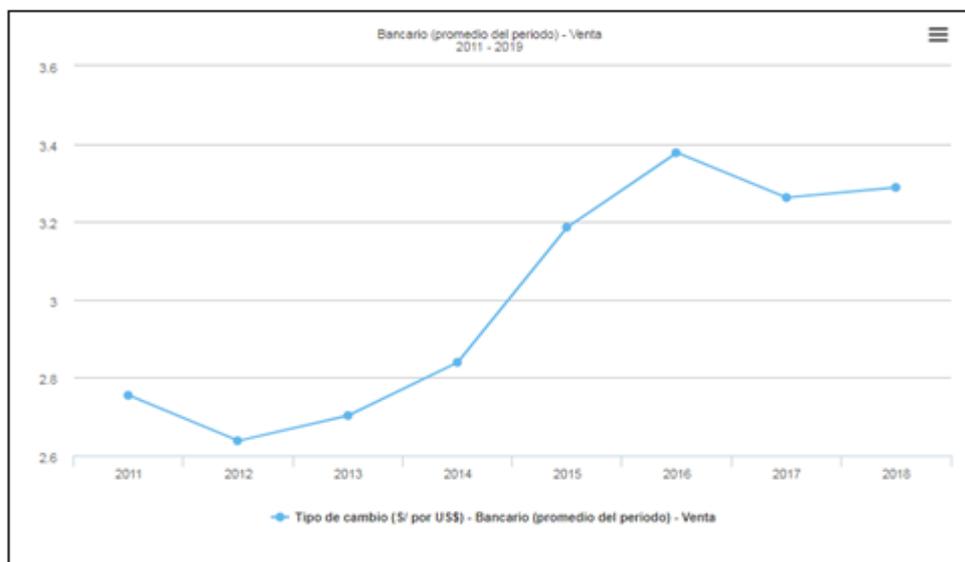


Figura 12. Tipo de Cambio Venta (S/ por US\$) – Bancario (promedio del periodo) – Venta. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú 2011 – 2019. Recuperado <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05242PA/html>

El tipo de cambio durante el año 2019, se mantuvo fluctuante debido a la expectativa que generó las negociaciones de EEUU y China dados los acuerdos comerciales y en el ámbito local el cierre del Congreso de la República, llegando a S/. 3.3948 el 30 de setiembre del 2019. (RPP, 2019).

La proyección que brinda el MEF para el tipo de cambio, es parte del inicio de la fase de aceleración, resultado de la implementación de las políticas macroeconómicas, dado que existiría un crecimiento del PBI según proyecciones y a su vez impactaría en el crecimiento de la economía. Se logra apreciar una estabilidad de la moneda americana, para la compra de terrenos e insumos para las inmobiliarias y constructoras.

Tabla 7

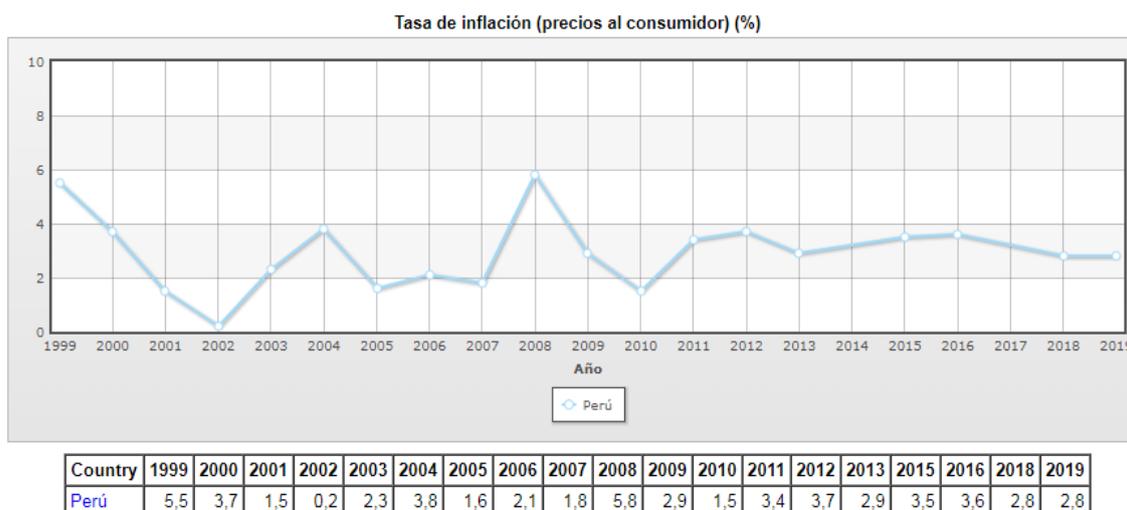
Tipo de Cambio Promedio Anual

Tipo de cambio promedio anual	2020	2021	2022
	3.34	3.36	3.36

Adaptado de Marco Macroeconómico multianual 2019 -2022

Sunat, informó que el tipo de cambio al inicio del año 2020 fue S/ 3.311. Pero según proyecciones al cierre del año 2020 los analistas de Focus Economics proyectan que el tipo de cambio cerrará en S/. 3.39. (Gestión, 2019a).

Actualmente la inflación se viene manteniendo controlada por las buenas políticas tomadas por el Estado desde hace más de una década atrás, estando en los umbrales de los márgenes, sin afectar el desarrollo sostenido del país. Lineas abajo (ver Figura 13), se logra apreciar que los años más críticos que fueron los años 2015 y 2016 debido a la coyuntura internacional con impacto en el mercado interno. Parte de las buenas políticas fue la de controlar las posibles variaciones.



Definición de Tasa de inflación (precios al consumidor): Esta entrada proporciona el cambio porcentual anual en los precios al consumidor en comparación con los precios al consumidor del año anterior.

Figura 13. Tasa de Inflación (precios al consumidor) (%). Tomado de Indexmundi - 2020. Recuperado <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=71&c=pe&l=es>

Durante la década del ochenta se vivió una alta inflación debido a los malos manejos económicos muy parecidos a los que hoy vive el país de Venezuela. Los factores que pueden desencadenar una inflación son: déficit fiscal, la pérdida del poder de compra de los consumidores, política monetaria expansiva, tasa de referencia.

De los puntos mencionados, cualquiera podría desencadenar un aumento de la inflación. Uno de los puntos más altos se dio en el 2017 con “El fenómeno del niño costero”, el cual afectó la tasa anual de inflación que fluctuó entre 0,4% y 2.2% dada la reversión del choque negativo que afectó la oferta agropecuaria. En el Perú la tasa fluctúa entre 1% y 3% anual como margen establecido. (El Comercio, 2019c)

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Inflación (%)			
	Encuesta realizada al:		
	31 Ene.2018	28 Feb.2018	28 Mar.2018
Analistas Económicos 1/			
2018	2,4	2,3	2,2
2019	2,5	2,5	2,5
2020	-	2,5	2,5
Sistema Financiero 2/			
2018	2,0	2,0	2,0
2019	2,5	2,5	2,5
2020	-	2,5	2,5
Empresas No financieras 3/			
2018	2,7	2,5	2,4
2019	2,8	2,5	2,5
2020	-	2,5	2,5

1/ 24 analistas en enero, 28 en febrero y 26 en marzo de 2018.
2/ 25 empresas financieras en enero, 20 en febrero y 19 en marzo de 2018.
3/ 343 empresas no financieras en enero, 332 en febrero y 332 en marzo de 2018.

Elaboración: BCR

Figura 14: Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Inflación. Tomado de Andina – 2018. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-proyecciones-inflacion-dentro-del-rango-meta-hasta-2020-705858.aspx>

Durante el año 2019 la tasa de inflación fue del 1.9% porcentaje conservador dentro de la meta anual dada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Dentro del informe que elaboró el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), existe la lista de los grandes grupos divididos en sub grupos donde se encuentra el alquiler de vivienda, combustible y electricidad que creció en 3.93%, en menor medida informo que subieron los precios de muebles, enseres y mantenimiento de vivienda en 0.74%. (RPP, 2020)

Para el año presente año 2020, el Banco Central de Reserva (BCRP) espera una proyección de la inflación 1.9% dentro de los parámetros establecidos como meta anuales para el país. (BCRP, 2019).

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), publico en su página web que la tasa de referencia se mantendrá en 2.5% durante el año 2020, siendo muy alentador ya que los proyectos serán viables y estables, puesto que el crédito no se encarecerá.

Crecimiento del sector inmobiliario

El vicepresidente de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI), indicó que la expectativa en ventas del sector inmobiliario asciende al 9% para el año 2019 (ASEI, 2019).

Ello se debio a factores vitales tales como gran demanda insatisfecha y poca oferta inmediata, facilidades financieras y la reducción de la tasa de interés de los créditos hipotecarios. El reporte revela que la Lima moderna concentra el 53% de las ofertas inmobiliarias, seguido de Lima top que cuenta con una participación del 24% (ASEI, 2019, p.1).

Se puede visualizar que existe una tendencia positiva en el sector inmobiliario y con ello una demanda del respaldo jurídico legal y administración de ventas en el rubro inmobiliario que a la postre ira en crecimiento.

Tasa de créditos hipotecarios seguirá bajando

Según Cáceres (2019), la directora de negocios financieros de Sentinel indicó que las entidades financieras continuarán reduciendo la tasa de interés de los préstamos hipotecarios debido a baja la morosidad. Para el mes de mayo la tasa se ubicó en 8.10%. Esta noticia genera que acceder a un bien inmobiliaria sea más accesible; y por ende, un aumento del servicio legal en el sector.

El Vicepresidente de la calificadoradora Moody's, Jaime Reusche, señaló que Moody's mantiene su calificación en grado de inversión en el Perú en A3 con perspectiva estable, pero rebajó su proyección de crecimiento económico para el Perú a un 2% para 2019 y 2.5% para 2020.

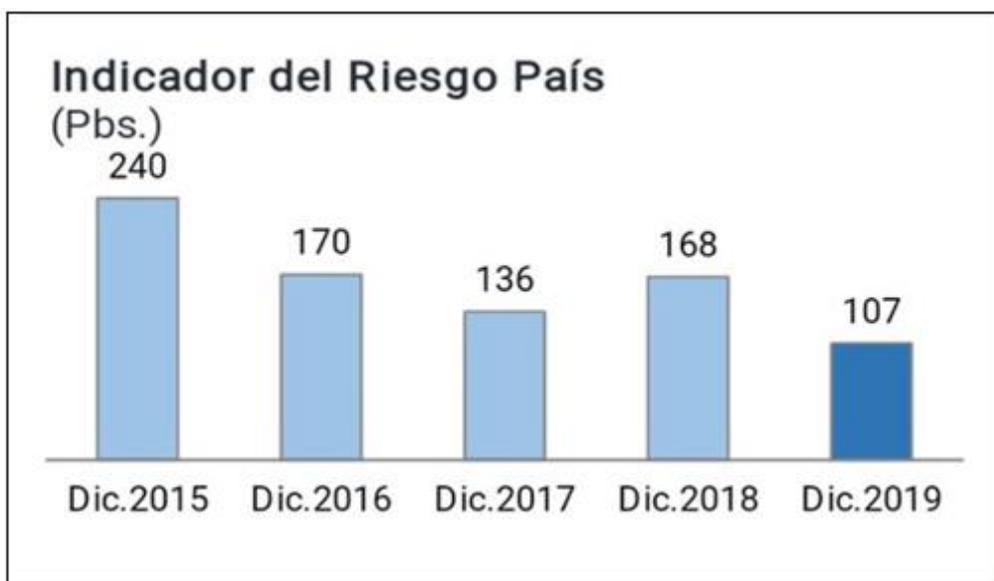


Figura 15. Indicador del Riesgo País. Tomado de Riesgo país de Perú ya es el más bajo entre principales economías de América Latina - 2020 . Recuperado <https://gestion.pe/economia/mercados/bcr-riesgo-pais-de-peru-es-el-mas-bajo-entre-principales-economias-de-america-latina-noticia/?ref=gesr>

Según lo observado líneas arriba (ver Figura 15), se puede apreciar la medición realizada por el Spread EMBIG, el riesgo país en Perú bajo de 168 puntos en el año 2018 a 107 puntos para el 2019 (ver Figura 16). Esto demuestra que se cuenta con una perspectiva positiva de la economía Peruana, siendo el nivel más bajo entre los principales países de Latinoamérica tal como se puede visualizar. (ver Figura16)

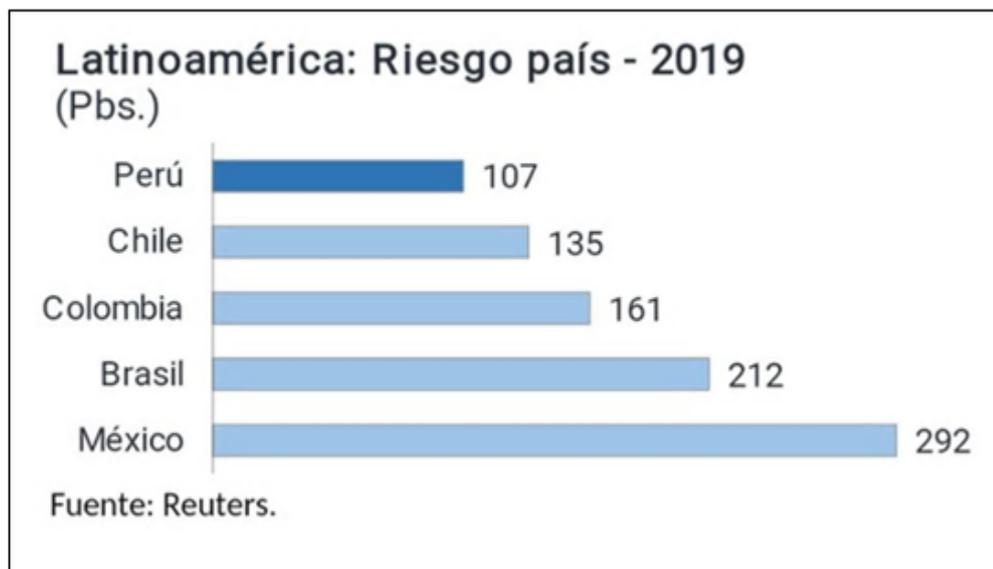


Figura 16. Latinoamérica: Riesgo país 2019. Tomado de Riesgo país de Perú ya es el más bajo entre principales economías de América Latina - 2020. Recuperado <https://gestion.pe/economia/mercados/bcr-riesgo-pais-de-peru-es-el-mas-bajo-entre-principales-economias-de-america-latina-noticia/?ref=gesr>

4.1.3. Análisis legal.

Normativa de intermediario inmobiliario

Según la Ley N° 29080, Ley de creación del Registro del Agente Inmobiliario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2016), establece en su Artículo 23°. Las prohibiciones que tienen tanto las personas jurídicas como naturales para ejercer el papel de intermediarios inmobiliarios, para realizar cualquier operación o trámite, deberán estar inscritos en el Registro del Agente Inmobiliario. Es decir, para un despacho de abogados realizar trámites en Perú deberán pertenecer, aplicar, seguir y cumplir con los deberes establecidos en la ley Agente Inmobiliario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Las regulaciones propuestas por las municipalidades y posteriormente discutidas en el Congreso podrían afectar al sector inmobiliario en el mediano plazo, principalmente en los distritos de Lima. Esto frenaría la oferta que viene brindando las inmobiliarias, según lo indicado por el gerente general de Ciudadaris Inmobiliaria y vicepresidente de ASEI. Al no contar con un plan integral de desarrollo metropolitano, cada municipalidad toma por propia cuenta tomar la mejor decisión.

Por ejemplo, la municipalidad de Barranco aumentó el área mínima de departamento a 60 m² cuadros, anteriormente era de 30m² cuadros como mínimo. El distrito de la Molina, San Borja y Magdalena también cuentan con su propia medida de construcción. (Constructivo, 2019)

Para realizar una compra y venta de inmuebles debe cumplir los siguientes pasos impuestos por la SUNARP: adjuntar el parte notarial de la escritura pública de compraventa, llenar la solicitud de inscripción de título y el pago de la tasa registral. (SUNARP, 2019a)

Para el distrito de Surco, solicita como norma que la construcción de edificaciones sea sostenible, que cuente con una amplia zona de áreas verdes y se espacios públicos. (El Peruano, 2017b)

Durante el año 2018 el gobierno aprobó la Ley de hipoteca inversa, que permite usar la vivienda como garantía ante una entidad financiera o aseguradora. La vivienda debe estar saneada y asegurada durante el periodo que dure la vigencia del crédito. (RPP, 2018)

4.1.4. Análisis cultural.

En la última década, la población del Perú aumentó de 28 a 32 millones de habitantes, lo que produjo un crecimiento demográfico y trajo consigo una transformación urbana, social y económica, se ampliaron zonas urbanas, comenzó el crecimiento vertical de edificios y proyectos inmobiliarios de vivienda, oficinas y centros comerciales, se abrió paso a la modernidad de la ciudad. (Gestión, 2019b)

Al día de hoy, la tendencia es que las familias adquieran viviendas propias, gracias al acceso del crédito generado por el alza del poder adquisitivo de las familias, sobre todo en el sector medio, tal cual se muestra (ver Figura 17), los puestos de trabajo formal en alza, siendo estas las personas sujetas a crédito.



Figura 17. Puestos de Trabajo Formales. Tomado de Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana - 2019. Recuperado https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2019/03/MercadoViviendasNuevas_OficinasPrime_Lima.pdf

Hoy en día las personas tienen mayor acceso a la información gracias al uso del internet. Pueden acceder más personas a las diferentes plataformas digitales y estar enterados para la búsqueda de una vivienda que se acomode a sus necesidades, así como también empresas que ofertan productos y servicios por el mencionado medio.

Debido al crecimiento de la venta de los departamentos, se requiere contar con un servicio legal para temas administrativos y para el saneamiento de los inmuebles, debido al crecimiento del rubro.

El requerimiento de abogados se vio favorecido adicionalmente por el ingreso de bufetes internacionales al país, por lo que la carrera ha crecido a nivel nacional. Como promedio se cuenta con 250 abogados por 100,000 habitantes y actualmente existen más de 130,000 abogados colegiados, de los cuales la mitad se encuentra en lima y callao. (El Comercio, 2018)

En el estudio realizado por el portal Trabajando.com, se hizo mención que la carrera de derecho es una de las diez carreras con mayor proyección durante el año 2017. El espacio para desenvolverse en el rubro tiene como nicho: el arbitraje, derecho financiero, derecho minero o derecho regular. (Universidad de Piura, 2017)

En el año 2019, hubo un creciente requerimiento por los servicios profesionales en el mercado. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), creció en 4,51% en el primer trimestre del 2019. Específicamente en las actividades por servicios jurídicos hubo un aumento por las asesorías de los siguientes servicios: asesoría civil, penal y asesoría legal en materia corporativa, comercio exterior, arbitraje

internacional, inmobiliaria, construcción, ambiental y fusión y adquisiciones (Gestión, 2019c).

4.1.5. Análisis tecnológico.

Los sistemas de información gerencial contribuyen en el uso eficiente de los recursos, la disminución de los costos, y la obtención de información a tiempo real. Actualmente, las redes sociales cumplen un rol importante en el desarrollo de los negocios y en la penetración de la marca, mediante la comunicación directa y en tiempo real con los clientes.

La utilización de File Server (servidor de archivos), dentro de una empresa como un servidor central de una red de ordenadores, tendrá toda la información necesaria para que los usuarios accedan a los archivos o partes de ellos para actualizarlos, modificarlos y compartirlos según el perfil asignado por usuarios para una respuesta rápida, segura y en línea para un trabajo de pronta respuesta (Digital Guide, 2019)

Además, actualmente se cuenta con sistemas ERP que están diseñados en torno a una estructura simple de datos definida (esquema) que suelen poseer una base de datos única. De la cual, se garantiza que se normalice la información utilizada en toda la empresa y el cual se basa en definiciones comunes y experiencias de los usuarios.

Estas construcciones centrales se interconectan con procesos de negocios impulsadas por flujos de trabajo en todos los departamentos comerciales (p. ej., finanzas, recursos humanos, ingeniería, marketing, operaciones), al conectar sistemas y

las personas que los utilizan. Es el vehículo para integrar personas, procesos y tecnologías en una empresa en la época actual. (ORACLE, 2020)

En el mercado se cuenta con recursos tecnológicos que permiten la firma de documentos electrónicos con el mismo valor legal y eficiencia jurídica que tiene una firma de puño y letra. La herramienta para acelerar tal proceso es de suma importancia para agilizar procesos en el desarrollo del negocio, el cual es puesto a disposición por la RENIEC con la firma digital, el cual permite firmar documentos electrónicos, utilizando sus certificados digitales.

Todo el sistema es soportado por la dirección de la RENIEC donde descargando un software al usuario se le permite firmar los documentos en formato PDF y enviarlo a su destino con la misma validez de uno firmado de puño y letra. (RENIEC, 2019)

SUNARP, permite realizar consultas en línea para validar el estado del trámite del título propiedad del inmueble, según provincia, año del título y número del título. (SUNARP, 2019b)

RENIEC brinda el servicio de consultas en línea para validar la identidad de personas bajo el sistema biométrico, el cual permite ingresar a su base de datos para validar la huella digital de la persona y corroborar su identidad. (RENIEC, 2019)

Infocorp, nos permite realizar consultas en línea para validar el estado financiero de los potenciales clientes, nos permite ver sus créditos, finanzas y saber si es un confiable pagador. (Equifac, 2019)

También existe Legaly, empresa que funciona vía online y brinda servicios de consultoría legal de acuerdo a las solicitudes de los clientes, con precios bajos acorde al mercado. (Legaly, 2019)

4.1.6. Análisis ecológico.

El cambio climático, producto del calentamiento global está afectando al territorio peruano sobre todo en los Andes Peruanos donde se encuentra más del 75% de todos los glaciares tropicales del mundo, estos pasan por un proceso de retroceso por el derretimiento. Este derretimiento viene afectando de manera directa la hidrología de los ríos que alimentan las ciudades costeras de las poblaciones. El uso de combustibles fósiles (carbón mineral, petróleo y gas) está relacionado en la cadena de suministro del sector metalmeccánica, por esta razón, se prevé efectos en la reducción de la disponibilidad, para el abastecimiento hídrico de las ciudades costeras (uso doméstico, industrial-comercial y agrícola).

Otro efecto del cambio climático, son los fenómenos climáticos recurrentes de carácter global como el Fenómeno del Niño se producen de manera más frecuente y con mayor intensidad en el Perú. Debemos tener en cuenta que los cambios ambientales son ocasionados por la deforestación y cambio de uso de las tierras de nuestros bosques primarios.

Responsabilidad empresarial del medio ambiente

Como responsables directos del medio ambiente, Existe la medida de utilizar el “Cero Papel” para la empresas, muy de moda, el cual consiste en trabajar la mayoría de los documentos en forma digital y reducir la contaminación ambiental con

impresiones y fotocopias innecesarias para los usuarios y trabajadores. Toda la información es almacenada en repositorios digitales de muy fácil acceso para usuarios internos y externos de la empresa.

Para ahorro de la energía en las oficinas existe el esquema IoT (Internet Of Things) que libera el recurso humano para que le permita realizar otras actividades que generen valor a la empresa, el esquema permite controlar varios dispositivos a través de la red de redes (internet).

Permite centralizar enchufes, lámparas, candados, máquinas de café, sensores de movimiento, sensor de calidad de aire, cámaras inteligentes y hasta contar con un asistente inteligente para las oficinas y sales de reuniones, generando menos contaminación ambiental (IT now, 2019)

4.2. Impacto en Clientes/Proveedores de cada una de las Variables del Entorno

En la Tabla 8 se mostrará el impacto en Clientes/Proveedores de cada una de las variables del entorno.

Tabla 8

Impacto en Clientes/Proveedores

VARIABLES DEL ENTORNO INDIRECTO	IMPACTO EN LOS CLIENTES/PROVEEDORES
POLITICO LEGAL	
Inestabilidad política	Trae consigo incertidumbre que afecta la inversión de los proveedores e impacta en la decisión de compra de los clientes.

Políticas Administrativas	La lentitud en los tramites de licencia de construcción demoran los proyectos ocasionando retrasos en los plazos de entrega establecidos.
Índice de Confianza del Consumidor	Si el consumidor percibe que existe un buen panorama en el país se animará por adquirir bienes o servicios, creando demanda.
Programas Sociales	Los beneficios que crean los programas sociales como el Fondo Mi Vivienda en el sector inmobiliario promueve la demanda de viviendas, haciendo crecer a la inmobiliaria por lo que directamente crece el número de clientes potenciales para el sector de servicio legal y administración de ventas.

ECONÓMICOS

PBI Construcción	El PBI del sector construcción está en alza debido a la demanda que incentiva la inversión.
Tipo de Cambio	El Tipo de cambio esta fluctuando debido a la incertidumbre política a nivel internacional, esto afecta a los inversionistas ya que muchos de los proyectos inmobiliarios son en dólares.
Inflación	Los índices de inflación en el país están dentro de los estándares permitidos, lo que genera la estabilidad de los precios.
Tasa de Referencia	La tasa de referencia se mantiene no ha subido, esto favorece a los proveedores y los clientes por el acceso a crédito con bajo interés
Riesgo País	El Riesgo país ha disminuido en este 2019 por lo que esto devuelve la confianza en el empresariado que provee los bienes o servicios

LEGAL

Regulación de administración inmobiliaria	Facilita y ordena la gestión inmobiliaria
---	---

CULTURAL

Acceso al crédito	El empleo formal permite que más personas tengan acceso a crédito eso favorece a la demanda
Uso de Internet	Los proveedores pueden ofertar en red y los clientes tiene mayor información para tomar la mejor decisión
Poder Adquisitivo	El poder adquisitivo genera demanda y mayor exigencia a los proveedores
Tercerización de servicios empresariales	La especialización en un proceso y el beneficio que genera en el cliente hace crecer la demanda por la tercerización

TECNOLOGICO

Innovación Tecnológica	El uso de nuevas tecnologías y plataformas digitales hacen viables los proyectos reduciendo costos y tiempo
Legal	El uso de software especializados en el rubro legal facilita el acceso de los clientes a consultas legales

ECOLOGICO

Cambio climático	Ocasiona desastres naturales que frenan el crecimiento
Cero papel	La disminución de consumo de papel crea cultura ecológica y reduce costos

Nota. Elaboración propia

4.3. Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno

En la Tabla 9 observamos el efecto en la empresa de cada una de las variables.

