



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**

**Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA**

# **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO DE LAPPSA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA S.A. EN LA CIUDAD DE LIMA PARA EL PERIODO 2016 - 2020.**

**Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de  
Negocios – Executive MBA**

**MARIO MARTIN RAMIREZ RAMOS  
DIEGO ALONSO SANABRIA MONROE  
RAUL VILLANUEVA SIERRA  
JORGE ISAAC ZEGARRA QUISPE**

**Asesor:**

**Lorenzo Edmundo Gonzalez Zavaleta**

**Lima – Perú**

**2017**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LAPPSA ORGANIZACIÓN  
INMOBILIARIA S.A. EN LA CIUDAD DE LIMA PARA EL PERÍODO  
2016 - 2020**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal la evaluación de los procesos de gestión de LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. a fin de identificar las oportunidades de mejora que La Empresa requiera implementar.

La Empresa tiene una estructura organizacional familiar, lo cual involucra a dos generaciones, en esta etapa las buenas prácticas sugieren que se debería aplicar un desarrollo profesional en sus ejecutivos en todo nivel.

El proyecto propone una reestructuración de la visión y misión el cual deberá ser comunicado a todos los niveles organizacionales.

Luego de la aplicación de matrices de evaluación empresarial, se consideró apropiado para La Empresa la aplicación de estrategia de Integración Vertical Hacia Atrás, por la consistencia de la misma con el rumbo estratégico. Para la aplicación de la estrategia seleccionada, se sugiere la adquisición de una empresa constructora.

Se considera apropiado sugerir un cambio de cultura para sostener la estrategia corporativa propuesta.

Se recomienda reorientar los proyectos de La Empresa en busca de un enfoque basado en la responsabilidad social y ambiental.

Finalmente, el Plan Estratégico elaborado demuestra que al aplicar la Integración Vertical Hacia Atrás y las acciones estratégicas comentadas, La Empresa generará una rentabilidad superior a partir del segundo año, y un crecimiento sostenido en adelante un diez por ciento.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I. GENERALIDADES.....	16
1.1 Problemática.....	16
1.2 Justificación del Proyecto.....	18
1.3 Objetivos generales y específicos.....	19
a. Objetivos generales del proyecto.....	19
b. Objetivos específicos del proyecto.....	19
1.4 Alcances y limitaciones de la investigación.....	20
CAPÍTULO II. LA EMPRESA.....	21
2.1 Antecedentes de la empresa.....	21
2.2 Descripción del negocio.....	24
2.3 Ciclo de vida del producto.....	30
2.4 Estructura organizacional actual de la empresa.....	31
2.5 Situación de mercado y financiera actual de la industria.....	35
CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	40
3.1 Visión.....	40
3.1.1 Visión actual de la empresa.....	40
3.1.2 Análisis de la visión actual.....	40

3.1.3 Visión propuesta.....	41
3.1.4 Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	42
3.2 Misión.....	43
3.2.1 Misión actual de la empresa.....	43
3.2.2 Análisis de la misión actual de la empresa.....	43
3.2.3 Misión propuesta.....	45
3.2.4 Elementos de la misión propuesta para la empresa.....	45
3.3 Valores.....	45
3.3.1 Valores actuales de la empresa.....	45
3.3.2 Análisis de los valores actuales.....	46
3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la empresa.....	47
3.3.4 Valores propuestos.....	48
3.4 Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.....	49
3.5 Cultura organizacional.....	50
CAPÍTULO IV. ANALISIS EXTERNOS.....	57
4.1 Tendencias de las variables del entorno.....	57
4.1.1 Análisis Político – Legal.....	57
4.1.2 Análisis Económico.....	64
4.1.3 Análisis Social.....	69
4.1.4 Análisis Tecnológico.....	80

4.1.5 Análisis Ecológico.....	85
4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....	89
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	94
5.1 Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).....	94
5.2 Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	96
5.2.1 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	96
5.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores.....	98
5.2.3 Poder de negociación con los consumidores.....	102
5.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	104
5.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras.....	107
5.3 Matriz de atraktividad de cada una de las cinco fuerzas.....	111
5.4 Alianzas estratégicas.....	113
5.5 Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	114
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS INTERNO..	117
6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura. ....	117
6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	127
6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	129

6.4 Determinar las competencias de la empresa.....	140
6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	142
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFI.....	144
<b>CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.....</b>	<b>150</b>
7.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.....	150
7.1.1 Objetivos estratégicos.....	150
7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos.....	152
7.2 Diseño y formulación de estrategias.....	153
7.2.1 Modelo Océano Azul.....	153
7.2.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	155
7.2.1.2 Lienzo de la estrategia de la industria.....	156
7.2.1.3 Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).....	156
7.2.2 Matrices de formulación de estrategias.....	157
7.2.2.1 Matriz FODA.....	157
7.2.2.2 Matriz PEYEA.....	159
7.2.2.3 Matriz Interna Externa.....	163
7.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group.....	164
7.2.2.5 Matriz de la Gran Estrategia.....	167
7.3 Resumen de las estrategias formuladas.....	169

CAPÍTULO VIII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	171
8.1 Método Factores Estratégicos Claves.....	172
8.1.1 Criterios de selección.....	172
8.1.2 Matriz de selección.....	172
8.2 Método de escenarios.....	174
8.2.1 Descripción de escenarios considerados.....	174
8.2.2 Comparación de Estrategias con escenarios.....	177
8.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	178
8.4 Descripción de estrategia seleccionada.....	182
8.5 Descripción de estrategia contingente.....	183
CAPITULO IX. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	185
CAPÍTULO X. EVALUACIÓN.....	199
10.1 Evaluación Cualitativa.....	199
10.1.1 Criterios de evaluación.....	199
10.1.2 Evaluación de la Estrategia.....	201
10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia.....	204
10.2.1 Determinación de la tasa de descuento.....	205
10.2.2 Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).....	209
10.2.3 Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).....	212
10.2.4 Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).....	217

10.2.5 Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros).....	220
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	224
Conclusiones.....	224
Recomendaciones.....	224

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1:</i> Logo LAPPSA.....	18
<i>Figura 2.1:</i> Esquema básico para generación de valor a partir de las relaciones con el cliente.....	27
<i>Figura 2.2:</i> Esquema básico de relaciones con los proveedores.....	29
<i>Figura 2.3:</i> Tendencia de las Ventas de LAPPSA y la Industria.....	32
<i>Figura 2.4:</i> Organigrama de LAPPSA organización inmobiliaria SA.....	33
<i>Figura 2.5:</i> Estado de Resultados.....	36
<i>Figura 2.6:</i> Estado de Situación Financiera.....	37
<i>Figura 5.1.</i> Oferta de Vivienda. ....	94
<i>Figura 5.2.</i> Interés por adquirir una vivienda.....	95
<i>Figura 5.4.</i> Barreras de entrada y salida.....	112
<i>Figura 6.1</i> Cadena de Valor de la Empresa.....	118
<i>Figura 7.1:</i> Estrategia de la Industria y La Empresa.....	154
<i>Figura 7.2:</i> Lienzo Océano Azul de La Empresa.....	155
<i>Figura 7.3:</i> Lienzo Océano Azul de la Industria.....	156

<i>Figura 7.4: Matriz FODA Estratégico.....</i>	158
<i>Figura 7.5. Matriz PEYEA.....</i>	160
<i>Figura 7.6. Matriz Interna Externa.....</i>	164
<i>Figura 7.7. Matriz Boston Consulting Group.....</i>	167
<i>Figura 7.8. Matriz de la Gran Estrategia. ....</i>	169
<i>Figura 9.1 Mapa Estratégico.....</i>	188
<i>Figura 9.2. Tablero de Control.....</i>	189

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.2: Posición competitiva de LAPPSA organización inmobiliaria SA.....</i>	19
<i>Tabla 2.1: Grupo LAPSSA.....</i>	23
<i>Tabla 2.3: Ratios de Liquidez.....</i>	39
<i>Tabla 2.4: Ratios de endeudamiento.....</i>	40
<i>Tabla 2.5: Ratios de Rentabilidad.....</i>	40
<i>Tabla 3.1: Matriz de la Visión Propuesta para la Empresa y Visión Actual.....</i>	44
<i>Tabla 3.2: Elementos de la Misión Actual.....</i>	45
<i>Tabla 3.3: Elementos de la Misión Propuesta.....</i>	46
<i>Tabla 3.4: Alineación Estratégica: Visión.....</i>	51
<i>Tabla 3.5: Alineación Estratégica: Misión.....</i>	52
<i>Tabla 3.6 Resultados Generales de la Encuesta Interna.....</i>	56
<i>Tabla 3.7: Comparación de Misión, Visión y Valores Actuales con las Características Básicas de la Cultura.....</i>	57
<i>Tabla 4.1: Factores gubernamentales.....</i>	59

Tabla 4.2: <i>Resumen de Tendencias Político – Legal (1)</i> .....	63
Tabla 4.3: <i>Resumen de Tendencias Político – Legal (2)</i> .....	64
Tabla 4.4: <i>Resumen de Tendencias Económicas (1)</i> .....	68
Tabla 4.5: <i>Resumen de Tendencias Económicas (2)</i> .....	69
Tabla 4.6: <i>Resumen de Tendencias Sociales (1)</i> .....	79
Tabla 4.7: <i>Resumen de Tendencias Sociales (2)</i> .....	80
Tabla 4.8: <i>Resumen de Tendencias Tecnológicas</i> .....	85
Tabla 4.9: <i>Resumen de Tendencias Ecológicas</i> . ....	89
Tabla 4.10: <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE</i> .....	92
Tabla 5.1: <i>Amenaza De Productos Sustitutos</i> .....	96
Tabla 5.2: <i>Competidores Potenciales – Barreras de Entrada</i> .....	98
Tabla 5.3: <i>Competidores Potenciales – Barreras de Salida</i> .....	100
Tabla 5.4: <i>Poder de los Clientes</i> .....	102
Tabla 5.5: <i>Poder de los Proveedores</i> .....	104
Tabla 5.6: <i>Comparativo de Factores Clave</i> .....	108
Tabla 5.7: <i>Rivalidad Entre Competidores</i> .....	109
Tabla 5.8: <i>Evaluación Global</i> .....	111
Tabla 5.9: <i>Datos del Constructor</i> .....	113
Tabla 5.10: <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	114
Tabla 6.1: <i>Indicadores de eficiencia</i> .....	130

