



GR&G Inversiones la construcción de un futuro

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Gonzalo Saúl Palomino Salazar
Carlos Guillermo Herrera Loayza

Asesor:
Mtr. Fernando Javier Pérez Lizano

Lima, diciembre de 2020

Agradecimiento

A nuestro asesor, Mtr. Fernando Javier Pérez Lizano, quien con su apoyo, paciencia y experiencia; pudimos lograr este gran paso en nuestras carreras profesionales.



Dedicatorias

A mi querido padre, Carlos, por ser uno de los principales motivadores para aventurarme en este reto de dos años continuos y por su ejemplo en la dedicación al estudio y superación personal. A mi querida madre, Roxana, por su constante apoyo y preocupación, mañana, tarde y noche, para ayudarme a sobrellevar esta exigente etapa de estudio con las mejores comodidades que su corazón siempre me ha ofrecido.

Carlos Herrera Loayza

A mis padres, agradecerles por el constante apoyo a lo largo de mi vida, quienes con su amor y paciencia me guiaron por el mejor camino, para lograr ser cada día una mejor persona y profesional. Ahora puedo decir que valió la pena todo el esfuerzo.

Gonzalo Saúl Palomino Salazar



Resumen ejecutivo

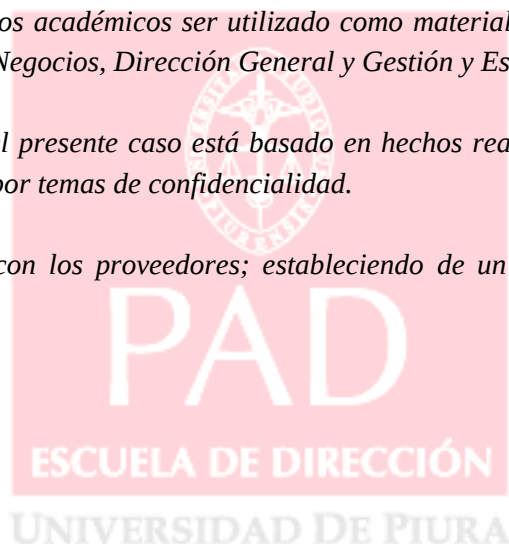
El caso tiene como objetivo exponer la situación que enfrenta la empresa inmobiliaria “GR&G INVERSIONES SAC” y ahondar en la gestión del proyecto multifamiliar “Aldana 161”, cuarto proyecto inmobiliario de GR&G. La situación que enfrenta el Gerente General se orienta al trabajo de su principal proveedor, responsable de la construcción del casco del edificio.

Por ello, el Gerente General deberá realizar un diagnóstico del proyecto y analizar distintas alternativas sobre la relación con el proveedor, definiendo criterios relevantes y repensando escenarios para establecer un plan de acción; a fin de poder cumplir con la fecha de entrega con sus clientes, las especificaciones del proyecto y la meta de rentabilidad. Esta situación representa un aprendizaje relevante para el Gerente General y su equipo de cara a futuros proyectos debido a que GR&G se encuentra en una etapa de crecimiento y profesionalización.

El caso tiene como objetivos académicos ser utilizado como material de estudios para los cursos de Análisis de situaciones de Negocios, Dirección General y Gestión y Estrategia de Operaciones.

Asimismo, se detalla que el presente caso está basado en hechos reales, solamente ciertos datos del proveedor se modificarán por temas de confidencialidad.

Palabras clave: *relación con los proveedores; estableciendo de un plan de acción; crecimiento y profesionalización*



Abstract

The present case aims to expose decision-making situations in terms of human resources, operations management, and business strategy of GR&G Inversiones.

Throughout the case the authors will detail the company's history and background, showing its early stages and firsts projects. In a second phase, the reader will learn more about the different characteristics of the market where GR&G is currently competing getting a deeply insight in the clients preferences, competitors features, market threats and potential opportunities accordingly to the Peruvian real estate market.

Also, the case will be centered in "Aldana 161" project, in which the decision-making situation faced by the directors, will expose examples of the relevance of properly managing suppliers and outsourcers services in order to produce reliable constructing projects. Also, the authors aim to explain different phases of a construction project complemented with leading techniques in order to guarantee the forecasted revenue and to reinforce GR&G's corporate governance.

Students will assume GR&G General Manager's position and they will have to study the current situation, identifying key aspects that are causing unpleasant situations, and establish different scenarios to assure the accomplishment of Aldana 161's delivered date.

Furthermore, relevant topics such as making a diagnose of strategic situations and analyzing different alternatives regarding a relationship with a key supplier without affecting negatively GR&G customers will be one of the principal topics. Additionally, the authors pursue to show students key aspects to manage unexpected situations during a constructing project, to develop action plans and to execute them properly.

The case has also served as a relevant learning tool for GR&G's executives, since the company is at an early growth stage and development. Also, according to academic objectives, this case aims to be used as a learning resource for subjects in the MBA Program such as Business Situation Analysis, General Management, Operations Management and People Management.

Finally, this case is based on real events, which is why certain real names and data has been modified in order to maintain business confidentiality.

Keywords: *relationship with suppliers; construction, outsourcing, decision making*

Tabla de contenido

Agradecimiento	iii
Dedicatorias.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas.....	xv
Índice de figuras.....	xvii
Introducción	1
Capítulo 1. GR&G Inversiones	3
1.1 Historia	3
1.1.1 El universo de la construcción	4
1.1.2 El negocio de las viviendas multifamiliares	5
1.2 El sector en el que compite GR&G	6
1.3 GR&G – Organización	8
1.3.1 Gerente general	8
1.3.2 Área de ventas y asistente de gerencia.....	9
1.3.4 Área legal.....	9
1.3.5 Área contable	9
1.4 Proyectos propios: los primeros pasos.....	10
1.5 Proyecto Aldana 161: Un nuevo escalón.....	11
1.6 Empresas competidoras	11
1.7 CONSEDI.....	12
1.7.1 El contratista del casco.....	12
1.7.2 El socio ideal.....	13
1.7.3 Empieza la construcción y las diferencias con CONSEDI	14
1.7.4 De vuelta a la oficina: Reflexión final	18
Anexos del caso.....	23
Anexo 1. Etapas de desarrollo del mercado	23
Anexo 2. Iniciativas del Estado peruano para dar facilidad de acceso a vivienda propia	24
Anexo 3. Ventas de departamentos nuevos	26
Anexo 4. Comportamiento de créditos Mivivienda.....	27
Anexo 5. Demanda y oferta de departamentos según precio	28
Anexo 6. Estudio de edificaciones en Lima Metropolitana.....	29

Anexo 7. Créditos Mi Vivienda.....	30
Anexo 8. Estructura organizacional GR&G	31
Anexo 9. Residencial Miguel Grau	32
Anexo 10. Residencial La Floresta.....	33
Anexo 11. Residencial Los Cedros.....	34
Anexo 12. Proyectos propios.....	35
Anexo 13. Ubicación del Proyecto: ALDANA 161	36
Anexo 14. Fachada del Proyecto Aldana 161.....	37
Anexo 15. Modalidad de financiamiento	38
Anexo 16. Características del Edificio “Aldana 161”	39
Anexo 17. Variaciones en el cronograma inicial de obra.....	40
Anexo 18. Cronograma final de obra	41
Anexo 19. Comunicación personal.....	42
Anexo 20. Impacto de opciones	44
Anexo 21. Situación financiera a diciembre 2019.....	45
Anexo 22. Estado de resultados 2019.....	46
Anexo 23. Presupuesto inicial del proyecto “ALDANA 161”.....	47
Anexo 24. Costos logísticos	48
Capítulo 2. <i>Teaching note</i>	49
2.1 Sinopsis del caso: GR&G: Construyendo una historia de éxito.....	49
2.2 Ubicación del caso en el programa de estudio	49
2.3 Objetivos de aprendizaje para el alumno.....	50
2.4 Metodología de investigación.....	51
2.5 Antecedentes relevantes para el uso del caso	51
2.6 Plan de enseñanza y dictado	52
2.7 Diagnóstico del caso.....	53
2.7.1 Poder de negociación con los clientes	54
2.7.2 Poder de negociación con los proveedores	55
2.7.3 Rivalidad entre competidores	55
2.7.4 Barreras de entrada	56
2.7.5 Amenaza de productos sustitutos.....	57
2.8 Análisis de los Estados Financieros de GR&G – Año 2019	61
2.9 Análisis del directivo: Gonzalo Palomino	62
2.10 Situación con CONSEDI	65

2.11 Alternativas y criterios de solución	70
2.12 Plan de acción.....	72
Conclusiones	75
Bibliografía.....	79



Índice de tablas

Tabla 1. Plan de enseñanza y dictado.....	53
Tabla 2. Empresas competidoras.....	56
Tabla 3. Modelo de negocio.....	60
Tabla 4. Indicadores relevantes del modelo DUPONT.....	62
Tabla 5. Experiencia de Gonzalo Palomino – estilo de liderazgo.....	64
Tabla 6. Nueva utilidad e indicadores del proyecto “ALDANA 161” – Post problemas con CONSEDI.....	68
Tabla 7. Análisis de las alternativas relación criterios versus alternativas	71



Índice de figuras

Figura 1. Modelo Michael Porter	54
Figura 2. Cadena de suministro del negocio de GR&G	58
Figura 3. Matriz de estrategia de GR&G	59
Figura 4. Cuadro de análisis de Directivo de Gonzalo Palomino	63
Figura 5. Presupuesto del Proyecto “ALDANA 161” (Ver Anexo 23)	67
Figura 6. Cuadro de rentabilidad e indicadores financieros del Proyecto “ALDANA 161” ...	68
Figura 7. Línea de tiempo de sucesos con CONSEDI.	69
Figura 8. Plan de acción	73



Introducción

GR&G INVERSIONES, es una empresa inmobiliaria que se encuentra en etapa de crecimiento y con potencial de desarrollo debido a sus nuevos proyectos e iniciativas empresariales.

El presente caso nos sitúa en el mes de agosto de 2019, donde Gonzalo Palomino, Gerente General de GR&G, se cuestionaba sobre cómo mejorar la relación de trabajo con la empresa contratista (CONSEDI S.A.C); incluso se estaba cuestionando si debía anular el contrato de Obra Civil, pues CONSEDI, era la empresa encargada de ejecutar la construcción del “casco gris” del proyecto “ALDANA 161”.

Desde que se adjudicó la buena PRO, en el mes de febrero del mismo año, hasta la actualidad, GR&G junto a CONSEDI atravesaron diversos percances en la ejecución del proyecto, generando que se incumplieran acuerdos pactados en el contrato inicial. A raíz de lo anterior, Gonzalo empezaba a tener diversas dudas sobre continuar o no con el contratista y es aquí el punto de partida para que empiece a plantear distintas alternativas a fin de no retrasar la entrega del proyecto.

Como temas complementarios del caso se analizarán los diversos hechos que llevaron a Gonzalo a situaciones de alta tensión e incertidumbre, pues no solo tuvo que enfrentar el problema del bajo nivel de servicio de su contratista, sino también asuntos relacionados al manejo de las líneas de crédito con el banco financiador todo ello con el objetivo de continuar el desarrollo del proyecto y no trasladar mayores demoras e incomodidades a los clientes.

Finalmente, con la información expuesta en el caso se busca analizar el impacto del buen gobierno corporativo en distintos frentes empresariales, pero sobre todo en las operaciones de una empresa inmobiliaria. En ese sentido, Gonzalo y su equipo tendrán que mantenerse muy alerta ante la situación con CONSEDI y lo que devendrá con otros proveedores, contratistas y clientes para poder alcanzar la entrega exitosa del proyecto.

Capítulo 1. GR&G Inversiones

1.1 Historia

En el 2009, GR&G INVERSIONES, fundada por los hermanos Rodrigo (19 años) y Gonzalo Palomino Salazar (20 años), con un capital social inicial de S/ 200,000.00 soles tomaron la decisión que Gonzalo Palomino asuma la función de Gerente General. La empresa inició sus actividades como gestora de proyectos de obras civiles enfocada en la construcción y mantenimiento de obras públicas en Lima y provincias.

En el año 2010, GR&G gana su primera licitación pública ante el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE], en la cual participó consorciada con otras empresas, con dos objetivos principales: ganar mayor experiencia en el rubro y ser capaz de presentarse como miembro de un grupo sólido de contratistas. La licitación consistía en la adjudicación de una obra de trabajos de impermeabilización de los pozos, techos y ductos del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima [SEDAPAL] cuya inversión exigida era de S/ 120,000.00 soles que cubrían los costos directos y la utilidad estimada.

A mediados del año 2013, GR&G gana otra buena Pro para una obra de remodelación total del Instituto Nacional de Salud del Niño, en el distrito de Breña, con una inversión de S/ 380,000.00 soles. La ejecución exitosa de esta obra permitió que la empresa ganara la confianza de los funcionarios y directivos del recinto médico, por lo que posteriormente le adjudicaron, en modalidad directa, trabajos similares en el Instituto Nacional de Salud del Niño, ubicado en el distrito de San Borja con una inversión aproximada de S/ 250,000.00 soles.

Después de finalizar con las remodelaciones en las sedes del Instituto Nacional de Salud del Niño, en el 2015 incursionaron en trabajos de estructuras metálicas para los almacenes del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera [SANIPES], con una inversión de S/ 130,000.00 soles, divididos en dos etapas; la primera se desarrolló en la ciudad de Piura y la segunda en la provincia Constitucional del Callao. Estos trabajos duraron aproximadamente dos meses, en los cuales se alargó el tiempo de ejecución debido a que se solicitaron trabajos adicionales que incluían las instalaciones eléctricas, sanitarias y pintura.

Durante el 2016, las licitaciones con el Estado peruano se fueron desacelerando por lo que en todo ese periodo la empresa atendió proyectos menores como pintura y limpieza de los Ministerios de Cultura, y Economía y Finanzas, llegando a facturar cerca de S/ 150,000.00 soles anuales, esto generó que Gonzalo se enfocara en evaluar la productividad, el tiempo, la dedicación y la rentabilidad que la empresa estaba generando al trabajar exclusivamente en

licitaciones del Estado, pues además Gonzalo venía analizando la posibilidad de desarrollar proyectos multifamiliares en terrenos ubicados en Lima Norte, zona que venía demostrando un alto potencial de demanda para proyectos inmobiliarios.

A partir de profundizar en el análisis del negocio inmobiliario en el sector privado, y de realizar estudios y proyecciones comparativas de ambas líneas de negocio, Gonzalo tomo la decisión de darle un giro de timón a la empresa y navegar hacia otros horizontes. Es así como, en el 2017 se decidió no continuar realizando licitaciones con el Estado, siendo el último trabajo la limpieza y rehabilitación de agua y desagüe de la Base Naval del Callao por un monto de S/ 780,000.00 soles, los cuales fueron ejecutados en 10 meses calendario, dando luego pie a que GR&G se enfoque en la construcción y venta de proyectos inmobiliarios de uso corporativo y residencial.

1.1.1 El universo de la construcción

Hablar del sector construcción implica referirse a uno de los sectores más dinámicos de la economía peruana debido a que sus actividades influyen en otras empresas como cementeras, fierrieras, ladrilleras, entre otras. Cada una de ellas con particularidades marcadas pues sus productos ofrecen características y atributos de acuerdo con el proyecto que se quiere edificar. El abanico de oferta dentro de estos subsectores es amplio, ladrilleras que ofrecen arcilla, concreto, reforzados, etc. Fierrieras que ofrecen aceros con diversas propiedades debido a los requerimientos de seguridad. Cementeras que ofrecen mezclas reforzadas y con ciertas particularidades de acuerdo con el clima, estación, condiciones, tránsito y otros factores a los que va a estar sometida la estructura proyectada.

El dinamismo del sector Construcción nos muestra cómo ha ido evolucionando en el tiempo, en el último trimestre del año 2019 el valor agregado bruto de la actividad constructiva, a precios constantes de 2007, disminuyó en -4.6% respecto al mismo periodo del año 2018, que registró un crecimiento de 7.92% como resultado del incremento del consumo interno de cemento en 4.04% y del avance físico de obras en 9.59% a nivel nacional (INEI, 2019).

Explicándose debido a la mayor ejecución de obras públicas tanto del gobierno regional como de los gobiernos locales; por mencionar algunos ejemplos como: la inversión de proyectos de obras de Construcción de Edificios no Residenciales en Lima, como las obras de mejoramiento de los servicios deportivos de la Villa Deportiva Nacional–Videna en San Luis, la obra de creación de los servicios de La Villa Panamericana en el distrito de Villa El Salvador, la creación del Complejo Residencial Juvenil de Reinserción Educativa y Deportiva Ollantaytambo en el distrito de Ate, y la rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura vial

de la Av. Circunvalación (tramo Av. Nicolás Ayllón - Av. Javier Prado) en los distritos de San Luis, San Borja, La Victoria y Ate Vitarte, entre otras (INEI, 2019).

Además, si se compara el PBI nacional del año 2018 con el año 2019, la disminución se debió a una menor inversión y ejecución de obras públicas que se dieron a nivel de los gobiernos locales y regionales. A pesar de ello, esto no detuvo el avance del sector, pues hubo un incremento de la construcción en obras privadas a nivel nacional que se sustentó principalmente por la continuidad de la ejecución de viviendas multifamiliares y condominios, edificaciones para oficinas, centros comerciales, hoteles, así como obras de ingeniería civil desarrolladas por las empresas mineras y de hidrocarburos, contribuyendo en conjunto a cerrar el año 2019 con un crecimiento de 1.6% del PBI (INEI, 2019).

A nivel Lima, destacaron como últimos grandes proyectos retail la construcción de centros comerciales como Mall Aventura Santa Anita, Las Vegas Plaza en Puente Piedra y Mall Plaza en Comas. Asimismo, se ejecutaron obras vinculadas a la construcción de departamentos y viviendas multifamiliares principalmente en los distritos de Miraflores, Jesús María, Surco, San Borja, San Miguel y La Victoria (INEI, 2019). (ver Anexo 1).

1.1.2 El negocio de las viviendas multifamiliares

Con el paso del tiempo, la demanda de viviendas fue excediendo a la oferta del mercado inmobiliario peruano y para ello, el Estado mediante el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS) inició la promoción de distintas alternativas para apoyar a la demanda insatisfecha mediante diversos programas como el Fondo Mivivienda, Techo Propio y Bono Verde (ver Anexo 2).

Entre el 2015 y 2017, muchas familias pudieron acceder a un crédito hipotecario buscando la opción de una vivienda propia. El monto de préstamos creció 8.17% en enero 2018 respecto al mismo mes el 2017, llegando a S/ 41,342 millones. Fue la mayor tasa de expansión desde octubre del 2015. Además, en los últimos 12 meses del 2018 se otorgaron 30,908 nuevos créditos hipotecarios, logrando un incremento del 9.82% con relación al período entre febrero 2016 y enero 2017. A fines del año 2018, existía una oferta aproximada de 27,000 unidades de viviendas multifamiliares en el mercado inmobiliario peruano, frente a una demanda aproximada de 58,000 unidades de vivienda lo que significaba que el sector de la construcción tenía todavía un potencial por aprovechar (BBVA Research, 2019).

En los últimos años, hablando entre 2017 y 2019, las ventas de nuevas viviendas tuvieron un incremento del 13% pues estas pasaron de 13.533 unidades vendidas en el 2017 a 15.238 unidades para el año 2018. En el 2019, el cierre del año reflejaba 17.000 unidades vendidas (BBVA Research, 2019). (Ver Anexo 2).

El aumento de la capacidad adquisitiva de la población había aumentado en los años 2018 y 2019, lo que facilitó el acceso a los créditos hipotecarios impulsados por el Fondo Mivivienda pues estos ascendieron a 693 en febrero del 2019, una cifra que mostró un aumento de 24% en comparación con febrero del 2018 (559 créditos) pero menor en 20% si se compara con el resultado de enero último (865 créditos, 2020) (“Colocación de créditos del Fondo Mivivienda aumentó 24% en febrero”, 19 de marzo de 2019). (Ver Anexo 4 y 5).

