



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO DE NEGOCIOS: IPC S.A.C.

Wilson Carranza-Ruiz y Shirley
Estrada-Ipanaque

Lima, abril 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



CASO DE NEGOCIOS: IPC S.A.C.

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

WILSON ALFREDO CARRANZA RUIZ
SHIRLEY JOANA ESTRADA IPANAQUE

Asesor: Alfredo Siu Delgado

Lima, abril de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El sector retail proyecta un crecimiento sostenido hacia el año 2020, lo que representa una oportunidad para las empresas que venden bienes y servicios en este sector. Uno de éstos servicios es el gerenciamiento de proyectos de construcción en el sector retail.

En este contexto, IPC ha establecido un modelo de negocio basado en la confianza del cliente tras desarrollar servicios optimizando tiempo y costos. Esta relación con el cliente y la atención de sus necesidades constituye una carta de presentación de IPC frente a potenciales clientes.

Con este modelo de negocio, IPC obtuvo un ROS¹ del 14% y un ROE² del 61% en el 2014. Estos resultados se han obtenido gracias a la adecuada gestión de los contratos que generan la suficiente liquidez para cubrir los gastos de la compañía.

El 2015 se presenta con grandes retos para IPC; dado que su principal cliente paralizó ocho proyectos que tenía previsto desarrollar, generando incertidumbre para el futuro. Asimismo, la composición del capital social genera diferencias entre los socios y tras solicitar la reestructuración de capital sólo con tres de ellos, Alfredo Costa, uno de los principales socios, evalúa la posibilidad de quedarse en la sociedad o irse de la compañía.

Palabras clave: retail; proyectos de construcción; IPC SAC; gestión de proyectos

¹ Return on sales = Rentabilidad de las ventas.

² Return on equity= Rentabilidad sobre capital invertido.

ABSTRACT

The retail sector projects a sustained growth towards the year 2020, which represents an opportunity for companies that sell goods and services in this sector. One of these services is the management of construction projects in the retail sector.

In this context, IPC has established a business model based on customer confidence after developing services optimizing time and costs. This relationship with the customer and the attention to their needs is a letter of presentation of IPC to potential customers.

With this business model, IPC obtained a ROS of 14% and an ROE of 61% in 2014. These results have been obtained thanks to the adequate management of the contracts that generate sufficient liquidity to cover the company's expenses.

2015 presents great challenges for IPC; given that its main client paralyzed eight projects that it had planned to develop, generating uncertainty for the future. Also, the composition of the share capital generates differences between the partners and after requesting the restructuring of capital with only three of them, Alfredo Costa, one of the main partners, evaluates the possibility of staying in the company or leaving the company.

Keywords: *retail; construction projects; IPC SAC; project management*

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo.....	iii
Abstract.....	v
Índice de tablas	xi
índice de figuras	xiii
Índice de anexos del Teaching Note.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso IPC	3
1.1. Introducción.....	3
1.2. Antecedentes.....	4
1.3. Sector.....	5
1.3.1. Sector construcción	5
1.3.2. Sector de servicios	6
1.3.3. El sector <i>retail</i>	6
1.4. El cliente	8
1.4.1. Hipermercados Tottus.....	9
1.4.2. Saga Falabella.....	9
1.4.3. Maquinarias S.A.	10
1.5. La empresa.....	10
1.6. Inicio de actividades	11
1.6.1. El primer año	11
1.6.2. El segundo año	12
1.6.3. El tercer año.....	13
1.7. Los problemas	13
1.8. La homologación como proveedor de Tottus	14
1.9. La toma de decisión.....	14
Anexos.....	17
Anexo 1. Datos del sector construcción	17
Anexo 2. Inversión pública 2005 - 2015	18

Anexo 3. Organigrama IPC	19
Anexo 4. Composición de ingresos IPC.....	20
Anexo 5. Estado de situación financiera IPC S.A.C.	21
(en soles).....	21
Anexo 6. Estado de resultados IPC S.A.C.....	22
Anexo 7. Detalle de gastos operativos y administrativos.....	23
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	25
2.1. Resumen	25
2.2. Objetivos académicos del caso	26
2.3. Preguntas sugeridas para la sesión.....	26
2.4. "Problemas"- Síntomas del Caso	28
2.5. Atractividad del sector- Cinco fuerzas de Porter.....	28
2.5.1. Rivalidad entre competidores (alto)	28
2.5.2. Barrera de entrada (media)	29
2.5.3. Poder de negociación de los proveedores (medio)	30
2.5.4. Poder de negociación de los clientes (alto)	30
2.5.5. Sustitutos (medio).....	30
2.6. Análisis de la situación del negocio	32
2.6.1. Rentabilidad del negocio	32
2.6.2. Análisis interno y la cadena de valor.....	36
2.6.2.1. Actividades primarias	36
2.6.2.2. Actividades secundarias	37
2.7. Análisis FODA	38
2.8. El problema	39
2.9. Alternativas.....	40
2.10. Criterios de Decisión	40
2.10.1. Rentabilidad.....	40
2.10.2. Relación con el cliente a largo plazo	45
2.10.3. Tranquilidad familiar	45
2.10.4. Crecimiento profesional	45

2.10.5. Relación societaria.....	46
2.11. Evaluación de las alternativas.....	46
2.11.1. Aceptar la propuesta planteada por los socios.....	46
2.11.2. No aceptar la propuesta planteada por los socios (retiro de la empresa) implica	47
2.11.3. Comprar las acciones de los socios	48
2.11.4. Seguir igual.....	48
2.11.5. Buscar un nuevo socio que compre las acciones de los socios	49
2.12. Decisión.....	50
2.13. Plan de acción.....	51
Conclusiones.....	53
Bibliografía.....	57
Anexos del Teaching Note	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ingresos por operación	32
Tabla 2. Ratios financieros	34
Tabla 3. Modelo de DuPont.....	34
Tabla 4. Flujo de fondos	35
Tabla 5. Estado de situación financiera proyectado IPC S.A.C.	42
Tabla 6. Estado de resultados IPC S.A.C.	43
Tabla 7. Ratios financieras proyectados	43
Tabla 8. Modelo de DuPont.....	43
Tabla 9. Flujo de caja proyectado.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la actividad de servicios prestados a empresas: 2013-2015.....	6
Figura 2. Venta en millones de soles.....	7
Figura 3. La tasa de crecimiento anual promedio de los últimos 25 años.....	7
Figura 4. Nivel de penetración (m ² /Cápita).....	8
Figura 5. Evaluación de número de tiendas*.....	9
Figura 6. Evolución de la participación de mercado*.....	9
Figura 7. Evaluación de número de tiendas.....	10
Figura 8. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	31
Figura 9. Composición de ingresos por tipos de servicios 2014.....	32
Figura 10. Matriz de Decisión.....	50

ÍNDICE DE ANEXOS DEL TEACHING NOTE

Anexo TN 1. Inversión privada	59
Anexo TN 2. Proyecciones PBI total y construcción: 2015 - 2017.....	60
Anexo TN 3. Otras actividades en la cadena de valor.....	61
Anexo TN 4. Flujo de caja proyectado.....	65

INTRODUCCIÓN

Hemos elegido como tema para el trabajo de investigación, un caso aplicado al curso de Análisis de Situación de negocios, el cual presenta una serie de eventos reales que el alumno debe analizar desde una posición directiva y a través de la evaluación de criterios cuantitativos y cualitativos para tomar la mejor decisión. En este sentido el caso IPC busca desarrollar en el alumno, a través del método del caso, su capacidad de analizar y cuestionar la estrategia de la compañía y su sostenibilidad a largo plazo. Para ello el alumno puede utilizar herramientas tales como las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA, análisis de la cadena de valor, proyección de estados financieros, flujo de caja proyectado. De esta manera, el alumno podrá evaluar el sector, identificar fortalezas y oportunidades, identificar las capacidades internas que posee IPC en las que se basa su modelo de negocio para enfrentar el futuro, la rentabilidad actual y la rentabilidad esperada al cumplirse el escenario optimista de la gerencia, pero sobre todo, el alumno deberá identificar los problemas que enfrenta la estrategia de la empresa en un nicho de mercado que se presenta alentador, pero tiene a la vez un alto riesgo, que puede afectar la continuidad en el largo plazo.

Adicionalmente al tema estratégico, IPC presenta una diferencia en la composición societaria por lo que uno de los principales socios debe decidir si continuar en la empresa o separarse definitivamente. En este punto la evaluación de los criterios antes mencionados cobra vital relevancia para tomar la mejor decisión.

Consideramos importante la casuística presentada, pues al tratarse de un emprendimiento real de un equipo de profesionales, en un nicho de mercado que está en crecimiento, es muy usual que la estrategia a largo plazo no sea correctamente enfocada y es que la rentabilidad generada en el corto plazo y las cuestiones operativas, se convierten en factores distractores que no permiten un planeamiento estructurado.

CAPÍTULO 1. CASO IPC

1.1. Introducción

En la tarde del miércoles 15 de mayo del 2015, el Sr. Alfredo Costa, subgerente de la empresa IPC, convocó a una reunión de urgencia con el Sr. Marco Maraví, gerente general, y el Sr. Jhon Arroyo, gerente de proyectos, todos ellos socios de IPC; una empresa dedicada a la gerencia de proyectos de construcción, las noticias que habían llegado a sus oídos no eran muy alentadoras para la empresa.

“Se acaba de comunicar conmigo Félix Meza para indicarme que Hipermercados Tottus, nuestro principal cliente, acaba de paralizar sus proyectos de construcción; de los ocho proyectos que tenemos con ellos para realizar este año, solo uno se ejecutará, cinco se ejecutarán en el año 2016 y los demás en el año 2017. El sector *retail* está pasando por una etapa complicada, la alta competencia y el valor del terreno ha llevado a la desaceleración la construcción en este sector, y con esta decisión Tottus afectará nuestras ventas proyectadas” manifestaba el Sr. Alfredo Costa luego de iniciada la junta con sus socios.

“En este momento tenemos doce colaboradores, todos excelentes profesionales y muy comprometidos con la empresa, los hemos formado y enseñado toda la metodología que aplicamos a los proyectos. Han pasado dos meses sin generación de ingresos y hemos tenido que cubrir los sueldos, con esta paralización es insostenible retener al personal” mencionó Jhon Arroyo.

“Adicionalmente a lo que han mencionado, también está pendiente el tema societario, somos cuatro socios y somos demasiados. No podemos tomar decisiones importantes y para ser sincero, la división de las utilidades tampoco es justa, lo que quiero decir es que tanto a Jhon como a mí, no nos conviene continuar con una sociedad de cuatro personas: creemos que debemos ser solo los tres, y comprar las acciones a valor contable de nuestra socia” señaló Marco Maraví.

Terminada la junta, Alfredo Costa se quedó solo en la sala de reuniones preocupado por lo que acaba de escuchar, la empresa venía con un crecimiento importante y la paralización de los proyectos podría generar, no solo tener que retirar a gran parte del personal, sino que los socios habían propuesto no continuar con la otra socia, su esposa que tiene cuatro meses de gestación. En la mano tenía un caso de estudio, pues había empezado a estudiar un MBA en el PAD de la Universidad de Piura tres días antes.

1.2. Antecedentes

Alfredo Costa tenía 30 años, llevaba dos años de casado con Milagros Cruzado ambos eran arquitectos de profesión y habían trabajado durante cinco años en la empresa Proyectos Ingenieros, una de las más importantes dedicada a la Gerencia de Proyectos de Construcción en el Perú. La evolución profesional de Alfredo fue rápida en la empresa, se inició el primer año como arquitecto de proyectos, al año siguiente ascendió a coordinador, luego a jefe y el último año era gerente de proyectos. Él estaba acostumbrado a ejecutar proyectos complejos y de mucho riesgo, en tiempos y costo, habiendo generado una buena reputación con los clientes que atendía.

En abril del 2012, Tottus había encargado a un proveedor el gerenciamiento de tres proyectos en el norte del país (Chiclayo y Pacasmayo), pero dada la complejidad y problemas contractuales el proveedor abandonó los tres proyectos con una ejecución del 5% de la construcción, generando un impacto negativo en costos y tiempo.

Alfredo Costa inició la gerencia de los proyectos el lunes 18 de abril y encontró un problema crítico que pudo ocasionar un desenlace fatal, la obra de Chiclayo, en la avenida Leguía, se encontraba en la etapa de excavación y la falta de control en la obra de la gerencia saliente, produjo una socavación del 40% en el terreno del vecino colindante, estando a punto de producirse el desplome de la vivienda. Alfredo tuvo que actuar inmediatamente, solucionando el problema, lo que demostró experiencia y confirmó la confianza del cliente. La planificación en los tres proyectos le permitió cumplir con la fecha de apertura solicitada por Tottus, y la estrategia contractual le permitió poder liquidar las obras sin ningún impacto económico. Ante lo demostrado por Alfredo, el Gerente de Infraestructura de Tottus, Félix Meza, le sugirió que era el momento de que él pueda abrir su empresa de gerencia de proyectos con un buen equipo y tendría el apoyo de Tottus, en las obras del próximo año.

En diciembre del 2012, Alfredo Costa se reunió con sus compañeros de trabajo, Marco Maraví de profesión ingeniero electromecánico, que se desempeñaba como Gerente de Proyectos y Jhon Arroyo, ingeniero electromecánico que se desempeñaba como Jefe de Proyecto, y además era su mano derecha en los proyectos que gestionaban. En la reunión evaluaron la propuesta realizada por el gerente de Tottus, concertando en formar una empresa.

Los socios acordaron no empezar la conformación de empresa y no obtener proyecto alguno hasta que los tres renuncien a Proyectos Ingenieros. Al dar la noticia en Proyectos Ingenieros sobre sus salidas, éstos solo buscaron retener y persuadir a Alfredo Costa, quien durante quince días recibió la propuesta de un mejor salario y el pago total de una maestría que el buscaba estudiar desde hace un buen tiempo. La palabra dada por Alfredo a sus socios fue más importante que el incentivo propuesto. Por otra parte, Milagros

Cruzado, esposa de Alberto, fue despedida de la empresa por conflicto de intereses. Jhon y Marco decidieron incorporar a Milagros como socia de IPC, iniciando actividades con cuatro socios cada uno con el 25% de las acciones en enero del 2013.

1.3. Sector

1.3.1. Sector construcción

El sector construcción es un sector muy importante para el desarrollo de un país, que brinda elementos básicos para la sociedad tales como infraestructura pública (carreteras, aeropuertos, hospitales, etc.) y unidades individuales (viviendas, centros comerciales, hoteles, etc.).

En el Perú al año 2015 el sector construcción representaba el 5.10% del PBI (INEI, 2016) y tenía los siguientes componentes (BBVA Research, 2016b).

- Autoconstrucción: representa el 57% y es la actividad informal de la construcción de viviendas y departamentos, que no cuenta con profesionales responsables.
- Sector público: representa el 20%, es la actividad que destina el estado para obras de infraestructura (carreteras, saneamientos, irrigaciones, etc.), en los últimos años se observa una desaceleración que va en relación con reducción del PBI. (Ver Anexo 1).
- Sector privado o empresarial: representa el 24%, e involucra el *retail*, vivienda, oficinas y otros).

Se pueden distinguir cuatro actividades empresariales relacionadas al sector construcción:

Servicios:

- **Proyectistas:** desarrollan la elaboración de los proyectos de edificación, arquitectura, estructuras, ingenierías, especialidades y estudios, bajo el cumplimiento de las normas y reglamentos aseguran la elaboración del proyecto.
- **Consultores:** se dedican a la dirección, gerencia y supervisión de obras, asegurando que el cumplimiento del proyecto sea ejecutado en la construcción, controlando los costos, tiempo y calidad de la obra.