Tabla 6.2: <i>Indicadores de Calidad</i> .....	133
Tabla 6.3: <i>Indicadores de Innovación</i> .....	136
Tabla 6.4: <i>Indicadores de Servicio</i> .....	138
Tabla 6.5: <i>Matriz para la identificación de la Ventaja Competitiva</i> .....	142
Tabla 6.6: <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> .....	145
Tabla 7.1: <i>Verificación Metodología “Smart”</i> .....	153
Tabla 7.2: <i>Matriz Resultante – Océano Azul (Eliminar, reducir, aumentar, crear)</i> ..	157
Tabla 7.3: <i>Cuadro base - Matriz Peyea</i> .....	161
Tabla 7.4: <i>Cuadro de participación relativa al mercado de Lappsa vs Pozo</i> .....	165
Tabla 7.5: <i>Cuadro de evolución de las ventas de la industria</i> .....	166
Tabla 7.6 <i>Cuadro resumen de estrategias vs matrices</i> .....	169
Tabla 8.1: <i>Matriz de Selección</i> .....	173
Tabla 8.2: <i>Estrategias y escenarios</i> .....	178
Tabla 8.3: <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico – Oportunidades y Amenazas</i> . .....	179
Tabla 8.4 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico – Fortalezas y Debilidades</i> . .....	180
Tabla 8.5: <i>Criterios de decisión y alternativas de estrategias</i> .....	182
Tabla 9.1: <i>Iniciativa I – Objetivo I – Perspectiva Financiera</i> .....	188

Tabla 9.2: <i>Iniciativa 2 – Objetivo 1 – Perspectiva Financiera</i> .....	189
Tabla 9.3: <i>Iniciativa 3 – Objetivo 1 – Perspectiva Financiera</i> .....	189
Tabla 9.4: <i>Iniciativa 3 – Objetivo 2 – Perspectiva Financiera</i> .....	190
Tabla 9.5: <i>Iniciativa 3 – Objetivo 3 – Perspectiva Financiera</i> .....	191
Tabla 9.6: <i>Iniciativa 1 – Objetivo 1 – Perspectiva Cliente</i> .....	191
Tabla 9.7: <i>Iniciativa 1 – Objetivo 2 – Perspectiva Cliente</i> .....	192
Tabla 9.8: <i>Iniciativa 1 – Objetivo 3 – Perspectiva Cliente</i> .....	193
Tabla 9.9: <i>Iniciativa 2 – Objetivo 3 – Perspectiva Cliente</i> .....	193
Tabla 9.10: <i>Iniciativa 1 – Objetivo 2 – Perspectiva Procesos</i> .....	194
Tabla 9.11: <i>Iniciativa 2 – Objetivo 2 – Perspectiva Procesos</i> .....	195
Tabla 9.12: <i>Iniciativa 1 – Objetivo 3 – Perspectiva Procesos</i> .....	195
Tabla 9.13: <i>Iniciativa 1 – Objetivo 1 – Perspectiva Aprendizaje</i> .....	196
Tabla 9.14: <i>Iniciativa 1 – Objetivo 2 – Perspectiva Aprendizaje</i> .....	196
Tabla 9.15: <i>Iniciativa21 – Objetivo 2 – Perspectiva Aprendizaje</i> .....	197
Tabla 9.16: <i>Iniciativa 3 – Objetivo 2 – Perspectiva Aprendizaje</i> .....	197
Tabla 9.17: <i>Iniciativa 1 – Objetivo 3 – Perspectiva Aprendizaje</i> .....	198
Tabla 9.18: <i>Iniciativa 2 – Objetivo 3 – Perspectiva Aprendizaje</i> .....	198
Tabla 10.1: <i>Criterios de selección de estrategia</i> .....	204
Tabla 10.2: <i>Cuadro resumen de estrategias vs matrices</i> .....	206

Tabla 10.3: <i>Estado de Resultados sin la Implementación de la Estrategia</i> .....	210
Tabla 10.4: <i>Estado de Resultados con la Implementación de la Estrategia</i> .....	212
Tabla 10.5: <i>Balance General sin la Implementación de la Estrategia</i> .....	214
Tabla 10.6: <i>Balance General con la Implementación de la Estrategia</i> .....	216
Tabla 10.7: <i>Flujo de Efectivo sin la Implementación de la Estrategia</i> .....	218
Tabla 10.8: <i>Flujo de Efectivo con la Implementación de la Estrategia</i> .....	219
Tabla 10.9 <i>ROE – Escenario sin la Implementación de la Estrategia</i> .....	221
Tabla 10.10 <i>ROE – Escenario con la Implementación de la Estrategia</i> .....	222
ANEXOS.....	224
Resultados de la encuesta interna sobre la cultura.....	224
Carta compra Mahpsa.....	234
Estado de Situación financiera Mahpsa Corporación Inmobiliaria.....	235
Estado de Resultados Mahpsa Corporación Inmobiliaria.....	236
Determinación de impuesto a la renta.....	237
Precios Proyecto Santa Fe I.....	238
REFERENCIAS.....	242

## INTRODUCCION

LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. es una empresa dedicada a la intermediación inmobiliaria desde el año 2003, momento de su fundación; y ha desarrollado en el tiempo proyectos inmobiliarios con fines residenciales de pequeña y mediana envergadura.

La actividad económica principal de La Empresa se basa en el diseño, implantación y comercialización de proyectos inmobiliarios, siendo una empresa reconocida en su sector.

En el Plan Estratégico que se ha desarrollado, se han identifica diversos puntos de análisis que a continuación se comentan:

- Se reconoce a la competencia directa de La Empresa y los factores de diferenciación que las caracterizan.
- Se presenta la estructura de La Empresa con las actividades principales de cada área.
- Se realizó una presentación de los Estados Financieros base de La Empresa, acompañada de los ratios de interés del negocio.
- Se analizó la misión y visión de La Empresa y se consideró recomendable rediseñar las mismas.
- Para sostener los cambios en el rumbo estratégicos, se analizó la propuesta de un cambio en la cultura organizacional.
- En base a entrevistas en profundidad a reconocidos especialistas en rubro inmobiliario, se propone un análisis de las tendencias del ambiente externo.
- Con la finalidad de conocer el entorno directo de La Empresa, se realizó un análisis de fuerzas competitivas y su relación con la atractividad del entorno.

- Luego de un análisis del entorno, se precedió a realizar una auditoria interna identificando las actividades clave de la organización y la fuente de ventaja competitiva.
- Se determinó objetivos estratégicos, que sostengan el desarrollo de la organización hacia la rentabilidad superior.
- Con la finalidad de diagnosticar a la organización se aplicaron matrices de evaluación empresarial, con las que surgieron recomendaciones de estratégicas por seleccionar.
- A partir de las opciones de estrategias resultantes de las matrices, se evaluó cada una para buscar la consistencia con la aplicación de las mismas en La Empresa.
- Una vez seleccionada la estrategia para La Empresa, se realizó un mapa estratégico con indicadores de control para llevar adelante el Plan Estratégico.
- Se evaluó financieramente la implementación de la estrategia, brindado como resultado una mayor generación de valor para La Empresa.

A partir de los puntos desarrollados, se estructura un Plan Estratégico para fungir como una herramienta de gestión y desarrollo en busca de la generación de rentabilidad superior.

## CAPITULO I

### Generalidades

En este capítulo se presentan los términos generales del análisis que se ha llevado a cabo. Se está iniciando con la problemática actual de LAPPSA organización inmobiliaria S.A. a quien en adelante se le conocerá como La Empresa. Debido a dichos problemas es que se procederá a la elaboración de un plan estratégico.

Luego se detallaran los problemas de La Empresa y la justificación de los mismos. También se desarrollaran los objetivos generales y específicos relacionados con la presente investigación.

#### 1.1 Problemática

La empresa LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A., es una empresa familiar, creada en el año 2003, su fundador tiene más de 25 años de experiencia de comercialización de inmuebles, con una trayectoria respaldada por sus operaciones concretadas. Durante todo el periodo de creación de la empresa se han destinados los esfuerzos a un crecimiento sostenido pero sin tener alguna estrategia que soporte y apoye dicho crecimiento.

A pesar de todo, la empresa ha crecido de manera sostenida pero impulsada básicamente por la demanda del mercado (boom inmobiliario); sin embargo no existen objetivos de corto o largo plazo que sean generales o específicos, actualmente la empresa tampoco cuenta con herramientas para la implementación y medición de dichas estrategias.



*Figura 1.1:* Logo LAPPSA

*Nota:* Fuente LAPSSA, recuperado de: <http://www.lappsa.com/>

Todo esto ha motivado que la empresa no tenga un rumbo definido ni tampoco una visión clara de la propuesta que ofrece la empresa a sus clientes. Vista la empresa desde varios puntos de vista se puede observar, por ejemplo se observa en los procesos que no hay políticas y documentos de gestión relacionados al rumbo de la empresa que permitan aminorar los costos y generar mayores utilidades.

Otra problemática con respecto al personal es que la empresa no lleva a cabo mediciones sobre la capacitación de las personas que laboran actualmente, además que el 80% del personal están relacionados a la familia del fundador.

Con relación también al personal la empresa no cuenta con políticas básicas con respecto a los incentivos del personal, las cuales actualmente son muy importantes sobre todo en este rubro en el cual se encuentra la empresa. Sin embargo La Empresa busca mejorar para incrementar la competitividad dentro de la industria.

En este contexto, se considera que la empresa necesita de un plan estratégico, que direcciona sus esfuerzos a generar mayor valor tanto para el beneficio de los accionistas, trabajadores y clientes.

## 1.2 Justificación del Proyecto

El problema que tiene La Empresa al igual que muchas empresas cuando comienzan a funcionar es que piensan que por tener ingresos sostenibles en un corto plazo no se necesita de un plan estratégico para que puedan cumplir con sus objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.

Como se deduce de los antecedentes de La Empresa en el año 2016 cumplirá trece años de trayectoria, en contraste empresas con similar recorrido muestran ciertas ventajas competitivas relacionadas con su ordenamiento empresarial.

A lo largo del proyecto, entre otros objetivos se buscará auditar el micro entorno de la empresa, para comparar a detalle las oportunidades y amenazas de la organización frente a sus competidores directos, no obstante en la Tabla 1.2 se presenta un resumen de factores claves de relación – comparación.

Tabla 1.2:

### *Posición competitiva de LAPPSA organización inmobiliaria SA*

	OPB Grupo Inmobiliario	Rischmoller Constructora Inmobiliaria	Armando Paredes	Ciudaris	<b>LAPPSA</b>
Promotor	SI	SI	SI	SI	SI
Intermediario	SI	SI	SI	SI	SI
Construcción	NO	SI	NO	NO	NO
Antigüedad	17 años	7 años	6 años	16 años	11 años
Diferenciación	Referencia en el fundador y convenios internacionales	Buen manejo financiero	Vende experiencias, no inmuebles	Ofrecen calidad en sus proyectos	Confianza y transparencia en las operaciones

*Nota:* Fuente y Elaboración Propia

Desde este enfoque, consideramos que La Empresa puede mantener sus elementos diferenciales pero que con un adecuado manejo estratégico no solo llegará a sus objetivos, sino, que conocerá que procesos los dirigieron a dicho fin.