Tabla 9

Efecto en la empresa por cada variable del entorno

VARIABLES DEL ENTORNO INDIRECTO	EFFECTO EN LA EMPRESA
--	------------------------------

POLÍTICO LEGAL

Inestabilidad política	Ocasiona incertidumbre por lo que existe menor inversión en proyectos inmobiliarios reduciendo el número de clientes potenciales.
Políticas Administrativas	Genera retrasos estancando proyectos disminuyendo el número de clientes potenciales.
Índice de Confianza del Consumidor	Promueve la compra de inmuebles nuevos, aumentando el número de clientes potenciales.
Programas Sociales	A mayores facilidades para la adquisición de vivienda crece la demanda en el sector inmobiliario, por lo tanto, la empresa tendrá mayor número de clientes potenciales.

ECONÓMICOS

PBI Construcción	Si el PBI del sector construcción crece, también crece la demanda de servicios legales y administrativos de ventas.
Tipo de Cambio	Los proyectos de inversión normalmente son en dólares, la desestabilización del dólar afecta directamente en la solvencia de la empresa reduciendo costos en servicios de asesoría legal y administrativa de ventas.
Inflación	La estabilidad en los precios genera mayor inversión en el sector.
Tasa de Referencia	La tasa de referencia se mantiene estable, esto beneficia a la empresa ya que el crédito es barato y facilita los planes de inversión.
Riesgo País	Promueve inversión en el sector inmobiliario aumentando el número de clientes potenciales, pero también crece el ingreso de empresas extranjeras con grandes capitales.

LEGAL

Regulación de administración inmobiliaria	Agiliza las labores de la empresa asegurando una mejor atención, lamentablemente esta regulación no está bien establecida y retrasa las labores.
---	--

CULTURAL

Acceso al crédito	Genera inversión y aumenta el número de clientes potenciales.
Uso de Internet	La empresa se puede dar a conocer a través de medios digitales.

Poder Adquisitivo	A mayor poder adquisitivo mayor demanda, esto genera mayor búsqueda de servicios legales y administrativo de ventas.
Tercerización de servicios empresariales	Provoca el crecimiento en el sector servicios en donde se ubica la empresa.
TECNOLÓGICO	
Innovación Tecnológica	La empresa puede brindar con mayor facilidad su servicio.
Legaly	Si se desarrolla más este software puede ir reemplazando a lo referente a asesoría legal.
ECOLÓGICO	
Cambio climático	Ocasiona menores ingresos a la empresa por reducirse la demanda.
Cero papel	Disminuye gastos de consumo la empresa.

Nota. Elaboración propia

4.4. Oportunidades y Amenazas

Del análisis realizado al entorno indirecto hemos determinado las siguientes oportunidades y amenazas.

Tabla 10

Oportunidades y Amenazas

VARIABLES DEL ENTORNO INDIRECTO	OPORTUNIDAD/AMENAZA
POLITICO LEGAL	
Inestabilidad política	Amenaza
Políticas Administrativas	Amenaza
ECONÓMICOS	
PBI Construcción	Oportunidad
Tipo de Cambio	Amenaza
Inflación	Oportunidad

Tasa de Referencia	Oportunidad
Riesgo País	Amenaza
LEGAL	
Regulación de administración inmobiliaria	Amenaza
CULTURAL	
Acceso al crédito	Oportunidad
Uso de Internet	Oportunidad
Poder Adquisitivo	Oportunidad
Tercerización de servicios empresariales	Oportunidad
TECNOLOGICO	
Innovación Tecnológica	Oportunidad
Legalty	Amenaza
ECOLOGICO	
Cambio climático	Amenaza
Cero papel	Oportunidad

Nota. Elaboración propia

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

Con la información obtenida de las entrevistas a los socios de Betancourt y una excolaboradora de Dentons (Ver Anexo 1 y 4), se ha elaborado la Tabla 11 que representa la matriz de evaluación de los factores externos, para la elaboración de la matriz hemos tomado en cuenta lo siguiente:

- Ponderación: Mide el grado de importancia para la empresa de cada factor.
- Clasificación: Mide la respuesta estratégica de la empresa hacia los factores externos, calificando de la siguiente manera:

- 1: No cuenta con una estrategia o no la aplica
- 2: Tiene una estrategia, pero no lo sabe aplicar
- 3: Tiene una estrategia y lo aplica bien
- 4: Tiene una estrategia y lo aplica muy bien

- Puntuaciones ponderadas: Es el resultado de la ponderación y la clasificación. El resultado del ponderado va desde 1 a 4, siendo uno la menor calificación y 4 la mayor calificación.
- Sustento: La empresa no desarrolla estrategias planificadas, pero en la marcha han creado algunas que le han permitido crecer.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

FACTORES DE ÉXITO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDAD			
PBI Construcción	0.10	3	0.3
Inflación	0.10	3	0.3
Tasa de Referencia	0.10	3	0.3
Acceso al crédito	0.09	1	0.09
Uso de Internet	0.07	2	0.14
Tercerización de servicios empresariales	0.09	3	0.27
Innovación Tecnológica	0.05	2	0.1
AMENAZA			
Riesgo País	0.09	3	0.27
Inestabilidad política	0.10	2	0.2
Políticas Administrativas	0.07	2	0.14
Tipo de Cambio	0.07	3	0.21
Legal	0.07	1	0.07
	1		2.39

Nota. Elaboración propia

La puntuación de la matriz EFE es 2.39, esto significa que la empresa esta ligeramente respondiendo estratégicamente de forma intuitiva para aprovechar las oportunidades del entorno y para defenderse de las amenazas.

Capítulo V. Análisis de la Industria

5.1. Descripción del mercado (Demanda) e Industria (Oferta)

5.1.1. Demanda del sector de asesoría legal y administración de ventas en el sector inmobiliario

Como se mencio en capítulos anteriores, el crecimiento del sector está directamente relacionado con el crecimiento del sector inmobiliario específicamente en Lima Metropolitana, ya que, Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, brinda el servicio de asesoría legal y administrativo de ventas al sector inmobiliario.

Son las empresas inmobiliarias quienes demandan los servicios brindados por Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, de acuerdo, a la cantidad de proyectos inmobiliarios que desarrollen.

Según BBVA Research (2019), el “Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana”, se puede afirmar que las ventas de departamentos nuevos están en alza tal como se puede observar en la Figura 4 (ver Capítulo II), y que la demanda por nuevos departamentos excede a la oferta, tal como se puede observar. Con relación a la demanda de oficinas prime, estas han empezado a disminuir, sin embargo, afirman que aún tienen oferta que digerir.

5.1.2. Oferta sector de asesoría legal y administración de ventas en el sector inmobiliario.

En base a las entrevistas realizadas al socio fundador de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada (ver Anexo 1) y a un trabajador de DENTOS (ver Anexo 4), podemos afirmar que la oferta del servicio de asesoría legal y administración de ventas la ofrece un grupo reducido de empresas, alrededor de cinco empresas. En el mercado existe muchos estudios de abogados pero que no brindan el servicio de gestión comercial inmobiliaria, así como también existen empresas consultoras que no tienen el expertis legal que requieren las empresas inmobiliarias. El tener poca cantidad de ofertantes del servicio en el sector hace que los márgenes de ganancia de estas empresas sean muy atractivos (alrededor de 7%).

5.2 Descripción de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria

En este punto se realiza el análisis del entorno directo utilizando las cinco fuerzas competitivas de Porter que regulan al sector, determinando el potencial de utilidades del sector de la industria de asesoría legal y administración de ventas en el sector inmobiliario y se medirá la intensidad de las cinco fuerzas que regulan este sector.

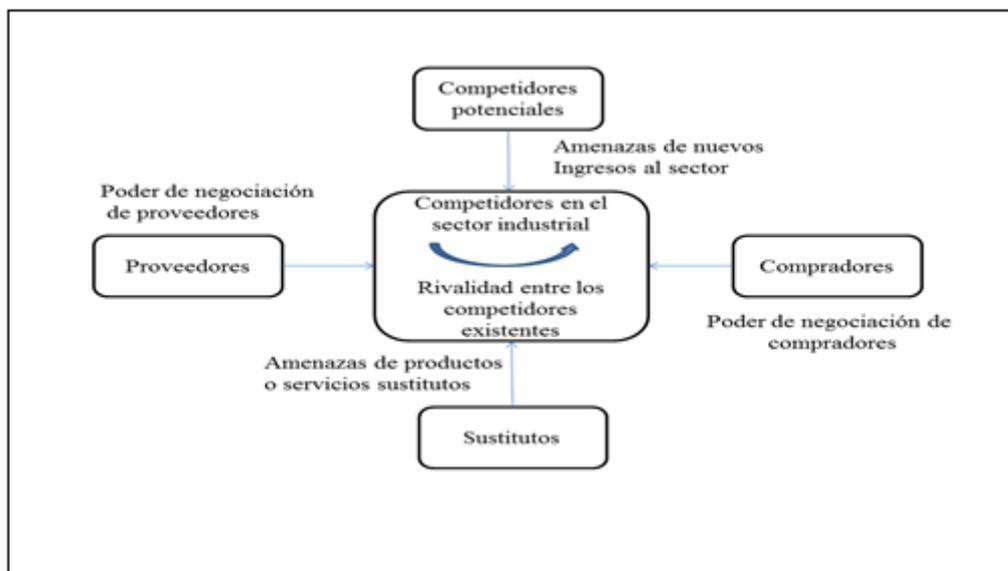


Figura 18. Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas. Tomado de Concepto de Administración Estratégica (p.76.), por F. David., 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education, 2017.

5.2.1. Amenaza de productos sustitutos.

Las presiones por competir entre las empresas, generan que aquellas creen sustitutos de sus propios productos a medida que aumentan la competencia. Además, el precio juega un factor importante debido que el producto tienda a la baja (David, 2017).

Podemos considerar el análisis de productos sustitutos a las empresas inmobiliarias que llevan el proceso legal y administración de ventas por si mismas sin tener la necesidad de buscar una empresa que le brinde este servicio. Por otro lado, el Legaly es un software que brinda en línea servicio de asesoría legal, si esta plataforma se sigue desarrollando podría reemplazar el servicio de asesoría legal que brinda Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada. De la entrevista realizada a Enrique Castañeda Gerente General de Cantabria (ver Anexo 3), las

empresas inmobiliarias requieren acelerar sus procesos por lo que les resulta más fácil tercerizar el servicio de asesoría legal y gestión administrativa de ventas. Por otro lado, el Legaly no resulta una amenaza importante para el servicio que ofrecemos ya que aún no la plataforma no brinda los servicios legales que requieren las inmobiliarias.

Por lo tanto, podemos concluir que esta fuerza es considerada como débil.

5.2.2. Amenaza de competidores potenciales.

Nuevas empresa entran a la industria y tienden a pensar que para llegar a un punto de competencia deben poner en práctica acciones como reducción de precios, incorporación nuevas ofertas especiales para atraer nuevos clientes (David, 2017).

a. Barreras de ingreso.

Esta fuerza mide el grado de facilidad o dificultad que tiene las empresas para ingresar a este sector. La facilidad de ingreso de un nuevo competidor se traduce en el grado de inversión que debe realizar, si el grado de facilidad es alto, esto quiere decir que la inversión es baja y sería muy fácil que aparezcan nuevos competidores, esto generaría que el margen del sector caiga por incrementarse la competencia. Pero si el grado de dificultad es bajo, entonces la inversión es alta y esto desamina al nuevo competidor por lo que se protege el margen del sector.

A continuación, analizaremos las barreras de ingreso enfocada a las empresas que desean ingresar a brindar asesoría legal y administración de ventas en el rubro inmobiliario.

a.1. Economías de Escala

Para las empresas que desean brindar el servicio de asesoría legal y administración de ventas en el rubro inmobiliario, esta fuerza es considerada alta, ya

que a mayor número de clientes se van diluyendo los costos fijos y disminuyen los tiempos muertos del personal que realizan determinado proceso.

a.2. Diferenciación de producto (servicio)

Existen muchas empresas que brindan asesoría legal, pero pocas que combinan el servicio legal con la administración de ventas, la confianza y rapidez en los procesos son muy variables muy valoradas por las empresas que crean la diferenciación en el servicio brindado, por lo que esta fuerza es considerada baja.

a.3. Requisitos de capital

Los nuevos ingresantes no requieren fuertes capitales para ingresar a la industria por ello se considera esta fuerza alta.

a.4. Los costos vinculados a los cambios

No resulta difícil para un cliente cambiar a su proveedor de servicios de asesoría legal y administración de ventas, sin embargo, la confianza es una variable clave para que los clientes desistan de cambiar de proveedor. Por lo tanto, esta fuerza es considerada alta.

a.5. Políticas de gobierno

Esta fuerza es alta ya que no existe ninguna política de gobierno que impida o dificulte el ingreso de nuevos competidores.

b. Reacción del Sector

Las empresas que brindan servicio legal y administrativo de ventas en el rubro inmobiliario son muy pocas y aun no sienten la presión en el margen que ocasiona el ingreso de nuevos competidores, además no es fácil integrar el servicio de asesoría legal con la administración de ventas para el sector inmobiliario. Por lo tanto, esta fuerza es considerada media.

5.2.3. Poder de negociación de los clientes

El poder para negociar con los consumidores es tan fuerte que debemos responder ofreciéndoles servicios adicionales o promociones para conservar su lealtad. (David, 2017)

Los clientes del sector inmobiliario son independientes y buscan un servicio de asesoría legal y administración de ventas que se adapte a sus necesidades y su estilo de trabajo, para analizar su poder de negociación señalaremos las siguientes fuerzas:

Cuando los clientes están concentrados

En el caso de las inmobiliarias toman sus servicios y negocian independientemente, siendo una oportunidad para las empresas que ofrecen sus servicios, por lo que esta fuerza es baja.

Cuando los productos que compran son fáciles de reemplazar y no están diferenciados

No resulta difícil cambiar de proveedor de servicios, pero los clientes valoran mucho la confianza y la rapidez en el proceso, por lo que esta fuerza es considerada como media.

Cuando los costos de cambiar de proveedor son bajos

En el caso de los clientes del sector inmobiliario los costos de cambiar de proveedor son muy bajos, sin embargo, valoran mucho la confianza y la rapidez en el proceso. Por lo tanto, esta fuerza es considerada como alta.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Es un arte negociar con los proveedores debido a que muchas veces influyen en la intensidad de la competencia, sobre todo cuando existe una gran cantidad de proveedores, y cuando sólo existen pocas materias primas sustitutas, o cuando su costo de cambio por otra materia prima es alto. (David, 2017)

Una empresa que brinda servicios de asesoría legal y administración de ventas en el rubro inmobiliario no proveedores que ejerzan poder sobre ellos, ya que no producen, a continuación, se analizará esta fuerza:

El proveedor es poderoso cuando está concentrado

El principal proveedor de servicios para ellos son las instituciones del Estado y entidades públicas que tienen sus regulaciones y horarios bien establecidos, en el caso de las notarías existen varias para escoger, pero los horarios de atención y tiempos que se toman para realizar distintos trámites ya están establecidos. Sin embargo, los clientes comprenden y conocen sobre esto, por lo que la calificación que se da a esta fuerza es baja.

Cuando no hay sustituto a los productos que venden

El principal proveedor de servicios para ellos son las instituciones del Estado y entidades públicas y notarias que le brindan servicios estándares. Por lo que esta fuerza es considerada como media.

Cuando existen pocos proveedores

El principal proveedor de servicios para ellos son las instituciones del Estado y entidades públicas, en el caso de notaría si existen muchos en el mercado. Por lo que esta fuerza es considerada como media.

Cuando el costo de cambio de proveedor es alto

Los proveedores de servicios como las instituciones del estado y entidades públicas no pueden ser cambiadas a elección de estas empresas, pero si las notaría y no es difícil realizarlo. Por lo tanto, esta fuerza es considerada media.

5.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre las empresas competidoras es la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito a medida que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las demás empresas rivales (David, 2017).

Cuando existen muchos competidores en el sector tiende a disminuir el margen por la guerra de precios, con la finalidad de determinar el efecto entre los competidores

existentes en el sector de asesoría legal y administración de ventas en el rubro inmobiliario, dividiremos el análisis en tres partes:

a.Estructura Competitiva

Gran número de competidores o igualmente equilibrados

Existen competidores potenciales como estudios jurídicos y empresas consultoras, pero son pocas las empresas que brinden el servicio de asesoría legal y administración de ventas en el sector inmobiliario. Por lo tanto, esta fuerza es considerada como alta.

Crecimiento lento del sector

El crecimiento del sector de asesoría legal y administración de ventas en el rubro inmobiliario está directamente relacionado con el crecimiento del sector inmobiliario que según ASEI en el año 2019 ha crecido 9% y tiene proyecciones favorables para los próximos años. Por lo tanto, esta fuerza es considerada como baja.

Costos fijos elevados

En el sector servicios no son altos los costos fijos ya que solo gastan en local, servicios y planillas. A medida que van ganando clientes estos costos fijos van diluyéndose. Por lo tanto, esta fuerza es considerada como medio.

Falta de diferenciación

El servicio de asesoría legal y administración de ventas en el rubro inmobiliario está muy diferenciado ya que cada cliente tiene una manera particular de llevar sus procesos, es por ello que las empresas prestadoras de este servicio deben

poseer desarrollados los factores de adaptabilidad y flexibilidad. Por lo tanto, esta fuerza es considerada como baja.

Competidores diversos

El servicio de asesoría legal y administración de ventas en el rubro inmobiliario tiene competidores diversos ya que pueden tomar el servicio tanto Estudios Legales como empresas Consultoras. Por lo que esta fuerza es considerada como alta.

- Comportamiento de la demanda

Como se ha podido observar en el Capítulo II, el sector inmobiliario está en crecimiento y seguirá subiendo a más de 9% en los próximos años.

Existen muchas empresas inmobiliarias en el Perú sobre todo en Lima Metropolitana por el atractivo del sector y sobre todo porque actualmente la demanda es mayor a la oferta.

En el mercado encontramos muy pocas empresas que brindan el servicio de asesoría legal y administrativo de ventas inmobiliario, es por ello que los márgenes de ganancia son altos para las empresas que brindan este servicio. Por lo tanto, esta fuerza es considerada como baja.

- Barreras de salida

Costos fijos de salida

El sector de asesoría legal y administración de ventas en el rubro inmobiliario no tiene costos fijos de salida altos, solo las indemnizaciones de ley al personal. Por lo tanto, esta fuerza es considerada como alta.

Restricciones sociales y gubernamentales

El sector de asesoría legal y administración de ventas en el rubro inmobiliario no tiene restricciones sociales ni gubernamentales que impide el ingreso o salida de empresas en el sector. Por lo tanto, esta fuerza es considerada como alta.

5.3 Matriz de atraktividad de cada una de las cinco fuerzas

Analizaremos el grado de atraktividad del sector de asesoría legal y administración de ventas inmobiliario a través de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Tabla 12

Matriz de atraktividad: Amenaza de productos sustitutos

	Elementos de análisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia (Peso)	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atraktividad (1 al 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
A	Asumir el proceso legal y administración de ventas la propia empresa	Bajo	0.5	Las empresas inmobiliarias pueden incluir en sus procesos el tema legal y administración de ventas	4	Las empresas inmobiliarias tercerizan porque necesitan agilizar sus procesos
B	Legaly	Bajo	0.5	La plataforma aún no brinda los servicios legales que requieren las inmobiliarias	4	La interacción cliente y proveedor genera seguridad y confianza en los clientes
	Resultado ponderado	Bajo	1		4	

Nota. Elaboración propia

Se concluye que esta fuerza tiene un nivel alto de atraktividad, ya que las empresas inmobiliarias valoran la agilidad en los procesos y aún no están acostumbrados a realizar consultas legales en línea.

Tabla 13

Matriz de atraktividad: Amenaza de competidores potenciales

	Elementos de análisis	Nivel de Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atraktividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Economías de Escala	Alto	0.2	No se requiere una gran inversión para ingresar al sector	2	Existen competidores potenciales con baja economía de escala
b)	Diferenciación de productos: Servicio	Bajo	0.3	Existen clientes en los que predomina el precio	4	La confianza y la rapidez en el proceso son muy valorados por los clientes
c)	Requisitos de Capital	Alto	0.1	Los competidores no requieren grandes inversiones para ingresar al sector	3	La inversión en personal capacitado
d)	Los costos vinculados a los cambios	Alto	0.1	No es difícil para el cliente el cambio de proveedor de servicios	2	La confianza en el proveedor de este servicio es muy importante
f)	Política de Gobierno	Alta	0.1	No existen políticas de Gobierno que impidan o dificulten el ingreso de nuevos competidores	2	Dificultad administrativa para la creación de nuevas empresas

i)	Reacción del Sector	Medio	0.2	Estudios legales como empresas consultoras pueden percibir la demanda del servicio y brindarlo	2.5	No es fácil brindar el servicio integral de asesoría legal y administración de ventas inmobiliario
Resultado ponderado		Alto	1		2.8	

Nota. Elaboración propia

Se concluye que esta fuerza tiene un nivel medio de atractividad, ya si existen empresas legales y consultoras que viendo la necesidad del servicio se interesa por ingresar a este sector.

Tabla 14

Poder de negociación de los clientes

	Elementos de análisis	Nivel de Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Cuando los clientes están concentrados	Bajo	0.3	-	5	Las inmobiliarias toman sus servicios y negocian independientemente
b)	Cuando los productos que compran son fáciles de reemplazar y no están diferenciados	Medio	0.4	El servicio lo puede dar otro proveedor adecuado a la necesidad del cliente.	2.5	La confianza y rapidez en el proceso son factores muy valorados
c)	Cuando los costos por cambiar de proveedor son bajos	Alto	0.3	No cuesta nada económicamente el cambio de proveedor	1.5	Los clientes valoran la confianza y la rapidez de los procesos que ofrecen los proveedores

Resultado ponderado	Medio	1	2.95
----------------------------	--------------	----------	-------------

Nota. Elaboración propia

Se concluye que esta fuerza tiene un nivel medio de atraktividad, ya que los clientes negocian solos y aun no existen muchas empresas que brinden este servicio.

Tabla 15

Poder de negociación de los proveedores

Elementos de análisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atraktividad	Criterios que lo hacen muy atractivo
a) El proveedor es poderoso cuando está concentrado	Bajo	0.3	-	5	Los proveedores no estan concentrados, son las notarias, entidades del estado y organizaciones publicas
b) Cuando no hay sustitutos a los productos que venden	Medio	0.3	Las notarias, entidades del estado y organizaciones publicas tienen servicios estandares	3	Los servicios que requieren son estandares y normados
c) Cuando existen pocos proveedores	Medio	0.2	Los proveedores son las notarias, entidades del estado y organizaciones publicas	2.5	Existen varias notarias y se entiende que las organizaciones publicas y entidades del Estado no tiene sustitutos

d)	Cuando el costo de cambio de proveedor es alto	Medio	0.2	Las entidades del estado y organizaciones publicas no se pueden cambiar	2.5	Existen varias notarias y se entiende que las organizaciones publicas y entidades del Estado no tiene sustitutos
Resultado ponderado		Medio	1		3.4	

Nota. Elaboración propia

Se concluye que esta fuerza tiene un nivel medio menos de atraktividad, ya que el principal proveedor que atiende a las empresas que brindan servicios de asesoría legal y administración de ventas inmobiliario son empresas estatales y gubernamentales que tienen normas muy establecidas.

Tabla 16

Rivalidad entre competidores existentes

	Elementos de análisis	Nivel de la Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atraktividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Gran número de competidores o igualmente equilibrados	Alto	0.15	Pueden tomar el servicio estudios legales y empresas consultoras	2	Existen muy pocos competidores aún, ya que es difícil combinar el servicio de asesoría legal y administración de ventas inmobiliario.
b)	Crecimiento lento del sector	Bajo	0.15	-	5	El sector tiene tendencia a crecer en los próximos años .
c)	Costos fijos elevados	Medio	0.1	El pago de personal calificado	3	Los costos fijos están directamente relacionado al número de

clientes.

d)	Falta de diferenciación: Atributos importantes reconocidos y deseados por el mercado	Bajo	0.15	Cada empresa solicita el servicio que necesita	3	Existe diferenciación por la forma de brindar el servicio.
e)	Competidores diversos	Alto	0.1	Existen dos clases de competidores estudios legales y empresas consultoras	2	No es fácil brindar el servicio integral de asesoría legal y administración de ventas inmobiliario.
f)	Comportamientos de la demanda	Bajo	0.15	-	5	La demanda esta creciendo.
g)	Costos fijos de salida	Alto	0.1	No tiene costos fijos de salida	2	El pago de ley a sus trabajadores por despido.
h)	Restricciones sociales y gubernamentales	Alto	0.1	No existen restricciones gubernamentales que limiten la entrada o salida de alguna empresa al sector	1	
Resultado ponderado		Medio	1		3.05	

Nota. Elaboración propia

Se concluye que esta fuerza tiene un nivel medio menos de atractividad, ya que no existen muchos competidores que brinden el servicio de asesoría legal y administración de ventas inmobiliario, pero es fácil ingresar a dar este servicio sobre todo las empresas consultoras y legales.

5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria

Este análisis esta realizado tomando en cuenta el resultado ponderado de cada una de las matrices que mide el grado de atractividad del sector.

Tabla 17

Matriz de atractividad de la industria

Fuerzas competitivas	Poder	Ponderación	Nivel de atractividad	Nivel de atractividad ponderado
Poder de negociación de los clientes	Bajo	0.15	4	0.60
Poder de negociación de los proveedores	Alto	0.15	2.8	0.42
Amenaza de productos sustitutos	Medio	0.15	2.95	0.44
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Medio	0.30	3.40	1.02
Rivalidad de los Competidores	Medio	0.25	3.05	0.76
Resultado ponderado	Medio	1		3.25

Nota. Elaboración propia

Del análisis realizado podemos determinar que el nivel de atractividad es alto 3.25.

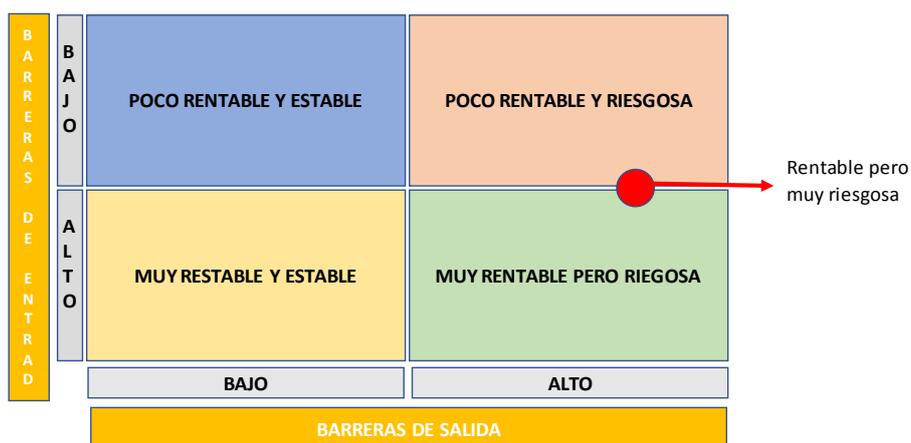


Figura 19. Matriz de potencial de utilidad de Porter. Tomado de Concepto de Administración Estratégica (p.149.), por F. David., 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyrigh 2017 por Pearson Education, 2017.

