UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE LA

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL – DIRCOM

PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA ACOMPAÑAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA INMOBILIARIA MEDIANA MADRID INGENIEROS

TESIS PRESENTADA POR:

LIC. ANA MARÍA AITA MÁRQUEZ

LIC. FIORELLA FUENTES SALAS

LIC. MARIANA ISASI RUIZ ELDREDGE

LIC. KARINA ELIANA ROJO MANSILLA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAESTRO EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Lima, marzo de 2015

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecir y cuidar nuestros hogares, y permitir que sigamos avanzando en el camino de la vida.

A Madrid Ingenieros por abrirnos las puertas de su empresa y por confiar en nuestras recomendaciones profesionales.

DEDICATORIAS

Le dedico este proyecto a mi papá el motor de mis sueños; a mi mami uno de los soportes fundamentales en mi vida, quien me motiva a dar lo mejor de mí en todo lo que hago. Y a Mario, mi esposo, que con sus sabios consejos me muestra que la vida es otra.

Ana María Aita

A mis padres, mi ejemplo a seguir, por impulsarme siempre a cumplir todos mis sueños. A Raúl, mi compañero y cómplice, con quien comparto las aventuras más importantes de mi vida. Y a mi pequeño Marcelo, el gran motivo por el que busco ser mejor persona cada día. Estoy muy orgullosa, feliz y agradecida de tenerlos conmigo.

Fiorella Fuentes

A mi papá ejemplo de entrega, perseverancia y excelencia. A mi mamá, muestra constante de fortaleza y alegría. A Alberto, mi esposo, cuyo apoyo y motivación me inspiran y enamoran cada día. A Sol, por su paciencia y por iluminar cada uno de mis días y a ti, que estás por nacer, que has vivido conmigo cada paso de este desafío.

Mariana Isasi

A las personas más importantes de mi vida. A mi papá, a quien admiro y me inculca día a día a ser mejor. A mi mamá, mi amiga y apoyo siempre. A Rubén, mi esposo, quien me motiva y alienta a cumplir cada desafío. Y en especial a Vasco, por brindarme ese tiempo valioso para lograr esta meta, por ser mi inspiración y mi gran motivo de vida.

Karina Rojo

RESUMEN EJECUTIVO

El DirCom es un estratega con una mirada global, holística e integradora, un asesor de la alta dirección. Bajo este enfoque se ha desarrollado este Plan de Comunicación Integral buscando que sea una herramienta de gestión para acompañar el crecimiento de la empresa inmobiliaria mediana Madrid Ingenieros.

Madrid Ingenieros es una empresa familiar con más de 10 años de trayectoria que ha tenido un crecimiento importante en los últimos años. Hoy se enfrenta a nuevos retos y oportunidades como por ejemplo: un entorno de competitividad cada vez más exigente, proyecciones ambiciosas de la organización y la necesidad de encontrar nuevas fuentes de financiamiento, una banca más rígida para otorgar préstamos, dificultad para fidelizar y atraer talento profesional, un alto riesgo en el relacionamiento con los vecinos -pues si esta no es buena podrían solicitar la paralización de una obra-, y una nueva composición de la pirámide de ingresos de la población, que refleja el crecimiento de la clase media.

Es así que vimos oportuno proponer a esta organización un Plan de Comunicación Integral que permita aprovechar estas oportunidades y minimizar algunos de los riesgos expuestos, así como contribuir a su crecimiento y sentar las bases para construir una reputación sólida que les brinde sostenibilidad en el largo plazo. De esta manera, propusimos fortalecer su imagen en base a los atributos más valorados en una

empresa inmobiliaria y de construcción, alinear la comunicación tanto interna y externa que generan, disminuir los niveles de rotación voluntaria, así como desarrollar herramientas de comunicación que contribuyan a sus objetivos de negocio como elevar el nivel de satisfacción de sus clientes en etapas clave como la venta, entrega de los departamentos y post venta (donde tienen mayores oportunidades de mejora).

Finalmente, Madrid Ingenieros tiene un objetivo de largo plazo ligado a ubicarse entre las mejores empresas para trabajar, por ello este plan incluye preparar el terreno para una gestión del clima laboral que los encamine hacia ese objetivo.

Luego de talleres realizados con la Alta Dirección, conocer de cerca su historia y visión, realizar encuestas a empleados, clientes actuales, clientes potenciales y de analizar la información de estudios del sector, pudimos ayudar a Madrid Ingenieros a identificar sus principales públicos de interés, cuáles son los atributos que hoy más se relacionan a su gestión versus cuáles son los atributos más valorados por la organización y el mercado, y sobre esto se trazó un plan que contribuye a su estrategia de negocio.

Entre los principales hallazgos encontramos que el problema de satisfacción no está en la venta sino en la entrega y post venta y que, separando los problemas inherentes a la construcción, existen muchas oportunidades de mejora en el alineamiento de la comunicación, la

claridad en el momento de comunicar las condiciones, en el sistema de atención de consultas y reclamos, entre otros. En general, los clientes actuales consideran que adquirir un departamento de Madrid Ingenieros fue una buena inversión, lo cual también nos brinda un campo de acción para trabajar sobre sus testimonios. Por el lado del público interno, encontramos que la relación entre jefes y trabajadores es buena y cercana, y que existe un trato adecuado, pero que falta comunicación entre ellos. Así también la percepción de desarrollo profesional es baja, a pesar de que sí existen programas y oportunidades de capacitación. También hace falta cultura de reconocimiento, pero sí sienten mucho orgullo lo cual se pudo explotar también en el plan.

El camino no ha sido fácil, pero ha sido muy enriquecedor y retador. Pues, influir en una empresa mediana y familiar, que ha venido creciendo de forma sostenida, sobre la importancia de la gestión de la comunicación implicó ir de la mano con ellos para convencerlos de que esta propuesta puede tener impacto en su negocio y reputación, un intangible altamente valorado hoy en día por las empresas exitosas. La realización de esta consultoría nos ha brindado la oportunidad de, si se logra implementar el plan, tener un ejemplo claro de que una gestión DirCom no es materia solo de grandes organizaciones como muchos piensan, sino que aporta y contribuye enormemente también en empresas medianas, familiares, como es el caso de muchas compañías en el Perú, que necesitan dar un salto para ser seguir siendo competitivas y sostenibles en el tiempo.

ÍNDICE

Introducción 10

Capítulo 1: Análisis de la situación externa 13

1.1. Contexto 13

1.1.1. Contexto histórico 13

1.1.1.1. Situación socioeconómica y demográfica del país en los últimos 10 años 13

1.1.1.2. Crecimiento del PBI 18

1.1.2. Contexto actual 19

1.1.2.1. Momento económico del país y proyección 2015 19

1.2. Sector inmobiliario y construcción 22

1.2.1. Crecimiento de la demanda en el sector 22

1.2.2. Oportunidad para inmobiliarias y constructoras 24

1.2.3. Burbuja inmobiliaria 29

1.2.4. Barreras para el desarrollo del sector construcción 31

1.2.5. Precios de los materiales de construcción 34

1.3. Mercado de construcción e inmobiliario: Competidores y Clientes 35

1.3.1. Empresas del mercado inmobiliario (Lima) 35

1.3.2. Clientes (Lima) 39

1.3.2.1. Perfil demográfico de clientes 39

1.3.2.2. Capacidad adquisitiva 41

1.3.2.3. Razones de adquisición de un inmueble 43

Capítulo 2: Análisis de situación interna de Madrid Ingenieros 45

2.1. Momentos clave de la trayectoria 45

2.2. Filosofía de la organización 46

2.3. Estructura de la organización 46

2.4. Objetivos del negocio 47

2.5. Proyectos de Madrid Ingenieros 48

2.6. Resultados y proyecciones 49

2.7. Clientes 50

2.8. Pilares estratégicos 51

2.9. Oportunidades de diferenciación como mejor opción laboral 51

2.10. Competencia 52

2.11. Mapeo de públicos 55

2.11.1. Definición de públicos de interés 55

2.11.2. Percepciones y atributos que desean destacar 63

2.12. Percepciones por público 65

2.13. Evaluación de los atributos 67

2.14. Procesos de comunicación internos y externos 72

2.14.1. Contexto Comunicacional 72

2.14.2. Procesos de comunicación 72

2.14.3. Herramientas de comunicación 73

Capítulo 3: Diagnóstico y resultados 75

3.1. Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) 75

3.2. Descripción de la investigación 77

3.3. Resultados del diagnóstico 84

3.4. Recomendación de estudios adicionales 89

Capítulo 4: Objetivos de Comunicación 90

Capítulo 5: Plan de Acción 92

Capítulo 6: Cronograma 104

Capítulo 7: Presupuesto 106

Conclusiones 113

Recomendaciones 117

Anexos 120

Bibliografía 132

INTRODUCCIÓN

Hasta hace algún tiempo el campo de acción de las comunicaciones estaban circunscritas exclusivamente al ámbito de las grandes compañías, esto ha ido cambiando debido a la inmediatez y poder de las comunicaciones en sus distintas plataformas y también por la demanda de los usuarios de las mismas. No se conoce lo que no se comunica, no se posiciona lo que no se comunica, no se comprende lo que no se comunica y no comunicar también comunica. Justamente comunicar es hoy una de las tareas que pequeñas y medianas empresas no deben descuidar.

El desarrollo de un Plan de Comunicación Integral para una pequeña y mediana empresa es un reto por varios factores. Uno de los más relevantes es el desconocimiento de las posibilidades que ofrece para

llegar a los públicos de interés, tanto a nivel externo como a nivel interno. Asimismo, la coyuntura que está atravesando el sector construcción, cuyo crecimiento vertiginoso reveló rápidamente las necesidades de sus audiencias.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un Plan de Comunicación Integral a la empresa inmobiliaria Madrid Ingenieros, y su alcance ha sido realizado íntegramente para ser aplicado en esta organización, entendiendo sus necesidades en el momento de la investigación. Como se ha mencionado anteriormente, el crecimiento de las compañías de este sector no ha hecho más que generar un creciente espacio de acción para la comunicación y es importante comprender cuáles son las posibilidades que ésta puede brindar para impulsar el crecimiento del negocio.

La actual propuesta presenta a la comunicación como un aliado estratégico que marca la diferencia, y que acompaña al negocio en el crecimiento de una manera proactiva y propositiva, siempre en línea con los objetivos de negocio de la organización.

Para desarrollar un plan acorde con las necesidades y posibilidades de la empresa es necesario tener una figura que asegure la gestión de comunicación y que se responsabilice por guiar las acciones internamente, alcanzar la imagen y reputación esperada, y tener mensajes adecuados para los públicos de interés. Esa figura- que puede ser interna o externa- es el DirCom.

El DirCom es un estratega que debe velar porque la imagen ideal corresponda con la imagen real que tienen las personas dentro y fuera de la empresa. Es quien tiene una visión general, integradora y cuyas acciones son transversales.

El DirCom asegurará la correcta gestión de las comunicaciones mediante estrategias y acciones trabajadas especialmente para cada una de las audiencias prioritarias, en un primer momento.

En este contexto, la empresa Madrid Ingenieros tiene hoy la oportunidad de dar un paso más utilizando herramientas que brinda la gestión de la comunicación, aprovechando los atributos que busca posicionar entre sus públicos y que además le permita destacar en el complejo mercado inmobiliario peruano no solo como una empresa exitosa, sino también como el mejor lugar para trabajar.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

1.1. Contexto

1.1.1. Contexto histórico

1.1.1.1. Situación socioeconómica y demográfica del país en los últimos 10 años

El desempeño macroeconómico de la economía peruana en la última década fue excepcional, ya que casi ha duplicado su tamaño[1]. Y el sector construcción fue, entre otros, uno de los impulsores de este crecimiento, puesto que sólo en el quinquenio 2009–2013 acumuló un crecimiento de 61.8%[2]

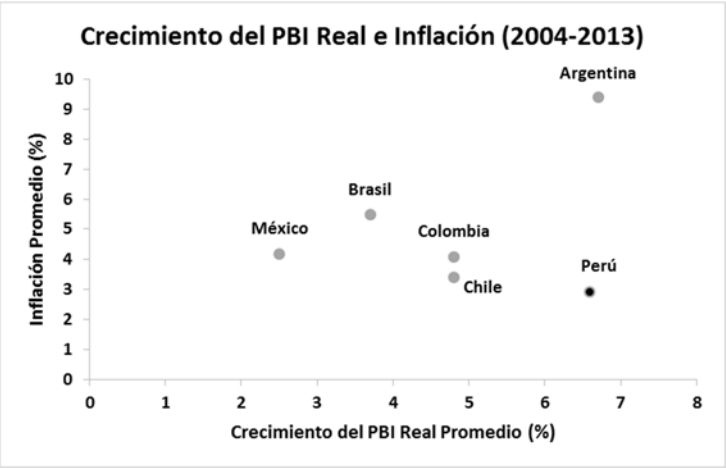
[1] Cfr. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) 2014.
[2] Cfr. Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) 2014.

Cuadro 1: Crecimiento del PBI y la inflación en América Latina (2004 – 2013)

América Latina: Crecimiento PBI e Inflación
(2004-2013, Var. % promedio)

	PBI	INFLACIÓN
Perú	**6.6**	**2.9**
Chile	4.8	3.4
México	2.5	4.2
Colombia	4.8	4.1
Brasil	3.7	5.5
Argentina	6.7	9.4

Cuadro 2: Crecimiento del PBI y la inflación en América Latina



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Consensus Forecasts, FMI

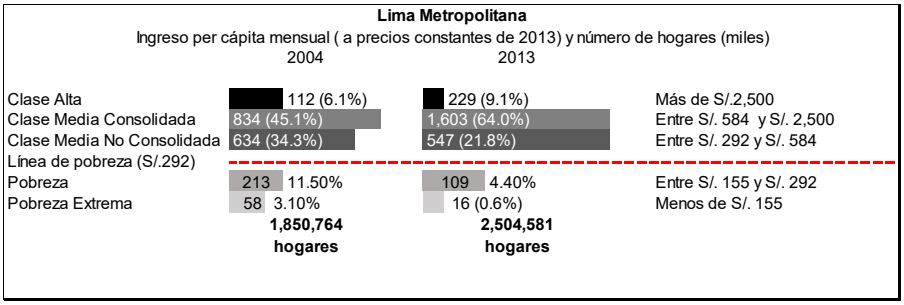
Durante el periodo 2004-2013, el PBI real creció a una tasa promedio anual de 6,6% (siendo uno de los más altos en América Latina), y la tasa de inflación anual promedio fue de 2,9% (el más bajo en América Latina)[3], según la información del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), señalada en la parte superior.

[3] Cfr. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) 2014.

Este crecimiento económico ha hecho posible que muchas familias dejen la pobreza monetaria, lo que ha comenzado a cambiar las estructuras sociales.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el 2013 la pobreza monetaria comienza por debajo de los 292 soles mensuales por persona. Es decir, en el Perú se considera pobre si el gasto mensual por persona es inferior a ese número. Asimismo, la pobreza extrema aparece debajo de los 155 soles mensuales por persona; estos son promedios nacionales y el umbral varía según cada región geográfica[4].

Cuadro 3: Crecimiento del ingreso per cápita mensual y número de hogares en Perú (2004 – 2013)



Fuente: Macroconsult

En el 2003 la mayoría de familias peruanas eran consideradas pobres (alrededor del 50%)[5]. Hay otra categoría, que podemos llamar “ex

[4] Cfr. Macroconsult 2014.
[5] Revista América Economía 2011: “2003-2009: cuando los pobres aumentaron su ingreso en el Perú”.

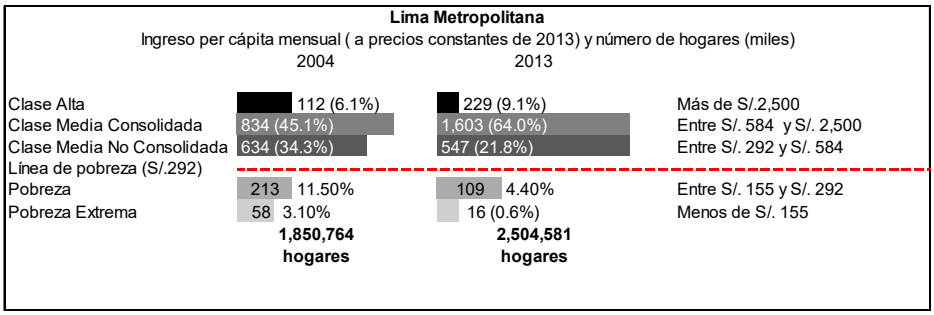
pobres”[6]; es decir familias que ganan o gastan por encima del umbral de la pobreza monetaria, pero cualquier evento (una enfermedad, muerte, robo, etc.) los puede volver a una situación de pobreza (también se le llama clase media no consolidada). Entre 2004 y 2013 la forma de la pirámide de ingresos ha cambiado de su forma original a una romboidal, que refleja una mayoría de clase media[7].

En la década en mención (2003 – 2014), los hogares a nivel nacional se han incrementado en 28%, la clase media consolidada ha crecido de manera notable aumentando en 118%; y hubo una disminución de familias pobres en 30%. Ello se ha reflejado en el boom inmobiliario, boom de ventas de automóviles, entre otros.

Como se puede observar, el Perú sigue siendo una sociedad geográficamente muy heterogénea. Si Lima fuese el Perú, ese “país” tendría un PBI per cápita parecido al que presenta Chile hoy en día. En Lima casi no hay pobres, la clase media es ampliamente mayoritaria. De hecho, tiene el 45% del total de las familias de clase media nacional, con una población que es sólo el 30% del país[8].

[6] Diario Gestión 2012: “La clase media en Perú abarcaría a 20% de la población”.
[7] Cfr. Macroconsult 2014.
[8] Cfr. Macroconsult 2014.

Cuadro 4: Crecimiento del ingreso per cápita mensual y número de hogares en Lima metropolitana (2004 – 2013)



Fuente: Macroconsult

Lima es la quinta ciudad más grande de Latinoamérica. De acuerdo con el censo del año 2007, las provincias de Lima y Callao, que conforman el área metropolitana, contaban con 7,8 millones de habitantes, lo que supone el 35% de la población del país y se proyecta que en el año 2015 la población de Lima Metropolitana superará los 10 millones de habitantes[9].

La dinámica económica y el crecimiento demográfico al que nos referimos fueron fundamentales para aumentar la demanda de los proyectos habitacionales. Por otro lado, la disponibilidad de mayores ingresos y de un empleo hace que las personas opten por la vivienda propia, que finalmente se constituye en un patrimonio familiar.

[9] Cfr. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2014.

1.1.1.2. Crecimiento del PBI

La consultora Latinvex[10] y el Gerente General del Banco de la República de Colombia, José Darío Uribe[11], consideran a nuestro país como la estrella de la macroeconomía de América Latina en los últimos años, esto gracias al crecimiento notable del PBI, del ingreso per cápita y de inversiones extranjeras.

Este auge vino acompañado del crecimiento de las tasas de empleo y por lo tanto una mayor capacidad adquisitiva, lo cual redunda en la mayor inversión de empresas de venta de productos y servicios.

Este buen momento fue interrumpido durante la crisis financiera internacional del 2009; sin embargo, la gestión de las políticas exteriores, los Tratados de Libre Comercio, entre otros, han permitido mantener estable la economía.

Y esto se puede apreciar en el cuadro adjunto del Banco Central de Reserva y el Instituto Nacional de Estadística e Informática[12] que presenta el crecimiento de este indicador, el cual ha venido avanzando en paralelo con el PBI de la construcción.

---

[10] Diario Perú 21 2013: “Perú es la 'estrella' macroeconómica de América Latina”.
[11] Diario Gestión 2014: “Perú ha sido la estrella en los últimos 10 años”.
[12] Cfr. Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) 2014.