Es por ello que se ha considerado llevar a cabo el apoyo hacia la empresa con la elaboración de un plan estratégico y un Balance Scorecard que le sea útil. Dicho plan estratégico dotará a la empresa de mucha información que le permita optar por una dirección estratégica dentro del mercado, mientras que el Balance Scorecard lo ayudara a evaluar e implementar la estrategia validando los diferentes indicadores que le permitan medir el desempeño.

### **1.3 Objetivos generales y específicos**

#### **a. Objetivos generales del proyecto.**

El objetivo general del proyecto es diseñar un plan estratégico para la empresa LAPPSA Organización Inmobiliaria proyectado a cinco años, dirigido a la unidad de negocio de promoción de edificios completos.

#### **b. Objetivos específicos del proyecto.**

- Analizar y proponer una visión estratégica coherente con la organización.
- Analizar y proponer una misión estratégica coherente con la organización.
- Alinear la visión y misión propuestas con valores que las sostengan.
- Realizar una auditoría externa dirija a La Empresa a delimitar oportunidades y amenazas de la organización.
- Realizar una auditoría interna dirija a La Empresa a delimitar fortalezas y debilidades de la organización.
- Realización de matrices empresariales que apoyen a la evaluación de la organización.
- Seleccionar y evaluar estrategias coherentes con las necesidades de la organización.

- Proyectar estados financieros que muestren las diferencias que se generan a partir de las recomendaciones aportadas en el reporte.

#### **1.4 Alcances y limitaciones de la investigación**

Para la elaboración del plan estratégico se hará una investigación de los años que ha mantenido operaciones la unidad de negocio de promoción y de proyectos inmobiliarios, es decir desde el año 2008. Además se proyectará para el periodo incluido dentro de los años 2016 al 2020.

La limitación principal que tenemos es que al ser una empresa familiar y al estar involucrado directamente el fundador como potencial causal directa del problema, tenemos que dirigir la investigación interna de forma adecuada para que no sean mal interpretadas.

## CAPITULO II

### **La empresa**

En el presente capítulo se llevará a cabo un análisis transversal de la empresa comenzando por los antecedentes y se continuará por la descripción del negocio viendo básicamente la relación que existe entre los proveedores, clientes y la empresa en sí.

Luego se verá el ciclo de vida de La Empresa así como su estructura organizacional para finalmente sacar una conclusión de la situación actual.

#### **2.1 Antecedentes de la empresa**

LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A., es una empresa familiar constituida por capital peruano, creada en el año 2003. Su fundador tiene más de 25 años de experiencia de comercialización de inmuebles, con una trayectoria respaldada por sus operaciones concretadas. Tenía como objetivo, brindar el servicio de Corretaje inmobiliario, siendo la personalización en el servicio y la manera no tradicional del hacer publicidad lo que le permitió el crecimiento durante los primeros años.

Desde su fundación, La Empresa se encarga del proceso de intermediación inmobiliaria. Hasta el 2007 se enfocó principalmente en la gestión de ventas de proyectos inmobiliarios multifamiliares, y en menor medida al corretaje de propiedades familiares. En el año 2008 empieza a promover y desarrollar proyectos inmobiliarios con su primer proyecto, de diez departamentos, en el Distrito de San Isidro.

El éxito del proyecto hizo que siga desarrollando el negocio de la construcción, tanto en el rubro vivienda como en el de oficinas. Paralelamente continuó desarrollando el negocio de corretaje y asesoría inmobiliaria. A inicios de

2012 La Empresa recibe una inversión de capital de un millón de dólares del primer socio externo a la familia.

La Empresa cuenta con un total de activos valorizados en S/.16,554,695, un total de pasivos de S/. 15,308,969, contando con un Patrimonio Total de S/.1,245,726 y registró ventas ascendentes S/. 2,736,365 en el año 2014.

En el año 2013 es un año significativo para La Empresa, pues divide sus labores y crear un grupo económico que diferencie sus actividades. En la Tabla 2.1 se muestra las razones sociales y las actividades de cada una de estas empresas.

Tabla 2.1:

*Grupo LAPSSA*

Actividad	Razón Social
Promoción de proyectos inmobiliarios	LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A.
Gestión y rentabilización de carteras inmobiliarias	LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A.
Intermediación inmobiliaria	Balcón Inmobiliario S.A.

*Nota:* Elaboración Propia

El equipo Grupo LAPPSA está constituido por 19 colaboradores que trabajan arduamente por lograr los objetivos institucionales en un ambiente laboral caracterizado por el trato horizontal y el compañerismo. De estos 19 colaboradores, 6 son del área de ventas, 10 son del área administrativa, 1 del área creativa y de diseño y 2 del área operativa.

Gracias a estas premisas, ha tenido reconocimiento nacional e internacionalmente por distintas entidades, destacando las siguientes:

- Premio Internacional a la Calidad Empresarial 2008.
- “Perú: The Top 10,000 Companies” – en el año 2010 ocupó el lugar 2569.
- Empresa Peruana del Año 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.
- Certificado Internacional a la Excelencia Empresarial – 2010.
- PALEGYGC – Corporación Central de Negocios S.A.C. – Agosto 2011
- POP - Peruana de Opinión Pública 2011, 2012, 2013 y 2014.

El plan estratégico se enfocará a brindar soluciones para la unidad de negocios de la promoción de proyectos inmobiliarios, ya que a la fecha es considerada es la principal fuente de ingresos del grupo y además la que tiene mayor cantidad de problemas en procesos y operaciones.

En LAPPSA organización inmobiliaria SA tiene pilares fundamentales sobre los que sostiene su desarrollo, no obstante también tiene serios problemas que le impiden la eficiencia en la gestión, el principal de ellos es la centralización del poder en el fundador y accionista mayoritario de la organización.

Este factor genera como consecuencia los siguientes problemas, presentes en la unidad de negocio de enfoque:

- Desarrollo de proyectos apalancados al 100%.
- Mala gestión de ventas que se traducen en una inadecuada gestión de pagos.
- Ausencia de políticas y documentos de gestión relacionados al rumbo estratégico de la organización.
- Procesos internos no documentados.
- Personal no capacitado en el sector inmobiliario.
- Empleados en un 80% relacionados a la familia del fundador.

## 2.2 Descripción del negocio

De acuerdo a lo recopilado por Cardenas, Sanabria y Zegarra (2015), la empresa se fundó con el objetivo de brindar servicios de intermediación inmobiliaria (conocido como corretaje), desde ese momento a la actualidad se han incrementado las actividades pero todas mantienen a la intermediación como fuente del servicio; estas son:

- Intermediación inmobiliaria.
- Promoción para la construcción de edificaciones.
- Compra y venta de bienes inmuebles.
- Asesoría en compra y venta de bienes inmuebles.
- Consultoría en compra y venta de bienes inmuebles.
- Consultoría en estudios de mercado, factibilidad y viabilidad de negocios inmobiliarios.

La propuesta de valor de la empresa se ha caracterizado siempre por brindar un servicio confiable y con velocidad en ventas gracias a una significativa inversión en capacitación del personal y en medios publicitarios.

La Empresa está constituido por 19 colaboradores que trabajan arduamente por lograr los objetivos institucionales en un ambiente laboral caracterizado por el trato horizontal y el compañerismo.

### 2.2.1 Relación con clientes y proveedores.

#### 2.2.1.1 *Relación con los clientes.*

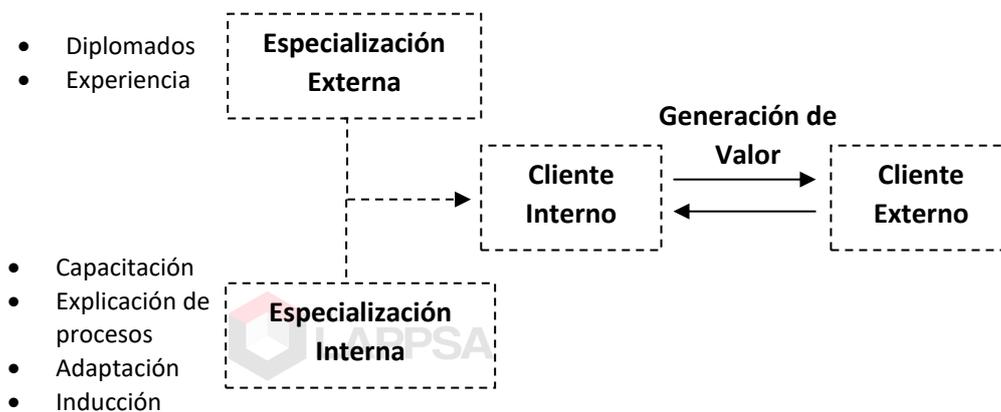
Los clientes externos para La Empresa, son el capital más valioso; en un negocio como el inmobiliario la confianza es uno de los factores diferenciales que más tiempo logra conseguir, no es sencillo que una persona confíe su bien más

preciado (normalmente un inmueble) a otro. Esta relación necesariamente genera un lazo de confianza.

Para lograr esta relación con el cliente externo, la empresa debe de tener a los mejores colaboradores, es por ello que La Empresa invierte en el desarrollo de los clientes internos. Dentro de este escenario, la especialización comenzó siendo una barrera propia del negocio, en el tiempo de su fundación – año 2003 – no existía conceptos comúnmente aceptados del negocio inmobiliario y los pocos que se aplicaban en el Perú venían de otros países de la región. A medida que ha pasado el tiempo, el sector en general ha madurado, hoy existen una gran cantidad de escuelas que especializan al recurso humano para el negocio inmobiliario; incluso se norma, que cualquier persona natural o jurídica realice esta actividad debe registrarse en el Ministerio de Vivienda y para ello llevar un curso de especialización de al menos 200 horas lectivas.

No obstante a lo antes señalado, el cliente interno debe tener una relación vinculante con los métodos y actividades propias de la organización, y es en ese momento donde se encuentra una nueva barrera de desarrollo, pues como los procesos no son comúnmente conocidos existe una gran dependencia al conocimiento de los trabajadores antiguos y cuando hay rotación o nuevos ingresos el proceso de inducción y adaptación demora más tiempo y por tanto genera mayor gasto de recursos.