Construcción:

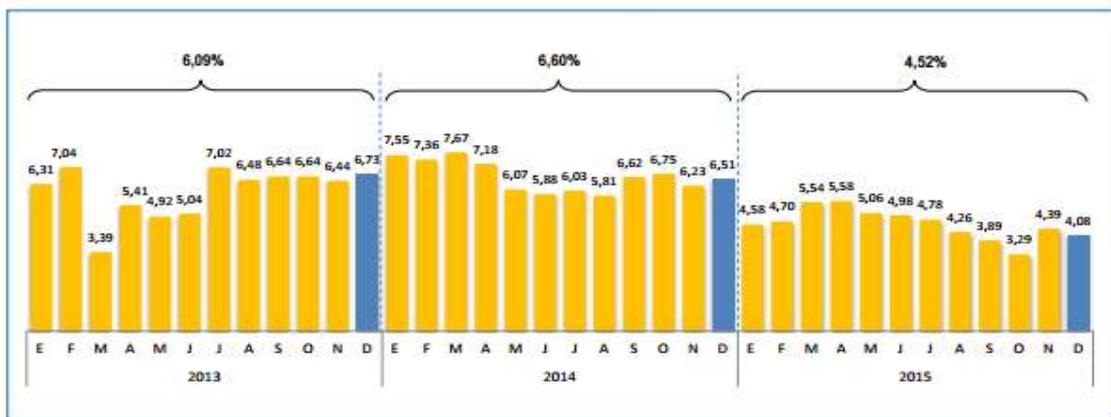
- **Contratistas generales:** se dedican a la construcción, ejecución de edificaciones e infraestructura tales como: viviendas, carreteras, aeropuertos, puertos, redes.
- **Industrias afines al sector:** incluye empresas dedicadas a la fabricación de cemento, concreto, elementos prefabricados, productos metálicos y otros.

1.3.2. Sector de servicios

El sector de servicios en el Perú se encuentra compuesto por las actividades del sector comercio, restaurantes y servicios prestados a empresas tales como: “actividades profesionales científicas y técnicas, servicios administrativos y apoyo, agencias de viajes y operadores turísticos y publicidad e investigación de mercados” (INEI, 2017).

Este sector de servicios prestados a empresas tuvo un continuo crecimiento hasta el año 2015, año en donde el sector cae en 2.08% respecto al año anterior.

Figura 1. Evolución de la actividad de servicios prestados a empresas: 2013-2015



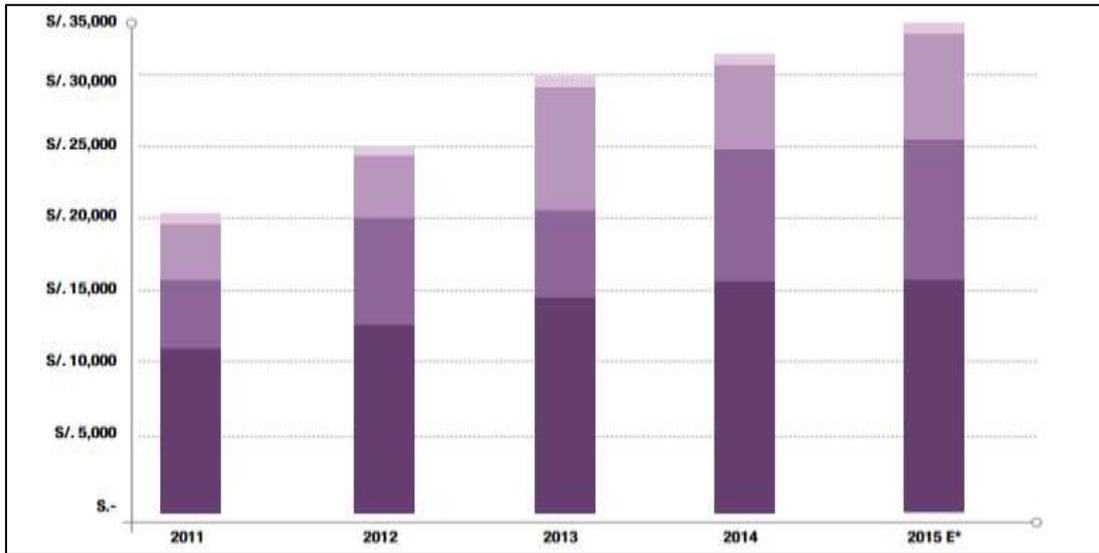
Variación % respecto a similar periodo anterior

Fuente: INEI (2017)

1.3.3. El sector *retail*

El sector *retail* en el Perú comprende empresas especializadas en comercialización masiva de productos y servicios. El Perú se encuentra en el decimosexto puesto como país con atractivo para inversionistas en este sector (BBVA Research, 2016b).

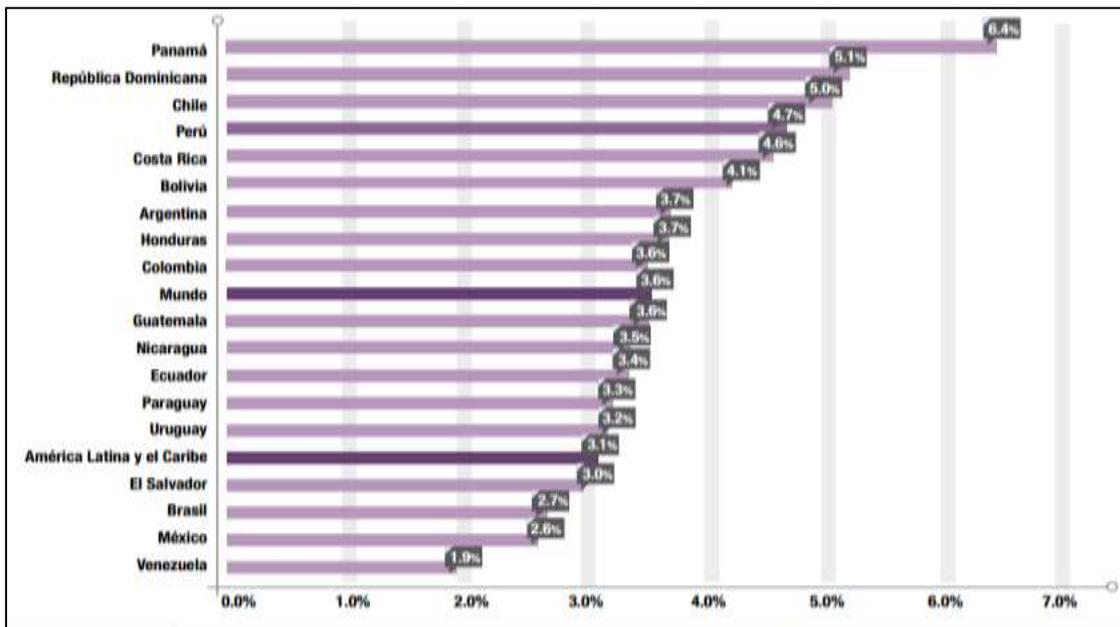
Figura 2. Venta en millones de soles



■ Librerías, periódicos y artículos de papelería ■ Boticas, farmacias y otros ■ Equipamiento para la casa ■ Supermercados y tiendas por departamento

Fuente: INEI (2017)

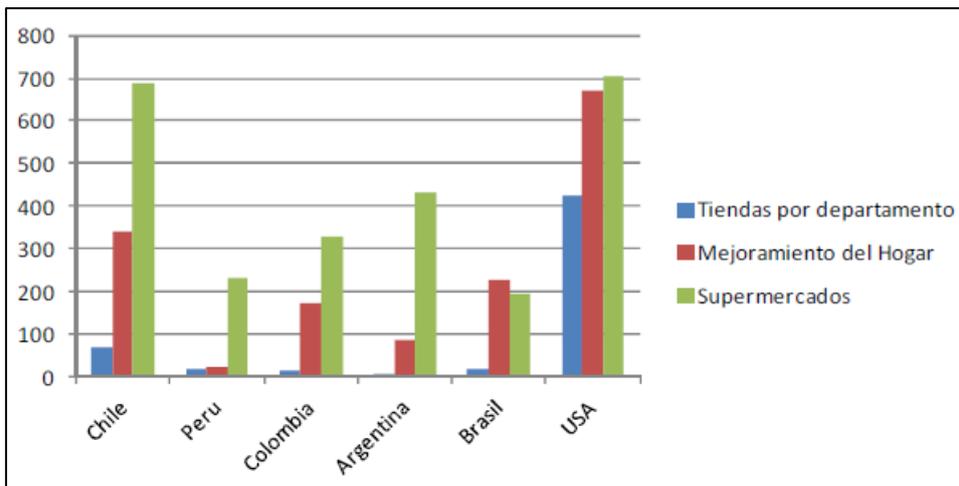
Figura 3. La tasa de crecimiento anual promedio de los últimos 25 años



Fuente: Fondo Monetario Internacional [FMI] (2016)

La economía mundial creció en los últimos 25 años un 3.6%, el Perú con un promedio de 4,7% y en los últimos cinco años con crecimiento anual de 7.7% mantiene una buena posición frente a los países líderes de Latinoamérica con una acertada conducción económica, que ha permitido el desarrollo de la clase media y emergente.

Figura 4. Nivel de penetración (m2/Cápita)



Fuente: Equilibrium (2015)

Perú es un país potencial en el sector *retail*, debido a que este sector aún se encuentra desarrollándose, teniendo un grado de penetración bajo respecto a supermercados y mejoramiento del hogar en comparación con los países líderes de Sudamérica.

Al año 2015, en Perú se tenía proyectado la construcción de diecisiete centros comerciales y el ingreso de las marcas: H&M, Forever 21, Carolina Herrera, Under Armour, etc.

El sector *retail* se encuentra conformado por subsectores, los más importantes son: supermercados, tiendas por departamentos y mejoramiento del hogar.

- Supermercados se encuentran concentrados en: Supermercados Wong (Grupo Cencosud), Plaza Vea, Vivanda (Grupo Intercorp), Hipermercados Tottus, Precio Uno (Grupo Falabella).
- Tiendas por departamento se encuentran concentrados en: Saga Falabella (Grupo Falabella), Ripley, Oechsle (Grupo Intercorp), Paris (Grupo Cencosud).
- Mejoramiento del hogar: Sodimac y Maestro (Grupo Falabella) y Promart (Grupo Intercorp).
- Centros comerciales: Open Plaza (Grupo Falabella), Real Plaza (Grupo Intercorp), Parque Arauco, La Rambla (Grupo Breca), Mall Aventura, Mega Plaza (Inmuebles Panamericana), Plaza Lima Norte y Sur (Grupo Wong).

1.4. El cliente

Durante los dos años de operaciones, IPC ha realizado proyectos para tres clientes: Hipermercados Tottus, Maquinarias S.A. y Saga Falabella, siendo Tottus el cliente más importante. Tottus representa el 70% de su facturación y es el cliente con el que ha desarrollado mayor confiabilidad, puesto que valora la experiencia de sus principales socios.

1.4.1. Hipermercados Tottus

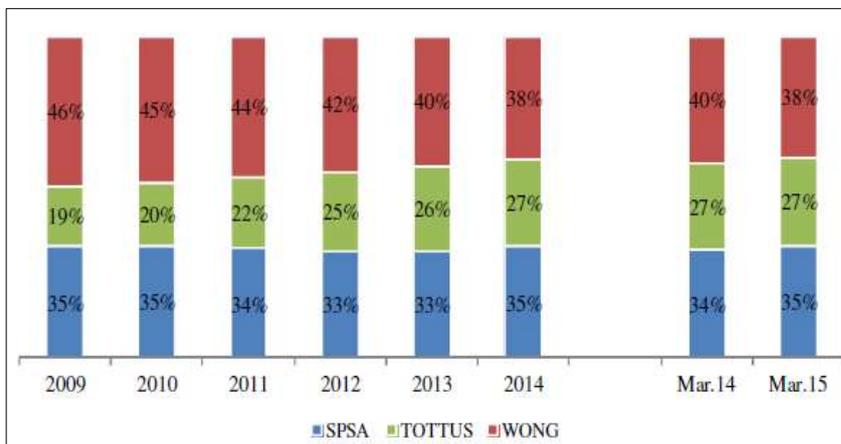
Se encuentra en el subsector de supermercados y desarrolla un promedio de ocho proyectos por año. En el último año Tottus es el supermercado que mayores proyectos ha construido, pues ha desarrollado nueve proyectos, a diferencia de Plaza Vea que sólo generó tres. Asimismo, crece sostenidamente 1% al año en su participación del mercado.

Figura 5. Evaluación de número de tiendas*



*Fuente: Equilibrium (2015)

Figura 6. Evolución de la participación de mercado*



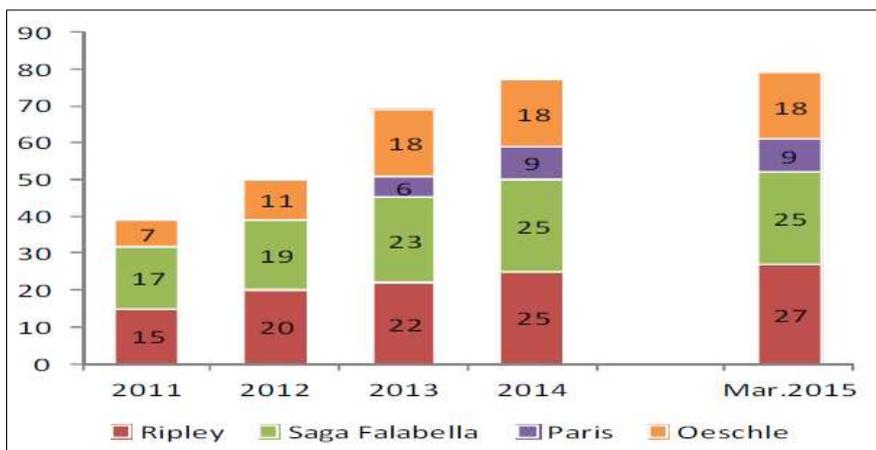
*Fuente: Equilibrium (2015)

1.4.2. Saga Falabella

Se encuentra en el subsector de tiendas por departamentos, desarrolla un promedio de tres proyectos por año, teniendo como plan estratégico llegar a treintaicinco tiendas al 2018.

El incremento de tiendas de Saga Falabella es de 67% en cinco años mientras su competencia Ripley tiene un crecimiento del 110%.

Figura 7. Evaluación de número de tiendas



*Fuente: Equilibrium (2015)

1.4.3. Maquinarias S.A.

Es una empresa que se encuentra en el sector automovilístico, importación, distribución, servicios y mantenimiento vehicular, desarrolla un promedio de siete talleres por año, fue la primera empresa que contrató a IPC para los servicios de gerencia de proyectos.

1.5. La empresa

Ingeniería, Procura y Construcción S.A.C. (IPC) se fundó en enero del 2013 con un capital social de S/. 100,000 soles. IPC tiene cuatros socios Milagros Cruzado, Alfredo Costa, Marco Maraví y John Arroyo, siendo los representantes legales de la empresa Marco Maraví como Gerente general y Alfredo Costa como subgerente. (Ver Anexo 2)

IPC inició actividades con siete personas; los cuatros socios, un administrador, una secretaria y un supervisor.

La empresa se dedica a la Gerencia de proyectos de construcción que involucra los servicios de: gestión del diseño, gestión de la contratación y gestión de la construcción.

- **Gestión del diseño:** la empresa gestiona el diseño del proyecto con los diferentes proyectistas, que involucra las especialidades de arquitectura, estructuras, instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, protecciones contra incendios y estudios (suelos, topográficos, etc.) la entrega de este servicio es el expediente técnico de obra.
- **Gestión de la contratación:** se planifica la estrategia de contratación y se desarrolla la licitación de la obra.

- Gestión de la construcción: etapa de ejecución de obra, se gestiona mediante planificación, seguimiento y control de cada fase del proyecto, asegurando los tiempos, costos y la calidad de la obra.
- Gestión de liquidación de obra: se gestiona el cierre económico y administrativo del proyecto, mediante la liquidación de los contratos de obra.

1.6. Inicio de actividades

1.6.1. El primer año

La meta en su primer año era gestionar tres obras y facturar más de un millón de soles. El objetivo era demostrar a Tottus que IPC tiene los recursos y capacidades suficientes para realizar la gestión de sus proyectos. Los socios de IPC proyectaban que el cliente tenía en promedio diez tiendas a construir por año.