Cuadro 5: Evolución del Producto Bruto Interno por sectores (2004-2013)

Producto Bruto Interno por sectores productivos (Variaciones porcentuales)										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Agropecuario	-0.5	3.4	8.9	3.3	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	1.6
Pesca	40.3	4.9	3.7	9.3	3	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	18.1
Minería e hidrocarburos	6	10.3	1.9	4.2	8.1	1	1.3	0.6	2.8	4.9
Manufactura	7.4	6.6	7.3	10.6	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.1
Electricidad y agua	5.5	5.6	7.6	9.2	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.5
Construcción	4.9	8.7	15.0	16.6	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	8.9
Comercio	5.8	5.2	11.9	10.3	11	-0.5	12.5	8.9	7.2	5.9
Otros servicios	3.6	4.7	7.9	8.9	7.6	4.6	7.7	7.3	7.4	6.5
Impuesto a los productos y derechos de importación	5.7	8.1	7.2	7.5	13.5	-0.8	13.5	5.7	6.9	4.8
PBI Global	5.00	6.3	7.5	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8

Fuentes: INEI y Banco Central de Reserva del Perú

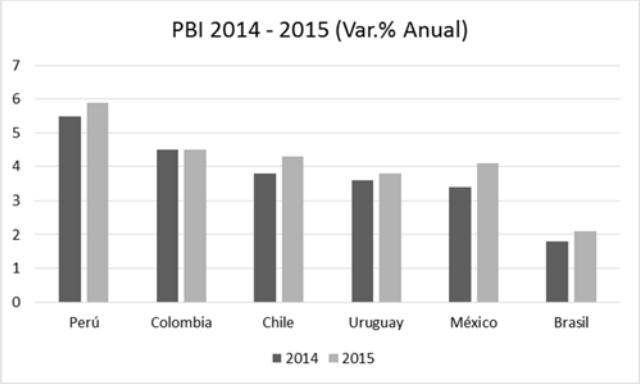
Elaboración: Gerencia Central de Estudios Económicos

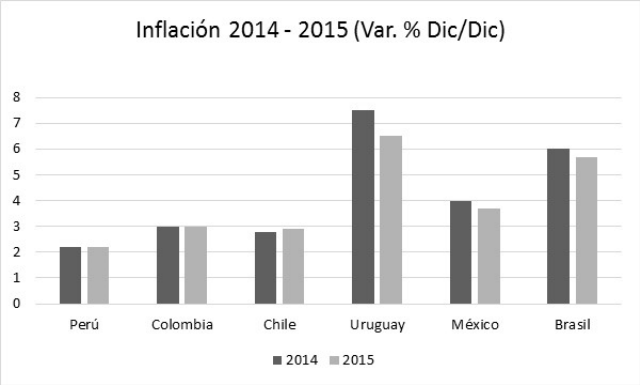
1.1.2. Contexto actual

1.1.2.1. Momento económico del país y proyección 2015

A inicios del año 2014 se esperaba que el Perú, en ese mismo año y en el siguiente, tenga una de las economías con mayor crecimiento y menor inflación en la región. Adjuntamos información analizada en febrero de 2014.

Cuadro 6 y 7: Estimación del PBI y la inflación en América Latina (2014-2015)





1/ América Latina 6 países: refiere a países que han adoptado una meta de inflación y tiene un relativo desarrollo de mercado de capitales doméstico. La lista de países son: Brasil, Chile, México, Perú, Colombia, y Uruguay.

Fuente: Consensus Forecasts de febrero 2014

Sin embargo, en la información presentada por el Banco Central de Reserva, el PBI se ha visto afectado por la desaceleración de dos de los sectores claves para la economía peruana: el de minería e

hidrocarburos y construcción. Las proyecciones de crecimiento del PBI son de 2.6% para el año 2014 y de 4.8% para el 2015[13].

De otro lado, según la empresa Intéligo SAB, “en el 2015 convergerían una serie de proyectos de infraestructura vial, centros comerciales y oficinas en Lima y en el interior, lo que contribuirá a una recuperación del dinamismo del sector construcción”[14].

Este incremento del PBI construcción para el 2015 se ve afectado positivamente, principalmente por la reactivación de obras públicas como la Línea 2 del Metro y el ramal Av. Faucett - Gambetta de la Red Básica del Metro de Lima y Callao que tienen como presupuesto 1,136 millones de soles[15], entre otras.

Por su parte, el sector inmobiliario no creció este 2014 como lo hizo en los años del boom, las expectativas para el 2015 son altas, ya que hay todavía mucha necesidad de comprar propiedades en Lima. Hoy existe el Plan Vivienda para todas las personas que no tienen la posibilidad de comprar propiedades de alto costo, eso hizo que crezca el mercado y las proyecciones que se vienen en el 2015[16].

---

[13] Proyecciones del Instituto Peruano de Economía (IPE) 2014.
[14] Intéligo SAB 2014.
[15] Banco Central de Reserva, Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 – 2016.
[16] La República 2014: "En el sector inmobiliario hay optimismo de cara al 2015".

1.2. Sector inmobiliario y construcción

1.2.1. Crecimiento de la demanda en el sector

El sector de la construcción en el Perú es una de las actividades económicas más importantes del país. A lo largo de los años ha sido una unidad de medición del bienestar económico nacional.

Además de su capacidad de generar empleo por ser intensivo en mano de obra, la evolución de este sector está estrechamente ligada al desempeño de diversas industrias. A ello se debe su relevancia en la evolución de otros sectores y de las principales variables macroeconómicas.

El crecimiento en la construcción se ve impulsado por los programas gubernamentales de vivienda, la reactivación de la autoconstrucción motivada por mayores facilidades de financiación, un entorno de tipos de interés competitivos y la mejora en las expectativas económicas.

La principal diferencia con otras actividades es la dimensión y el costo del producto, y además, que este es único cada vez, puesto que se fabrica en respuesta a las necesidades de unos clientes. Por esta especial diferencia con otras industrias, la actividad de la construcción involucra ingenieros y arquitectos que hacen el diseño, fabricantes y distribuidores de los materiales y equipos utilizados, personal técnico que dirige el trabajo de campo, personal técnico que realiza las labores, supervisores que revisan los planos y hacen cumplir los reglamentos, y muchos más.

Por tanto, como industria de la construcción se entiende no sólo la actividad de los constructores, sino también desde los profesionales proyectistas hasta los productores de insumos para la construcción. Es decir, que ya sea de manera directa o indirecta, genera miles de puestos de trabajo.

La mano de obra es uno de los recursos clave del sector construcción, y en el Perú se caracteriza por su abundante oferta salvo técnicos especializados.

Según la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), en el periodo 2004 y 2013 los sueldos en construcción civil subieron hasta 2.5 veces más que la inflación. La inflación acumulada fue de 32.27%, mientras que el aumento salarial de un operario de construcción civil fue de 79.10%[17].

Con respecto al crecimiento del sector inmobiliario, éste se seguirá beneficiando debido a la alta demanda de viviendas en Lima. Según lo indicado por el Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano Lima y Callao (PLAM 2035) en los próximos diez años se tendrá una demanda de 600,000 viviendas nuevas para los habitantes de la capital del Perú.[18]

[17] Cfr. Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) 2014.
[18] Diario Gestión 2015: “Lima demandará 600,000 nuevas viviendas en próximos diez años, según PLAM 2035”.

1.2.2. Oportunidad para inmobiliarias y constructoras

El Primer Informe CAPECO Desarrollo Inmobiliario (CADEIN I) 2014, elaborado por el Instituto de la Construcción y el Desarrollo (ICD) de esta entidad, analizó la oferta y venta de las edificaciones de viviendas multifamiliares (departamentos).

El universo del estudio abarcó los siete sectores urbanos de Lima Metropolitana y el Callao:

- Sector 1: Lima Top (Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, San Borja).
- Sector 2: Lima Moderna (Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre, Surquillo, Barranco).
- Sector 3: Lima Centro (Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Rímac, San Luis).
- Sector 4: Lima Este (Ate, Cieneguilla, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, El Agustino, San Juan de Lurigancho).
- Sector 5: Lima Norte (Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres, Ancón, Santa Rosa).
- Sector 6: Lima Sur (Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar).
- Sector 7: Callao (Bellavista, Callao, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta, Ventanilla).

De acuerdo a los resultados del Informe CADEIN I, durante el primer semestre del 2014 en la ciudad de Lima y Callao se construyeron un total de 21,398 departamentos, de los cuales la mayor cantidad de este tipo de vivienda en oferta se presentó en el sector urbano dos (Lima Moderna: Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre, Surquillo, Barranco) con 7,873 unidades; mientras que la menor cantidad se presentó en el sector siete (Callao: Bellavista, Callao, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta, Ventanilla) con 882 unidades.

Cuadro 8: Oferta de departamentos por sector urbano en Lima y Callao

Oferta de departamentos por sector urbano	
Sector	Nº de unidades
1	5,240
2	7,873
3	2,717
4	1,903
5	1,378
6	1,405
7	882
Total	21,398

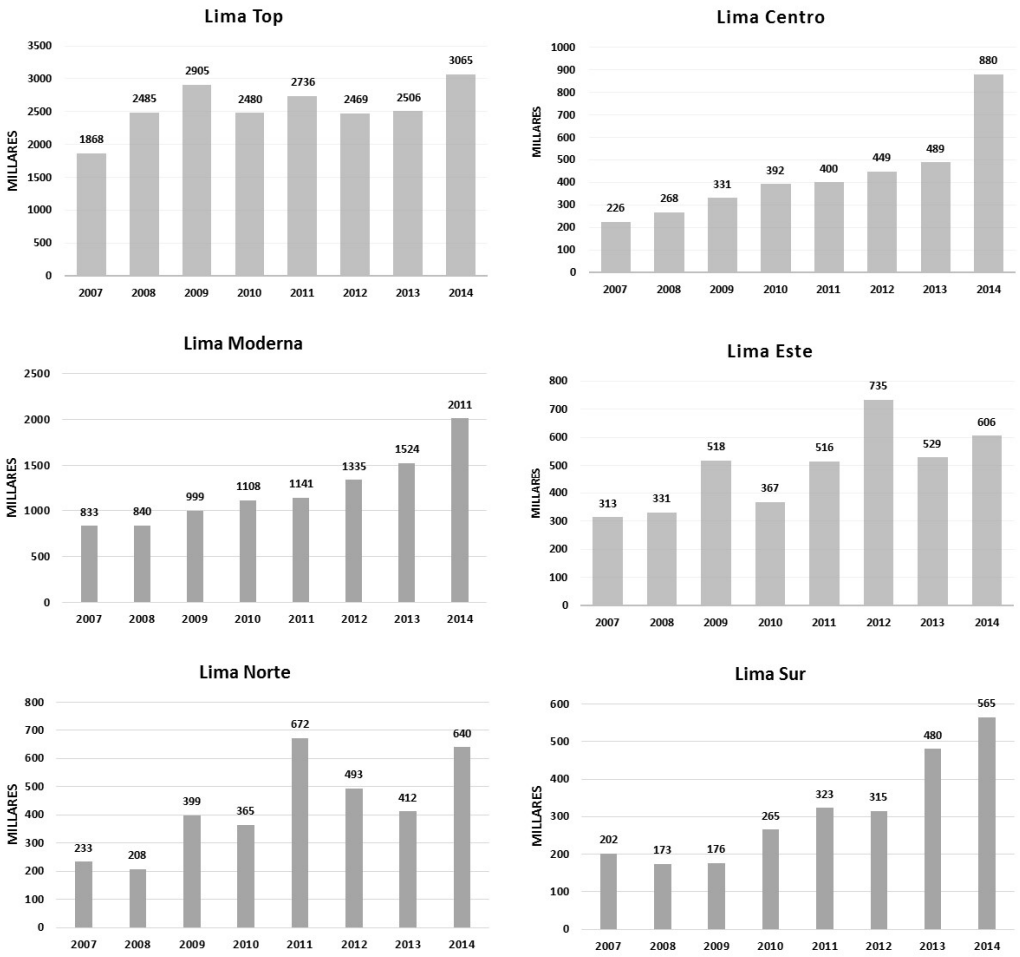
Fuente: Primer Informe CAPECO Desarrollo Inmobiliario (CADEIN I) 2014

A nivel distrital la mayor cantidad de departamentos en oferta se presentó en el distrito de San Miguel con 1,880 unidades, seguido del distrito de Santiago de Surco con 1,818 unidades.

El informe asimismo señala que el precio máximo por departamento en oferta se produce en el sector urbano uno (Lima Top: Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, San Borja) con 2´958,000 dólares; mientras que el precio mínimo por departamento en oferta se produce en el sector urbano seis (Lima Sur: Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar) con 21,348 dólares.

En lo que respecta al tamaño de los departamentos, el área máxima se produce en el sector uno (Lima Top: Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, San Borja) con 621 m^2 y el área mínima se presentó en el sector urbano tres (Lima Centro: Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Rímac, San Luis) con 26 m^2.

Cuadros 9 al 14: Volumen en actividad por m^2 por zonas en Lima (2007 – 2014)



El Primer Informe CAPECO Desarrollo Inmobiliario (CADEIN I) 2014 señala que el precio por m^2 máximo por departamento en oferta se produce en el sector urbano uno (Lima Top: Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, San Borja) con 6,027dólares x m^2, mientras que el precio mínimo por departamento en oferta se produce en el sector urbano seis (Lima Sur: Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de

Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar), con 334 dólares x m^2.

Cuadro 15: Rango de precio de departamento en oferta por distrito

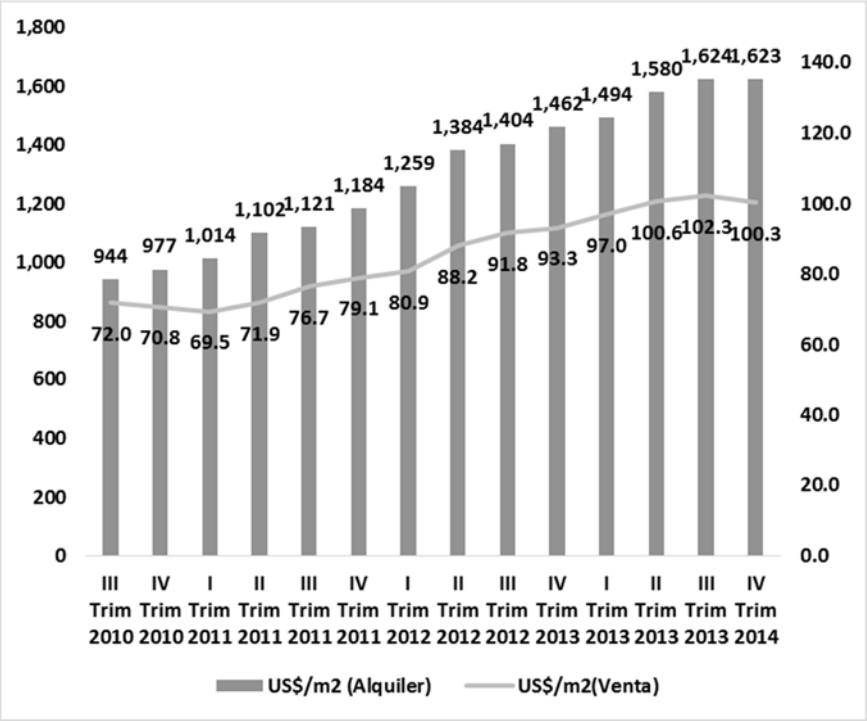
Sector	Distrito	Precio Máximo (US$)	Precio Mínimo (US$)	Precio Promedio Ponderado(US$)
1	Miraflores	1,722,500	103,606	283,142
	San Isidro	2,958,000	125,312	407,680
	La Molina	566,030	136,600	186,429
	Santiago de Surco	1,635,994	49,704	305,221
	San Borja	870,350	101,185	317,179
2	Jesús María	328,685	87,474	152,202
	Lince	401,296	48,549	130,260
	Magdalena del Mar	462,587	43,913	147,108
	Pueblo Libre	316,200	54,178	113,691
	San Miguel	244,584	44,690	108,679
	Barranco	1,908,000	44,661	228,737
	Surquillo	465,500	43,290	133,077
3	Cercado de Lima	197,657	53,119	100,816
	Breña	186,667	33,529	86,484
	La Victoria	172,049	81,477	128,805
	Rimac	91,925	34,190	65,697
	San Luis	155,100	84,744	100,243
4	Ate	172,890	34,789	79,292
	Chaclacayo	102,123	53,356	65,829
	Lurigancho	145,601	37,904	63,056
	El Agustino	92,568	42,001	77,664
	San Juan de Lurigancho	74,686	34,333	58,097
5	Carabayllo	66,198	28,512	49,296
	Comas	141,900	44,149	71,294
	Los Olivos	190,771	53,500	96,216
	Puente Piedra	87,185	32,297	51,169
	San Martín de Porres	102,831	49,201	60,198
6	Chorrillos	430,380	47,484	75,232
	Lurín	216,090	29,739	62,670
	Pachacamac	110,000	99,000	104,500
	San Juan de Miraflores	95,400	26,750	66,396
	Villa El Salvador	42,482	42,482	42,482
	Villa María del Triunfo	94,777	21,348	48,433
	Pucusana	343,467	131,695	224,465
	Punta Hermosa	367,200	96,460	222,809
	San Bartolo	345,312	87,798	161,989
	Santa María del Mar	722,250	223,415	308,621
7	Bellavista	188,741	63,617	96,043
	Callao	96,297	44,100	75,154
	La Perla	122,228	40,598	59,379
	La Punta	210,000	113,520	145,452
	Ventanilla	64,715	29,167	42,513

Fuente: Primer Informe Capeco Desarrollo Inmobiliario (CADEIN I) 2014

1.2.3. Burbuja inmobiliaria

La crisis económica registrada en el último quinquenio (2008-2013) en diversas partes del mundo, aunque con mayor intensidad en Estados Unidos o España, tuvo su origen en el estallido de una burbuja inmobiliaria gestada en los primeros años de la década pasada, y que autoridades y analistas de esos países no lograron advertir. Tal vez por ello, algunos especialistas locales piensen que lo mejor es tener una mirada crítica respecto al boom de precios observado en el mercado inmobiliario peruano.

Cuadro 16: Comparativo del precio de venta y alquiler en viviendas en Lima



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Sin embargo, la falta de información existente sobre el sector construcción en el Perú limita el análisis de quienes advierten el riesgo de gestación de una burbuja inmobiliaria pero también de quienes lo descartan. En realidad, la escalada de precios de los inmuebles y la posterior corrección con sus efectos en el resto de la economía es un problema registrado en países desarrollados y por lo tanto también ha sido -y es- materia de atención de autoridades y expertos de esos países, y su complejidad se debe no solo a la falta de transparencia de un mercado sino a factores subjetivos en la toma de decisión de un precio de compra/venta.

Uno de los más renombrados expertos mundiales en el tema de la burbuja inmobiliaria es el premio Nobel en Economía del 2013, Robert Shiller, quien sostiene que “es difícil predecir con exactitud la existencia de una burbuja o que en todo caso se da a conocer cuando ésta finalmente estalla; es decir cuando se inicia un rápido proceso de corrección de precios”.

La burbuja inmobiliaria es la situación en la que el precio de los bienes raíces están desconectados de la realidad o se encuentran muy por encima de su valor intrínseco; valor que, en el caso del mercado inmobiliario, tampoco es fácil de determinar, ya que en él intervienen variables diversas (distrito, segmento socioeconómico, tipo de urbanización, infraestructura, etc.), cuya información es limitada en mercados desarrollados y mucho más en países como los

latinoamericanos, que recién desde la última década registran un boom inmobiliario.

Un aspecto vinculado a la burbuja es la expectativa de ganancias que tienen los actores económicos que participan en el negocio inmobiliario: propietarios del terreno, constructores, inmobiliarias, financistas (bancos, fondos de inversión) y el resto de actividades que se forjan alrededor de una de las actividades con mayores encadenamientos de la economía.

En un mercado en crecimiento como el peruano es factible obtener rentabilidades muy por encima de lo que permiten mercados con menor dinamismo económico o que son más consolidados, es decir con mayor competencia y mayores regulaciones estatales. Al respecto, algunas inmobiliarias chilenas que arribaron al Perú el último año sostenían que en nuestro país todavía se podía obtener rentabilidades de “dos dígitos”, algo que no era común en su país de origen.

1.2.4. Barreras para el desarrollo del sector construcción

Algunas de las barreras que existen para el próspero desarrollo del sector son:

- La legislación vigente puede llegar a desincentivar la inversión privada al encarecer el costo de la vivienda en el país. Asimismo, el

sistema tributario vigente del Impuesto General a las Ventas (IGV) ha impulsado la informalidad en el sector.