Tal como se aprecia en la figura 2.1, la empresa identifica un esquema básico para generar valor a partir de las relaciones con el cliente.



*Figura 2.1:* Esquema básico para generación de valor a partir de las relaciones con el cliente.

Tomado de la empresa

El sencillo esquema antes descrito, es bastante poderoso para entender que hay una relación directa entre los procesos de una organización y la generación de valor de la misma a partir del análisis de las relaciones con el cliente.

### **2.2.1.1 Relación con proveedores.**

Los proveedores de La Empresa son numerosos, y dependen necesariamente del enfoque que existe en este negocio, para el presente análisis se orientará la atención a la actividad que genera mayores ingresos para la organización, que es la promoción inmobiliaria.

Desde este enfoque, los principales proveedores de la organización son:

Empresas constructoras y contratistas.

Entendiendo que La Empresa se encarga de promover proyectos de construcción es lógico asumir que el proveedor más importante de la misma son las empresas que se encargan de la parte operativa de la construcción. La negociación con las mismas será un factor crítico de éxito para La Empresa.

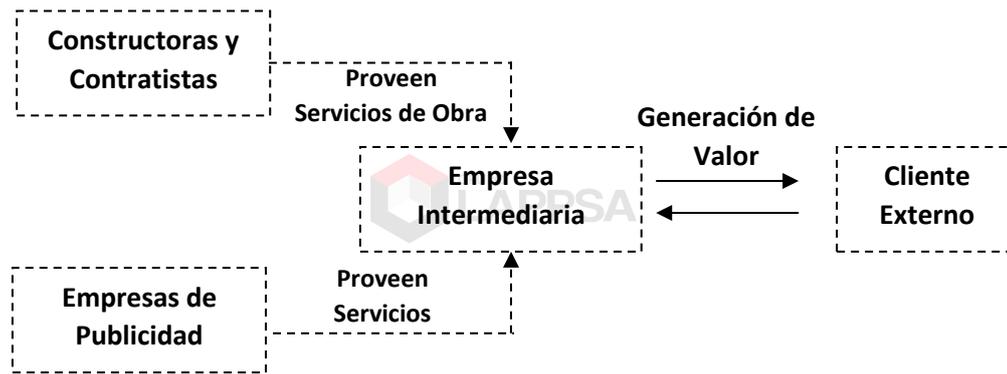
Empresas de publicidad inmobiliaria.

Una parte fundamental del negocio es que se promociones el inmueble para generar el objetivo principal, la venta. Desde este enfoque la publicidad que utiliza La Empresa se puede dividir por los siguientes cuatro grandes proveedores:

- Empresas de publicidad web. En nuestros días, los portales web han dejado rezagados a los diarios como medios de publicidad masiva con mejores resultados. Como es lógico, los medios más visitados son aquellos que tienen mayor costo de contratación.
- Empresas de publicidad escrita. La publicidad en diarios y revistas, es históricamente la más usada en este medio. Para La Empresa esta no genera una gran cantidad de clientes, pero si refuerza la imagen de marca de la empresa.
- Empresas de publicidad televisiva. La Empresa mantiene un programa de televisión desde hace 7 años de forma ininterrumpida. Las casas de producción y el canal que alquila el espacio son proveedores de interés con gran poder de negociación.
- Otras empresas de publicidad. La publicidad BTL, paneles publicitarios y publicidades específicas del sector son buenos medios promocionales en ciertos casos para proyectos de gran envergadura.

Tomando en cuenta el anterior análisis la generación de valor también se da en la relación con los proveedores, ya que para ofrecer un servicio y productos de calidad necesariamente hará falta invertir en medios publicitarios y tener los mejores inmuebles disponibles para la venta.

La figura 2.2 se permite identificar cómo La Empresa divide a sus proveedores con el fin de poder incorporarlos a la cadena de valor de la compañía.



*Figura 2.2:*

Esquema básico de relaciones con los proveedores.

En las relaciones con los proveedores (entre ellas las empresas de publicidad) se puede generar mayor valor con una buena negociación y bajo parámetros establecidos.

Para una empresa inmobiliaria como LAPPSA organización inmobiliaria SA, es vital tener las mejores propiedades para aumentar la calidad de su cartera; en este aspecto es importante que un inmueble que la empresa ofrezca contemple los siguientes parámetros:

- Saneado legalmente. Se debe asegurar la seguridad de las transacciones vendiendo inmuebles sin problemas legales presentes ni futuros.
- En valor de mercado. La Empresa debe realizar una tasación o valuación, para conocer cuál es el valor del inmueble en el mercado.

El negocio de La Empresa se basa en promover proyectos inmobiliarios, para tal fin se encargan necesariamente de las siguientes tareas:

- Supervisión de Obra. Ya que La Empresa no ejecuta directamente las obras de construcción, es necesario que supervise la labor de las empresas constructoras y contratistas que contrata.

- Ventas de inmuebles. La Empresa, se encarga directamente de las ventas de sus inmuebles, para ellos tiene a un grupo de vendedores que manejan las mismas a favor de crear el mayor valor a través de la rapidez de las operaciones.

Los servicios de la empresa siempre están relacionados con el negocio inmobiliario, no obstante algunos de ellos se podrán considerar de soporte mientras que otros de apoyo; este tema se tocará a mayor detalle en el capítulo 5 del presente informe con la cadena de valor del negocio.

### **2.2.2 Detalle de negocios 2015.**

Para entender el panorama estratégico en el que se encuentra la empresa, es necesario brindar detalle no solo de los negocios que realiza, sino, manejar el detalle de la realidad actual de la misma y definir de forma tácita una mejor imagen del su desarrollo operativo.

La empresa habitualmente se ha encargado de la promoción de inmuebles en distritos de alto nivel socioeconómico, no obstante desde el 2013 dirigió sus operaciones a distritos con un perfil de venta distinto.

La empresa, entre el año 2013 y 2014 desarrolló su primer proyecto en Breña; fueron 12 departamentos y 10 estacionamientos para personas que buscaban vivir en Breña con ambientes cómodos. Para desarrollar el mismo se contó con financiamiento propio en conjunto con el BBVA Continental.

Actualmente la empresa se encuentra desarrollando su segundo proyecto en Breña con 35 departamentos y 30 estacionamientos; la obra de este proyecto se encuentra en un 40% de avance y las ventas en un 20% del total.

Además la empresa ha comprado mediante un préstamo de \$ 2'500,000.00 con un inversionista un terreno de 2500m<sup>2</sup> en el Distrito de Chorrillos, donde se encuentra

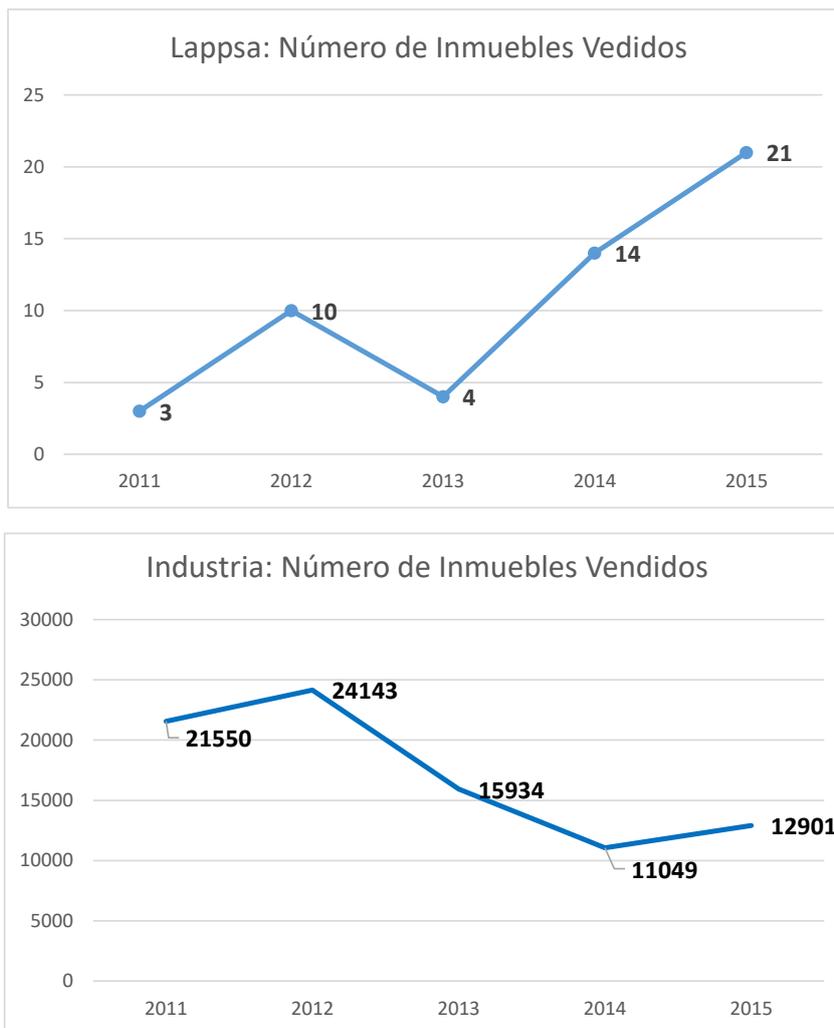
en proceso de la obtención de licencia un proyecto de 116 departamentos y 60 estacionamientos.

Como resulta evidente, la empresa ha tomado la decisión de invertir en desarrollar su negocio, no obstante a partir de una inversión que debe administrar bien para generar valor.

### **2.3 Ciclo de vida de la empresa**

De acuerdo a lo recopilado por Cardenas, Sanabria y Zegarra (2015), consideramos que La Empresa se encuentra en fase de crecimiento, tomando en cuenta que tiene más de 12 años en el mercado (fundada en el año 2003). Esto se da pues la organización empezó realizando servicios intermediación inmobiliaria, no obstante desde del año 2008, la organización incursionó en la realización de proyectos de construcción.

En cuanto al ciclo de vida de un producto, es la evolución que sufren todos los productos que una empresa ofrece al mercado En este caso en específico el producto se encuentra en la etapa de crecimiento como se puede observar en la figura 2.3 dicha etapa es cuando el producto busca posicionamiento definitivo de tal manera que se consolide y empiece a aumentar su participación en el mercado. Es así como lo viene haciendo esta Empresa debido al incremento de los ingresos económicos de las personas, inversiones públicas, privadas, etc.



*Figura 2.3:*

Tendencia de las Ventas de LAPPSA y la Industria.