Los primeros meses la situación fue muy complicada Tottus postergó sus proyectos para el segundo semestre del año, acordando con IPC la ejecución de un proyecto para esas fechas. Durante estos primeros meses el objetivo fue generar reuniones con clientes potenciales para presentar los servicios que ofrecía la empresa, asimismo se debía generar una metodología del servicio que ellos brindarían.

En abril recibieron su primer proyecto; un taller automovilístico para la empresa Maquinarias, dedicándose a realizar la Gerencia del proyecto. El proyecto fue liderado por Milagros Cruzado, quien adicionalmente a la gestión del proyecto, solicitó al cliente elaborar la especialidad arquitectura de este proyecto, su objetivo era generar ingresos de manera más rápida para la empresa.

En mayo obtuvieron el proyecto de la ampliación del centro de distribución de Saga Falabella y fue liderado por Marco Maraví. En junio recibieron los proyectos de Tottus San Hilarión liderado por Alfredo Costa y Tottus Cajamarca liderado por Jhon Arroyo.

A finales de año, la planilla llegó a doce personas con las que se pudo cumplir los proyectos contratados por IPC, a manera de resumen se tiene lo siguiente:

- Maquinarias Proyecto Lambda: se cumplió con los objetivos de calidad, costo y tiempo.
- Tottus San Hilarión: el proyecto más complicado de Tottus de ese año superó los objetivos propuestos, pues se redujo en 1.5 meses la entrega de la obra. Esto no generó impactos adicionales en costos y control de calidad en las obras, permitió colmar las expectativas del cliente.

- Tottus Cajamarca: la obra se desarrolló dentro del centro comercial Open Plaza Cajamarca, se tuvo muchas dificultades por parte de la gerencia de proyectos que se encargó de la construcción del centro comercial (Proyectos Ingenieros), la construcción presentó muchas filtraciones fluviales dentro de Tottus, afectando la entrega contractual de los ambientes a implementar por el cliente. IPC tuvo que actuar rápidamente para proteger la tienda de las fallas de obra y realizó un plan de acción para poder cumplir con la fecha solicitada por el cliente, Tottus fue la primera tienda lista para operar en el centro comercial.
- Ampliación del centro de distribución de Saga Falabella: se cumplió con el tiempo y costo del proyecto.

Los resultados de la gestión se observan en los Anexos 3, 4, 5 y 6

Para el año siguiente los socios proyectaban crecimiento en ventas del 15%, y se sentían con capacidad de afrontar el crecimiento.

1.6.2. El segundo año

El objetivo para el segundo año era realizar seis proyectos equivalentes a 1.8 millones de soles en facturación. Así mismo la estrategia planteada fue dar exclusividad a las empresas de Tottus, Falabella y Maquinarias, empresas con gran inversión anual en construcción y remodelación de sus sedes.

Los proyectos que se ejecutaron fueron los siguientes:

- Precio Uno Huaycán (BBVA Research, 2016b): proyecto liderado por Miguel Malca, Jefe de Proyecto (perteneciente a la planilla de IPC), buena gestión de cumplimiento en plazo, costo y calidad.
- Precio Uno Barrios Altos: proyecto liderado por Alfredo Costa, buena gestión cumplimiento en plazo, costo y calidad.
- Precio Uno Chorrillos: proyecto liderado por Marco Maraví, buena gestión cumplimiento en plazo, costo y calidad.
- Tottus Jockey Plaza: proyecto liderado por Jhon Arroyo, buena gestión cumplimiento en plazo, costo y calidad.
- Maquinarias San Martín de Porres: proyecto liderado por Milagros Cruzado; el proyecto sólo desarrolló la gestión del diseño, puesto que Maquinarias pospuso la construcción de este proyecto para el siguiente año.

El resultado de la gestión realizada por IPC confirma (ver Anexos 3, 4, 5 y 6), que durante dos años consecutivos vienen manejando obras de Tottus de manera eficiente. El cliente valora que los socios de la empresa se involucren en sus proyectos como responsables y

encargados de su gestión, generando una relación directa entre cliente y la empresa, flexibilidad y rapidez en acuerdos económicos y estratégicos del proyecto. Los socios, consideran este hecho, como diferencial, puesto que la competencia encargaba a sus jefes de proyecto la relación con el cliente y por tanto la toma de decisiones no generaba alternativas de solución inmediatas al cliente.

1.6.3. El tercer año

A inicios del tercer año se tenía un acuerdo para desarrollar los proyectos de Tottus Piura, Cusco y Precio Uno con un paquete de seis proyectos. La meta era ejecutar ocho proyectos y una facturación de 2.5 millones de soles. Asimismo, la cadena de tiendas Tambo; que tiene un plan agresivo de expansión con veinticinco tiendas por año, se contactó con IPC para que se encargue de la supervisión de obra de sus proyectos los cuales iniciarían en el segundo semestre del año.

Dado el crecimiento, la gerencia había establecido como política, que, de acuerdo a la magnitud del proyecto, se determine la capacidad de colaboradores necesarios para participar en el proyecto. Por ejemplo, un proyecto de Tottus que tiene un área construida de 2500 m² a más, debe de ser gestionado por cinco personas: un gerente de proyectos, un coordinador de proyectos (arquitecto o ingeniero), un ingeniero civil, un ingeniero de instalaciones, un prevencionista de riesgo, un proyecto de Precio Uno, que tiene un área construida menor a los 2500 m², es gestionado por tres personas: un jefe de proyectos (arquitecto o ingeniero), un ingeniero de instalaciones y un prevencionista de riesgo.

IPC mantuvo a sus doce colaboradores del año anterior y consideró que su staff se duplicaría ese año. Los proyectos acordados para inicios del año sostenían lo proyectado, y de darse lo de Tambo para el segundo semestre los beneficios para ese año serían excelentes.

1.7. Los problemas

Para el año 2015 se presentaba complicado por las siguientes situaciones:

- Maquinarias: realizó cambios importantes en su área de infraestructura. Contrataron, en paquete completo, sus proyectos a dos importantes empresas, dejando relegado a IPC con proyectos para este año.
- Saga Falabella: se concentró en desarrollar centros comerciales y dos tiendas por departamento para ese año. Consideraron que IPC no tenía el soporte suficiente para el desarrollo de este tipo de proyectos, asimismo los socios de IPC opinaban que sólo debían brindar exclusividad a Tottus.
- Tottus empezó a postergar la elaboración de sus proyectos; los que debían iniciar en enero, se postergaron a febrero y luego a mayo. En este mes Alberto Costa se

reunió con Félix Meza, gerente de infraestructura de Tottus, quien mencionó lo siguiente: “Mira Alfredo en este momento la situación está bien complicada, nuestras ventas están creciendo y requerimos seguir construyendo, pero el valor del terreno está por las nubes y se proyecta un estancamiento en la economía del país, es por ello que desde Chile nos están paralizando toda inversión en construcción para este año. Este año solo ejecutaremos el 20% de obras proyectadas, con ustedes tenemos ocho proyectos adjudicados de los cuales creemos que haremos sólo un Tottus, y estamos evaluando qué Precio Uno haremos con ustedes, el resto de proyectos deberíamos ejecutarlos en un máximo de dos años”. Adicionalmente, Alfredo y sus dos socios tenían diferencias en cuanto a la participación societaria lo que generaba un ambiente tenso de trabajo.

1.8. La homologación como proveedor de Tottus

Cuando IPC se inscribió como proveedor de Tottus no hubo mayor inconveniente, el registro fue sencillo, el cliente registraba y evaluaba a sus proveedores, considerando un punto importante la recomendación que realizaban los jefes proyectos y el gerente de infraestructura de Tottus con respecto a la empresa postulante.

Tottus informó que para el año 2016, la empresa SGS del Perú se encargará de la evaluación y calificación de sus proveedores, analizando los siguientes aspectos: estados financieros, obligaciones financieras, bancos, personal, Licencias. IPC tendría que ordenar toda su documentación, incluir a la totalidad de los colaboradores en planillas, obtener la licencia de su oficina y preparar la metodología que aplica en el gerenciamiento de los proyectos.

Un punto importante de la homologación es la categorización de los proveedores en pequeños, medianos y grandes, de acuerdo al historial de ventas. En caso de ser una empresa recién creada y no contar con experiencia la capacidad máxima de adjudicación será de S/ 300,000 soles.

1.9. La toma de decisión

Alfredo Costa continuaba sentado en la sala de reuniones de su oficina, cogió su caso de estudio que debía desarrollar y empezó a leerlo, no logrando concentrarse en la lectura. Pensaba en la empresa y el crecimiento que tuvo desde su inicio y aun con la paralización de los proyectos, éstos ya se encontraban adjudicados. Con ello Alfredo Costa proyectaba los siguientes tres años de IPC de la siguiente manera:

1. 2015: teniendo en cuenta la paralización de los proyectos se ha considerado los siguientes datos:

- a. Ingresos: se proyecta tener ingresos de 600,000 soles correspondientes a actividades de gerencia de proyectos 75.6%, obras provisionales 10.9%, supervisión técnica 13.5%.
 - b. Costos operaciones: en este rubro se proyecta desembolsar 899,500 soles en planillas (se estima contar con los doce profesionales hasta la culminación de algunos proyectos y al finalizar el año se prevé contar con seis personas en planillas; incluyendo a los socios).
 - c. Gastos administrativos: se proyecta mantener al personal administrativo y optimizar en otros conceptos. En total se proyecta que los gastos administrativos representan el 9% sobre las ventas.
 - d. Gastos financieros: se proyecta mantener el 0.08% de las ventas.
2. 2016: se proyecta la reactivación de cinco proyectos cuyo valor unitario es 316,667 soles aproximadamente. Por otra parte, se proyecta que la estructura porcentual de gastos sobre ventas, tenga el mismo comportamiento que el año 2015.
 3. Año 2017: se proyecta la reactivación de los dos proyectos que ya estaban asignados a IPC desde el año 2015 y otros contratos generados con los otros clientes que ascienden a 1,305,700 soles.

Por otra parte, se proyecta que la estructura porcentual de gastos sobre ventas tenga un mismo comportamiento que el año 2014 excepto en los gastos de ventas; pues estamos considerando contratar a un profesional que asista a Alfredo Costa en sus actividades de supervisión. De esta manera Alfredo Costa pueda dedicarse a captar nuevos clientes. El gasto proyectado es de 70,000 soles anuales.

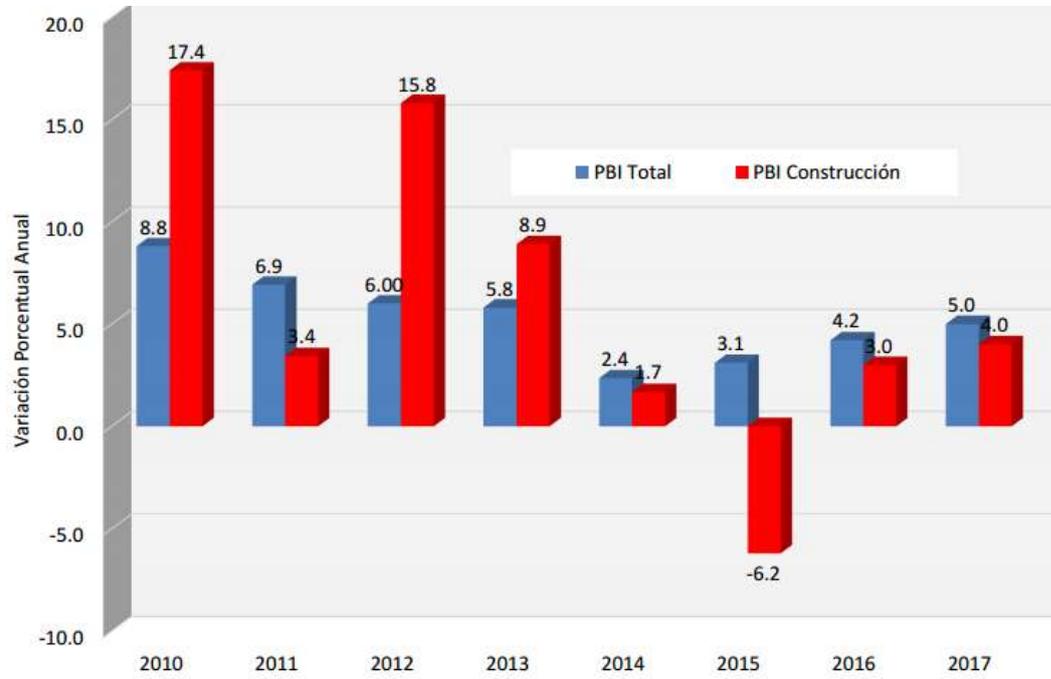
Por otra parte, Alfredo Costa pensaba en la deuda importante que acaba de asumir con el PAD para realizar su maestría, recordaba los muchos años que intentaron para tener a su hijo, ahora tan solo faltaban cuatro meses para conocerlo y peligraba la seguridad económica que él quería darle.

Pero también se preguntaba, si lo que había ocurrido con sus socios era correcto, ya que él y su esposa habían trabajado muy duro para el crecimiento de la empresa.

¿Debería quedarse o irse de la empresa?

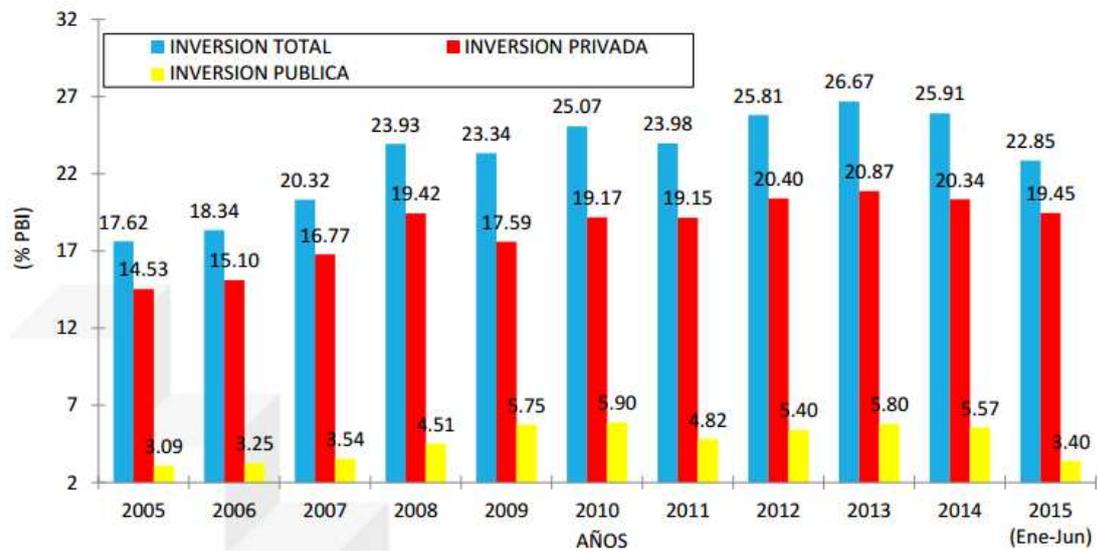
ANEXOS

Anexo 1. Datos del sector construcción



Fuente: BCRP (2016)

Anexo 2. Inversión pública 2005 - 2015



Fuente: BCRP (2015)

Anexo 3. Organigrama IPC

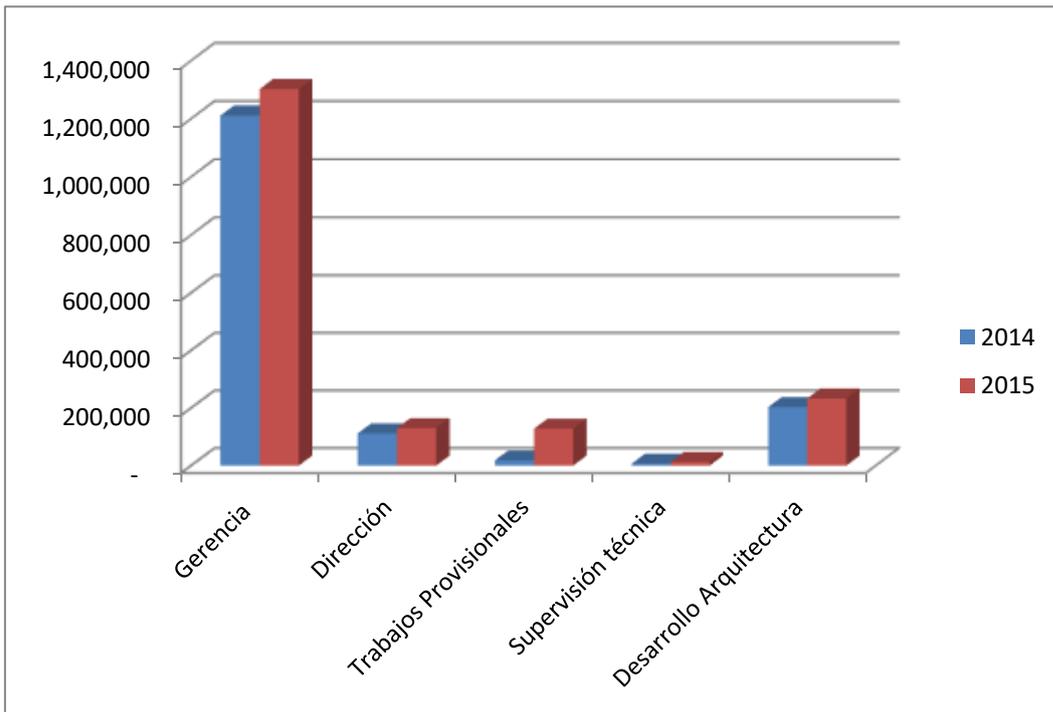


Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Composición de ingresos IPC

Soles	2013	2014
Gerencia	1,210,639	1,302,090
Dirección	111,661	130,010
Trabajos provisionales	18,020	128,205
Supervisión técnica	6,690.00	12,640
Desarrollo arquitectura	203,107	232,755
Ingresos totales de operación	1,550,117	1,805,700

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Estado de situación financiera IPC S.A.C.