- La falta de planificación y de orden en el desarrollo urbano es considerada otra barrera para empresas constructoras e inmobiliarias, ya que la expansión no planificada de las ciudades encarece significativamente los costos de inversión para nuevos proyectos.
- El cumplimiento de trámites para iniciar proyectos inmobiliarios, ya sea habilitaciones de terreno, edificaciones de vivienda y requisitos municipales para obtener las licencias de construcción son una barrera a la entrada que siempre se da. En el Perú tiende a ser de mayor complejidad, ya que actualmente los proyectos de construcción demoran mucho tiempo en tomar su curso: 173 días, mientras que en Colombia solo 54 días. Las trabas municipales aumentan los costos del negocio e impiden aumentar la oferta de viviendas, no solo en zonas de expansión como Lima Norte, sino también en zonas consolidadas como La Molina o Surco. Los aumentos de costos más importantes en el sector no se observaron en la mano de obra, ni en el precio de los materiales de construcción, sino en el precio promedio de los terrenos -creció 40% en dólares[19]- y en el tiempo destinado a trámites e inspecciones. El Perú se

[19] Cfr. Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) 2014.

encuentra en el puesto 117 de 189 países en el indicador de facilidad para la obtención de permisos de construcción[20].

- La informalidad en el sector, que se manifiesta por ejemplo en restricciones para que el sector tradicional pueda competir con la autoconstrucción o la invasión de terrenos, entre otros.
- Otro tema que ha cobrado notoriedad es la participación del crimen organizado en la actividad constructora, lo que se evidencia en extorsiones que hacen bandas de delincuentes organizados a las constructoras. Los extorsionadores hacen un análisis de las zonas con mayor dinamismo actual y futuro, y de las empresas que operan en esas zonas a las cuales se les exigirá una cuota del total de trabajadores y/o el pago de un monto o incluso se exige un porcentaje del costo de la obra. Ante la impotencia de las fuerzas del orden se observa que hay una mayor intensidad de las extorsiones en la actividad constructora de provincias, en especial en la costa norte del país, y también en Lima Metropolitana. Según datos manejados por la Policía Nacional, mafias ligadas a construcción civil cobran un cupo de 3% del precio de la obra, más un cupo semanal para el oficial, el pago de 10 constructores (puestos fantasma) y un “pago por seguridad”, encareciendo el precio final de la vivienda.

[20] Cfr. Informe Doing Business 2014.

1.2.5. Precios de los materiales de construcción

El Índice de Precios de Materiales de Construcción de Lima Metropolitana, que reporta el INEI, registró un aumento de 0.30% en noviembre (mientras que la inflación total cayó 0.15%), lo cual refleja una fuerte desaceleración respecto a octubre y septiembre, meses en los que creció 0.60% y 1.07%, respectivamente. Con ese resultado los precios de estos insumos subieron 2.89% en los once primeros meses del año 2014 y 2.85% en los últimos doce meses (diciembre 2013 – noviembre 2014)[21].

En el resultado de noviembre, se redujeron los precios de los accesorios tubos PVC para agua y desagüe en 2% y los tubos PVC para agua, desagüe y electricidad en 0.6%, así como las estructuras de concreto (planchas planas de yeso cartón) en 1.8%; sin embargo algunos materiales mostraron alzas como los agregados (2.35%), debido a los mayores precios del hormigón (2.4%), arena (2.2%) y piedra (0.4%). Asimismo subieron los vidrios planos (0.6%), el alambrón (0.8%), las barras de construcción corrugadas (0.8%), el tubo de acero laminado en caliente (07%), las planchas de acero laminados en caliente (0.6%) y laminados en frío (0.3%)[22].

[21] Cfr. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2014.
[22] Cfr. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2014.

1.3. Mercado de construcción e inmobiliario: Competidores y Clientes

1.3.1 Empresas del mercado inmobiliario (Lima)

Como ya se ha indicado, en los últimos años el mercado inmobiliario ha tenido un crecimiento significativo principalmente en el segmento de viviendas, aunque se ha ido desacelerando con la economía actual.

Este proceso ha venido acompañado por la proliferación de empresas constructoras (entre formales e informales) que actualmente compiten en el mercado.

Según se ha investigado, en el mercado inmobiliario la segmentación de las empresas constructoras se puede hacer en base a los siguientes aspectos:

- Según el tipo de edificación que construyen (de viviendas y departamentos, locales comerciales, oficinas, obras públicas, entre otras).
- Según el área total de construcción (en m^2).
- Según la zona o distrito en el que se ubica.

En el 2014 la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) realizó el XIX Estudio "El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao”, donde se puede concluir lo siguiente en lo referente a edificios de departamentos:

Cuadro 17: Resultados de XIX Estudio "El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao"

ACTIVIDAD	DETALLE
Del total de obras en construcción (Condominios, Locales comerciales, oficinas, etc.)	El 33% son edificios de departamentos
Los edificios de departamentos son mayoritariamente construidos por empresas constructoras	El 88% están a cargo de empresas constructoras; el 11% de ingenieros o arquitectos independientes y el 1% por maestros de obra.
Número de departamentos promedio por edificio	33
Número de departamentos promedio por piso	3
Área total promedio de los proyectos	4,000 m^2
Número de pisos promedio	7

Fuente: Cámara Peruana de la Construcción

Vale la pena señalar que del 33% de las empresas constructoras dedicadas a edificios de departamentos el 20% representa la actividad mobiliaria en Lima y Callao y tienen la capacidad de construir en paralelo

más de 60 000 m^2 como área total. A continuación el detalle de las empresas de las que se hace referencia:

Cuadro 18: Características de las empresas constructores que manejan más de 60 000 m^2 como área total en paralelo en Lima y Callao

EMPRESA CONSTRUCTORA DE EDIFICACIONES DE DEPARTAMENTOS	TOTAL m^2
GYM SA	239,621
INGENIERIA CONSTRUCTIVA INMOBILIARIA SAC	128,924
CONSORCIO DHMONT	103,697
PAZ CENTENARIO	93,319
CARAL EDIFICACIONES SAC	87,900
LE CORBUSIER CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	77,741
INVERSIONES INMOBILIARIAS DEL PERU SA	74,440
CONSTRUCTORES INTERAMERICANOS SAC	74,349
FT CONSTRUCTORES SAC	65,929
ARMAS-DOOMO CONSTRUCCIONES SA	60,467
CONSTRUCTORA AESA SAC	59,582

Fuente: Cámara Peruana de la Construcción

Se realizó una investigación cualitativa acerca de las buenas prácticas de comunicación en el sector, entre las cuales destacamos las siguientes:

- Algunas empresas constructoras tienen páginas web y redes sociales, las que cuentan con una gestión adecuada pueden tener una relación más cercana con los clientes y potenciales clientes.
- Muestran el detalle de todos los proyectos (anteriores, nuevos, y futuros) de manera interactiva permitiendo conocer no solo la ubicación de los mismos, sino también los planos de distribución, acabados, entre otros. En caso que sea una obra en construcción van mostrando el avance de la obra vía *online*.
- Brindan asesoría en el financiamiento del proyecto e incluso cuentan con cotizadores en línea.
- En algunos casos se cuenta con Programa de Responsabilidad Social Empresarial.
- Tienen un teléfono para emergencias para el caso de inundaciones, falta de luz, agua, entre otros; que permite contactar a la empresa constructoras las 24 horas del día.
- Han implementado un programa de fidelización premiando a quienes refieren y recomiendan los proyectos.

1.3.2. Clientes (Lima)

1.3.2.1. Perfil demográfico de clientes

La evolución de los precios de inmuebles en el Perú ha estado asociado al crecimiento demográfico caracterizado por una mayor proporción de la población entre 20 y 40 años que está buscando viviendas en un contexto con restricciones en la oferta de terrenos para construcción de inmuebles.[23]

Esto es corroborado, indirectamente, por la empresa Arellano Marketing, quienes en su estudio sobre demanda inmobiliaria[24] aseguran que el segmento de la población que más busca viviendas son los solteros; a quienes les interesan principalmente los departamentos, más que las casas ya construidas o los terrenos.

Cuadro 19: Perfil del consumidor por tipo de vivienda en Lima

Perfil del consumidor, por tipo de vivienda				
		Dpto.	Casa hecha	Terreno o lote
Por NSE	NSE A	9%	5%	3%
	NSE B	20%	14%	7%
	NSE C	49%	49%	46%
	NSE D	17%	25%	28%
	NSE E	4%	8%	16%
Por Estado civil	Soltero	44%	30%	26%
	Casado	28%	26%	26%
	Conviviente	23%	37%	37%
	Divorciado	-	2%	1%
	Separado	4%	4%	8%
	Viudo	1%	-	2%

Fuente: Estudio demanda inmobiliaria, Arellano Marketing.

[23] Banco Central de Reserva, Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 – 2016.
[24] Estudio "Demanda Inmobiliaria 2014", de Arellano Marketing

Adicionalmente, otro de los resultados es que son del nivel socioeconómico C (Clase media), quienes según el mismo Rolando Arellano es el principal elemento del boom inmobiliario, ya que la primera generación construyó su casa, la segunda hicieron cuartos en el segundo o tercer piso y la tercera generación busca departamentos[25]. Por su parte la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) asegura que los clientes potenciales, es decir los hogares que están interesados en comprar una solución de vivienda y que además cuentan con los recursos suficientes para pagar la cuota inicial y asumir la cuota mensual del crédito, representan el 20,01%[26] de hogares de Lima Metropolitana y el Callao.

Finalmente, otro dato relevante del estudio de Arellano Marketing es que, la frecuencia con que las personas interesadas en comprar una vivienda reciben sus ingresos es determinante para el tipo de vivienda que quieren adquirir (por ejemplo quien reciben un sueldo mensual están interesados en departamentos, mientras que los independientes prefieren comprar terrenos o lotes); esto quizá porque en el último caso puede manejar el ritmo en que va construyendo la vivienda.

[25] Diario El Comercio 2014: “Sueño de la casa propia es más fuerte en provincias que en Lima”.
[26] XIX Estudio: El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao (CAPECO) 2014.

1.3.2.2. Capacidad adquisitiva

Con respecto a la capacidad adquisitiva de los potenciales compradores, se puede afirmar que el Perú sigue una tendencia creciente de demanda habitacional, lo cual se ha expresado en un mayor volumen de créditos hipotecarios al cierre de octubre del 2014, cuyo saldo total sumó S/. 32,061 millones. Esta cifra significó un incremento de 0.96% respecto a septiembre de 2014 y de 12.40%, si lo comparamos con los resultados obtenidos en octubre del año pasado, usando un tipo de cambio constante[27] .

Los préstamos para vivienda han presentado comportamientos opuestos en octubre, con un aumento en los créditos en soles y una disminución en dólares. Ello obedece al contexto de subida del tipo de cambio, que encarece el crédito en dólares para la mayor parte de consumidores financieros, quienes perciben sus ingresos en soles[28].

Al cierre de octubre de 2014, estos créditos en soles sumaron un total de S/. 20,786 millones, saldo superior en S/. 356 millones (1.74%) a lo registrado en septiembre pasado y en S/. 4,223 millones (25.50%) si lo comparamos con lo observado en el décimo mes de 2013. Por otro lado, las colocaciones hipotecarias en dólares sumaron un total de US$ 3,860 millones al cierre de octubre de 2014, cifra que representó una disminución de US$ 17 millones (-0.44%) en términos mensuales y de

[27] Cfr. Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) 2014.
[28] Cfr. Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) 2014.

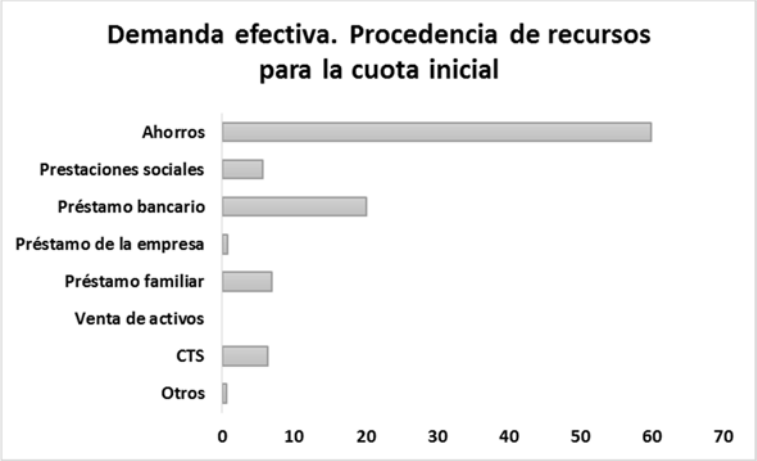
US$ 235 millones (-5.74%) con relación a los resultados obtenidos en octubre de 2013[29].

Sin embargo, según el Fondo Mivivienda, de cada 10 solicitudes de créditos hipotecarios los bancos solo aprueban seis, un número más bajo que el observado hasta el año pasado. La caída del número de solicitudes aceptadas se debe en gran medida al mayor tiempo que tarda la evaluación crediticia de la persona, y que excede el plazo en que se venden las viviendas de los proyectos inmobiliarios. La capacidad de pago del solicitante para acceder a una vivienda con determinado precio, aparece como otra de las razones del menor número de hipotecas aprobadas.

Y es quizá por esta difícil situación de acceder a créditos hipotecarios lo que impulsa a que el 58% de hogares en Lima y Callao indica que el pago de la cuota inicial de la vivienda sería a través de ahorros, y no de préstamos bancarios.

[29] Cfr. Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) 2014.

Cuadro 20: Procedencia de recursos económicos para la cuota inicial de la adquisición de departamentos



Fuente: XIX Estudio: El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao (CAPECO)

1.3.2.3. Razones de adquisición de un inmueble

Según el estudio de Demanda Inmobiliaria realizado en Lima por Arellano Marketing, con el objetivo de conocer el perfil, preferencias y atributos valorados (Campo: julio – setiembre 2013); la razones que mueven a los potenciales compradores de viviendas para adquirir un inmueble son: en primer lugar para mejorar la calidad de vida, en segundo lugar para independizarse y en tercer lugar porque va a vivir allí toda la vida[30].

[30] Arellano Marketing 2014: Estudios Multicliente sobre demanda inmobiliaria.

Con respecto a las características que valora el público al momento de la compra son principalmente la ubicación de la vivienda, el precio y que tenga seguridad o vigilancia[31].

De otro lado, al buscar una casa o departamento, el 56% de peruanos apunta a un inmueble de estreno, considerando que en la mayoría de los casos resulta más beneficioso económicamente que adquirir uno que ya haya sido habitado. La compra de una vivienda en planos abarata la transacción. Los aspectos más determinantes al buscar un inmueble son el precio y la ubicación, seguidos por aspectos relacionados al costo de compra como los acabados y el metraje. La marca de las constructoras es el punto menos relevante, lo que demuestra que en este tipo de transacciones se busca la mayor ventaja en la relación costo-beneficio[32].

[31] Arellano Marketing 2014: Estudios Multicliente sobre demanda inmobiliaria.
[32] Estudio del portal de búsquedas de inmuebles Urbania 2014.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE MADRID INGENIEROS

2.1. Momentos clave de la trayectoria

Madrid Ingenieros es una empresa peruana, dedicada a realizar proyectos inmobiliarios en distritos de Lima desde hace 10 años. Su filosofía ha sido siempre satisfacer a sus clientes diferenciándose por ofrecer productos con valor agregado a precios muy competitivos.

Hoy en día Madrid Ingenieros busca destacar no solamente como una empresa eficiente, sino como aquella que también es responsable con el medio ambiente.

En ese sentido, recientemente la obra residencial Osa Mayor obtuvo la Certificación LEED *(Leadership in Energy & Environmental Design)* en la categoría oro, siendo el primer edificio de viviendas en el país en recibir este importante galardón.

2.2. Filosofía de la organización

Misión: Desarrollar proyectos y brindar servicios de manera profesional, ser rigurosos con los tiempos de entrega y esforzarnos para lograr la satisfacción de nuestros clientes.

Visión: Ser una inmobiliaria líder en el mercado peruano, reconocida por ofrecer productos de calidad con valor agregado a precios competitivos.

Valores:

- Honestidad
- Confianza
- Compromiso
- Responsabilidad
- Productividad
- Calidad
- Cumplimiento
- Colaboración

2.3. Estructura de la organización

Madrid Ingenieros empezó su organización con tres divisiones: Ventas, Inmobiliaria y Edificaciones. Esta última hace cuatro años pasó a ser una empresa con razón social diferente; sin embargo, funcionalmente está ligada a Madrid Ingenieros, por lo que para fines del presente trabajo se considera como parte de la empresa. El total de colaboradores es de 40 empleados.

En el anexo 1 presentamos el organigrama de la empresa, donde se aprecia las diferentes áreas y las relaciones entre ellas.

Cuadro 21: Organigrama (Anexo 1)

2.4. Objetivos del negocio

Luego de una reunión de alineamiento con la Alta Dirección de Madrid Ingenieros, se definieron los objetivos de negocio, cuyo conocimiento y entendimiento como comenta Andrés Aljure en su libro "El Plan Estratégico de Comunicación", es clave para poder iniciar un Plan de Comunicación Integral. "Identificar en dónde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica. Pues bien, un proceso de planeación estratégica de comunicación, tiene la misma lógica que la situación descrita anteriormente. De esta manera, usted no podría dedicarse a realizar acciones, ni a utilizar medios o herramientas de comunicación indistintamente, si no conoce qué objetivos se requieren lograr (a dónde quiere llegar) y cuál es la situación actual de su organización (en dónde está), para que de esta manera determine los recursos y las alternativas por las que puede optar (cómo lo va a hacer)".[33]

[33] Aljure, Andrés. El Plan Estratégico de Comunicación. Material Master DirCom UPC.

Objetivos de Negocio de Madrid Ingenieros:

- Incrementar las ventas de departamentos (unidades inmobiliarias) en 20%, en el plazo de un año.
- Lograr una rentabilidad financiera (ROE) del 20% en relación al periodo 2014-2015, con respecto al patrimonio que posee.
- Elevar el índice de satisfacción en toda la experiencia de compra de los clientes, especialmente en la entrega (5%) y post venta (10%), en el plazo de un año.
- Disminuir los niveles de rotación del personal de 22% a 15% para el cierre de 2015.
- Ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar del sector inmobiliario en el 2020.

2.5. Proyectos de Madrid Ingenieros

La empresa ha desarrollado un total de 26 proyectos, de los cuales 25 han sido para vivienda y 1 de oficinas.

Al inicio se enfocaba en proyectos pequeños, entre 8 y 20 departamentos en su mayoría, a razón de 3 ó 4 obras por año. Sin embargo, hace tres años comenzó a desarrollar edificaciones medianas, con un promedio de 50 departamentos cada una y actualmente está construyendo una obra de 128 viviendas.

Próximamente se planea desarrollar en Santa Clara, distrito de Ate, una edificación con un aproximado de 480 departamentos.

Cuadro 22: Detalle de los proyectos construidos

Nombre del proyecto	# de departamentos
Residencial Honduras	8
Residencial La Castellana	8
Residencial Nazarenas	8
Residencial Valles del Sur	8
Residencial Benavides	10
Residencial Girasoles	15
Residencial Boulevard I	37
Residencial Orellana	14
Residencial Precursores I	18
Residencial Alonso de Molina I	15
Residencial Allamanda I	15
Residencial Pedro Venturo	10
Residencial Boulevard II	44
Residencial Allamanda II	15
Residencial Monte Carmelo	15
Residencial Morro Solar	42
Residencial Parque Casuarinas	15
Residencial Los Laureles	15
Residencial Alonso de Molina II	19
Residencial Montes de Oca	20
Residencial Precursores II	18
Residencial Osa Mayor	30
Residencial Valle Hermoso	62
Residencial La Habana	40
Residencial Jardines de Surco	128
TOTAL	**629**

2.6. Resultados y proyecciones

Madrid Ingenieros ha crecido a una tasa anual compuesta de 18,9% en los últimos 5 años.

Cuadro 23: Evolución de las ventas anuales de la empresa

Año	Ventas anuales (Soles)
2009	8,531,644
2010	7,849,276
2011	15,075,514
2012	21,814,798
2013	16,935,794
2014	20,293,360*

(*) Valores estimados al cierre del 2014.

Y según sus estimaciones para el 2015 espera un crecimiento del 20%.

2.7. Clientes

Los clientes que han adquirido un inmueble a la empresa son cerca de 570, considerando que este es el número de unidades construidas en sus 25 proyectos de vivienda. Para el presente trabajo no se toma en cuenta a los clientes del edificio de oficinas, dado que cuenta con un solo proyecto para ese fin y la empresa se encuentra enfocada en el sector vivienda.

En los primeros años, la empresa ha desarrollado productos para clientes del nivel socio-económico B y en otros casos para el A. Los proyectos se ubican en su mayoría en el distrito de Santiago de Surco.

Sin embargo, actualmente están buscando diversificar su cartera de productos y se planea desarrollar proyectos para los públicos B y C.

2.8. Pilares estratégicos

Madrid Ingenieros tiene como estrategia vender un producto de valor agregado a un precio muy competitivo, brindando un excelente servicio.