De acuerdo al análisis de las matrices de atractividad de cada una de las cinco fuerzas, así como del grado de atractividad de la industria y la matriz de potencial de utilidad de Porter, concluimos que el grado de atractividad (potencial de utilidades) del sector es rentable, pero muy riesgosa.

5.5. Matriz del Perfil Competitivo MPC

Para ubicar la posición estratégica de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, en el sector, se ha realizado la comparación con tres empresas del sector y que pertenecen a su mismo grupo estratégico.

Esta matriz nos permite conocer la posición estratégica de de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, en relación con los otros competidores que pertenecen a su grupo estratégico. Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, ha obtenido un resultado ponderado de 2.72. El mayor puntaje lo ha obtenido Dentons 3.523, por lo que Dentons será tomada como Benchmarking.

Tabla 18

Matriz del perfil competitivo MPC

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	BETANCOURT			OPTIMA		DENTONS (B)		GRUPO 3	
	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO						
Calidad de servicio	0.08	3	0.24	2.8	0.224	3.4	0.272	2.8	0.224
Confianza	0.08	3	0.24	2.8	0.224	3.2	0.256	2.9	0.232
Cumplimiento	0.06	3.4	0.204	3	0.18	3.5	0.21	3	0.18
Rapidez en el proceso	0.07	3	0.21	2.5	0.175	4	0.28	2.5	0.175
Adaptabilidad	0.08	4	0.32	3	0.24	3.8	0.304	3	0.24
Flexibilidad	0.07	4	0.28	3	0.21	3.8	0.266	3	0.21
Compromiso del Personal	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2.5	0.125
Rentabilidad	0.06	3.6	0.216	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Uso de Tecnología	0.05	2.8	0.14	2.5	0.125	3.3	0.165	2.5	0.125
Capacidad Financiera (apalancamiento)	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Reputación	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
Conocimiento del sector	0.07	1	0.07	1.5	0.105	2	0.14	1.4	0.098
Precios	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Participación de Mercado	0.07	1	0.07	1.4	0.098	3	0.21	1.3	0.091
Organización Efectiva	0.06	2	0.12	1.6	0.096	4	0.24	1.5	0.09
Totales	1		2.72		2.467		3.523		2.43

Nota. Elaboración propia

Capítulo VI. Análisis Interno

6.1. Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa

La Figura 20 muestra la cadena de valor actual de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.



Figura 20. Cadena de Valor Actual de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada

Actividades primarias

- Logística de entrada

Responsable: Los tres socios Gerentes

Esta actividad se inicia cuando se capta el cliente, se coordina reuniones con el cliente para acordar los servicios que serán trabajados por Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, se prepara la propuesta económica y de ser aprobado por el cliente se realiza el contrato que es firmado por el Gerente General

de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada. Esta actividad hoy en día es desarrollada por tres personas: gerente general, gerente de operaciones y el gerente financiero.

Fuente de creación de valor

- La creación del área comercial que se encargue de iniciar la captación de clientes.
- El acompañamiento del Gerente General para servicios legales y de la Gerente de Operaciones para servicios de control administrativo de ventas para conseguir el cliente.

Eslabonamiento requerido para iniciar la captación de clientes y conseguirlo:
Comercial-Gerencia.

En la actualidad este eslabonamiento no existe, ya que aún no se ha formado el área comercial, esta labor de captación de clientes la realizan los socios a través de recomendaciones. La propuesta es la creación del área comercial que se encargue de crear y hacer seguimiento a la base de datos de clientes potenciales, conocer la necesidad de servicios que requiere y conseguir una reunión entre los gerentes responsables de los servicios requeridos para poder concretar el contrato de servicio.

Indicadores

En la actualidad los responsables no manejan indicadores.

Indicador propuesto:

Iec= Ncn /Ncv

Iec: Indicador de efectividad en la captación de clientes

Ncc: Números de clientes nuevos en el mes

Ncv: Número de clientes visitados en el mes

Servicios

Responsable: Los tres socios Gerentes

Actualmente se brindan tres servicios que se detallaran a continuación:

Servicio de Asesoría Legal Inmobiliario: Gerente General, (01) Asistente Legal y (01) Asistente Administrativo.

Servicio de Control Administrativo de Ventas Inmobiliario: Gerente de Operaciones, (01) Asistente Legal, (01) Analista y (02) Asistentes Administrativo.

Servicio Legal en General; Gerente Financiero, (01) Asistente Legal, (01) Analista y (02) Asistentes Administrativo.

Fuentes de Creación de Valor

- Aumentar el número de Asistente legales y Asistente Administrativo en base a número de captación de clientes nuevos para el servicio de asesoría legal (1 por cliente) para la atención eficiente de los clientes.

- Aumentar el número de Asistente Administrativo de Ventas en base a proyectos designados y tamaño de proyectos para el servicio de control administrativo de ventas para la atención eficiente de los clientes.

- Aumentar el número de Asistente legales para el servicio de control administrativo de ventas inmobiliario de acuerdo con la métrica establecida por número de consultas realizadas para la atención eficiente de los clientes.
- Eliminar el servicio legal en general para enfocarse en los servicios inmobiliarios.

Eslabonamiento requerido para atender de manera eficiente a los clientes que requieren servicio de asesoría legal inmobiliario y conseguirlo: Gerencia General-Asistente Legal-Asistente Administrativo.

Actualmente este eslabonamiento se cumple de manera informal. La propuesta es designar a un Asistente Legal y un Asistente Administrativo por cliente que puede ser destacado a las instalaciones del cliente, para dar mayor agilidad al servicio. El Gerente General supervisará el trabajo realizado de manera periódica.

Eslabonamiento requerido para atender de manera eficiente a los clientes que requieren servicio de control administrativo de ventas inmobiliario y conseguirlo: Gerencia de Operaciones-Asistente Legal-Asistente Administrativo.

En la actualidad este eslabonamiento no se da. La propuesta es designar a un Asistente Administrativo por proyecto inmobiliario para poder brindar el servicio de manera eficiente y dejar los temas legales al Asistente Legal quien podrá atender varios proyectos, tantos como estén en capacidad de atender de acuerdo a una métrica establecida. El Gerente de Operaciones revisará el trabajo realizado.

Indicadores

En la actualidad no se maneja indicadores.

Proponemos dos indicadores, uno por cada propuesta de valor:

$Fef = \text{Net} / \text{Htb}$

Fef: Factor de efectividad mensual

Net=Número de expedientes trabajados en el mes

Htm=Horas trabajadas en el mes

$Ier = \text{Qer} / \text{Qet}$

Ier: Indicador de expedientes rechazados en el mes

Qer: Cantidad de expedientes rechazados en el mes

Qet: Cantidad de expedientes trabajados en el mes

Calidad de servicio

Responsable: Los tres socios Gerentes

Esta actividad la realizan los tres socios de manera informal, ya que ellos toman la responsabilidad ante cualquier problema o retraso.

Fuentes de Creación de Valor: Cero retrasos, cero equivocaciones y satisfacción del Cliente.

Eslabonamiento requerido para tener cero retrasos: Gerente Financiero-Gerente General (servicio asesoría legal inmobiliario) y Gerente Financiero-Gerente de Operaciones (servicio control administrativo de ventas Inmobiliario)

Eslabonamiento requerido para tener cero equivocaciones: Gerente Financiero-Gerente General (servicio asesoría legal inmobiliario) y Gerente Financiero-Gerente de Operaciones (servicio control administrativo de ventas Inmobiliario)

Eslabonamiento requerido para obtener la satisfacción del cliente: Gerente Financiero-Gerente General (servicio asesoría legal inmobiliario) y Gerente Financiero-Gerente de Operaciones (servicio control administrativo de ventas Inmobiliario)

Estos eslabonamientos se dan en estos momentos de manera informal.

La propuesta es poner a cargo de este proceso al Gerente Financiero quien no está encargado directamente de los servicios de asesoría legal inmobiliaria ni del servicio de control administrativo de ventas. El Gerente financiero revisará los indicadores o recepcionará los reclamos y se juntará con el Gerente encargado del servicio para identificar el problema y en conjunto proponer la alternativa de solución.

Indicadores

En la actualidad no existen indicadores.

Proponemos dos indicadores, uno por cada propuesta de valor:

$Fef = Net/Htb$

Fef: Factor de efectividad mensual

Net=Número de expedientes trabajados en el mes

Htm=Horas trabajadas en el mes

$Ier = Qer/Qet$

Ier: Indicador de expedientes rechazados en el mes

Qer: Cantidad de expedientes rechazados en el mes

Qet: Cantidad de expedientes trabajados en el mes

$Irf = Ncr / Nca$

Irf: Indicador de reclamos formulados en el mes

Nca: Número de clientes atendidos en el mes

Ncr: Número de clientes que formularon un reclamo en el mes

Actividades de apoyo

Actividades de infraestructura, actualmente la actividad de infraestructura está conformada por: Gerente general, Gerente de finanzas y contador (servicio externo),

Esta actividad es el soporte para mantener la empresa y poder operar.

Actualmente realizan esta actividad el Gerente general y el Gerente financiero, pero no tienen objetivos claros. La propuesta es hacer que esta actividad de infraestructura se estructure y tome la gestión estratégica del negocio.

Fuentes de creación de valor

- Construir una imagen excelente
- Logro de Objetivos Estratégicos

Eslabonamiento requerido para construir una imagen excelente:

Infraestructura-Comercial-Servicios-Calidad de Servicio. Actualmente no existe este eslabonamiento.

Nuestra propuesta es formalizar la coordinación entre las diferentes áreas para establecer políticas que lleven a construir una imagen excelente a través de la satisfacción de nuestros clientes.

Eslabonamiento requerido para el logro de objetivos estratégicos:

Infraestructura – Todas las actividades y actualmente no existe este eslabonamiento.

La propuesta es formalizar dar a conocer y unir esfuerzos conjuntos entre todas las actividades de la empresa para el logro de los objetivos estratégicos.

Indicador

En la actualidad no existen indicadores.

Por lo que propondremos los siguientes indicadores:

Res=Calificación >18

Res: Resultado encuesta de satisfacción de la cliente (trimestral)

Ilo=Nop/Tlo

Ilo: Indicador de logro de objetivo

Nop: Número de Objetivos propuestos

Tlo: Tiempo establecido para el logro de objetivos



Figura 21. Cadena de Valor Propuesta para Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.

6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

Para conocer el avance y cumplimiento de la cadena de valor propuesta hemos establecido los siguientes indicadores (ver Tabla 19).

Tabla 19

Indicadores de cada una de las actividades de la Cadena de Valor

Actividad	Indicador	Fórmula
AP: Logística de entrada	Iec: Indicador de efectividad en la captación de clientes	$Iec = Ncn/Ncv$
	Fef: Factor de efectividad mensual	$Fef = Net/Htb$
AP: Servicios	Ier: Indicar de expedientes rechazados en el mes	$Ier = Qer/Qet$
	Fef Factor de efectividad mensual	$Fef = Net/Htb$
AP: Calidad de servicio	Ier: Indicar de expedientes rechazados en el mes	$Ier = Qer/Qet$
	Irf: Indicador de reclamos formulado en el mes	$Irf = Ncr/Nca$

AA:	Res: Resultado encuesta de satisfacción de la cliente (trimestral)	Res= Calificación > 18
Infraestructura	Ilo: Indicador de logro de objetivo	Ilo = Nop/Tlo

Nota. Elaboración propia

6.3. Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor

En base a la entrevista realizada a los socios de Betancourt, a los colaboradores de Betancourt y una extrabajadora de Dentons (ver Anexo 1, 2 y 4) se ha elaborado la Tabla 20 donde mostramos el Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.

Tabla 20

Benchmarking

Indicador	Formula	Betancourt	Dentons BM	Grupo 3	Optima
Iec: Indicador de efectividad en la captación de clientes	$Iec = Ncn/Ncv$	2	4	3	3
Fef: Factor de efectividad mensual	$Fef=Net/Htb$	2	3	2.5	2
Ier: Indicar de expedientes rechazados en el mes	$Ier= Qer/Qet$	3	4	3	3
Fef Factor de efectividad mensual	$Fef=Net/Htb$	3	4	2	2
Ier: Indicar de expedientes rechazados en el mes	$Ier= Qer/Qet$	3	3	3	3
Irf: Indicador de reclamos formulado en el mes	$Irf=Ncr/Nca$	3	4	2	2
Res: Resultado encuesta de satisfacción de la cliente (trimestral)	Res= Calificación > 18	2	3	2	2
Ilo: Indicador de logro de objetivo	$Ilo = Nop/Tlo$	3	4	3	3
Totales		2.63	3.63	2.56	2.50

Reseña:

4	Muy Bueno
3	Medianamente Bueno
2	Malo
1	No determinado

Nota. Elaboración propia

6.4 Determinar las Competencias de la Empresa

Para determinar las competencias de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, hemos identificado los factores críticos de éxito que necesita la empresa para lograr ventaja competitiva.

A continuación, analizaremos cada uno de los factores críticos de éxito, identificando si la empresa ha desarrollado habilidades distintivas en base al uso de recursos y capacidades únicas.

Tabla 21

Calidad de Servicio

Calidad de Servicio				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X		X	
Financiera	X-		X	
Infraestructura		X		X
Mobiliario, Maquina y Equipo	X-		X	
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Reputación	X-		X	

Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Retención		X		X
Negociación		X		X
Implementación de Estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control	X		X	
Inversión Efectiva		X		X

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 21, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, concluimos que ha desarrollado en un nivel de suficiente la competencia de calidad de producto.

Tabla 22

Cumplimiento

Cumplimiento				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera	X-		X	
Infraestructura Mobiliario, Maquina y Equipo		X		X
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Reputación	X-		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Retención		X		X

Negociación		X		X
Implementación de Estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control	X		X	
Inversión Efectiva		X		X

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 22, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados S. Civil de R.L., concluimos que ha desarrollado un nivel de suficiente referente a la competencia de cumplimiento.

Tabla 23

Rapidez en el proceso

Rapidez en el Proceso				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera	X-		X	
Infraestructura Mobiliario, Maquina y Equipo		X		X
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Reputación	X-		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Retención		X		X
Negociación		X		X
Implementación de Estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control	X		X	
Inversión Efectiva		X		X

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 23, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados S. Civil de R.L., concluimos que ha desarrollado en un nivel de suficiente la rapidez en el proceso.

Tabla 24

Adaptabilidad

Adaptabilidad				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera	X-		X	
Infraestructura Mobiliario, Maquina y Equipo		X		X
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Reputación	X-		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Dirección		X		X
Control	X		X	

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 24, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados S. Civil de R.L., concluimos que ha logrado ventaja competitiva en Adaptabilidad.

Tabla 25

Flexibilidad

Flexibilidad				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera	X-		X	
Infraestructura		X		X
Mobiliario, Maquina y Equipo	X-		X	
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Reputación	X-		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Dirección		X		X
Control	X		X	

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 25, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados S. Civil de R.L., concluimos que ha logrado ventaja competitiva en Flexibilidad.

Tabla 26

Reputación

Reputación				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera		X		X
Infraestructura		X		X
Mobiliario, Maquina y Equipo		X		X
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	

Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Retención		X		X
Negociación		X		X
Implementación de Estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control	X		X	
Inversión Efectiva		X		X

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 26, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, concluimos que no ha desarrollado en un nivel suficiente la Reputación.

Tabla 27

Compromiso del Personal

Compromiso del Personal				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera	X-		X	
Infraestructura Mobiliario, Maquina y Equipo		X		X
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Reputación	X-		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	

Retención		X		X
Negociación		X		X
Implementación de Estrategias		X		X
Control	X		X	

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 27, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados S. Civil de R.L., concluimos que ha desarrollado en un nivel suficiente el Compromiso del Personal.

Tabla 28

Rentabilidad

Rentabilidad				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera	X-		X	X
Infraestructura		X		X
Mobiliario, Maquina y Equipo	X-		X	X
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Reputación	X-		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Retención		X		X
Negociación		X		X
Implementación de Estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control	X		X	
Inversión Efectiva		X		X

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 28, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, concluimos que ha desarrollado en un nivel suficiente la Reputación.

Tabla 29

Uso de Tecnología

Uso de Tecnología				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera	X-		X	
Infraestructura		X		X
Mobiliario, Maquina y Equipo	X-		X	
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Retención		X		X
Control	X		X	
Inversión Efectiva		X		X

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 29, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados S. Civil de R.L., concluimos que ha desarrollado en un nivel suficiente el Uso de Tecnología.

Tabla 30

Capacidad Financiera

Capacidad Financiera				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera	X-		X	
Infraestructura		X		X
Mobiliario, Maquina y Equipo	X-		X	
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Reputación	X-		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Retención		X		X
Negociación		X		X
Implementación de Estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control	X		X	
Inversión Efectiva		X		X

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 30, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, concluimos que ha desarrollado en un nivel suficiente la Capacidad Financiera.

Tabla 31

Conocimiento del Sector

Conocimiento del Sector				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera	X-		X	
Infraestructura		X		X
Mobiliario, Maquina y Equipo	X-		X	
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Retención		X		X
Negociación		X		X
Implementación de Estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control	X		X	
Inversión Efectiva		X		X

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 31, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, concluimos que ha desarrollado en un nivel deficiente El Conocimiento del Sector.

Tabla 32

Precios

Precios				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera	X-		X	
Infraestructura		X		X
Mobiliario, Maquina y Equipo	X-		X	
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Reputación	X-		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Retención		X		X
Negociación		X		X
Implementación de Estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control	X		X	
Inversión Efectiva		X		X

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 32, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados S. Civil de R.L., se concluye que ha desarrollado en un nivel deficiente el Precio.

Tabla 33

Participación de Mercado

Participación de Mercado				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	

Financiera	X-		X	
Infraestructura		X		X
Mobiliario, Maquina y				
Equipo	X-		X	
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	
Experiencia	X		X	
Reputación	X-		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Retención		X		X
Negociación		X		X
Implementación de				
Estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control	X		X	
Inversión Efectiva		X		X

Nota. Elaboración propia

Conclusión: Del análisis de la Tabla 33, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados S. Civil de R.L., se concluye que ha desarrollado en un nivel deficiente la Participación de Mercado.

Tabla 34

Organización Efectiva

Participación de Mercado				
Recursos Únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal	X-		X	
Financiera	X-		X	
Infraestructura		X		X
Mobiliario, Maquina y				
Equipo	X-		X	
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X		X	
Innovación	X		X	

Experiencia	X		X	
Capacidades Únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización	X-		X	
Selección y Reclutamiento	X-		X	
Retención		X		X
Negociación		X		X
Implementación de Estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control	X		X	

Nota. Elaboración propia

Conclusión: del análisis de la Tabla 34, de acuerdo con la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, concluimos que ha desarrollado en un nivel deficiente la Organización Efectiva.

6.5 Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa

Del análisis realizado podemos identificar dos ventajas competitivas para Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, estas son la flexibilidad y la adaptabilidad. Sabemos que la ventaja competitiva desarrollada no responde a acciones estratégicas, sin embargo, lo más preocupante es que Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, basa su éxito solo en recursos que son fáciles de imitar, en lugar de desarrollar capacidades únicas que son difíciles de imitar.

Tabla 35

Matriz VRIO

VRIO	RECURSOS Y CAPACIDADES	PUNTAJE
Valioso	Calidad de Servicio, confianza, rapidez, adaptabilidad, flexibilidad	3
Raro	Procesos automatizados, estado de proceso	2
Inimitables	Nombre, Reputación	1
Organizacionales	Estructura organizacional eficiente	2

RESEÑA:

4	Muy Bueno
3	Medianamente Bueno
2	Malo
1	No lo tiene

En la Tabla 35. Matriz VRIO, hemos identificado los recursos y capacidades que debe tener una empresa del rubro para lograr tener una ventaja competitiva sostenible.

Además se ha identificado si Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, cuenta y en que grado con estos recursos y capacidades.

VALIOSO Calidad de servicio, confianza, flexibilidad, adaptabilidad, la empresa lo maneja bien pero puede mejorar	RARO La empresa debe mejorar notablemente los procesos automatizados y conocer en línea el estado del proceso
INIMITABLES Aun no tiene un nombre reconocido, debe trabajar mucho en formar un nombre y crear reputación	ORGANIZACIONALES La empresa debe trabajar mucho para lograr tener una organización eficiente

Figura 22. Modelo VRIO

En la Figura 22 Modelo VRIO, explicamos la posición de la empresa frente a los recursos y capacidades con los que debe contar para lograr la ventaja competitiva sostenible. Este cuadro es la base para que la empresa enfoque sus esfuerzos en lograr obtener y mejorar los recursos y capacidades que cumplan con el modelo VRIO establecido.

6.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

Para realizar la matriz EFI hemos identificado los factores claves de éxito que deben tener las empresas que brindan servicios de asesoría legal y administración de ventas inmobiliario, a través de un consenso interno y externo (ver Anexos 2 y 4).

Cada factor tiene un peso que se coloca según el grado de importancia para la empresa y luego se califica con:

- 1: Gran Debilidad
- 2: Debilidad
- 3: Fortaleza
- 4: Gran Fortaleza

Tabla 36

Matriz EFI

Factores Críticos de éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Calidad de servicio	0.08	3	0.24
Confianza	0.08	3	0.24
Cumplimiento	0.06	3.4	0.204
Rapidez en el proceso	0.07	3	0.21
Adaptabilidad	0.08	4	0.32
Flexibilidad	0.07	4	0.28
Compromiso de Personal	0.05	3	0.15
Rentabilidad	0.06	3.6	0.216
Uso de tecnología	0.05	2.8	0.14
Capacidad financiera (apalancamiento)	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
Reputación	0.08	2	0.16
Conocimiento del sector	0.07	1	0.07
Precios	0.06	2	0.12
Participación de mercado	0.07	1	0.07
Organización efectiva	0.06	2	0.12
	1		2.72

Nota. Elaboración propia

La Matriz EFI tiene una puntuación de 2.72 esto quiere decir que tiene una posición competitiva relativamente buena.

Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos

En base a la visión y misión propuestas para Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, se desarrollaron los objetivos estratégicos en base al propósito definido, que permitirá a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, alcanzar ventaja competitiva y lograr la rentabilidad esperada.

Objetivos estratégicos.

A continuación, mencionaremos los objetivos estratégicos propuestos:

- Alcanzar el liderazgo por la confianza transmitida a los clientes
- Ser reconocida como una empresa altamente eficiente
- Brindar soluciones personalizadas acorde a las exigencias de los clientes
- Ser la empresa mas atractiva para los profesionales requeridos en este rubro
- Alcanzar una rentabilidad atractiva
- Mantener un crecimiento sostenido en el mercado

Análisis de los Objetivos Estratégicos.

El análisis consistirá en elaborar en corroborar que los objetivos estratégicos estén alineados con la visión y misión propuesta de tal forma que si se cumplen estos objetivos se puede cumplir lo declarado en la misión y visión.

A continuación, detallaremos la misión y visión propuesta, la cual contrastaremos con cada uno de los objetivos.

Misión

“Brindar servicios de calidad en asesoría legal y gestión administrativa de ventas en el rubro inmobiliario de Lima Metropolitana, superando las expectativas de nuestros clientes y colaboradores que sustentaran nuestro crecimiento y rentabilidad”.

Visión

“Ser la empresa líder a nivel de Lima Metropolitana en asesoría legal y administrativa de ventas en el rubro inmobiliario, con personal altamente capacitado y con procedimientos operativos automatizados”.

En el siguiente cuadro detallaremos si cada objetivo cumple o no cumple con la misión o visión propuesta.

Tabla 37

Cuadro objetivos, visión y misión

Objetivo	Visión	Misión
Incrementar la rentabilidad de los socios	Ser lider	Crecer como empresa
Incrementar la participación en el mercado	Lima Metropolitana	Lima Metropolitana
Generar reconocimiento de los clientes por la calidad y tiempo de atención	Ser lider	Superar las expectativas de los clientes
Mejorar los procesos internos	Servicio de calidad	Procedimientos automatizados
Fortalecer el proceso de planificación estratégica	Ser lider	Crecer como empresa

Establer una cultura organizacional comprometida y un ambiente de trabajo colaborativo y agradable	Personal altamente calificado	Considerar un activo valioso al personal
--	-------------------------------	--

Nota. Elaboración propia

7.2. Diseño y Formulación de Estrategias

Modelo Océano Azul

Para elaborar el diseño del océano azul definiremos el Océano Rojo y el Océano Azul.

Océano Rojo: Este mercado lo conformar todas las empresas del sector, es decir todas las empresas que brindan el servicio de asesoría legal y administración de ventas inmobiliario.

Océano Azul: Corresponde aquel lugar del mercado en donde no se tiene la presión de la competencia.

7.2.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

En la Tabla 38 detallaremos el análisis situacional de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.

Tabla 38

Análisis situacional de Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.

Oceano Rojo

Oceano Azul

Competimos con empresas de gran tamaño como también pequeñas empresas que se dedican a brindar servicios de asesoría legal y consultoría en general	Buscamos un nuevo espacio en el mercado especializandonos en brindar asesoría legal y administración de ventas al sector inmobiliario de manera superior
Nos encontramos en la búsqueda de lograr ventaja competitiva entre las empresas que brindan asesoría legal y administración de ventas inmobiliario	No nos afectara la competencia
Estamos enfocados en nuestros clientes actuales	Nos enfocaremos en la captación de clientes

Nota. Elaboración propia

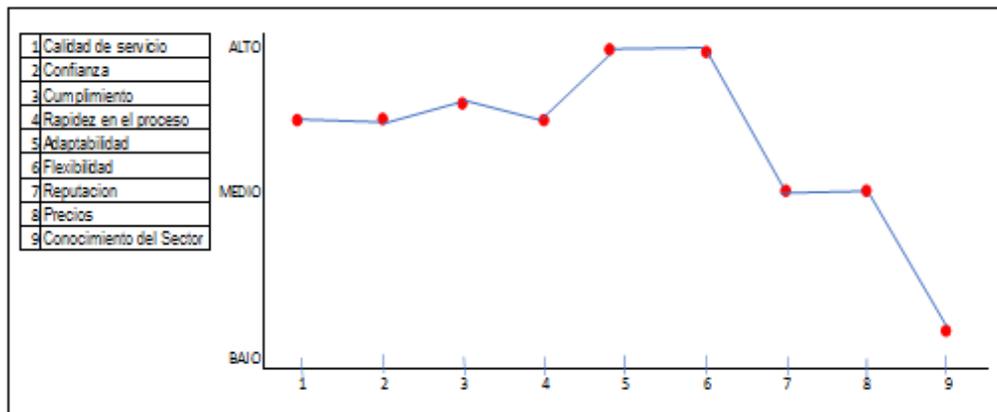


Figura 23. Lienzo de la estrategia actual de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada

En la Figura 23, se muestra la calificación de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, frente a cada uno de los factores que la industria considera muy relevantes para conseguir ventaja competitiva.