Es importante destacar que las nuevas ofertas que aparecen en el mercado inmobiliario eran cada vez más vanguardistas. Desde los años 2015, 2016 y 2017 las empresas inmobiliarias notaron que los “futuros propietarios” eran cada vez más selectos con sus decisiones de compra. Según el estudio Demanda Inmobiliaria de Arellano Marketing, el comprador buscaba una inmobiliaria que cuente con una trayectoria en el mercado, reseñas de clientes anteriores, proyectos materializados que se puedan “comprobar” y que la inmobiliaria tenga exposición en el mercado. Por ende, lo que los clientes evaluaban era el prestigio, la calidad y la cantidad de proyectos desarrollados por la inmobiliaria (Río, 2018).

Otro aspecto importante que buscaban los compradores era el metraje. Apuntaban a que el metraje de su vivienda sea entre 71 m² a 90 m². (ver Anexo 6) pues cerca del 70% de compradores eran familias nucleares (papá, mamá e hijos) y era importante que las propuestas de vivienda cuenten con dos o tres dormitorios. Otro grupo de clientes eran los solteros y las parejas sin hijos, quienes desean mudarse para obtener independencia familiar, este grupo de clientes buscaban generalmente un departamento de uno o máximo dos dormitorios. Además, el aspecto financiero, siendo más precisos, las cuotas de pago y el banco que soporta el proyecto eran otros factores relevantes al momento de seleccionar una inmobiliaria.

1.2 El sector en el que compete GR&G

Las inmobiliarias generalmente con relación a la ubicación, dimensiones y accesos del terreno esbozaban ideas de los posibles proyectos futuros, analizando cabidas, diseños y acabados en relación con el segmento de clientes al que apuntaban dirigirse. En el caso de GR&G sus nuevas propuestas irían dirigidas hacia un público objetivo de adultos jóvenes y adultos “senior” entre 30 y 50 años, de ambos sexos y niveles socioeconómicos A, B y C+ con buen registro crediticio, extenso historial bancario y continuidad laboral.

Otra característica que Gonzalo identificaba en este segmento eran las aspiraciones para crecer en estatus, ya que las familias deseaban vivir cerca a “Lima Top” (San Isidro o Miraflores), en un lugar tranquilo y seguro, cercano a los principales malls (por ejemplo, La Rambla, Larcomar o Plaza Salaverry), centros financieros (Bancos BCP, BBVA, entre otros) y acceso rápido a las autopistas (Vía Expresa, Javier Pardo o Circunvalación). Estos grupos

familiares tenían ingresos aproximados entre S/ 4,000 y S/ 12,000 (Ipsos, 2020) (ver Anexo 7), considerando además que tenían capacidad de pago para la cuota de su potencial crédito hipotecario, que oscilaría entre S/ 2,000 hasta S/ 3,800 mensuales aproximadamente.

Por el lado de los proveedores y contratistas, Gonzalo conocía que cada uno de ellos hacía sus “propagandas” de las bondades de sus productos (ladrillos, fierros, cemento, madera, etc.), siendo en algunos casos muy agresivos en sus ofertas. Sin embargo, en general cada producto tenía diferencias que no llegaban a ser lo suficientemente consistentes como para que los proveedores tengan mayor margen de maniobra y condicionen a GR&G u otras inmobiliarias similares a trabajar bajo sus términos. Se conocía en el sector quienes eran los grandes proveedores por tipo de producto y servicio manteniendo una clara especialización, entre ellos se tenían proveedores de vidrios, tuberías y puertas. Otros habían logrado integrar la fabricación e instalación convirtiéndose en contratistas dado que incluso podían brindar asesoramiento en el diseño de sus acabados; sin embargo, muchos no se habían aventurado a la diversificación por lo que la probabilidad de que un proveedor se integrase hacia adelante se percibía baja.

Gonzalo sabía que GR&G competía aún en un mercado pequeño, pero apuntaba a que la empresa despegase como líder en proyectos de viviendas multifamiliares. Por el momento, consideraba que el sector iba tomando mayor intensidad entre los competidores pues estos buscaban diferenciar sus productos cada vez más para cumplir con las expectativas cada vez más exigentes de los compradores. A raíz de esto, el equipo Comercial, le había compartido a Gonzalo ideas sobre nuevas ubicaciones en distritos en zonas de accesos y salidas claves, esto ya venía siendo explorado por sus competidores, por lo que Gonzalo debía considerarlo como un nuevo criterio al analizar futuros terrenos.

Además, el sector constructor en el país, particularmente en Lima, no demandaba muchas dificultades para el ingreso de nuevas empresas con proyectos multifamiliares. Bastaba con una alianza con entidades financieras relevantes, un equipo variado integrado por ingenieros y arquitectos soportado por personal administrativo competente, y un terreno con una ubicación atractiva para plantearse la posibilidad de ofertar un proyecto de vivienda.

Para una inmobiliaria como GR&G los costos de cambio de proveedores o contratistas en la fase de planeamiento no eran altos, los requisitos de acceso a capital eran alcanzables y más allá de los trámites y licencias municipales, ninguna firma tenía inconvenientes en trabajar con GR&G en el desarrollo de proyectos multifamiliares.

Finalmente, Gonzalo y su equipo estaban al tanto que debido al dinamismo y despegue que el sector construcción había tenido desde el 2015, algunos sustitutos estaban apareciendo especialmente enfocados en el segmento corporativo más que en el de viviendas

multifamiliares. Empresas globales como Communal con modelos de “coworking”, estaban apareciendo en la ciudad y ofrecían una propuesta alternativa de construcción, alquiler y mantenimiento de edificios para empresas. Aún no se veían en el mercado propuestas semejantes en el concepto de vivienda multifamiliar, pero a pesar de eso debían mantenerse alertas a las innovaciones en el mercado.

1.3 GR&G – Organización

GR&G contaba con una estructura horizontal, conformada por 10 personas. Desde su creación hasta la actualidad las áreas habían ido creciendo de forma progresiva, es decir, a medida que se incrementaba la carga de trabajo y se necesitaba mayor especialización. Por lo que, la empresa contaba actualmente con las áreas: comercial, legal, contable, técnica e ingeniería y logística.

Con respecto su cultura, esta se centraba en valores compartidos por todos los colaboradores como la: Innovación, Actitud de Servicio, Confianza, Emprendimiento y Orientación a la mejora. Por ello, desde que Gonzalo y su hermano fundaron la empresa habían tratado de mantener y cultivar:

Visión, “Ser la empresa líder y referente en el sector inmobiliario en el Perú, convirtiéndonos en la primera opción del cliente por el mejor estándar de servicio en la atención y calidad en nuestros proyectos”.

Y como misión “Mejorar la calidad de vida a través de nuestras propuestas habitacionales eficientes e innovadoras, cumpliendo con las exigencias del cliente por el bienestar suyo y de su familia”.

Además, la empresa cuenta con políticas generales y operativas definidas de forma explícita pero no documentadas que han provenido del devenir de la gestión empresarial y de las experiencias profesionales previas de Gonzalo y de su equipo.

1.3.1 Gerente general

Gonzalo Palomino, es considerado por su equipo como un ejecutivo responsable de las decisiones que afectan a la empresa, está enfocado en el ámbito estratégico. En palabras de su hermano y socio “Tiene un estilo de liderazgo bastante horizontal y le interesa mucho la toma de decisiones de forma colectiva, oyendo lo que los miembros de su equipo tienen por compartir. Tiene la responsabilidad de dirigir, organizar y controlar a la empresa en esta coyuntura de cambios y crecimiento que está atravesando la organización. Si bien es cierto, no tenía una extensa trayectoria y experiencia, era un profesional joven con mucho empuje, que sabía evaluar escenarios de forma racional y criteriosa.”

1.3.2 Área de ventas y asistente de gerencia

Era el área encargada de buscar, analizar e impulsar los futuros proyectos que la empresa planificaba desarrollar. Era un área crítica del negocio inmobiliario, ya que contaba con la capacidad de determinar la viabilidad de un futuro proyecto mediante estudios de mercado. Tenía el objetivo de buscar y aprovechar las nuevas oportunidades que brindaba el mercado, mapeando e indicando los costos de los terrenos, monitoreando competidores, identificando riesgos y posibles ventajas que se generarían de la puesta en marcha de un proyecto. Era un órgano de apoyo directo a la gerencia general y además cumplía una doble función: comercial (Ventas y Marketing) y soporte administrativo.

1.3.3 Área de arquitectura e ingeniería

Hablar de esta área implicaba hacer una separación para comprender su estructura interna. Arquitectura se encargaba del estudio de terrenos, elaboración de planos y configuración del diseño de cada proyecto. Por otro lado, Ingeniería utilizaba los estudios e información recopilada por Arquitectura e iniciaba la planificación a detalle mediante el dimensionamiento de recursos según las necesidades que el proyecto iba a demandar, haciendo uso del control de presupuestos. Ingeniería también era responsable de la supervisión directa de los contratistas durante la ejecución del proyecto enfocado en el consumo de materiales, avance de obra, seguridad, cumplimiento de protocolos, análisis y simulaciones de costos. Ambas áreas eran clave para que los proyectos de construcción sean ejecutados de forma exitosa, por lo que se necesitaba mucha coordinación y comunicación entre ambas.

1.3.4 Área legal

Era responsable de la revisión documentaria de toda la empresa y velaba por el cumplimiento de toda normativa legal-laboral, por ello estaba a cargo del abogado y asesor de GR&G. Entre sus tareas regulares tenía la revisión de: minutas de compraventa, contratos de arras y contratos con los proveedores y/o contratistas. Asimismo, el asesor legal aportaba con consejos en situaciones de contingencias con los clientes y proveedores.

1.3.5 Área contable

Era el área encargada de elaborar, revisar y presentar los estados financieros de la empresa, así como también realizar actividades de control sobre los gastos e ingresos y planificar la situación financiera de la empresa. Además de llevar los controles y custodia de los libros contables, preparación de impuestos, conciliaciones bancarias, cobros y pagos generales y efectuar el cierre contable anual.

(Ver Anexo 8 – Estructura Organizacional).

1.4 Proyectos propios: los primeros pasos

En el 2013, GR&G mientras emprendía el desarrollo de la remodelación de dos importantes nosocomios del país, simultáneamente iniciaba la excavación de su primer terreno en Lima Norte, lanzando al mercado inmobiliario su proyecto “Edificio Miguel Grau” ubicado en el distrito de San Martín de Porres. (ver Anexo 9) Este sería un edificio de 4 pisos, con 4 departamentos uno por cada piso con un metraje de 100 m².

Para el desarrollo de este proyecto, Gonzalo contrató a un maestro de obra quién fue el encargado de liderar el diseño del casco y acabados. Para la parte operativa encargó al Sr. Jhonn, un colaborador con mucha experiencia en el rubro y además personal de confianza encargado de gestionar todas las compras de materiales durante la construcción del edificio. En cuanto a los temas comerciales, Gonzalo fue el responsable de buscar clientes y gestionar las ventas. Además, la promoción del proyecto se realizó colocando anuncios en el frontis del terreno, dado que la zona era altamente transitada por lo que se tenían muchos interesados.

¡Hay potencial en el distrito! – exclamaba Gonzalo mientras veía el interés en el proyecto Miguel Grau. Es así como GR&G apostó a seguir desarrollándose en Lima Norte y a finales del 2014 la empresa lanza su segundo proyecto “Residencial La Floresta” ubicado en Los Olivos, un edificio de 5 pisos, con 9 departamentos de tamaños entre 70m² y 80m² por piso. Este proyecto al igual que el anterior se ejecutó con capital propio. (ver Anexo 10) El negocio crecía, Gonzalo tomó la decisión de reforzar el equipo y contratar a más colaboradores, pues con la experiencia del primer proyecto se percató de la necesidad de contar con el apoyo de un arquitecto a tiempo completo para supervisar los trabajos en obra, acordar presupuestos, evaluar a los proveedores y tener una comunicación más cercana con los clientes para consultas específicas de la distribución de las unidades inmobiliarias, y en cuanto a las ventas empezó a trabajar con asesores inmobiliarios externos. Todas estas mejoras tuvieron resultados favorables para el segundo proyecto, empezando por una respuesta positiva del mercado, pues el diseño y arquitectura del nuevo proyecto eran superiores en comparación a los edificios vecinos.

En febrero del año 2016 se lanzó el tercer proyecto, también con capital propio llamado “Residencial Los Cedros” ubicado en el distrito de Comas, proyecto de un edificio de 5 pisos, con un solo departamento por piso de 120 m². Para este proyecto, a diferencia de los anteriores, Gonzalo tomó la decisión de incorporar en la estructura a las áreas de Marketing y Ventas. Marketing se ocuparía de las coordinaciones con medios publicitarios y de desarrollar e implementar el plan de promoción de proyectos, mientras que Ventas se ocuparía de contactar a los interesados y de desarrollar estrategias de venta de los departamentos (ver Anexo 11 y 12).

En el 2016, la empresa no tuvo un inicio alentador con respecto a las contrataciones con el Estado, esto obligó a que se utilicen fondos propios para mantener a flote sus operaciones, y esa situación llevó a Gonzalo a plantearse el ofrecer la venta de los departamentos en planos, como ya lo hacían otras inmobiliarias.

1.5 Proyecto Aldana 161: Un nuevo escalón

En el 2018 se le presentó un escenario lleno de retos y oportunidades a Gonzalo. La empresa había adquirido un terreno en el distrito de La Victoria, que colindaba con el distrito de San Borja. Tenía a media cuadra la Av. Javier Prado, por el otro extremo a la concurrida Av. Canadá, la Av. Guardia Civil como vía paralela donde se dónde se encuentran las principales Clínicas como Internacional, Sanna, Oncosalud, etc.), a 2 min del centro comercial La Rambla – San Borja.

Es allí donde Gonzalo tuvo la visión del proyecto “ALDANA 161”, (Ver Anexo 13 - Plano de ubicación). Hasta ese momento, sería el proyecto de mayor complejidad considerando la inversión económica, cantidad de departamentos, ubicación y acabados (ver Anexo 14).

1.6 Empresas competidoras

Desde el año 2013, la urbanización Santa Catalina, ubicada en la zona sur del distrito de la Victoria, comenzó a tener mayor atraktividad para la inversión inmobiliaria. En dicho año, diversos proyectos empezaron a desarrollarse, uno de ellos fue el edificio corporativo La Torre Tangüis. Esto en conjunto, le otorgó a Santa Catalina un gran potencial para la demanda de futuras viviendas debido a su ubicación cercana a los distritos de Lima Top (San Isidro y San Borja) y Lima moderna (Lince), generando que los alcaldes de turno empiecen a favorecer una serie de condiciones y normativas municipales, como la modificación de sus parámetros de altura, lo que permitiría construir edificios de hasta 40 pisos; y sumado al valor promedio del m² de sus viviendas que oscilarían entre 1,500 y 1.600 dólares para la venta, convirtió a Santa Catalina en un zona aún más atractiva para futuros inversionistas.

Además, Santa Catalina contaba con buena accesibilidad a las líneas de transporte público principales como el metropolitano, corredor azul, corredor rojo, tren eléctrico, entre otros. Convirtiéndola así en una ubicación encaminada a liderar, en el mediano plazo, la oferta inmobiliaria de la capital.

Este crecimiento inmobiliario en la zona de Santa Catalina también se debió a la llegada del centro comercial Plaza Santa Catalina, pues gran parte de los nuevos proyectos en desarrollo se encontraban aledaños al mall. Por ello, diversas constructoras empezaron a buscar terrenos y desarrollar proyectos que competían con los de GR&G. Entre ellas: MY HOME, PROMSAL, Constructora VEGAL, entre otras.

MY HOME, nació hace 15 años con su Socio Fundador Alfonso Caillaux, es una empresa que se dedicaba a prestar Servicios de Desarrollo, Gerencia de Proyectos, Comercialización y Post venta de edificios para vivienda. Al 2019 contaba con más 70 proyectos inmobiliarios entregados. Sus proyectos se encontraban dentro de los segmentos A y B de los principales distritos de Lima Top y Lima Moderna.

En el distrito de La Victoria contaba con 2 proyectos en desarrollo, el primero llamado “MILLENIUM” y el segundo “VOCE” ubicados en la Av. Canadá y Jr. Horacio Cachay, respectivamente. Además, ofrecen departamentos con dimensiones de 54.00 a 82.00 m² de 2 a 3 habitaciones y sus precios oscilaban desde S/ 335,000 hasta S/ 490,000 soles en preventa.

PROMSAL S.A.C. era una empresa dedicada a la construcción y a su vez inmobiliaria, contaba con su emblemático proyecto residencial llamado “HEY CATALINA”, dirigido a personas que apreciaban vivir en un entorno privilegiado, en espacios eficientes e iluminados, con excelentes estándares de calidad que les permitían estar a la vanguardia del diseño arquitectónico moderno. Contaba con departamentos que iban desde los 38 hasta los 86 m² de 1 a 3 habitaciones y sus precios variaban desde los S/ 195,000 hasta los S/480,000 soles en preventa.

CONSTRUCTORA VEGAL S.A.C era una empresa inmobiliaria conformada por dos constructoras: Constructora Velusa E.I.R.L. y Constructora Vegal S.A.C., fundadas para brindar servicios de calidad en la ejecución, diseño y venta de proyectos residenciales. Contaba con más de 20 años de trayectoria en el sector inmobiliario, ha desarrollado 35 proyectos, llegando a atender cerca de 550 familias.

Ofrecían inmuebles bajo el concepto de alta funcionalidad con precios accesibles; en el 2013 empezaron a desarrollar proyectos en la urbanización Santa Catalina como su Edificio “LUZMI” ubicado en la Av. Luis Adana; en el 2016, Edificio “SANTA CATALINA” en la calle Juvenal Denegri y en 2018 con el Edificio “EL PARQUE” en Mariano Pacheco.

Sus precios oscilaban entre los S/ 230,000 hasta los S/ 460,000 soles con un metraje de 45 a 98 m² con habitaciones de 1 a 3 dormitorios respectivamente.

1.7 CONSEDI

1.7.1 El contratista del casco

En octubre del 2018, GR&G inició la búsqueda de empresas constructoras para que formen parte del proyecto Aldana. Estas empresas tenían que cumplir ciertos lineamientos que Gonzalo había establecido, considerando lo aprendido en sus experiencias previas como a través de haber trabajado en consorcios pequeños y con el estado peruano.

La elección no fue sencilla, pues se presentaron 19 empresas contratistas, muchas de ellas con una amplia experiencia por haber realizado edificios similares y/o de mayor complejidad. Luego de realizar un primer filtro con referencia a los precios por metro cuadrado de construcción, experiencia en obras en edificios similares, referencias de líneas de construcción de las entidades financieras, entre otros; por lo que luego, de las distintas empresas que enviaron sus prospectos, quedaron 6 empresas en carrera y Gonzalo, junto al área Legal y Financiera empezaron a revisar los prospectos de estas candidatas preseleccionadas de forma más detallada.

A pesar de haber superado la preventa, requisito mínimo que el banco establecía para continuar brindando su respaldo financiero, Gonzalo trataba de prever alguna contingencia con los futuros “socios” y así fue descartando a varias empresas constructoras, pues no contaban con un respaldo financiero que todo proyecto necesitaba, y es así que decide formar una alianza con la empresa CONSEDI S.A.C., firmando un acuerdo contractual de “Suma Alzada” para la Ejecución y Supervisión del proyecto Aldana 161. (Ver Anexos 14 y 15).