Sus pilares son:

- Productividad: Busca trabajar de la manera más eficiente en todos sus procesos y lograr costos competitivos.
- Calidad: Apunta a ofrecer un producto de calidad a diferencia de muchos de sus competidores.
- Servicio: Busca dar un excelente servicio y lograr la satisfacción de sus clientes.

2.9. Oportunidades de diferenciación como mejor opción laboral

La filosofía que transmite a todos los integrantes de su organización está relacionada a la productividad, con el objetivo de ofrecer productos a precios competitivos.

Asimismo, Madrid Ingenieros busca ser catalogada como una buena opción laboral en su rubro. En ese sentido han adoptado con el tiempo beneficios atractivos para sus trabajadores, como asumir un porcentaje del costo de cursos de capacitación de interés, lo cual les permite desarrollarse profesionalmente. Asimismo, la empresa se encuentra enfocada en implementar un plan de desarrollo de su talento y que ello sea parte de una capacitación constante y planificada.

A un largo plazo, los directivos de la empresa tienen como uno de sus objetivos ingresar al ranking del *Great Place to Work* y lograr destacar entre las empresas del mismo rubro, con el fin de convertirse en una de las mejores opciones laborales de las empresas del sector.

2.10. Competencia

La competencia la conforman las empresas inmobiliarias que ofrecen un producto similar, vale decir que desarrollen proyectos en la misma zona y con metrajes similares.

En base a los últimos proyectos que ha construido Madrid Ingenieros, podemos mencionar como competidores a empresas que tienen sus edificaciones en las calles aledañas; entre las que se encuentran:

San Charbel Edificaciones (http://www.schgrupo.com/): Inmobiliaria de capital, accionistas y trabajadores peruanos que se encuentra en crecimiento. Basa su compromiso en ser una empresa transparente,

innovadora y con acabados de calidad, brindando una atención personalizada.

La comunicación en su página web está dirigida a una familia joven y promocionan las diferentes opciones de financiamiento que ofrecen. Los principales atributos que buscan transmitir son: calidad, servicio al cliente e innovación.

Número de años en el mercado: 6 años.

Número de proyectos: 6 terminados y 1 en ejecución.

Arteco (http://www.arteco.pe/): Organización que señala trabajar con seriedad y experiencia para garantizar a sus clientes la calidad que ellos buscan y las respuestas inmediatas y eficientes a sus requerimientos.

La comunicación en su página web es moderna y llamativa.

Los principales atributos que buscan transmitir son: seriedad, experiencia, calidad, proyectos que se integran al medio ambiente.

Número de años en el mercado: 6 años.

Número de proyectos: 3 terminados y 11 en ejecución.

Casa Propia Grupo Constructor Inmobiliario (http://casapropia.com.pe/): Esta organización es el resultado de la sociedad de dos empresas en el sector inmobiliario: Grupo Caster y Orion. Señalan contar con

profesionales altamente capacitados en la gestión inmobiliaria, con una trayectoria de 43 años que les ha permitido desarrollar proyectos acorde a las necesidades y prioridades del mercado, y sus clientes. Construyen oficinas, hoteles y viviendas.

La comunicación en su web es saturada y desordenada.

Los principales atributos que buscan transmitir son: seriedad y profesionalismo.

Número de años en el mercado: 43 años.

Número de proyectos: 23 terminados (viviendas) y 1 en ejecución.

Colesi (http://www.colesiinmobiliaria.com/): Con más de 20 años en el mercado, se orienta a la construcción tanto de viviendas como de obras públicas. Su misión se basa en contribuir al desarrollo del país, satisfaciendo a sus clientes, ofreciendo desarrollo técnico y profesional a sus trabajadores y optimizando los niveles de rentabilidad de sus accionistas.

La comunicación en su web es tradicional e informativa.

Los principales atributos que buscan transmitir son: trayectoria, calidad, profesionalismo, desarrollo del país y de sus trabajadores.

Número de años en el mercado: 15 años construyendo para el sector público y privado.

Número de proyectos: 3 de viviendas para el sector privado y 2 en ejecución.

Valora (http://valora.pe/): Empresa inmobiliaria que lleva más de 6 años en el mercado y quiere posicionarse por su solidez, profesionalismo, innovación, atención a los detalles y búsqueda por satisfacer a sus clientes, con espacios de calidad.

La comunicación en su web es moderna y emocional.

Los principales atributos que transmiten: calidad (no venden una vivienda sino el hogar que siempre soñaste) solidez, profesionalismo, atención a los detalles e innovación.

Número de años en el mercado: 6 años.

Número de proyectos: 2 terminados y 4 en ejecución.

Cabe indicar que la competencia en este rubro cambia constantemente, ya que como se indicó, depende del sector dentro de un distrito en el que se esté construyendo.

2.11. Mapeo de públicos

2.11.1. Definición de públicos de interés

Tal como indica Guillermo Bosovsky Favre, “para la definición de los públicos en un proyecto de comunicación (y en la acción de investigación que lo sustenta) lo que importa no es una enumeración lo más exhaustiva y abarcadora posible de todos los que directa o indirectamente podrían estar involucrados incluso en una medida mínima. Lo que importa es definir cuáles de los públicos son los más relevantes para el desarrollo y el éxito del proyecto. Dicho de otro modo, de qué públicos depende que el proyecto tenga éxito o fracase”.[34]

Por ello, es de vital importancia para la sostenibilidad de la empresa y de sus proyectos que la definición de sus públicos de interés o *stakeholders* se haga analizando a los actores con los que se relaciona, con un criterio de relevancia, priorizándolos para que se identifique claramente a los que son más importantes para el desarrollo de los proyectos. De esta forma, se podrá estar seguro de atender los frentes que realmente sean los más importantes, no solo desde el negocio sino desde la comunicación. Se entiende por público de interés o *stakeholders* a los “individuos o grupos de personas organizadas que tienen un interés especial o toman un riesgo apostando de una u otra forma a la organización”.[35]

[34] Guillermo Bosovsky Favre, en DirCom Research: Investigación de públicos e inteligencia estratégica. Material Master DirCom UPC.
[35] Ritter, Michael 2014. “El Valor del Capital Reputacional”.

En este sentido, a través de una sesión de alineamiento estratégico, la Alta Dirección de Madrid Ingenieros, realizó el mapeo de los principales públicos de interés para la empresa. A continuación, el detalle de los mismos y la descripción de cómo desearía la organización que sea percibida por cada público.

Públicos externos prioritarios:

Público	Percepción deseada
Clientes potenciales: Hombres y mujeres, entre 35 y 48 años, recién casados, profesionales y con 2 hijos como máximo.	Empresa seria, confiable y conocedora del mercado. Con personas profesionales y orientados a su servicio. Ofrece productos de calidad, con valor agregado y a precios muy competitivos.
Clientes actuales: Hombres y mujeres, entre 35 y 48 años, recién casados, profesionales y 2 hijos como máximo.	Empresa seria, que ofrece productos de valor agregado y que cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados, cumplidos, cercanos y comprometidos con ellos. Responsables con la sociedad y comprometidos con el medio ambiente.

Bancos y/o entidades financieras: Ejecutivos de banca empresarial.	Empresa sólida y rentable. Cuenta con profesionales altamente capacitados. Organización que tiene la capacidad de cumplir con los compromisos asumidos.
Municipalidades: Gerentes de Desarrollo Urbano	Empresa éticamente responsable y honesta, que trabaja en armonía con su entorno contribuyendo con el desarrollo económico de la localidad donde se instale.

Públicos externos secundarios:

Público	Percepción deseada
Proveedores	Empresa rentable y confiable para realizar negocios, con una excelente reputación.
Medios de Comunicación	Empresa referente del mercado, que trabaja con profesionales altamente capacitados, actúa responsablemente con su entorno y es una fuente de

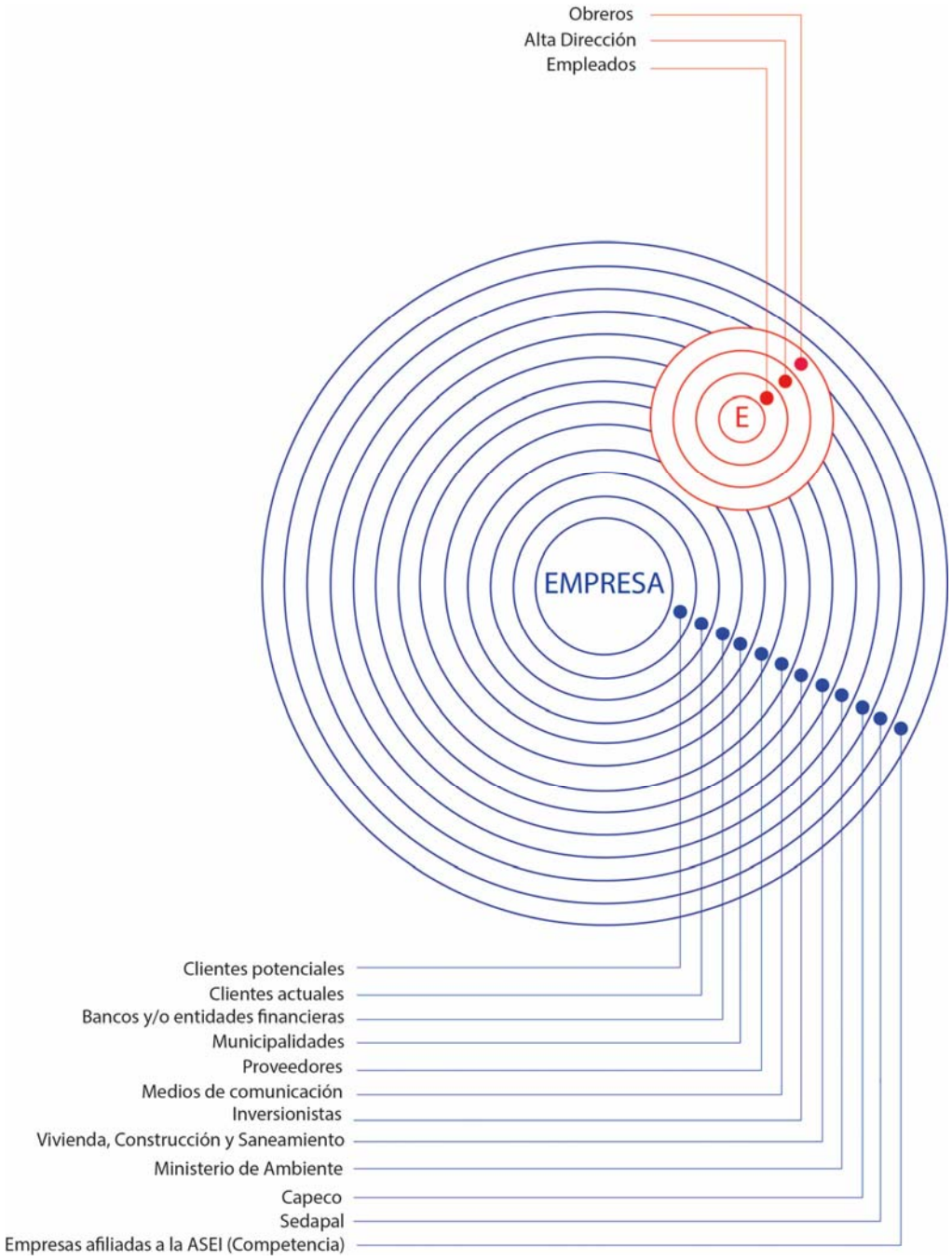
	información permanente del sector.
Inversionistas	Empresa sólida, rentable y confiable, que trabaja de manera profesional y que cumple con sus compromisos.
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Empresa que es miembro activo en las organizaciones del sector. Asimismo, conocedora del mercado y comprometida con el desarrollo de la categoría de manera responsable. Contribuye con la productividad y competitividad del sector gracias al equipo de colaboradores y profesionales de gran potencial.
Ministerio del Ambiente	Empresa que es miembro activo en las organizaciones del sector. Amigable y responsable con el medio ambiente y que contribuye con el desarrollo de las localidades, respetando las normas.

Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO)	Empresa comprometida con el sector, con profesionales altamente capacitados y conocedores del negocio. Potenciales aliados estratégicos.
SEDAPAL	Miembro activo de las organizaciones del sector, preocupada por la problemática actual, dispuesta a contribuir para llegar a soluciones de beneficio común.
Otras inmobiliarias afiliadas a la ASEI (competencia)	Empresa productiva y próspera; liderada por un equipo de profesionales altamente calificados, que se encuentran en posición de opinar y recomendar, debido a su gran conocimiento del sector. Empresa referente del negocio y como socios potenciales.

Públicos internos:

Público	Percepción deseada
Alta Dirección	Empresa seria, confiable y conocedora del mercado, con personas profesionales. Ofrece productos de calidad, con valor agregado y a precios muy competitivos.
Empleados (incluye el personal administrativo, técnico y supervisores)	Empresa seria, confiable y conocedora del mercado, con personas profesionales. Ofrece productos de calidad, con valor agregado y a precios muy competitivos. Se preocupa auténticamente por el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores.
Obreros (pertenecen a una planilla con un régimen legal especial)	Empresa sólida y confiable.

Cuadro 24: Mapa de públicos



“El mapa tipológico de públicos es una especie de inventario de los públicos, ordenados de mayor a menor importancia por su influencia en el devenir de la empresa. El mapa tipológico incluye los empleados y otros *stakeholders* y es particularmente operativo por cuanto constituye la memoria de un cierto “patrimonio” de la empresa que hay que tener en cuenta porque forma parte de ella misma”.[36]

Esta clasificación permitirá que se pueda trabajar de manera más práctica un Plan de Comunicación Integral con acciones aplicadas a cada uno de ellos.

2.11.2. Percepciones y atributos que desean destacar

Dentro de los atributos que desea destacar Madrid Ingenieros y en base al análisis FODA realizado (ver Capítulo 3), proponemos los siguientes:

Experiencia: Empresa sólida y rentable con más de diez años en el mercado, con 26 proyectos entregados.

Confianza: Empresa comprometida que con mucho esfuerzo y trabajo ha logrado, en sus diez años de trayectoria en el mercado, una reputación y credibilidad intachable.

Profesionalismo: Equipo de profesionales altamente capacitados y comprometidos, que se esfuerzan por hacer bien las cosas.

[36] Costa, Joan 2012. “El DirCom hoy”.

Servicio al cliente: Empresa cuyos valores se basan en la transparencia y que buscan exceder las expectativas de sus clientes, a través de productos de calidad a precios competitivos y un excelente servicio post venta.

Competitivo: Empresa que ofrece productos de calidad y con valor agregado, a precios convenientes.

Trabajamos con Seguridad: Garantiza la ejecución de sus obras con todas las medidas de seguridad.

Socialmente Responsables: Se preocupa por producir el menor impacto en su entorno debido a la ejecución de sus obras.

Cercana: Ofrece información de manera sencilla, es de fácil acceso y tiene una atención personalizada.

Solidez: Tiene el respaldo financiero necesario para la ejecución de sus proyectos.

Seriedad: Destaca por su formalidad en todos sus procedimientos.

Responsabilidad: Cumple lo que promete en los plazos establecidos.

Compromiso: Asume las necesidades de sus clientes como suyas y les da prioridad.

2.12. Percepciones por público

Para conocer la imagen actual de Madrid Ingenieros consultamos a los públicos seleccionados (en este caso colaboradores y clientes actuales) para que nos manifiesten lo que piensan y saben de la empresa, y así esbozar su imagen actual. “La imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos idea de dicho individuo”.[37]

Es importante indicar que para la realización de este ejercicio nos basamos en una encuesta para colaboradores y un sondeo con algunos clientes actuales y bancos. Lo recomendable siempre es la realización de una Auditoría Estratégica Global. “Dentro de las investigaciones aplicadas a proyectos de comunicación, la auditoría de imagen global es el paradigma más importante de investigación como gestión estratégica en el marco de las funciones del DirCom. Es la más estratégica de todas las investigaciones posibles para una empresa. Es un diagnóstico exhaustivo y sistemático de la imagen de la empresa en todos sus aspectos (objetivos de imagen de la alta dirección, identidad corporativa, reputación corporativa, imagen de marca y de productos, cultura corporativa, características y efectos de la comunicación en

[37] Pintado, T. y Sánchez Herrera, J. 2013. “Imagen Corporativa”.

todas las áreas de actuación, posicionamiento y rasgos diferenciales respecto a los competidores)".[38]

Con esta información pasamos a la realización de la Constelación de Atributos que se tomará como documento-memoria de la investigación, para facilitar el diseño de las estrategias en el Plan de Comunicación Integral; ya que este instrumento es clave para el DirCom en la gestión de la imagen de la empresa. Al respecto de la constelación de atributos podemos decir que "(…) sirve para representar, esquemáticamente, la imagen actual que se ha obtenido con la Auditoría, y también para modificarla y pasar de la situación actual a la situación ideal". [39]

La medición de los atributos reales se realizó con una evaluación en escala, mientras que el modelo de la imagen futura se diseñó bajo el criterio "cómo quisiéramos que cada atributo fuera evaluado por los públicos en el futuro". Esta imagen deseada fue consensuada con el equipo directivo de Madrid Ingenieros.

Se consultó sobre doce atributos relevantes y recurrentes para calificar a una empresa inmobiliaria según investigaciones de Arellano Marketing. De estos, la decisión de Madrid Ingenieros fue trabajar en cinco de ellos para darles mayor presencia y valor. Los seleccionados fueron: **experiencia, confianza, profesionalismo, servicio al cliente y competitivos.**

---

[38] Bosovsky, Guillermo. DirCom Research: Investigación de públicos e inteligencia estratégica. Texto Base, Material Master DirCom UPC. Pág. 36.

[39] Costa, Joan 2012. "El DirCom hoy".

Sin embargo, la recomendación fue agregar el atributo **trabajamos con seguridad** entre los prioritarios, debido a que se trata de un aspecto altamente valorado por los clientes potenciales, de acuerdo a la investigación realizada.

2.13. Evaluación de los atributos

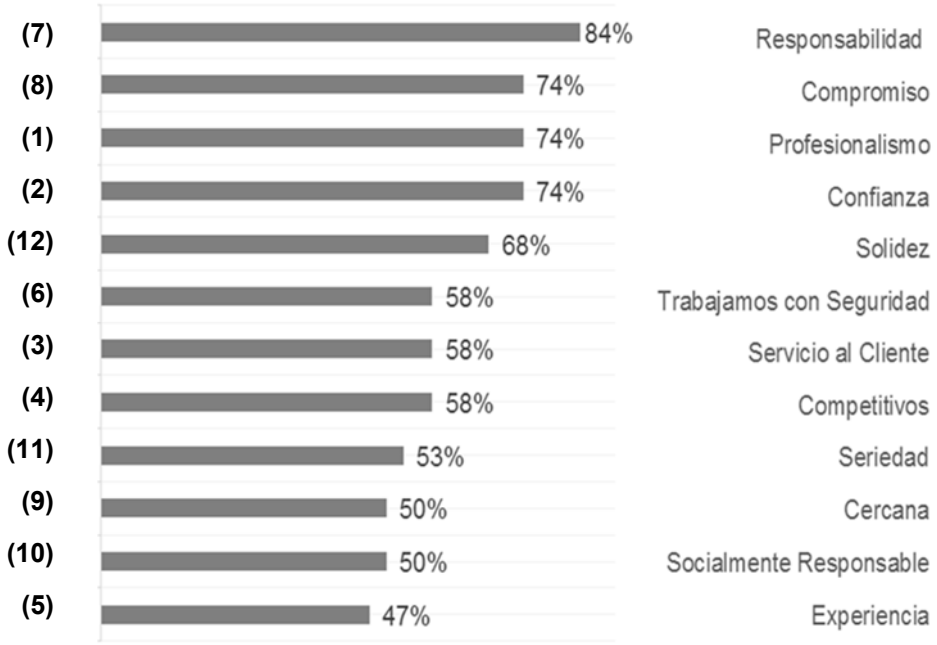
De los resultados obtenidos, se listaron de la siguiente manera los atributos que más califican a Madrid Ingenieros en cada uno de los públicos consultados; utilizando un cálculo *Top two box*.

A continuación se muestran dos gráficos, uno de colaboradores y otro de clientes actuales. En el extremo derecho se indican los valores porcentuales de la imagen actual según el resultado de las encuestas. En el lado izquierdo se presenta el listado de la propuesta para lograr la imagen deseada.