Fuente: BBVA Research

## 2.4 Estructura organizacional actual de la empresa.

Las personas para La Empresa son fuente fundamental de su crecimiento, ya que las relaciones de confianza que requiere el negocio necesariamente llegan por parte del vínculo de sus vendedores con los clientes. En el gráfico 2.4 se presenta la estructura organizacional de La Empresa con relación de función y cargo específico.

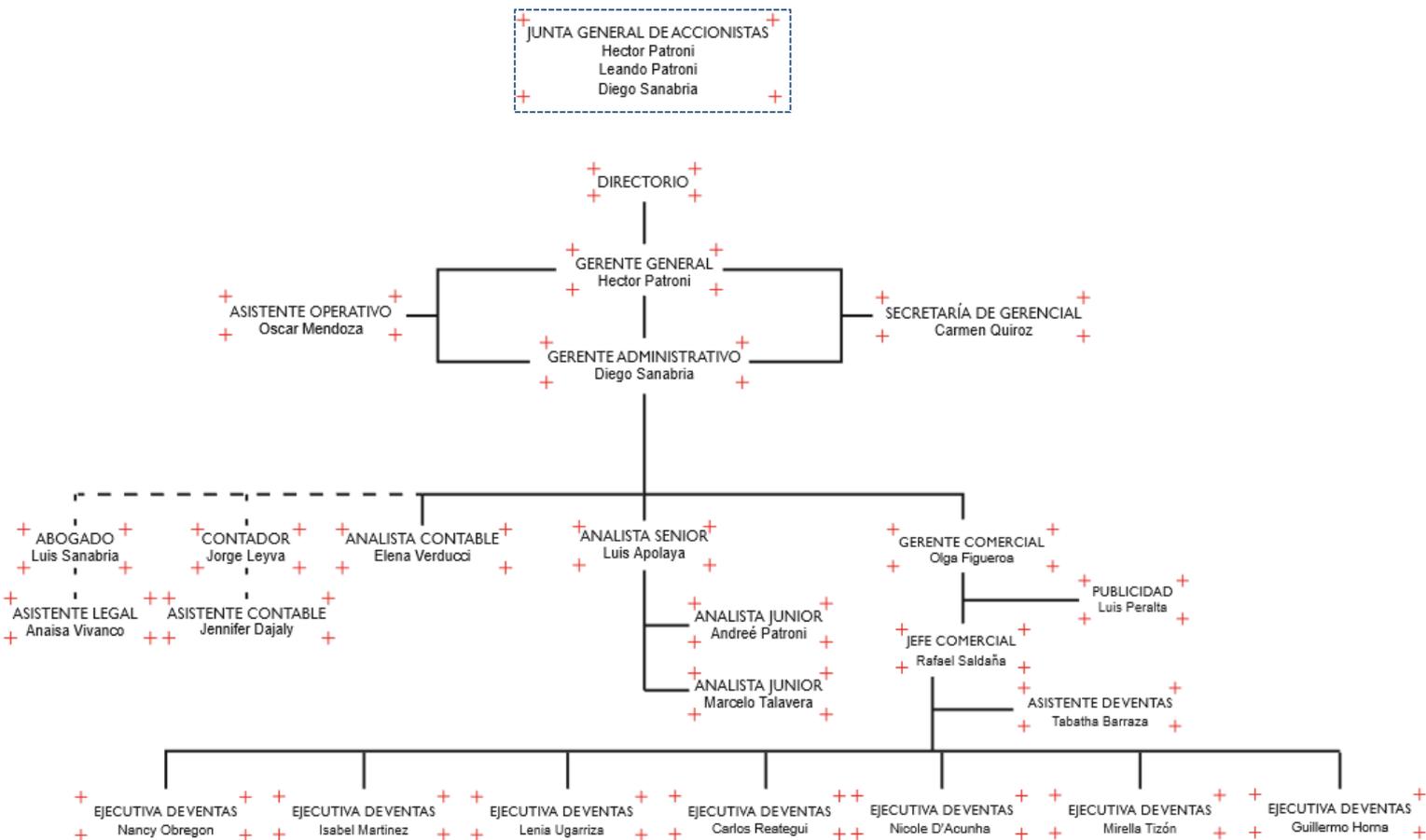


Figura 2.4:

Organigrama de LAPPSA organización inmobiliaria SA.

Si se analiza el organigrama en función del aporte del mismo a los negocios de la empresa tendremos las siguientes consideraciones:

1. La alta gerencia está constituida por el gerente general, el gerente administrativo, un asistente operativo y una secretaria de gerencia. Las labores en este nivel se basan en:
  - Generar estrategias.

- La toma de decisiones.
- La administración de recursos humanos.
- La planificación operativo - financiera.
- La dirección del personal.

2. El área legal se encuentra tercerizada, lo cual resulta coherente por las necesidades de la empresa en ese aspecto. Las mismas se central en:

- Contratos específicos del sector.
- Asesoría legal a clientes.
- Formalización de contratos compra venta.
- Independización de bienes inmuebles.

3. El área de contabilidad tiene una estructura mixta, el contador se encuentra tercerizado, no obstante La Empresa maneja un analista contable que apoya con la gestión operativa de la facturación, el manejo de caja chica y la gestión de pagos y cobranzas. El área de contabilidad en general se encarga de:

- Realización de estados financieros.
- Declaración de impuestos.
- Representación ante la SUNAT.
- Emisión de boletas de pago.

4. Los analistas administrativos basan su labor en las siguientes funciones:

- Control de obra.
- Control de facturación.
- Gestión y monitoreo de vacaciones del personal.
- Realización de informes específicos.
- Organización de eventos del negocio.
- Control y monitoreo de gestión de inmuebles.

5. La gerente comercial basa sus funciones en lograr los objetivos de ventas para la organización y además gestionar la publicidad y promoción de los inmuebles de la cartera de la organización.

6. El encargado de publicidad se encarga de:

- La promoción de inmuebles.
- Creación de campañas.
- Crear y mantener la identidad de los proyectos.
- Mantener la identidad de la empresa.

De esta manera se define la actual estructura de la organización con un breve detalle de sus funciones.

## 2.5 Situación de mercado y financiera actual de la empresa

Se puede observar en la figura 2.5. el estado de resultados de la empresa y en el figura 2.6 los estados de situación financiera

**LAPPSA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA SA**  
**RUC: 20507908943**



ESTADO DE RESULTADOS			
Por el periodo enero a diciembre 2015 y 2014			
(POR FUNCION)			
(Expresado en nuevos soles)			
	2015	2014	
<b>VENTAS NETAS</b>	1,752,666.00	2,736,365.00	-35.95%
Costos de Ventas	<u>-630,959.76</u>	<u>-1,790,455.00</u>	-64.76%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	1,121,706.24	945,910.00	18.58%
Gastos de Administración	-681,231.65	-447,977.00	52.07%
Gastos de Ventas	-267,113.38	-184,105.00	45.09%
Depreciación	<u>-</u>	<u>-64,164.00</u>	-100.00%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	173,361.21	249,664.00	-30.56%
<b>Otros Ingresos (Egresos)</b>			
Egresos Financieros	-85,285.75	-70,869.00	20.34%
Ingresos Financieros	-	1,205.00	-100.00%
Cargas excepcionales	-	-	
Ingresos varios	-	-	
Ingresos excepcionales	<u>88,268.64</u>	<u>100,101.00</u>	-11.82%
<b>RESULTADO POR EXPOSICIÓN A LA INFLACIÓN</b>	176,344.10	280,101.00	-37.04%
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	<u>-</u>	<u>-</u>	
	176,344.10	280,101.00	-37.04%
<b>PARTIC. Y DEDUCCIONES IMPUESTO A LA RENTA</b>	<u>-49,849.00</u>	<u>-84,067.00</u>	-40.70%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA:</b>	<u>126,495.10</u>	<u>196,034.00</u>	-35.47%

Figura 2.5: Estado de Resultados

## LAPPSA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA SA



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
Al 31 de diciembre del 2015  
(Expresado en nuevos soles)

## ACTIVO :

<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	2,015	2,014
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	982,805.25	1,156,441.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	233,770.06	-
Cuentas por Cobrar Accionista y personal	5,449,040.26	6,143,528.00
Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas	870,322.15	370,635.00
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	2,312,935.75	95,158.00
Productos en Proceso	<u>11,395,952.10</u>	<u>7,463,556.00</u>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>21,244,825.57</b>	<b>15,229,318.00</b>
 <i>ACTIVO FIJO NETO</i>		
Inversiones Mobiliarias e Inmobiliaria		177,373.00
Inmueble. Máq. equipo	1,432,230.20	1,389,866.00
(-) Depreciación Acumulada	<u>-264,874.26</u>	<u>-241,862.00</u>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>1,167,355.94</b>	<b>1,325,377.00</b>
 <b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>22,412,181.51</u></b>	<b><u>16,554,695.00</u></b>

## PASIVO :

<i>PASIVO CORRIENTE</i>	2,015	2,014
Sobregiros Bancarios	72.56	
Tributos, Contraprestaciones y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar	17,057.87	4,005.00
Remuneración y part. Por pagar	5,288.89	2,841.00
Cuentas Por Pagar Accionista CP	152.00	218,100.00
Obligaciones Financieras CP	<u>3,626,149.53</u>	<u>378,888.00</u>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3,648,720.85</b>	<b>603,834.00</b>
 <i>PASIVO NO CORRIENTE</i>		
Cuentas Por Pagar Diversas LP	17,587,980.66	14,705,135.00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17,587,980.66</b>	<b>14,705,135.00</b>
 <i>PATRIMONIO :</i>		
Capital	1,021,713.00	1,021,713.00
Reserva legal	27,271.90	27,272.00
Resultados Acumulados	-	707.00
Resultados del Ejercicio	<u>126,495.10</u>	<u>196,034.00</u>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,175,480.00</b>	<b>1,245,726.00</b>
 <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>22,412,181.51</u></b>	<b><u>16,554,695.00</u></b>

Figura 2.6: Estado de Situación Financiera

### **2.5.1 Análisis del estado de situación financiera**

La empresa durante el año 2015 redujo su utilidad del ejercicio en casi un 36% respecto al año anterior. Esto debido a que su nivel de ventas también se redujo en un 36% lo cual de alguna manera tiene que ver con la disminución de los proyectos inmobiliarios en el país.

La empresa no tiene cuentas por cobrar comerciales, dado que ellos reciben adelantos de la cuota inicial de los departamentos que venden, y recién cuando el cliente termina de pagar la inicial, se declara la venta del bien.

Los préstamos a accionistas representan un importe importante y está considerado en el balance como una entrega a rendir cuentas.

La empresa no tiene cuentas por pagar comerciales dado que las compras que realiza se hacen al contado o son liquidadas durante el mes.