El banco jugaba un rol relevante respaldando a la empresa promotora y al desarrollo inmobiliario, ya que brindan los préstamos tanto a los constructores como a los futuros propietarios en el sector; además garantizaban que el proyecto se desarrolle sin demoras y con total seguridad (menores riesgos), evaluando por intermedio de peritos (ingenieros) el avance continuo de la obra, haciendo valorizaciones para entregar el dinero generado por las preventas o montos obtenidos por las ventas en las distintas etapas del proyecto.

Gonzalo después de haberse tomado el tiempo necesario para la evaluación de los diversos contratistas, realizó ciertas deliberaciones en conjunto con su equipo de Arquitectura e Ingeniería. Además de revisar el informe que realizó el banco financiador del proyecto sobre estas empresas, debido a que esta era una decisión clave para el proyecto, pues la empresa seleccionada se convertiría en el principal “socio estratégico” durante la ejecución. Un punto crucial, teniendo en cuenta que este proyecto sería el abanderado de la nueva etapa de desarrollo de GR&G al ser bancarizado; en el cual se tendrían que minimizar los riesgos, garantizar la calidad y asegurar los tiempos de entrega.

Luego de colocar sobre la mesa los criterios más importantes como la experiencia, referencia de promotores cercanos, obras similares y solidez financiera; Gonzalo decidió trabajar con CONSEDI S.A.C. (CONSEDI).

1.7.2 El socio ideal

CONSEDI, era una empresa con 20 años de experiencia en el sector Construcción, estos años respaldaban su trabajo; además había desarrollado procedimientos y era conocido por tener

un estricto control de sus tiempos ofrecidos en los diversos servicios que prestaban como: diseño arquitectónico, construcción, mantenimiento y entre otros. Todo ello, complementado por un staff profesional y técnico calificado, apoyado con una amplia gama de maquinarias y equipos.

Dentro de los servicios principales de CONSEDI, estaban los trabajos para edificaciones, pavimentaciones, gerencia de proyectos y proyectos integrales; y como carta de presentación de sus proyectos habían desarrollado: Residencia San Isidro, Edificio residencial Casimiro Ulloa, Gran Proyecto Balta - Miraflores, Ampliación del IFB de Villa el Salvador y San Juan de Lurigancho.

El acuerdo inicial con CONSEDI contemplaba la construcción del casco del proyecto, o también llamado “Obra Gris”, etapa importante donde la construcción comenzaría a tomar forma, ya que se levantarían los muros de cerramiento y se terminarían de instalar las tuberías internas, los cableados y conexiones de servicios públicos. Ambas Gerencias Generales, la de CONSEDI y GR&G, con sus respectivos asesores legales revisaron el contrato final y posteriormente lo suscribieron, dicho acuerdo contemplaba que la empresa tercera se encargaría de la ejecución del proyecto, con trabajos relacionados a la demolición, excavación, cimientos de muros anclados, construcción de cisternas, incluidos los trabajos de los niveles de sótanos y niveles de pisos del primero al octavo, entregando la obra en casco y con las paredes tarrajeadas a la GR&G en el mes de octubre. Luego GR&G tomaría la posta e iniciaría con la etapa final de acabados denominada “Obra Blanca” cumpliendo con el proceso constructivo que tomaría en total 12 meses aproximadamente. Por ello, CONSEDI sería el encargado de la ejecución y, por tanto, de cumplir con estándares de seguridad, calidad y tiempos de construcción; responsabilizándose de cumplir con el precio pactado y el plazo de ejecución; comprometiéndose a que el edificio sería construido acorde los planos técnicos aprobados por la Municipalidad de La Victoria y brindando los planos finales (con modificaciones en arquitectura) al término de la obra, así como el Dossier de construcción y los planos As-Built.

1.7.3 Empieza la construcción y las diferencias con CONSEDI

A mediados del mes de febrero del 2019, inició la ejecución del proyecto “ALDANA 161”, serían 8 meses (según contrato) para que la empresa tercera culmine el casco del proyecto dividida en 04 fases:

- Demolición, nivelación de terreno y excavación masiva: duración 3 meses.
- Trazos de ejes y cimentación (estructuras): duración 3 ½ meses.
- Acabados húmedos (levantamiento de muros, contrapisos y derrames): duración 1 ½ mes.

- Acabados secos (acabados finales), trabajo que GR&G realizaría: duración 4 meses.

En los primeros 03 meses de trabajo, en la modalidad de trabajar y pagar acorde a las valorizaciones de obra (según avances) conforme al cronograma de obra señalado inicialmente; el cual fue revisado por los responsables de la supervisión del proyecto del lado del banco financiador del promotor como las del contratista; se observaba que habían ciertas inconsistencia en la ejecución y administración de la obra; como retrasos en el pago al personal, incumplimientos a los proveedores, retrasos en la compra de materiales y paralizaciones constantes por parte del personal operario ante una evidente ausencia de pagos que llevaba semanas. Estos hechos se corroboran en correos electrónicos emitidos por la supervisión del banco mediante informes de avance de obra que reflejaban que los futuros desembolsos no iban a la par del cronograma mostrado mes a mes. Problemas que sin duda causaban preocupación en el equipo de GR&G, por ello Gonzalo empezó a revisar el contrato inicial y junto a su equipo de Ingeniería se analizaron opciones para replantear los calendarios y términos con el contratista, pues se anticipaba que los plazos acordados inicialmente iban a sufrir variaciones.

Antes de continuar con la siguiente fase del proyecto y las siguientes actividades constructivas; era oportuno que se coordinara una reunión entre las Gerencias y los equipos de trabajo para que estos problemas se revisaran y no continuaran a futuro, ya que ello podría generar problemas colaterales con los clientes y el banco financiador.

En esa primera reunión, aprovechando la afinidad y la muy buena relación que había entre los representantes de ambas empresas, acordaron que, aumentando el número de operarios y la aplicación de un acelerante de fragua en todo el proceso constructivo, haría que el cronograma inicial no se viera afectado en gran medida; impactando solo en un mes adicional; tiempo que estaba dentro de la holgura que se tenía como obra en General. Por su parte, CONSEDI se comprometió a regularizar los pagos a todo el personal, incluidos los proveedores y con ello concretar las compras de materiales para continuar los trabajos pendientes en obra.

1.7.3.1 El “segundo tiempo”: ¿todo mejorará?

Con un panorama más claro, y ya para la segunda etapa, con todo en orden y con los acuerdos realizados, había una mayor confianza en que todo iba a llegar a buen puerto. Sin embargo, los problemas persistieron y uno de ellos fue el cambio de Residente de Obra por parte del contratista, lo cual no fue comunicado ni anunciado a GR&G (tal y como constaba en una de las cláusulas del contrato). Este hecho sin duda sorprendió a todo el equipo de trabajo de Gonzalo, ya que no habían pasado ni 03 semanas de la última reunión.

Era evidente que el contratista tenía problemas en su interna, ya que miembros del equipo de Gonzalo se comunicaron para conocer los detalles y tener un pronunciamiento oficial, pero

nadie pudo dar razón alguna; con ello aparecieron nuevos problemas logísticos por la falta de materiales y herramientas en obra, haciendo que nuevamente el plazo para la culminación del proyecto se vea cada vez más lejano.

Ante esta situación, Gonzalo se encontraba sumamente preocupado al no tener una respuesta directa de parte del Gerente de Proyectos de CONSEDI, era evidente que no había el mismo nivel de compromiso y que sería necesario tomar medidas distintas ante lo que venía suscitándose.

Ante estas situaciones, Gonzalo se preguntaba cómo solucionar dichos impases y la mejor forma de prever que continúen sucediendo en los siguientes meses. Además de cómo se compensarían los daños y perjuicios que se podrían generar a los clientes que ya habían adquirido los departamentos. Finalmente, si era el momento adecuado para que el área legal planteara medidas más drásticas.

De manera inmediata, Gonzalo tuvo que llamar directamente a la cabeza del contratista, Aldo Palacios, Gerente General de CONSEDI, para que pueda plantear una solución o ver conjuntamente qué alternativas se presentaban para solucionar los temas en los que se encontraba la construcción.

Aldo Palacios, de 48 años, ingeniero Civil de profesión, egresado de una de las más prestigiosas Universidades del país. Aldo a temprana edad (28 años) decidió fundar CONSEDI para hacer lo que más le gustaba, desarrollar y construir proyectos. Acumulando experiencia en el transcurso de los años, hizo que su representada gane un buen nombre y reconocimiento en el rubro, y reflejo de ello eran los 20 años que llevaba en el sector. Aldo se caracterizaba por tener siempre un carácter sociable, empático y “entrador”; por lo que para el conversar siempre era propicio generando intercambio de ideas, experiencias y anécdotas; no solo en el ámbito laboral, sino como hombre de familia, conocedor de algunas culturas por sus constantes historias de viajes y aprendizajes a lo largo de los años. Además, tenía amistad y coincidían en objetivos con Gonzalo, ya que ambos apuntaban a unir esfuerzos para trabajar en otros proyectos, siendo el de “Aldana 161” el punto de partida.

Visiblemente, según los reportes del área de supervisión y control de obra, se encontraba el avance en un 43%, siendo lo planificado un 58% de avance, este retraso representaba casi 02 meses de atraso; que según los supervisores era totalmente remontable si se trabajaba tiempo extra y se colocaba una mayor cantidad de cuadrillas de operarios, demandando mayor inversión, supervisión y compromiso por parte de CONSEDI.

Gonzalo, en estos momentos ya no tenía la misma confianza en Aldo y el equipo de CONSEDI, por lo que creía que una opción podría ser rescindir el contrato, para ello se reunió

con el Dr. Armando Flores, responsable de los temas legales de GR&G, para revisar los términos del contrato inicial y saber lo que era factible, considerando generar el mínimo daño colateral para la empresa, el proyecto, los proveedores y los clientes.

El área legal veía factible la opción de dar por terminada la relación contractual con CONSEDI, pero Gonzalo dudaba si esa era la opción más conveniente, considerando que el banco financiador estaba de por medio. Además, ¿cuánto tiempo tomaría conseguir otro contratista para continuar con los trabajos?, ¿las empresas contratistas estarían interesadas?, ¿qué riesgos estarían asociados al nuevo contratista? En caso fuera necesario ¿GR&G estaba en condiciones de asumir este rol de constructor?, ¿qué consecuencias habría para los próximos proyectos en caso sean financiados con el mismo banco?

1.7.3.2 La reunión decisiva

Y llegó el día, ese lunes 15 de Julio del 2019, era una fecha crucial para ambos, ya que más allá del tema económico o penalidades contractuales, ya se encontraban contra el tiempo para la entrega de los departamentos a los propietarios con los cuales ya se habían suscrito minutas¹, quienes además tenían acuerdos hipotecarios con el banco financiador y con los que GR&G ya tenía fechas pactadas de entrega, por lo que de incumplir en los suscrito se convertirían en problemas legales y contractuales adicionales, generando costos adicionales y sanciones ante INDECOPI. La reunión fue extensa, friccionada y tensa para ambos, ya que la postura de Gonzalo consideraba que en caso fuera necesario se podría terminar el contrato.

Aldo Palacios, escuchaba las inquietudes de Gonzalo y su asesor legal, visiblemente preocupado y pensativo ante lo expuesto. Cuando Aldo tomó la palabra asumió algunos errores u omisiones en el proceso constructivo desde la parte logística, reconociendo también el atraso en el calendario general de obra y de la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de su empresa.

Hubo un silencio prolongado, hasta que Aldo Palacios, propuso la opción de hacerse cargo de manera completa del proyecto, además de comprometerse a replantear y revertir los tiempos perdidos aumentando las cuadrillas de personal y de solicitar los permisos ante la municipalidad para extender los trabajos fuera del límite de tiempo de obra, comprometiéndose a entregar un nuevo cronograma con alcances, actividades y tiempos reprogramados.

Gonzalo y el Dr. Armando, pensaron que esta podría ser una opción adicional, ya que Aldo se haría responsable de los problemas y la gestión de la obra; para ello el Dr. Armando

¹ MINUTA: “Documento mediante el cual se transfiere la propiedad del bien, y de acuerdo con la ley peruana, debe ser firmada por un abogado” (Economipedia, 2020). Intervienen el comprador(s) y vendedor(s).

sugirió añadir la firma de una adenda al contrato inicial para colocar los acuerdos y compromisos de llegarse a concretarse esta opción.

1.7.4 De vuelta a la oficina: Reflexión final

Terminada la reunión, Gonzalo agradeció al Dr. Armando que lo haya acompañado y se dirigió a su oficina para reflexionar sobre la propuesta de Aldo y empezar a esbozar la mejor opción para GR&G y sus clientes, ya que tendría que confirmar su decisión antes de la siguiente reunión.

Gonzalo, se preparó un café y tomó un plumón y empezó a anotar los temas clave en su pizarra, haciendo énfasis en que la fecha tentativa de entrega de obra podría ser a fines del mes de noviembre, teniendo casi 04 meses para revertir la situación y obtener resultados reales, como se dice *“del dicho al hecho hay muy trecho”*, ello implicaría seguir supervisando al milímetro y ajustando cada cronograma para no salirse de lo pactado. Gonzalo anotó 04 opciones que tenía hasta el momento:

OPCIÓN 1: Rescindir el contrato y buscar otro contratista

Decisión que podría ser implementada de forma inmediata. Gonzalo se preguntaba ¿sería la correcta? y si no había más opciones en el tablero para replantear la estrategia con CONSEDI y ajustar las medidas. Por supuesto, rescindir el contrato implicarían costos por las gestiones legales, además debían acordar entre GR&G y CONSEDI si se pagaría alguna penalidad o indemnización, el proyecto Aldana se estancaría por unas semanas debido a la paralización de las actividades, junto a esto los clientes también percibirían que el proyecto tendría demoras y enterarse que un segundo contratista entraría a participar en la construcción de su departamento podría mermar la confianza en GR&G, ¿sería esta una buena señal?, ¿podría el futuro propietario quedarse tranquilo?. Con respecto al soporte del banco, ¿cómo vería la entidad bancaria este cambio durante la marcha del proyecto? Gonzalo pensaba que esto tendría impactos para futuros proyectos, ya que, por la posición de la empresa, una de sus responsabilidades era la de conseguir y trabajar con un buen contratista, sin embargo, hasta la fecha en términos de resultados se demostraba lo contrario. Retrasar el proyecto para buscar un nuevo contratista por alrededor de 1 mes generaría mayor demora, además al nuevo contratista tendría una curva de aprendizaje con el proyecto para entenderlo y adaptarse al ritmo que GR&G necesitaba llevar. Por último, el equipo comercial le había mencionado a Gonzalo que habían estimado tener un impacto de 10% de caída en las ventas futuras debido a la “mala imagen” que este cambio de último momento les generaría, pero ¿valdría la pena sacrificar ese 10% y lograr acelerar el proyecto con un contratista “estrella”? – “Luego podríamos compensar ese 10% si este proyecto despegaba bien con esta corrección” – pensaba Gonzalo.

OPCIÓN 2: Confiar el proyecto completo en el Propio Gerente de CONSEDI.

“Nos sentamos los dos cara a cara” – Pensaba Gonzalo. GR&G habría llegado a un punto en el cual ya no era sostenible seguir en comunicación y coordinación como al inicio del proyecto. Al pasar el tiempo los problemas se acrecentaban y era necesario que tanto Gonzalo y Aldo se reúnan y planteen el plan de mejora para definir cómo ajustar los cabos sueltos. Gonzalo pensaba: “Puedo jugar con una carta fuerte como por ejemplo proponerle una penalidad sobre el contrato de 2% por cada incumplimiento que se detecte de aquí en adelante”, pero ¿sería conveniente trabajar bajo estas condiciones?, ¿sería mejor definir una especie de ultimátum antes de poner sobre la mesa la carta de penalidad sobre el pago a CONSEDI?

El riesgo era notable, Gonzalo no quería entrar a la reunión y lanzar un ultimátum como primera opción. Lo que GR&G buscaba era llegar por buenos términos a un acuerdo en donde CONSEDI se comprometiera a cumplir con los niveles de servicio pactados en el contrato inicial. Gonzalo respetaba los contratos y acuerdos pactados, además creía que el proyecto llegaría a buen puerto si CONSEDI y GR&G podían trabajar en conjunto, pero lo preocupaba depender del otro para que esto prospere. La idea de fondo era otorgar mayor control a CONSEDI elevando la responsabilidad en Aldo quien asumiría el rol de Gerente del Proyecto, con la finalidad de transmitir mayor sentido de importancia, control y coordinación hacia todo su personal.

OPCIÓN: 3: Rescindir el contrato y que GR&G asuma la construcción.

“¿Y si nosotros nos ocupamos de todo?” – pensaba Gonzalo. Sabía que en algún momento llegaría la oportunidad en donde no tercericen la construcción y GR&G cubra gran parte de la cadena de valor. ¿Sería esta la oportunidad de dar ese salto? Gonzalo sabía que absorber la construcción que CONSEDI dejaría libre, implicaría costos en términos de reclutamiento de personal, costos de planilla de supervisores, aportes a las entidades como SENCICO, además de lidiar con el sindicato de construcción civil. Adicional a esto, otros costos como las compras de los materiales, negociaciones con los proveedores, generar líneas de crédito, organizar los calendarios de entrega y que sobre todo se logre armonía entre el avance de la construcción (valorizaciones) y la llegada de los materiales a obra. ¿Estaba GR&G lista para lanzarse con esta opción?, ¿GR&G tenía el suficiente respaldo financiero para cubrir los nuevos costos?, ¿GR&G contaba con el equipo y experiencia?, ¿Gonzalo estaba preparado para asumir este reto? y ¿cómo tomaría el banco esta decisión?

OPCION 4: Buscar la opción de compartir y asumir funciones con CONSEDI (Híbrido)

Gonzalo podría conversar con Aldo llegar a un acuerdo en el que GR&G asuma el control de la gestión de compras y que CONSEDI solo se enfoque en proveer la mano de obra necesaria para continuar la construcción de obra. En este punto, sería necesario saber si CONSEDI podría dejar de lado dicho proceso, ya que estaba ligado a su utilidad y al presupuesto presentado inicialmente.

Quizás esto solo significaría un nuevo punto de equilibrio en la relación de ambas empresas para mantener a flote la obra y cuidar un proceso crítico como el abastecimiento de materiales e insumos. Proceso en donde GR&G obtendría el control absoluto, además de destinar los recursos necesarios para las futuras adquisiciones. Gonzalo estaba seguro, que en cualquiera de estas opciones sería necesario contratar a un supervisor de Obra, que administre al personal y los recursos, de tal manera que se cumplan los tiempos esperados de acuerdo con el cronograma, y se lleve a cabo un mejor aprovechamiento de los materiales, y supervise el desempeño del personal en obra.

Ya tenía en mente a la persona para dicho puesto, su nombre era Jack Navarro, ingeniero civil de profesión, además se desenvolvía como docente en áreas vinculadas a la Ingeniería y tenía predisposición y disponibilidad inmediata para ejercer dicha función. Jack contaba con experiencia en obras similares por más de 07 años y además poseía un carácter tranquilo y calmado; siempre buscando el razonamiento lógico para dar el siguiente paso, él sería los ojos de Gonzalo en la obra, para que se pueda obtener información adecuada para poder atacar cualquier problema de raíz, y de esta manera, dar respuesta inmediata buscando acortar los tiempos para garantizar la entrega de los departamentos en los plazos ofrecidos a cada cliente, asegurando el cumplimiento de la calidad de los trabajos en obra y de las normas de seguridad.