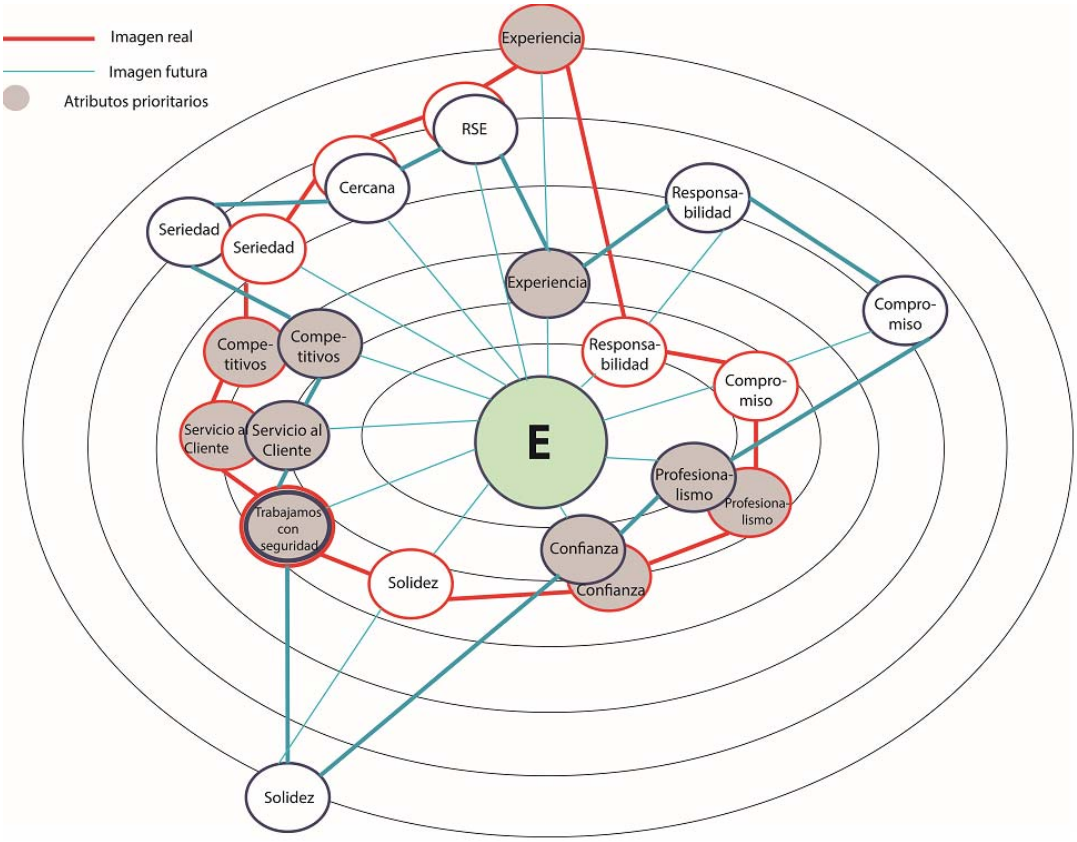
Cabe indicar que la propuesta de imagen deseada no es la misma en ambos públicos debido a que responden a estrategias distintas.

Colaboradores

Cuadro 25: Lista de reposicionamiento en colaboradores

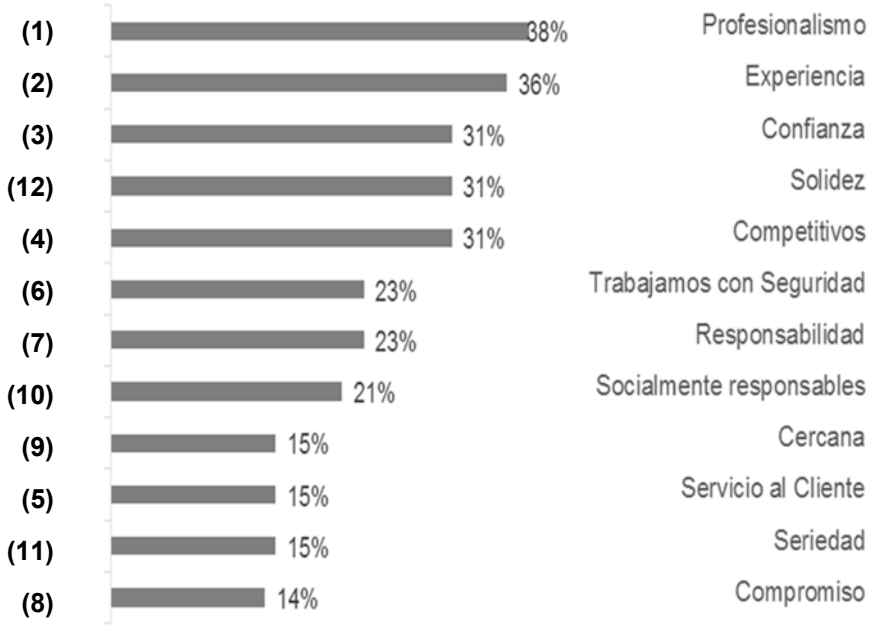


Cuadro 26: Constelación de atributos en colaboradores

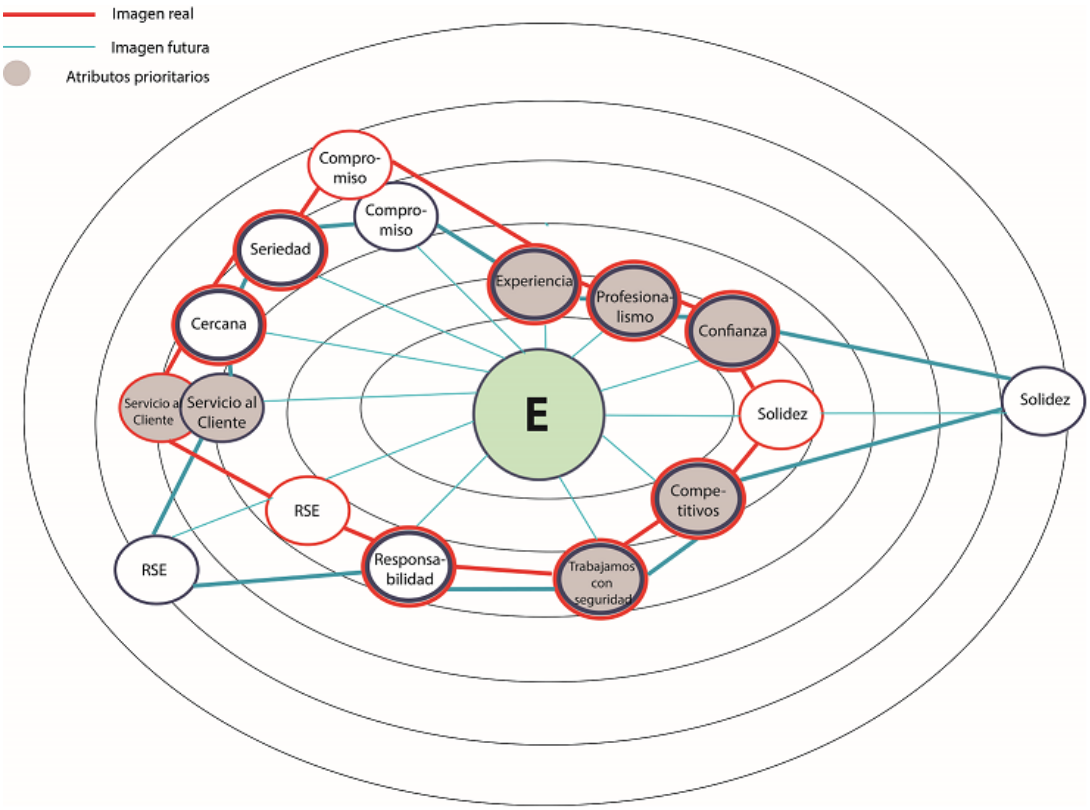


Clientes actuales

Cuadro 27: Lista de reposicionamiento en clientes actuales



Cuadro 28: Constelación de atributos en clientes actuales



Bancos

Los atributos más destacados entre los encuestados son: trabajamos con seguridad y confianza. Y en un segundo nivel mencionaron: compromiso, seriedad y responsabilidad.

2.14. Procesos de comunicación internos y externos

2.14.1. Contexto Comunicacional

Madrid Ingenieros no cuenta con una gestión de comunicación integral, solo ha tenido algunos intentos puntuales de exposición en medios de comunicación; sin embargo, no ha tenido el impacto esperado ya que no ha sido parte de un plan estructurado.

2.14.2. Procesos de comunicación

Dentro del trabajo diario que se realiza en la empresa y en los momentos clave de interacción se han identificado los siguientes procesos:

- **Comunicación con clientes potenciales:** Es el primer contacto que realiza la empresa con un posible cliente, ya sea vía *mail*, caseta de ventas o por teléfono.
- **Comunicación en el proceso de venta:** Es la relación que se inicia con el cliente luego de que accede a comprar un departamento.
- **Comunicación desde la venta hasta la entrega:** Se refiere a la comunicación luego de haberse concluido el proceso de venta y en

el que el cliente toma contacto con la empresa en diferentes momentos. Culmina con la entrega del departamento.

- **Comunicación post venta (después de la entrega):** Se refiere a la comunicación que tiene el cliente luego de haber recibido formalmente su departamento.
- **Comunicación con bancos:** Es la relación que existe con la entidad que brinda financiamientos.
- **Comunicación con municipalidades:** Relación que existe para el otorgamiento de los permisos para la construcción de inmuebles.
- **Comunicación con trabajadores:** Comunicación con el fin de compartir temas e información del trabajo diario, objetivos del negocio y otros temas de gestión humana.

2.14.3. Herramientas de comunicación

Madrid Ingenieros cuenta con herramientas de comunicación interna y externa por medio de las cuales se acerca a sus trabajadores y sus públicos externos.

A continuación se enumera las existentes en los dos ámbitos de comunicación:

Ámbito interno

- Correo electrónico
- Periódico mural en el comedor
- Reuniones de coordinación de trabajo por áreas
- Reunión de Gerencia (Directorio)
- Reuniones de Seguridad en Obra
- Reunión de confraternidad por aniversario de la empresa
- Reunión de fin de año
- Otras celebraciones por fechas especiales (Por ejemplo: cumpleaños)

Ámbito externo

- *Brochures* informativos
- Comunicación directa con clientes (en caseta de ventas)
- Reunión de entrega de departamento
- Correo electrónico
- Publicaciones en diarios (publicidad)
- Página web
- Panel en obra

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

3.1 Análisis FODA

Realizamos el análisis FODA O DAFO a partir de la información recibida en la primera reunión con la Alta Dirección de Madrid Ingenieros, así como de la investigación realizada sobre el entorno.

"Para la elaboración del DAFO (matriz de análisis de puntos fuertes, puntos débiles, amenazas y oportunidades), el investigador toma contacto con el punto de vista de la alta dirección, su valoración sobre el estado de situación y su visión estratégica, en todos los aspectos relacionados con la identidad, la cultura corporativa, la imagen, la reputación corporativa y las actividades de comunicación de la empresa".[40]

[40] Guillermo Bosovsky Favre, en DirCom Research: Investigación de públicos e inteligencia estratégica. Material Master DirCom UPC.

A continuación el cuadro FODA de la empresa Madrid Ingenieros:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
•Se tienen claros los valores, visión y misión de la empresa. •La Alta Dirección es personal altamente capacitado y profesional. •Empresa formal que ofrece productos con valor agregado a precios competitivos. •Empresa con experiencia y conocimiento del sector inmobiliario. •Tiene mapeados todos los públicos de interés. •10 años de presencia en el mercado, con 25 proyectos de vivienda terminados exitosamente. •Proyección para incursionar en nuevos negocios y continuar su plan de inversiones. •Mantiene una relación estable con la mano de obra del sector construcción. •Buena relación con el sector financiero, con los gremios del sector y autoridades. •Modelo de eficiencia en la construcción de proyectos inmobiliarios. •Equipo de ventas consolidado.	•Sector inmobiliario con proyección de crecimiento para el 2015 con respecto al 2014. •Mayor demanda de los segmentos emergentes. •Alta demanda en la población de Lima por departamentos nuevos. •Ninguna marca de empresa inmobiliaria destaca como factor para la decisión de compra. Esta es una oportunidad clave para aquella que logre diferenciarse.

DEBILIDADES	AMENAZAS
•Dificultad para fidelizar y atraer talento profesional, que es escaso en el mercado. •Ausencia de una gestión integral de la comunicación. •Falta sistematización de la información. •La comunicación externa es reactiva, carece de un enfoque. •No es una empresa reconocida como referente en el mercado. •No se ha trabajado con todo el potencial de la imagen con que cuenta la empresa.	•Competencia cada vez más agresiva y atomizada. •Sector construcción enfrenta varias barreras: a nivel municipal no hay seguridad jurídica; falta planificación urbana; informalidad (autoconstrucción, invasión de terrenos); presencia de crimen organizado en el sector. •Contexto de desaceleración económica. •Vecinos cada vez más empoderados para trasladar sus quejas sobre la ejecución de obras.

3.2. Descripción de la investigación

Para diseñar una estrategia de comunicación efectiva, se determinó que era importante contar con el punto de vista de los públicos y de esta manera plantear iniciativas alineadas a sus necesidades y expectativas. En este sentido, la investigación cumplió varias funciones, como indica Guillermo Bosovsky en DirCom Research: Investigación de públicos e inteligencia estratégica [41].

El conocer a los públicos a los que van dirigidas las estrategias y acciones es importante, ya que brinda un completo panorama acerca de las características de cada uno de ellos. Esto permite un encuentro entre lo que el público espera y lo que la empresa propone en términos de comunicación.

Cabe indicar que conocer a los públicos es relevante debido a que es clave tener identificado aquello que las audiencias externas dicen acerca de la empresa.

En el marco del desarrollo de este Plan Integral de Comunicación, se vio necesario desarrollar estudios de investigación cuantitativos y cualitativos, tanto a nivel interno como externo. Estos se hicieron con el objetivo de evaluar los resultados de los esfuerzos que ya viene realizando la empresa, y así poder plantear acciones de mejora y además identificar futuros problemas. Sin duda, los resultados de

[41] Bosovsky, Guillermo. Material Master DirCom UPC.

estos estudios fueron una guía para el plan, tanto con clientes internos y externos (actuales y potenciales).

La investigación cuantitativa permite medir la información recolectada y extraer datos que son estadísticamente representativos del grupo objetivo. Como señala Guillermo Bosovsky, los estudios cuantitativos "sirven para medir percepciones, actitudes, opiniones, hábitos de comportamientos, exposición a medios, motivaciones, motivos de satisfacción e insatisfacción, imagen de la empresa, de marca, de productos y servicios, de los competidores, clima laboral, rasgos de la cultura corporativa, imagen interna, percepción de piezas y acciones de comunicación (anuncios, soportes de la identidad visual corporativa, acciones promocionales, diseño industrial, diseño de envases, material publicitario en el lugar de venta, *merchandising*, reputación corporativa, imagen medioambiental, imagen de responsabilidad social, etc. Todo esto es "medible", "cuantificable", mediante el procesamiento estadístico del conjunto de las respuestas al cuestionario"[42]

Se utilizó una herramienta:

A nivel interno	Herramienta Nº1	Encuesta interna de medición del clima laboral y atributos de imagen.

A continuación el detalle:

[42] DirCom Research: Investigación de públicos e inteligencia estratégica. Material Master DirCom UPC.

Herramienta Nº 1: Encuesta interna de medición del clima laboral y atributos de imagen	
Modalidad	Estudio Cuantitativo
Metodología empleada	Encuesta *online* anónima
Alcance	Empresa Madrid Ingenieros
Público	Empleados, administrativos y Alta Dirección
Universo	40 personas
Muestra	19 encuestas
Periodo del estudio	3 semanas
Equipo de trabajo involucrado	Se coordinó con el área de Recursos Humanos para que distribuyera la encuesta vía *online* a todos los trabajadores e hiciera énfasis en la confidencialidad de la misma.
Objetivos	• Conocer la percepción de clima laboral de los colaboradores sobre Madrid Ingenieros. • Detectar cuáles son los beneficios y actividades que valoran más. • Identificar cuáles son los atributos valorados que desde el punto de vista de los colaboradores, mejor identifican a Madrid Ingenieros.

Guía de pauta para la encuesta	Anexo Nº 2 Link: http://goo.gl/forms/Gz3mpn2gju Código QR:

Con los estudios cualitativos buscamos descubrir algunos atributos de la imagen de la empresa y ahondar en la percepción del público sobre esta.

A nivel interno	Herramienta Nº2	Reuniones de alineamiento con la Alta Dirección
A nivel externo	Herramienta Nº3	Sondeo para conocer la satisfacción del servicio y los atributos de la imagen en los clientes actuales
	Herramienta Nº4	Sondeo de opinión para conocer la percepción del mercado inmobiliario
	Herramienta Nº5	Encuesta vía *mail* de percepción de atributos a contactos del banco

Herramienta Nº 2: Reuniones de alineamiento con la Alta Dirección	
Modalidad	Estudio Cualitativo
Metodología empleada	Entrevistas personales

Alcance	Empresa Madrid Ingenieros
Público	Ejecutivos de la Alta Dirección de Madrid Ingenieros
Muestra	3 reuniones de alineamiento
Público entrevistado	Gerente General, Gerente de Edificaciones y Gerente Comercial
Periodo del estudio	Durante las 20 semanas de la investigación
Equipo de trabajo involucrado	Se coordinó con la Alta Dirección para la realización de estas reuniones
Objetivos	• Conocer las peculiaridades de la empresa (estructura, proyecciones, público, personal interno, entre otros). • Explorar la visión de los ejecutivos para descubrir que esperarían de un plan de comunicación propuesto.

Herramienta Nº 3: Sondeo para conocer la satisfacción del servicio y los atributos de la imagen en los clientes actuales	
Modalidad	Estudio Cualitativo (la muestra no alcanzó los niveles esperados para dar resultados estadísticos. Sin embargo, estos se complementaron con una encuesta de satisfacción realizada por Madrid Ingenieros).
Metodología empleada	Sondeo de opinión realizado de manera presencial y *online* de manera anónima, a través de la base de datos otorgada. Es importante mencionar que se visitaron 198 departamentos y se enviaron 150 encuestas electrónicas.
Alcance	Lima

Público	Clientes de la empresa Madrid Ingenieros
Universo	570 familias
Muestra	14 propietarios de departamentos que tuvieron contacto con la empresa
Periodo del estudio	4 semanas
Equipo de trabajo involucrado	La gerencia de la empresa facilitó la base de datos de los clientes.
Objetivos	• Conocer el nivel de satisfacción de los clientes que han adquirido proyectos de Madrid Ingenieros en las áreas relacionadas al servicio de ventas, precio de los departamentos, entrega de los mismos, comunicación con el cliente y post – venta. • Identificar cuáles son los atributos valorados de la imagen de Madrid Ingenieros
Guía de pauta para la encuesta	Anexo Nº 3 Link: http://goo.gl/forms/ROg1hrvubz Código QR:

Herramienta Nº 4: Sondeo de opinión para conocer la percepción del mercado inmobiliario de clientes potenciales	
Modalidad	Estudio Cualitativo (la muestra no alcanzó los niveles esperados para dar resultados estadísticos).
Metodología empleada	Sondeo de opinión realizado a través de encuestas *online* de manera anónima.
Alcance	Lima
Público	Hombres y Mujeres entre 35 y 48 años con deseos de adquirir un departamento en los distritos afines a la empresa
Muestra	44 encuestas
Periodo del estudio	4 semanas
Equipo de trabajo involucrado	Las encuestas se realizaron al azahar a quienes cumplían con el perfil.
Objetivos	• Conocer las expectativas de los encuestados al momento de adquirir un departamento. • Cuáles son los atributos que valoran en una empresa inmobiliaria. • Conocer las razones para adquirir un departamento, ya que eso podría orientar los mensajes a comunicar por parte de la empresa.
Guía de pauta para la encuesta	Anexo Nº 4 Link: http://goo.gl/forms/zcWNoEbdzL Código QR:

Herramienta Nº 5: Encuesta vía *mail* de percepción de atributos a contactos del banco	
Modalidad	Estudio Cualitativo
Metodología empleada	Encuesta vía *mail*
Alcance	Lima
Público	Ejecutivos del banco que atiende a la empresa
Muestra	3 encuestas
Periodo del estudio	1 semana
Equipo de trabajo involucrado	La gerencia de la empresa facilitó los contactos.
Objetivo	• Identificar los atributos de la imagen de la empresa con mayor relevancia
Guía de pauta para la encuesta	Anexo Nº 5

3.3. Resultados del diagnóstico

A continuación detallamos los hallazgos de cada uno de los estudios, a partir de los cuales se ha trabajado el Plan de Acción (Capítulo 5).