La empresa mantiene deudas a largo plazo por un préstamo recibido como capital de trabajo, de uno de sus socios estratégicos.

El capital social de la empresa está constituido al 100% en acciones comunes.

A continuación, desarrollamos el análisis de los ratios para la empresa en evaluación;

### **Ratios de Liquidez**

Son los ratios que se encargan de medir que capacidad tiene La Empresa para soportar su endeudamiento de corto plazo (ver tabla 2.3). Estos ratios se enfocan a la interpretación del activo y pasivo corriente.

Tabla 2.3:

#### *Ratios de Liquidez*

Liquidez General =	5.8225	25.2210
El activo corriente es de 5.8225 veces mayor que el pasivo corriente, por cada sol de deuda la empresa tiene S/5.8225 para pagar. El índice de liquidez ha bajado en 19.39 con respecto a diciembre del 2014, y esto debido principalmente a que la empresa ha adquirido mayores obligaciones financieras.		
Solvencia =	1.0553	1.0814
Este Ratio mide la capacidad de una empresa de poder responder a sus deudas. El punto óptimo es que el ratio se encuentre por encima del valor 1.5 lo cual indicará que la empresa con sus activos cubre en un 50% más las deudas contraídas. En el caso de la empresa, el valor obtenido es 1.0553, lo cual resulta muy ajustado ya que si en algún momento la empresa quisiera pagar todas sus deudas, los activos quedarían muy justos para cubrir estas obligaciones.		
Prueba Acida =	2.0653	12.7032
A diferencia del ratio anterior, se excluye las existencias y los gastos pagados por anticipado, por ser considerados los menos líquidos en caso se quiera realizar de forma rápida el activo corriente. Este ratio proporciona datos más correctos al analista e identifica una medida de mayor exigencia de la capacidad de pago en el corto plazo		
Razón de Efectivo =	0.2693	1.9151
La empresa cuenta con un 27% de liquidez a favor de sus operaciones.		

*Nota:* Elaboración propia

### **Ratios de Endeudamiento**

Son aquellos ratios financieros los cuales obtenemos al dividir las obligaciones que tiene La Empresa (corto y largo plazo) y el Patrimonio neto (ver tabla 2.4). Con ellos se identifica qué tan sólida es La Empresa.

Tabla 2.4:

*Ratios de endeudamiento*

Ratios de endeudamiento	2015	2014
Grado de endeudamiento =	0.9476	0.9248
La empresa cuenta con un grado de endeudamiento en donde los pasivos totales son solo 0.9476 veces el total del activo, es decir en la medida que la empresa mantenga un ratio menor a 1 es positivo, dado que el pasivo no excederá al total de activos		
Grado de propiedad =	0.0524	0.0752
Este ratio que la empresa financia sus operaciones con crédito financiero y/o proveedores en un 5.24% frente en proporción al patrimonio total		
Endeudamiento de patrimonio =	18.0664	12.2892
Este ratio muestra que tan grande son los pasivos totales de la empresa frente al patrimonio. Aquí se muestra que por cada sol de patrimonio la empresa ha incurrido en S/.18.07 soles de pasivos totales		

*Nota:* Elaboración propia

**Ratios de Rentabilidad**

Mide la forma como La Empresa, estructura de forma adecuada sus activos en función a la gestión de sus actividades operativas (ver tabla 2.5).

Tabla 2.5:

*Ratios de Rentabilidad*

Ratios de rentabilidad	2015	2014
ROE =	12.06%	18.68%
El ROE mide la inversión generado por la empresa sobre sus fondos propios o patrimonio. Para este caso las inversiones de la empresa le han generado una rentabilidad del 12.06%. Por lo tanto el ROE tuvo una caída con respecto al año pasado en 6.62 puntos porcentuales		
ROA =	0.56%	1.18%
Este ratio muestra la capacidad de los activos de La Empresa para obtener renta, y en este caso los activos le han generado una rentabilidad del 0.56% que estuvo por debajo del ROA que se obtuvo del año anterior		
ROI =	0.63%	1.20%
Este ratio indica que tan eficiente es la inversión realizada para generar renta, y en este caso los activos usados en este ejercicio le han generado una rentabilidad del 0.63% a la organización		

*Nota:* Elaboración propia

## CAPITULO III

### Formulación de visión, misión y valores de la empresa

En tiempos actuales, el desarrollo del plan estratégico de una empresa no debe partir solamente por definir a qué se dedica y hacia dónde quiere llegar, sino que debe enunciar claramente el cómo lo debe hacer.

En este capítulo se pretende poder analizar los elementos actuales de la misión y visión, rescatando aquellos elementos que permitan alinearse al nuevo enfoque y establecer francamente los cambios que sean necesarios.

#### **3.1 Visión.**

##### **3.1.1 Visión actual de la empresa.**

*“Consolidar el liderazgo de Lappsa Organización Inmobiliaria S.A. en el mercado nacional expandiendo sus servicios a todos los hogares del Perú para situarnos como una empresa sólida y confiable”.* (Lapssa Organización Inmobiliaria, 2003)

##### **3.1.2 Análisis de la visión actual.**

Se considera que la visión mantiene tres estándares para poder guiar a una organización a su máxima, a partir de esto se considera adecuado analizar cada una para la visión actual.

###### *Objetivo Fundamental.*

A partir de la visión propuesta la empresa deja claro que busca consolidar su liderazgo a nivel nacional. En ese sentido, analizando de forma independiente el resto de los factores se considera adecuada la delimitación del objetivo fundamental.

###### *Cuál es su producto y /o mercado.*

En la visión actual de la empresa, se encuentra de forma tácita que brindan servicios que satisfacen las necesidades de hogares peruanos. No obstante, recomendamos poner de forma directa el mercado al que se dirigen así como los servicios o productos que ofrecen.

#### *Fuentes de Ventaja competitiva*

Una empresa para lograr sostenibilidad competitiva, deberá tener una fuente de la misma, a continuación se analiza si la visión actual de la empresa la contempla:

- Servicio superior. Esta fuente es donde la empresa desliza la idea de ser mejor que el resto, ya que busca ser una empresa sólida y confiable, siendo el último término una manera de darle valor al cliente.
- Calidad superior. La visión actual no muestra una mejora en la calidad para la empresa.
- Innovación superior. La visión actual no muestra una mejora en la innovación para la empresa.
- Eficiencia Superior. La visión actual no muestra una mejora en la eficiencia para la empresa.

#### **3.1.3 Visión propuesta.**

*“Ser reconocidos por la innovación en crear hogares para cada familia peruana”.*

Esta visión, delimita el negocio, el mercado, el servicio que se brinda, la fuente de ventaja competitiva (dirigida al valor para el cliente y la innovación) y el

objetivo fundamental de la empresa. Además se buscó que sea de fácil recordación y con elementos sencillos en la misma.

Se considera retador poder integrar el concepto de brindar un hogar como producto final. El concepto hogar de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (2016) es considerado como “*casa o domicilio*”, sin embargo este concepto en un sentido más amplio, involucra incluso la satisfacción de necesidades de mayor jerarquía dentro de la escala de Maslow.

Según el estudio “Hacia una vivienda saludable” de la Organización Panamericana de la Salud (como se cita en la Revista Vida de Calidad, 2014), existe una diferencia importante entre hogar y casa, pues mientras casa únicamente se refiere “al lugar habitado, al lugar físico” el hogar genera sensaciones de “seguridad, calma y paz;”

Por su parte, de acuerdo al Arquitecto Aldo Facho Dede (2013), la arquitectura moderna “significa que todo nuestro esfuerzo programático, tecnológico, constructivo y agudeza formal debe tener siempre como objetivo el responder a los futuros usuarios”. Sin embargo esta respuesta física, será enriquecida por el cambio propuesto en la dirección que deben tomar los nuevos proyectos de la empresa, es decir integrar conceptos técnicos, sociales, funcionales y de diseño en una propuesta de valor diferente: la transformación de espacios en hogares.

#### ***3.1.4 Matriz de la visión propuesta para la empresa.***

Los elementos de la misión propuesta para la empresa, tal como se aprecia en la Tabla 3.1, cumplen con el objetivo fundamental, enuncian y reconocen el mercado objetivo y definen la fuente de ventaja competitiva.

Tabla 3.1

*Matriz de la Visión Propuesta para la Empresa y Visión Actual*

Visión	Característica	Objetivo Fundamental	Producto/ Mercado	Fuente V. Competitiva
“Consolidar el liderazgo de Lappsa Organización Inmobiliaria S.A. en el mercado nacional expandiendo sus servicios a todos los hogares del Perú para situarnos como una empresa sólida y confiable”	Actual	Si	Si	No
“Ser reconocidos por la innovación en crear hogares para cada familia peruana”	Propuesta	Si	Si	Si

*Nota.* Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

### 3.2 Misión.

#### 3.2.1 Misión actual de la empresa.

*“La misión de la empresa es satisfacer las necesidades de vivienda de los clientes y crear valor para los accionistas al convertirse en la compañía inmobiliaria más eficiente y rentable del Perú.*

*Para lograr esta misión, la empresa trabaja día a día para desarrollar y realizar lo que ellos saben es su razón de ser”.* (Lapssa Organización Inmobiliaria, 2003)

#### 3.2.2 Análisis de la misión actual para la empresa.

Según aspectos teóricos referidos por Fred. R. David (2013) es recomendable que una buena misión incluya ciertos elementos para involucrar al negocio con la misma. Con esta perspectiva, se procede a verificar si los elementos se encuentran presentes:

Tabla 3.2

*Elementos de la Misión Actual*

Elementos	Presencia
Clientes	Si
Productos o servicios	Si
Mercado	Si
Tecnología	No
Superviviencias, crecimiento y rentabilidad	Si
Filosofía	Si
Concepto de sí mismo	Si
Imagen pública	No
Empleados	No

*Nota.* Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

En el cuadro, podemos ver que la misión contempla la mayoría de los elementos considerados apropiados para la misma, en esta etapa se debe ser particularmente cuidadoso, ya que una misión podrá tener una gran cantidad de elementos pero no cumplirá con su objetivo de guía si no es sencilla de recordar y fácil de compartir. Consideramos que se debe proponer una misión más corta y que cumpla con lo que la empresa desea comunicar al cliente externo e interno.

La misión además de tener los elementos claves mencionados debe tener coherencia con la visión de futuro de la empresa, en este sentido se considera que la misión actual contempla este hecho. Se hace la salvedad, que al haber replanteado la visión, se considera oportuno revisar la coherencia la misión propuesta con la visión propuesta.