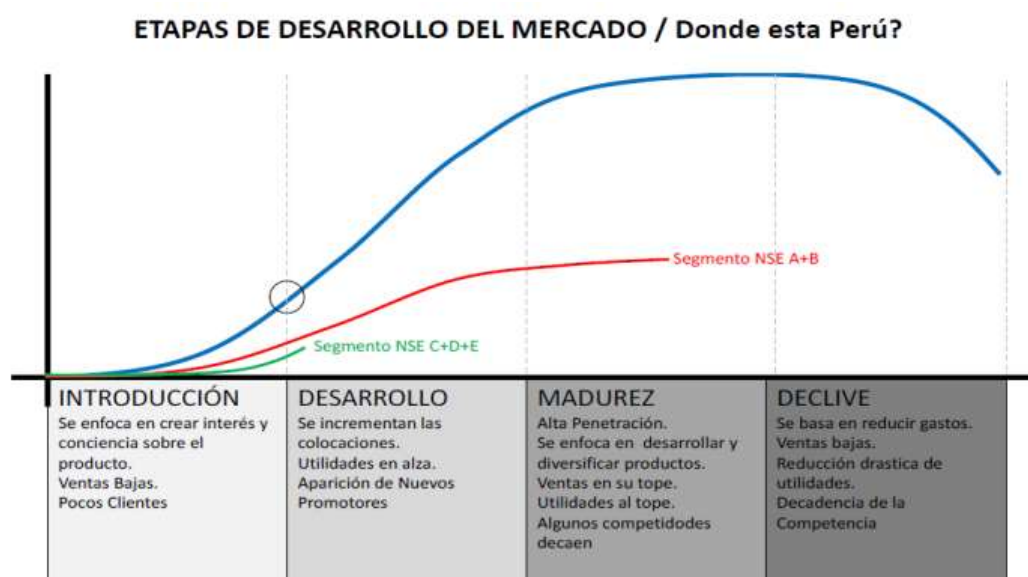
Luego de revisar sus opciones y servirse una nueva taza de café, Gonzalo sabía que la situación llegaba a su límite, igualmente le preocupaba de cara a su equipo porque tardaron en conocerse y atenderse los problemas con CONSEDI, ya que estos fueron detallados en las constantes modificaciones que hubo en el cronograma de avance de obra, aproximadamente ocho (08) cambios en fechas y entregas parciales/totales de los pisos o departamentos del edificio. (ver Anexos 16 y 17). Además, Gonzalo consideraba que los esfuerzos de CONSEDI no fueron los suficientes, los días ya eran cada vez más próximos a las fechas de entrega, además para efectos de obra, el mes de diciembre era casi perdido por las fiestas navideñas y compromisos de cierre de año.

Antes de tomar una decisión definitiva, Gonzalo reflexionaba sobre ¿qué tan conveniente sería anular el contrato en ese momento del proyecto?, ¿qué otra alternativa se podía plantear en caso no se fuera a trabajar más con CONSEDI?, ¿cuáles serían las implicancias legales?, ¿qué opinión tendría el banco financiador de la gestión del promotor?



Anexos del caso

Anexo 1. Etapas de desarrollo del mercado



Fuente: Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO] (2018)



Anexo 2. Iniciativas del Estado peruano para dar facilidad de acceso a vivienda propia

- **Fondo Mivivienda:** Programa “paraguas” promotor de acciones de financiamiento y créditos para otorgar vivienda propia a familias de escasos recursos o aquellas con nula historia financiera que no les permita acceder a un crédito bancario. Es un programa inscrito al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento que está supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) cuyo objetivo principal es el financiamiento de la adquisición, mejoramiento y construcción de viviendas de los sectores C y D (Mivivienda, 2020).
- **Programa Techo Propio:** Iniciativa dentro del Fondo Mivivienda:

Programa de Techo Propio

Orientado a ayudar a las personas de menores recursos. Posee las siguientes modalidades:

- Adquisición de Vivienda Nueva.
- Construcción en Sitio Propio – Postulación Colectiva.
- Construcción en Sitio Propio – Postulación Individual.
- Mejoramiento de Vivienda.

- **Bono Verde:** Iniciativa dentro del Fondo Mivivienda:



¿QUÉ ES?

El Bono Mivivienda Verde es un beneficio para adquirir una vivienda que incorpora criterios de sostenibilidad en su diseño y construcción, disminuyendo así el impacto sobre el medio ambiente.

¿CÓMO FUNCIONA?

El Fondo MIVIVIENDA otorga el Bono Mivivienda Verde como un porcentaje (3% o 4%) que se descuenta al valor de financiamiento según el grado de sostenibilidad para la adquisición de una vivienda sostenible en un proyecto certificado.

¿CUÁL ES EL BENEFICIO?

- Ahorro de hasta 30% en consumos mensuales de luz y agua.
- Cuota mensual más baja.
- Promueve la sostenibilidad de recursos en el tiempo.

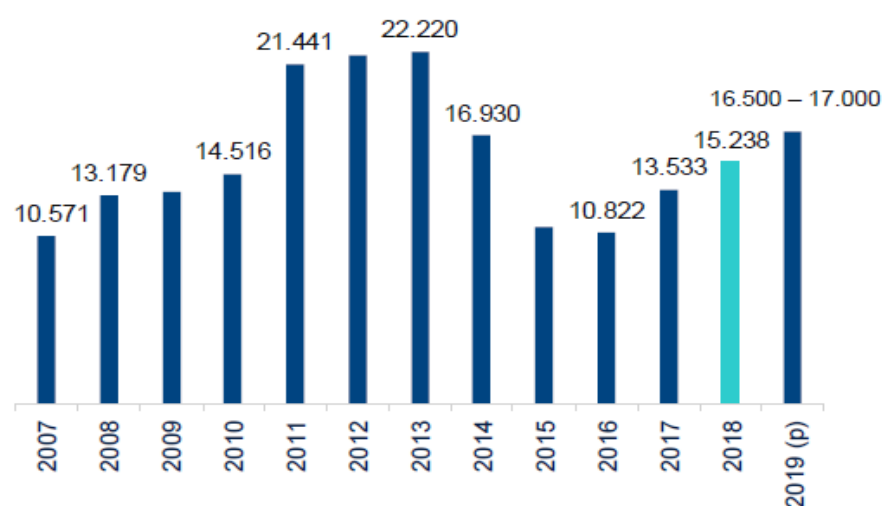
Fuente: Mivivienda (2020)



Fuente: Mivivienda (2020)

Anexo 3. Ventas de departamentos nuevos

(en unidades)



(p) Proyección.

(1) Comprende a 49 distritos de Lima-Callao. El 98% de las ventas corresponde a departamentos nuevos; lo restante corresponde a casas nuevas. La información para cada año abarca datos desde agosto del año previo hasta julio del año en curso

Fuente: CAPECO y BBVA Research

Fuente: BBVA Research (2019)



Anexo 4. Comportamiento de créditos Mivivienda

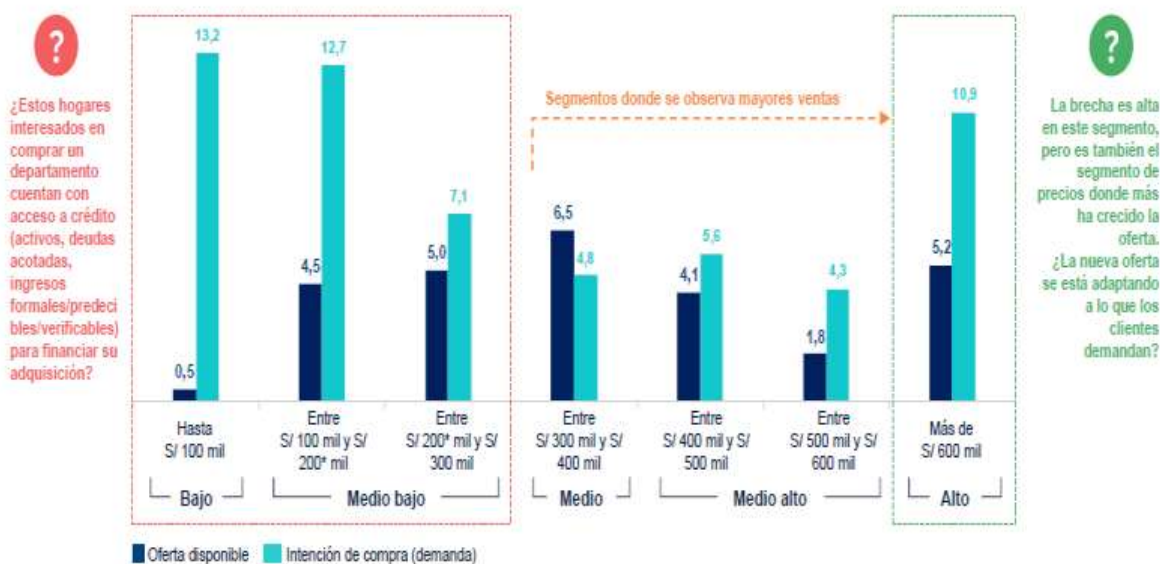


Fuente: Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO] (2018)



Anexo 5. Demanda y oferta de departamentos según precio

(en miles de unidades)



* Para la oferta se considera S/ 210 mil.
Fuente: CAPECO y BBVA Research

Fuente: BBVA Research (2019)



Anexo 6. Estudio de edificaciones en Lima Metropolitana

Como se muestra en la tabla 1, el rango de segmentos con mayores ventas en el año 2018 han sido los grupos medio y medio alto que generalmente buscan áreas de vivienda entre 71 m² a 150 m².

Área de Vivienda	Venta de Viviendas	Ventas/ Oferta Lima Total
Hasta 40 m ²	545	38%
41 m ² a 50 m ²	1,004	40%
51 m ² a 60 m ²	2,377	51%
61 m ² a 70 m ²	2,571	48%
71 m ² a 80 m ²	3,365	63%
81 m ² a 100 m ²	2,446	60%
101 m ² a 120 m ²	1,100	68%
121 m ² a 150 m ²	1,091	87%
151 m ² a 200 m ²	625	80%
201 m ² a 300 m ²	203	64%

Los mas Vendidos

Los de mayor Penetración

Fuente: BBVA Research (2019)



Anexo 7. Créditos MiVivienda

PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	7,126	6,645	4,647	3,626	2,988	2,220	2,174
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL	10,465	9,421	7,120	4,668	3,892	2,842	2,865
	NSE A	NSE B1	NSE B2	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
EXCEDENTES POR NIVEL SOCIOECONOMICO	3,339	2,776	2,473	1,042	904	622	691
Cuota Maxima igual a Excedente	S/ 3,339	S/ 2,776	S/ 2,473	S/ 1,042	S/ 904	S/ 622	S/ 691
Tasa Anual	8%	9%	10%	11%	12%	16%	18%
Años de Plazo	20	20	20	20	20	20	20
Valor del Crédito	S/ 400,000	S/ 300,000	S/ 250,000	S/ 100,000	S/ 90,000	S/ 44,300	S/ 25,000
Subsidio	S/ -	S/ -	S/ 6,400	S/ 13,000	S/ 14,600	S/ 33,600	S/ 33,600
Inicial	S/ 80,000	S/ 60,000	S/ 30,000	S/ 14,000	S/ 12,000	S/ 2,500	S/ 1,800
Valor de la Vivienda	480,000	360,000	286,400	127,000	116,600	80,400	60,400
Cuotas Iniciales Promedio	17%	17%	10%	11%	10%	3%	3%
Relación de la Cuota Imensual respecto al Ingreso	32%	29%	35%	22%	23%	22%	24%

Nuevo Crédito
Mivivienda

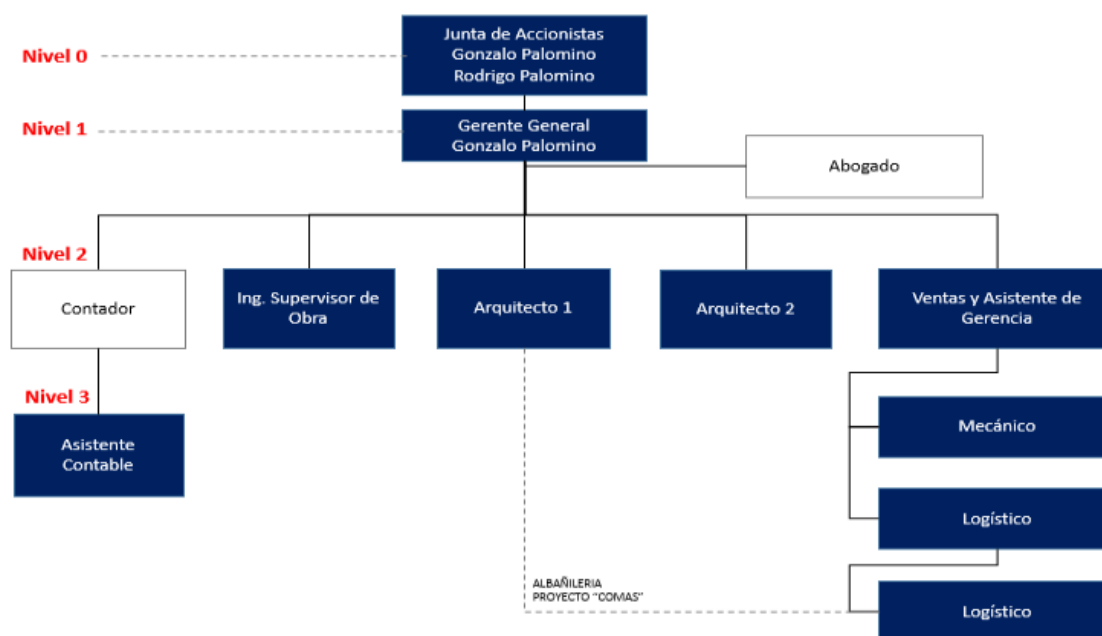
Techo Propio -
AVN

Fuente: Ipsos (2020)



Anexo 8. Estructura organizacional GR&G

El presente organigrama nos ayudará a comprender el desarrollo, la identificación de cada área de trabajo, las responsabilidades que acarrea y las actividades que realizan cada colaborador dentro de la empresa.



Fuente: elaboración propia



Anexo 9. Residencial Miguel Grau



Fuente: GR&G Inversiones (2020)

Anexo 10. Residencial La Floresta



Fuente: GR&G Inversiones (2020)

Anexo 11. Residencial Los Cedros



Fuente: GR&G Inversiones (2020)

Anexo 12. Proyectos propios

Proyectos	Residencial Miguel Grau	Residencial La Floresta	Residencial Los Cedros
Año	2013	2014	2016
Ubicación	San Martín	Los Olivos	Comas
M2	120 m2	70-86 m2	120 m2
Cantidad departamentos	4 (1 por piso)	9 (2 por piso y 1e piso 1 dpto.)	5 (1 por piso)
# Estacionamiento	2	5	0
Precios (rango)	318,250 Soles	368,500 Soles	250,000 Soles
Inversión	757,100 Soles	1'658,250 Soles	720,835 Soles

Fuente: elaboración propia



Anexo 13. Ubicación del Proyecto: ALDANA 161



Fuente: GR&G Inversiones (2020)



Anexo 14. Fachada del Proyecto Aldana 161



Fuente: GR&G Inversiones (2020)



Anexo 15. Modalidad de financiamiento

EGRESOS	Sin IGV	IGV	TOTAL
Terreno, alcabala y gastos notariales	742,118.9	1,161.0	743,279.9
Proyectos – Construcción	20,186.6	3,345.6	23,532.2
Licencias – Construcción	10,147.7	-	10,147.7
Costo Construcción	1,109,811.8	199,766.1	1,309,577.9
Titulación	5,400.0	-	5,400.0
Gastos Administrativos	58,610.0	2,161.8	60,771.8
Publicidad y ventas	53,497.5	2,654.2	56,151.7
Gastos Bancarios y financieros	6,610.0	8,854.0	15,464.0
Otros Egresos	-	-	-
Pago diferencial del IGV		-	-
TOTAL EGRESOS	2,006,382.5	217,942.7	2,224,325.2
Venta Departamentos	2,177,365.1	195,962.9	2,373,328.0
Venta estacionamientos	160,550.5	14,449.5	175,000.0
Venta depósitos	32,220.2	2,899.8	35,120.0
TOTAL INGRESOS	2,370,135.8	213,312.2	2,583,448.0

Nota: El edificio “ALDANA 161” será un edificio multifamiliar de 8 pisos, contando con las siguientes características.

Fuente: elaboración propia

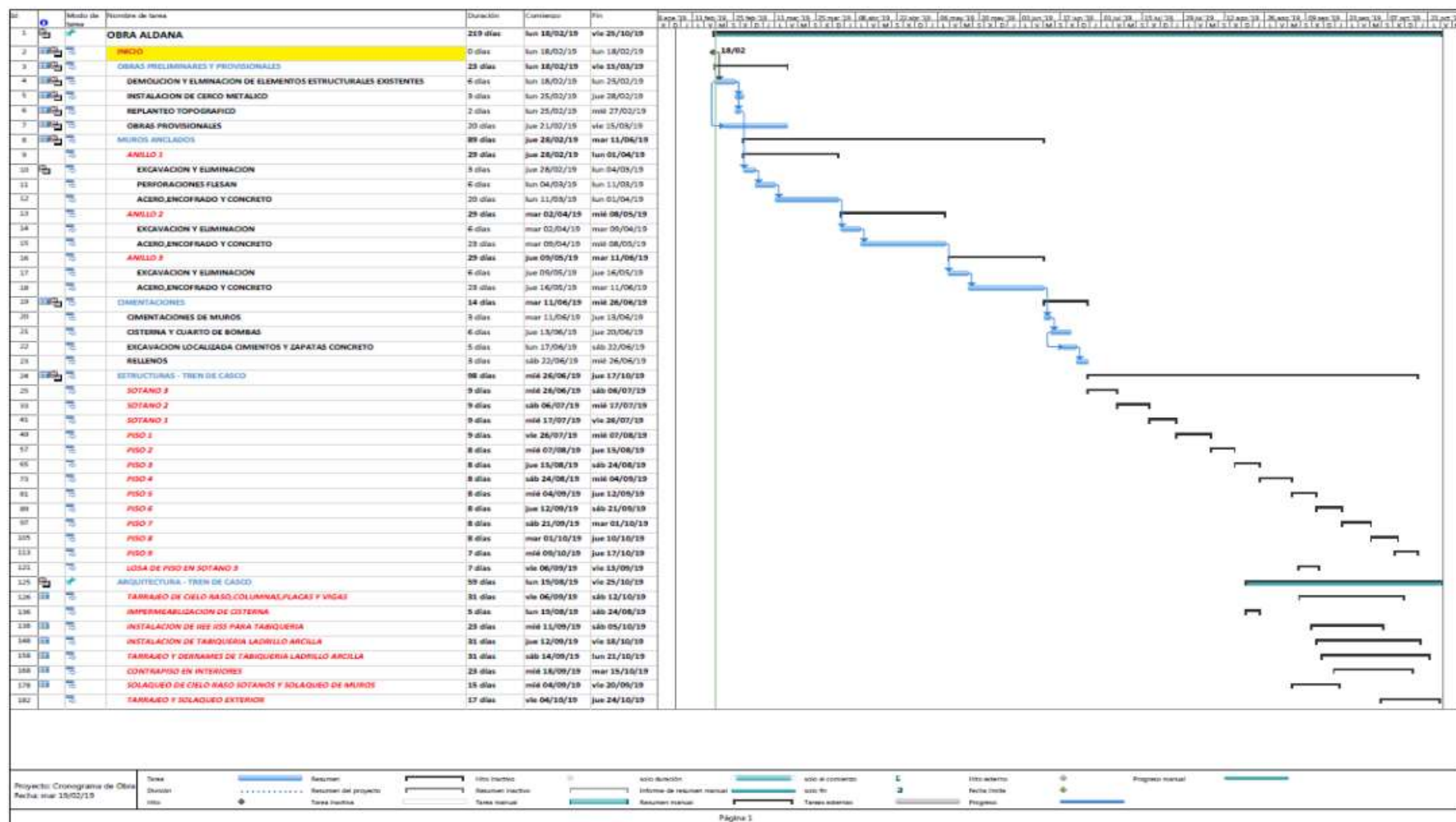
Anexo 16. Características del Edificio “Aldana 161”