Hallazgos de la Herramienta Nº 1: Encuesta interna de medición del clima laboral y atributos

- Existe una falta de comunicación entre jefes y trabajadores. Estos últimos consideran que no manejan información sobre temas relevantes de la organización.

- La relación entre jefes y trabajadores es buena y cercana, existe un buen trato. Los trabajadores señalan tener claro qué es lo que se espera de su trabajo y que confían en las decisiones de negocio de sus líderes.
- La percepción de desarrollo profesional es baja, a pesar de que existen programas y oportunidades de capacitación.
- Hace falta implementar una cultura de reconocimiento cotidiano.
- Existe una oportunidad para promover el balance vida – trabajo, sin afectar los resultados de la organización.
- Las expectativas sobre el sueldo están dentro de los rangos esperados, pues siempre el trabajador desea una mejor remuneración.
- Los trabajadores señalan que es una empresa ética, pero existe una leve percepción de favoritismo.
- En la organización existe un fuerte sentimiento de orgullo y de satisfacción con el trabajo que realizan; sin embargo, sienten que hace falta promover el trabajo en equipo.
- Los elementos más valorados por los trabajadores de Madrid Ingenieros al momento de postular o quedarse en una organización son: sueldo básico, bonos u otros incentivos, desarrollo profesional, reputación de la compañía, cultura y clima, beneficios complementarios, balance vida laboral/personal, contribución de la compañía a la comunidad.
- Las celebraciones más valoradas por los trabajadores de Madrid Ingenieros tienen la siguiente prioridad: cena navideña de fin de año,

pavo, panetón; actividades de integración y celebraciones por fechas especiales; agasajos por cumpleaños con tarde libre.

Hallazgos de la Herramienta Nº 2: Reuniones de alineamiento con la Alta Dirección

- En el mediano plazo esperan ser reconocidos como una mejor empresa para trabajar, alcanzar su misión y ser referente en mercado inmobiliario.
- Las capacitaciones que brinda son en temas de obras, en ventas (semanales), y con funcionarios de bancos.
- A nivel interno se comunican a través de un periódico mural, correos electrónicos puntuales, reuniones muy esporádicas. La comunicación interna se hace de manera reactiva.
- La comunicación con los clientes se hace a través de avisos clasificados, paneles (dependiendo de la ubicación del proyecto), webs como Urbania y Adondevivir.
- El monto promedio de lo que más se vende en departamentos es entre US$100 mil y US$140 mil.
- Existen oportunidades de mejora en la entrega y post venta. Las principales quejas de los clientes se refieren a fallas de construcción (productos, procesos, calidad); servicio y tiempos de respuesta.

Hallazgos de la Herramienta Nº 3: Sondeo para conocer la satisfacción del servicio y los atributos de la imagen de los clientes actuales

- El servicio de ventas y el trato de los vendedores tienen una percepción positiva entre los clientes.
- En caso de no cumplimientos con los plazos de entrega, consideran que la comunicación no fue la adecuada.
- Los clientes manifestaron estar satisfechos con los precios de los inmuebles.
- Los clientes indicaron estar satisfechos con la tasa de interés brindada por los bancos.
- No todos los clientes tuvieron la misma experiencia de entrega en sus departamentos.
- En general, la comunicación al momento de la venta es muy buena; sin embargo no explotan otros canales, por ejemplo, la página web.
- El tiempo de respuesta a las inquietudes o consultas no se realizan en un tiempo adecuado.
- El canal que más utilizan para realizar quejas y reclamos es teléfono y correo electrónico.
- La mayoría de quejas se presentan por los acabados.

Hallazgos del Estudio Nº 4: Sondeo de opinión para conocer la percepción del mercado inmobiliario

- La mayoría de las personas consultadas compra un departamento para mejorar la calidad de vida de su familia.
- La decisión de la ubicación de su futura vivienda está influenciada por la cercanía de su familia.
- Los clientes potenciales indican que lo más valorado en una empresa inmobiliaria es experiencia, seguridad y solidez.
- Lo más valorado de la comunicación para una empresa inmobiliaria es la página web, el correo electrónico y la vivienda piloto.
- La referencia de una persona de confianza para elegir una inmobiliaria es fundamental al momento de comprar.

Hallazgos del Estudio Nº 5: Encuesta vía *mail* de percepción de atributos a contactos del banco

- Los encuestados indican que Madrid Ingenieros es una empresa sólida, confiable y responsable en la ejecución, venta y post venta de sus inmuebles.
- La empresa es reconocida en el rubro de construcción.
- Es una empresa seria, con experiencia en el mercado.

3.4. Recomendación de estudios adicionales

Dentro de los estudios recomendados para realizar a futuro con el propósito de mejorar los procesos de comunicación y con ello contribuir de manera estratégica con los objetivos empresariales, son los siguientes:

Para el análisis de la imagen y reputación:

- Auditoría estratégica global. Esta es la más completa investigación y nos permite una visión global de todos los procesos y formas de comunicación dentro y fuera de la empresa.
- Investigación de posicionamiento de marca.
- Estudio de efectividad de canales de comunicación externos e internos.

Para profundizar en los públicos internos:

- *Focus group* con los trabajadores. Para profundizar los hallazgos obtenidos en la encuesta de satisfacción interna.
- Estudio sobre clima y cultura organizacional anual.

Para el análisis de la página web de la empresa:

- Evaluación heurística de la web.
- Test de usabilidad de web.

Para mantener mapeadas las actividades de la competencia:

- Análisis de la estrategia de comunicación de la competencia.

CAPÍTULO 4

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Como parte del análisis se ha identificado algunos problemas que pueden afectar la sostenibilidad[43] de Madrid Ingenieros:

1. Entorno de competitividad cada vez más exigente, proyecciones ambiciosas de la empresa y necesidad de encontrar nuevas fuentes de financiamiento requieren del fortalecimiento de la imagen de Madrid Ingenieros para potenciar su crecimiento y consolidar su reputación. La Reputación Corporativa "es el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y de la satisfacción de las expectativas de esos *stakeholders".*[44]

---

[43] "Tratar de asegurar el éxito del negocio en el largo plazo mientras se contribuye al desarrollo económico y social, a un ambiente sano y a una sociedad estable". Fuente: INCAE Business School
[44] Villafañe, Justo. Villafañe y Asociados. Página Web.

2. Falta de alineamiento de todas las herramientas comunicacionales de Madrid Ingenieros. Ausencia de una gestión de la comunicación/ estrategia de comunicación al interior de sus procesos.
3. Existen barreras burocráticas a nivel municipal e incluso no existe seguridad jurídica porque hay ordenanzas en contra de las leyes.
4. Dificultad para fidelizar y atraer talento profesional. Es difícil conseguir buenos profesionales y hay alta rotación.
5. Alto riesgo en el relacionamiento con los vecinos, pues si esta no es buena podrían solicitar la paralización de la obra.

Para contribuir a atender estos problemas desde la comunicación, nos hemos trazado estos objetivos:

a. Fortalecer la imagen de Madrid Ingenieros mejorando en un 3% las valoraciones que tiene tanto el público interno como externo de cada uno de los atributos prioritarios, en un plazo de 18 meses.

b. Incrementar en 5% el nivel de satisfacción de clima laboral en el plazo de 12 meses, que actualmente es de 63%.

c. Alinear la comunicación del 80% de los procesos internos y lograr un nivel del conocimiento de estos en el total de los empleados de la compañía en los próximos 12 meses.

d. Contribuir a elevar el índice de satisfacción de nuestros clientes, fortaleciendo la comunicación durante la entrega y post-venta en los próximos 12 meses, para alcanzar un crecimiento de 5% y 10% respectivamente.

CAPÍTULO 5

PLAN DE ACCIÓN

El siguiente plan de acción ha sido enfocado en el público interno y externo prioritario. Dentro del público interno, no se ha considerado al personal obrero puesto que tiene un régimen laboral especial. Sin embargo, se recomendará trabajar con ellos más adelante.

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN Nº1	Mejorar en un 3% las valoraciones que tiene tanto el público interno como externo de cada uno de los atributos prioritarios, en un plazo de 18 meses.
Estrategia	Demostrar coherencia en todo momento con el decir y el hacer, para generar confianza.
Público	Todos
Mensaje	• Somos una empresa sólida, con una trayectoria de más de 10 años, productos de alta calidad, profesionales comprometidos de primer nivel y que trabaja con seguridad por nuestros clientes. • Nos preocupamos por el desarrollo profesional y personal de nuestros trabajadores.

	• Buscamos exceder las expectativas de nuestros clientes internos y externos, mejorando nuestros procesos permanentemente.
Tono	Cercano Amigable Claro Cotidiano
Estilo	Asertivo

Táctica	**Responsable**	**Indicador**
Entrenamiento de voceros • Dos talleres con voceros seleccionados con ejercicios teóricos y prácticos.	Alta Dirección y Equipo de Dirección de Comunicación	Número de voceros capacitados
Formar el gabinete de prensa • Notas de prensa de anuncios relevantes para la empresa como la certificación LEED, entre otros. • Entrevistas a nuestros portavoces.	Equipo de Dirección de Comunicación	Número de publicaciones positivas en medios claves con espacios relevantes **Descripción:** Lograr que las publicaciones generadas tengan al menos dos mensajes claves sobre la compañía
Plan de relacionamientos con medios de comunicación • Mapeo de medios, periodistas y líderes de opinión clave para la organización • Gestionar reuniones uno a uno para presentar a los	Equipo de Dirección de Comunicación	Número de reuniones con periodistas o líderes de opinión planificadas versus Número de reuniones con periodistas o líderes de opinión realizadas

representantes de Madrid Ingenieros		
Relacionamiento con gremios • Participación en los principales comités el sector	Alta Dirección y Equipo de Dirección de Comunicación	Número de gremios en los que se participa
Desarrollar la Guía del Buen Vecino • Capacitación y materiales de comunicación para alinear cómo debe ser el acercamiento con los vecinos y cómo proceder en caso de reclamos (en el momento que se produce el incidente)	Equipo de Dirección de Comunicación	Número de capacitaciones realizadas
Relanzamiento de la página web • Incluir visitas virtuales de los proyectos • Desarrollar una estrategia de SEO (*Search engine optimization)* • Desarrollar una versión accesible en dispositivos móviles • Simular de préstamo en línea • Vista en línea de los avances de los proyectos en construcción	Equipo de Dirección de Comunicación	Implementación de la página web
Reuniones de relacionamiento trimestral con funcionarios de los bancos y las municipalidades donde	Alta Dirección Equipo de Dirección de Comunicación	Número de reuniones planificadas versus número de reuniones realizadas

se ejecutan los proyectos • Desarrollo de mensajes clave		

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN Nº2	Incrementar en 5 % el nivel de satisfacción de clima laboral en el plazo de un año, que actualmente es de 63%
Estrategia	Fortalecer la cultura y hacer vivir los valores.
Público	Trabajadores
Mensaje	• Queremos ser la mejor opción laboral para ti. • En Madrid Ingenieros trabajamos con los mejores profesionales del sector. • Nos preocupamos por tu crecimiento personal y profesional.
Tono	Cercano Empático
Estilo	Asertivo

Táctica	**Responsable**	**Indicador**
Definir lineamientos base de contratación de personal bajo las competencias y cultura definida por Madrid Ingenieros • Realización de una evaluación pre contratación para medir la compatibilidad de un individuo con la cultura de la empresa.	Gerencia General Jefe de Talento Humano Equipo de Dirección de Comunicación	100% de los lineamentos definidos

• Clarificar y plantear con honestidad qué es lo que la empresa puede ofrecer laboralmente		
Programa de inducción que introduzca al empleado a la cultura y expectativas de la empresa • Diseñar programa de bienvenida. • Diseñar del manual de funciones	Gerencia General Jefe de Talento Humano Equipo de Dirección de Comunicación	Número de nuevos ingresos versus número de personal capacitado
Evaluar el programa de beneficios tangibles e intangibles y comunicarlos • Crear un Comité para discutir asuntos de interés general de los trabajadores. • Ofrecer flexibilidad Balance vida – trabajo y de las funciones de cada puesto. • Campaña de comunicación interna de los beneficios	Jefe de Talento Humano Equipo de Dirección de Comunicación	Nivel de conocimiento de los principales beneficios de la compañía
Promover la formación y el desarrollo del personal. • Programa de capacitación en habilidades *hard* y *soft*	Jefe de Talento Humano	Incremento en 10% del nivel de satisfacción con respecto a la capacitación en la encuesta de clima laboral

Fomentar las relaciones interpersonales y de camaradería entre empleados. • Eventos de integración	Gerencia General Gerentes y Jefes Jefe de Talento Humano	Incremento del 50% el número de actividades de integración
Instaurar proceso de revisión de causas de salidas. • Realización de entrevistas y/o encuestas previas a la salida voluntaria (conocer de primera mano la razón de la salida y encaminar correctivas si fuera necesario). • Revisar la forma de gestión de jefaturas con altos índices de rotación.	Gerencia General Jefe de Talento Humano Equipo de Dirección de Comunicación	Número de personas que salen de compañía versus número de entrevistas y/o encuestas de salida realizadas

A continuación se detallan algunas iniciativas transversales a los Objetivos 1 y 2:

Táctica	Responsable	Indicador
Programa de comunicación trimestrales de Alta Dirección con colaboradores • Reuniones trimestrales para compartir resultados, próximos retos y otras noticias y logros importantes de la organización y de la gestión humana.	Alta Dirección Jefe de Talento Humano Equipo de Dirección de Comunicación	Porcentaje de cumplimiento del plan de reuniones
Instituir una política de reconocimiento para colaboradores • Elección del trabajador del trimestre, de acuerdo a logros destacados	Jefe de Talento Humano	Número de ganadores seleccionados en el trimestre

• Programa de reconocimiento cotidiano con creación de un buzón de correo que contabilice los reconocimientos enviados a los empleados vía *mail*		Número de reconocimientos cotidianos realizados en el año
Programa de acercamiento de la Alta Dirección con los colaboradores • Presencia de al menos un miembro de la Alta Dirección en las celebraciones de cumpleaños y otros acontecimientos importantes • Desayuno mensual con grupo de trabajadores para escuchar ideas/ propuestas/recomendaciones de mejora	Alta Dirección Jefe de Talento Humano Equipo de Dirección de Comunicación	Número de reuniones a las que asistió la Alta Dirección versus las reuniones realizadas Número de desayunos planificados versus desayunos realizados al año
Fortalecer la cultura organizacional en los trabajadores • Campaña de comunicación interna para difundir la Misión, Visión y Valores de la compañía • Reforzar el orgullo de la trayectoria de Madrid Ingenieros en los eventos internos que se realicen	Jefe de Talento Humano Equipo de Dirección de Comunicación	Nivel de conocimiento de la Misión, Visión, Valores de la compañía por parte de los colaboradores

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN Nº3	Alinear la comunicación del 80% de los procesos internos y lograr un nivel del conocimiento de estos en el total de los empleados de la compañía en los próximos 12 meses.
Estrategia	Unificar y promover un estilo único de comunicación, con mensajes alineados.
Público	Trabajadores
Mensaje	• La comunicación es un factor clave en el negocio.

	• Cada uno de nosotros representa a Madrid Ingenieros. • Todos debemos estar informados oportunamente de lo que sucede en nuestra empresa.
Tono	Cercano Empático Formal
Estilo	Asertivo

Táctica	Responsable	Indicador
Mapear todos los procesos de comunicación de la empresa, tanto internos como externos. • Procesos de venta • Procesos de entrega • Proceso de post-venta • Proceso de comunicación con colaboradores	Equipo de Dirección de Comunicación	100% del mapeo de procesos
Desarrollar los mensajes clave que quiere transmitir la Alta Dirección a los trabajadores en las diferentes reuniones internas	Equipo de Dirección de Comunicación	Nivel de avance del documento con mensajes clave
Elaborar la política de comunicación interna, externa y de crisis que incluya la descripción y lineamientos de los procesos de comunicación • Realizar talleres de capacitación en la nueva política de comunicación	Equipo de Dirección de Comunicación	100% en la elaboración de la política de comunicación Número de talleres planificados versus número de talleres realizados Nivel de conocimiento del 80% de las nuevas

		políticas de comunicación.
Creación de canales de comunicación interna • Buzón de *mailing* institucional • Implementar un sistema de carteleras • Desarrollo de boletín digital con noticias sobre las actividades de la empresa, actividades de camaradería y de los colaboradores	Equipo de Dirección de Comunicación	Número total de trabajadores versus el número de trabajadores que leen el boletín Nivel de satisfacción con los nuevos canales implementados
Creación del comité de comunicación conformado por la Alta Dirección, el jefe de talento y equipo de Dirección de Comunicación	Equipo de Dirección de Comunicación	Número de reuniones planificadas versus número de reuniones realizadas

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN Nº4	Contribuir a elevar el índice de satisfacción de nuestros clientes fortaleciendo la comunicación durante la entrega y post venta en los próximos doce meses, para alcanzar un crecimiento de 5% y 10% respectivamente.
Estrategia	Implementar nuevas formas de relacionamiento con los clientes.
Público	Trabajadores
Mensaje	• Nos esforzamos por exceder las expectativas de nuestros clientes. • Hacemos nuestras sus necesidades y buscamos atenderlas de manera oportuna y eficiente.
Tono	Didáctico Cercano Amable

Estilo	Asertivo

Táctica	Responsable	Indicador
Elaborar un Manual de Buenas Prácticas para atención de clientes (durante la venta, entrega y post venta) • Para interiorizar una cultura de visión integral del cliente para anticiparse a sus necesidades • Debe formar parte de la inducción de los nuevos ingresos • Debe ser un documento recurrente de consulta • Es necesaria su actualización y perfeccionamiento permanente	Gerente Comercial Equipo de Dirección de Comunicación	Elaboración del 100% del Manual de Buenas Prácticas
Ampliar el programa de capacitaciones • Además de las actuales (ventas y temas financieros de los bancos), considerar otras relacionadas con calidad de atención, habilidades comunicacionales, técnicas para afrontar reclamos, inteligencia emocional.	Jefe de Talento Humano	Incremento en el 10% del número de cursos y/o programas de capacitación

• Brindar capacitación para “vender emociones”		
Instaurar un Comité de Gestión del Reclamo • Mapear los reclamos más recurrentes para analizar el manejo de estos y emprender aprendizajes y mejoras viables. • El comité sería quincenal con todo el equipo comercial • Se busca cambiar la visión negativa de un reclamo y plasmarlo como una oportunidad de mejora. • Elaborar una política de procedimientos para la respuesta a los clientes, especificando tiempos idóneos que deben ser plenamente respetados. • Propiciar el contacto presencial con representantes de Madrid Ingenieros para los clientes que tienen quejas fundadas y evaluadas previamente.	Gerente Comercial Equipo de Dirección de Comunicación	Realización del 90% de las reuniones del comité de manera anual
Mejorar los tiempos de respuesta y accesibilidad de los canales actuales de atención al cliente • Página web	Gerente Comercial	Número de reclamos atendidos en menos en 48 horas

• Correo electrónico		
Generar nuevos espacios de comunicación con el cliente, accesibles y disponibles • Teléfono de emergencia 24 horas para el fin de semana. • Chat *online* en la web en horario de ventas	Gerente Comercial	Implementación al 100% de los espacios de comunicación
Realizar encuesta de satisfacción al mes de entregado el proyecto realizado por el equipo comercial Para conocer opiniones sobre el servicio recibido por la empresa	Gerente Comercial Equipo de Dirección de Comunicación	Implementación de la encuesta al 70% de los nuevos propietarios en seis meses
Instaurar iniciativas de seguimiento proactivo a los clientes más satisfechos • Realizar llamadas • Concertar citas para entrevistas de retroalimentación • Esto con el objetivo de motivar su recomendación	Gerente Comercial	Contacto del 60% de los clientes satisfechos en los proyectos realizados
Diversificar las herramientas de venta Con recursos como: recorrido virtual en 3D, guion para vendedores, planos grandes y fotos, maquetas de proyectos, tarjetas de presentación y folletos	Gerente Comercial	Implementación del 70% de las herramientas de venta en un año

CAPÍTULO 6

CRONOGRAMA

El plan de acción presentado contempla iniciativas que se resumen en tres momentos claves. El primero es la preparación del terreno donde se implementarán las estrategias, luego se encuentra la ejecución de todas las propuestas y finalmente el seguimiento para monitorear el adecuado cumplimiento de los objetivos e indicadores propuestos.