(en soles)

Activos	2013	2014
Efectivo y equivalentes de efectivo.	143,808	438,440
Cuentas por cobrar comerciales - Terceros	357,195	180,570
Cuentas por cobrar diversas - Terceros.	23,517	-
Servicios contratados por anticipado	268	-
Anticipos otorgados	4,199	-
Créditos tributarios	56	-
Total activos corrientes	529,043	619,010
Propiedad, planta y equipo – Bruto	133,447	133,447
Depreciación acumulada	-15,697	-37,288
Propiedad, planta y equipo – Neto	117,750	96,160
Intangible	2,423	2,295
Total activos No Corrientes	120,173	98,455
Total Activos	649,216	717,465

Pasivo		
Tributos por pagar	185,654	109,382
Cuentas por pagar comerciales	283,372	188,969
Otras cuentas por pagar	1,460	-
Cuentas por pagar accionistas, gerentes	14,840	-
Total pasivos corrientes	485,326	298,351
Deuda a largo plazo	-	-
Total Pasivo	485,326	298,351

Patrimonio		
Capital social	100,000	100,000
Reserva legal	-	-
Resultados acumulados	-	63,890
Resultado del período	63,890	255,224
Total patrimonio	163,890	419,114
Total pasivo y patrimonio	649,216	717,465

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Estado de resultados IPC S.A.C.

(en soles)

	2013	2014
Ingresos operacionales	1,550,117	1,805,700
Costos operacionales	-1,315,918	-1,264,258
Utilidad Bruta	234,200	541,442
Gastos de administración.	-129,593	-161,320
Gastos de Ventas	-12,105	-14,101
Utilidad Operativa	92,501	366,020
Ingresos financieros	10	-
Gastos financieros	-1,214	-1,414
UAIT	91,297	364,606
Impuesto a la Renta	-27,407	-109,382
Utilidad Neta	63,890	255,224

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Detalle de gastos operativos y administrativos

GASTOS DE OPERACIÓN	2013	2014
Salarios y beneficios	1,167,851	1,125,190
Servicios de terceros	111,151	88,498
Capacitaciones	173	6,321
Transportes nacionales	4,429	7,586
Viáticos	14,879	16,435
Otros gastos operacionales	17,435	20,228
Total gastos de operación	1,315,918	1,264,258

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2013	2014
Honorarios administrativos	53,844	53,844
Mantenimiento	9,038	19,087
Depreciaciones	15,698	21,591
Amortizaciones	128	128
Transportes nacionales	186	9,992
Viáticos	1,579	1,807
Alquiler	24,200	24,200
Gastos diversos	24,920	30,671
Total gastos de administrativos	129,593	161,320

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Resumen

IPC fue fundada en enero del 2013 y se dedica a la gerencia de proyectos de construcción en el sector privado específicamente en el sector *retail*. Los servicios que presta son: gestión del diseño, la gestión de contratación y la gestión de la construcción en los sectores.

IPC tiene cuatro socios Milagros Cruzado, Alfredo Costa, Marco Maraví y John Arroyo. Los representantes legales son Marco Maraví como gerente general y Alfredo Costa como subgerente.

Los clientes de IPC son: Tottus, Maquinarias y Falabella; siendo el cliente más importante Tottus con quien ha desarrollado una mayor relación de confianza. Al año 2014 Tottus tenía treinta y siete supermercados y tenía proyectado un plan de crecimiento al 2020 de llegar a los cien supermercados.

Durante los dos primeros años IPC creció básicamente enfocada en sus tres clientes, pero sobre todo se dedicó a atender de manera casi exclusiva a Tottus, brindándole una excelente atención, flexibilidad y el mejor precio por cada proyecto. IPC valoraba la opinión del cliente y el prestigio que representaba a la empresa el éxito de sus proyectos; puesto que representaba la carta de presentación de IPC frente a potenciales clientes del sector.

Durante el año 2015 Tottus paraliza gran cantidad de sus proyectos, afectando de manera directa el crecimiento proyectado de IPC y generando una incertidumbre en la empresa con respecto a los colaboradores y los proyectos que estaban programados para desarrollarse durante el año de contrato.

Asimismo, la estabilidad societaria se había debilitado, pues dos de los socios reclamaban equidad en la composición porcentual de las acciones lo que generó un clima tenso entre los miembros de la sociedad. Es por ello que Jhon Arroyo y Marco Maraví solicitan a Alfredo Costa que la sociedad sólo sea de tres socios y que la cuarta socia, esposa de Alfredo Costa, venda sus acciones. Asimismo, se especificaba que en caso no proceda la venta de las acciones de la cuarta socia, Jhon y Marco propondrían vender sus acciones o comprar las acciones de Alfredo y Milagros, indicando que era inviable continuar siendo cuatro.

Frente a esta situación Alfredo Costa enfrenta la disyuntiva de continuar en este proyecto que inició con tanta dedicación o separarse definitivamente.

2.2. Objetivos académicos del caso

El caso desarrollado para el curso de Análisis de Situaciones de Negocio busca desarrollar en el alumno, a través del método del caso, su capacidad de analizar y cuestionar la estrategia de la compañía y su sostenibilidad a largo plazo. De esta manera, el alumno podrá conocer y evaluar este sector, podrá identificar fortalezas y oportunidades, las capacidades internas que posee IPC en las que se basa su modelo de negocio para enfrentar el futuro, la rentabilidad actual y la rentabilidad esperada al cumplirse los mejores estimados de la gerencia; pero sobre todo el alumno deberá identificar los problemas que enfrenta la estrategia de la empresa en un nicho de mercado que se presenta alentador, pero a la vez tiene un alto riesgo que puede afectar la continuidad a largo plazo de IPC. Es así que puede usar un análisis estructurado mediante:

- Las cinco fuerzas de Porter, concepto que nos permite analizar la atractividad del sector en donde se desarrolla la empresa.
- La cadena de valor, que permite describir el desarrollo de las actividades de la empresa y cuál es su diferenciación y/o propuesta de valor o cliente. Con ello se puede identificar cuáles son las piezas críticas que definen la estrategia de IPC.
- FODA herramienta que permite tener un diagnóstico respecto a la situación de la empresa.
- El alumno evaluará los estados financieros de IPC, para determinar principales ratios financieros que le permitirán evaluar la gestión durante los años 2013 y 2014.
- El alumno podrá realizar proyecciones de los estados financieros y el flujo de caja originado por las operaciones de la compañía para determinar la rentabilidad futura en medio de un contexto retador para IPC. Con estas proyecciones se podrá evaluar el criterio de rentabilidad para poder tomar la mejor decisión.
- Introducir al alumno en la metodología del caso, permitiéndole pensar de acuerdo a un esquema lógico que le permita definir el problema, las alternativas y tomar una decisión.

2.3. Preguntas sugeridas para la sesión

1. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta IPC a largo plazo?

El principal problema que enfrenta IPC es la falta de diversificación en la cartera de clientes. Por ello en medio de una crisis, generada por la paralización de los proyectos asignados, hace que los socios no se enfoquen en solucionar el principal problema de la empresa y se dediquen a buscar rentabilidad en el corto plazo, afectando la continuidad de la compañía. En este sentido podemos indicar que los socios se han concentrado en satisfacer las necesidades de un solo cliente

y no han establecido un plan estructurado para captar a potenciales clientes en diferentes sectores o sub sectores.

2. Dado que IPC tiene ocho proyectos ya asignados; ¿podríamos hablar de rentabilidad futura del negocio? ¿Cómo se podría determinar la rentabilidad?

Tal y como se presenta la situación para IPC al año 2015 no podríamos hablar de rentabilidad, dado que sólo desarrollarán un proyecto de los ocho previstos, sin embargo, los socios pueden actuar con rapidez y conseguir contratos pequeños que ayuden a minimizar los efectos de la pérdida en ese año.

Para los años 2016 y 2017, se van a reactivar, poco a poco los proyectos paralizados y con una política de minimizar los principales rubros de gastos, se podrían conseguir resultados positivos. Asimismo, si IPC cumple con los requisitos exigidos por la homologación, podrían lograr conseguir obras de mayor inversión, lo que representaría mayores márgenes. Sin embargo, debe trabajar en su política de búsqueda de nuevos clientes, caso contrario el riesgo de pérdidas financieras sería muy alto.

Por otra parte, la rentabilidad futura se podría alcanzar mediante una proyección del flujo de caja al año 2017 utilizando como tasa de descuento la rentabilidad que los socios esperan obtener. En este caso lo más conservador sería utilizar datos históricos en las proyecciones de ingresos y gastos; así como para determinar la tasa de descuento esperada.

3. ¿Dada la situación presentada en el 2015, qué recomendaciones harían a IPC?

Las recomendaciones serían:

- Los socios deberían destinar recursos para poder realizar actividades destinadas a captar nuevos clientes en diferentes sectores o subsectores. En este sentido los socios, que tienen mayor experiencia y más contactos deberían promover reuniones y/o participar de convenciones en los que pueden mostrar los servicios de IPC.
- Los socios deben preocuparse por fortalecer su posición financiera para que pueda calificar a realizar obras de mayor inversión. Por ello y dado que la posición financiera viene dada por los márgenes operativos, también deben cuidar los principales rubros de gasto.
- Los socios deberían enfocarse en planear una estrategia de diversificación a otros nichos de mercado en crecimiento, de manera que puedan afianzar su presencia en el mercado como empresa de gestión en proyectos especializados para obtener proyectos de mayor envergadura.
- Dado que calidad de los profesionales y su experiencia es un punto relevante a la hora de seleccionar a los proveedores que prestan el servicio

de gerenciamiento, los socios de IPC deben asegurar en planilla aquellos profesionales que le permitan brindar un servicio de calidad y fortalecer su presencia de marca y que además tengan contactos con potenciales clientes.

2.4. "Problemas"- Síntomas del Caso

- Paralización de los proyectos por parte del cliente (Tottus).
- No se ha incrementado la cartera de clientes desde la fundación de IPC al año 2015.
- Atención casi exclusiva de las necesidades del principal cliente.
- Los socios están enfocados en la rentabilidad de cada periodo cerrado; pero se presenta la crisis del año 2015 sólo piensan en el corto plazo.
- Los socios priorizan la rentabilidad individual ante la unidad de la plana directiva. Con ello el ejemplo que transmiten a los trabajadores no tiene coherencia con el crecimiento sostenido que se requiere obtener.
- La inversión privada tuvo una variación negativa de 1.6% en el año 2014, una tasa que contrasta con el 2013 que tuvo un crecimiento de 6.5%. (Ver Anexo TN 1).
- Para el año 2014 el PBI de construcción tuvo un crecimiento de tan solo 1.66%, comparado con el año 2013 que presentó un crecimiento de 8.94%. (Ver Anexo TN 2).

2.5. Atractividad del sector- Cinco fuerzas de Porter

Para poder analizar el sector en el que nos desarrollamos, determinar su atractividad, rentabilidad, la competencia y así poder desarrollar nuestra estrategia de negocio utilizaremos el modelo de las Cinco fuerzas de Porter, elaborado por el economista Porter (2008).

2.5.1. Rivalidad entre competidores (alto)

El crecimiento de proyectos de construcción, el crecimiento *retail*, viviendas, oficinas, y la brecha en infraestructura pública; indica la atractividad del sector y una importante proyección en inversión pública y privada.

El sector de consultoría (servicios) en proyectos de construcción se encuentra muy fragmentado generando una alta rivalidad entre los competidores.

El líder de este sector es la empresa Cesel Ingenieros con una amplia experiencia en desarrollar todo tipos de proyectos de construcción, convirtiéndose en el más importante del país.

Cesel cuenta con un staff de 1255 colaboradores, de los cuales 800 son profesionales, 340 técnicos, 115 administrativos. Asimismo, cuenta con sucursales en Guatemala, Colombia, Ecuador, Panamá y Paraguay.

En el sector encontramos empresas clasificadas de acuerdo a capacidad de gestión de Proyectos:

- Altos: proyectos superiores a los 1000 millones de Soles, Cesel Ingenieros.
- Medios: proyectos superiores a los 100 millones de soles, Lagesa, Projecta Ingenieros, GCAQ Ingenieros, Sigral, Thyssen Ingenieros.
- Bajos: IPC, varios más.

Puntos relevantes de IPC

La propuesta de valor de IPC era la flexibilidad y rapidez en la relación cliente – gerencia – contratista, por su parte la competencia tiene procesos administrativos más complejos (numerosos formatos) que no facilitan cualquier cambio o variación del proyecto a solicitud del cliente.

Por su parte IPC no requería documentación impresa; sólo registraba la variación solicitada en su sistema y hacia seguimiento al cambio solicitado por el cliente generando eficacia en tiempo del proyecto.

2.5.2. Barrera de entrada (media)

Para ingresar al sector de consultorías y gestión de proyectos no se requiere tener un gran capital de trabajo y los recursos a utilizar son sencillos por lo que formar una empresa que brinde este servicio no representa mayor dificultad.

La barrera de entrada más importante en este negocio son los contactos y las relaciones con el cliente, es decir para poder desarrollar un proyecto se necesita que el cliente te conozca. Este conocimiento se puede lograr generalmente por haber trabajado juntos anteriormente, recomendaciones de profesionales con experiencia en el sector

La confianza es una barrera importante que genera el hacer negocios con una empresa de prestigio y confiable. Las empresas grandes en el sector privado no abren sus puertas a cualquier actor del mercado, aun así, garantice y tenga la experiencia en el rubro. Las empresas se guían por recomendaciones, conocimiento de los actores y la experiencia en proyectos similares.

2.5.3. Poder de negociación de los proveedores (medio)

Los principales proveedores de la gerencia de proyectos intervienen en la etapa de la gestión del diseño. En esta etapa la gerencia se encarga del desarrollo y diseño del proyecto y es allí donde generalmente contrata a estudios de proyectista que puedan desarrollar las especialidades de: arquitectura, estructura, instalaciones eléctricas y sanitarias, protección contra incendio, aire acondicionado, así como distintos estudios que requiere un proyecto para que pueda ser aprobado por el ente responsable.