Año	Ubicación	M2	Cantidad de departamentos	Cantidad de estacionamiento	Precios por departamento (rango)	Inversión (Soles)
2018	La Victoria	Desde 80 m2 a 142 m2	15 (8 pisos)	14	Desde S/ 365,000 Soles hasta S/ 1,200,000 Soles	7'451,489.47 Soles

Fuente: elaboración propia

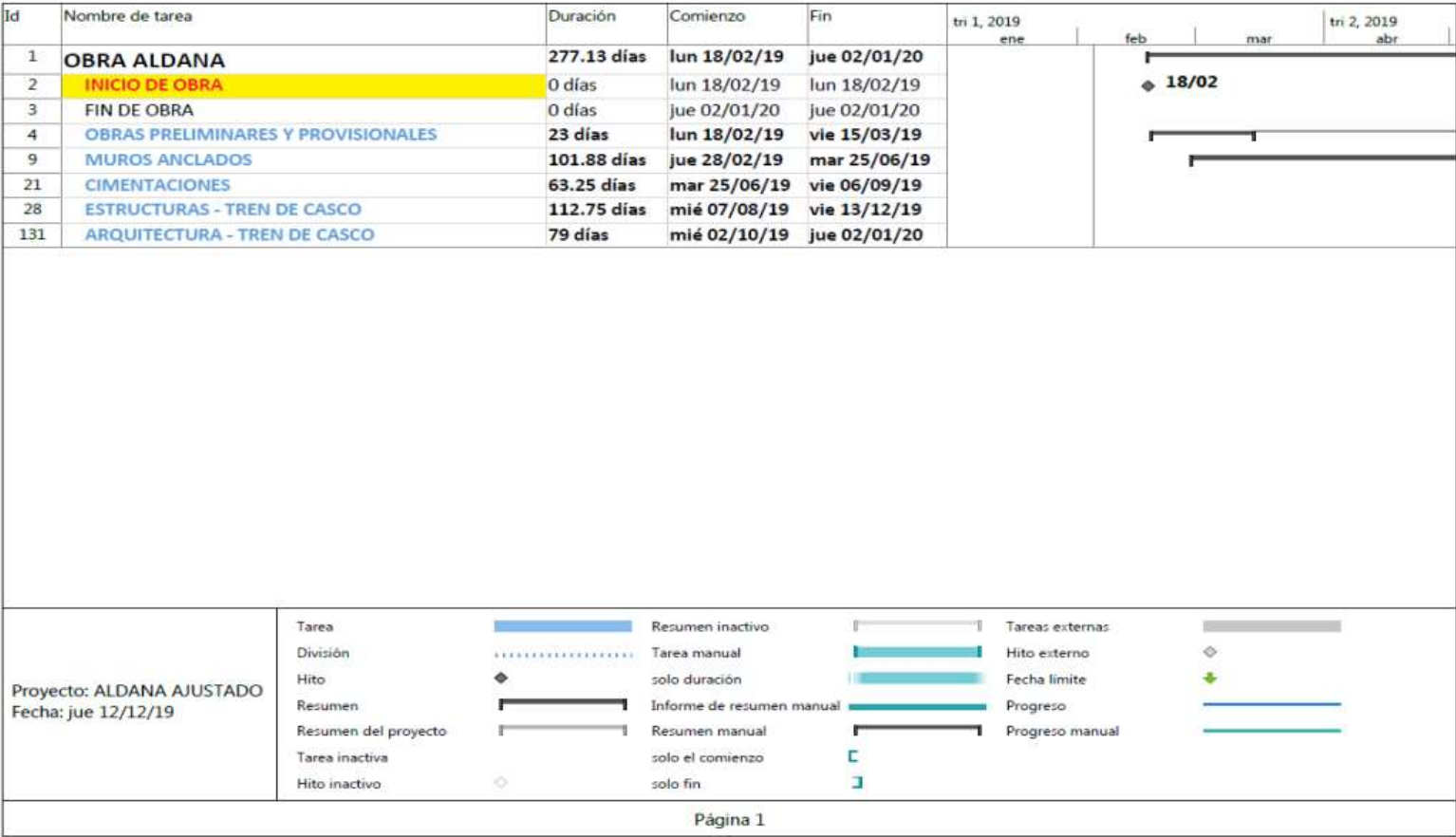


Anexo 17. Variaciones en el cronograma inicial de obra



Fuente: elaboración propia

Anexo 18. Cronograma final de obra



Fuente: elaboración propia

Anexo 19. Comunicaciones personales

D. Abraham y M. John, comunicación personal, 3 de julio, 2019

Buenas tardes -----:

Te hago llegar este correo, para nuevamente recalcarte mi preocupación por las gestiones que se siguen tomando con el Proyecto Aldana 161.

Lo que me parece realmente preocupante es que en una reunión que ha sido hace una semana aproximadamente (hace 8 días para ser más exactos), no se cumplan con los puntos por los cuales fue hecha la reunión.

Quedamos en que para el día de hoy miércoles 03/07 iba a llegar el acero, para ir trabajándolo en obra. Hasta el momento no ha llegado el acero, y peor aún; no se ha realizado el pago del mismo.

Hoy he pasado por la obra y tampoco se han realizado los trabajos de excavación de tierras. Imagino que también el trabajador no ha ido por un tema de pago.

Abraham te pido el favor de poder explicarnos que es lo que está pasando. La verdad nos preocupa mucho esta situación, ya que lo único que genera esta falta de gestión, son retrasos en la Obra.

De acuerdo al contrato, nosotros tenemos fechas pactadas del avance de Obra, los cuales hasta no se están cumpliendo.

Por favor, necesitamos respuestas de todos estos inconvenientes y sobre todo tener una comunicación más transparente de los problemas que puedan estar sucediendo.

Saludos.

D. Abraham y M. John, comunicación personal, 11 de diciembre, 2019

Estimados:

Nos dirigimos a ustedes, con la finalidad de saludarlos y a la vez informarles que como hasta la fecha no se ha procedido con la entrega formal de los sótanos; aun nos vemos con la necesidad de seguir incurriendo en pagos de almacenamiento del ascensor principal, que por mutuo acuerdo la empresa **CONSEDI CONSTRATISTAS GENERALES S.A.C** asume los gastos de los mismos.

Aquí les detallo las fechas de almacenamiento ya pagadas:

Primer mes: 14-10-19 al 12-11-19 monto pagado: \$295. Dólares Americanos

Segundo mes: 13-11-19 al 12-12-19 monto pagado: \$295. Dólares Americanos

Tercer mes: 13-12-19 al 12-12-20 monto pagado: \$295. Dólares Americanos

En donde adjunto fotos corroborando lo indicado.

D. Abraham y M. John, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019

Buenos días

Aún seguimos a la espera del cronograma.

Si bien es cierto, el cronograma ya lo has enviado a gerencia para que también lo puedan revisar, te pediría tu apoyo para que puedas agilizar el envío.

Ya estamos viernes, y se había acordado en reunión que nos los iban a entregar entre el lunes y el martes.

Saludos.

Buenos días:

D. Abraham y M. John, comunicación personal, 03 de enero, 2019

Efectivamente ayer vinieron trabajadores de la empresa “x”, pero al no llegar el encargado de hacer los cortes a los ladrillos, no se hizo ningún trabajo.

Ya son 2 o 3 ocasiones que va sucediendo lo mismo. Si tenemos tantos problemas con este proveedor, pues la solución sería cambiarlo, para no tener más retrasos.

Saludos.

Estimados:

D. Abraham y M. John, comunicación personal, 03 de enero, 2019

El día 17/12/19, según el informe que envió “x”, hubo pérdidas por robo en el edificio.

Ya han pasado más de dos semanas y hasta la fecha no se ha enviado ningún comunicado de manera formal explicando cómo se va a solucionar este problema ni qué medidas se están tomando.

Les pediría el favor de poder informarnos como vamos con ese tema, qué medidas se van a tomar y cuánto va a demorar.

Saludos.

Anexo 20. Impacto de opciones

	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Costos adicionales	Legales (Penalizaciones con los clientes) General: 78,000 Soles Aprox.	Legal (Penalidad con clientes) General: 40,000 Soles Aprox.	- Legales (Penalizaciones con los clientes) General: 78,000 Soles Aprox. - Costo de planilla: Aumenta en 45,000 Soles Mensual	- Penalidad (2%-5% para CONSEDI) - Renegociar el monto final de contrato.
Plazos adicionales	03 – 04 meses	02 meses	03 meses	02 meses
Posible mes de entrega del proyecto a los propietarios	Septiembre – Agosto	Mayo	Julio	Mayo
Acciones adicionales (municipalidad, SENCICO, otras)	- Comunicar a la entidad Financiera del cambio de contratista. - Extender seguros (póliza Car, interferencia de Vías y SCTR). - Negociaciones con nuevo contratista. - Ampliación de licencia de edificación.	- Extensión de plazos de seguros - Comunicar al banco de la demora. - Ampliación de licencia de edificación. (Municipalidad)	- Negociación con proveedores - Solicitar líneas de crédito y carta fianza - Comunicación con entidad financiera (Explicar razones – sujeto a aprobación) - inscripción en SENCICO - Extensión de póliza Car y seguros SCTR.	- Ajustar cronogramas . - Alinear actividades con proveedores y contratistas.

Fuente: elaboración propia

Anexo 21. Situación financiera a diciembre 2019

GR & G INVERSIONES S.A.C.
RUC 20521169967

Estado de Situación Financiera Al 31 de Diciembre del 2019 (Expresado en Soles)

Activo		Pasivo	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,487,596	Tributos por pagar	3,670
Cuentas por cobrar comerciales	1,419,720	Remuneraciones y participaciones por pagar	2,160
Cuentas por cobrar Diversas	111,982	Cuentas por pagar comerciales	688,717
Productos en Proceso	3,116,732	Cuentas por pagar Diversas	146,000
Servicios y Contratos por anticipado	302,911	Pasivo Diferido	3,917,094
Activo Diferido	48,972		
Intangibles	1,256		
Total activo corriente	6,489,167	Total pasivo corriente	4,757,642
Activo no corriente		Pasivo no corriente	
Inmueble Maquinaria y Equipo	270,516	Obligaciones Financieras	380,250
Depreciación Acumulada	-189,434		
Total activo no corriente	81,082	Total pasivo no corriente	380,250
		Patrimonio neto	
		Capital social	809,000
		Utilidades Acumuladas	196,609
		Resultado del ejercicio	426,748
		Total patrimonio neto	1,432,357
Total activo	S/ 6,570,249	Total pasivo y patrimonio neto	S/ 6,570,249

Fuente: elaboración propia

Anexo 22. Estado de resultados 2019

GR & G INVERSIONES S.A.C.	
RUC 20521169967	
Estado de resultados integrales Al 31 de Diciembre del 2019 (Expresado en Soles)	
Ingreso de actividades ordinarias -Terreno Melgar	686,994
(Menos) Costo de Ventas -Melgar	-32,403
Ingreso por Suministros Alimentarios	942,376
(Menos) Costo de Venta-Suministros Alimentarios	-609,341
Utilidad bruta	987,627
Otros Ingresos de Gestión-Alquiler	133,621
Ingresos Financieros	307
Ganancia por diferencia de Cambio	63,879
Gastos de venta	-112,573
Gastos de administración	-532,336
Utilidad operativa	540,524
Gastos financieros	-60,937
Perdida por Dif.de Cambio	-52,840
Utilidad del ejercicio antes de impuestos	426,748

Fuente: elaboración propia

Anexo 23. Presupuesto inicial del proyecto “ALDANA 161”

I. DETALLE DE INGRESOS (Cifras en US\$)				
	Nº	m2 vendibles	Precio x m2	US\$
Departamentos	16	1,500.00	1,650.00	2,475,000.00
Estacionamientos	14	175.00	925.00	161,875.00
Depósitos	7	43.90	420.00	18,438.00
TOTAL	37			2,655,313.00

II. INVERSIÓN (Cifras en US\$)				
			%	Unitarios
Terreno	(incluye valor de terreno, alcabala, demolición)	665,000	30.2%	1,894.59
Construcción				
Costo directo (Incl. IGV)	por m2	1,194,697.73	54.2%	546.71
Obras Prov. y Servicios		41,486.05		
Estructuras		383,830.95		
Arquitectura		417,556.53		
Instal. Sanitarias		121,912.10		
Instal. Eléctricas		121,912.10		
Varios		-		
Equipamiento		108,000.00		
Gastos Generales de obra		161,548.27	7.3%	
VALOR NETO		1,356,246	61.6%	
Póliza CAR		3,832		
Instalación de Servicios		6,707.69		
VALOR TOTAL (m2 útil)		1,366,786	62.0%	
Costos indirectos				
Proyectos-construcción		23,532	1.07%	68.59
Anteproy., proy., licencias, g. notar, g. registr		15,548	0.71%	
Publicidad y comisión de ventas		56,152	2.55%	
Gastos administrativos		60,772	2.76%	
Gastos financieros y comisiones y otros		15,464	0.70%	
Total Otros		171,467	7.78%	
TOTAL INVERSIÓN (Cifras en US\$)		2,203,253	100.0%	
TC = 3.5	TOTAL INVERSIÓN (Cifras en Soles)	7,711,386		

Fuente: elaboración propia

Anexo 24. Costos logísticos

Costos Logísticos	Anual	% vs. Total Costos Logísticos	% vs. Ventas (S/ 9,486,000)
Costos de Transporte	400,095	53.57	4.22
Prov. Cemento (1,147 m3, 9180 bolsas)	54,000	13.50	0.57
Prov. Ladrillos (64 millares)	59,000	14.75	0.62
Prov. Fierro (171,400 kilos)	287,095	71.76	3.03
Costos de Almacenamiento	6,833	0.91	0.07
Anaqueles + Sist. Seguridad			
Mantenimiento	3,000	43.90	0.03
Depreciacion de Racks	1,500	21.95	0.02
Depreciacion de Sist. Seguridad	2,333	34.14	0.02
Costo del Inventario	135,916	18.20	1.43
Seguro de almacen	2,940	2.16	0.03
MP (Materia Prima)	9,022	6.64	0.10
PP (Dptos en Construcción)	21,615	15.90	0.23
PT (Dptos Acabados No vendidos)	102,339	75.30	1.08
Costos Administrativos	204,000	27.31	2.15
Almacenero	30,000	14.71	0.32
Supervisor (Ing. Residente)	36,000	17.65	0.38
Seguridad	18,000	8.82	0.19
Gerente General	60,000	29.41	0.63
Secretaria	24,000	11.76	0.25
Emisión de OC y OS (Comprador)	36,000	17.65	0.38
COSTOS LOGISTICOS TOTALES	746,844	100.00	7.87

Fuente: elaboración propia

Capítulo 2. Teaching note

2.1 Sinopsis del caso: GR&G: Construyendo una historia de éxito

¿Dónde estaríamos si no fuese por el sector de la construcción? Desde tiempos muy remotos, el ser humano ha requerido un soporte crítico para su supervivencia, que le provea refugio, calor, seguridad y descanso. Hablar de construcción implica ponerse a pensar en una cadena de suministro sumamente compleja, extensa y a la vez interesante, que es capaz de activar económicamente a toda una comunidad, región, país o inclusive continentes.

El sueño de los hermanos Palomino, era ser partícipes de este universo de generadores de infraestructura para su país. El móvil que los llevaría a cumplir este sueño tenía el nombre de GR&G, firma que apuntaba a despegar a través de sus primeros proyectos licitados con el Estado peruano, para luego, trabajar en el sector privado ofreciendo viviendas multifamiliares que destaquen por excelentes acabados, ubicaciones estratégicas y excelente servicio de cara a los futuros inquilinos. Durante el camino, por esta aventura, los hermanos Palomino aprendieron que construir un edificio, no era una tarea sencilla y habría muchos procesos que debían tercerizar. Por ello, tomaron la decisión luego de evaluar diversas opciones, en manos de cuál contratista debían confiar tareas críticas del proyecto sin descuidar las fechas de entrega, seguridad y calidad del proyecto.

Es por ello que el caso se enfoca en Gonzalo Palomino, Gerente General de GR&G, quien, en el año 2019, se encontraba en una disyuntiva acerca de cómo manejar a un contratista cuyo desempeño no venía siendo el esperado dentro de un proyecto de vivienda multifamiliar que tenía mucho potencial y se consideraba un proyecto estratégico de cara al futuro de GR&G. Gonzalo debía evaluar diversos frentes (financiero, comercial, operativo, servicio al cliente, entre otros) para decidir si debía retirar al contratista y encargarse directamente de dichas actividades, o traer a un nuevo contratista y lograr el “empalme” de funciones o reforzar de alguna forma el equipo actual del contratista para que el nivel de servicio sea el esperado y el proyecto tome buen norte.

2.2 Ubicación del caso en el programa de estudio

El presente caso fue escrito con el objetivo de ser utilizado como herramienta de enseñanza para alumnos de MBA de los cursos de Análisis de Situaciones de Negocios, Gobierno de Personas y Dirección de Operaciones. También es apropiado para la enseñanza de ejecutivos en programas especializados de dirección de proyectos y/o construcción.

2.3 Objetivos de aprendizaje para el alumno

Los objetivos pedagógicos están orientados al entendimiento, análisis y planteamiento de alternativas con relación a los siguientes ámbitos:

- a. **Análisis de sector:** Se expone información holística para sobre los proveedores, clientes, competidores y otros stakeholders. Asimismo, se explican sus relaciones con la finalidad que el alumno pueda incluso elaborar las fuerzas de Porter para obtener conclusiones sobre los poderes. Además, se mencionan las preferencias de los ciudadanos en torno a lo que esperan de una vivienda y las nuevas zonas que presentan alto potencial para plantear proyectos multifamiliares.
- b. **Analizar el mercado objetivo:** La casuística planteada busca exponer la relevancia de definir con claridad desde la alta dirección a qué segmento del mercado y clientes se debe dirigir GR&G y con qué propuesta de valor. Se exponen los precios de las viviendas, distritos de residencia, preferencias de inquilinos y sectores con potencial residencial para poder sustentar nuestro planteamiento. Asimismo, será necesario también analizar a la competencia del sector.
- c. **Estrategia empresarial:** Para que el alumno pueda entender los componentes claves y con ello hacer énfasis en reafirmar la estrategia actual e ir construyendo los aspectos claves de la estrategia futura. Esto pasa por ir consolidando el saber distintivo y construir nuevas capacidades.
- d. **Gobierno de personas:** Entender cómo es que un directivo, más allá de liderar al personal en su planilla, también tiene responsabilidad solidaria ² frente a terceros o contratistas que forman parte del equipo para completar el proyecto. La idea general es exponer que las personas no terminan siendo simplemente “números”, “recursos” o “centros de costos” sino que también existen aspectos que afectan el desempeño de las personas y es importante velar por el buen gobierno corporativo desde los frentes internos con los empleados y en los frentes externos de cara a los proveedores y contratistas.
- e. **Gestión de proyectos:** El trabajo de construcción se expone como un proyecto por etapas. El caso explica las diversas fases por las que atraviesa un proyecto y cómo gestionar imprevistos en sus distintas etapas (Análisis de Viabilidad, Planificación detallada, Ejecución, Seguimiento y control y cierre). Todo ello estipulado en la

² Responsabilidad Solidaria: “posibilidad de que el acreedor se dirija indistintamente y por el total de la deuda contra cualquiera de los deudores solidarios” (guíasjuridicaswolterskluwer, 2019).

duración de las actividades, desarrollo del cronograma, gestión de costos y presupuesto, gestión de riesgos, calidad, comunicaciones, interesados, adquisiciones y de Recursos humanos.