	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to Trimestre			5to Trimestre			6to Trimestre			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19
PREPARACIÓN																			
Ejecución de estudios recomendados																			
Mapeo de procesos internos y externos																			
Elaboración de planes específicos por área / tema																			
Dos Entrenamientos de portavoces																			
Elaboración de políticas, lineamientos, guías																			
Guía del Buen Vecino																			
Lineamientos de contratación de personal bajo competencias																			
Programa de beneficios tangibles e intangibles																			
Proceso de revisión de salidas																			
Política de reconocimientos a colaboradores																			
Política de Comunicación Interna, Externa y de Crisis																			
Manual de Buenas Prácticas de Atención al Cliente																			
Manual de funciones																			
Creación de canales de Comunicación Interna																			
EJECUCIÓN																			
Elaboración de materiales de comunicación																			
Actividades de Gabinete de Prensa																			
Anuncio de Certificación LEED																			
Presencia mediática frecuente de nuestros portavoces																			
Anuncios relevantes sobre la compañía																			
Actividades de relacionamiento																			
Con Medios de Comunicación																			
Con Gremios																			
Con Bancos																			
Con Municipalidades																			
Trabajo en los Comités propuestos																			
Comité de Gestión del Reclamo																			
Comité de Comunicación																			
Comité de asuntos de trabajadores																			
Capacitaciones / Inducciones																			
Programa de Inducción para el empleado																			
Capacitación en nuevas habilidades																			
Eventos internos																			
De camaradería																			
De información relevante de la Alta Dirección a Colaboradores																			
Campañas de Comunicación Interna y Cultura																			
Encuestas de satisfacción a clientes																			
Cada vez que se entregue un proyecto																			
Relanzamiento de página web																			
SEGUIMIENTO																			
Revisión de avance																			
Revisión de resultados obtenidos																			
Entrega de informe final																			

CAPÍTULO 7

PRESUPUESTO

En el presupuesto para el desarrollo del plan de acción se propone la asesoría externa del equipo DirCom, con un pago mensual por 18 meses.

	P.Unitario	# cuotas	Sub-total	Detalle
Equipo de Dirección de Comunicación	4,000	18	72,000	Honorarios profesionales

Montos netos en soles

A continuación el detalle de lo que incluye la participación del equipo por cada uno de los objetivos; en este se han contemplado algunos gastos adicionales.

Objetivo 1: Fortalecimiento de la imagen				
	P.Unitario	# cuotas	Sub-total	Detalle
Entrenamiento de voceros				
Talleres con voceros. Ejercicios teóricos y prácticos.	1,000	2	2,000	Alquiler de cámaras para el media training
Formar el gabinete de prensa				
Desarrollo de Notas de prensa	-	-	-	Incluido
Gestión de entrevistas a portavoces.	-	-	-	Incluido
Plan de relacionamientos con medios de comunicación				
Mapeo de medios, periodistas y líderes de opinión	-	-	-	Incluido
Gestión de reuniones con periodistas y líderes de opinión	-	-	-	No incluye los gastos logísticos
Relacionamiento con gremios				
Participación en los principales comités el sector	-	-	-	Incluido solo 2 participaciones
Desarrollar la Guía del buen vecino				
Desarrollo de materiales de comunicación	-	-	-	Incluido
Capacitación en los materiales de comunicación	1,000	1	1,000	Materiales para la capacitación
Relanzamiento de la página web				
Incluir visitas virtuales de los proyectos	-	-	-	Se debe encargar el desarrollo de la misma a una empresa con el expertise necesario. Sin embargo, el equipo DirCom podría participar de la implementación, si esta se realiza en el plazo del desarrollo del plan.
Desarrollar una estrategia de SEO	-	-	-	
Desarrollar una versión accesible en dispositivos móviles	-	-	-	
Simulador de préstamo en línea	-	-	-	
Vista *online* de los avances de los proyectos	-	-	-	
Reuniones de relacionamiento con funcionarios de los bancos y las municipalidades				
Desarrollo de mensajes clave	-	-	-	No incluye los gastos logísticos
Sub- total Objetivo 1			**S/. 3,000**	

Montos netos en soles

Objetivo 2: Incrementar el nivel de satisfacción de clima laboral				
	P.Unitario	# cuotas	Sub-total	Detalle
Definir lineamientos de contratación de personal				
Participación en el desarrollo de los lineamientos	-	-	-	Incluido
Programa de inducción				
Diseñar programa de bienvenida.	-	-	-	Incluido a nivel conceptual .No incluye gastos de producción
Diseñar del manual de funciones	-	-	-	Incluido a nivel conceptual .No incluye gastos de producción
Evaluar el programa de beneficios tangibles e intangibles				
Participar del Comité para discutir asuntos de los trabajadores.	-	-	-	Incluido. Solo las 5 primeras sesiones.
Conceptualización de Campaña de comunicación interna	-	-	-	Incluido a nivel conceptual .No incluye gastos de producción
Instaurar proceso de revisión de causas de salidas.				
Realización de entrevistas y/o encuestas previas a renuncias				Incluido. Solo las 5 primeras sesiones.
Revisar la gestión de jefaturas con altos índices de rotación.	-	-	-	Incluido
Sub- total Objetivo 2			**S/. -**	

Montos netos en soles

Iniciativas transversales a los objetivos 1 y 2				
	P.Unitario	# cuotas	Sub-total	Detalle
Programa de comunicación trimestrales de Alta Dirección con colaboradores				
Reuniones para compartir resultados y retos	-	-	-	Incluido.No incluye los gastos logísticos
Programa de acercamiento de la Alta Dirección con los colaboradores				
Lineamientos para la Alta Dirección	-	-	-	Incluido
Desayuno mensual con grupo de trabajadores	-	-	-	Incluido. Solo 5 sesiones. No incluye los gastos logísticos
Fortalecer la cultura organizacional en los trabajadores				
Campaña de comunicación interna para difundir la	-	-	-	Incluido a nivel conceptual .No incluye gastos de producción
Sub- total			**S/. -**	

Montos netos en soles

Objetivo 3: Alinear la comunicación de los procesos internos y externos				
	P.Unitario	# cuotas	Sub-total	Detalle
Mapear todos los procesos de comunicación de la empresa, tanto internos como externos.				
Procesos de venta	-	-	-	Incluido
Procesos de entrega	-	-	-	Incluido
Proceso de post-venta	-	-	-	Incluido
Proceso de comunicación con colaboradores	-	-	-	Incluido
Desarrollar los mensajes clave para Alta Dirección a los trabajadores en las diferentes reuniones internas				
Desarrollo de mensajes clave	-	-	-	Incluido
Elaborar la política de comunicación interna, externa y de crisis.				
Desarrollo de la política	-	-	-	Incluido
Capacitación en la política de comunicación	800	1	800	Materiales para la capacitación
Creación de canales de comunicación interna				
Buzón de mailing institucional	-	-	-	Incluido
Implementar un sistema de carteleras	3,000	1	3,000	Gastos de diseño y diagramación.No incluye implementación
Desarrollo de boletín digital con noticias sobre la empresa	10,000	1	10,000	Gastos de diseño y diagramación.
Creación del comité de comunicación: Alta Dirección, el jefe de talento y equipo de Dirección de Comunicación				
Lineamiento del comité	-	-	-	Incluido
Sub- total Objetivo 3			**S/. 13,800**	

Montos netos en soles

Objetivo 4: Incrementar el nivel de satisfacción de clientes				
	P.Unitario	# cuotas	Sub-total	Detalle
Elaborar un Manual de Buenas Prácticas para atención de clientes (durante la venta, entrega y post venta)				
Desarrollo del manual	-	-	-	Incluido
Capacitación sobre el manual	800	1	800	Materiales para la capacitación
Instaurar un Comité de Gestión del Reclamo				
Elaborar una política de procedimientos para respuesta a los	-	-	-	Incluido
Realizar encuesta de satisfacción al mes de entregado el proyecto realizado por el equipo comercial				
Sugerencias para la realización de la encuesta	-	-	-	Incluida la primera encuesta
Instaurar iniciativas de seguimiento proactivo a los clientes más satisfechos				
Mensajes claves	-	-	-	Incluido
Sub- total Objetivo 4			**S/. 800**	

Montos netos en soles

El resumen de la inversión es:

Detalle	Inversión
Honorarios	72,000
Objetivo 1	3,000
Objetivo 2	-
Transversal 1 y 2	-
Objetivo 3	13,800
Objetivo 4	800
Total	**S/. 89,600**

Montos netos en soles

Tomando en cuenta que las ventas proyectadas de la empresa para el periodo 2015 serán 20% más que el periodo anterior este presupuesto representa solo el 0.37%, lo cual hace el plan propuesto más atractivo para su implementación ya que la inversión se recuperará ampliamente.

CONCLUSIONES

- El vertiginoso crecimiento del mercado inmobiliario en los últimos años- cuyo contexto ha cambiado hoy en día- originó el crecimiento del número de competidores, entre formales e informales, contando hoy con un mercado atomizado, donde Madrid Ingenieros debe competir y diferenciarse para seguir captando nuevos clientes.
- Existe una nueva composición de la pirámide de ingresos de la población, que refleja un gran crecimiento de la clase media. Por ello, la empresa, que hasta hace algunos años construía principalmente para el segmento A y B, hoy busca enfocarse con sus nuevos proyectos en los niveles socioeconómicos B y C.
- La guerra de talentos es una realidad en todos los sectores. Esta es más compleja aún para aquellas organizaciones que no tienen una

marca consolidada en el mercado, como el caso de Madrid Ingenieros, por lo cual es clave una gestión de fidelización del talento, así como trabajar en un posicionamiento que la haga más atractiva entre los profesionales de su rubro.

- La organización surgió como un emprendimiento familiar y ha logrado ser exitosa, enfocándose en el aspecto comercial de su negocio para ser rentable. Luego de 10 años tiene planes de continuar creciendo, por ello, necesita sentar las bases e iniciar una gestión estratégica de comunicación que pueda brindarle sostenibilidad a su negocio, en medio del contexto cambiante mencionado líneas arriba.
- Para que el Plan de Comunicación Integral propuesto alcance los resultados esperados es clave el compromiso e involucramiento de la Gerencia General y Alta Dirección de la compañía. Por ello, en esta tesis ha sido fundamental trabajar con los directivos de Madrid Ingenieros e influir en ellos sobre la importancia e impacto de la gestión de la comunicación en sus objetivos de negocio y planes de largo plazo.
- La comunicación no tiene un fin en sí misma si no contribuye a los objetivos estratégicos de una organización. Por ello, en este trabajo ha sido clave conocer de cerca la visión y expectativas de la Alta Dirección para proponer un plan a la medida de sus necesidades.
- La reputación es un activo intangible altamente valorado por las empresas hoy en día, puesto que los diferentes públicos de interés

están cada vez más pendientes del accionar empresarial. Contar con una buena reputación tiene varias ventajas para la empresa, como la facilidad de ganar nuevos clientes, la atracción de talentos para su organización, la retención de sus consumidores, acceso a mejores condiciones de financiamiento, entre otras. Con esta propuesta se busca guiar a Madrid Ingenieros en el inicio de una gestión de las comunicaciones de manera integral, que contribuya a consolidar y posicionar su imagen.

- Durante el análisis, identificamos que existían muchas oportunidades ligadas al negocio, a las que podíamos contribuir con comunicación. Por ejemplo, problemas de satisfacción en la entrega y post venta por no tener alineada la comunicación en todas las fases, mejoras de clima laboral que se puede lograr acercando a la Alta Dirección a los empleados y un plan estructurado de comunicación interna, entre otros.
- Si bien todos los *stakeholders* definidos se relacionan de una u otra manera con la organización, nos enfocamos en trabajar con clientes potenciales, clientes actuales y empleados, porque consideramos que en una primera etapa estos son los más relevantes pues impactan más en los resultados de Madrid Ingenieros.
- Luego de la investigación realizada, detectamos que existe una brecha entre la imagen actual de Madrid Ingenieros y la imagen deseada, basada en los principales atributos que los caracterizan.

Por ello, nos enfocamos en trabajar los 6 atributos prioritarios para lograr que la imagen deseada sea una realidad.

- Finalmente, se reitera lo que se mencionó al inicio de este trabajo sobre que no se conoce lo que no se comunica, no se posiciona lo que no se comunica, no se comprende lo que no se comunica y no comunicar también comunica. Comunicar es una tarea que hoy también tienen las pequeñas y medianas empresas en nuestro país. Esta consultoría nos ha brindado la oportunidad de, si se logra implementar el plan, tener un claro ejemplo de una gestión DirCom que contribuye enormemente también en empresas medianas, familiares, como es el caso de muchas compañías en el Perú, que necesitan dar un salto para seguir siendo competitivas y sostenibles en el tiempo.

RECOMENDACIONES

Luego de haber concluido con la investigación y propuesta para la empresa inmobiliaria Madrid Ingenieros, se presentan recomendaciones generales a tomar en cuenta para lograr los objetivos detallados en el trabajo.

Es importante iniciar con un trabajo de sensibilización hacia los temas de comunicación en las diferentes áreas de la empresa, para que las estrategias propuestas puedan crecer en un terreno fértil y con todas las oportunidades al ser la primera vez que se aplicarían.

Después de haber estudiado los públicos prioritarios se puede indicar que el desarrollo de un plan de relacionamiento con acciones especiales para cada grupo, que serán relevantes para alcanzar los objetivos comunicacionales.

Asimismo, para poder posicionar internamente la misión, visión y valores será necesario implementar campañas sostenidas. De esta misma forma, se recomienda realizar mediciones anuales del clima laboral con el fin de identificar las áreas de oportunidad, y trabajar en base a ellas para conseguir uno de los objetivos de Madrid Ingenieros que es el ser uno de las mejores empresas del sector inmobiliario para trabajar.

Es necesario alinear conceptos y pensamientos en torno al manejo de las comunicaciones, buscando siempre posicionar los mismos mensajes tanto al interior de la organización como hacia afuera. Esta información no solo debe ser manejada por la Alta Dirección, sino también bajar en cascada para que los trabajadores hagan suyos los mensajes claves.

Tomando en cuenta que las organizaciones son “redes vivas” y que están permanentemente impactadas y enlazadas con el entorno, se recomienda tener un responsable de comunicación- un equipo DirCom externo o un profesional *in house*- que pueda asegurar la correcta aplicación del Plan de Comunicación Integral.

Dentro de las consideraciones, es importante mencionar que todos los canales de comunicación deben ser revisados y actualizados; tal es el caso de la página web de la empresa ya que hoy en día es la principal fuente de información de los clientes potenciales.

En una siguiente etapa se recomienda trabajar en estrategias de fidelización para obreros, siendo ellos un público que no debe descuidarse al ser la principal fuerza de trabajo.

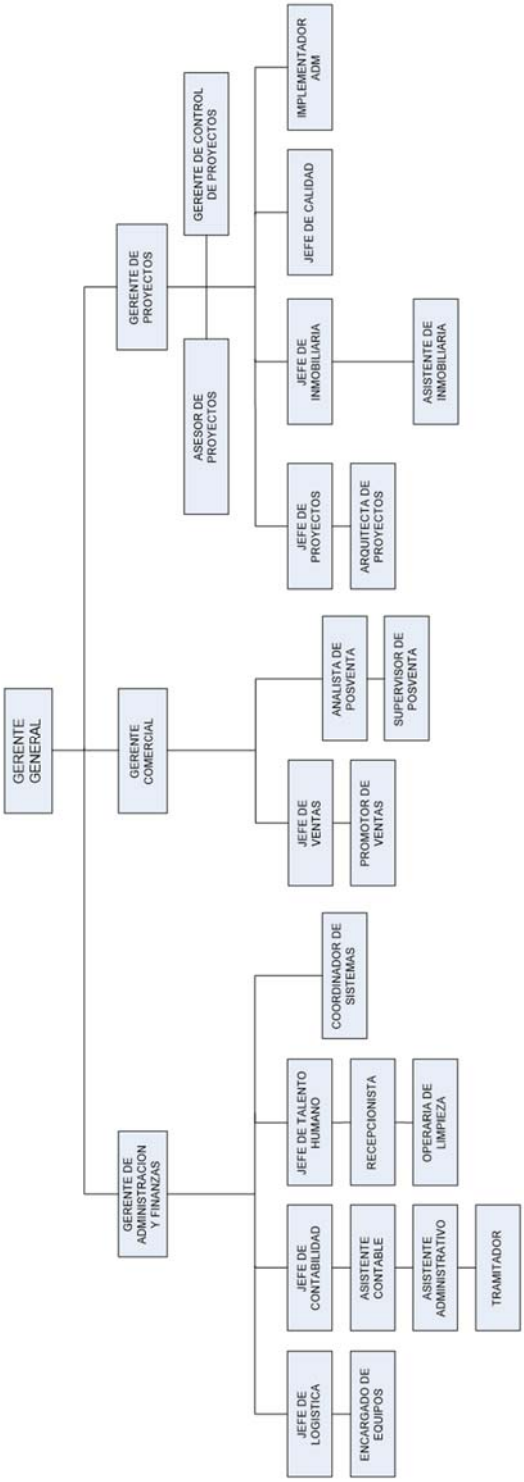
Se propone evaluar la presencia en redes sociales, estableciendo contenidos de valor para sus clientes, que además servirán para fortalecer a la empresa y mostrarse como referente del sector.

Finalmente, un aspecto clave es que el plan se realice con la mirada estratégica e integradora que propone este proyecto aportando así a la continuidad del negocio de Madrid Ingenieros.

ANEXOS

ANEXO 1

Organigrama



ANEXO 2

Encuesta interna de medición del clima laboral y atributos de imagen

ENCUESTA INTERNA - MADRID INGENIEROS Y MADRID EDIFICACIONES

Estimado colaborador, queremos conocer tu opinión acerca de la percepción que tienes sobre el clima laboral y los atributos que más valoras de trabajar en Madrid Ingenieros y Madrid Edificaciones. Para ello, te pedimos que completes la siguiente encuesta que nos permitirá conocer tus preferencias. La encuesta es totalmente confidencial y las respuestas serán procesadas por personas externas a Madrid Ingenieros y Madrid Edificaciones, asimismo los resultados serán presentados de manera genérica guardando la confidencialidad correspondiente.

*Obligatorio

Marque según corresponda, qué tanto está de acuerdo con cada afirmación.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los jefes comparten conmigo los temas relevantes en la organización.					
Tengo claro qué esperan los jefes de mi trabajo.					
Existe una relación cercana con los jefes.					
Confío en las decisiones de los jefes en cuanto al manejo del negocio.					
Las personas que trabajamos aquí son éticas.					
En la organización recibo capacitación que contribuye a mi desarrollo profesional.					
En esta organización se reconoce la tarea bien hecha.					
En esta organización se promueve el equilibrio entre la vida y trabajo.					
Recibo un sueldo justo por mi trabajo.					
En esta organización me tratan bien.					
Aquí no hay favoritismos.					
Siento que mi trabajo es valorado.					
Estoy orgulloso de nuestros logros como empresa.					
Venimos contentos a trabajar aquí.					
En nuestra organización actuamos como un solo equipo.					
Aquí todos nos damos la mano cuando lo necesitamos.					

¿Cuáles son los elementos que más valoras al momento de postular a una empresa o al quedarte en una organización? (Califica con 1 lo más importante y 8 lo menos importante). *

Indicar un número por frase

	1	2	3	4	5	6	7	8
Reputación de la compañía								
Sueldo básico, bonos u otros incentivos								
Beneficios complementarios (por ejemplo: Plan de Salud (EPS), descuentos en establecimientos comerciales y/o educativos, canasta de navidad, etc)								

Desarrollo profesional (incluye oportunidades de crecimiento profesional, capacitaciones, retos profesionales)								
Balance de vida laboral y personal (Horarios flexibles, etc)								
La contribución de la compañía a la comunidad								
Cultura / Clima de la organización								
Otro elemento								

Sobre la pregunta anterior, especificar el otro elemento

¿Cuáles de estos beneficios/celebraciones valoras más en Madrid Ingenieros y Madrid Edificaciones? (Califica con 1 al más importante y 5 al menos importante). *

Indicar un número por frase

	1	2	3	4	5
Actividades de integración por aniversario de la empresa, día del trabajo, etc.					
Cena Navideña de fin de año y regalos (pavo, panetón, etc.)					
Celebraciones por fechas especiales como Día de la Madre/Padre, Ingeniero, Arquitecto, etc.					
Agasajo por cumpleaños incluyendo la tarde libre					
No valoro ninguna celebración					

¿Qué beneficios o actividades identificas que se dan en otras empresas similares a Madrid Ingenieros y Madrid Edificaciones, que hoy no tenemos y consideras valioso para ti?