7.2.2. Lienzo de la estrategia de la industria

En la Figura 24 se muestra la calificación de Betancourt & Asociados S.Civil de R.L. y de las empresas que hemos considerado están en su grupo estratégico, frente a cada uno de los factores que la industria considera muy relevantes para conseguir ventaja competitiva.

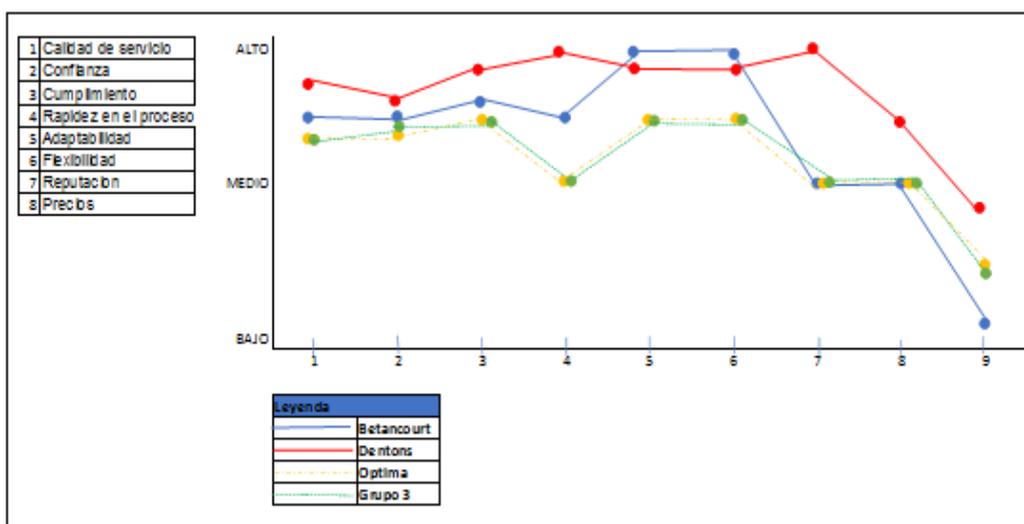


Figura 24. Lienzo de la estrategia de la industria

7.2.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

Del análisis situacional realizado a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, junto con las empresas que hemos considerado que están en su grupo estratégico, frente a cada uno de los factores que la industria considera muy relevantes para conseguir ventaja competitiva, hemos encontrado el atractivo funcional del sector en donde los clientes pueden satisfacer sus necesidades de manera superior.

Tabla 39

Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear

Eliminar	Incrementar
Incumplimiento	Calidad de servicio Confianza Reputación
Reducir	Crear
Tiempos muertos en el proceso	Betancourt Servicio Premium integral

Nota. Elaboración propia

7.2.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

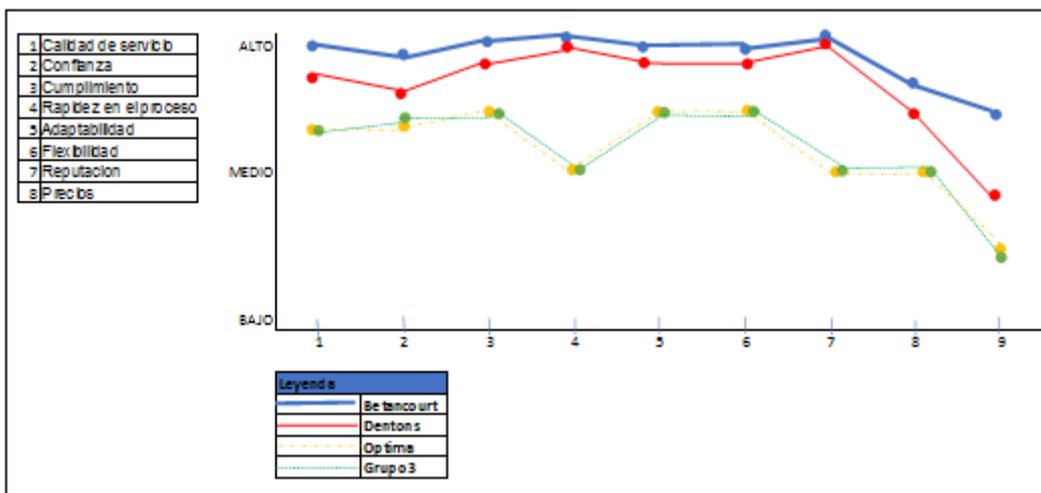


Figura 25. Lienzo de la estrategia considerada para Betancourt

Del análisis realizado y conforme a la metodología del Océano azul, hemos considerado que la propuesta es crear una alta diferenciación en el servicio de asesoría legal y administración de ventas inmobiliario, basándonos en los siguiente:

- Eliminar el incumplimiento a los clientes, ya que el cumplimiento es un factor que los clientes valoran mucho y genera confianza.
- Reducir los tiempos muertos en el proceso, ya que el cliente necesita agilidad y rapidez en la atención.
- Incrementar la calidad de servicio, confianza y la reputación. Brindar un servicio de calidad implica estar al pendiente de las necesidades del cliente y satisfacerlos de manera superior a la competencia, esto genera confianza en los clientes y forja una muy buena reputación para la empresa.
- Crear Betancourt servicio premium integral, este servicio debe ser brindado tomando como base la calificación que debe alcanzar cada factor analizado en el Océano Azul.

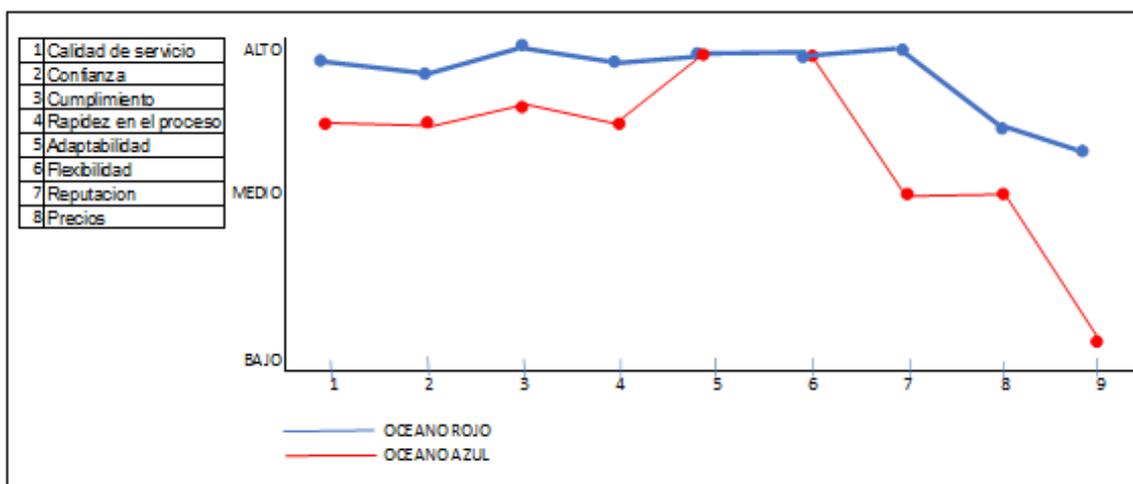


Figura 26. Comparativo Océano Rojo y Océano Azul

Matrices de Formulación de Estrategias.

Para elaborar las matrices de formulación de estrategias nos basaremos en el análisis de la situación actual interna y externa de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada

7.2.5. Matriz foda

En esta matriz se han identificado las fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, y en base a un análisis se han realizado los ajustes estratégicos necesarios.

Tabla 40

Matriz FODA Betancourt & Asociados S. Civil de R.L

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Calidad de servicio 2. Confianza 3. Cumplimiento 4. Rapidez en el proceso 5. Adaptabilidad 6. Flexibilidad 7. Compromiso del Personal 8. Rentabilidad 9. Uso de tecnología 10. Capacidad financiera	1. Reputacion 2. Conocimiento del sector 3. Precios 4. Participacion de mercado 5. Organización efectiva
OPORTUNIDADES	FO	DO
a. Programas Sociales	(f,4,5,6) Optimizar los procesos	(e,4) Crear el area comercial
b. PBI Construcción	(g,1,2) Generar Ahorro en los clientes	(g,2) Elaborar el plan estratégico
c. Inflación	(d,10) Establecer un plan de apalancamiento financiero	(g,3) Generar ahorro a los clientes
d. Tasa de Referencia		(e,1) Crear Betancourt Servicio Premium Integral
e. Acceso al credito		(g,1) Incentivar al personal con el programa bono por cumplimiento
f. Uso de Internet		(g,4) Crear nuevos servicios empresariales en el rubro inmobiliario
g. Tercerización de servicios empresariales		
h. Innovación Tecnológica		
AMENAZAS	FA	DA
a. Riesgo Pais	(a,10) Establecer un plan de reinversión de las utilidades	(a,b,c,1,5) Crear el area comercial
b. Inestabilidad política	(c,1,2,3,4) Plan de capacitación Periodica al personal	(a, 1,3) Elaborar el programa de fidelización de clientes
c. Políticas Administrativas	(f,4,5,6) Optimizar los procesos	(f, 4) Creación de plataforma de consultas legales en línea
d. Tipo de Cambio		
e. Escases de suelo		
f. Legaly		

Nota. Elaboración propia

En base al análisis de la Matriz se propone las siguientes estrategias:

- E1: Penetración de mercado, con la creación de nuevos servicios empresariales en el rubro inmobiliario.
- E2: Desarrollo de Servicio, con la creación de Betancourt Servicio Premium Integral que permita la captación de nuevos clientes en Lima Metropolitana.
- E3. Diversificación Concéntrica, con la creación de la plataforma de consultas legales en línea.

7.2.6. Matriz PEYEA.

De acuerdo con el análisis realizado de la Matriz PEYEA observamos que Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, tiene una calificación promedio de -1.33 en estabilidad del ambiente y 1.20 en fuerza de la industria, ubicándolo en una posición (-1.33, 1.20) que corresponde a una posición Conservadora, la cual propone dos estrategias: Penetración de mercado y desarrollo de Productos.

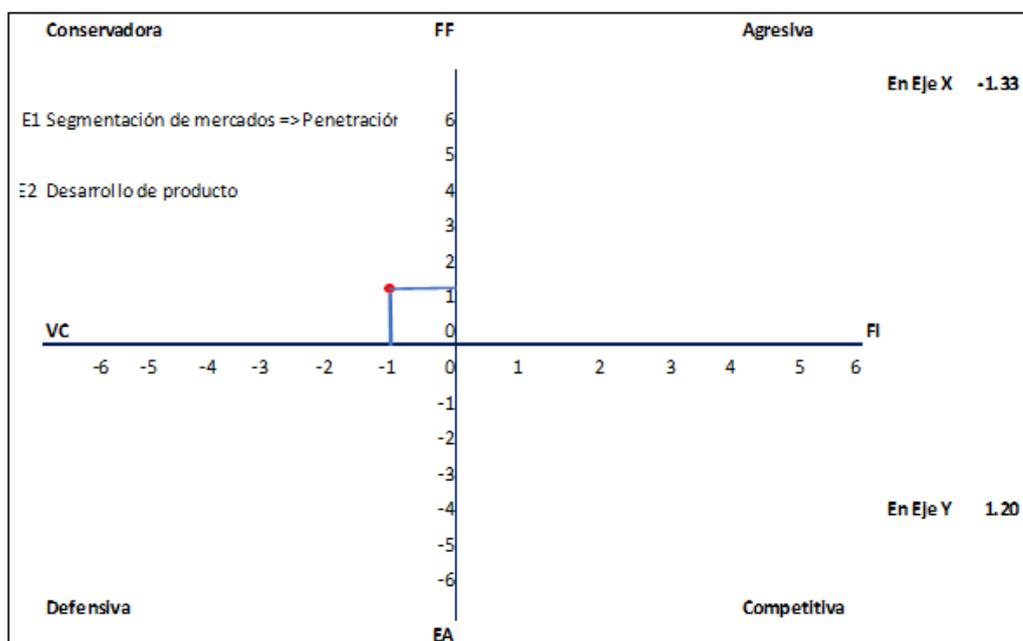


Figura 27. Matriz PEYEA.

<u>Fuerza Financiera</u>	<u>Calificación</u>	<u>Promedio</u>
Capital de trabajo	2	
Rentabilidad sobre los activos	5	
Apalancamiento	2	
Liquidez	4	
Retorno sobre la inversión	5	
	18	3.6
<u>Ventaja Competitiva</u>	<u>Calificación</u>	<u>Promedio</u>
Calidad de Servicio	-2	
Rapidez en el servicio	-2	
Cumplimiento	-2	
Reputación	-3	
Curva de experiencia	-2	
	-11	-3.67
<u>Estabilidad del Ambiente</u>	<u>Calificación</u>	<u>Promedio</u>
Riesgo País	-3	
Tipo de Cambio	-1	
Políticas Administrativas	-3	
Tasa de Referencia	-4	
PBI Inmobiliario	-1	
	-15	-2.4
<u>Fuerza de la Industria</u>	<u>Calificación</u>	<u>Promedio</u>
Requisitos de Capital	2	
Crecimiento del sector	5	
Estructura Competitiva	3	
Diferenciación de productos	3	
Fuerza de negociación de proveedores	1	
	14	2.33

7.2.7. Matriz Interna Externa

Para la elaboración de la Matriz interna y externa se han ubicado en el eje X la calificación de la Matriz de Factores Internos y en el eje de la Y la calificación de la Matriz de Factores Externos, ubicando a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, en el cuadrante de “Cosechar y Desinvertir”, en este cuadrante las estrategias son de penetración de mercado o desinversión, Se eligio la estrategia de penetración de mercado con la creación del área comercial.

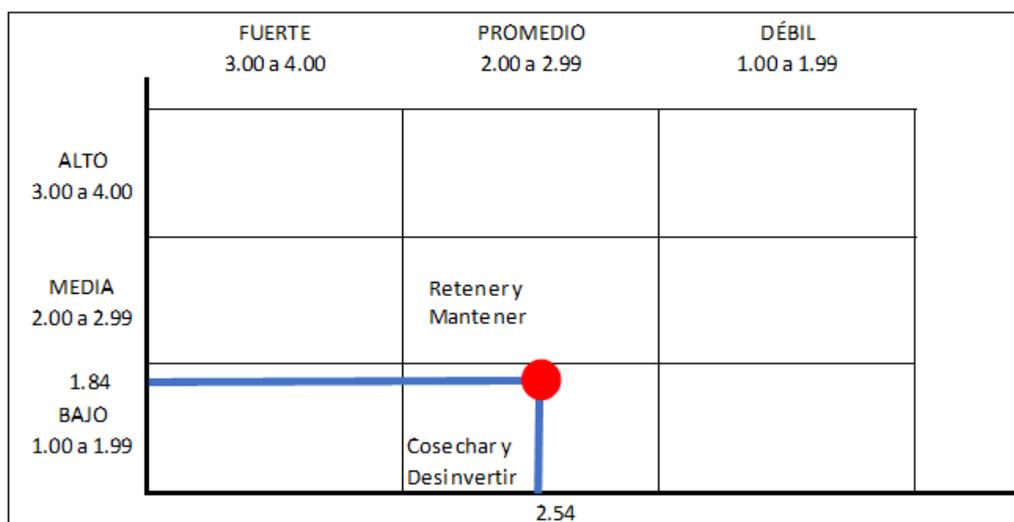


Figura 28. Matriz Interna Externa.

7.2.8. Matriz Boston Consulting Group

En la Figura 29, se observa la Matriz Boston Consulting Group que mide la participación relativa de la empresa y el crecimiento del mercado.

Con relación al crecimiento del sector los participantes en el sector concuerdan que este crece en aproximadamente 7%. Con relación a la participación relativa de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, hemos tomado

como referencia a empresas de asesoría legal como se puede ver en la Tabla 41, siendo esta 4.42% . Por lo tanto, la posición en que se encuentra Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, corresponde a la posición interrogante, ya que el sector crecer y es un servicio rentable pero requiere de inversión para mantener un crecimiento sostenido, en este cuadrante se proponen las estrategias de Penetración de Mercado y Desarrollos de Productos.

Tabla 41

Participación Relativa Betancourt & Asociados S.Civil de R.L.

Razón Social	Ciui Esp Detalle	Tamano De Empresa	Ingresos2017	Participación de Mercado	Participación Relativa
DENTONS GALLO BARRIOS PICKMANN S. CIVIL R.L.	Actividades jurídicas	MEDIANA EMPRESA	10,557,114.00	17.46%	100.00%
ZUZUNAGA, ASSERETO & ZEGARRA ABOGADOS S. CIVIL R.L.	Actividades jurídicas	MEDIANA EMPRESA	10,506,012.00	17.38%	99.52%
DCC CONSULTORES S.A.C.	Actividades jurídicas	MEDIANA EMPRESA	10,498,797.00	17.37%	99.45%
ESTUDIO LINARES ABOGADOS S. CIVIL R.L.	Actividades jurídicas	MEDIANA EMPRESA	10,310,019.00	17.05%	97.66%
LAUB & QUIJANDRIA-CONSULTORES Y ABOGADOS S. CIVIL R.L.	Actividades jurídicas	MEDIANA EMPRESA	9,079,158.00	15.02%	86.00%
ESTUDIO DE LA FLOR, GARCIA MONTUFAR, ARATA & ASOCIAL	Actividades jurídicas	MEDIANA EMPRESA	9,036,072.00	14.95%	85.59%
Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.	Actividades jurídicas	PEQUEÑA EMPRESA	466,728.42	0.77%	4.42%
			60,453,900.42	100.00%	

Nota. Adaptado de Top 10,000 vip - OnLine Perú 2019

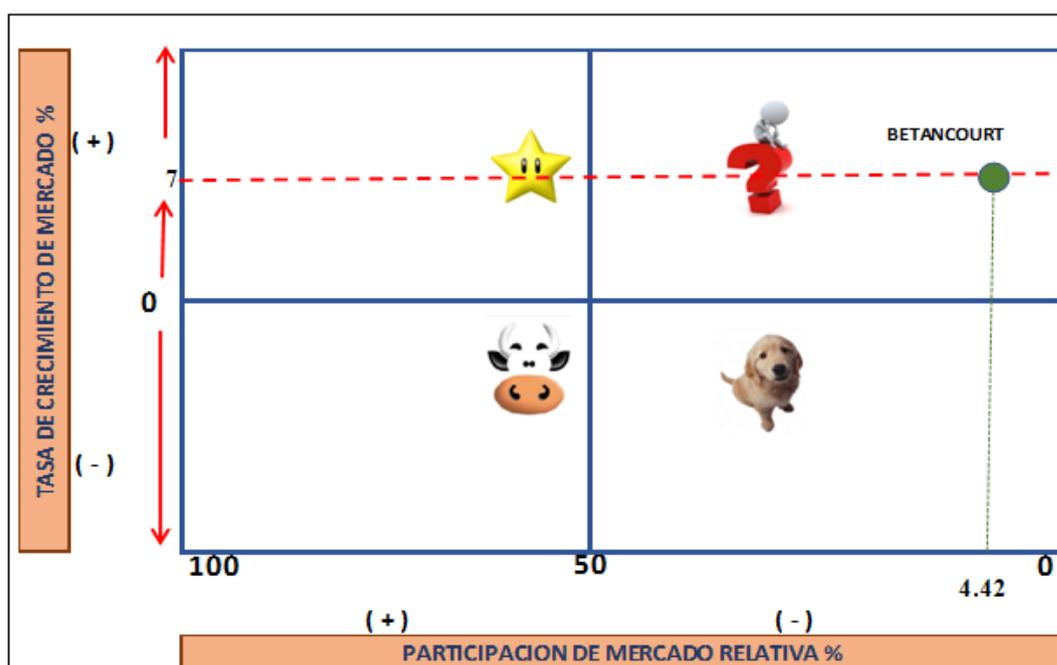


Figura 29. Matriz Boston Consulting Group.

7.2.9. Matriz de la Gran Estrategía

En la Figura 30 se analizó la Matriz de la Gran Estrategía, en donde tomando en cuenta que la industria crece en alrededor del 7% y considerando que la empresa tiene una posición competitiva de 2.54, podemos ubicar a Betancourt & Asociados S.Civil de R.L. en el Cuadrante I en donde corresponde la estrategia de Penetración de mercado.

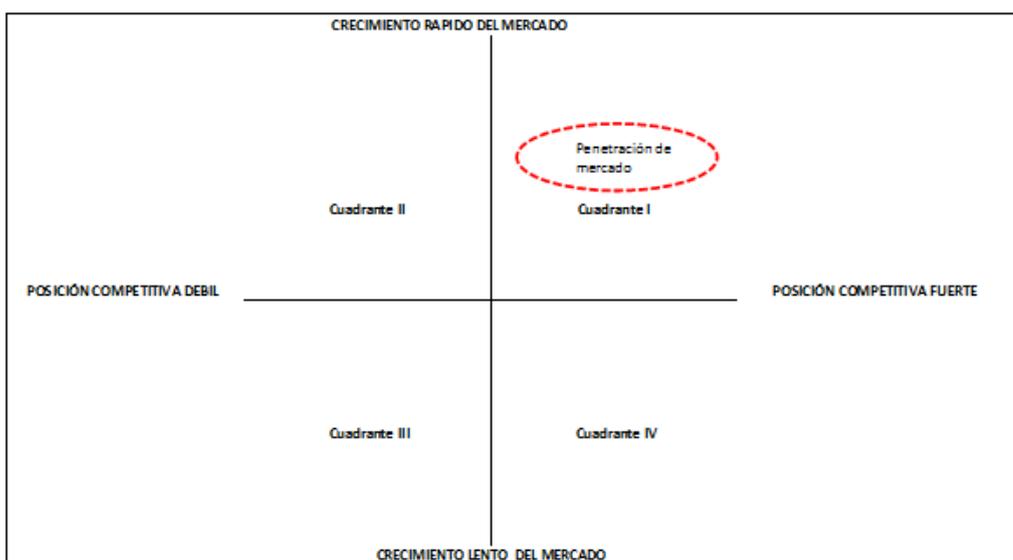


Figura 30. Matriz de la Gran Estrategía

7.3. Resumen de las Estrategías Formuladas

Del análisis realizado de las matrices se han obtenido las estrategias que se muestran en la Tabla 42.

Tabla 42

Resumen de Estrategias

	Oceano Azul	Matriz Foda	Matriz Peyea	Matriz IE	Matriz BCG	Matriz GE	Total
E1		X	X	X	X	X	5
E2	X	X	X		X		4
E3		X					1

Nota. Elaboración propia

Capítulo VIII. Selección de la Estrategia

8.1. Método de factores estratégicos clave

En el capítulo anterior se realizó el análisis de las matrices para la elaboración de las estrategias, en este capítulo se analiza las estrategias y seleccionará aquellas que aporten a la consecución de los objetivos.

Criterios de selección

Las estrategias a evaluar son las siguientes:

- E1: Penetración de mercado, con la creación de nuevos servicios empresariales en el rubro inmobiliario.
- E2: Desarrollo de Servicio, con la creación de Betancourt Servicio Premium Integral.
- E3: Diversificación Concéntrica, con la creación de la plataforma de consultas legales en línea.

Matriz de selección

Para la selección de las estrategias se procederá a elaborar la Matriz de Selección de la Estrategia.

Tabla 43

Matriz de Selección

Factores estratégicos clave (Criterios de Decisión)	Peso	E1	Ponderación	E2	Ponderación	E3	Ponderación
Capacidad Financiera	0.15	10	1.5	10	1.5	10	1.5
Rentabilidad	0.15	8	1.2	10	1.5	8	1.2
Calidad de servicio	0.17	8	1.36	10	1.7	5	0.85
Reputación	0.17	9	1.53	9	1.53	5	0.85
Confianza	0.15	9	1.35	10	1.5	7	1.05
Conocimiento del Sector	0.13	8	1.04	8	1.04	9	1.17
Uso de tecnología	0.08	6	0.48	6	0.48	10	0.8
	1		8.46		9.25		7.42

En la Tabla 43 hemos desarrollado la metodología de los factores estratégicos clave, eligiendo las siguientes estrategias:

- E1: Penetración de mercado, con la creación de nuevos servicios empresariales en el rubro inmobiliario.
- E2: Desarrollo de Servicio, con la creación de Betancourt Servicio Premium Integral.

Se elige las estrategias E1 y E2, por los puntajes obtenidos en la evaluación previa.

8.2. Método de escenarios

Se procederá a evaluar las estrategias E1, E2 y E3 en dos escenarios supuestos.

Descripción de escenarios considerados

Descripción de escenarios considerados

- Escenario 1: Estabilidad política en el país con el PBI del sector construcción en alza, motivando la inversión, activación y crecimiento del sector inmobiliario.
- Escenario 2: Inestabilidad política en el país, estancamiento del PBI y de la inversión en todos los sectores incluyendo al sector inmobiliario.

Comparación de la estrategia con escenarios

De acuerdo al análisis realizado de cada una de las estrategias en los escenarios, se eligió la E1 junto con la E2 por tener mejor respuesta en los dos escenarios.

Tabla 44

Comparación de las estrategias con los escenarios

Estrategía	Escenario 1	Escenario 2
E1	Favorable	Desfavorable
E2	Favorable	Favorable
E3	Desfavorable	Desfavorable

Nota. Elaboración propia

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC

Se puede observar en la MPEC que la calificación de la E1 es 2.94 y de la E2 es 3.1, son calificaciones que hacen viable el desarrollo de las estrategias.

Tabla 45

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	E1		E2	
		Factor	Ponderado	Factor	Ponderado
FORTALEZAS					
Calidad de servicio	0.05	3	0.15	4	0.2
Confianza	0.04	3	0.12	4	0.16
Cumplimiento	0.04	3	0.12	4	0.16
Rapidez en el proceso	0.05	3	0.15	4	0.2
Adaptabilidad	0.04	3	0.12	3	0.12
Flexibilidad	0.04	3	0.12	3	0.12
Compromiso del Personal	0.01	2	0.02	3	0.03
Rentabilidad	0.04	3	0.12	4	0.16
Capacidad financiera (apalancamiento)	0.03	2	0	2	0.06
DEBILIDADES					
Reputación	0.05	4	0.2	4	0.2
Conocimiento del sector	0.04	3	0.12	3	0.12
Precios	0.04	2	0.08	4	0.16
Participación de mercado	0.04	3	0.12	3	0.12
Organización efectiva	0.04	3	0.12	3	0.12
OPORTUNIDADES					
PBI Construcción	0.04	3	0.12	3	0.12
Inflación	0.04	3	0.12	3	0.12
Tasa de Referencia	0.04	4	0.16	2	0.08

Tercerización de servicios empresariales	0.05	4	0.2	4	0
Innovación Tecnológica	0.03	3	0.09	3	0.09
Crecimiento del Sector	0.04	3	0.12	3	0.12
Comportamiento de la demanda	0.04	3	0.12	4	0.16
AMENAZAS					
Riesgo País	0.03	2	0.06	2	0.06
Inestabilidad política	0.03	2	0.06	2	0.06
Políticas Administrativas	0.03	3	0.09	3	0.09
Tipo de Cambio	0.03	2	0.06	3	0.09
Requisitos de capital	0.02	3	0.06	3	0.06
Competidores potenciales	0.03	4	0.12	4	0.12
	1		2.94		3.1

Nota. Elaboración propia

8.4. Descripción de la Estrategia Seleccionada

En base a la metodología desarrollada para la selección de las estrategias, hemos escogido la estrategia E2.