- f. **Gestión y relacionamiento con proveedores:** Punto clave que toda empresa necesita para sus operaciones diarias y el cumplimiento de sus objetivos; donde se tiene que calificar y segmentar para poder elegir a un proveedor, evaluar el riesgo, establecer cláusulas (términos contractuales) y realizar un monitoreo a fin de poder mitigar los riesgos futuros.
- g. **Negociación y resolución de discrepancias:** Para poder solucionar discrepancias y que los agentes interesados puedan llegar a un acuerdo que beneficien a ambas partes, es importante el sentido de la negociación, ya que da pie al diálogo, intercambio de intereses, ofrecimientos y a la disposición de aceptar cualquier condición de interés, donde se busque ceder para llegar a un punto neutral por ambos.
- h. **Ciclo de vida de empresa:** Entender en qué etapa del ciclo de vida empresarial se encuentra GR&G: nacimiento, crecimiento, expansión, consolidación o declive resulta relevante para la toma de decisiones empresariales, en ese sentido, GR&G se sitúa en la etapa de crecimiento. ¿Por qué no expansión? Porque con la expansión estaríamos abordando la incursión en nuevos mercados como provincias o el desarrollo de nuevos servicios como administración de activos, estos frentes escapan al alcance y objetivos principales del caso. Hasta el momento del caso, GR&G se encontraba promoviendo más proyectos en Lima con el fin de adquirir mayor cuota de mercado, consolidar la marca y potenciar su know-how en el desarrollo y ejecución de proyectos inmobiliarios de viviendas multifamiliares.

2.4 Metodología de investigación

El caso “GR&G: Construyendo una historia de éxito”, ha sido elaborado mediante fuentes primarias, es decir, entrevistas a los ejecutivos y directivos que han formado parte de la historia del caso, complementado con información pública del sector construcción y subsectores asociados, así como con reportes económicos.

2.5 Antecedentes relevantes para el uso del caso

- a. Punto de partida, fundación de GR&G, 2009.
- b. Primera licitación de GR&G con el Estado (SEDAPAL) en el 2010.
- c. Año 2013, segunda licitación, con el Instituto Nacional de salud del niño, para las sedes de Breña y San Borja.

- d. Años 2013 y 2014, lanzamiento de los primeros proyectos inmobiliarios de viviendas multifamiliares de GR&G, “Edificio Miguel Grau” y “Residencial La floresta”, respectivamente ubicados en los distritos de San Martín de Porres y Los Olivos.
- e. Año 2016, ralentización de licitaciones con el Estado. GR&G además lanza su tercer proyecto, residencial “Los Cedros” ubicado en el distrito de Comas.
- f. Año 2017, decisión de no continuar licitando con el Estado, siendo el último trabajo en la Base Naval del Callao.
- g. Año 2019, caída del valor agregado bruto de la construcción a nivel nacional en - 4.6% respecto al mismo periodo del año 2018.
- h. Años 2015, 2016 y 2017, acceso de numerosas familias en el país a créditos de vivienda.
- i. Periodo entre 2017 y 2019, incremento en 13% de ventas de nuevas viviendas.
- j. Años 2018 y 2019, aumento de capacidad adquisitiva de la población, ascendieron a 693 en febrero del 2019, un 24% en comparación al año 2018.
- k. 2018: Lanzamiento del proyecto Aldana 161.
- l. Inicios del 2019, comienzo de la construcción del proyecto Aldana 161.
- m. Mediados del 2019, inicio de problemas con contratista CONSEDI.

Personajes relevantes para el análisis del caso

- a. Gonzalo Palomino – Gerente General GR&G.
- b. Ingeniero Aldo Palacios – Gerente General de CONSEDI.
- c. Dr. Armando Flores – Gerente Legal de GR&G.
- d. Personal de GR&G.

2.6 Plan de enseñanza y dictado

Tabla 1. Plan de enseñanza y dictado

Intervalo de tiempo	Acciones y desarrollo en salón de clases
15 minutos	1) Decisión clave: Introducción a la problemática del caso, ¿debe continuar GR&G con los servicios de CONSEDI? Realizar una votación. 2) Ubicación en tiempo y espacio: GR&G ¿A qué se dedica? ¿Cuál es su propuesta de valor? 3) ¿A quién representamos en el caso?, definir con los alumnos que el caso se desarrollará desde la posición de Gonzalo Palomino
25 minutos	4) Mercado objetivo: ¿Cuál es el perfil del cliente de GR&G?, ¿En qué distritos ha enfocado y debería enfocar sus proyectos? 5) Análisis del sector: ¿Con qué empresas compete?, ¿Hay mercado por desarrollar?, ¿Qué amenazas pueden presentarse?
25 minutos	6) Gestión de un proyecto: ¿En qué etapa del proyecto Aldana nos encontramos? ¿Qué nivel de desface se tiene? ¿Implicancias para GR&G, CONSEDI, clientes, proveedores, otros? 8) CONSEDI: ¿Qué se puede hacer con el contratista? Plantear alternativas y criterios. Discutirlas. ¿Por qué se ha llegado a esta situación? ¿En qué falló GR&G? ¿En qué fallo CONSEDI?
8 minutos	9) Análisis de las opciones del caso y definir criterios. Luego evaluar la relevancia de los criterios ¿Cuáles tienen mayor peso? 10) Desde la perspectiva de Gonzalo, ¿qué decidirían? Llevar a los alumnos para que se realice una votación y hacer un conteo de la decisión. Solicitar justificaciones a un grupo de alumnos para que puedan explicar el porqué de su decisión, sobre todo revisando las ventajas y desventajas / riesgos de la alternativa seleccionada.
2 minutos	Explicar el desenlace del caso y las medidas implementadas, explicando aspectos que escapen al alcance del caso. Conclusiones del caso: principales aprendizajes

Fuente: elaboración propia

2.7 Diagnóstico del caso

El diagnóstico del caso se realizará analizando distintos aspectos asociados a la problemática que enfrenta el Gerente General de GR&G, Gonzalo Palomino. En ese sentido, se revisarán diversos aspectos siguiendo un enfoque de análisis de lo macro a lo micro:

- Análisis del sector inmobiliario.
- Estrategia de GR&G.
- Modelo de negocio GR&G.
- Perfil directivo de Gonzalo Palomino.
- Síntesis del problema de GR&G.

Sector Inmobiliario: Análisis de Porter

Para el análisis del caso se plantea que el alumno pueda dimensionar el sector y analizar el nivel de atraktividad de este. Para ello, se usará como herramienta el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Figura 1. Modelo Michael Porter



Fuente: Riquelme (junio 2015).

2.7.1 Poder de negociación con los clientes

GRG INMOBILIARIA dirige la venta sus unidades inmobiliarias al NSE A y B, entre 30 y 50 años, hombres y mujeres con buen registro crediticio, extenso historial bancario y continuidad laboral. Un segmento identificado en tener aspiraciones a crecer en estatus, con ingresos aproximados entre S/4,000 y S/12,000 Soles, para calzar a la capacidad de pago de cuota de su crédito hipotecario entre S/2,000 hasta 3,800 soles mensuales aproximados.

En este NSE, las personas buscan inmuebles con una relación calidad – precio consistente. Estos clientes, además son detallistas en sus requerimientos, buscan respuestas rápidas y una atención personalizada. Además, solicitan información de detalle como: documentación de arquitectura y especialidades del proyecto, opciones de financiamiento y conocer sobre la entidad financiera que respalda el proyecto.

El precio de las unidades inmobiliarias está determinado por la ubicación, área construida y calidad en los acabos; estos atributos se reflejan en el precio por metro cuadrado de venta. En tal sentido, considerando que existe un amplio mercado de compradores en el NSE A y B en Lima que continúan en la búsqueda de departamentos, GR&G cuenta con el respaldo de un

banco financiador y que las características de los departamentos de GR&G otorgan un grado de personalización, por lo que podemos indicar que el poder de esta fuerza es medio.

2.7.2 Poder de negociación con los proveedores

Para la ejecución de las obras civiles y el estar inmersos en uno de los sectores más dinámicos de la economía peruana, las empresas proveedoras de los materiales principales, siendo estas el acero y cemento, los cuales son considerados “commodities”, por la variación de precio según la oferta y demanda del mercado global.

El dinamismo del sector Construcción es prueba de ello, ya que, para el último trimestre del 2019, el valor agregado bruto el periodo del año 2018 donde se registró un decrecimiento de 4.6% respecto al mismo periodo en el año 2018 que registró un crecimiento de 7.92% como resultado del incremento del consumo interno de cemento en 4.04% y el avance físico de obras en 9.59% nacional (INEI, 2019). Dentro de los proveedores del acero, podemos encontrar a las empresas como: SiderPeru, Aceros Arequipa y productos importados de procedencia china o brasilera. En cuanto al cemento, producidas por las empresas: Cementos Pacasmayo, UNACEM o CEMEX; en ambos casos, son manejadas y distribuidas por empresas de materiales de construcción como: LAVIGA y TRADISA, Grupo Cabal; entre otros. Por todo ello, se puede concluir que hay pocos proveedores autorizados en el mercado, no existe diferencia alguna entre ellos por precios y condiciones de almacenamientos para los clientes; dando como resultado en esta fuerza, un poder medio.

2.7.3 Rivalidad entre competidores

Dentro del distrito de La Victoria, especialmente en la urbanización Santa Catalina donde se empezaron a desarrollarse un gran potencial para la demanda de futuras viviendas debido a la ubicación cercana a los distritos de Lima Top (San Isidro y San Borja) y Lima Moderna (Lince), empezando a que las autoridades municipales empiecen a favorecer ciertas condiciones y normativas municipales, como modificación los parámetros (más pisos), convirtiendo a Santa Catalina en una zona aún más atractiva para futuras inversiones inmobiliarias.

A continuación, se presenta una tabla de empresas competidoras relevantes con las que compite GR&G dentro de la venta de unidades Inmobiliarias, orientadas al mismo segmento en La Victoria y otros distritos de características similares.

Tabla 2. Empresas competidoras

Criterio	My Home	PROMSAL SAC	Constructora Vegal SAC
Trayectoria	Fundada 2004	Fundada 2007	Fundada 2009
Mercado objetivo y valor de vivienda	NSE A y B Entre S/ 335,000 y S/ 490,000	NSE A y B Entre S/ 195,000 y S/ 480,000	NSE A y B Entre S/ 230,000 y S/ 460,000
Proyectos Terminados	+ de 70 proyectos entregados	+ de 40 proyectos entregados	+ de 35 proyectos entregados
Proyectos en marcha	2 proyectos en La Victoria	Sin Datos	Sin datos
Propuesta de valor	Departamentos modernos, con finos acabados para familias de 2 a 3 dormitorios	Departamentos modernos, enfoque en buena iluminación natural y artificial. Concepto de vivienda "privilegiada" por acabados y ubicación.	Venden "Funcionalidad con precios accesibles". Se percibe calidad, pero no llega a un segmento realmente premium.
Área Vendible	Entre 54 y 82 Mt2	Entre 38 y 86 Mt2	Entre 45 a 98 Mt2
Diferenciador en el mercado	Resaltar ambientes comunes (gimnasios, piscina, zona BBQ)	Resaltar ambientes comunes y ofrecer acabados top para baños y cocinas	Destacan acabados en revestimiento. Son estéticos, pero no son de larga duración.

Fuente: elaboración propia

Todos estos proyectos están bajo el concepto de alta funcionalidad (unidades multifamiliares), con precios accesibles y beneficios generales reflejados en espacios de áreas comunes como gimnasios, piscina, Zona BBQ, sala de reuniones, cines, sala de diversión y áreas verdes; teniendo como resultado de esta fuerza, un nivel medio.

2.7.4 Barreras de entrada

Las barreras de entrada se consideran medias - altas debido a:

- Nivel de inversión alto necesario para la compra del terreno, maquinaria y equipos; así como la contratación de personal, proveedores y contratistas. La inversión de un proyecto como el de Aldana se estima en 10 millones de soles.
- Contar con el capital financiero necesario para garantizar las propuestas técnico-económicas a través de cartas fianzas, las cuales, son un requisito indispensable en el sector y especialmente para este segmento de mercado.
- Contar con experiencia en la ejecución de obras de tipo civil; así como en la instalación de todas las especialidades: sanitarias, eléctricas, datos, detección y extinción contra incendios, etc.

- Cumplir con los requisitos solicitados por las municipalidades competentes para el desarrollo y ejecución de la obra, como los certificados de parámetros, licencia de construcción, permisos para el uso de vías, etc.
- Cumplir con las preventas, necesarias para el inicio de la obra, esto lo determina el Banco financiador y es un punto clave para sostener el respaldo financiero
- Contar con experiencia inmobiliaria en el desarrollo de proyectos habiendo trabajado con entidades financieras (Bancos, cajas rurales, otros).

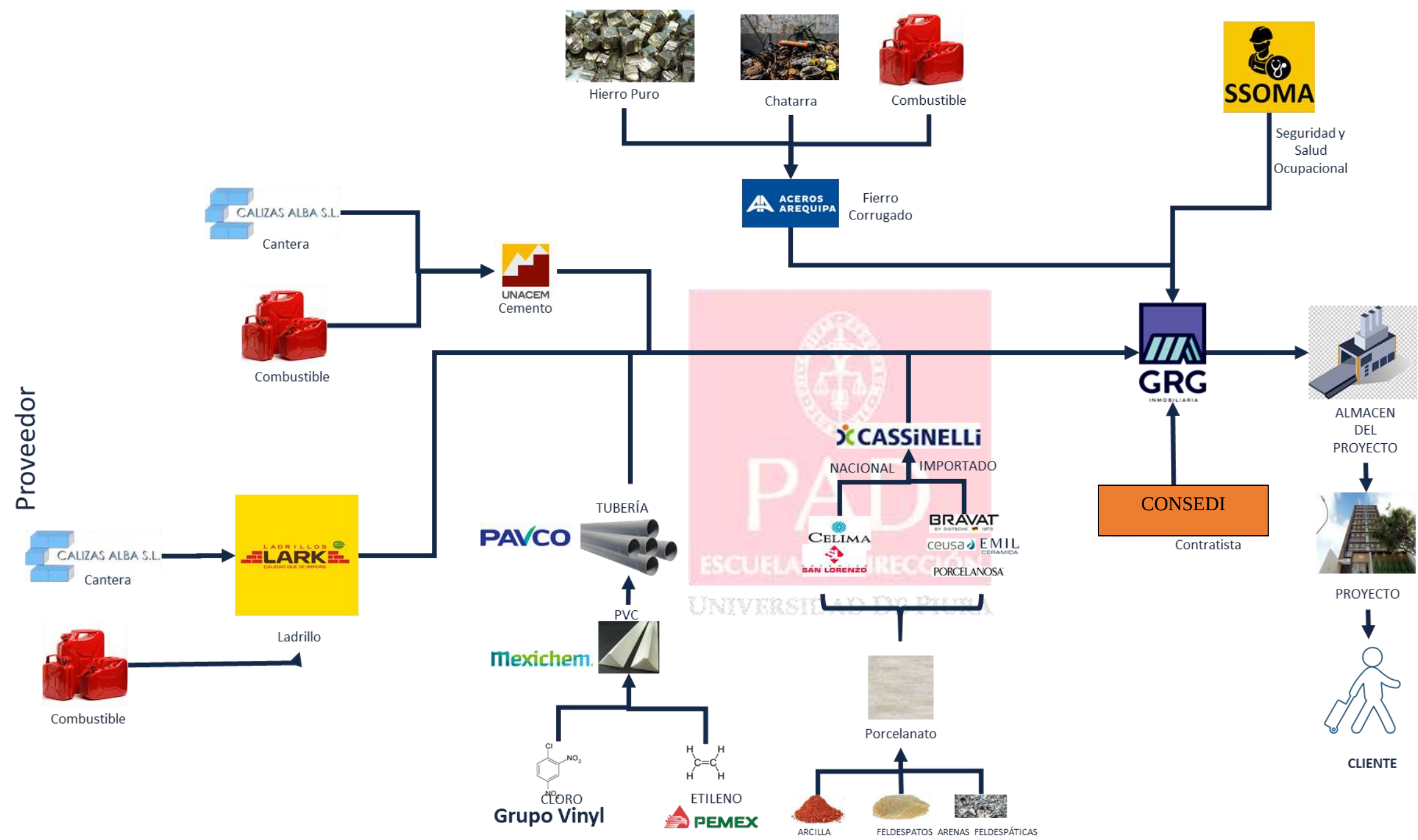
2.7.5 Amenaza de productos sustitutos

Existen algunos sustitutos para la propuesta de venta de unidades multifamiliares que presenta GR&G, ya que clientes pueden permitirse escoger entre otras opciones como:

- Alquileres: “Se conoce como alquiler al proceso mediante el cual dos partes efectúan la cesión temporal de un bien o servicio a cambio de una contraprestación que generalmente es de tipo económico” (Economipedia, 2020, p. 1).
- Leasing Inmobiliario: El leasing o arrendamiento financiero “es el contrato que tiene por objeto exclusivo la cesión del uso de bienes inmuebles, adquiridos para dicha finalidad según las especificaciones del futuro usuario, este tipo de acuerdos, que incluyen necesariamente una opción de compra, a su término, en favor del usuario”.
- Anticresis: “Modalidad de contrato donde el propietario entrega el bien inmueble como garantía de un pago futuro”. Así, la propiedad “pasa a posesión del acreedor, permitiendo que esta perciba rentas provenientes del uso y explotación del activo. Normalmente esta modalidad tiene un tiempo entre 03 a 05 años, luego de ello el bien pasa a poder del propietario” (Economipedia, 2020, p. 1).
- Negocios de Inversión: Actividad para personas con cierta estabilidad financiera, que les permite comprar inmuebles, en lugares accesibles o más céntricos, donde puedan generar una renta normal de alquiler, donde pueda verse reflejada la cuota a la par con su crédito hipotecario contenido para la adquisición del inmueble. Con ello, prácticamente podemos decir, que el inmueble se estaría pagando solo y que a lo largo del tiempo agregue valor al inmueble por la plusvalía.

Esta fuerza tiene como resultado, un poder bajo.

Figura 2. Cadena de suministro del negocio de GR&G



Fuente: elaboración propia

Explicación de la cadena de Suministro de GR&G:

1. Flujo de Información: Se da por aceptaciones y envíos de órdenes de compra, órdenes de servicio; en las que se estipulan acuerdos con cada uno de los proveedores para poder definir productos, servicios, importes totales y parciales, entregas, despachos, modalidades de pagos y penalidades por incumplimientos generales.
2. Flujo de Materiales: El consumo del total de los materiales que ingresan a cada proyecto (en este caso, ALDANA 161) son aprovechados según el cronograma de actividades de la obra en general. Donde cada insumo o material ingresa en una fecha programada para su realización. Esta coordinación en conjunto con los proveedores es primordial ya que hace que la inmobiliaria no llegue a generar ningún costo por almacenamiento ni recargo logístico (ver Anexo 24).
3. Flujo Económico: El pago y cancelación a los proveedores se dan por intermedio de valorizaciones realizadas por la entidad financiera, a través de un supervisor de obra, el cual aprueba el avance general del proyecto o logra determinar el nivel de retraso hasta la fecha; autorizando a través de un informe de obra la cantidad a desembolsar por parte de la entidad financiera para que de esta forma se pueda asegurar la realización del proceso constructivo y la continuidad del proyecto.
4. Servicios: Con ciertos contratistas finalistas o de acabados, el procedimiento de trabajo es previa aprobación de cotización, autorización de órdenes de compra o servicio y adelantos según avances de trabajo. Estos sobre todo participan en la segunda etapa del proceso constructivo, una vez terminado el “casco gris”.