### 3.2.3 Misión propuesta.

*“Transformamos espacios en Hogares para la familia peruana, a través de proyectos innovadores inspirados por el talento de nuestra gente, siendo social, ecológico y económicamente sostenible, promoviendo proyectos inmobiliarios”.*

### 3.2.4 Elementos de la misión propuesta para la empresa.

La misión que se propone busca cumplir con los parámetros adecuados, indicados en la Tabla 3.3, además de ser más inspiradora y de fácil recordación.

Tabla 3.3

#### *Elementos de la Misión Propuesta*

Elementos	Presencia
Clientes	Si
Productos o servicios	Si
Mercado	Si
Tecnología	Si
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Si
Filosofía	Si
Concepto de sí mismo	Si
Imagen pública	Si
Empleados	Si

*Nota.* Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

## 3.3 Valores

### 3.3.1 Valores actuales de la empresa.

Según lo recopilado por Cardenas, Sanabria y Zegarra (2015) La empresa posee entre sus principales Valores éticos la responsabilidad, Honradez, Respeto, puntualidad y dedicación al trabajo, para unificar el compromiso de sus trabajadores formando un grupo solido con principios y valores para llegar a los objetivos trazados.

- HONRADEZ: Se desarrolla con el cliente interno y externos. Los cual busca sostener la buena imagen alcanzada.
- RESPETO: Se considera el factor clave para la interacción de los colaboradores.
- RESPONSABILIDAD: Existen normas establecidas para la administración y operación de las actividades de la empresa; esto garantiza que el trabajo se realiza adoptando principios éticos y de mutuo respeto.
- INNOVACION: Hacer las cosas distintas, agregando valor a las operaciones con dirección al cliente.
- HUMILDAD: Vocación de servicio al cliente, no disminuyendo sus solicitudes y entregando lo mejor en todo momento.
- PUNTUALIDAD: Es una cualidad apreciada por los clientes y fomentada desde la gerencia.
- SOLIDARIDAD: Cada cierto tiempo la empresa colabora para el bien común.

Se han encontrado que la empresa considera erróneamente como valores la capacitación y la rentabilidad. El primero es una iniciativa de la empresa por desarrollar al personal mientras que el segundo es el resultado de la actividad de la empresa.

### **3.3.2 *Análisis de los valores actuales.***

Para comenzar el análisis de los valores, primero debemos dar una breve definición de valores. En primer lugar podemos decir que los valores aquellos

principios que permiten que las personas tengan un correcto comportamiento ante cualquier situación.

Podemos observar que actualmente la empresa tiene y define una serie de valores los cuales no todos deben considerarse dentro de ese término dado que no cumplen la definición.

Por ejemplo la “capacitación” no se considera un valor dado que es parte de un programa que la empresa debe dar a todos los colaboradores para que puedan realizar un buen trabajo, en todo caso el valor debería de ser “Vocación de Servicio”

Otro valor que tiene la empresa el cual no debería ser considerado como tal es la “Rentabilidad” dado que esto es algo que la empresa desea obtener a corto y largo plazo pero que no tiene que ver con el comportamiento de las personas; sin embargo se puede asegurar que si los empleados trabajan en un buen ambiente entonces van a generar ganancias a la empresa.

### ***3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la empresa.***

Siempre antes de que las empresas den a conocer los valores de la empresa deben de tener en cuenta algunos pasos, para no tener muchas complicaciones:

- Hacer una lista de las cosas importantes
- Dar una importancia jerárquica a la lista que hemos creado con los valores
- Retirar a las cosas menos importantes

Posterior a estos pasos la empresa debe de dar armonía entre los valores, la misión y la visión para luego bajar la información a todos los colaboradores.

Es por eso que se puede observar que actualmente los valores de la empresa no todos están relacionados con la Visión y Misión de la empresa, por ejemplo la puntualidad no está relacionada así como la honradez y la humildad.

Sin embargo para poder consolidar el liderazgo en el mercado se necesita tener responsabilidad, innovación. Por otro lado para situarse como como una empresa sólida y confiable se necesita ser honrado y respetuoso.

### **3.3.4 Valores propuestos.**

Tal como menciona Jack Welch en su libro WINNING (que se recopila en Visión de la Facultad de Economía de la Universidad de Buenos Aires, n.d.) “valores son sólo comportamientos; específicos, concisos y tan descriptivos que dejan muy poco a la imaginación. Las personas deben poder usarlos como órdenes de marcha porque son el “como” de la visión, los medios para el fin; ganar.”

Es por esto que los valores propuestos para la empresa son:

- **Innovación:** Es el valor más importante de la empresa y por eso es que en la visión propuesta se coloca como primera plana por la manera como se encarga de realizar los proyectos.
- **Emprendimiento:** Fomentar la actitud de los colaboradores por buscar de manera proactiva el desarrollo de la empresa y su propio desarrollo.
- **Foco en el cliente:** Identificando y poniendo énfasis en aquellos elementos que generan valor real para el cliente.
- **Honradez:** Este valor tiene que estar a todos los niveles en la empresa, desde a plana mayor, hasta los subordinados y esto también deben de cumplirlo los proveedores para poder hacer de la empresa una de las mejores.

- **Responsabilidad:** Si este valor la empresa no puede seguir avanzando ya que si los colaboradores no se identifican la empresa caería en contradicciones con la misión propuesta.
- **Respeto:** Ese valor es clave para que La Empresa tenga un ambiente positivo, además de marcar los límites entre lo laboral y lo personal.
- **Solidaridad:** Cada colaborador de La Empresa debe siempre apoyarse de manera incondicional con la finalidad de llegar a un bien común.
- **Vocación de Servicio:** En la empresa todos los trabajadores deben colaborar con el desarrollo de los demás.

En este caso estamos retirando Capacitación, Rentabilidad y Puntualidad de los valores actuales y en lugar de uno de ellos, estamos colocando la Vocación de Servicio.

El objetivo fundamental de los valores propuestos es acompañar en todo momento la visión y misión propuestas para poder generar valor a la empresa ante todos los clientes de la empresa.

### **3.4 Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.**

Para determinar el alineamiento estratégico entre estos tres parámetros fundamentales del desarrollo de una organización se procede a relacionar la misión y los valores con la máxima de la organización es decir la visión, de este análisis se traduce el siguiente cuadro:

Los valores explican las formas de actuar día a día de los colaboradores de la empresa para llegar a su visión. Como se aprecia en la Tabla 3.4, mientras que la Misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Y esto debe ser coherente con la pregunta que corresponde a la visión ¿cuál queremos que sea nuestro negocio?,

es por ello que si buscamos alinear los valores y la misión con la visión de la empresa debemos hallar un sentido armónico entre los elementos, basando el análisis en 3 elementos: Aporte al rumbo estratégico, mantiene la misma dirección estratégica y tienen coherencia.

Tabla 3.4

*Alineación Estratégica: Visión*

Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa		Coherencia con la Visión		
		Ser reconocidos por la innovación en crear hogares para cada familia peruana		
		Aporta al rumbo estratégico	Misma dirección estratégica	Coherencia
Valores	Innovación	Si	Si	Si
	Honradez	Si	No	Si
	Emprendimiento	Si	Si	Si
	Foco en el cliente	Si	Si	Si
	Responsabilidad	Si	No	Si
	Respeto	Si	No	Si
	Solidaridad	Si	Si	Si
	Vocación de servicio	Si	No	Si

*Nota.* Elaboración Propia

Asimismo consideramos fundamental que también exista la coherencia con la misión, como se muestra en la Tabla 3.5 ya que este elemento es el que define el funcionamiento operativo de la organización y a partir de ellos se pueden establecer los procesos de la empresa a busca de los objetivos.

### 3.5 Cultura Organizacional

Tal como lo menciona Oswaldo Morales (2010) se puede definir un “identikit hipotético” del líder de una empresa familiar a partir del análisis de la cultura organizacional de la misma y en el caso de la empresa, esta propuesta parece ser la correcta pues la personalidad del Gerente General tiene correlación con el

ambiente distendido, amical y familiar que se respira en la organización basado además en los valores definidos por él mismo.

Tabla 3.5

*Alineación Estratégica: Misión*

		Coherencia con la Misión		
		Transformamos espacios en Hogares para la familia peruana, a través de proyectos innovadores inspirados por el talento de nuestra gente, siendo social, ecológico y económicamente sostenible, promoviendo proyectos inmobiliarios		
Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa		Aporta al rumbo estratégico	Misma dirección estratégica	Coherencia
		Valores	Innovación	Si
Honradez	No		No	Si
Emprendimiento	Si		Si	Si
Foco en el cliente	Si		Si	Si
Responsabilidad	Si		No	Si
Respeto	Si		No	Si
Solidaridad	No		No	Si
Vocación de servicio	Si		No	Si

*Nota.* Elaboración Propia

Desde su fundación la empresa trabaja con personas relacionadas con el Héctor Patroni, gerente general y principal accionista, generando una relación paternalista entre él y los empleados buscando que se evidencie una relación horizontal. Con el Gerente Administrativo, ajeno a la familia, lleva una relación amistad y respeto mutuo conocida por todos los trabajadores delegando en él la responsabilidad de la formalidad y la disciplina en la organización, evitando aparecer en la toma de decisiones que afecten directamente a las personas

Esta situación genera un buen ambiente de trabajo, generando además una sub cultura entre los trabajadores de nivel medio bajo.

La relación entre los directivos es cordial pero con frecuentes discrepancias sobre manera de llevar la organización. De acuerdo al reporte de PWC sobre Visión y Necesidad de empresas familiares en el Perú (2012), se hace difícil romper el vínculo familiar de la toma de decisiones, llegando incluso a poner en riesgo la sostenibilidad del negocio. El mencionado estudio “revela que la compensación económica, la designación de puestos, el cumplimiento de roles, la evaluación de desempeño y el establecimiento de la estrategia, resultan ser los principales motivos de conflictos familiares en un entorno empresarial”, lo cual se cumple en la empresa generando un clima de incertidumbre entre los trabajadores.

La actual cultura además, tal como se aprecia en la Tabla 3.6 se caracteriza de acuerdo a la clasificación de las siete características básicas de la cultura organizacional de Stephen P. Robbins (2004) en una cultura de minuciosidad donde se espera que “los empleados muestren exactitud y atención a los detalles” (ver valores Honradez, Respeto, Responsabilidad enunciados en el punto 3.3.1 y considerados como los primeros y el valor Puntualidad), orientada a las personas (Respeto y Solidaridad) pues trata de que las decisiones afecten de mejor manera a los miembros de la empresa.