- E2: Desarrollo de Servicio, con la creación de Betancourt Servicio Premium Integral, considerando como Premium a un servicio de calidad superior que ofrece grandes beneficios a los clientes. Este servicio estará dirigido a las empresas inmobiliarias grandes que cuenta con proyectos inmobiliarios de gran envergadura, contará con personal insitu para un mejor servicio. El servicio de asesoría legal y administración de ventas inmobiliario se brindará de forma integral tomando en cuenta cada uno de los factores claves para un excelente servicio. Para llevar a cabo esta estrategia se formará el área comercial que permita la captación de nuevos clientes en Lima Metropolitana. Esta área estará a cargo de la Gerencia de Operaciones. El equipo estará conformado por 1 Asesor Comercial quien será el encargado de tomar contacto con el cliente y un Asistente de Marketing quien se encargará de impulsar la imagen de la empresa

en internet, es decir presencia en redes sociales, mantenimiento de página web y publicidad en Google.

8.5. Descripción de la Estrategia Contingente

En base a la metodología desarrollada para la selección de las estrategias, se ha escogido la E1 como estrategia contingente.

E1: Penetración de mercado, con la creación de nuevos servicios empresariales en el rubro inmobiliario.

Capítulo IX. Implantación de la Estrategia

9.1. Mapa de la Estrategia

En la Figura 31 se muestra la relación de las perspectivas de Finanzas, Clientes, Procesos y Aprendizaje con la estrategia seleccionada que responde a la visión propuesta.

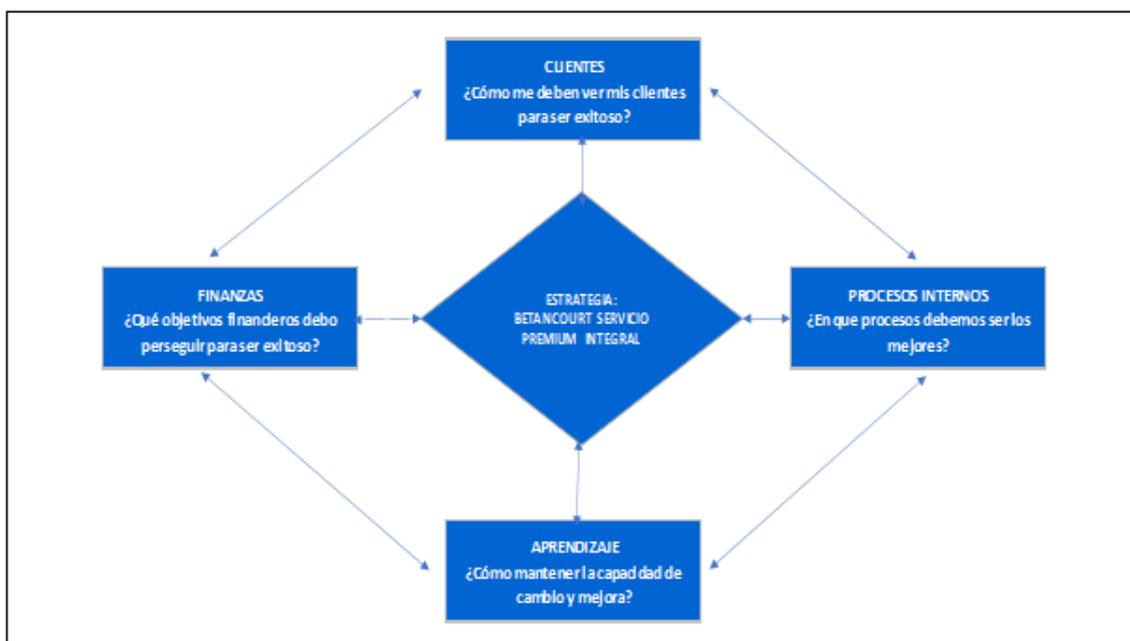


Figura 31. Balanced Scorecard. Tomado de “Plan Estratégico de la empresa Cecosami S.A. 2015-2019” Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/1945/2/2015_Morales.pdf

En la Figura 32, se presenta el Mapa de la Estrategia en donde ubicamos cada perspectiva de los objetivos estratégicos y su relación causa-efecto.

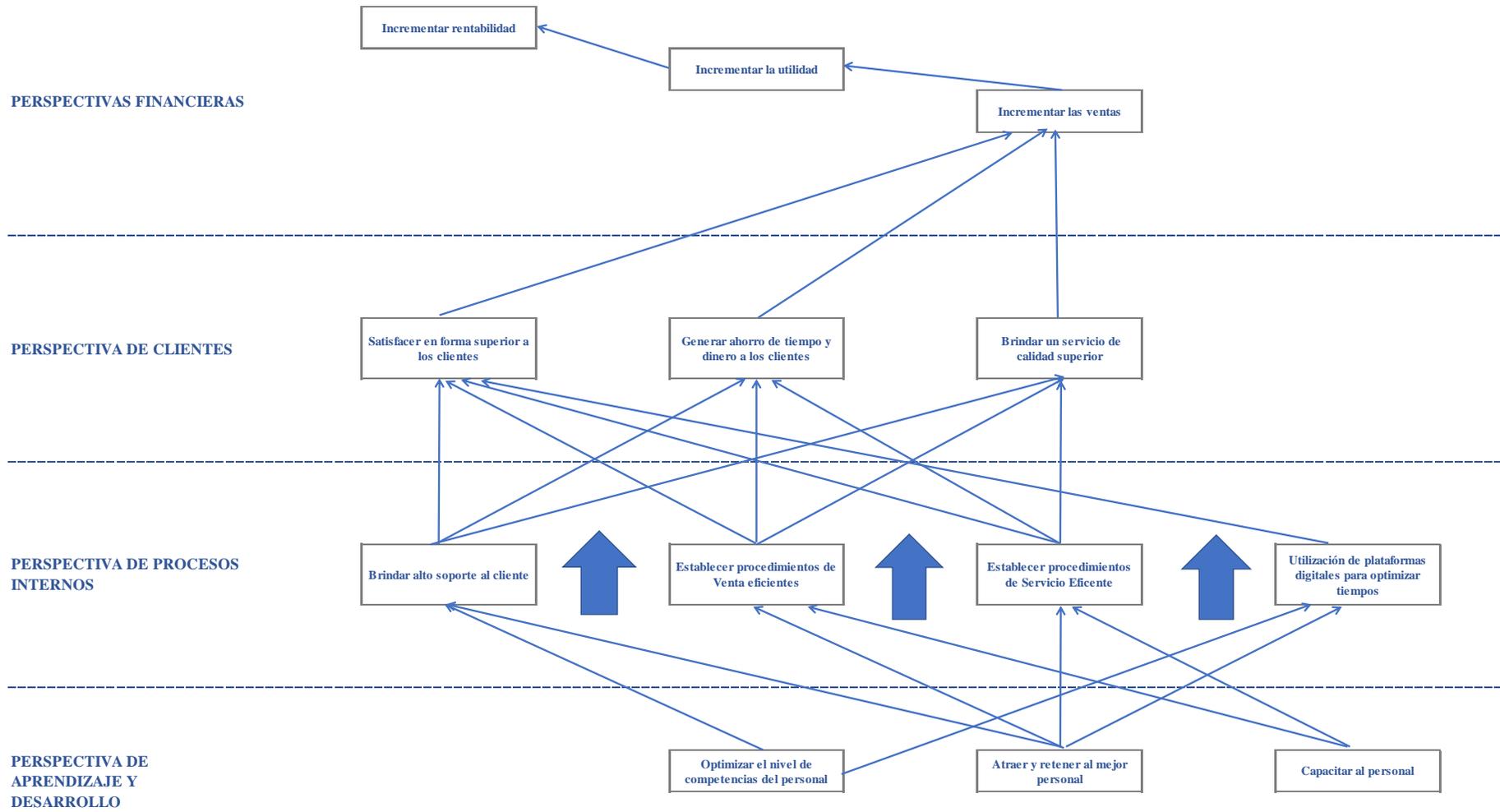


Figura 32. Mapa de la Estrategia
 Nota. Elaboración propia

9.2. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia

En el presente punto estableceremos las diferentes perspectivas de los objetivos específicos que se desarrollaran, para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos.

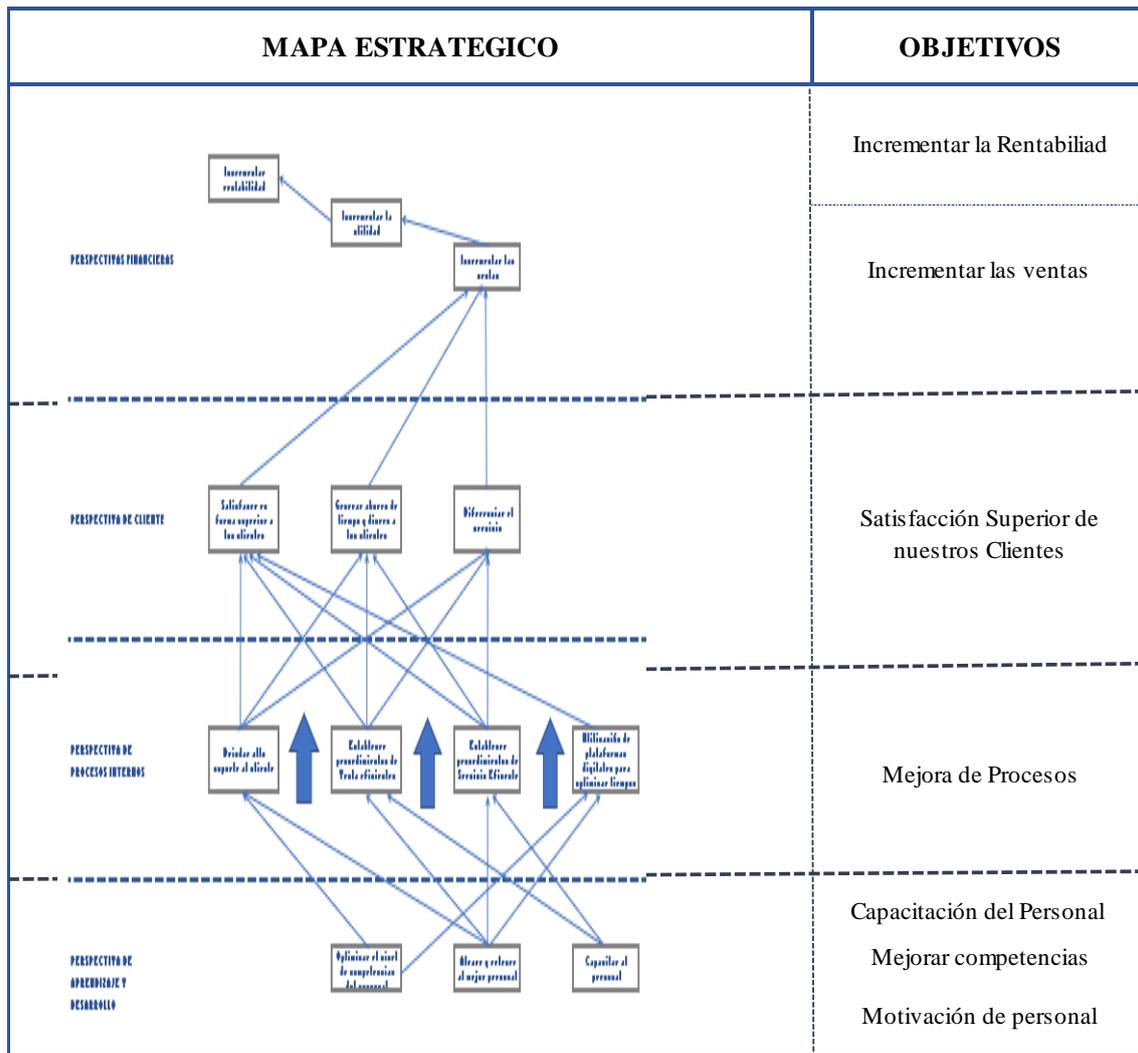


Figura 33. Objetivos Específicos

Nota. Elaboración propia

9.3. Indicadores para cada uno de los Objetivos Específicos

Para medir el cumplimiento de los objetivos específicos se han establecido los indicadores que se muestran en la Figura 34.

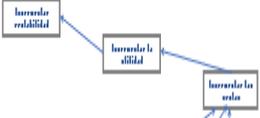
MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVOS	MEDICIONES/INDICADORES
<p>PERSPECTIVA FINANCIERA</p> 	<p>Incrementar la Rentabilidad</p> <p>Incrementar las Ventas</p>	<p>ROE</p> <p>%</p>
<p>PERSPECTIVA DE CLIENTE</p> 	<p>Satisfacción Superior de nuestros Clientes</p>	<p>% Retención de clientes</p> <p>Encuesta satisfacción</p>
<p>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</p> 	<p>Mejora de Procesos</p>	<p>% cumplimiento</p> <p>% efectividad del proceso</p>
<p>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</p> 	<p>Capacitación del Personal</p> <p>Mejorar competencias</p> <p>Motivación de personal</p>	<p>% Avance Prog Cap.</p> <p>Resul. Eval.X Compet.</p> <p>% Avance Programa Motivacional</p>

Figura 34. Indicadores
 Nota. Elaboración propia

9.4. Metas para cada uno de los Objetivos Específicos

En la figura 35, se muestran las metas que deben de lograrse durante los años contemplados en el Plan.

MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVOS	MEDICIONES/ INDICADORES	HOY 2019	META 2020	META 2021	META 2022
PERSPECTIVAS FINANCIERAS 	Incrementar la Rentabilidad	ROE	54%	54%	54%	54%
	Incrementar las Ventas	%	9.8%	40%	29%	22%
PERSPECTIVA DE CLIENTE 	Satisfacción Superior de nuestros Clientes	% Retención de clientes	85%	90%	90%	95%
		Encuesta satisfacción	ND	90	90	95
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS 	Mejora de Procesos	% cumplimiento	ND	100%	100%	100%
		% efectividad del proceso	ND	85%	95%	98%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO 	Capacitación del Personal	% Avance Prog Cap.	ND	90%	100%	100%
	Mejorar competencias	Resul. Eval.X Compet.	ND	80	90	95
	Motivación de personal	% Avance Programa Motivacional	ND	80%	90%	100%

Figura 35. Metas
 Nota. Elaboración propia

9.5. Iniciativas para cada uno de los Objetivos Específicos

En la Figura 36, se muestra las iniciativas creadas para el logro de los objetivos específicos.

MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVOS	MEDICIONES/INDICADORES	HOY 2019	META 2020	META 2021	META 2022	INICIATIVAS/ESTRATEGIAS
	Incrementar la Rentabilidad	ROE	54%	54%	54%	54%	Establecer Plan Financiero
	Incrementar las Ventas	%	9.80%	40%	29%	22%	Segmentación efectiva de mercado
	Satisfacción Superior de nuestros Clientes	% Retención de clientes	85%	90%	90%	95%	Creación del area comercial Capacitación de la fuerza de ventas
		Encuesta satisfacción	ND	90	90	95	Seguimiento efectivo de clientes
	Mejora de Procesos	% cumplimiento % efectividad del proceso	ND ND	100% 85%	100% 95%	100% 98%	Implementar metodo de control de procesos
	Capacitación del Personal	% Avance Prog Cap.	ND	90%	100%	100%	Programa de Capacitaciones
	Mejorar competencias	Resul. Eval.X Compet.	ND	80	90	95	Evaluación por competencias
	Motivación de personal	% Avance Programa Motivacional	ND	80%	90%	100%	Programa Motivacional

Figura 36. Iniciativas
Nota. Elaboración propia

Para llevar a cabo la estrategia de creación del área comercial y Betancourt Servicio Premium Integral, se ha establecido que la empresa solo brindara los servicios de asesoría legal y administración de ventas al rubro inmobiliario ya que históricamente el servicio al rubro inmobiliario representa casi el 100% de sus ventas. Además, se creará el área comercial que estará al mando de la Gerencia de operaciones y la integrará un Asesor comercial quien se encargará de preparar una base de clientes potenciales y realizar la labor de captación del cliente, también realizará la labor de seguimiento comercial de los clientes. Otro integrante del área comercial será el Asistente de marketing quien se encargará de la imagen de la empresa, básicamente su trabajo será realizar manejar la presencia de la empresa en redes sociales, mantener actualizada la pagina web y realizar publicidad en Google.

9.6. Responsable de cada una de las Iniciativas

Para asegurar el cumplimiento de cada una de las iniciativas se han establecido responsables quienes realizarán las acciones pertinentes para llevarlas a cabo y serán clave para el éxito de la estrategia.

INICIATIVA/ESTRATEGIA POR IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	
	AREA	NOMBRE
Elaboración del plan financiero	FINANZAS	DAVID BETANCOURT
Creación de prepresupuestos trimestrales para control de gastos	FINANZAS	DAVID BETANCOURT
Segmentación efectiva de mercado Creación del area comercial Capacitación de la fuerza de ventas Seguimiento efectivo de clientes	OPERACIONES OPERACIONES OPERACIONES OPERACIONES	GIULIANNA MARES GIULIANNA MARES GIULIANNA MARES GIULIANNA MARES
Implementar metodo de control de procesos	GEREN.GENERAL	CRISTIAN BERANCOURT
Programa de Capacitaciones Evaluación por competencias Programa Motivacional	GEREN.GENERAL GEREN.GENERAL OPERACIONES	CRISTIAN BERANCOURT CRISTIAN BERANCOURT GIULIANNA MARES

Figura 37. Responsable de cada una de las iniciativas
Nota. Elaboración propia

9.7. Presupuesto de Cada una de las Iniciativas

En la Figura 38 mostramos el presupuesto proyectado de cada una de las iniciativas.

INICIATIVA/ESTRATEGIA POR IMPLEMENTAR	DETALE	CANTIDAD	SUELDO/ INVERSION	PRES. 2020 S/	PRES. 2021 S/	PRES. 2022 S/	PRES. 2023 S/
Elaboración del plan financiero	Lo asumira el Gerente de Finanzas		-	-	-	-	-
Creación de prepsupuestos trimestrales para control de gastos	Lo asumira el Gerente de Finanzas		-	-	-	-	-
Segmentación efectiva de mercado	Asesor Comercial	1	16,200.00	13,500.00	16,200.00	16,200.00	16,200.00
Creación del area comercial	Asistente de Maarketing	1	18,000.00	15,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Capacitación de la fuerza de ventas	Gastos de Ventas	1	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Seguimiento efectivo de clientes			-	-	-	-	-
Implementar metodo de control de procesos	Software Control de Procesos	1	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Programa de Capacitaciones	Capacitación Habilidades	1	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00
	Capacitación Legal y Comercial	1	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00
Evaluación por competencias	Lo asumira el Gerente de Operaciones		-	-	-	-	-
Programa Motivacional	Premios y bonos de cumplimiento	1	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
			40,400.00	34,700.00	40,400.00	40,400.00	40,400.00

Figura 38. Presupuesto de Cada una de las Iniciativas

9.8. Cronograma de Cada una de las Iniciativas

En la Figura 39 mostramos el cronograma de cada una de las iniciativas.

INICIATIVA/ESTRATEGIA POR IMPLEMENTAR	RESPONSABLE		PRESUPUESTO	CRONOGRAMA 2020												
	AREA	NOMBRE		En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	
Elaboración del plan financiero	FINANZAS	DAVID BETANCOURT	-													
Creación de prepsupuestos trimestrales para control de gastos	FINANZAS	DAVID BETANCOURT	-													
Segmentación efectiva de mercado	OPERACIONES	GIULIANNA MARES	35,200.00													
Creación del area comercial	OPERACIONES	GIULIANNA MARES														
Capacitación de la fuerza de ventas	OPERACIONES	GIULIANNA MARES														
Seguimiento efectivo de clientes	OPERACIONES	GIULIANNA MARES														
Implementar metodo de control de procesos	GEREN.GENERAL	CRISTIAN BERANCOURT	700.00													
Programa de Capacitaciones	GEREN.GENERAL	CRISTIAN BERANCOURT	1,500.00													
Evaluación por competencias	GEREN.GENERAL	CRISTIAN BERANCOURT	-													
Programa Motivacional	OPERACIONES	GIULIANNA MARES	3,000.00													
			40,400.00													

Figura 39. Cronograma de las Iniciativas

Capítulo X. Evaluación

10.1. Evaluación Financiera de la Estrategia

La evaluación financiera de proyectos (EFP) se utiliza con el fin de conocer si lo que se va a invertir en determinados activos reales creará un valor para los accionistas bajo un escenario esperado. La EFP incluye la formulación del proyecto, la evaluación financiera en sí misma y el análisis de riesgo de proyectos de inversión. (Esan, 2014)

Para realizar la evaluación financiera dividiremos el análisis en tres aspectos: cualitativo, cuantitativo y de evaluación de la estrategia.

En el aspecto cualitativo podemos indicar que Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, lleva más de 8 años de creación pero no ha desarrollado la forma de captar clientes, desde su creación se mantuvo con un solo cliente grande que se presentó por oportunidad y luego los clientes que han conseguido se debe a recomendaciones.

En el aspecto cuantitativo Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, tiene 5 clientes grandes del sector inmobiliario que le representa el 95% de su facturación, en realidad la empresa es rentable sin embargo presenta riesgo ya que concentra su operación en pocos clientes y al perder uno le causaría un gran daño.

Con la estrategia propuesta “Betancourt Servicio Premium Integral”, desea mitigar el riesgo y obtener crecimiento. El área comercial significa aumentar en la planilla a un Asesor Comercial, quien se encargará de segmentar a los clientes y captarlos y un Asistente de

Marketing quien se encargará de crear la presencia en internet de la empresa y contribuir a la formación de la reputación y nombre de la empresa.

10.1.1. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).

Los estados de resultados, son empleados para valorar la capacidad de la gerencia al utilizar los recursos de la empresa, los elementos relacionados con la medición de los resultados, son los ingresos y los gastos. (MEF,2020)

Durante el 2019 las ventas alcanzaron el valor de PEN 589.5M, creciendo moderadamente en 3.2% respecto al periodo del 2018. Las ventas se proyectaron en función a la tasa de crecimiento anual compuesta del histórico de las ventas de los últimos cuatro años, dicha tasa de crecimiento compuesta es de 9.8%.

Los costos de ventas alcanzaron el valor de PEN 325.5M durante el 2019, con una ligera reducción de costos de 4.1% respecto al periodo 2018 explicado principalmente por la mejor eficiencia en el control de gastos.

El costo de ventas se proyectó a través de un ratio promedio sobre las ventas del 2019, ya que la empresa asumió que mantendría la misma estructura de costos para los siguientes tres años. La participación respecto a las ventas es del 55.2%.

Los gastos administrativos alcanzaron un valor de PEN 113,3M durante el año 2019, el rubro se ha venido disminuyendo asociado al plan de eficiencia de la empresa acorde con la optimización de sus gastos, se considera que la estructura alcanzada durante el año 2019 se mantendrá a futuro, puesto que es la estructura optima respecto a las ventas que la empresa desea manejar.

Los gastos administrativos representan el 19.2% del total de ingresos; la empresa, al parecer, tiene un buen control de sus gastos operativos y mantiene una tendencia de eficiencia.

En ese sentido, suponiendo que no va a haber más adquisiciones y colocándolo en el peor de los escenarios, esta tendencia se repetiría en los años sucesivos. La tasa respecto a ventas es de 19.20%.

Los rubros menores que representan una participación pequeña en relación a las ventas han sido proyectadas teniendo en consideración su participación histórica.

A continuación se muestra la situación de los estado de resultados actual y con la estrategia (ver Tabla 46 y 47).

Tabla 46

Estado de Resultados de la actual de la empresa (Moneda Nacional)

	Proyección						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS NETAS	445,399.10	474,604.76	571,423.68	589,473.38	647,195.99	710,570.94	780,151.71
(-) Costo de Ventas	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	273,250.00	304,267.50	339,577.50	325,501.45	357,375.31	392,370.34	430,792.16
Gastos de Ventas	-2,549.15	-1,203.39	-7,496.45	-1,933.90	-2,123.27	-2,331.19	-2,559.46
Gastos Administrativos	-	-	-	-	-	-	-
	126,447.26	141,635.49	131,506.73	113,259.56	124,350.20	136,526.86	149,895.89
Gastos de Producción	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
UTILIDAD OPERATIVA	43,152.69	27,498.38	92,843.00	148,778.47	163,347.21	179,342.55	196,904.19
Ingresos Financieros	405.36	418.53	65.22	208.36	228.76	251.16	275.76
Gastos Financieros	-835.41	-1,218.53	-675.77	-971.19	-1,066.29	-1,170.70	-1,285.34
Ingresos Diversos	14.79	14.43	12.56	2.00	2.20	2.41	2.65
Dctos, por Bonificaciones Recibidas	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXCEPC.	42,737.43	26,712.81	92,245.01	148,017.64	162,511.88	178,425.42	195,897.25

UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMPTOS.	12,601.24	7,876.34	27,198.68	43,643.38	47,941.00	52,635.50	57,789.69
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	30,136.19	18,836.47	65,046.33	104,374.26	114,570.87	125,789.92	138,107.56

Nota. Elaboración propia

El desarrollo del producto contempla la incorporación del área comercial de la empresa, considerando crecer 02 clientes al año, durante los próximos 03 años, teniendo en consideración que la empresa actualmente tiene 05 clientes. Este crecimiento en clientes representa el 40%, sin embargo, la empresa parte de una cartera de clientes pequeña, en ese sentido la elaboración del presupuesto de expansión esta destinada a cumplir con este objetivo. A continuación se presenta el crecimiento estimado de las ventas.

Tabla 47

Clientes

	2019	2020	2021	2022
Clientes	5	7	9	11
Clientes %		40%	29%	22%
Ventas%		40%	29%	22%

Nota. Elaboración propia

El costo de ventas se proyectó a través de un ratio promedio sobre las ventas del 2019, puesto que asumimos que la empresa mantendrá la misma estructura de costos. Tasa (%) respecto a ventas 55.20%.