¿Qué es lo que más valoras en Madrid Ingenieros y Madrid Edificaciones, y que podría ser un diferencial versus otras empresas?

Califica del 0 al 5 cada una de las siguientes características que consideres reflejen más a Madrid Ingenieros y Madrid Edificaciones hoy (0 como mínima calificación y 5 como máxima calificación)

Puedes elegir el mismo número para varias frases

	0	1	2	3	4	5
Experiencia						
Socialmente responsables						
Cercana						
Trabajamos con seguridad						
Confianza						
Solidez						
Compromiso						
Profesionalismo						
Seriedad						
Responsabilidad						
Servicio al cliente						
Competitivos						

ANEXO 3

Sondeo para conocer la satisfacción del servicio y los atributos de la imagen de los clientes actuales

ENCUESTA PARA MADRID INGENIEROS

Por encargo de Madrid Ingenieros estamos haciendo una Estudio de Satisfacción y quisiera hacerle una breve encuesta para conocer la satisfacción de los clientes de la empresa.

El objetivo es conocer la opinión sobre el departamento que adquirió de Madrid Ingenieros, a fin de tomar acciones que permitan mejorar la satisfacción de sus clientes.

*Obligatorio

Nombre del cliente *

Nombre del Proyecto *

SERVICIO DE VENTAS *

Para la evaluación utilizaremos una escala de cinco puntos que van desde: 1) Muy insatisfecho 2) Insatisfecho 3) Ni satisfecho ni insatisfecho 4) Satisfecho 5) Muy satisfecho. Por favor, responda con la opción que mejor represente su opinión; no hay respuestas correctas ni incorrectas; nos importa su opinión sincera.

	1	2	3	4	5
¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está con el servicio de ventas brindado por Madrid Ingenieros?					
Y, ¿con el trato recibido de los vendedores (cortesía, amabilidad) de Madrid Ingenieros?					
¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con los plazos de entrega por parte de Madrid Ingenieros?					
Hubo incumplimientos en cuanto a las fechas de entrega, u otras condiciones pactadas 1. SÍ (PASAR A PREGUNTA 5 Y CONTINUAR) - 2. NO (PASAR A PREGUNTA 6)					
¿Qué tan satisfecho o insatisfecho estuvo usted con la comunicación de estos incumplimientos?					
¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con el servicio de ventas que ofrece Madrid Ingenieros en comparación con sus competidores?					

PRECIO DE LOS DEPARTAMENTOS *

Para la evaluación utilizaremos una escala de cinco puntos que van desde: 1) Muy insatisfecho 2) Insatisfecho 3) Ni satisfecho ni insatisfecho 4) Satisfecho 5) Muy satisfecho. Por favor, responda con la opción que mejor represente su opinión; no hay respuestas correctas ni incorrectas; nos importa su opinión sincera.

	1	2	3	4	5
Dígame, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con el precio de los inmuebles de Madrid Ingenieros en comparación con otras empresas?					

¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está con respecto a la tasa de interés que obtuvo en el financiamiento en comparación con la de otros bancos?	○	○	○	○	○

ENTREGA DEL DEPARTAMENTO *

Para la evaluación utilizaremos una escala de cinco puntos que van desde: 1) Muy insatisfecho 2) Insatisfecho 3) Ni satisfecho ni insatisfecho 4) Satisfecho 5) Muy satisfecho. Por favor, responda con la opción que mejor represente su opinión; no hay respuestas correctas ni incorrectas; nos importa su opinión sincera.

	1	2	3	4	5
Dígame por favor, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con los departamentos entregados por Madrid Ingenieros?	○	○	○	○	○
Y, ¿con el estado en que se entregan? (Ej. Limpieza, pintura, acabados, etc.)	○	○	○	○	○
Y, ¿con la garantía de los acabados y accesorios (grifería, carpintería, etc.)?	○	○	○	○	○
En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con la calidad del departamento que entrega Madrid Ingenieros en comparación con sus competidores?	○	○	○	○	○

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE *

Para la evaluación utilizaremos una escala de cinco puntos que van desde: 1) Muy insatisfecho 2) Insatisfecho 3) Ni satisfecho ni insatisfecho 4) Satisfecho 5) Muy satisfecho. Por favor, responda con la opción que mejor represente su opinión; no hay respuestas correctas ni incorrectas; nos importa su opinión sincera.

	1	2	3	4	5
¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con los canales de comunicación de Madrid Ingenieros (teléfono, página web, vendedor, correo electrónico, carta, etc.)?	○	○	○	○	○
Y, ¿con la facilidad para obtener comunicación con el área de ventas de Madrid Ingenieros?	○	○	○	○	○
¿Alguna vez ha utilizado la página web de Madrid Ingenieros para comunicarse con la empresa? 1. SÍ (PASAR A PREGUNTA 4 Y CONTINUAR) - 2. NO (PASAR A PREGUNTA 5)	○	○	○	○	○
(SOLO PARA LOS QUE HAN UTILIZADO LA PÁGINA WEB DE MADRID INGENIEROS) ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con la facilidad que le brinda la página web de Madrid Ingenieros para realizar sus consultas?	○	○	○	○	○
¿Qué tan satisfecho está usted con la receptividad y prontitud en la atención de consultas o inquietudes por parte de Madrid Ingenieros?	○	○	○	○	○

POST -VENTA *

Para la evaluación utilizaremos una escala de cinco puntos que van desde: 1) Muy insatisfecho 2) Insatisfecho 3) Ni satisfecho ni insatisfecho 4) Satisfecho 5) Muy satisfecho. Por favor, responda con la opción que mejor represente su opinión; no hay respuestas correctas ni incorrectas; nos importa su opinión sincera.

	1	2	3	4	5
¿Ha hecho alguna vez algún reclamo a Madrid Ingenieros desde que compró o conoce de alguna situación en que Madrid Ingenieros haya tenido que responder algún reclamo? 1. SÍ (PASAR A PREGUNTA 2 Y CONTINUAR) - NO (PASAR A MÓDULO QUE CORRESPONDA)	○	○	○	○	○
¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está con la facilidad para comunicarse con Madrid Ingenieros cuando tiene reclamos?	○	○	○	○	○
Y, ¿con la receptividad y eficiencia para la atención del reclamo por parte de Madrid Ingenieros?	○	○	○	○	○
¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con la atención y solución de quejas y reclamos por parte de Madrid Ingenieros en comparación con sus competidores?	○	○	○	○	○

POST VENTA *

¿Y a través de qué medio o medios suele usted realizar su queja(s) o reclamo(s)?

- ☐ Página web
- ☐ Vendedor
- ☐ Correo electrónico
- ☐ Central Telefónica
- ☐ Fax
- ☐ Carta
- ☐ Otros
- ☐ NO APLICA (Solo conoce más no ha hecho un reclamo)

POST VENTA *

Si en la pregunta anterior marcó Otros, detalle su respuesta:

EVALUACIÓN GENERAL *

Para la evaluación utilizaremos una escala de cinco puntos que van desde: 1) Muy insatisfecho 2) Insatisfecho 3) Ni satisfecho ni insatisfecho 4) Satisfecho 5) Muy satisfecho. Por favor, responda con la opción que mejor represente su opinión; no hay respuestas correctas ni incorrectas; nos importa su opinión sincera.

	1	2	3	4	5
Para terminar, de manera general y considerando todos los aspectos de su relación con Madrid Ingenieros, ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con esta empresa como proveedor?	○	○	○	○	○

EVALUACIÓN GENERAL *

Tuviera algún comentario o sugerencia adicional

ADICIONAL *

Sobre Madrid Ingenieros, ¿Cuáles de los siguientes atributos considera los más importantes de mayor a menor? Debe enumerar de mayor a menor, en donde 1 es el más importante y 12 el menos importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EXPERIENCIA: Tiene trayectoria y proyectos concluidos satisfactoriamente.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
SOCIALMENTE RESPONSABLES: Se preocupa por producir el menor impacto en su entorno debido a la ejecución de sus obras.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CERCANA: Ofrece información de manera sencilla y fácil de comprender, sus ejecutivos nos atendieron de manera amable.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
SEGURIDAD: Garantiza la ejecución de sus obras con todas las medidas de seguridad.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CONFIANZA: Brinda una adecuada asesoría a sus clientes en todos los momentos de interacción (pre, durante y post venta).	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
SOLIDEZ: Tiene el respaldo financiero necesario para la ejecución de sus proyectos.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
COMPROMISO: Asume las necesidades de sus clientes como suyas y les da prioridad.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
PROFESIONALISMO: Tiene profesionales preparados y que conocen del negocio.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
SERIEDAD: Destaca por su formalidad en todos sus procedimientos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
RESPONSABILIDAD: Cumple lo que promete en los plazos establecidos.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
SERVICIO AL CLIENTE: Entiende las necesidades de sus clientes y las atiende oportunamente.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
COMPETITIVO: Tiene una adecuada ecuación calidad-precio en comparación con sus competidores.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

*

De esta lista de atributos sobre Madrid Ingenieros, califique del 1 al 5 cada una de las siguientes características que considere reflejen más a Madrid Ingenieros hoy.

	1	2	3	4	5
EXPERIENCIA: Tiene trayectoria y proyectos concluidos satisfactoriamente.	○	○	○	○	○
SOCIALMENTE RESPONSABLES: Se preocupa por producir el menor impacto en su entorno debido a la ejecución de sus obras.	○	○	○	○	○
CERCANA: Ofrece información de manera sencilla y fácil de comprender, sus ejecutivos nos atendieron de manera amable.	○	○	○	○	○
SEGURIDAD: Garantiza la ejecución de sus obras con todas las medidas de seguridad.	○	○	○	○	○
CONFIANZA: Brinda una adecuada asesoría a sus clientes en todos los momentos de interacción (pre, durante y post venta).	○	○	○	○	○

SOLIDEZ: Tiene el respaldo financiero necesario para la ejecución de sus proyectos.	○	○	○	○	○
COMPROMISO: Asume las necesidades de sus clientes como suyas y les da prioridad.	○	○	○	○	○
PROFESIONALISMO: Tiene profesionales preparados y que conocen del negocio.	○	○	○	○	○
SERIEDAD: Destaca por su formalidad en todos sus procedimientos.	○	○	○	○	○
RESPONSABILIDAD: Cumple lo que promete en los plazos establecidos.	○	○	○	○	○
SERVICIO AL CLIENTE: Entiende las necesidades de sus clientes y las atiende oportunamente.	○	○	○	○	○
COMPETITIVO: Tiene una adecuada ecuación calidad-precio en comparación con sus competidores.	○	○	○	○	○

¿Qué atributo no mencionado en esta lista agregaría para calificar a Madrid Ingenieros?

ANEXO 4

Sondeo de opinión para conocer la percepción del mercado inmobiliario de clientes potenciales

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN - MERCADO INMOBILIARIO

Deseamos conocer tu opinión acerca de tus expectativas al momento de adquirir un departamento

*Obligatorio

Por favor indícanos tu rango etario *

- [ ] Entre 25 y 30 años
- [ ] Entre 31 y 35 años
- [ ] Entre 36 y 40 años
- [ ] Entre 41 y 45 años

Sexo *

- [ ] Femenino
- [ ] Masculino

Estado Civil *

- [ ] Soltero (a)
- [ ] Conviviente
- [ ] Casado (a)
- [ ] Separado (a) / Divorciado (a)

¿Tienes hijos?, ¿cuántos y de qué edades?

¿Cuáles son las razones por las que desea adquirir un departamento? *

- [ ] Mejorar la calidad de vida de mi familia
- [ ] Para independizarme
- [ ] Porque voy a vivir ahí toda la vida
- [ ] Para vivir de manera provisional y usarla como mejor sustento para una mejor vivienda en el futuro
- [ ] Como inversión, poder alquilarla y revenderla
- [ ] Porque me voy a casar

¿Por qué buscarías un departamento en ese distrito? *

- [ ] Para estar cerca de otros miembros de mi familia
- [ ] Para estar más cerca de mi trabajo actual
- [ ] Porque es más seguro
- [ ] Porque es más moderno y bonito
- [ ] Porque es céntrico para todos los miembros de mi familia
- [ ] Porque he vivido ahí toda mi vida y me gusta

¿En qué distrito buscarías adquirir un departamento?

LO MÁS VALORADO EN UNA EMPRESA INMOBILIARIA *

¿Cuáles de los siguientes atributos considera los más importantes en una empresa inmobiliaria? Debe enumerar de mayor a menor, en donde 1 es el más importante y 12 el menos importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EXPERIENCIA: Tiene trayectoria y proyectos concluidos satisfactoriamente.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
SOCIALMENTE RESPONSABLES: Se preocupa por producir el menor impacto en su entorno debido a la ejecución de sus obras.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
CERCANA: Ofrece información de manera sencilla y fácil de comprender, sus ejecutivos nos atendieron de manera amable.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

SEGURIDAD: Garantiza la ejecución de sus obras con todas las medidas de seguridad.												
CONFIANZA: Brinda una adecuada asesoría a sus clientes en todos los momentos de interacción (pre, durante y post venta).												
SOLIDEZ: Tiene el respaldo financiero necesario para la ejecución de sus proyectos.												
COMPROMISO: Asume las necesidades de sus clientes como suyas y les da prioridad.												
PROFESIONALISMO: Tiene profesionales preparados y que conocen del negocio.												
SERIEDAD: Destaca por su formalidad en todos sus procedimientos.												
RESPONSABILIDAD: Cumple lo que promete en los plazos establecidos.												
SERVICIO AL CLIENTE: Entiende las necesidades de sus clientes y las atiende oportunamente.												
COMPETITIVO: Tiene una adecuada ecuación calidad-precio en comparación con sus competidores.												

¿Qué atributo no mencionado en esta lista agregarías?

¿Qué es lo que más valoras de la comunicación de una empresa inmobiliaria? Elige las tres más importantes para ti

	1	2	3
Avisos clasificados			
Página web de la empresa			
Paneles en la calle			
Reportajes periodísticos			
Herramientas de venta (folletos, maquetas, planos)			
La experiencia en la sala de ventas			
Presentación de la vivienda piloto			
Habilidades propias del vendedor			
Receptividad y prontitud vía correo electrónico y/o teléfono			

¿Qué otro aspecto de comunicación no mencionado en esta lista agregarías?

*
¿Qué tan importante es para ti la recomendación de una persona de tu confianza al elegir una inmobiliaria?

- Muy importante
- Importante
- Medianamente importante
- Poco importante
- No es importante

Sobre tu respuesta anterior, ¿por qué?

ANEXO 5

Encuesta de percepción de atributos a contactos del banco

1.- ¿Cuál es la imagen global que usted tiene de la empresa inmobiliaria Madrid Ingenieros?

2.- Por favor, responder qué atributos ve en Madrid Ingenieros, calificando del 1 al 5 cada una de las características que considere reflejan más a la empresa (5 es la que más refleja a Madrid Ingenieros y 1 la que menos refleja).

*Responder todas.

Atributo	**Calificación (Del 1 al 5)**
EXPERIENCIA: Tiene trayectoria y proyectos concluidos satisfactoriamente.	
SOCIALMENTE RESPONSABLES: Se preocupa por producir el menor impacto en su entorno debido a la ejecución de sus obras.	
CERCANA: Ofrece información de manera sencilla y fácil de comprender, sus ejecutivos se relacionan de manera amable.	
SEGURIDAD: Garantiza la ejecución de sus obras con todas las medidas de seguridad.	
CONFIANZA: Considera que es una empresa confiable. Presenta información confiable y cumple con los plazos establecidos.	
SOLIDEZ: Tiene el respaldo financiero necesario para la ejecución de sus proyectos.	
COMPROMISO: Se compromete en cada uno de sus proyectos. Asume las necesidades de sus clientes como suyas y les da prioridad.	
PROFESIONALISMO: Tiene profesionales preparados y que conocen del negocio.	
SERIEDAD: Destaca por su formalidad en todos sus procedimientos.	
RESPONSABILIDAD: Cumple lo que promete en los plazos establecidos.	
SERVICIO AL CLIENTE: Entiende las necesidades de sus clientes y las atiende oportunamente.	
COMPETITIVO: Tiene una adecuada ecuación calidad- precio en comparación con sus competidores.	

BIBLIOGRAFÍA

1. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

   2014 (www.mef.gob.pe)

2. CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA – INSTITUTO DE ECONOMÍA Y DESARROLLO EMPRESARIAL (IEDEP)

   2014 (www.camaralima.org.pe)

3. REVISTA CARETAS

   2014 Análisis de Elmer Cuba, Director de Macroconsult

4. REVISTA AMÉRICA ECONOMÍA

   2011 “2003-2009: cuando los pobres aumentaron su ingreso en el Perú”

(http://www.americaeconomia.com/economiamercados/finanzas/2003-2009-cuando-los-pobres-aumentaronsu-ingreso-en-el-peru)

5. DIARIO GESTIÓN

2012 “La clase media en Perú abarcaría a 20% de la población”

(http://gestion.pe/economia/clase-media-peru-abarcaria-20-poblacion-2051746)

2014 “Perú ha sido la estrella en los últimos 10 años”

(http://gestion.pe/economia/peru-ha-sido-estrella-ultimos-10-anos-2103952)

2015 “Lima demandará 600,000 nuevas viviendas en próximos diez años, según PLAM 2035”

(http://gestion.pe/inmobiliaria/lima-demandara-600000-nuevasviviendas-proximos-diez-anos-segun-plam-2035-2119834)

6. DIARIO PERÚ 21

2013 “Perú es la 'estrella' macroeconómica de América Latina”

(http://peru21.pe/economia/afirman-que-peru-estrellamacroeconomica-america-latina-2127636)

7. BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2014 “Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 – 2016”

8. INSTITUO PERUANO DE ECONOMÍA (IPE)

2014 Proyecciones (www.ipe.org.pe)

9. INTÉLIGO SAB

2014 (www.inteligosab.com)

10. DIARIO LA REPÚBLICA

2014 "En el sector inmobiliario hay optimismo de cara al 2015"

(http://www.larepublica.pe/24-12-2014/en-el-sector-inmobiliariohay-optimismo-de-cara-al-2015)

11. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2014 (www.inei.gob.pe)

12. CÁMARA PERUANA DE LA CONSTRUCCIÓN

2014 Primer Informe Capeco Desarrollo Inmobiliario (CADEIN I)

XIX Estudio: El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao (www.capeco.org)

13. INFORME DOING BUSINESS

2014

14. ESTUDIO ARELLANO MARKETING

2014 “Demanda Inmobiliaria”

15. DIARIO EL COMERCIO

2014 “Sueño de la casa propia es más fuerte en provincias que en Lima”

(http://elcomercio.pe/economia/peru/sueno-casa-propia-masfuerte-provincias-que-lima-noticia-1734466)

16. URBANIA, PORTAL DE BÚSQUEDAS DE INMUEBLES

    2014 (www.urbania.pe)

17. ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ

    2014 (www.asbanc.pe)

18. INVESTIGACIÓN CONSTRUCCIÓN PERÚ TOP PUBLICATIONS

    2014 "La Construcción en el Perú ¿Hacia dónde va el mercado inmobiliario peruano?"

19. OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN LIMA

    2010: "El sector de la Construcción en Perú. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX"

20. BOSOVSKY FAVRE, GUILLERMO

    2014 DirCom Research: Investigación de públicos e inteligencia estratégica. Texto Base del Master DirCom

21. ARELLANO MARKETING

    2014 "Estudios Multicliente sobre demanda inmobiliaria"

22. RITTER, MICHAEL

2013 El Valor del Capital Reputacional

23. ALJURE, ANDRÉS.

2014 El Plan Estratégico de Comunicación. Material del Master DirCom UPC

24. COSTA, JOAN

2012 El DirCom hoy

25. VILLAFAÑE, JUSTO

2014 Villafañe y Asociados (www.villafane.com)

26. PINTADO, T. SÁNCHEZ HERRERA

2013 Imagen Corporativa

27. INCAE BUSINESS SCHOOL

(http://www.incae.edu/ES/blog/2010/07/23/%C2%BFque-significa-y-porque-es-importante-incorporar-la-sostenibilidad-en-los-negocios-segunda-parte)