La confianza en el proyectista es importante para el cumplimiento de la gestión y el cumplimiento de las fechas acordadas con el cliente. Asimismo, la experiencia del proyectista es fundamental para el éxito de un proyecto, desde la aprobación de la municipalidad hasta la eficiencia en costos para la ejecución de la obra.

Si es un proyecto llave en mano, el contratista es un proveedor importante. Por ello debe haber sinergia entre los equipos de trabajos, capacidad económica y experiencia en la obra a ejecutar. Asimismo, se debe asegurar la calidad, el tiempo (hitos de entrega) y el costo del proyecto. Otro punto muy importante en la selección del proveedor es su sistema de seguridad y que confiabilidad genera al trabajador durante la obra.

2.5.4. Poder de negociación de los clientes (alto)

Las empresas de gerencias de proyecto participan en proyectos públicos y privados; IPC solo está enfocado en los proyectos privados, rubro *retail* y sus clientes son:

- Maquinarias empresa automotriz de venta y mantenimiento de vehículos con una cantidad de ocho proyectos al año.
- Tottus es una cadena de supermercados con una cantidad entre ocho y diez proyectos al año.
- Saga Falabella una cadena de tiendas departamentales con una cantidad de cinco proyectos al año.
- Los clientes tienen alto poder de negociación debido a la variada oferta en este servicio; por lo que competencia en la Gerencia de proyectos se vuelve más ardua. Los criterios que consideran para la contratación de una empresa son: costos, experiencia, confianza, y tiempo de entrega.

2.5.5. Sustitutos (medio)

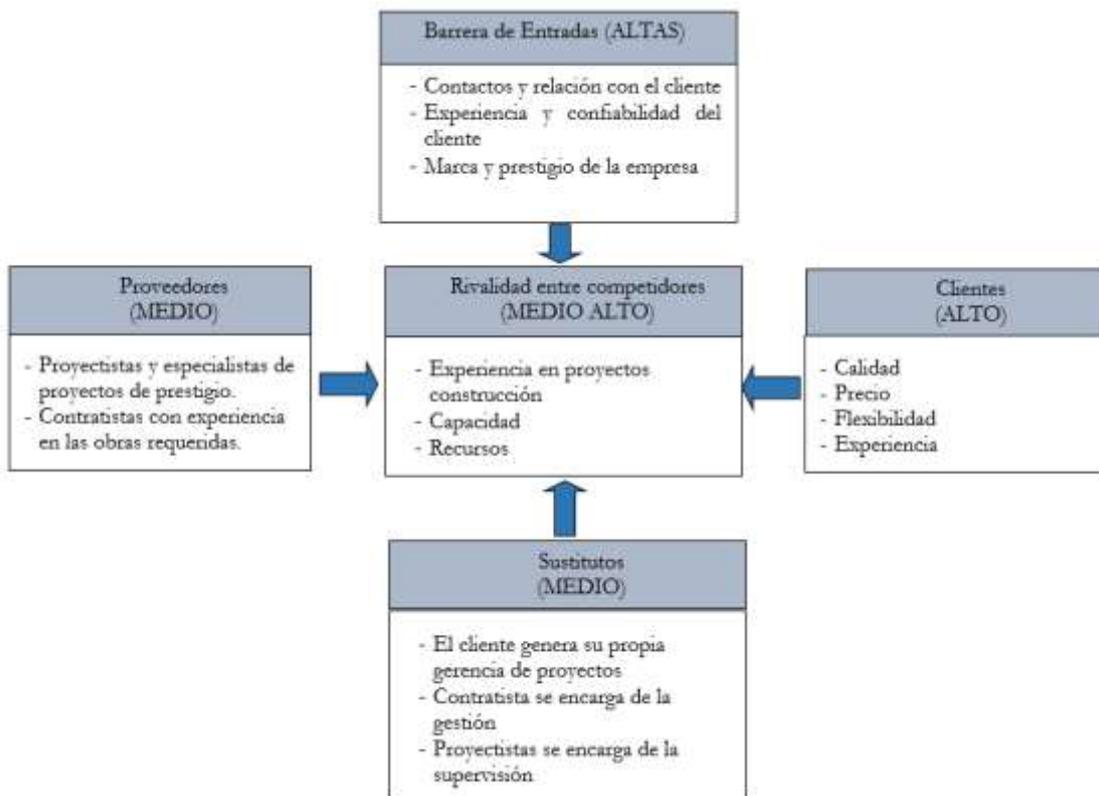
La sustitución del servicio prestado por IPC podría venir por:

- El cliente realiza su propia gerencia de proyecto: debido a la variedad de proyectos el cliente opta por formar un equipo con experiencia en gerencia de proyecto que

gestione los proyectos menores como punto de partida de una posible evolución a proyectos mayores. Adquiriendo todo el Know-how de las empresas contratadas.

- El contratista es contratado llave en mano: el contrato llave en mano significa que el contratista adquiere la responsabilidad en diseñar, construir y poner en funcionamiento el proyecto. Haciendo la entrega al cliente listo para la operación. Varios clientes *retail* de tiendas por departamento menores optan por esta opción debido a la rapidez de la ejecución y un solo canal involucrado en el proyecto.
- Los proyectistas son contratados para la supervisión del proyecto: cliente de tiendas por departamentos, prefieren que los proyectistas, de acuerdo a su especialidad desarrollen proyectos y se encarguen de la supervisión en la fase de construcción siempre guiados por un gestor de proyectos que en este caso sería un responsable del cliente.

Figura 8. Las Cinco Fuerzas de Porter

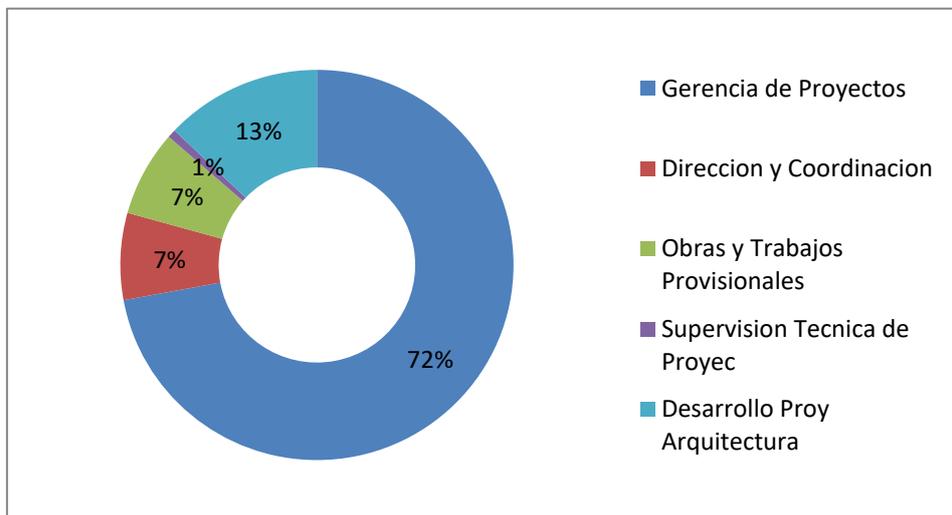


Fuente: elaboración propia

2.6. Análisis de la situación del negocio

2.6.1. Rentabilidad del negocio

Figura 9. Composición de ingresos por tipos de servicios 2014



Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Ingresos por operación

Actividad	2013	2014	Crecimiento
Gerencia	1,210,639	1,302,090	8%
Dirección	111,661	130,010	16%
Trabajos provisionales	18,020	128,205	611%
Supervisión técnica	6,690	12,640	89%
Desarrollo arquitectura	203,107	232,755	15%
TOTAL	1,550,117	1,805,700	16%

Fuente: elaboración propia

En el 2014 el 72% de los ingresos viene dado por actividades de gerenciamiento; sin embargo, se observa un notable crecimiento en actividades provisionales; crecimiento del 611% y supervisión técnica; crecimiento del 89%. Esta última que puede representar una oportunidad para IPC, así como el desarrollo de la arquitectura, pues podría desarrollar estas actividades para diferentes clientes y así poder diversificarse.

Análisis horizontal y vertical de gastos

- Gastos de Operación:

	2013			2014			Variación 2013-2014
	Importe PEN	% Gasto	% sobre la vta	Importe PEN	% Gasto	% sobre la vta	
Salarios y beneficios	1,167,851	88.7%	75.3%	1,125,190	89.0%	62.3%	-4%
Servicios de terceros	111,151	8.4%	7.2%	88,498	7.0%	4.9%	-20%
Capacitaciones	173	0.0%	0.0%	6,321	0.5%	0.4%	3555%
Transportes nacionales	4,429	0.3%	0.3%	7,586	0.6%	0.4%	71%
Viáticos	14,879	1.1%	1.0%	16,435	1.3%	0.9%	10%
Otros gastos operacionales	17,436	1.3%	1.1%	20,228	1.6%	1.1%	16%
Total	1,315,918			1,264,258			-4%

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en el 2014, IPC es intensivo en gasto de personal, que representa el 62% sobre las ventas y además desembolsa efectivo por servicios de terceros, debido a la contratación de algunas consultorías que desarrolla durante los proyectos gestionados 5%. A pesar de la composición de gastos la empresa logró optimizar algunos gastos en 3.9%; debido al aprendizaje obtenido por los socios durante el primer año.

➤ Gastos Administrativos:

Gastos administrativos	2013			2014			Variación 2014-2015
	Importe PEN	% Gasto	% sobre la vta	Importe PEN	% Gasto	% sobre la vta	
Honorarios administrativos	53,844	41.5%	3.5%	3,844	33.4%	3.0%	0%
Mantenimiento	9,038	7.0%	0.6%	19,087	11.8%	1.1%	111%
Depreciaciones	15,698	12.1%	1.0%	21,591	13.4%	1.2%	38%
Amortizaciones	128	0.1%	0.0%	128	0.1%	0.0%	0%
Transportes nacionales	186	0.1%	0.0%	9,992	6.2%	0.6%	5259%
Viáticos	1,579	1.2%	0.1%	1,807	1.1%	0.1%	14%
Alquiler	24,200	18.7%	1.6%	24,200	15.0%	1.3%	0%
Gastos diversos	24,920	19.2%	1.6%	30,671	19.0%	1.7%	23%
Total	129,593			161,320			24%

Fuente: elaboración propia

Al 2014 se observa que el gasto más representativo son los honorarios 3% sobre la venta. Asimismo, observamos que casi todos los conceptos han crecido dada las gestiones continuas en los proyectos ejecutados.

Tabla 2. Ratios financieros

Indicadores	2013	2014
Liquidez	1.09	2.07
ROE	39.0%	60.9%
ROA	6.0%	20.3%
ROS	4.1%	14.1%
Rotación de activos	2.4	2.5
Apalancamiento	3.96	1.71

Fuente: elaboración propia

Como podemos apreciar la compañía ha generado crecimiento en los diversos indicadores de gestión, dada su acertada gestión tanto en el cierre de contratos que ayudaron a elevar sus ingresos y tras la optimización en algunos gastos la rentabilidad aumento en 14.1% con el menor apalancamiento posible 1.71 y con una sólida liquidez de 2.07 que le permite poder gestionar diversas operaciones del día a día.

Tabla 3. Modelo de DuPont

Periodos	Eficiencia Operativa		Eficiencia uso de activos		Apalancamiento		ROE
2013	4.12%	x	2.4	x	4.0	=	39%
2014	14.13%	x	2.5	x	1.7	=	61%

Fuente: elaboración propia

En el 2014 el incremento del ROE se explica sobre todo porque tanto la eficiencia operativa incrementó en 14.13% dado el incremento en ventas y optimización de gastos, sin incurrir en grandes inversiones de activos a largo plazo y por ende no tuvo que recurrir a diferentes financiamientos para gestionar las operaciones corrientes.

Tabla 4. Flujo de fondos

Periodos	2013	2014
Utilidad neta	63,890	255,224
Depreciaciones	15,825	21,719
FGO (Fondo Generado por la Operación)	79,715	276,943
<u>Nuevos Fondos</u>		
Capital social	100,000	-
Deuda a largo plazo	-	-
Venta de AF	-	-
FGO (Fondo Generado por la Operación)	79,715	276,943
Total Nuevos Fondos	179,715	276,943
<u>Usos</u>		
Dividendos	-	-
Pago de Deuda a largo plazo	-	-
Compra de AF	135,998	-
Total Usos	135,998	-
Variación de CT	43,717	276,943
<u>Movimiento de cuentas del corriente</u>		
(Aumento) Disminución de clientes	-357,195	176,625
(Aumento) Disminución de otras cuentas por cobrar	-23,517	23,517
(Aumento) otros	-4,523	4,523
Aumento (Disminución) de préstamo	-	-
Aumento (Disminución) de proveedores	283,372	-76,272
Aumento (Disminución) de impuesto a pagar	185,654	-94,404
Aumento (Disminución) de otras cuentas ´por pagar	16,300	-16,300
Total movimiento de cuentas	100,091	17,690
Variación de caja	143,808	294,632
Caja Inicial	-	143,808
Caja Final	143,808	438,440

Fuente: elaboración propia

El año 2013 la operación ha sido capaz de generar 79, 715 soles y dado el inicio de las operaciones el aporte de los socios fue imprescindible para poder apalancar tanto la adquisición de activo fijo y las cuentas del activo y pasivo corriente.

El año 2014 las operaciones han generado 276,943 soles llegando a solventar todas las operaciones del corriente y generando una gran liquidez al cierre del mencionado ejercicio. Con ello se evidencia que la principal fuente de generación de valor es la capacidad que tiene la empresa para generar nuevos contratos de gerenciamiento de proyectos.

2.6.2. Análisis interno y la cadena de valor

Con la finalidad de analizar las fortalezas y debilidades de cada una de las actividades internas desarrolladas por la compañía; utilizaremos la herramienta de cadena de valor. (Se complementa con Anexo TN 3).

2.6.2.1. Actividades primarias

Logística interna

- Los socios participan en la licitación de la obra. Asimismo, envían términos de referencia con las características técnicas, plazo en el que requiere el servicio y entregables finales que necesita.
- Los socios preparan un cronograma de actividades de acuerdo a los tiempos solicitados y planifican los recursos que necesitarán para cumplir con el alcance del proyecto: equipo multidisciplinario, equipos tecnológicos, metodología de gerenciamiento, etc.
- Se asignan los costos de acuerdo a la planificación establecida anteriormente. Con ello se prepara la propuesta inicial para el cliente.
- Los socios se reúnen con el área administrativa para definir el perfil del personal requerido para el proyecto, definir tiempos de contratación y sueldos del personal. Asimismo, se reúnen para definir la adquisición de nuevos equipos, nuevas herramientas tecnológicas que se requieren.

Operaciones

- El socio o jefe asignado al proyecto se traslada a las instalaciones de la obra para supervisar la ejecución de las obras y ante cualquier observación coordina inmediatamente con el supervisor del contratista para levantar la observación.
- El socio o jefe asignado al proyecto realiza reuniones semanales con el contratista para revisar el status del avance de obra y en caso de encontrar algún riesgo alto de no cumplir con los plazos establecidos gestiona con el jefe designado por el contratista la pronta solución del problema.
- En caso de existir alguna modificación u obra adicional solicitada por el cliente que impacte en tiempo y costo de la obra, el socio o jefe del proyecto gestiona su ejecución y hace seguimiento para que se cumplan las obras adicionales solicitadas. La actualización del costo se realiza en la siguiente reunión semanal.
- El socio o jefe asignado al proyecto realiza informes quincenales del avance físico y económico del proyecto. En estos informes se consolidan el alcance inicial y todos los adicionales de obra requeridos.

- En la liquidación de obra: el área administrativa gestiona el cierre económico del proyecto. En este proceso se verifican los costos según propuesta y los costos reales ejecutados.
- Por otra parte, el socio o jefe asignado al proyecto presenta todos los entregables pactados: planos, dossier de calidad, informe final de costos de proyectos y finalmente las partes entregan el acta de aceptación de la obra.