La implementación del presupuesto del plan operativo vinculada a la estrategia comercial detallada en el Presupuesto del 2020, el planamiento estratégico vinculado a este presupuesto permitirá tener mejores ingresos producto de la mayor captación de clientes por parte del área comercial que se implementará.

Tabla 48

Gastos administrativos

	2020	2021	2022
Presupuesto anual			
Estrategía	34,700	40,400	40,400
Ventas%	825,263	1,061,052	1,296,841
Gastos administrativos	158,563	203,867	249,171

Nota. Elaboración propia

Los gastos administrativos representan el 19.2% del total de ingresos. La empresa, al parecer, tiene un buen control de sus gastos operativos y mantiene una tendencia de eficiencia. En ese sentido, suponiendo que no van a realizar más adquisiciones y colocandolos en el peor de los escenarios, esta tendencia se repetiría en los años sucesivos. Tasa (%) respecto a ventas 19.2%.

Los rubros menores que representan una participación pequeña en relación a las ventas han sido proyectadas teniendo en consideración su participación histórica.

Tabla 49

Estado de Resultados con la nueva estrategia (Moneda Nacional)

	2016	2017	2018	2019	2020	Proyección	
						2021	2022
VENTAS NETAS	445,399.10	474,604.76	571,423.68	589,473.38	825,262.74	1,061,052.09	1,296,841.44
(-) Costo de Ventas	-	-	-	-	-	-585,902.61	-716,103.19
UTILIDAD BRUTA	172,149.10	170,337.26	231,846.18	263,971.93	369,560.71	475,149.48	580,738.25
Gastos de Ventas	-2,549.15	-1,203.39	-7,496.45	-1,933.90	-2,707.46	-3,481.02	-4,254.58
Gastos Administrativos	126,447.26	141,635.49	131,506.73	113,259.56	158,563.38	-203,867.21	-249,171.03
Gastos de Producción	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
UTILIDAD OPERATIVA	43,152.69	27,498.38	92,843.00	148,778.47	208,289.86	267,801.25	327,312.64
Ingresos Financieros	405.36	418.53	65.22	208.36	291.70	375.05	458.39

Gastos Financieros	-835.41	-1,218.53	-675.77	-971.19	-1,359.67	-1,748.14	-2,136.62
Ingresos Diversos	14.79	14.43	12.56	2.00	2.80	3.60	4.40
Dctos, por Bonificaciones Recibidas	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXCEPC.	42,737.43	26,712.81	92,245.01	148,017.64	207,224.70	266,431.76	325,638.81
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMPTOS.	12,601.24	7,876.34	27,198.68	43,643.38	61,131.29	78,597.37	96,063.45
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	30,136.19	18,836.47	65,046.33	104,374.26	146,093.41	187,834.39	229,575.36

Nota. Elaboración propia

En ese sentido, se puede observar en la Tabla 49 una diferencia positiva de la utilidad neta proyectada con la nueva estrategia en relación con la situación actual, muy importante para ejecutar la estrategia.

Tabla 50

Diferencia entre la Situación Actual y con la Nueva Estrategía (Expresado en soles)

	2020	2021	2022
Utilidad Neta (Con la nueva estrategia)	146,093.41	187,834.39	229,575.36
Utilidad Neta (Situación actual)	114,570.87	125,789.92	138,107.56
Diferencia	31,522.54	62,044.47	91,467.80

Nota. Elaboración propia

La implementación del presupuesto del plan operativo vinculada a la estrategia comercial detallada en el Presupuesto del año 2020, permitirá tener mejores ingresos producto de la mayor captación de clientes por parte del area comerecial que se implementará.

10.1.2. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).

El Balance General, brinda información sobre una situación financiera de la empresa al final de un periodo contable. La situación financiera, se representa por una serie de recursos para ser usados, denominados activos, y las demandas sobre esos recursos representada por los pasivos y patrimonio neto. (MEF,2018)

En las Tablas 51 y 52 analizaremos el Balance General con la situación actual y con la nueva estrategia.

Los activos de la empresa durante el 2019 alcanzaron el valor de PEN 256.1M, dado el rubro de servicios de asesoría que brinda la empresa su estructura de activos no es muy alta, típica en una empresa de este rubro.

Los pasivos de la empresa alcanzaron el valor de PEN 63.5M durante el 2019, con un crecimiento de 15.2% respecto al periodo anterior. Conformadas principalmente por el rubro de proveedores. El patrimonio de la empresa se sitúa en el valor de PEN 192.7M, conformadas principalmente por resultados del ejercicio y utilidades no distribuidas.

En Función a la estructura de activos y pasivos que posee la empresa se establecen los supuestos de proyección, que se detallan a continuación:

Las cuentas por cobrar comerciales se proyectaron en función del periodo medio de cobro del año 2019, asumiendo que se seguirá la misma política: Periodo de cobro clientes (35 días), periodo medio de cobro CxC diversas (3 días), periodo medio de cobro accionistas y personal (79 días).

Asumimos que la empresa invertirá S/.5 mil en la reposición de activos que es lo que en promedio suele invertir: activos S/ 5,303 y depreciación: -13%.

Las cuentas por pagar se proyectaron en función del periodo medio de pago del 2019, asumiendo que se seguía la misma política, 35 días.

Los tributos representan 2.4% del porcentaje de las ventas.

Las cuentas por cobrar diversas se proyectaron en función del periodo medio de pago del 2019, asumiendo que se seguía la misma política, 20 días.

Tabla 51

Balance general de la situación actual de la empresa (Moneda Nacional)

A C T I V O	2019	2020	2021	2022
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3,662.91	5,311.77	7,074.96	7,901.84
Clientes	55,819.40	61,285.37	67,286.57	73,875.43
Ctas. por Cobrar a Accionistas y Personal	127,086.34	139,530.93	153,194.13	168,195.25
Cuentas por Cobrar Diversas	52,965.77	58,152.30	63,846.71	70,098.73
Cargas Diferidas				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	239,534.42	264,280.37	291,402.37	320,071.26
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	30,931.68	36,234.22	41,536.75	46,839.29
Depreciación	-14,346.54	-19,110.41	-25,044.22	-31,173.92
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	16,585.14	17,123.81	16,492.53	15,665.36
TOTAL ACTIVO	256,119.56	281,404.17	307,894.90	335,736.62
P A S I V O				
Sobregiros y Préstamos Bancarios	.00			
Tributos por Pagar	14,063.24	15,440.35	16,952.30	18,612.31
Remuneraciones por Pagar	.00	2,412	1,892	116
Proveedores	31,604.35	34,699.12	38,096.94	41,827.48
Cuentas por Pagar Diversas	17,784.00	19,525.45	21,437.43	23,536.63
TOTAL PASIVO CORRIENTE	63,451.59	72,077.38	78,378.51	84,092.52
Beneficios Sociales Trabajadores	.00			
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	.00			

TOTAL PASIVO	63,451.59	72,077.38	78,378.51	84,092.52
PATRIMONIO				
Capital Social	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Utilidades No Distribuidas	87,293.71	93,755.92	102,726.47	112,536.53
Resultado del Ejercicio	104,374.26	114,570.87	125,789.92	138,107.56
TOTAL PATRIMONIO	192,667.97	209,326.79	229,516.39	251,644.09
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	256,119.56	281,404.17	307,894.90	335,736.62

Nota. Elaboración propia

El escenario de las cuentas por cobrar será el mismo que sin la estrategia pero la inversión en activos aumentara a S/ 9,000. La tasa de depreciación promedio es -13%.

Tabla 52

Balance General con la nueva estrategia de la empresa (Moneda Nacional)

A C T I V O	2019	2020	2021	2022
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3,662.91	15,311.34	28,700.00	42,679.78
Clientes	55,819.40	78,147.16	100,474.92	122,802.68
Ctas. por Cobrar a Accionistas y Personal	127,086.34	177,920.88	228,755.41	279,589.95
Cuentas por Cobrar Diversas	52,965.77	74,152.08	95,338.39	116,524.69
Cargas Diferidas				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	239,534.42	345,531.45	453,268.72	561,597.10
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	30,931.68	39,931.68	48,931.68	57,931.68
Depreciación	-14,346.54	-19,596.53	-26,586.75	-34,168.09
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	16,585.14	20,335.15	22,344.93	23,763.59
TOTAL ACTIVO	256,119.56	365,866.60	475,613.65	585,360.69
P A S I V O				
Sobregiros y Préstamos Bancarios	.00			
Tributos por Pagar	14,063.24	27,443.86	40,784.40	54,124.95
Remuneraciones por Pagar	.00			
Proveedores	31,604.35	44,246.09	56,887.83	69,529.57
Cuentas por Pagar Diversas	17,784.00	24,897.60	32,011.20	39,124.80
TOTAL PASIVO CORRIENTE	63,451.59	96,587.55	129,683.43	162,779.32
Beneficios Sociales Trabajadores	.00			
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	.00			
TOTAL PASIVO	63,451.59	96,587.55	129,683.43	162,779.32
PATRIMONIO				
Capital Social	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00

Utilidades No Distribuidas	87,293.71	122,185.64	157,095.83	192,006.01
Resultado del Ejercicio	104,374.26	146,093.41	187,834.39	229,575.36
TOTAL PATRIMONIO	192,667.97	269,279.06	345,930.22	422,581.37
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	256,119.56	365,866.60	475,613.65	585,360.69

Nota. Elaboración propia

10.1.3. Proyección de flujos (Situación Actual y con la nueva estrategia)

Las proyecciones nos permite tener control sobre todos los rubros de la organización. Se puede conocer el desempeño de cada área, donde se debe invertir el dinero de la empresa. (Entrepreneur,2020)

En las Tablas 53 y 54 analizaremos los flujos de efectivo de la situación actual y con la nueva estrategia.

Tabla 53

Flujo de Caja para la firma situación actual (Moneda Nacional)

Flujo de Caja para la Firma				
(en soles)				
Flujo de Caja Libre	2019	2020	2021	2022
EBIT		163,347	179,343	196,904
- Impuestos		48,187	52,906	58,087
NOPAT		115,160	126,436	138,817
+ Depreciación		4,764	5,934	6,130
- Variación de NOF		- 6,181	- 6,786	- 7,450
- CAPEX		-5302.535	-5302.535	-5302.535
FCL		108,440	120,282	132,194
NOF	63,118	69,298	76,084	83,534
Tasa de descuento	10.3%			

Valor Presente de FCL	295,680
------------------------------	----------------

Nota. Elaboración propia

Tabla 54

Flujo de Caja para la firma Con Estrategia (Moneda Nacional)

Flujo de Caja para la Firma

(en soles)

Flujo de Caja Libre	2019	2020	2021	2022
EBIT		208,290	267,801	327,313
- Impuestos		61,446	79,001	96,557
NOPAT		146,844	188,800	230,755
+ Depreciación		5,250	6,990	7,581
- Variación de NOF		- 17,492	- 17,532	- 17,532
- CAPEX		-9000	-9000	-9000
FCL		125,603	169,258	211,805

NOF	63,118	80,609	98,141	115,673
------------	---------------	---------------	---------------	----------------

Tasa de descuento	10.3%
--------------------------	--------------

Valor Presente de FCL	410,816
------------------------------	----------------

Nota. Elaboración propia

Como se puede observar líneas arriba, en el flujo de caja de la firma con estrategia, el escenario es mucho mejor que el anterior, puesto que el valor actual de los flujos son mayores. Por lo tanto la generación de la estrategia aporta valor para la empresa, pues se aprecia que tendría mayores flujos proyectados que finalmente se traduce en un mayor valor presente.

Empresa	
CAPM=	Capital Asset Pricing Model
Rf =	2.61% Tasa libre de riesgo en dólares (Actual)
β =	1.12 Beta apalancado
Rm - Rf1 =	4.66% Prima por riesgo del mercado USA
Prima por riesgo país=	1.93% Embi por ratio de volatilidad de la bolsa Perú
CAPM=	9.76%
Ke= CAPM= Rf + β * [Rm - Rf1]+prima por riesgo país	
Rf =	Tasa Libre de Riesgo Bonos del Estado Americano a 10 años Fuente: BCRP
β =	Corrección respecto a la evolución de mercado Beta apalancado Fuente: Damodarán (Construction Supplies)
Rm - Rf1 =	Prima por riesgo del mercado USA Promedio Geométrico S&P 500 - T.Bonds (1928 -2018) Fuente: Damodarán

COK en US\$	9.76%
Inflación esperada en EE.UU.	2.00%
Inflación esperada en Perú.	2.50%
COK en S/.	10.30%

Figura 40. Costo de oportunidad del capital. Tomado de Tomado de variables para la evaluación financiera. Recuperado de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html,

<http://www.damodaran.com>, <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-once-puntos-basicos-y-cerro-en-193-puntos-porcentuales->

[noticia/#:~:text=Per%C3%BA%2C%20con%201.93%20puntos%20porcentuales,banco%20de%20inversi%C3%B3n%20JP%20Morgan.&text=Per%C3%BA%20\(1.82%20puntos%20porcentuales\)%20report%C3%B3,y%20M%C3%A9xico%20\(3.82%20puntos\)](https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-once-puntos-basicos-y-cerro-en-193-puntos-porcentuales-noticia/#:~:text=Per%C3%BA%2C%20con%201.93%20puntos%20porcentuales,banco%20de%20inversi%C3%B3n%20JP%20Morgan.&text=Per%C3%BA%20(1.82%20puntos%20porcentuales)%20report%C3%B3,y%20M%C3%A9xico%20(3.82%20puntos)).

10.1.4. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

En la Tabla 55, se muestra los ratios financieros, que tal como se puede observar son muy favorables para el crecimiento sostenido de la empresa.

El VAN o Valor Actual Neto, es una herramienta financiera que diferencia el dinero que entra a la empresa y la cantidad que se invierte en un mismo producto para ver si realmente es un producto (o proyecto) que puede dar beneficios a la empresa (Economía Finanzas, 2017)

La tasa interna de rendimiento o de retorno (TIR) es una técnica usada para la elaboración de presupuesto de capital. Es la tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de inversión con S/.0 (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial); es la tasa de rendimiento que ganará la empresa si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas. (Gitman, 2012)

Tabla 55

Ratios Financieros Sin y Con Estrategia

RATIOS DE LIQUIDEZ	Sin estrategia			Con estrategia		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Liquidez Corriente	3.7	3.7	3.8	3.6	3.5	3.5
Prueba Ácida (no tiene inventarios)	3.7	3.7	3.8	3.6	3.5	3.5
Capital de trabajo (CONTABLE)	192,203	213,024	235,979	248,944	323,585	398,818
RATIOS DE APALANCAMIENTO						
Apalancamiento Financiero	0.26	0.25	0.25	0.26	0.27	0.28
Endeudamiento Total	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4
Ratio de Cobertura de Intereses v1.0 (medido por el EBIT)	153.2	153.2	153.2	153.2	153.2	153.2
RATIOS DE GESTIÓN						

Periodo Medio de Cobro (PMC)	67	67	67	67	67	67
Periodo Medio de Cobro (Clientes)	35	35	35	35	35	35
Periodo Medio de Cobro (CxC diversas)	33	33	33	33	33	33
Periodo Medio de Cobro (Accionistas Y Personal)	79	79	79	79	79	79
Periodo Medio de Pago	35	35	35	35	35	35
Periodo Medio de Inventario	0	0	0	0	0	0
Ciclo de Conversión del Efectivo	31.9	31.9	31.9	31.9	31.9	31.9
Crecimiento de los ingresos	9.8%	9.8%	9.8%	40.0%	28.6%	22.2%
RATIOS DE RENTABILIDAD						
ROS (Margen Neto)	17.7%	17.7%	17.7%	17.7%	17.7%	17.7%
ROE (Rentabilidad Financiera)	55%	55%	55%	54.3%	54.3%	54.3%
ROA: UN / Activo TOTAL	41%	41%	41%	40%	39%	39%
Ratio de Apalancamiento Operativo	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8

Nota. Elaboración propia

10.1.5. Análisis de información financiera relevante

10.1.5.1. Roe y Roa

El Roe, es un indicador que es utilizado para determinar el nivel de rentabilidad. Cuanto mayor sea, mayor será la rentabilidad de la empresa que pueda generar en relación con los recursos propios que emplea para financiarse. (BBVA, 2019)

La Roa, mide la rentabilidad total de activos de la empresa, se considera que para ser rentable se debe superar la valla del 5%. (Bancaynegocios, 2017)

La empresa ha venido manteniendo ratios de rentabilidad altos, sin embargo si los comparamos con niveles del año 2016, el ROE ha disminuido explicado por la mayor constitución de las utilidades no distribuidas, que se emplearán para financiar crecimiento acorde con la estrategia de la empresa, estas se utilizaran para aumentar el número de trabajadores, y así mismo tener un fondo de respaldo en caso de posibles contingencias. Sin

embargo es relevante resaltar los niveles del ROE de la empresa que se sitúan en promedio en 54% indicativo de alta rentabilidad. De igual forma para el caso del ROA en una empresa pequeña en sus primeros años de vida suele tener un ROA alto que va disminuyendo por los mayores activos necesarios para soportar el crecimiento. Una empresa pequeña suele crecer a ratios altos pero este crecimiento va disminuyendo asociado a la madurez de la propia empresa.



Figura 41. Gráfico de ratios financieros

Nota. Elaboración propia

10.1.5.2. Ratios de gestión

La empresa brinda el soporte necesario a las empresas constructoras e inmobiliarias; con la finalidad de atender todos los asuntos legales y administrativos que se puedan presentar en el rubro; el alto periodo de cobro esta asociado a los clientes de la empresa, tal es así que a partir del año 2019, se estimó un periodo de cobro medio de 67 días y se espera que se mantenga esa tendencia, debido a que la empresa ha asumido en promedio el periodo medio de cobro que se realizara en aproximadamente 67 días producto de la negociación con sus clientes, debido a las características particulares que se han presentado en los últimos años en el mercado inmobiliario peruano. Que el periodo medio de cobro (67

días) se mayor al periodo medio de pago (35 días) refleja el comportamiento propio del sector dada la coyuntura económica propia del país.

Tabla 56

Ratios de gestión con estrategia

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Periodo Medio de Cobro (PMC)	17	28	23	67	67	67	67
Periodo Medio de Pago	0	20	34	35	35	35	35
Ciclo de Conversión del Efectivo	16.9	8.5	-10.5	31.9	31.9	31.9	31.9

Nota. Elaboración propia

10.1.5.3. Riesgos

El riesgo es un evento o una incertidumbre que puede o no suceder dentro de un proyecto. Que puede impactar en el alcance, tiempo y costo del mismo. Se puede realizar un análisis para mitigar, minimizar y trasladar el impacto hacia un tercero, es parte fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de proyecto contar con un análisis de riesgos que pueda ser alto o bajo nivel para controlar los supuestos que puedan ocurrir dentro de la ejecución. . (Project Management Institute [PMI],2017)

Según las buenas practicas para la gestión y administración de proyectos de la guía del PMBOK recomienda utilizar la matriz de riesgo para evaluar los riesgos asociados a los proyectos, en los cuales se estudian el impacto y posteriormente se determina los planes de acción a tomar para poder mitigar el posible impacto. (ver Figura 42 y 43)

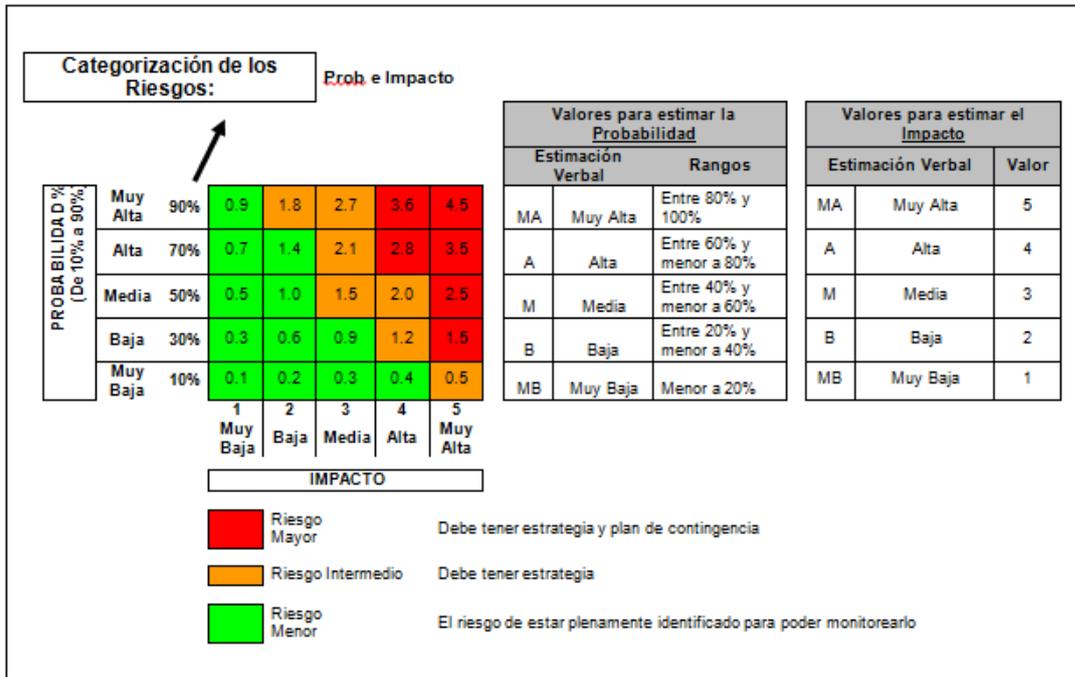


Figura 42. Probabilidad de impacto. Recuperado de Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (p.408.), por Project Management Institute, 2017, NewtownSquare, Pensilvania, 2017.

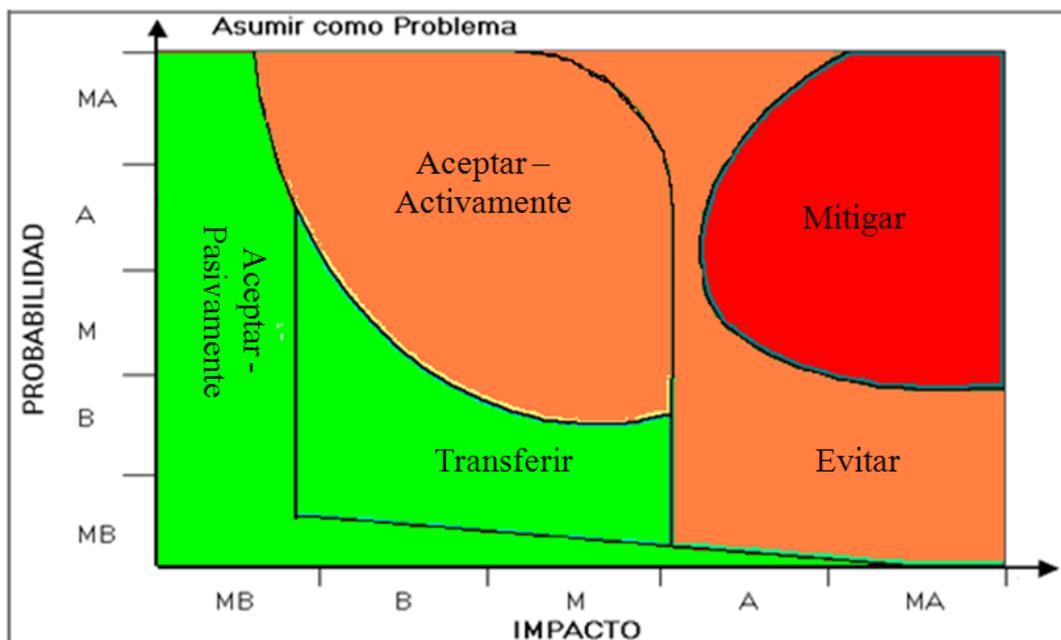


Figura 43. Estrategía sugerida. Recuperado de Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (p.426.), por Project Management Institute, 2017, NewtownSquare, Pensilvania, 2017.

Con el soporte de la de la teoría como la guía de administración de proyectos Pmbok podemos elaborar el tablero de riesgo del cual (Ver Figura 44), donde se puede observar que el riesgo es muy alto al no aplicar las estrategias recomendadas. Perder un cliente es un riesgo alto que impacta en el desarrollo del negocio, otro el no ejecutar un adecuado seguimiento de procesos internos impacta en la satisfacción de nuestros clientes, al no contar con un servicio diferenciado es un riesgo alto para el negocio.

El no contar con un plan estratégico a la fecha es un riesgo latente para la empresa y finalmente el no contar con personal capacitado dentro de la empresa es un riesgo medio.

Al termino de la evaluación, se recomienda realizar los cambios e implementar las estrategias adecuadas como mejoras a la empresa y no estar expuesto a un impacto muy alto a los riesgos asociados.

Nombre del proyecto		Betancourt Asociados						
Fecha de actualización		vie 11/09/2020						
Impacto		Muy Alto						
Exposición total al riesgo		55.56%						
Identificación			Calificación			Plan de acción de respuesta		
Id Riesgo	Categoría - Origen	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Exp. al riesgo	Descripción del Impacto	Tipo de Plan de Acción	Descripción de actividades del plan de acción de riesgos
1	El proceso	Perder a uno de los actuales clientes	Muy Bajo	Muy Alto	Medio	Disminución del ingreso por las ventas de servicios	Evitar	Contar con un equipo comercial para la captación de clientes y mitigar el riesgo ante la pérdida de un cliente.
2	Interesados	No ejecutar un adecuado seguimientos de procesos	Bajo	Medio	Bajo	Clientes insatisfechos al no sentir un adecuado acompañamiento en sus casos.	Aceptar activamente	Establecer controles de procesos dentro de las actividades para monitoreo de requerimientos de los clientes.
3	El entorno	No contar con un servicio diferenciado por clientes	Medio	Muy Alto	Alto	Clientes no se sienten satisfechos por el servicio brindado.	Mitigar	Implementar el servicio de Betancourt Premium
4	El entorno	No contar con un plan estratégico a corto plazo	Medio	Bajo	Bajo	Mantenerse en el panorama sin visión a crecimiento como empresa.	Aceptar activamente	Elaborar plan estratégico a corto plazo para desarrollo como empresa.
5	Equipo de trabajo	Requerir personal capacitado para laboral en la empresa	Bajo	Alto	Medio	La brindada a los clientes no es la adecuada o satisface sus necesidades	Evitar	Retener personal capacitado y brindarle capacitación constante.