Figura 3. Matriz de estrategia de GR&G



Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Modelo de negocio

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
- El Banco financiador BCP. - Contratista General de Construcción - Proveedores de productos y materiales - Contratistas de servicios - Agencias publicitarias - Páginas de venta de departamentos	- Promover el desarrollo de edificios multifamiliares. - Arquitectura - Gestión de proveedores y contratistas - Construcción - SSOMA Miembros clave Como miembros clave tenemos a: - Los colaboradores de gestión operativa (arquitectos, ingenieros, compradores, SSOMA) - Los colaboradores de gestión estratégica (Gerente general, gerente de operaciones) - Equipo de Ventas, Marketing y Post-Venta	“Construimos espacios, donde nosotros habitaríamos” - GRG ofrece una propuesta única a sus clientes, brindándoles la oportunidad de personalizar su inmueble con los acabados que desean, si lo compran en planos. - Flexibilidad en el financiamiento de sus unidades inmobiliarias, como por ejemplo financiamientos directos de la cuota inicial, estacionamientos y depósitos.	- La relación, con los clientes es directa y personalizada, brindando una asesoría integral a través de las distintas etapas del proceso. - Servicio Postventa Canales - Los correos electrónicos, Pág. Web, Redes Sociales (IG y Facebook) - La publicidad en las principales páginas inmobiliarias como Adonde vivir, Urbania y vallas publicitarias. - El branding en la fachada del edificio.	El perfil de clientes al cual la empresa está enfocada es a las personas del NSE A y B, que deseen vivir en Lima Moderna, entre edades de 30 a 55 años, que están buscando una vivienda cerca a sus centros laborales (San Borja, San Luis, San Isidro, Miraflores u otros)
Estructura de costos La estructura se presenta de la siguiente forma: - Costo por la compra de terreno. - Costo por la estructura de personal - Costo por el casco tarrajeado. - Costo por la implementación del casco tarrajeado (acabados). - Publicidad y marketing - Costos administrativos y financieros.		Fuentes de Ingreso Las principales fuentes de ingreso de la empresa son las ventas de las unidades inmobiliarias, en las etapas de Pre-venta y tramos durante la construcción.		

Fuente: elaboración propia

En base al modelo CANVAS se concluye que los aspectos críticos del negocio para la Inmobiliaria GR&G son:

- Diseños arquitectónicos con una orientación hacia la funcionalidad, estética y con armonía de espacios, ofreciendo la personalización de los departamentos según requerimientos de los clientes.
- El equipo directivo y operativo de GR&G conformado por profesionales capacitados, jóvenes, altamente productivos orientados al servicio y atención de los clientes.
- Equipo de ventas y sus capacidades para entender los requerimientos de los clientes, hacerles seguimiento, brindarles soporte, cerrar la venta y encaminar las actividades hasta la entrega de los inmuebles.
- El soporte de proveedores y contratistas con experiencia y que son referentes por su calidad de trabajo, responsabilidad, flexibilidad y cumplimiento.
- En ese sentido el modelo de negocio de GR&G, considera enfocarse en la gestión y dirección del proyecto tercerizando la construcción en socios estratégicos clave como el contratista del caso. Por ello, las desviaciones que genere el trabajo de este último que no puedan ser amortiguadas por los buffers de tiempos pueden tener un alto impacto en los tiempos y costos del proyecto. Sobre todo, considerando que el proyecto nace con una fecha de entrega definida que fue inicialmente 26/10/2019 para el proyecto Aldana.

En el análisis del Estado de Situación Financiera se muestra una liquidez positiva de caja en corto plazo, dado que los pasivos diferidos corresponden a una futura realización o reconocimiento de ventas de inmuebles cuando se transfiera con la entrega física de los mismos y esta a su vez guarda correspondencia con el respectivo costo de los productos en proceso (departamentos en construcción).

Las obligaciones de corto y largo plazo también estarán cubiertas con el nivel de flujo que mantiene la empresa lo cual representa un buen indicador de solvencia que también es respaldado con el patrimonio neto acumulado de la empresa.

2.8 Análisis de los Estados Financieros de GR&G – Año 2019

Para entender la situación financiera al 2019 de GR&G se analizarán indicadores relevantes del modelo DUPONT.

Tabla 4. Indicadores relevantes del modelo DUPONT

Ratios (ROE)	Resultado del Ejercicio		426,748	=	29.79%	
	Total Patrimonio		1,432,357			
Ratios (ROA)	Resultado del Ejercicio		426,748	=	6.50%	
	Total de Activos		6,570,249			
Ratios (ROS)	Resultado del Periodo		426,748	=	26.19%	
	Ingreso por Venta		1'629,370			
Rotación de Activos	Ingreso por Venta		1'629,370	=	24.80%	
	Total de Activos		6'570,249			
Análisis DUPONT	Resultado del Periodo	x	Ingreso por Venta	x	Multiplicador Capital	
	Ingreso por Venta		Total de Activos			
	426,748	x	1'629,370	x	6'570,249.12	
	1'629,370		6'570,249		809,000	
	0.2619	x	0.2480	x	8.12	
	52.75%					

Fuente: elaboración propia

2.9 Análisis del directivo: Gonzalo Palomino

Además, para complementar el análisis del sector y del modelo de negocio de GR&G es necesario entender a Gonzalo Palomino en sus distintas dimensiones, motivos y motivaciones. No solo porque es el personaje principal y decisor del caso, sino porque esta situación expone

situaciones de alta complejidad y presión que un joven Gerente General debe afrontar, incluso con repercusiones legales, estando involucrados una entidad financiera, proveedores y clientes con los cuales se tenía compromisos ya pactados.

Además, el proyecto Aldana representa un nivel superior de madurez organizativa y de crecimiento en experiencia constructiva que GR&G podrá aprovechar para futuros proyectos, asumiendo desafíos constructivos mayores en nuevas ubicaciones.

Figura 4. Cuadro de análisis de Directivo de Gonzalo Palomino

Motivos	Motivación	Dimensiones de directivo
• Extrínseco 1. Reconocimiento por proyecto inaugurado 2. Premiación por buenas prácticas corporativas 3. Felicitaciones de algún cliente por redes sociales 4. Publicidad con su nombre y rostro en pancartas, carteles por negocios exitosos • Intrínseco 1. Experiencia por aprendizaje ante situaciones con contratistas complicados 2. Mayor capacidad de análisis por haber concluido un proyecto más 3. Aprendizaje operativo por dominar habilidades de negociación 4. Aprendizaje estructural por establecer y armar cláusulas de niveles de servicio con contratistas • Trascendentes 1. Otorgar vivienda a familias 2. Generar puestos de trabajo 3. Brindar desarrollo a comunidad	• Espontánea 1. Experimental y emocional 2. Perder la paciencia con contratista 3. Tomar decisiones impulsivamente afectando al proyecto 4. Decisiones que surgen automáticamente ante momentos de crisis 5. Despido de empleados 6. Responsabilizar a otros 7. No asumir responsabilidades como líder • Racional 1. Toma de decisiones con información 2. Análisis de información abstracta 3. Posibilidad de evaluar a priori decisiones como convenientes o inconvenientes 4. Decisiones con racionalidad y virtualidad 5. Análisis de la situación de disconformidad con contratista y consideración de las alternativas de solución	• Dimensión estratégica 1. Aumento de eficacia en la situación 2. Incrementar rentabilidad 3. Incrementar ventas 4. Reducir costos 5. Encontrar eficiencias 6. Generar economías de escala • Dimensión ejecutiva 1. Gestionar buena cultura organizacional 2. Buen trato y consideración a empleados 3. Respeto y valoración a todos • Dimensión liderazgo 1. Motivar por igual a todos para alcanzar objetivos 2. Aumentar la unidad en el equipo 3. Dar el ejemplo en la solución de problemas y gobierno de personas

Fuente: elaboración propia

Estilo de liderazgo de Gonzalo – directivo de GR&G

La trayectoria de Gonzalo como directivo dentro del marco histórico de todo el caso expone 3 etapas decisivas que contribuyen al crecimiento, aprendizaje y experiencia de Gonzalo. Estos 3 momentos han marcado la pauta para que replantee su estilo de liderazgo, tomando en cuenta que en cada momento se han presentado situaciones no favorables algunas de responsabilidad directa de Gonzalo y otras de responsabilidad indirecta. Importante entender que la responsabilidad indirecta no implica desentenderse del problema, sino reforzar el empoderamiento en alguna persona de su equipo para que tome acción directa sobre el problema, entendiendo que es vital solucionarlo por la salud del proyecto Aldana 161.

Tabla 5. Experiencia de Gonzalo Palomino – estilo de liderazgo

Fase	Circunstancias	Hechos	Estilo de liderazgo con las personas
Primeros pasos de GR&G en construcción. Año 2013, inicio del Proyecto "Miguel Grau"	Favorables. Primeros pasos en planificación y ejecución de proyectos inmobiliarios. Inicio reservado en sector inmobiliario. Aproximación cuidadosa, conociendo el mercado. No se toman decisiones emocionales ni con prisa.	- Delega función de Comprador al Sr. Johnn - Contratación de maestro de obra para casco y acabados - El mismo Gonzalo manejó Comercial y Ventas - Buen potencial en el distrito. Inician gestiones para un segundo proyecto "Residencial La Floresta"	- Reservado, conservador. - Incursionando en nuevo rubro - Punto positivo hacia la delegación de Compras - Asume función Comercial, le favorece por un trato directo con el comprador e ir conociendo el negocio de venta de departamentos
Proyecto "Los Cedros" - Tercer proyecto luego de "Miguel Grau" y "La Floresta"	Potencial para la empresa. Dos proyectos con resultados favorables. Equipo de GR&G más numeroso.	- Incorporación de un arquitecto a tiempo completo - Contratación de asesores inmobiliarios externos - Mayor visibilidad en la cadena de valor de Marketing y Ventas - Adopción de medios publicitarios con inversión	- Más notorio, mayor visibilidad - Significativamente, mayor confianza - Incremento de delegación de responsabilidades - Mayor responsabilidad de supervisión - Estilo colectivo, integrador
Proyecto Aldana 161 y negociación con CONSEDI a raíz de incumplimiento con plazos del contrato	Tensión. Conflicto. El proyecto sufría atrasos por incumplimiento de los plazos de fases de construcción. Posible impacto con clientes por retraso de entrega.	- Atrasos en la culminación de la primera fase del proyecto - Comunicación incompleta entre GR&G y el proveedor - Bajo nivel de control y supervisión por parte de dirección de GR&G - Cambio del Ing. residente de obra por parte de CONSEDI sin avisar a GR&G.	- Al inicio, pasivo y reactivo - Ligero exceso de confianza con el equipo - Migrar hacia un estilo más autoritario al notar los atrasos - Imperativo porque tuvo que acudir al soporte Legal para poder negociar con CONSEDI

Fuente: elaboración propia

En base a la información de la tabla anterior se puede concluir que Gonzalo Palomino conoce el sector construcción y que se encuentra en una etapa de consolidación de sus capacidades como directivo. En GR&G ha logrado construir un equipo que confía y cree en sus capacidades, además de ir consolidando una cultura dinámica, responsable y de mucha confianza a través del trabajo diario. Además, Gonzalo ha brindado un espacio de desarrollo y crecimiento profesional tanto al equipo de arquitectos, compradores, ingenieros y comercial.

Por otro lado, se confirma que hay espacio para que Gonzalo pueda ir perfeccionando sus capacidades de gestión, seguimiento, control y delegación. Siendo, este tema un punto clave que le permitirá crecer como profesional.

La experiencia con el contratista CONSEDI, le enseña que en gestión la confianza y el control son dos ámbitos que van de la mano y que a pesar de que el control se delegue en colaboradores como los compradores, el deberá reforzar esta función con personal cuyo conocimiento sea más técnico y su capacidad de control sea más profesional con relación a los costos, tiempos y calidad del trabajo constructivo.

2.10 Situación con CONSEDI

- Deberes contractuales de GR&G y CONSEDI:
- CONSEDI: Dentro de los puntos relevantes e importantes dentro del tema contractual inicial celebrado entre las partes, la prioridad de trabajos de demolición, excavación, cimientos de muros anclados, construcción de cisternas, sótanos y semisótanos, y la construcción desde el primer nivel al octavo piso; es decir, dejar el proyecto en el proceso de “casco gris”.
- GR&G: Por su parte, la gestora inmobiliaria tenía el deber de cumplir cabalmente con los pagos según las valorizaciones acordadas según los avances de los trabajos en obra. Además, al final de obra, GR&G se encargaría de la etapa final de acabados, denominada “obra blanca”.
- Errores de CONSEDI: A lo largo de la relación contractual, CONSEDI tuvo los siguientes errores: Descoordinación en el área de Logística (Desabastecimiento de materiales en obra), mal manejo financiero destinado para el proyecto “ALDANA 161”, falta de seguimiento al avance de obra.
- Errores de GR&G: Gonzalo y su equipo deben reconocer que se pudo haber planteado un control más minucioso con el fin de corregir acciones de CONSEDI en una etapa más temprana del proyecto, generando un valioso aprendizaje para proyectos futuros con el fin de fortalecer sus medidas de control y supervisión hacia terceros

Actualmente (21/09/2019), el proyecto Aldana se encuentra en un grado de avance del 68%, considerando la estructura del “casco Gris” terminada y pasando a la fase de la preparación de los ambientes para entrar a los acabados por departamento. El desempeño de CONSEDI está generando retrasos por sobretiempos. A la fecha, el proyecto ya debería encontrarse en la recta final, con un 80% de avance, lo que llevaría sin duda a colocar una mayor cantidad de cuadrilla de obreros, replantear y aplazar la fecha de entrega de unidades inmobiliarias y sobre todo, evaluar la culminación de las relaciones entre constructora – cliente y constructora – banco financiador.

Además, es relevante mencionar que dirigir un proyecto bajo este clima de tensión deteriora la confianza y genera cansancio y frustración natural por culminar a tiempo. Después de varias reuniones, ambas empresas decidieron para beneficio conjunto un acuerdo que permitiera una tranquilidad tanto de avance de obra (culminación de trabajos) y liquidación final de obra. El canal de comunicación estaba abierto por la misma relación entre los gerentes, había ánimos para solucionar y tender puentes; por ello, decidieron compartir y asumir funciones de manera conjunta para evitar problemas mayores en el futuro.

En la figura 5 se observa el impacto en términos de sobre costos y dilatación de tiempos.

Teniendo como partida inicial, el presupuesto para el Proyecto “ALDANA 161” por un total de \$2'203,253 dólares americanos o de S/ 7'711,383.00, importe en Soles, cifras en un escenario normal de construcción e implementación de acabados relacionado a un proyecto de dicha envergadura. Un costo total identificado y un tiempo estimado de realización de 14 meses.

En la figura 6 se presenta cifras de la utilidad esperada por GR&G, y los porcentajes de rentabilidad relacionada a las ventas, inversión total y aporte inicial.

Figura 5. Presupuesto del Proyecto “ALDANA 161” (Ver Anexo 23)

I. DETALLE DE INGRESOS (Cifras en US\$)					
	Nº	m2 vendibles	Precio x m2	US\$	
Departamentos	16	1,500.00	1,650.00	2,475,000.00	
Estacionamientos	14	175.00	925.00	161,875.00	
Depósitos	7	43.90	420.00	18,438.00	
TOTAL	37			2,655,313.00	

II. INVERSIÓN (Cifras en US\$)					
				%	Unitarios
Terreno	(incluye valor de terreno, alcabala, demolición)	665,000		30.2%	1,894.59
Construcción					
Costo directo (Incl. IGV)	por m2	1,194,697.73		54.2%	546.71
Obras Prov. y Servicios		41,486.05			
Estructuras		383,830.95			
Arquitectura		417,556.53			
Instal. Sanitarias		121,912.10			
Instal. Eléctricas		121,912.10			
Varios					
Equipamiento		108,000.00			
Gastos Generales de obra		161,548.27		7.3%	
VALOR NETO		1,356,246		61.6%	
Póliza CAR		3,832			
Instalación de Servicios		6,707.69			
VALOR TOTAL (m2 útil)		1,366,786		62.0%	
Costos indirectos					
Proyectos-construcción		23,532		1.07%	68.59
Anteproy., proy., licencias, g. notar, g.registr		15,548		0.71%	
Publicidad y comisión de ventas		56,152		2.55%	
Gastos administrativos		60,772		2.76%	
Gastos financieros y comisiones y otros		15,464		0.70%	
Total Otros		171,467		7.78%	
TOTAL INVERSIÓNv (Cifras en US\$)		2,203,253		100.0%	
TC = 3.5	TOTAL INVERSIÓN (Cifras en Soles)	7,711,386			

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Cuadro de rentabilidad e indicadores financieros del Proyecto “ALDANA 161”

III. UTILIDAD Y RENTABILIDAD		US\$	
Utilidad		452,059.74	
Rentabilidad	Sobre Ventas	17.0%	
	Sobre Inversión Total	20.5%	
	Sobre Aporte	57.8%	
IV. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO			
Aporte Propio		782,073	35.5%
Aporte Bancos		730,021	33.1%
Pre - Ventas	32%	712,231	32.3%
INVERSIÓN TOTAL		2,203,253	100.0%

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta que los problemas con CONSEDI no solo tuvieron repercusiones legales y entrapamientos de negociaciones; sino que también afectó la rentabilidad del proyecto y un aplazamiento en el cronograma de entrega de las unidades inmobiliarias, tiempo que se calculó en 04 meses adicionales al proyectado.

Un importe adicional por conceptos de penalidades por la demora en entregas de unidades inmobiliarias, consideraciones en el personal de obra, administrativo y de ingeniería; además de solucionar trabajos inconclusos según el cronograma inicial de obra; haciendo un total de 258,000 soles adicionales al presupuesto inicial.

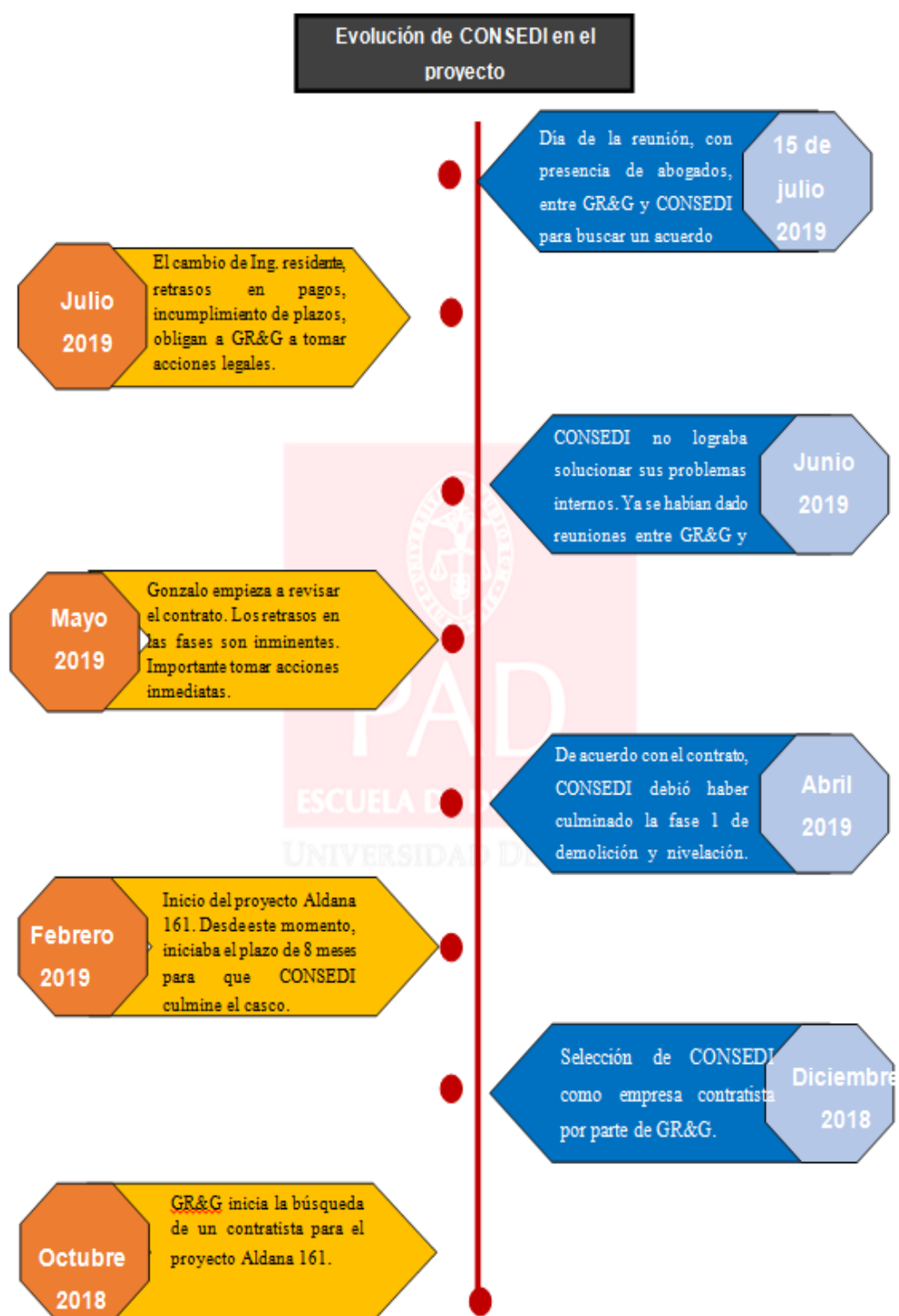
Dicho importe representa un incremento de 3.35% a la inversión total del proyecto, que sin duda disminuye las expectativas de obtención de una utilidad inicial, que se ve mermada en un 16% (disminuyendo en 73,714.30 dólares), afectando además a los demás indicadores importantes para la evaluación del proyecto inmobiliario.