Servicios

La propuesta de valor de IPC era la flexibilidad y rapidez en la relación cliente. Por otra parte, es importante mencionar los siguientes factores que pueden generar diferenciación en el servicio:

- Experiencia: IPC ha desarrollado proyectos de gran alcance enfocándose en las necesidades del cliente.
- Capacidad: números de proyectos, alcances, respuesta inmediata al cambio, pueden ser manejados en paralelo garantizando el cumplimiento del servicio al menor costo posible para el cliente.
- El staff profesional tiene una experiencia reconocida que garantiza y genera confianza en el desarrollo de proyectos. Asimismo, el poder contar con equipos multidisciplinarios de profesionales y asesores especializados, genera atraktividad en la resolución de diversas dificultades.
- Ofrece servicios de: gestión del diseño, gestión de la contratación, gestión de la construcción, gestión de la liquidación de obra.
- Promovía los conceptos de eficiencia, oportunidad y flexibilidad.
- Priorización de las necesidades del cliente durante la etapa de planeación, construcción y cierre de obra.

2.6.2.2. Actividades secundarias

Recursos humanos

- Estructura salarial en función al proyecto desarrollado y sistema de incentivos de acuerdo a los hitos acordados con el cliente.
- Organigrama funcional que permite una rápida toma de decisiones.
- Políticas de remuneración clara y de acuerdo al mercado.
- La trayectoria y los logros obtenidos por los socios forman parte de la carta de presentación de la compañía y generan confiabilidad en los clientes.

- Amplia experiencia de los socios en ejecución de proyectos de gran complejidad.
- Personal con capacidad de responder a un entorno cambiante, lo que permite rápida respuesta a inconvenientes presentados.

Abastecimiento

- Políticas definidas que permitan trabajar con proveedores autorizados y bajo comparación de dos o tres cotizaciones que permitan optimizar los costos durante la prestación del servicio.
- Logística integrada a las operaciones, que permita contar con los recursos necesarios (equipos, etc.) que permitan cumplir con las actividades planificadas en la ejecución del proyecto.

2.7. Análisis FODA

Es una herramienta que analiza la situación actual de la empresa, evaluando sus características internas (Fortalezas y Debilidades) así como el entorno en donde se desarrolla situación externa (Amenazas y Oportunidades). Teniendo como objetivo poder determinar las ventajas competitivas de la empresa.

Oportunidades

- Crecimiento sostenido del sector *Retail*.
- Brecha de la infraestructura pública, en este sentido IPC podría pensar en incursionar en este rubro.
- Crecimiento importante de su principal cliente hipermercados Tottus en el rubro de supermercado.

Amenazas

- Reducción de ingreso de capital externo al país.
- Decrecimiento del sector de servicios y del sector construcción.
- Decrecimiento del PBI del País por diversos factores.
- Alta competencia en el servicio de gerencia de proyectos.
- Los clientes están generando equipos propios de gerencia de proyectos para sus proyectos menores.
- Aparición en el mercado, de empresas extranjera en gerencia de proyectos y supervisión de obra.
- Escasez y elevado precio de los terrenos para el sector *retail*.

Fortalezas

- Conoce de cerca las necesidades del sector *retail* en el rubro Supermercados.
- Personal con experiencia en proyectos de construcción *retail*, oficinas y vivienda.
- Servicios a la medida del cliente: Diseño, contratación y construcción.
- Excelente relación con los proyectistas de proyectos y contratistas de obra.
- Procedimientos rápidos y oportunos para poder garantizar la flexibilidad requerida para poder responder a las necesidades del cliente.

Debilidades

- Carencia en la relación con otros clientes, no hay un responsable en el marketing y ventas de la empresa.
- Estructura financiera óptima para obtener proyectos más grandes y poder garantizar la confianza del cliente en la operación de la gestión del proyecto.
- Tener un solo cliente importante que sostiene la operación de la empresa y no tener un plan de acción en generar el incremento de nuevos clientes.

2.8. El problema

IPC no ha diversificado su cartera de clientes en diferentes sectores o nichos del rubro construcción por lo que el crecimiento a largo plazo se ve limitado. Al segundo año de operación su crecimiento depende de tres clientes que confían en el servicio que viene desempeñando.

Por otra parte, la compañía no muestra interés en buscar potenciales clientes a través de la tercerización del servicio o mediante la dedicación de los socios a esta actividad; que permita diversificar el riesgo de dependencia que afecta el crecimiento en el mediano y largo plazo. En este sentido los socios se han dedicado a atender de manera exclusiva al cliente más importante, concentrándose en la actividad operativa más que en la estratégica.

La dependencia en las ventas genera que la compañía no tenga una estructura financiera lo suficientemente robusta, que genere confiabilidad a clientes con mayor capacidad de inversión en obras de construcción y que también valoran la capacidad de respuesta del proveedor que gerencia su proyecto.

En medio de la falta de diversificación y ante un ambiente de crisis generada por la paralización de los proyectos asignados por su principal cliente; los socios no priorizan la planificación de actividades para afrontar la complicada situación, sino que se enfocan en la rentabilidad a corto plazo mediante la disminución de uno de los socios. Esta miopía en la gestión directiva atenta directamente al importante crecimiento que IPC había

obtenido hasta ese momento.

2.9. Alternativas

- Aceptar la propuesta de los socios y quedarse en la compañía, bajo esta alternativa Alfredo Costa podría aceptar modificar la participación societaria y diseñar conjuntamente con los dos socios un plan estratégico que le permita afrontar la crisis del año 2015 y tomar acciones inmediatas que le permita asegurar la rentabilidad de los próximos dos años.
- No aceptar la propuesta de los socios y retirarse de la compañía, bajo esta alternativa Alfredo Costa y su esposa pueden vender sus acciones a los otros socios. Ellos podrían emprender otra actividad empresarial de acuerdo a su estilo directivo.
- Comprar las acciones de los dos socios, esto implica que Alfredo y su esposa puedan tener el 100% de las acciones de la empresa. Para realizar esta compra es necesario contar con un capital importante y de acuerdo a la coyuntura que atraviesa la pareja, este capital sería asumido con una deuda a mediano plazo.
- Seguir igual, esta alternativa va relacionada con la confiabilidad de la empresa frente a los clientes y el mensaje que se transmite a los trabajadores, sin embargo, el ambiente laboral de la empresa es tenso por lo que no es sostenible en el tiempo.
- Esta alternativa debe contemplar que en los estatutos de IPC se debe precisar cómo se tomarán las decisiones en caso de igualdad en la votación de los socios.
- Buscar nuevo socio para la compra de acciones de los otros dos socios, requiere que Alfredo debe buscar un socio confiable, con experiencia en el negocio y con capital para que pueda realizar la compra de las acciones. Para que esta alternativa sea ejecutable Alfredo Costa debe proyectar los flujos futuros que generará IPC para poder iniciar la búsqueda de potenciales nuevos socios.

2.10. Criterios de Decisión

2.10.1. Rentabilidad

En la evaluación de este criterio hemos visto conveniente proyectar los estados financieros de IPC al 2017 teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

Año 2015

Teniendo en cuenta la paralización de los proyectos se ha considerado lo siguiente:

- Ingresos: Se proyecta tener ingresos de 600,000 soles correspondientes a actividades de gerencia de proyectos 75.6%, Obras provisionales 10.9%, Supervisión técnica 13.5%.

- Costos operaciones: En este rubro se proyecta desembolsar 899,500 soles en planillas (se estima contar con los 12 profesionales hasta la culminación de algunos proyectos y al finalizar el año se prevé contar con 6 personas en planillas, incluyendo a los socios).
- Gastos administrativos: Se proyecta mantener al personal administrativo y optimizar en otros conceptos. En total se proyecta que los gastos administrativos representan el 9% sobre las ventas.
- Gastos financieros: Se proyecta mantener el 0.08% de las ventas

Año 2016

Se proyecta la reactivación de cinco proyectos cuyo valor unitario es 316,667 soles aproximadamente. Por otra parte, se proyecta que la estructura porcentual de gastos sobre ventas tenga un mismo comportamiento que el año 2015.

Año 2017

Se proyecta la reactivación de los dos proyectos que ya estaban asignados a IPC desde el año 2015 y otros contratos generados por servicios específicos. Los ingresos ascienden a 1, 305,700 soles.

Por otra parte, se proyecta que la estructura porcentual de gastos sobre ventas tenga un mismo comportamiento que el año 2014 excepto en los gastos de ventas; pues estamos considerando contratar a un profesional que asista a Alfredo Costa en sus actividades de supervisión. De esta manera Alfredo Costa pueda dedicarse a captar nuevos clientes. El gasto proyectado es de 70,000 soles anuales.

Tabla 5. Estado de situación financiera proyectado IPC S.A.C.

(Expresado en nuevos soles)			
Activos	2015	2016	2017
Efectivo y Equivalentes de efectivo.	118,916	292,855	584,428
Cuentas por cobrar comerciales - Terceros	-	158,333	-
Cuentas por cobrar diversas - Terceros.	-	-	
Servicios Contratados por Anticipado	-		
Anticipos Otorgados	-		
Créditos tributarios.	107,516	25,885	-
Total de activos corrientes	226,432	477,073	584,428
Propiedad, Planta y Equipo - Bruto	133,447	133,447	188,420
Depreciación acumulada	-58,878	-80,469	-102,187
Propiedad, planta y equipo - Neto	74,569	52,978	86,233
Intangible	2,168	2,040	1,913
Total de activos No Corrientes	76,737	55,018	88,146
Total Activos	303,169	532,092	672,573
Pasivo			
Tributos por pagar	-	-	35,534
Cuentas por pagar comerciales	134,925	173,375	135,012
Otras cuentas por Pagar	-	-	
Cuentas por pagar Accionistas, Gerentes	-	-	
Prestamo a corto plazo	-		
Total pasivos corrientes	134,925	173,375	170,546
Deuda a largo plazo	-	-	-
Total Pasivo	134,925	173,375	170,546
Patrimonio			
Capital social	163,890	163,890	163,890
Reserva legal	-		
Resultados acumulados	255,224	4,353	194,827
Resultado del período	-250,871	190,473	143,310
Total Patrimonio	168,244	358,717	502,027
Total Pasivo y Patrimonio	303,169	532,092	672,573

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Estado de resultados IPC S.A.C.

(Expresado en nuevos soles)			
	2015	2016	2017
Ingresos operacionales	600,000	1,583,333	1,305,700
Costos operacionales	-899,500	-1,155,833	-900,933
Utilidad Bruta	-299,500	427,500	404,767
Gastos de administración	-53,731	-141,791	-116,651
Gastos de Ventas	-4,686	-12,365	-82,365
Utilidad Operativa	-357,917	273,345	205,752
Ingresos financieros	-	-	-
Gastos financieros	-470	-1,240	-1,023
UAIT	-358,387	272,104	204,729
Impuesto a la Renta	107,516	-81,631	-61,419
Utilidad Neta	-250,871	190,473	143,310

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Ratios financieras proyectados

INDICADORES	2015	2016	2017
Liquidez	1.68	2.75	3.43
ROE	-149%	53%	29%
ROA	-60%	17%	16%
ROS	-42%	12%	11%
Rotación de Activos	2.0	3.0	1.9
Apalancamiento	1.80	1.48	1.34

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Modelo de DuPont

Periodo	Eficiencia Operativa		Eficiencia uso de activos		Apalancamiento		ROE
2015	-42%	x	2.0	x	1.8	=	-149%
2016	12%	x	3.0	x	1.5	=	53%
2017	11%	x	1.9	x	1.3	=	29%

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar el año 2015 se proyecta con una pérdida del 42% sobre las ventas, dada la paralización de las obras de uno de sus principales clientes. Esta situación destruye valor de IPC, pues su nivel de liquidez disminuye considerablemente y son los resultados del año anterior, los que permiten terminar el año con cifras positivas en caja sin incurrir en préstamos a corto y largo plazo.

Para los años 2016 y 2017; IPC proyecta la reactivación paulatina de los proyectos que ya habían sido aprobados. Este evento le permite obtener rentabilidad sobre ventas de 12% y 11% respectivamente. Esta recuperación permite mejorar el nivel de liquidez a 3.43 en el 2017 originado principalmente por las operaciones.

Este evento refuerza la necesidad de poder diversificar cartera de clientes en nuevos sectores que permita el crecimiento sostenido de las operaciones.

Tabla 9. Flujo de caja proyectado

	(Expresado en nuevos soles)		
	2015	2016	2017
Saldo inicial de clientes	180,570	0	158,333
(+) Ventas	600,000	1,583,333	1,305,700
(-) Saldo deudor o Saldo final de clientes	0	158,333	
Total de Cobros del mes	780,570	1,425,000	1,464,033
Egresos operacionales			
Sueldos, consultorías	764,575	982,458	765,793
Honorarios, movilidades; etc	32,013	120,072	94,932
Otros gastos	5,156	13,605	83,387
Proveedores	188,969	134,925	173,375
Impuesto por pagar	109,382		0
Egresos de inversión			
Compras del activo fijo			54,973
Egresos de financiación			
Prestamo			
Dividendos			
Total Pagos	1,100,094	1,251,061	1,172,461
Aumento o disminución de caja	-319,524	173,939	291,573
Saldo anterior	438,440	118,916	292,855
Saldo final	118,916	292,855	584,428
	2015	2016	2017
Flujos proyectados	-319,524	173,939	291,573
Rentabilidad esperada	14%	49,680	

Fuente: elaboración propia

En el flujo de caja proyectado se observa con mayor claridad que las operaciones al 2017 lideran la recuperación en todos los indicadores financieros y que bajo una estructura conservadora de gastos (búsqueda de eficiencia), y a pesar de la posible pérdida en el año

2015; se pueden generar flujos suficientes para que ante una rentabilidad esperada por los accionistas de 14% genere flujos a valor presente de 49,680 soles. Este evento representa una oportunidad para poder buscar y desarrollar nuevos proyectos con diferentes clientes que permitan a IPC tener una solidez financiera de manera continua y a largo plazo. Es decir, los socios deben pensar en desarrollar una estrategia sólida que le permita emprender expansiones, búsqueda de nuevas tecnologías que generen mejoras en los servicios.

2.10.2. Relación con el cliente a largo plazo

Las relaciones con los tres clientes han sido generadas por Marco Maraví y Alfredo Costa dada su experiencia y continuidad de obras desarrolladas en Proyectos Ingenieros. Por ello al generarse la ruptura de la sociedad, se perdería la confianza y credibilidad en IPC. Asimismo, la credibilidad basada en la experiencia en el desarrollo de proyectos complejos no sería coherente con la capacidad de gestión de su propia empresa.

La relación a largo plazo con los clientes es un punto muy importante para IPC, puesto que permite fidelizar al cliente mediante la confianza en el servicio prestado. Esto permite asegurar un crecimiento sostenible en los ingresos de la empresa.

2.10.3. Tranquilidad familiar

Este criterio se entiende de dos maneras:

- Al quedarse como socio de la empresa, Alfredo Costa puede mantener la tranquilidad de su familia en el aspecto económico, dado que pronto nacerá su hijo, los gastos por vivienda y los diferentes gastos del hogar. Por otra parte, la maestría generó una deuda con la universidad.
- La propuesta de los socios genera un clima de desconfianza entre ambas partes. Alfredo piensa que existe mucha incertidumbre en el desarrollo de los objetivos que se plantearon como socios a largo plazo.

2.10.4. Crecimiento profesional

Alfredo se desarrolla como Gerente de Operaciones en IPC y las experiencias vividas han generado un crecimiento profesional. Esto origina el colocarse como objetivo primordial alcanzar un máximo potencial:

- Generar relaciones directas con el cliente, ganando su confianza.
- Superar metas asignadas en los proyectos.
- Mejorar las habilidades directivas y la toma de decisión.
- Construir una propuesta de valor para el cliente.

- Generar estrategias para la eficiencia en costos de la empresa.
- Implementar herramientas y tecnologías que brindan innovación la empresa en los proyectos que desarrolla.