Figura 44. Tablero de riesgo

Capítulo XI. Conclusiones

- La empresa no cuenta con la formulación formal de la misión, visión, objetivos y valores, por lo que a pesar de presentar buenos resultados financieros, no tienen un horizonte claro a donde quieren llegar.
- El sector de asesoría legal y administración de ventas es un nicho que cuyo crecimiento está directamente relacionado con el sector inmobiliario cuyo sector viene creciendo y se proyecta un escenario bastante atractivo.
- La rentabilidad del sector crece en aproximadamente 7% según la información de expertos del sector.
- Las empresas inmobiliarias valoran mucho la rapidez en los procesos por ello buscan tercerizar el servicio de asesoría legal y administración de ventas.
- Las empresas inmobiliarias valoran confianza, flexibilidad y adaptabilidad de las empresas que le brindan servicios, por lo que la calidad del servicio es un factor muy importante.
- La empresa no cuenta con estrategias claramente formuladas.
- La evaluación financiera sin estrategia arroja resultados favorables, pero con la implementación de la estrategia los números mejoran, por lo que se reafirma la implementación de la estrategia.
- La captación de nuevos clientes reducirá el riesgo para la empresa.

Capítulo XII. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del presente Plan Estratégico.
- Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, debe modificar su estructura organizacional para poder mejorar y agilizar sus procesos.
- La Cadena de valor debe ser implementada tomando en cuenta los eslabonamiento clave para establecer los procedimientos y cumplir con la estrategia.
- Se debe implementar la estrategia “Betancourt Servicio Premium Integral”, apoyado con la creación del área comercial para captar clientes y formar una imagen corporativa solida que genere confianza y sea atractivo para los clientes y colaboradores.
- Con la implementación de la estrategia se debe incrementar la participación de mercado.
- Se debe contar con personal idóneo e invertir en capacitación y retención de personal para asegurar la calidad de servicio.
- Se debe elaborar el plan financiero y establecer presupuestos para aumentar y sostener la rentabilidad

Anexos

Anexo 1: Ficha técnica entrevista al Gerente General de Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará a los socios de la empresa para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas al Gerente General y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de la entrevista.

Duración:

- De una a dos horas.

Lugar de la entrevista:

- Instalaciones de la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la visión empresarial y su punto de vista en el mundo inmobiliario y servicios en este rubro en general.

Desarrollo de la entrevista

Grupo de trabajo:

- Donny Moreno Ahumada
- Wilson Ocampo Aguirre
- Alejandro Paredes Egusquiza

Convocado:

- Socios del estudio Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.

Guión:

Buenos días/tardes:

Mi nombre es, mi compañera(o) es y queremos realizarle algunas preguntas con el objetivo de recoger información sobre su visión empresarial para Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada y su punto de vista en el ámbito inmobiliario y los diversos servicios que este rubro puede requerir en general.

De antemano quisiéramos que nos responda con toda libertad y sinceridad, puede estar seguro que sus respuestas serán confidenciales, no pudiendo ser utilizadas de forma nominal ni facilitadas a terceros.

Solicitamos permiso para grabar la entrevista.

Preguntas:

1. ¿Cuál es el crecimiento al que desea llevaran a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?
2. ¿Por qué una empresa liderada por abogados escoge el rubro inmobiliario para brindar servicios?
3. ¿Cuáles son los servicios que brinda su gerenciada? ¿Solo ve temas legales o tiene otra línea de negocios?
4. ¿Cuál es la línea de Negocio que más Ingresos le está generando a Betancourt & Asociados?

5. ¿Qué está haciendo hoy Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, para alcanzar el liderazgo en el mercado nacional actual?
6. ¿Cómo ha evolucionado Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, en el sector en los últimos tres años? ¿su participación de mercado ha crecido?, ¿se ha mantenido?, ¿ha decrecido? ¿Cómo evolucionó la oferta de productos y servicios? ¿Cuál fue la estrategia? ¿Cómo fue su evolución en la tecnología?
7. ¿Cuál cree que es la propuesta de valor que tiene Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?
8. ¿Cuáles son los paradigmas que enfrenta hoy el sector inmobiliario y por consecuencia una empresa como su gerenciada?
9. Con la tendencia actual de la tecnología que trae consigo cambios en el perfil y nuevas necesidades de los clientes ¿Considera un peligro el tema de los medios digitales para Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?
10. ¿Cuál será el negocio de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, en los próximos tres años?
11. ¿Cuál debería ser el negocio de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, en los próximos 10 años? (Cuál es el sueño o súper meta)
12. ¿Cuáles son los segmentos de clientes atendidos hoy? ¿Quiénes son los principales clientes que tiene Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?
13. ¿Cuáles son los segmentos de clientes no atendidos aún por Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada? ¿Por qué?

14. ¿Cuáles son los recursos y capacidades necesarios para poder atender los segmentos de clientes no atendidos aún por Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?
15. ¿Cómo proyecta la demanda de la industria inmobiliaria para los próximos cinco años?
16. ¿Qué variables económicas impulsan o desaceleran la demanda del sector inmobiliario?
17. ¿Cómo ha evolucionado el tren de ventas de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada en los últimos 3 años?
18. ¿Cómo ha evolucionado el margen neto y bruto de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada en los últimos tres años? ¿A qué se debió?
19. ¿Cómo ve las ventas de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada en los próximos tres años? ¿En qué basa su respuesta?
20. ¿Cuáles son los factores claves del sector inmobiliario y los servicios que requiere que hacen exitosa a una empresa que brinde servicios como el de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?
21. ¿Cuáles de estos factores clave no posee Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?
22. ¿Quiénes son los principales competidores de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada en el sector en el mercado nacional? ¿Con quién efectuaría Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada un Benchmarking?

Muchas gracias por todo su tiempo.

Resumen ejecutivo de la entrevista a los socios de la Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.

El presente resumen ejecutivo muestra el trabajo realizado en Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, con el objetivo de conocer la visión empresarial del Gerente General y los socios de la empresa; así como conocer el punto de vista sobre el rubro en el que se desenvuelve.

La entrevista fue totalmente grabada, para no perder ningún detalle; esto, con la autorización de los entrevistados. El moderador fue Donny Moreno Ahumada, miembro del equipo, quien fue formulando las preguntas que previamente fueron seleccionadas. Los socios, el Doctor Cristian Betancourt Kanashiro, Doctor David Betancourt Kanashiro y la Doctora Julianna Mares Yuen fueron respondiendo a cada una de ellas con mucha fluidez, logrando armar un conversatorio.

El Doctor Christian Betancourt Kanashiro inicio la entrevista, dando una breve reseña histórica desde el nacimiento del estudio. El Doctor Cristian Betancourt trabajo inicialmente como jefe del área legal de la empresa inmobiliaria Paz Centenario, en donde pudo entender a fondo los procedimientos y requerimientos legales y administrativos de este rubro. En el año 2013 el Gerente General de Paz Centenario le informa al Sr. Christian Betancourt que la empresa había tomado la decisión de tercerizar el área legal y el área de control administrativo de ventas; recibiendo la propuesta de constituir una empresa que brinde este servicio; es así como; nace Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada , que en sus inicios solo era él y 3 abogadas más.

Frente a la pregunta de cuál es el crecimiento al que llevarán a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, respondieron que tienen visualizado lograr que los identifiquen como un estudio líder en el derecho inmobiliario, logrando un posicionamiento de la marca en base a la calidad de los servicios que brindan. Del mismo modo, está dentro de sus objetivos ampliar el portafolio de servicios, llegando a ser algo más que un estudio de abogados, logrando ser reconocidos como una empresa consultora que brinda soluciones inmobiliarias.

A la pregunta de por qué una empresa liderada por abogados escoge el rubro inmobiliario para brindar servicios, indicó que Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, sigue esta línea debido a la oportunidad que se le había presentado al Dr. Christian Betancourt socio fundador del estudio. Del mismo modo, recalca que la ventaja competitiva de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, es que los tres socios tienen la visión legal; la empresa los cuales a la fecha de hoy continúan en la adecuación de los diversos requerimientos que presentan las empresas inmobiliarias.

“Es más sencillo para un abogado saltar al negocio inmobiliario, que para un administrador especialista en el tema inmobiliario vea temas legales”

Ante las preguntas cuales son los servicios que brinda su gerenciada y si solo resuelve temas legales; respondieron que han identificado tres líneas de negocio en el rubro:

Tercerización administrativa de ventas

Asesoría Jurídica y/o Legal del negocio inmobiliario

Saneamiento de inmuebles físico y legales

En los dos primeros puntos, se explica como el brindar el soporte legal inmobiliario, el mismo que consiste en el seguimiento y atención del expediente desde que el cliente

adquiere o compra el inmueble hasta el desembolso y levantamiento de hipoteca. Actúan como nexo entre el cliente, el banco, notaria y constructora.

El último punto se describe como la realización del proceso de obtención de permisos municipales, licencias, conformidades de obra, independización y otros.

A la pregunta, ¿Cuál es la línea de negocio que más ingresos le está generando a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada? , respondieron que el outsourcing o el servicio de tercerización del control administrativo legal

Ante la pregunta ¿Qué está haciendo hoy Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, para alcanzar el liderazgo en el mercado nacional actual?, comentaron que el 100% de los clientes que tiene hoy en día han sido captados por el marketing directo (o boca a boca), lo cual les permite concluir que el trabajo y servicio que brindan es reconocido por su calidad y profesionalismo, logrando de esta manera la fidelización de sus clientes.

Del mismo modo, indican que no cuentan con un plan de marketing o de publicidad establecido y que solamente han usado los canales básicos (LinkedIn, Facebook, página web, etc.) de publicidad, la misma que ellos mismos lo han ejecutado, siendo conscientes que no han tenido el resultado esperado.

Ante la pregunta ¿Cómo ha evolucionado Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, en el sector en los últimos tres años? ¿su participación de mercado ha crecido?, ¿se ha mantenido?, ¿ha decrecido? ¿Cómo evolucionó la oferta de productos y servicios? ¿Cuál fue la estrategia? ¿Cómo fue su evolución en la tecnología?,

informaron que el estudio recién tiene 5 años de haber sido fundado, indicando que el crecimiento ha sido bastante positivo, indicando que se encuentran en constante crecimiento alrededor del 7%; resaltando también que han pasado por un camino difícil al inicio; esto debido a que contaban solamente con un solo cliente, lo cual ofrecía un riesgo bastante elevado ya que de ese cliente cambiar de proveedor el daño sería elevado, cosa que ocurrió y el estudio tuvo que reducirse a su mínimo expresión. Momento en el que se continuó en búsqueda de clientes y se logró captar al GRUPO LAR Inmobiliaria, lo cual permitió volver a montar una oficina acorde a las necesidades y requerimientos.

Ante la pregunta, ¿Cuál cree que es la propuesta de valor que tiene Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?, contestaron que la propuesta de valor es el servicio que ningún otro estudio brinda, refiriéndose específicamente al control administrativo de ventas. Resaltado que es un producto novedoso ya que ubicaron un nicho de mercado no atendido externamente, subrayando como ventaja competitiva el hecho de ser atendido por abogados.

Indicaron también que es bastante necesario hacer conocido un producto que es novedoso y que deben hacer mejor y mayor uso de estrategias de MKT, ya que han detectado 2 o 3 empresas que brindan soluciones inmobiliarias pero en distintas etapas, por ejemplo Optima y G3 efectúa la tercerización a las inmobiliarias pero solo ventas y Dentons que es un estudio de abogados que imito a Betancourt en el servicio administrativo de ventas en este rubro inmobiliario. De la misma manera, existen empresas parecidas a Betancourt que realizan el mismo servicio, pero en otros rubros, los cuales consideran como una amenaza latente. Igualmente consideran que la capacidad que tiene ellos para adaptarse a las necesidades y forma de trabajo de los clientes es bastante rápida, considerando esto otra de sus ventajas competitivas.

Cuando se le consultó sobre ¿Cuáles son los paradigmas que enfrenta hoy el sector inmobiliario y por consecuencia una empresa como su gerenciada?, respondieron separando las empresas inmobiliarias y las empresas que proveen servicios a estas; considerando en el primer punto la búsqueda de la eficiencia, reduciendo costos a través de la tercerización para poder enfocarse más en la venta.

Ante la pregunta Con la tendencia actual de la tecnología que trae consigo cambios en el perfil y nuevas necesidades de los clientes ¿Considera un peligro el tema de los medios digitales para Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?, contestaron que, si consideran que es un punto por explotar, entendiendo que son una empresa que aún no ha realizado inversiones en MKT y menos en el área digital y/o tecnológica, resaltando que tienen planeado hacer inversiones en seguridad informática.

Se le preguntó, además, ¿Cuál será el negocio de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, en los próximos tres años?, respondiendo que reforzarían tres frentes; el control administrativo de ventas, saneamiento de inmuebles y trámites legales solo en el rubro inmobiliario. Siendo conscientes que el medio está en constante cambio, comentaron que; la semana anterior los socios tomaron la decisión de cambiar la marca de Betancourt & Abogados a Betancourt Asociados; esto con la finalidad de que el cliente no solo los identifique como abogados o solo área legal si no ser una consultora general. Y en cuanto a cuál debería ser el negocio en los tres años, mantuvieron el enfoque en seguir reforzando las tres áreas antes mencionadas, entendiendo que su fuerza esta por ahora en el sector inmobiliario.

Ante la pregunta ¿Cuáles son los segmentos de clientes atendidos hoy? ¿Quiénes son los principales clientes que tiene Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?, contestaron que las empresas inmobiliarias resaltando Grupo LAR, Cantabria, Ditrenzo, Ban Bif y VISTONY.

Se le pregunto, Cuáles son los segmentos de clientes no atendidos aún por Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada? ¿Por qué?, respondieron que estarían interesados en captar mayor cantidad de clientes corporativos, específicamente empresas inmobiliarias.

A la consulta de ¿Cuáles son los recursos y capacidades necesarios para poder atender los segmentos de clientes no atendidos aún por Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?, contestando que tiene un reto y que su servicio es altamente específico por lo cual no se puede realizar una publicidad masiva y están en búsqueda de la herramienta ideal para poder llegar a los que tiene el poder de decisión dentro de las inmobiliarias para presentarles su trabajo. Indico que los clientes valoran mucho la calidad de servicio que se refleja en la flexibilidad y adaptabilidad a sus procesos, también el cliente valora la rapidez del proceso y el cumplimiento, esto les genera confianza.

Se consultó ¿Cómo proyecta la demanda de la industria inmobiliaria para los próximos cinco años?, respondiendo que están convencidos según sus conocimientos que el sector inmobiliario aun presenta un crecimiento constante durante más de 5 años. Mencionando también que las conmociones que se han dado o se vienen dando en países del continente, harán que el Perú sea aún más atractivo para recibir inversiones extranjeras.

Ante la pregunta, ¿Qué variables económicas impulsan o desaceleran la demanda del sector inmobiliario?, contestando que son las políticas del estado a través de sus productos los que marcan el compás del crecimiento.

Se les consulto, ¿Cómo ha evolucionado el tren de ventas de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada en los últimos 3 años?, respondiendo que han estado en crecimiento, pero también momentos fluctuantes, mencionando también que todo depende que la cantidad de clientes corporativos que se atiende, siendo conscientes que deben estar en constante búsqueda de los potenciales y futuros.

Ante la pregunta, ¿Cómo ha evolucionado el margen neto y bruto de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada en los últimos tres años? ¿A qué se debió?, respondieron que lo que marca el crecimiento es siempre el control administrativo de ventas y saneamiento de inmuebles.

Se les consulto referente a como veían ellos las ventas en los próximos tres años; contestando que será ascendente, en base a los clientes que hoy tiene, lo cual les permite ser optimistas ya que todos han sido en base a recomendaciones o lo que se conoce como MKT boca a boca debido a la eficiencia de su trabajo.

Comentaron que están siendo testigos del crecimiento de sus clientes tomando como indicadores la cantidad de ventas que realizan ellos y la cantidad de proyectos nuevos que inician.

Se le preguntó, ¿Cuáles son los factores claves del sector inmobiliario y los servicios que requiere que hacen exitosa a una empresa que brinde servicios como el de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?, indicando que siempre existe la necesidad de contar con personal capacitado, esto debido a que por más que el fin de las empresas inmobiliarias sea el de vender la mayor cantidad de inmuebles, siempre existen temas internos por resolver o facilitar para lograr o sumar en el objetivo final.

En base a la pregunta anterior, se consultó, ¿Cuáles de estos factores clave no posee Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?, indicando que consideran que cubren al 100% los servicios que ofrecen, pero si desearían ampliar más servicios, también han pensado brindar una tercerización en ventas, exactamente crear y gestionar la fuerza de ventas. Finalmente resaltaron como factores claves la adaptabilidad y flexibilidad antes las necesidades de los clientes, otro factor clave considerado por los socios es el hecho de que los tres sean abogados y con experiencia lo cual les da “un ojo analítico más fino”, trabajo de calidad comprobado por los clientes altamente satisfechos y el último factor clave considerado es que los socios están comprometidos con el desarrollo de su empresa y de sus trabajadores.

Se les consulto, ¿Quiénes son los principales competidores de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada en el sector en el mercado nacional? ¿Con quién efectuaría Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada un Benchmarking?, respondiendo que consideran que no tiene un competidor directo, pero teniendo claro también que los que podrían ser potenciales amenazas son Optima y Grupo 3, pero resaltando que consideran que sería más fácil que Betancourt adopte los servicios que ellos ofrecen a que sea viceversa; debido a que son los tres socios abogados especialistas en

el rubro y los competidores administradores y la más fuerte amenaza es Dentons que es un estudio contable grande que imito a Betancourt en el servicio de administración de ventas.

En esta entrevista se aprovecho la participación de los tres socios para establecer la misión, visión y valores.

Anexo 2: Ficha técnica de focusgroup de trabajadores de Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo un coordinador quien desarrollará la actividad de moderador.

Técnica:

- Se definirá el objetivo del focusgroups.
- Se solicitará a cada miembro del focusgroups que se presente (nombre, tiempo en la empresa, puesto de trabajo, etc.) como preguntas de calentamiento.
- El moderador propondrá varias preguntas al focusgroup una por una.
- Se sacará una conclusión por cada pregunta que deberá registrar el moderador.
- Se grabará la realización del focusgroups y se tomará nota de los puntos de vista de cada participante sobre las preguntas realizadas.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo del focusgroups.

Duración:

- De una hora

Lugar de la entrevista:

- Sala de Reuniones de Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.

Fecha de realización:

- 30/08/2019

Objetivo:

- Identificar las percepciones que tienen los trabajadores de Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.

Desarrollo del focusgroup

Grupo de trabajo:

- Jose Manco 23 años (Estudiante de Marketing)
- Luis Alberto Lengua (menos de un mes) (48 años) (Administrador / Filosofía y estudiante de la Carrera de Derecho)
- Endrina Garcia Silva (26 años) (6 meses)
- Carlos Mesones (48 años) (Licenciado de Derecho)
- Diego Dormeño (24 años) (Negocios internacionales Licenciado)
- Alfredo Chang (25 años) (Tec. Administración de Empresas)

Guión:

Buenos días/tardes.

Mi nombre es, mi compañera(o) es y queremos realizarles algunas preguntas con el objetivo de conocer su percepción sobre Betancourt & Asociados S. Civil de R.L. De antemano quisiéramos que nos respondan con toda libertad y sinceridad, pueden estar seguros que sus respuestas guardarán la confidencialidad del caso.

Solicitamos permiso para grabar la entrevista. Queremos que sepan que la información que nos faciliten será tratada para fines exclusivamente de investigación no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni facilitada a terceros.

Preguntas:

1. ¿Como ven a Betancourt & Asociados S. Civil de R.L. hoy en día?
2. ¿Cómo ven a Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.en tres años?
3. ¿Cómo se ven ustedes en Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.de acá a tres años?
4. ¿Qué fortalezas consideran ustedes que posee Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.?
5. ¿Qué debilidades consideran ustedes que posee Betancourt & Asociados S. Civil de R.L.?

Gracias por su tiempo y por los aportes brindados.

El reciente resumen ejecutivo demuestra el trabajo realizado en Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada con el objetivo de determinar las percepciones que tienen los trabajadores en relación con la empresa; además, nos permitirá inferir el clima laboral y el grado de motivación del personal.

Este *focusgroup* contó con la participación de seis trabajadores de las distintas áreas de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada

Nombre	Área de Trabajo
Jose Manco	Equipo LAR
Luis Albeto Lengua	Equipo CB
Endrina Garcia	Equipo Cantabria
Carlos Mesones	Equipo Cantabria
Diego Doderó	Equipo Lar
Alfredo Chang	Equipo CB

La reunión fue grabada en su totalidad con la intención de no omitir ningún detalle. El papel de moderador fue asumido por Donny Moreno Ahumada, miembro del equipo de este proyecto quien supo crear un ambiente de confianza entre los participantes, a fin de que abiertamente respondieran a las preguntas seleccionadas y dieran a conocer sus opiniones sobre temas relacionados a la empresa, los cuales detallaremos más adelante.

Al formular la prime pregunta: ¿Cómo ven a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, hoy en día? La respuesta por parte de la unanimidad del grupo fue: El sentimiento de optimismo por parte de todos los colaboradores en que el estudio continuará su crecimiento constante; son concientes también de que los socios han descubierto un nicho de mercado no explotado al 100% por otros estudios legales y eso es lo que momentaneamente les da una ventaja competitive. Del mismo, resaltan que a pesar de

tener esta ventaja, saben y recomiendan la mejora de procesos continua, con la finalidad de satisfacer a los clientes.

Al enunciar la pregunta: ¿Cómo ven Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada en tres años?

Respondieron que visualizan a la empresa en una situación sólida y de proyección ascendente constante; toman como referencia que el equipo ha crecido mas del doble (de 3 a 7) y en el siguiente mes llegará a 10 colaboradores, esto siempre debido a los proyectos y tareas que le asignan los clientes. Mencionaron también que en ese lapso de tiempo el estudio se convertirá en un referente en el mercado en cuanto al tipo y calidad de servicio que brinda; para lo cual indican que se debe de continuar con la mejora de los procesos tanto internos como externos, permitiendo de esta manera que el estudio Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, esten listos y adaptados para asumir las responsabilidades que acarrea el crecimiento. Mencionaron, además, que la empresa tiene la capacidad de adaptarse a los requerimientos de los clientes y hacer uso de las herramientas con las que estan acostumbrados a trabajar; como por ejemplo los software administrativos; y al formular la interrogante: ¿cómo se ven ustedes en Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, de aca a tres años? El total de los participantes se visualiza y desea continuar trabajando en la empresa, con la intención de aportar aun mas en el crecimiento de la misma.

Al cuestionar sobre ¿qué fortalezas consideran ustedes que posee Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada? Las respuestas obtenidas indicaron:

- Buen clima laboral.
- Considerable respeto entre compañeros.
- Los socios son bastante accesibles y al mismo tiempo exigentes; líderes que reconocen.

- Versatil y Adaptable

En referencia a la pregunta: ¿qué debilidades consideran ustedes que posee Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada? Se detallaron:

- Estrategias de Marketing y difusión
- El desorden de algunos procesos internos.
- Falta de normalización de procesos y recojo de experiencias
- Falta de estrategias.

Al tratar de explicar esta situación, detallaron que lo importante sería que Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, logre realizar la normalización y estandarización que permita obtener un documento de lecciones aprendidas de cada proceso interno de los clientes, el cual sirva luego para realizar recomendaciones y mejorar los procesos de los clientes, volviendolos más ágiles.

De este grupo podemos concluir que los miembros de la organización ven con mucha expectativa y optimismo el presente de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, pero tienen la seguridad de que se debe tomar con seriedad el crecimiento de la empresa, realizando mejoras y ordenamiento de los procesos y ven el futuro con bastante optimismo. También, podemos afirmar que en la empresa se vive un buen clima laboral y esto es debido al liderazgo ejercido por los socios; con relación a la motivación del personal, todos tienen la intención de brindarle más a la empresa y los que aún están estudiando sus respectivas carreras, desean terminar para aportar más conocimientos a la misma.

En este focus los integrantes dieron propuestas para la misión visión y valores, los cuales fueron considerados.

Anexo 3: Ficha técnica entrevista al Gerente General CANTABRIA Inmobiliaria

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará al Gerente General de la inmobiliaria Cantabria en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas al entrevistado y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de la entrevista.

Duración:

- De una a dos horas.

Lugar de la entrevista:

- Instalaciones de la empresa CANTABRIA

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la visión empresarial y su punto de vista en el mundo inmobiliario y servicios en este rubro en general.
- Conocer la percepción del servicio que les provee la empresa Betancourt & Asociados.

Desarrollo de la entrevista

Grupo de trabajo:

- Donny Moreno Ahumada
- Wilson Ocampo Aguirre
- Alejandro Paredes Egusquiza

Convocado:

- Gerente General Inmobiliaria Cantabria

Guión:

Buenos días/tardes:

Mi nombre es, mi compañera(o) es y queremos realizarle algunas preguntas con el objetivo de recoger información sobre su visión empresarial que tiene del rubro y la calidad de servicios que recibe su representada por parte de Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, así como, los diversos servicios que este rubro puede requerir en general.

De antemano quisiéramos que nos responda con toda libertad y sinceridad, puede estar seguro que sus respuestas serán confidenciales, no pudiendo ser utilizadas de forma nominal ni facilitadas a terceros.

Solicitamos permiso para grabar la entrevista.

Preguntas:

1. ¿Cuántas son para usted las empresas líderes en el sector?

Según lo que he observado en el mercado, las empresas que han ganado más terreno en el último trimestre son:

Imagina, VyV Contratistas y Grupo LAR lo cual se puede evidenciar en el ranking inmobiliario. Es importante recalcar que este Ranking se elabora tomando en cuenta la cantidad de proyectos y la cantidad de ventas realizadas.

2. ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento del mercado inmobiliario?

El crecimiento que ha tenido el rubro inmobiliario en el año pasado ha sido de un 9% en comparación del 5% que estimaron las inmobiliarias en el 2018. Muchas de las variables a tomar en cuenta en él porque del crecimiento de las ventas está relacionado a los bonos o beneficios que brinda el estado con el fin de dinamizar el mercado. Actualmente es el bono Verde el que está brindando un gran beneficio de

entre 3 y 4% del valor de venta final del inmueble. Este beneficio aplica dentro de los proyectos eco amigable lo cual es verificado y validado por el fondo Mi Vivienda.

3 ¿Qué cantidad de proyectos está llevando a cabo su empresa?

Actualmente estamos llevando 4 proyectos de margen mediano, los cuales son:

MOTION el cual se encuentra en el distrito de San Miguel y esta en etapa de entrega inmediata.

LOOK en el distrito de Lince en próxima entrega este 30 de abril.

BRIZA en Magdalena que se encuentra en planos y pre venta

RESERVA en el distrito del Cercado de Lima, cerca al parque de las aguas y esta aun en pre venta.

4 ¿Considera que cuenta con los proveedores de servicios adecuados para sacar adelante sus proyectos?

Actualmente considero que contamos con los proveedores idóneos, los cuales nos ayudan y permiten seguir creciendo sin descuidar el core business del negocio que para nosotros es aumentar las ventas.