Tabla 6. Nueva utilidad e indicadores del proyecto “ALDANA 161” – Post problemas con CONSEDI.

III. Utilidad y rentabilidad		US\$
Utilidad		378,345.44
Rentabilidad	Sobre Ventas	14.20%
	Sobre Inversión Total	16.60%
	Sobre Aporte	48.40%

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Línea de tiempo de sucesos con CONSEDI



Fuente: elaboración propia

2.11 Alternativas y criterios de solución

Para evaluar las alternativas primero se definirán los criterios relevantes siendo explicados, luego se procederá a analizar las opciones en base a dichos criterios y finalmente se argumentará la selección de la alternativa y se detallará un plan de acción.

Criterios para la toma de decisiones

- **Económico – presupuesto de obra:** Explicación de cómo y cuánto afecta en la rentabilidad del proyecto y gastos la decisión que se planea tomar. Es clave para este análisis el entendimiento de incurrir en pasivos o buscar eficiencias que permitan obtener una mayor rentabilidad. Esto involucra un cambio general en el presupuesto inicial de obra, sujeto a variaciones y adicionales producto de atrasos y paralizaciones constantes en obra.
- **Tiempo de entrega y relación con clientes:** Definir cómo y cuánto impacta en un cliente el retraso de la entrega del departamento. A qué riesgos se somete la empresa y qué tipo de sanciones podría recibir que interfieran con las operaciones. Además de someterse a problemas con entidades como INDECOPI (Protección del consumidor) y denuncia a través de redes sociales.
- **Relación con banco financiador:** Si el proyecto se extiende, se incurren en más costos variables y fijos. ¿Cómo se refleja este impacto en las cuentas de GR&G y qué tanto afecta al desempeño de la empresa?
- **Relación con proveedores:** La toma de decisiones debe considerar que los terceros son importantes para la construcción, en tal sentido, GR&G debería analizar qué problemas puede traer cortar relaciones con este contratista y cómo le va a impactar en las operaciones.
- **Aprendizaje: equipo GRG:** La empresa debe entender que, al ser una constructora, debe ser dueña de ciertos procesos y otros los debe delegar por medio de una tercerización. GR&G debe definir si se sigue concentrando en actividades “core” del negocio o si asumirá terrenos como el de CONSEDI y si realmente puede afrontar la carga y gastos para ello.
- **Asuntos legales:** Ambas partes deberán gestionar el contrato, y tener la base legal como herramienta de gestión de riesgo, posibilidades de mitigar y evitar un mayor impacto, desde lo económico con penalidades y retribuciones.

Tabla 7. Análisis de las alternativas relación criterios versus alternativas

Criterios	Rescindir contrato y buscar otro contratista	Confiar el proyecto completo en el Propio Gerente de CONSEDI	Rescindir el contrato y que GR&G asuma la construcción.	Buscar la opción de compartir y asumir funciones con CONSEDI
Económico – Presupuesto de obra	+ 15% desviación presupuestal por penalidades y gastos legales.	¿? \$ dependiendo pedidos y propuestas de gerente CONSEDI.	+ 10% por asumir costos laborales directos.	+ - 3% de aumento en presupuesto por actividades de sobretiempo para cumplir con tiempo de entrega.
Tiempo de entrega/Relación con clientes	+ 10% extensión tiempo entrega.	+ - 5% extensión tiempo de entrega.	+ - 20% extensión tiempo de entrega por incorporar nueva responsabilidad.	+ - 3% extensión tiempo de entrega.
Relación con banco financiador	No favorable. Situación inestable. Perjudicial para futuros proyectos.	No favorable. Acuerdo inicial fue con GR&G. Movimiento riesgoso.	No favorable. GR&G va a tener que incurrir en mayores costos. Solicitará extensiones de línea.	Incertidumbre. Es la opción menos riesgosa y la que menos impacto financiero podría traer. Está en manos de GR&G y CONSEDI negociar y retomar el proyecto.
Relación con Proveedores	Riesgoso. Imagen no favorable por relación negativa con contratista. Proyecta inestabilidad.	Riesgoso. Proveedores han negociado y acordado con GR&G. Incertidumbre si CONSEDI respetará acuerdos previos.	Riesgoso y negativo para imagen de GR&G. GR&G no tiene experiencia asumiendo el total de la construcción. Proveedores con incertidumbre.	Es el escenario menos incierto. Los proveedores pueden tener una imagen favorable por la negociación armoniosa entre GR&G y CONSEDI. No queda en riesgo sus acuerdos con GR&G.
Aprendizaje: GRG y Equipo	Prácticamente nulo aprendizaje. Salida rápida. Esquivar problemas.	Nulo aprendizaje. Trasladamos situación no favorable a otra persona. Escapamos de responsabilidades.	Definitivamente habrá mucho aprendizaje, pero en una curva compleja y no es el mejor momento para experimentar.	Mucho aprendizaje. Capacidad de negociación, empatía, resolución de conflictos, planteamiento de presupuestos, empoderamiento.
Asuntos Legales	Costoso y sumamente laborioso. No hay tiempo para enfocar esfuerzos a estos trámites.	Riesgoso. Si la gerencia de CONSEDI comete errores, ¿GR&G asume consecuencias?	Riesgoso y laborioso. GR&G puede entrar en terrenos que desconoce y AALL tendrán que enfocar esfuerzos que generen sobrecostos y sobretiempos	Aproximación más pacífica y saludable. Implica negociar, llegar a un consenso, reestructurar bases y penalidades. Tomará menos tiempo que los otros escenarios y será lo más eficiente para la situación del proyecto.

Fuente: elaboración propia

Alternativa Seleccionada

Luego de analizar las distintas alternativas y sus criterios, se implementaría “Buscar la opción de compartir y asumir funciones con CONSEDI”, basados en las implicancias que tendrían los criterios más relevantes como son: presupuesto de obra, tiempo de entrega - relación con los clientes, y sobre todo la relación con el banco financiador. Este último criterio tiene mayor peso, ya que hay una clara dependencia y relación directa de tener a un banco financiador del proyecto a favor de la promotora y que proyecto a proyecto las condiciones financieras sean aún positivas de cara al desarrollo de un siguiente proyecto inmobiliario para GR&G.

Si la experiencia en este proyecto “ALDANA 161” no era la esperada para el banco financiador, cabía toda probabilidad de que el desarrollo de un siguiente proyecto sea negado o puedan sufrir cambios de condiciones en contra para el promotor. Pasando desde un mayor aporte inicial y aumento de número de preventas de unidades inmobiliarias para poder activar el proyecto.

2.12 Plan de acción

El Plan de acción se puede ver en la figura 8.

Y los planes a futuro: Información adicional al caso

Finalmente, Gonzalo era consciente de que estos problemas no podían repetirse, por lo que pensaba en esta experiencia por más negativa que fuera, tenía que rescatar los puntos para relevantes para verlos como una oportunidad de mejora.

GRG tenía como objetivo a Mediano plazo, el no depender de un contratista general de la construcción, se planteaba desarrollar un área de Operaciones para que puedan tener el control de las compras de materiales, una relación directa con los proveedores generales, control financiero de la obra y coordinación general de las actividades y programaciones acorde al cronograma de obra; con ello, minimizar todos los riesgos ocasionados por la falta de material, evitar los retrasos o paralizaciones por errores logísticos.

GRG tenía proyectado manejar los proyectos inmobiliarios de esta forma, ya que se consideraba una actividad Core del negocio, que tenía espacio de mejora, generación de ahorros y un mayor control en todo el proceso del desarrollo inmobiliario. El único ámbito que se mantendría tercerizado sería la Mano de obra directa.

Figura 8. Plan de acción

Corto



El objetivo en el corto plazo es re acomodarse al cronograma planteado luego de tomar la decisión.

Gonzalo debe establecer una mesa redonda entre el equipo GR&G dedicado al proyecto y la dirección de CONSEDI con tres objetivos principales:

- ✓ Revisar el nuevo Gantt del proyecto y comunicar las fechas de supervisión de avance de obra.
- ✓ Establecer responsables de control en cada área del proyecto (presupuesto, ingeniería, RRHH, comercial). El proyecto necesitará control continuo y preciso.
- ✓ Diseñar estrategia de comunicación a clientes por una eventual demora en entrega. Establecer un programa de incentivos para que la experiencia no sea incómoda.

El corto plazo se establece desde el día de la reunión hasta 3 meses después, durante cada mes, deben haber por lo menos 2 reuniones de control con el fin de supervisar al mínimo detalle el nuevo curso del proyecto. Gonzalo debe cuidar no caer en un “micro management” que incomode al equipo.

Mediano

El objetivo en el mediano plazo es cumplir con las fases 1, 2 y 3 del proyecto y que las desviaciones presupuestales no superen el 5% del valor inicialmente contemplado para el proyecto.

Gonzalo debe garantizar que su equipo cumpla con los puntos de control establecidos durante los meses de la etapa del corto plazo. Una vez que el proyecto tome curso nuevamente, Gonzalo deberá asumir una función de “controller” para evitar que ocurra una desviación de costos por tomar un ritmo más acelerado con el fin de no impactar significativamente en la fecha final de entrega.

El mediano plazo tomará un horizonte de tiempo total de 9 meses, intervalo de tiempo suficiente para verificar que las medidas de supervisión acordadas en la reunión de julio estarían contribuyendo en mantener una velocidad adecuada con seguridad y sin comprometer calidad del entregable.

Gonzalo debe preocuparse durante este tiempo en continuar desarrollando a su gente, habiendo recapacitado por la situación riesgosa por la que atravesaron.

Largo



El objetivo en el largo plazo es entregar el proyecto con la mínima desviación en fecha de entrega, garantizar el mínimo de fallas de la edificación y establecer una nueva cultura de trabajo en gestión de proyectos

Gonzalo debe reunirse con su equipo comercial para lanzar una experiencia de entrega lo suficientemente buena como para compensar la ligera demora de entrega con el comprador. Será interesante explorar posibilidades como:

- ✓ Algún descuento en alianza con alguna mueblería, por ejemplo.
- ✓ Un vale para una cena de lujo con algún restaurante que ofrezca delivery.
- ✓ Otorgar el diseño interior integral en las unidades inmobiliarias.
- ✓ Ofrecer un sorteo entre primeros propietarios para 3 premios de gastos fijos (agua y luz) todo pagado el primer mes.

Adicionalmente, de cara a la conclusión del proyecto, Gonzalo debe instalar una nueva forma y cultura de trabajo en gestión de proyectos mucho más ágil con su equipo. Debe explorar posibilidades como:

- ✓ Establecer un ambiente en la oficina del tipo “taller de creatividad” para ofrecer un ambiente flexible y moderno para pensar en ideas disruptivas.
- ✓ Incorporar a su equipo el uso de herramientas digitales de colaboración como Mural o Trello que son plataformas para trabajar controles de proyectos de manera muy ágil y fácil.
- ✓ Realizar una integración en donde puedan identificar y reconocer todos, incluido Gonzalo, oportunidades de mejora a raíz de la experiencia de Aldana 161.
- ✓ Gonzalo debe tomar eventualmente, una vez al mes quizás, una sesión de mentoring o coaching que, como directivo, le ayude a repensar sus formas de trabajo y liderazgo.

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El sector construcción es uno de los más importantes para el país ya que aporta regularmente entre el 5% y 8% del PBI nacional, considerando además que es un sector activador por excelencia de muchas actividades extractivas que fomentan altos niveles de empleo nacional y generación de muchos puestos de trabajo en diversos NSE. Este sector provee de refugio y vivienda a las familias a nivel nacional, de diversos NSE por medio de iniciativas públicas y privadas. Permite a las familias del país acceder a una vivienda que ofrezca necesidades mínimas de refugio y convivencia para que la sociedad pueda desenvolverse en sus quehaceres diarios y activar la economía.

Se entiende por proyecto inmobiliario al conjunto de pasos calendarizados y organizados eficazmente que permitan la construcción de una estructura segura y perdurable en el tiempo con fines de vivienda, negocios, almacenaje, comercial u otros, y que además cuente con las características mínimas para ser considerado un espacio apto habitable por periodos prolongados de tiempo, sin poner en riesgo la integridad de sus ocupantes y/o activos, materiales o cosas que sean almacenadas en ella.

La cadena de suministro de una empresa constructora permite activar diversos subsectores con el fin de abastecer a los proyectos en marcha. De la misma forma, esta cadena ofrece mucho dinamismo en campos como transporte, seguridad y salud en el trabajo, ingeniería, arquitectura, marketing. Es una cadena compleja y extensa que tiene la capacidad de extenderse, así como lo requiera el proyecto, y debe ser entendida por el directivo al 100% y comunicada a todo su equipo de gestión para lograr sintonía durante la ejecución del proyecto.

GR&G mantiene una estrategia de negocio orientada a ofrecer viviendas multifamiliares con pocos departamentos, entre 10 y 15, por proyecto, apostando por pocas familias en un edificio para buscar tranquilidad, armonía, silencio y reducir al mínimo la posibilidad de conflictos por múltiples familias que pudieran encontrar discrepancias al momento de administrar un edificio.

GR&G diseña sus proyectos y los ofrece al mercado sin espacios de áreas comunes con el objetivo de aprovechar al 100% los metros cuadrados construidos. También apuesta por ofrecer departamentos lo más completos posibles, con el fin de no depender de zonas comunes para la comodidad de los inquilinos. GR&G apuesta por una convivencia conservadora, tranquila, amena y por proyectos que ofrezcan pocas viviendas para no dificultar gestiones y acuerdos de juntas vecinales internas.

La gestión con proveedores y contratistas es clave para lograr un abastecimiento temprano, continuo y preciso con el fin de mantener niveles de inventario y servicio óptimos para garantizar el avance del proyecto.

CONSEDI, como contratista del proyecto, mantuvo una comunicación discontinua y no clara. No estuvo operando al margen de lo estipulado en el contrato y ello se demuestra con atrasos en la entrega de fases del proyecto. Además de lo anterior, CONSEDI realizaba cambios en el equipo sin consultar a GR&G, como, por ejemplo, el cambio del ingeniero residente de obra, posición clave para llevar a cabo el proyecto de acuerdo con lo planificado.

Gonzalo Palomino, director de GR&G, conoce el sector Construcción y ha atravesado por cuatro etapas interesantes dentro de su carrera en dicho sector. Él y su equipo tuvieron la iniciativa y valentía de aventurarse hacia la edificación de inmuebles multifamiliares bajo el concepto de: privacidad, armonía, seguridad y calidad en cada uno de sus cuatro proyectos. Gonzalo ha experimentado lo que implica gestión de equipos en proyectos inmobiliarios, delegación de responsabilidades y comprensión del cliente dentro del mercado objetivo al que GR&G busca atender. La experiencia con Aldana 161 deja un precedente interesante no solo para la compañía GR&G, sino para el mismo Gonzalo, haciéndole ver que debe mantener procesos de control y supervisión al momento de delegar funciones, debe también establecer medidas de control para sus proveedores y contemplar medidas de contingencia en los contratos legales para evitar dilataciones en las fechas de entrega de los proyectos.

El aprendizaje para Gonzalo debe apuntar a convertirlo en un directivo más experimentado, con mejor capacidad para la toma de decisiones y debe darle un enfoque con mejor “lectura” de negocios, de tal manera que pueda anticiparse a imprevistos y también contemplar planes de contingencia para escenarios no esperados.

GR&G mantuvo una posición de supervisión y control poco estratégica. Es preciso resaltar que los controles no tenían un cronograma establecido, las áreas de arquitectura e ingeniería no estaban informando oportunamente al a dirección de GR&G sobre retrasos, la misma dirección de GR&G no mantenía una postura proactiva de cara a los avances del proyecto y finalmente se tuvo que llegar a una medida medianamente extrema con las áreas Legales para poder dar solución mediante una negociación.

El planeamiento de la obra debe ser realizado en forma conjunta entre los directivos, proveedores y el personal a cargo (ingenieros, supervisores, arquitectos y especialistas), para que se puedan identificar los alcances, análisis y programación de obra, evaluando las restricciones que pudieran presentarse por cada una de las tareas programadas y luego controlar si lo programado se llegó a ejecutar cumpliendo las metas de calidad, tiempos y costos.

Definir un contrato de obra estándar para contratistas, en el que es indispensable definir el alcance de los trabajos a realizar de ambas partes (derechos y obligaciones) reforzado con un equipo de supervisión que sea consciente de dichos acuerdos. Esto debe ser reforzado haciendo específico los canales para compartir información (avances y valorizaciones), periodicidad, responsables, formatos, e indicadores.



Bibliografía

- BBVA Research. (2019). *Mercado de viviendas nuevas y oficinas Prime en Lima Metropolitana*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-mercado-de-viviendas-nuevas-y-oficinas-prime-en-lima-metropolitana/>
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2018). *Informe Económico De La Construcción*. Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:z6j__bsIqekJ:www.construccionindustria.com/iec/IEC21_1118.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe
- Colocación de Créditos del Fondo Mivivienda aumentó 24% en febrero. (19 de marzo de 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/colocacion-creditos-fondo-mivivienda-aumento-24-febrero-noticia-nndc-618279-noticia/?ref=ecr>
- Economipedia. (2020). *Diccionario económico*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones>
- GR&G Inversiones. (2020). *Proyectos*. Recuperado de <https://www.grginmobiliaria.pe/>
- Guíasjuridicas.wolterskluwer. (2019). *Responsabilidad Solidaria*. Recuperado de https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAABAEAMtMSbF1jTAAAUMTA3MTtbLUouLM_DxbIwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAGTdsfzUAAAA=WKE
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2019*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2019_iiit.PDF
- Ipsos (2020). *Informe de Perfiles Socioeconómicos Perú 2019*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Mivivienda. (2020). *Noticias y novedades*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/>
- Río, M. (01 de agosto, 2018). *Compra de vivienda: ¿Cuál es la cuota que pueden pagar al mes las familias limeñas?* *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/compra-vivienda-cuota-pagar-mes-familias-limenas-239827-noticia/?ref=gesr>
- Riquelme, M. (junio 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado de www.5fuerzasdeporter.com