2.10.5. Relación societaria

- Elegirlos con cuidado: ¿Alfredo eligió bien a sus socios? Alfredo Costa eligió por recomendación y por su relación laboral, en un principio pretendió crear un excelente grupo de trabajo y no se preocupó en buscar un socio que comparta los mismos valores y tengan la misma visión para la empresa.
- Comunicación poco fluida entre los socios, debido al continuo crecimiento cada uno se preocupaba por ver su cartera de proyectos y cumplir con las metas ofrecidas al cliente. Esta situación generó una falta de comunicación estratégica para mirar hacia el largo plazo, de tal manera que permitiera desarrollar planes de contingencia en situaciones adversas y complejas, desarrollar planes de expansión en otro sector.
- Confianza, dado que la propuesta de los socios ya fue notificada a Alfredo Costa, la unidad de la empresa se vio afectada al generarse un ambiente de desconfianza.

2.11. Evaluación de las alternativas

2.11.1. Aceptar la propuesta planteada por los socios

Los socios proponen que se modifique la composición de acciones de la siguiente manera:

Actualmente	Propuesta
Alfredo Costa 25%	Alfredo Costa 33.3%
Milagros Cruzado 25%	
Marco Maraví 25%	Marco Maraví 33.3%
Jhon Arroyo 25%	John Arroyo 33.3%

Lo cual implica:

- Las capacidades de la compañía permitieron generar una rentabilidad sobre ventas de 14% en el año 2014 y se proyectan márgenes de 11% al 2017. Alfredo reduce su participación del 50% que tiene actualmente junto a su esposa a un 33.3% afectando utilidades y la toma de decisión en la empresa.
- La relación con el cliente a largo plazo se mantiene y la posibilidad de generar relaciones con clientes potenciales aumenta, y es que tanto Alfredo Costa como

Marco Maraví, tienen la trayectoria necesaria para la búsqueda de nuevos clientes. Esto generaría incremento en los ingresos y sobre todo disminuiría el riesgo de dependencia de un cliente y las posibles afectaciones por paralizaciones de los proyectos por algún cliente.

- Tranquilidad familiar disminuye, debido la desconfianza de Milagros Cruzado hacia los socios debido a las decisiones que ellos puedan tomar dado que tendrían la mayoría de acciones pudiendo repercutir en la relación conyugal.
- Continuar con el crecimiento profesional, la experiencia adquirida hasta el momento le permite aumentar su potencial en la parte operativa, ejecutiva y directiva.
- La relación societaria no será la misma, incluso con el retiro de la socia, pues la empresa afectó la unidad de los socios, generando desconfianza entre ellos.
- La empresa ha mostrado un crecimiento importante en sus dos primeros años y dado que se proyecta un crecimiento en el sector *retail* hasta el año 2020, IPC podría mantener e incrementar sus ingresos y así fortalecer su posición para cumplir con los requisitos exigidos en los planes de la homologación.

Por otra parte, IPC aún no ingresa a otros sectores como el sector público, ello representa una gran posibilidad de expansión de actividades que deben ser planeadas.

2.11.2. No aceptar la propuesta planteada por los socios (retiro de la empresa) implica

- La rentabilidad, si bien al realizar la venta de las acciones existe un ingreso económico importante que asciende al 50 % del valor de la empresa, calculado según el método de descuento de flujo de fondos con una tasa esperada del 14% en un escenario optimista la empresa valdría 710,224.00 soles (ver Anexo TN 4). Éste efectivo no será continuo afectando la liquidez de Alfredo para cubrir los gastos que originaría el formar una nueva empresa, buscar clientes y el gasto familiar. Es decir, los socios conservarían los clientes y proyectos adjudicados a IPC continuando con el crecimiento de la empresa.
- La relación con el cliente puede afectar a ambos, Alfredo deberá crear una empresa nueva para poder trabajar con su cliente, esto lleva tiempo, costo y confianza que se podrían en duda debido a que mostraron inexperiencia en el manejo de la empresa y sus habilidades directivas.
- Tranquilidad familiar, se ve fortalecida, porque en una etapa difícil y bajo presión de sus socios, Alfredo haría prevalecer sus valores y unidad hacia su familia.
- El crecimiento profesional disminuye, retirarse de IPC, es dejar el crecimiento y potencial adquirido de la empresa, para volver a iniciar una empresa en el mismo

rubro y realizar la homologación de Tottus, que limita los proyectos a empresas nuevas en S/.300, 000 soles de facturación, siendo proyectos muy pequeños y no atractivos para Alfredo.

2.11.3. Comprar las acciones de los socios

- En cuanto a la rentabilidad, podemos mencionar que debido a la situación actual, no es factible para Alfredo Costa y su esposa asumir una deuda a mediano plazo, dado que ya han contraído una deuda para pagar los gastos de maestría y otros gastos familiares. Asimismo, la única fuente de ingresos familiares es IPC, por lo que no habría mayor liquidez para pagar una nueva deuda.
- Relación a largo plazo con el cliente, podemos mencionar que la salida de los socios podría debilitar la posición de IPC, dado que genera dudas de la calidad directiva de los socios.
- Tranquilidad familiar, podemos mencionar que contraer una nueva deuda afectaría considerablemente la estabilidad familiar dada la poca liquidez que se tiene para afrontar gastos imprevistos.
- Por otra parte, aunque la salida de los actuales socios generaría un buen clima entre Alfredo Costa y Milagros Cruzado, el nacimiento de su hijo implicaría que Alfredo Costa se encargue de IPC al 100% lo que podría generar algunas complicaciones en el manejo del negocio y su desempeño en el MBA.
- Crecimiento profesional, el comprar las acciones de los socios generaría un aprendizaje positivo por parte de Alfredo Costa dado que potenciar su calidad directiva para poder tomar decisiones que permitan afrontar la etapa de crisis y planear la recuperación de IPC en el corto y largo plazo.
- Relación societaria, dado que el fin de la relación societaria es de mutuo acuerdo no habría mayores inconvenientes a futuros.

2.11.4. Seguir igual

- Rentabilidad, seguir igual sería conveniente para poder afrontar la etapa de crisis y buscar nuevos nichos de mercados que permitan su crecimiento a largo plazo.
- Relación a largo plazo con el cliente, dado que la actual fortaleza de IPC es la confianza en las capacidades y experiencia de los socios, seguir igual sería conveniente para asegurar el servicio en el tiempo y costo exigido por el cliente. Asimismo, seguir igual genera confianza para afrontar los retos exigidos por la homologación.
- Tranquilidad familiar, el ambiente tenso con los dos socios pueden afectar negativamente la relación conyugal de Alfredo Costa y Milagros Cruzado, ante

cualquier decisión importante para el crecimiento de IPC, los dos socios buscarán obtener una mayor rentabilidad que Milagros Cruzado.

- Crecimiento profesional, debido a la complicada situación, Alfredo Costa puede potenciar su capacidad de liderazgo para mejorar tanto la rentabilidad de IPC y la unidad entre los socios.
- Relación societaria, debido al comportamiento de los dos socios, es poco probable que se recupere la confianza necesaria para poder desarrollar actividades que permitan a IPC salir de la crisis que enfrenta al año 2015.

2.11.5. Buscar un nuevo socio que compre las acciones de los socios

- Rentabilidad, el ingreso de nuevos clientes con experiencia en el sector podría mejorar los resultados proyectados al año 2015, dado que podría ingresar con una nueva lista de clientes que ayudarían a desarrollar nuevos proyectos que incrementen las ventas de IPC. En la búsqueda de nuevos socios, Alfredo Costa debe buscar proyectar el mejor escenario para que los flujos futuros sean atractivos para los potenciales socios.
- Relación a largo plazo con el cliente, el ingreso de un nuevo socio podría afectar la relación con Tottus, dado que actualmente la relación de confianza es básicamente con Alfredo Costa y Marco Maraví.
- Tranquilidad familiar, tener nuevos socios generaría mayor tranquilidad para la familia de Alfredo Costa y que las decisiones estratégicas de IPC se darían en un ambiente de transparencia y con el único objetivo de continuar con el crecimiento obtenido hasta el año 2014.
- Crecimiento profesional, la oportunidad de buscar nuevos socios y poder transmitir el potencial de crecimiento que tiene IPC ayudaría a incrementar sus habilidades directivas y fortalecer su visión estratégica del negocio.
- Relación societaria, Alfredo Costa debe tener claro el perfil de los nuevos socios para evitar futuros conflictos en la unidad de la compañía. Asimismo, deben especificar en los estatutos quien toma la decisión ante igualdad en la votación de los socios.

Figura 10. Matriz de decisión

<div style="text-align: center;">Criterios</div> <div style="text-align: right;">Alternativas</div>	Rentabilidad	Relación con el cliente a largo plazo	Tranquilidad Familiar / Seguridad Económica	Crecimiento Profesional	Relación Societaria
Aceptar la propuesta de los socios	↑	↑	↓	↑	↓
No aceptar la propuestas de los socios (Retiro de la empresa)	↓	?	↑	↓	?
Comprar la acciones de los socios	↓	?	↑ ↓	↑	↑
Seguir Igual	↑	↑	↓	↑	↓
Buscar un nuevo socio que compre las acciones de los socios	↑	?	?	↑	?

	Positivo		Negativo	?	Incierto
---	----------	---	----------	---	----------

Fuente: elaboración propia

2.12. Decisión

De acuerdo a la evaluación de cada uno de los criterios la decisión debe ser aceptar la propuesta de los socios y quedarse en la empresa con la finalidad de gestionar el crecimiento de la compañía a través de la búsqueda de nuevos clientes en este mismo nicho de mercado y en otros sectores en los que se tengan las capacidades necesarias para desarrollar los proyectos encomendados por los clientes potenciales.

Con la revisión del modelo de negocio y la revisión de los sectores o sub sectores en los que IPC debe garantizar que se fortalezca la estructura financiera, que le permita generar mayor confianza a los potenciales clientes.

En el ámbito personal y familiar de Alfredo Costa también es conveniente quedarse en la compañía para poder generar nuevos conocimientos que ayuden a desarrollar sus competencias directivas. Asimismo, debe evaluar diferentes escenarios que generen la rentabilidad exigida y así poder evaluar futuras opciones de expansión. El estar cursando un MBA le permite ejercitar la visión más estratégica y a largo plazo que puede poner en práctica en IPC y posteriormente en cualquier emprendimiento que realice de manera personal.

2.13. Plan de acción

- Aceptar la propuesta de los socios, Milagros Cruzado vende sus acciones a valor de los flujos proyectados por la empresa.
- Con el dinero generado por la venta de las acciones, la esposa de Alfredo, creará una empresa dedicada al desarrollo de proyectos de arquitectura, manejando sus tiempos en el trabajo.
- IPC subcontratará a la empresa de arquitectura de Milagros Cruzado, para el desarrollo de los proyectos de esta especialidad.
- Los socios deben convocar a una junta general para desarrollar el plan estratégico para afrontar el periodo de crisis y evaluar captar otros clientes. Para ello tanto Alfredo Costa y Marco Maraví deben desarrollar actividades enfocadas al relacionamiento con futuros clientes.

CONCLUSIONES

El desarrollo del caso IPC enfatiza el análisis en el marco del curso de Análisis de Situaciones de Negocios I y se centra en el ámbito estratégico de la dirección de la empresa; así como el impacto que tiene el plan actual de la compañía y cómo hacer frente ante los cambios del entorno externo.

En el desarrollo de este caso, el alumno deberá aplicar una serie de herramientas y conceptos, que aprende en el programa del MBA.

El alumno debe de definir el problema planteado y buscar soluciones bajo el aprendizaje y el aporte de nuevas estrategias que permita sostener el negocio en un entorno de crisis e inestabilidad del sector.

El alumno aprenderá algunos conceptos que verá en cursos posteriores como: Las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor, modelo de negocio; proyecciones financieras, flujo de caja y flujo de fondos. Asimismo, el caso propone la toma de decisión del autor de continuar con la empresa o retirarse de ella, los criterios cuantitativos evaluados desde la proyección de los estados financieros de la empresa, ratios financieros y el valor actual de los flujos generados por las operaciones, dada una rentabilidad esperada por el accionista.

En cuanto a los criterios cualitativos evaluamos las actitudes directivas, las expectativas de crecimiento profesional y la relación societaria que se ve afectada por la desconfianza que genera la propuesta referida por dos de los socios.

Mediante el problema que no está claramente identificado, el alumno debe definir el problema correctamente y ser capaz de generar alternativas viables con criterios coherentes y así poder tener una mejor posición en la toma de decisión a realizar.

Como aprendizaje del caso tenemos los siguientes puntos:

- Los valores de la dirección se ven afectados, por el mensaje que genera el comportamiento de los socios entre ellos y frente sus colaboradores, ante una crisis la respuesta inmediata es retirar personal en lugar de planificar la búsqueda de nuevos proyectos y oportunidades.
- No se debe enfocar en un solo cliente, se debe realizar un trabajo personalizado y flexible para cada cliente, apoyado en actividades comerciales que haga conocido el negocio transmitiendo la experiencia, excelencia y eficacia del servicio. Por ello

es muy importante que los socios se relacionen continuamente con potenciales clientes y de esta manera diversifiquen su cartera de clientes.

Plan alternativo

Dado que IPC significaba un proyecto importante para Alfredo Costa y que el año 2015 se proyectaba complicado se pudo haber optado por:

- Estructurar proyecciones financieras y dadas la pérdida proyectada de IPC, Alfredo Costa podría haber propuesto a los socios no modificar la composición del capital social, con la finalidad de que la cuarta socia pueda generar clientes adicionales a los que ya se tenían en cartera, tras su reincorporación a la empresa. En todo caso ella sería la encargada de desarrollar esta actividad estratégica que asegura la rentabilidad a largo plazo de la compañía.
- En caso los socios opten por vender sus acciones, Alfredo Costa podría investigar quienes son los potenciales nuevos socios con la finalidad de entablar futuras buenas relaciones que aseguren la continuidad de la compañía.

Epílogo

A continuación, relatamos que fue lo que sucedió con la empresa, sus accionistas y los colaboradores.

La paralización de los proyectos conllevó a tener que retirar el 83% del personal de la empresa, esta situación fue bastante complicada, pero dada la confianza construida con los colaboradores se pudo expresar con total sinceridad la situación que atravesaba la empresa. En este momento, el flujo de caja indicaba que no podría pagar toda la planilla, que la empresa solo podría quedarse con dos colaboradores, además de los socios, hacia el final del año 2015.

Alfredo Costa decidió no seguir con la empresa, pues la propuesta recibida de sus socios le causó bastante incomodidad y desconfianza. La rentabilidad y el crecimiento profesional son puntos muy importantes, pero él consideró que la base de toda relación a largo plazo es la confianza, sobre todo con aquellas personas que deben tomar decisiones directivas que afectarán su vida familiar y profesional. En este sentido la unidad entre los socios ya se había dañado.

Alfredo tuvo la intención de comprar la empresa, pero los gastos que tenía y estaban por venir, hizo desistir de esta opción. Por ello, tanto él como Milagros vendieron sus acciones y crearon otra empresa en el mismo rubro. Alfredo conversó con su cliente principal, respecto a lo sucedido, encontrado respuesta positiva en participar en próximos proyectos.

IPC al año siguiente sólo logro ejecutar dos obras de Tottus, debido al cambio en la sociedad, los proyectos adjudicados entraron en revisión por parte del cliente. En su homologación lograron un excelente puntaje para poder participar en cualquier proyecto del cliente, continúa siendo su único cliente.