5 ¿Quién le brinda el soporte legal a la constructora?

La empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, es la que actualmente nos brinda dicho soporte, relacionado al rubro inmobiliario.

Existen también otros riesgos legales como lo civil, penal, societario, etc. Los cuales los derivamos a otros especialistas legales como el Estudios Muñiz o estudio Benites de acuerdo a sus especialidades.

6 Entendemos que la empresa Betancourt & Asociados S. Civil de R.L. le brinda un servicio personalizado, ¿Podría explicarnos en que consiste y que área cubre?

El estudio Betancourt actualmente nos brinda tres servicios importantes dentro de nuestro proceso.

- El primero es el control administrativo de ventas, el cual consiste en validar que la venta se lleve a cabo al 100% siguiendo los lineamientos legales permitidos para una compra venta. La revisión y seguimiento al 100% para el desembolso hipotecario,

elaboración de cláusulas adicionales, control y seguimiento con los clientes externos como bancos y notarias, todo esto hasta la entrega del inmueble.

- El servicio legal integral, que consiste en el soporte legal en diversos temas cotidianos que pueden surgir en el día a día del negocio, como por ejemplo la modificación que estamos realizando en el proyecto BRISA debido a que se ha variado de 20 a 25 pisos para lo cual es necesario elaborar las modificaciones en los contratos de compra venta, cláusulas adicionales, envío de cartas notariales y otras actividades.
- Saneamiento físico legal, que actualmente nos lo están brindando en el proyecto MOTION

7 ¿Considera que la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, se adapta rápidamente a los requerimientos?

Es una empresa que nos ha ido generando confianza en el tiempo que venimos trabajando. Contamos siempre con ellos y es uno de los proveedores más flexibles que tenemos.

8 ¿Considera que el servicio que le brinda Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, ha ayudado en la solución de problemas y en la optimización de los procesos o reducción de tiempos?

Definitivamente la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, es un gran apoyo en la actividad que nosotros realizamos y esto lo palpamos en la optimización de los procesos y sobre todo en la parte económica que finalmente son los números los que nos hacen llegar a las metas.

9 ¿Si Ud. Fuera a laborar a otra empresa del sector, recomendaría a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?

Totalmente, debido a que son una empresa seria, comprometida con su trabajo, tiene siempre el personal idóneo para las labores encomendadas y está dispuesta a los requerimientos y retos que le solicitamos.

10 Si le pidieran una recomendación ¿Cuál le haría a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?

Que mejoren el control y seguimiento en el proceso de saneamiento físico legal, con la finalidad de cumplir con los plazos establecidos en primera instancia.

11 ¿Considera Ud. que el outsourcing que le brinda Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, son pasos que deben de ser llevados de manera cuidadosa para cumplir con el objetivo principal de su empresa sin problemas futuros? ¿Por qué?

Si, debido a que Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, al ser una empresa especializada en el servicio que brinda, nos da la seguridad que los procesos son llevados de manera cuidadosa, además de manejar la información de manera confidencial, permitiéndonos mantenernos enfocados en aumentar las utilidades.

12 ¿Cuáles considera usted son factores claves que debe tener todo proveedor de servicios de una inmobiliaria y/o constructora?

- Seriedad
- Compromiso
- Flexibilidad
- Disponibilidad
- Generación de Confianza

Muchas gracias por todo su tiempo.

Anexo 4: Ficha técnica entrevista a Abogada colaboradora de empresa DENTONS

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará a la abogada colaboradora de la empresa DENTONS a la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas a la entrevistada y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de la entrevista.

Duración:

- De una a dos horas.

Lugar de la entrevista:

- Domicilio de la entrevistada.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la visión empresarial y su punto de vista referente a la empresa DENTONS en la línea de negocio que tiene en común con la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.

Desarrollo de la entrevista

Grupo de trabajo:

- Donny Moreno Ahumada
- Wilson Ocampo Aguirre
- Alejandro Paredes Egusquiza

Convocado:

Abogada colaboradora de DENTONS

Guión:

Buenos días/tardes:

Mi nombre es, mi compañera(o) es y queremos realizarle algunas preguntas con el objetivo de recoger información sobre su visión empresarial de la empresa DENTONS y su punto de vista en la línea de negocio de asesoría legal y control administrativo de ventas para las empresas inmobiliarias.

De antemano quisiéramos que nos responda con toda libertad y sinceridad, puede estar seguro que sus respuestas serán confidenciales, no pudiendo ser utilizadas de forma nominal ni facilitadas a terceros.

Solicitamos permiso para grabar la entrevista.

Preguntas:

1. ¿Por qué una empresa como DENTONS se enfoca en el rubro inmobiliario para brindar servicios?
2. ¿Cuáles son los servicios que brinda DENTONS? ¿Solo ve temas legales o tiene otra línea de negocios?
3. ¿Cuál cree que es la propuesta de valor que tiene DENTONS?
4. ¿Cuáles son los paradigmas que enfrenta hoy el sector inmobiliario y por consecuencia una empresa como DENTONS?
5. ¿Cuáles son los recursos y capacidades necesarios para poder atender los segmentos de clientes no atendidos aún por DENTONS?
6. ¿Cómo ha observado el crecimiento del mercado en los servicios que provee a las inmobiliarias?
7. ¿Qué variables económicas impulsan o desaceleran la demanda del sector inmobiliario?
8. ¿Cuáles son los factores claves del sector inmobiliario y los servicios que requiere que hacen exitosa a una empresa como DENTONS?

Muchas gracias por todo su tiempo.

Resumen ejecutivo de la entrevista a la Abogada colaboradora de DENTONS

El presente resumen ejecutivo muestra el trabajo realizado entrevistando a la abogada de la empresa DENTONS con el objetivo de conocer la visión empresarial de la empresa; así como conocer el punto de vista sobre el rubro en el que se desenvuelve y analizar cuál es el margen de crecimiento que tiene la misma en relación a los servicios que brinda de manera similar la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada

La entrevista fue totalmente grabada, para no perder ningún detalle; esto, con la autorización de los entrevistados. El moderador fue Donny Moreno Ahumada, miembro del equipo, quien fue formulando las preguntas que previamente fueron seleccionadas. La entrevistada a la Dra. Angélica Madero Albán, fue quien respondió a cada una de ellas con mucha fluidez, logrando armar un conversatorio bastante dinámico.

La Dra. Angélica Madero Albán inicio la entrevista, dando una breve reseña de cómo es que llega a ser parte de la empresa DENTONS. La Dra. Hace hincapié que antes de ser parte de la empresa DENTONS ella trabajo aproximadamente dos años en la empresa Betancourt & Asociados. Nos explica que cuando la empresa inmobiliaria Paz Centenario toma la decisión de remplazar los servicios de Betancourt & Asociados por los de la empresa DENTONS, el representante de esta última le ofrece le ofrecen pertenecer a su equipo, con la finalidad de que la transferencia de funciones sea mucho más eficiente y ágil; es así como; La Dra. Madero inicia sus labores en la empresa DENTOS, realizando las mismas funciones que realizaba en Betancourt & Asociados.

Frente a la pregunta de porque una empresa como DENTONS se enfoca en el rubro inmobiliario para brindar servicios; respondió que DENTONS es un empresa o estudio de abogados que tiene una capacidad instalada bastante robusta, por lo que cuando visualizo la

oportunidad de hacer crecer sus utilidades en el rubro inmobiliario, no dudo en realizar la inversión necesaria en direccionar esfuerzos.

A la pregunta de cuál es la propuesta de valor que tiene DENTONS indico que muy aparte de los valores internos y profesionalismo que tiene la empresa, el valor que considera más impórtate para incursionar en este y otro nuevo mercado o línea de negocio, es sin duda la capacidad instalada y recursos económicos con los que cuenta.

Cuando se le consultó sobre ¿Cuáles son los paradigmas que enfrenta hoy el sector inmobiliario, contesto que lo importante para DENTONS era hacer crecer sus utilidades en base a búsqueda de nuevos clientes o nuevas líneas de negocio, tomando como base la eficiencia de sus procesos y el orden interno bajo el que está estructurada la empresa.

Ante la pregunta cuales era los recursos y capacidades necesarias para poder ingresar a atender a nuevos clientes, considera que únicamente lo que requiere DENTONS es realizar alianzas estratégicas con sus clientes y futuros clientes y adaptarse a sus requerimientos de manera más flexible.

Se le preguntó, además, ¿Cómo ha observado el crecimiento del mercado en los servicios que provee a las inmobiliarias?, respondió que el crecimiento del sector de servicios de este negocio está siempre de la mano con el crecimiento o desaceleración del rubro construcción u inmobiliario; que son directamente proporcionales. Bajo ese concepto, indico que el crecimiento promedio lo establecería en un 7% aproximadamente.

Ante la pregunta, ¿Qué variables económicas impulsan o desaceleran la demanda del sector inmobiliario?, nos respondió que siempre son las estrategias y herramientas que

plantea el estado las que mueven el sector como bono joven, bono verde, mi vivienda, entre otros.

Se le preguntó, ¿Cuáles son los factores claves del sector inmobiliario y los servicios que requiere que hacen exitosa a una empresa que brinde servicios como DENTONS?, indicando que siempre existe la necesidad de contar con personal capacitado, esto debido a que por más que el fin de las empresas inmobiliarias sea el de vender la mayor cantidad de inmuebles, siempre existen temas internos por resolver o facilitar para lograr o sumar en el logro del objetivo final.

Los factores claves son rapidez en los procesos, cumplimiento, flexibilidad, confianza, el conocimiento legal.

Anexo 5: Ficha técnica entrevista al Gerente General DITRENZO Inmobiliaria Sr. Renzo Rodriguez

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará al Gerente General de la inmobiliaria Cantabria en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas al entrevistado y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de la entrevista.

Duración:

- De una a dos horas.

Lugar de la entrevista:

- Instalaciones de la empresa DITRENZO

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la visión empresarial y su punto de vista en el mundo inmobiliario y servicios en este rubro en general.
- Conocer la percepción del servicio que les provee la empresa Betancourt & Asociados.

Desarrollo de la entrevista

Grupo de trabajo:

- Donny Moreno Ahumada
- Wilson Ocampo Aguirre
- Alejandro Paredes Egusquiza

Convocado:

- Gerente General DITRENZO Cantabria

Guión:

Buenos días/tardes:

Mi nombre es, mi compañera(o) es y queremos realizarle algunas preguntas con el objetivo de recoger información sobre su visión empresarial que tiene del rubro y la calidad de servicios que recibe su representada por parte de Betancourt & Asociados S. Civil de R.L. , así como, los diversos servicios que este rubro puede requerir en general.

De antemano quisiéramos que nos responda con toda libertad y sinceridad, puede estar seguro que sus respuestas serán confidenciales, no pudiendo ser utilizadas de forma nominal ni facilitadas a terceros.

Solicitamos permiso para grabar la entrevista.

Preguntas:

1. ¿Cuántas son para usted las empresas líderes en el sector?

Las empresas constructoras y/o inmobiliarias vienen en crecimiento, lo cual se ve reflejado en la cantidad de unidades inmobiliarias que se ofertan en el mercado. Si bien es cierto que la cantidad de empresas inmobiliarias es grande lo que hace que la competencia sea dura, pero también la demanda por inmuebles ha crecido, así como, la capacidad de endeudamiento de los clientes finales.

Considero yo que las empresas líderes son:

VyV Contratistas, Grupo LAR y Abril inmobiliaria lo cual se puede evidenciar en el ranking inmobiliario.

2 ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento del mercado inmobiliario?

9% ha sido el crecimiento lo cual ha favorecido en creces lo proyectado. Esto es únicamente por la cantidad de herramientas, beneficios y facilidades que se han ofertado en el mercado en donde participan el estado, las inmobiliarias y las entidades financieras y/o bancos. Como por ejemplo el fondo Mi Vivienda.

3 ¿Qué cantidad de proyectos está llevando a cabo su empresa?

Tenemos 6 proyectos bandera, los cuales son:

- SANTA ISABEL en Miraflores
- EL REFUGIO en La Molina
- SAN IGNACIO DE LOYOLA en Miraflores
- ACAICAS en Miraflores
- AVEDAÑO en Miraflores
- RIZO PATRON en Surquillo

4 ¿Considera que cuenta con los proveedores de servicios adecuados para sacar adelante sus proyectos?

Si bien es cierto que considero que todo puede y debe de ser perfectible, siento que actualmente tenemos proveedores lo suficientemente comprometidos y nos ayudan a cumplir nuestras metas y objetivos impuestos en el cumplimiento siempre del aumento de las utilidades para la empresa.

5 ¿Quién le brinda el soporte legal a la constructora?

Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, nos brinda dicho soporte, relacionado al rubro inmobiliario.

6 Entendemos que la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada le brinda un servicio personalizado, ¿Podría explicarnos en que consiste y que área cubre?

Betancourt nos brinda.

- El primero es el control administrativo de ventas, donde validan que la venta se lleve a cabo al 100% realizando el seguimiento legal correspondiente a una compra-venta. La revisión al 100% para el desembolso hipotecario, elaboran también cláusulas

adicionales, control y seguimiento con los clientes externos como bancos y notarias hasta la entrega del inmueble.

- El servicio de soporte legal integral, donde resuelven cualquier imprevisto legal que se pueda presentar en el proceso de cada venta o proyecto.

7 ¿Considera que la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, se adapta rápidamente a los requerimientos?

Es una empresa que ha ido creciendo y actualmente le tenemos la confianza suficiente, la cual se ha ido ganando, para poder trabajar y apoyarnos en ellos cuando es necesario.

8 ¿Considera que el servicio que le brinda Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, ha ayudado en la solución de problemas y en la optimización de los procesos o reducción de tiempos?

Claro que sí, la empresa Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, es una gran ayuda en la actividad que nosotros realizamos, podemos evidenciarlo en la reducción de errores en nuestros documentos lo mismo que reduce los tiempos de nuestros procesos internos.

9 ¿Si Ud. Fuera a laborar a otra empresa del sector, recomendaría a Betancourt & Asociados?

Definitivamente, lo recomendaría por muchos de los puntos tocados en las preguntas anteriores.

10 Si le pidieran una recomendación ¿Cuál le haría a Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada?

Como dije al inicio, todo es perfectible basándonos en la mejora continua, creo que debería documentar sus procesos para así optimicen sus recursos y de un servicio cada día mejor.

11 ¿Considera Ud. que el outsourcing que le brinda Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, son pasos que deben de ser llevados de manera cuidadosa para cumplir con el objetivo principal de su empresa sin problemas futuros? ¿Por qué?

Definitivamente, Betancourt & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, nosotros confiamos en ellos por lo detallistas que son al momento de revisar la documentación y files que se arman de cada venta u otros procesos legales inmobiliario que nos brindan.

12 ¿Cuáles considera usted son factores claves que debe tener todo proveedor de servicios de una inmobiliaria y/o constructora?

- Responsabilidad
- Compromiso
- Flexibilidad
- Disponibilidad
- Confianza

Muchas gracias por todo su tiempo.

Referencias

- Agudelo, E. y Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare* 26(4) 673-684. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v26n4/0718-3305-ingeniare-26-04-00673.pdf>
- Chambers and Partners (2019) Latin America Rankings. Real Estate in Peru. Recovered from <https://chambers.com/guide/latin-america?publicationTypeId=9&practiceAreaId=11&subsectionTypeId=1&locationId=171>
- ASEI (2019). Ventas del sector inmobiliario crecerán un 9% en el 2019. Recuperado de <https://www.asei.com.pe/ventas-del-sector-inmobiliario-crecerian-9-este-2019/>
- Alerta Económica (15 de junio de 2018). MEF: Lineamientos de política económica tendrán tres ejes fundamentales. Recuperado de <http://alertaeconomica.com/mef-lineamientos-de-politica-economica-tendran-tres-ejes-fundamentales/>
- Bancoynegocios (07 de agosto de 2017). El Roa y el Roe; Su significado y cómo calcularlo. Recuperado de <https://www.bancaynegocios.com/el-roa-y-el-roe-su-significado-y-como-calcularlo/>
- BBVA Research (01 de marzo de 2019) Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2019/03/MercadoViviendasNuevas_OficinasPrime_Lima.pdf

BBVA (10 de setiembre de 2019). ¿Que es el Roe?. Recuperado de

<https://www.bbva.com/es/que-es-el-roe/>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2010). Memoria 2010. Recuperado de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2010/Memoria-BCRP-2010.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2011). Memoria 2011. Recuperado de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2012). Memoria 2012. Recuperado de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2013). Memoria 2013. Recuperado de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2014). Memoria 2014. Recuperado de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). Memoria 2015. Recuperado de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016). Memoria 2016. Recuperado de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018). Memoria 2018. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (01 de setiembre de 2019). Reporte de Inflación: Setiembre 2019 – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 – 2020. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019-presentacion.pdf>

Cáceres (2019) Tasa de créditos hipotecarios seguirá bajando a menos de 8.10% para atraer nuevos clientes. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bancos-reducen-tasa-creditos-hipotecarios-baja-mora-clientes-273299-noticia/>

Cial Dun & Bradstreet (2018) Analisis del sector Inmobiliario – Perú. Recuperado de https://www.cialdnb.com/pdf/economic-analysis/real-estate/PER_Economic-Analysis_Sector-Inmobiliario_ES.pdf

Concepto de definición (03 de octubre de 2015). Asesoría. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/asesoria/>

Constructivo (01 de agosto de 2019). Regulación inmobiliaria podría restringir la oferta en varios distritos en el mediano plazo. Recuperado de <https://constructivo.com/noticia/regulacion-inmobiliaria-podria-restringir-la-oferta-en-varios-districtos-en-el-mediano-plazo-1556229842>

David, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. (15° ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (3rd ed.). Lima: Pearson Educación.

Digital Guide (18 de setiembre de 2019). File Server: Definición y aspectos básicos.

Recuperado de <https://www.ionos.es/digitalguide/servidores/know-how/file-server/>

Di Natale, N.; Picón, E; Quezada, H. y Toro, G. (2017) Estándares de calidad ambiental: La industria metalúrgica en jaque, 2013. Tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas otorgado por la pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM).

Diario Correo (20 de enero de 2020). 6 Pasos para constituir una empresa en Perú.

Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/pasos-para-constituir-una-empresa-en-peru-839715/>

Diccionario actual (17 de diciembre de 2019). ¿Qué es contractual?. Recuperado de

<https://diccionarioactual.com/contractual/>

EconomiaFinanzas (16 de mayo de 2017). VAN y TIR. Recuperado de :

<https://www.economiafinanzas.com/que-son-van-tir/>

El Comercio (02 de setiembre de 2015). ¿Cómo impacta el tipo de cambio en proyectos de vivienda?. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/impacta-tipo-cambio-proyectos-vivienda-197399-noticia/>

El Comercio (13 de julio de 2018). La carrera de derecho en el Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/pregrado-universidad-institutos/estos-son-numero-carrera-derecho-peru-1003473>

El Comercio (19 de noviembre de 2019a). ADI Perú estima que se podrían vender 20.000 viviendas en el 2020. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/adi-peru-estima-que-se-podrian-vender-20000-viviendas-en-el-2020-noticia/>

El Comercio (04 de octubre de 2019b). Scotiabank recorta su estimación de crecimiento del PBI de 3.1% a 2.3% para este año. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/scotiabank-reduce-su-proyeccion-de-crecimiento-de-este-ano-de-31-a-23-economia-peruana-inversion-publica-inversion-privada-noticia/>

El Comercio (02 de mayo de 2019c). ¿Qué causa un aumento de la inflación en la economía?. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/personal/inflacion-causa-aumento-peru-economia-diccionario-economico-comercio-noticia-617242-noticia/>

El Peruano (05 de enero de 2017a). Decreto Legislativo que facilita la constitución de empresas a través de los centros de desarrollo empresarial – CDE. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-facilita-la-constitucion-de-empresas-decreto-legislativo-n-1332-1471011-4/>

El Peruano (15 de mayo de 2017b). Ordenanza de promoción de la construcción de edificios sostenibles y creación de espacios públicos en áreas privadas en el distrito de Santiago de Surco.

El Peruano (25 de agosto de 2019). Economía estaría en recuperación. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-economia-estaria-recuperacion-82786.aspx>

Enciclopedia jurídica (17 de diciembre de 2019a). Derecho Bancario. Recuperado : <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/derecho-bancario/derecho-bancario.htm>

Enciclopedia jurídica (17 de diciembre de 2019b). Derecho Financiero. Recuperado : <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/derecho-financiero/derecho-financiero.htm>

Enciclopedia jurídica (17 de diciembre de 2019c). Derecho Civil. Recuperado de <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/derecho-civil/derecho-civil.htm>

Entrepreneur (10 de setiembre de 2020). Aprende hacer proyecciones financieras. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/263582>

Esan (14 de mayo de 2014). La contribución de la evaluación financiera de proyectos en las organizaciones. Recuperado de:

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/05/19/la-contribucion-de-la-evaluacion-financiera-de-proyectos-en-las-organizaciones/>

Equifax, (2019). Infocorp. Recuperado de <https://soluciones.equifax.com.pe/e-commerce/index>

Fondo Mi Vivienda (2016). Principales Logros del Fondo Mi vivienda Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mwDaWE6OGM0J:https://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/PRINCIPALES%2520LOGROS%2520DEL%2520FONDO%2520MIVIVIENDA%2520%2520AGO2011-JUL2016.pdf+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Gestión (28 de abril de 2018) ¿Cómo va la tercerización en Perú?. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tercerizacion-peru-232431-noticia/>

Gestión (07 de diciembre de 2019a) Tipo de cambio: cómo se moverá el precio de dólar en el 2020. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/dolar-que-pasara-con-el-tipo-de-cambio-para-el-2020-proyeccion-del-tipo-de-cambio-noticia/>

Gestión (31 de mayo de 2019b) La evolución del mercado inmobiliario en cinco grandes zonas de Lima Metropolitana. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/evolucion-mercado-inmobiliario-cinco-grandes-zonas-lima-metropolitana-268725-noticia/>

Gestión (20 de mayo de 2019c) Crece la demanda por servicios profesionales, científicos y técnicos. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/crece-demanda-servicios-profesionales-cientificos-tecnicos-267412-noticia/?ref=gesr>

Gitman, L. (2012). Principios de Administración Financiera. Mexico, DF: Editorial Pearson , Mexico, 2012 Copyright 2012 por Pearson.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Panorama de la Economía Peruana 1950 – 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1359/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2017). Panorama de la Economía Peruana 1950 - 2018. Recuperado: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1654/1ibro.pdf

Inmobiliaria al día (18 de marzo de 2018). ¿En qué consiste el Derecho Inmobiliario?. Recuperado: <https://www.noticiasinmobiliaria.com/en-que-consiste-el-derecho-inmobiliario/>

It Nnow (09 de mayo de 2019). IoT en la oficina inteligente: productividad y confort. Recuperado de <https://revistaitnow.com/iot-en-la-oficina-inteligente-productividad-y-confort/>

Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). Dirección de Marketing. (14° ed). México:Pearson.

Legaly, (2019). Asesoría legal tan simple como la necesita. Recuperado de

<https://www.legaly.pe/>

Lerma, Alejandro. Desarrollo de Nuevos Productos. Una visión integral. 4ta Ed. p. 41.

Loayza, C. (2016). Las mejores firmas y los más destacados abogados del Perú, según

Chambers & Partners. Gestión. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/press/Las%20mejores%20firmas%20y%20lo%20m%C3%A1s%20destacados%20abogados%20en%20Per%C3%BA.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Balance general o información de la situación financiera a una fecha determinada. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/contabilidad-publica-sp-6700/388-documentacion/1727--balance-general-o-informacion-de-la-situacion-financiera-a-una-fecha-determinada->

Ministerio de Economía y finanzas. (2019). Política Nacional de competitividad y productividad. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Politica_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Estado de Resultados. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/documentacion-sp-9701/388-contabilidad-publica/documentacion/1729-estado-de-resultados?itemid=100337>

Ministerio del Ambiente. (2019). Guía de ecoeficiencia para las empresas. Recuperado de

http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia_de_ecoeficiencia_para_empresas.pdf

Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento (2018). Plan Operativo Institucional (POI) 2018 Modificado. Recuperado:

<http://emvcs.vivienda.gob.pe/resoluciones/Emitidos/RM-030-2018-vivienda.pdf>

Oracle (2020). ¿Qué es ERP?. Recuperado de

<https://www.oracle.com/mx/applications/erp/what-is-erp.html>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). Estudio

multidimensional del Perú: Evaluación inicial. Recuperado de

https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf

Perú 21 (16 de marzo de 2018). Presta atención! Estos son los programas que te ofrece el

Fondo MiVivienda. Recuperado:<https://peru21.pe/economia/conoce-programas-ofrece-fondo-mivivienda-399586-noticia/?ref=p21r>

Perú 21 (28 de noviembre de 2019). BCRP baja proyección del PBI de 2019 a 2.7%.

Recuperado de <https://peru21.pe/economia/bcrp-baja-proyeccion-del-pbi-de-2019-a-27-noticia/>

Project Management Institute [PMI] (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (6ta ed.). NewtownSquare, Pensilvania.

Reniec (2019). Creación de firma digital. Recuperado de <https://pki.reniec.gob.pe/creacion-de-firma-digital/>

Resolución Ministerial N° 097-2016-Vivienda. (2016). Ley N° 29080, Ley de creación del Registro del Agente Inmobiliario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/publicacion-del-proyecto-de-decreto-supremo-que-aprueba-el-r-resolucion-ministerial-no-097-2016-vivienda-1372346-1/>

RPP (26 de febrero de 2015). Precios de materiales de construcción muestran tendencia al alza. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/precios-de-materiales-de-construccion-muestran-tendencia-al-alza-noticia-773026>

RPP (10 de setiembre de 2018). Hipoteca inversa: Qué es y cuáles son los requisitos. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/conoce-los-requisitos-para-acceder-a-una-pension-hipotecando-tu-casa-noticia-1113280>

RPP (01 de octubre de 2019). Tipo de cambio: El dólar trepa alto tras la disolución del congreso. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/tipo-de-cambio-el-dolar-trepa-alto-tras-la-disolucion-del-congreso-noticia-1222359>

RPP (01 de enero de 2020). INEI: Perú registro una inflación de 1.9% en 2019 por debajo del rango meta anual. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/inei-peru-registro-una-inflacion-de-19-en-2019-noticia-1237290?ref=rpp>

Sunarp, (2019a). Compraventa. Recuperado de <https://scr.sunarp.gob.pe/compraventa/>

Sunarp, (2019b). Siguelo. Recuperado de

<https://siguelo.sunarp.gob.pe/siguelo/formulario/login.html?ref=sprl#!/>

Universidad de Piura, (2017). Derecho: Una de las carreras más demandas del país.

Recuperado de <http://udep.edu.pe/admision/lima/derecho-una-de-las-carreras-mas-demandadas-del-pais/>