La empresa de Alfredo tuvo muchos problemas para homologar con Tottus. Por ser empresa nueva, no contar con obras anteriores y por tener un capital social bajo (similar al que se conformó IPC), se le recomendó como un proveedor menor para montos no atractivos. Hasta el momento Alfredo no trabaja con Tottus, sin embargo, consiguió mantener a Maquinarias y cuenta con tres nuevos clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Memoria 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Memoria 2016*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>
- BBVA Research. (2016a). *Sector Retail 2016*. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>
- BBVA Research. (2016b). *Situación Inmobiliaria 2016*. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/01/Sector-Inmobiliario-2016-VFFF1.pdf>
- BCR: Inversión privada cayó 1.6% el 2014 por magro desempeño de la economía. (22 de febrero de 2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-inversion-privada-peru-cayo-16-magro-desempeno-economia-2124136>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2015). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar. Julio de 2015*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>
- Fernández, P., Stok, J. y Arbulú, J. (2014). *Finanzas para Directivos*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2016). *Informe Anual 2016 del FMI*. Recuperado de https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/ar/2016/pdf/ar16_esl.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Encuesta Mensual del Sector de Servicios. Diciembre 2015* (Boletín Estadístico. Año 2/Edición N° 02 – febrero 2016). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2016.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Producción Nacional. Diciembre 2016* (Informe Técnico N° 02 – Febrero 2017). Recuperado de <https://www1.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02-produccion-nacional-dic2016.pdf>
- Nielsen. (2015). *6 tendencias del retail en América Latina. Qué está pasando en retail y cuáles son las tendencias que lo fortalecen para el futuro. Diciembre 2015*.

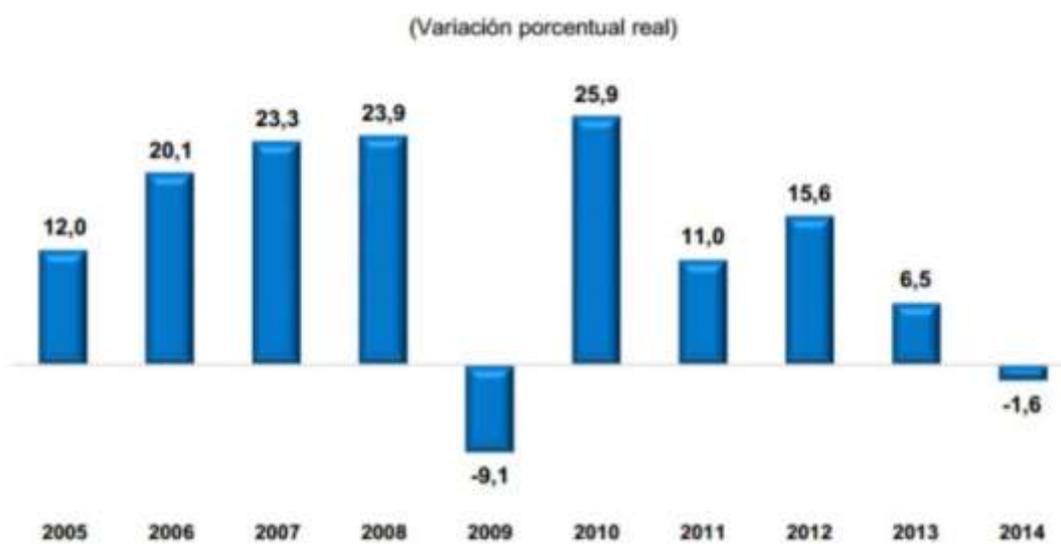
Recuperado de
<http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>

Peñaranda, C. (s. f.). *Se abrirán 16 nuevos centros comerciales entre el 2016 y 2018*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/iedep.%20140316.pdf>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

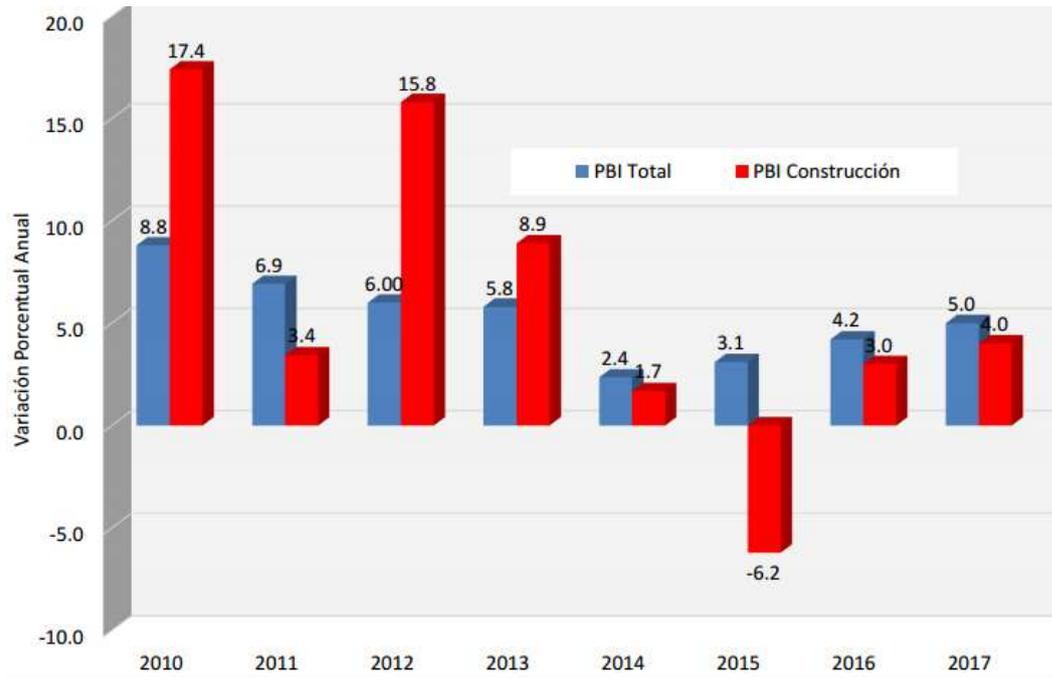
ANEXOS DEL TEACHING NOTE

Anexo TN 1. Inversión privada



Fuente: BCRP (2015)

Anexo TN 2. Proyecciones PBI total y construcción: 2015 - 2017



Fuente: BCRP (2016)

Anexo TN 3. Otras actividades en la cadena de valor

Actividades primarias

- Logística externa
 - Coordinar con los principales contratistas que participan en la construcción de las obras permite generar sinergias que facilitan ser flexibles ante posibles cambios en los alcances.
 - Controlar y gestionar los riesgos que pueden afectar directamente el cumplimiento de los objetivos.
 - Seguimiento de los principales acuerdos que modifiquen el alcance inicial pactado con el cliente.
 - Reuniones semanales con el cliente para revisar: avances de obra, costos incurridos; etc.
- Marketing y ventas
 - Publicidad de boca a boca, cuya carta de presentación es la ejecución de proyectos en los plazos previstos y al menor costo posible.
 - Se prioriza la atención a las necesidades del cliente, generando confianza y una relación muy cercana con los mismos.
 - Presentación de una cotización detallada, de acuerdo a los alcances técnicos proporcionados para evitar malos entendidos en el alcance del servicio.
 - Contacto directo con el cliente del sector *retail*, Tottus, que permite generar confiabilidad en la compañía.

Actividades secundarias

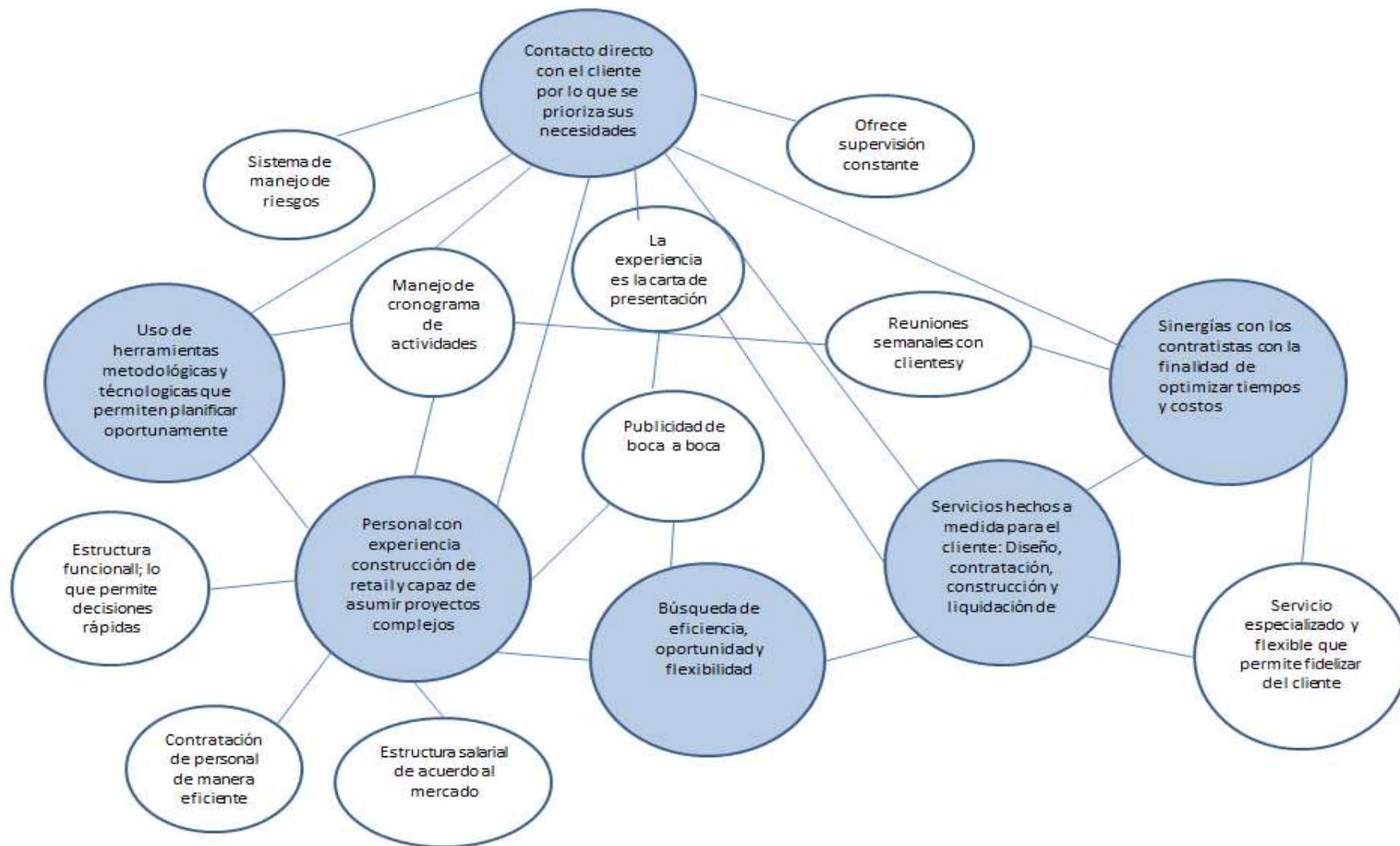
- Tecnología
 - Sistemas de información que aseguran el cumplimiento de los hitos contractuales. IPC cuenta con Autocad y Project.
 - Investigación de nuevas herramientas tecnológicas y metodológicas que existen en el mercado que permitan mejorar la calidad del servicio.
 - Innovación en las metodologías empleadas para lograr eficiencias a los clientes.
- Infraestructura
 - Alquiler de oficinas a cinco años con la misma tarifa anual. Esto permite mantener este gasto fijo a mediano plazo.

- Amplias oficinas que garantizan un ambiente acogedor para poder realizar las actividades.
- Inmobiliario y equipo diverso que posibilita mantener el confort al personal que labora en IPC.
- Oficinas situadas en puntos accesibles.

Fuente: elaboración propia

Actividades de Apoyo	Infraestructura	* Alquiler fijo para cinco años.	*Infraestructura adecuada para atención de clientes	*Oficinas accesibles	* Cercanía a necesidades de los clientes	* Asesoría a través de la telefonía celular.
	Recursos Humanos	* Estructura salarial en función al proyecto desarrollado.	* Amplia experiencia en ejecución de proyectos	* Personal capacitado	* Confiabilidad en la trayectoria de los socios.	* Atención personalizada. * Alertas semanales que impactan en tiempo y costo
	Desarrollo Tecnológico	* Sistemas de información que controlan avance de obra.	* Utilización de Autocad * Utilización del software Project	* Calidad del servicio a través del uso de herramientas tecnológicas y metodológicas.	* Publicidad y venta por la página web	* Innovación en las metodologías empleadas para lograr eficiencias a los clientes.
	Abastecimiento	* Políticas definidas de compras que aseguren la calidad del servicio	* Logística integrada a las operaciones para poder cumplir con las actividades planificadas en la ejecución del proyecto	* Cotización de nuevas herramientas que se podrían incorporar a la empresa	* Publicidad mediante el brochure	
		* Planificación de necesidades * Matriz de control de factores críticos que asegura flexibilidad en el proyecto * Se genera una propuesta atractiva al cliente y rentable para la compañía.	* Identificación de personal calificado. * Programación de actividades priorizando las necesidades del cliente * Actividades de control de los hitos críticos del avance de obra que repercute en tiempos y costos.	* Controlar y gestionar los riesgos. * Monitoreo semanal del avance de obra * Generación de sinergías entre los miembros de la cadena	* Publicidad de boca a boca. * Se prioriza la atención a las necesidades del cliente. * Contacto directo con el cliente lo que genera confiabilidad en el servicio.	* Ofrece diversos servicios para el nicho de construcción en retail * Promueve eficiencia, oportunidad * Experiencia en la gestión de construcción para empresas del sector retail
		Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio
ACTIVIDADES PRIMARIAS						

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Anexo TN 4. Flujo de caja proyectado

	(Expresado en nuevos soles)						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Saldo inicial de clientes	180,570	0	158,333	0	0	0	0
(+) Ventas	600,000	1,583,333	1,305,700	1,450,000	1,551,500	1,660,105	1,776,312
(-) Saldo deudor o Saldo final de clientes	0	158,333		0	0	0	
Total de Cobros del mes	780,570	1,425,000	1,464,033	1,450,000	1,551,500	1,660,105	1,776,312
Egresos operacionales							
Sueldos, consultorías	764,575	982,458	765,793	1,015,000	1,086,050	1,162,074	1,243,419
Honorarios, movilidades; etc	32,013	120,072	94,932	145,000	155,150	166,011	177,631
Otros gastos	5,156	13,605	83,387	92,603	99,085	106,021	113,443
Proveedores	188,969	134,925	173,375	135,012	0		
Impuesto por pagar	109,382		0	35,534	59,219	63,364	67,800
Egresos de inversión							
Compras del activo fijo			54,973				
Egresos de financiación							
Prestamo							
Dividendos							
Total Pagos	1,100,094	1,251,061	1,172,461	1,423,150	1,399,504	1,497,470	1,602,293
Aumento o disminución de caja	-319,524	173,939	291,573	26,850	151,996	162,635	174,020
Saldo anterior	438,440	118,916	292,855	584,428	611,278	763,274	925,909
Saldo final	118,916	292,855	584,428	611,278	763,274	925,909	1,099,929
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujos proyectados	-319,524	173,939	291,573	26,850	151,996	162,635	174,020
El 2021 con crecimiento constante 2%	-319,524	173,939	291,573	26,850	151,996	162,635	1,242,999
Valor de la empresa	710,224						

Fuente: elaboración propia

Año 2018:

Composición de ingresos 2018

Años 2018	
Nuevos clientes (Supermercados, tiendas por dptos)	200,000
Tottus: 1 proyecto	400,000
Maquinarias	300,000
Dos Proyecto Uno (Tottus)	400,000
Estudios de Arquitectura e Ingeniería	150,000
TOTAL	1,450,000.00

Composición de gastos 2018

Se estima que la estructura porcentual de gastos estará compuesta por: costos operacionales 70%, gastos de administración, ventas y financieros 16.39%.

Año 2019, 2020, 2021:

Composición de ingresos

Para el año 2019, se considera tener un nuevo proyecto que representa el incremento del 7% con respecto al año anterior. Para los años 2020 y 2021 se estima un crecimiento similar

Composición de gastos 2018

La estructura porcentual del gasto se mantiene similar a la proyectada en el año 2018.

Para efectos de calcular el valor de la empresa, hemos considerado una perpetuidad sin crecimiento tomando como base el flujo del año 2021.