Sin embargo, de acuerdo a los cambios estratégicos propuestos, la nueva misión, visión y valores, permiten generar un cambio en la cultura, orientando la misma hacia la innovación, alentando a los miembros del equipo, sea cual sea su nivel a generar ideas y asumir riesgos controlados. En este sentido, la Tabla 3.7 muestra la correlación de los nuevos valores (Innovación, Emprendimiento, Foco en el cliente y Vocación de servicio) con este objetivo.

Se mantiene la Orientación a las personas (que es parte importante y valiosa de cultura original) y se incorpora la orientación a los equipos estimulando además y reconociendo la importancia de cada equipo de trabajo.

La actual cultura de Lappsa Organización Inmobiliaria S.A, se le ha denominado Ayllu, donde sus características son: (a) enfocada en la minuciosidad, (b) orientada a los resultados y (c) orientada a las personas y que gira alrededor de la figura de su fundador Hector Patroni. La visión actual asienta su crecimiento en la solidez y confiabilidad, y en su misión refuerzan estos conceptos enunciando la eficiencia. Si bien ambas, en su declaración son ambiciosas, tanto por la búsqueda de la expansión a nivel nacional como en ser reconocida por eficiente y confiable, no denotan una propuesta diferente que pueda acercarse al cliente a partir de un concepto que se ha considerado como limitado: “las necesidades de viviendas de los clientes”.

Se plantea un cambio cultural importante como uno de los pilares para asentar la implementación del plan estratégico basándose en cuatro aspectos. Primero cambiar el concepto de vivienda por hogares, por la connotación que este término implica en un sentido más amplio y profundo. En segundo lugar, enfocarse en dos valores no considerados anteriormente: Innovación y emprendimiento, en el caso de este último, no sólo a nivel de organización sino desde sus propios colaboradores. Este cambio va será la guía para establecer proyectos diferentes que puedan generar valor a los clientes y al propio proceso de la empresa.

En tercer lugar, pasar de un enfoque confiar en el desarrollo de las personas y en el rol que desempeñan como parte de un equipo. Finalmente, reconocer y orientar el esfuerzo hacia una sostenibilidad social, ecológica y económica.

Con estos cuatro aspectos desarrollados, el cambio cultura, tal como se corrobora en la Figura 3.7, convierte a Lappsa Organización Inmobiliaria S.A en una empresa con una cultura caracterizada por innovar y correr riesgos, orientada a las personas y orientada a los equipos, lo cual la coloca en una mejor posición para enfrentar los retos y oportunidades que promueve el cambio estratégico que se plantea.

Tabla 3.6

Comparación de Misión, Visión y Valores Actuales con las Características Básicas de la Cultura

Actual	Características Básicas de la cultura organizacional						
	Innovación y Correr Riesgos	Minuciosidad	Orientación a los resultados	Orientación a las personas	Orientación a los equipos	Agresividad	Estabilidad
Misión	X	O	O	X	X	X	X
Visión	X	X	O	X	X	O	X
Valores:							
Honradez	X	O	X	O	X	X	X
Respeto	X	O	O	O	X	X	X
Responsabilidad	X	O	X	X	X	X	X
Innovación	O	X	X	X	X	O	X
Humildad	X	X	X	O	X	X	X
Puntualidad	X	O	O	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	O	O	X	X

Nota: Adaptación de Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robins, Copyright Prentice Hall Inc. 2003

Tabla 3.7

Comparación de Misión, Visión y Valores Actuales con las Características Básicas de la Cultura

Nueva	Características Básicas de la cultura organizacional						
	Innovación y Correr Riesgos	Minuciosidad	Orientación a los resultados	Orientación a las personas	Orientación a los equipos	Agresividad	Estabilidad
Misión	O	X	X	O	O	O	X
Visión	O	X	X	X	X	O	X
Valores:							
Innovación	O	X	X	O	O	O	X
Emprendimiento	O	X	O	O	O	O	X
Foco en el cliente	O	X	X	X	X	X	X
Honradez	X	O	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	O	X	X	O	X	X
Respeto	X	X	O	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	O	O	O	X
Vocación de Servicio	O	X	X	X	X	X	X

Nota: Adaptación de Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robins, Copyright Prentice Hall Inc. 2003

## CAPITULO IV

### **Análisis Externo**

En este capítulo se verán y analizarán las tendencias que puedan afectar al negocio de Lappsa Organización Inmobiliaria S.A. Este análisis externo desde las perspectivas Político-Legal, Social, Tecnológico y Ecológico, se ha realizado a partir de la investigación y de las opiniones de los expertos consultados, buscando poder identificar todos los factores externos claves y determinar el impacto a los clientes, proveedores y para la propia empresa, determinando finalmente si se comportan como oportunidad o amenaza.

Al final del capítulo se desarrolla la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, siguiendo la metodología propuesta por Fred R. David (2013), la misma que permitirá identificar la posición en la que la empresa, utilizando su actual estrategia, puede hacerle frente a cada una de estos factores externos.

#### **4.1 Tendencias de las Variables del Entorno.**

##### ***4.1.1 Análisis político – legal.***

A la presentación de este documento, el JNE aún no había proclamado al ganador de las elecciones presidenciales a pesar de que en la práctica ya está confirmado Pedro Pablo Kuczynski como el nuevo Presidente de la República. Sin embargo, los próximos cinco años presentan un reto a la gobernabilidad por el posible enfrentamiento legislativo-ejecutivo resultante de una campaña electoral de segunda vuelta muy desgastante por las estrategias empleadas.

A la fecha, aún hay un largo camino por delante que, a pesar de que son dos programas económicos de enfoques similares, existe el riesgo de que no se logre consolidar una dinámica entre ambos poderes lo cual genera cierta incertidumbre en el mercado.

Respecto a la gobernabilidad actual del país, la aprobación del presidente Ollanta Humala Tasso se encuentra en un 18% de aceptación, recuperando dos puntos porcentuales con relación a diciembre de 2015. La inseguridad ciudadana, la corrupción, la conflictividad social, la desaceleración económica, entre otros; son los puntos débiles que este gobierno debe afrontar de cara a los 5 meses que restan para terminar el mandato. Ahora, que el proceso electoral le impide al presidente hablar de los opositores políticos, hubo una mejor percepción de su gestión; en especial los programas sociales (encuesta CPI, 2015).

Los factores relevantes durante el último mes del gobierno actual se muestran en la tabla 4.1 y son los siguientes:

Tabla 4.1

*Factores gubernamentales*

Favorables	Desfavorable
Manejo regular de la economía	Falta de liderazgo en el Ejecutivo
Recuperación lenta del PBI	Injerencia en el proceso electoral
La campaña presidencia en buen desarrollo	Ligero rebrote subversivo en VRAEM
Detención de "buscados por la justicia"	Caída de las inversiones mineras
Eficiencia en la lucha contra el terrorismo	Inseguridad ciudadana
Programas sociales	Corrupción en estamentos del Estado

*Nota:* Informe mensual situación de la gobernabilidad, Infoliderman

*Incremento de robos y extorsiones en proyectos inmobiliarios nuevos.*

De acuerdo al ex Ministro de Vivienda Milton Von Hesse (2016), existen tres factores básicos, en temas de seguridad que afectan directamente el tema de la seguridad relacionado al sector construcción. Las invasiones que restringen las opciones que el Estado pudiera tener para desarrollar proyectos inmobiliarios y la ausencia de leyes que permitan una rápida recuperación de los terrenos invadidos; en segundo lugar la inseguridad jurídica por las mafias que actúan a nivel de la Superintendencia de los Registros Públicos y en tercer lugar considera que existe cerca de un 20% por lo menos de sobre costo en el precio de la construcción por las extorsiones.

De acuerdo a la Policía Nacional del Perú (citada por el portal peru.com, 2015) sólo en el Cercado de Lima en el 2015 se habían reportado 447 casos de extorsiones a proyectos de construcción, siendo San Juan de Lurigancho el distrito que presenta mayor incidencia de este delito con 100 casos, seguidos de Callao con 68 casos. Sin embargo consideran que el número debe ser mayor pues sólo el 16% de los casos son denunciados, o bien por temor o porque lamentablemente existe un creciente grado de desconfianza en la Policía.

Esos sobrecostos a los que se refieren el experto (Von Hesse, 2016) son una realidad que las constructoras deben prever en una partida dentro del presupuesto y que mientras no se desarrollen iniciativas públicas para frenar la delincuencia, se van a ser generando.

*Trámites burocráticos excesivos y lentos para la aprobación y formalización de proyectos inmobiliarios a nivel municipal y demoras en el proceso de inscripción e independizaciones en Sunarp.*

El sector inmobiliario depende a nivel burocrático de la eficiencia de los trámites municipales para el desarrollo de los proyectos. En sentido, de acuerdo a la publicación Doing Business 2015 del Banco Mundial (citado por Gestión 2015) en el rubro “Manejo de Permisos de Construcción” Perú se encuentra en la ubicación 87 de 189 países evaluados.

De acuerdo con la misma publicación, son necesarios cumplir al menos 14 procedimientos municipales para poder lograr la licencia de construcción, en un tiempo promedio de 174 días. Otros países de la región, para poder tener una referencia, sólo tardan 73 días, es decir menos de la mitad.

Una vez superados los trámites municipales, la siguiente barrera burocrática y que repercute directamente sobre el cliente, son las demoras que existen a nivel de la Superintendencia de los Registros Públicos en relación a la calificación e inscripción de los títulos de propiedad de las unidades inmobiliarias, más aún cuando existen trámites de independización previa que son necesarios cumplir.

*El Estado desarrollará nuevas ciudades intermedias denominadas Centros Poblados Planificados e incentivará la inversión privada.*

De acuerdo al Plan Bicentenario, el Estado tiene previsto la creación de Centros Poblados Planificados que busquen agrupar a la población rural en ciudades intermedias.

El programa tiene previsto identificar corredores socioeconómicos, cuáles son sus potencialidades productivas y sus necesidades. De esta manera se podrán desarrollar los CPP los mismos que buscan garantizar la sostenibilidad ambiental y económica y por otro lado mantener la compatibilidad con las tradiciones y la cultura.

Se tiene previsto asignar recursos públicos para el desarrollo de los servicios básicos y crear estímulos para que los pobladores de centros menores se trasladen y concentren en estas nuevas ciudades, manteniendo el desarrollo de las actividades económicas que sean potencialmente beneficiosas para sus habitantes, y que además vienen desarrollando, así como el intercambio comercial.

La inversión privada recibirá el apoyo del estado para obras de infraestructura urbana.

En la Tabla 4.2 se hace un resumen de las tendencias político legales haciendo un análisis del impacto que cada una de ellas presenta tanto nivel de clientes o proveedores, el impacto en la empresa, determinando si es oportunidad o amenaza.

Tabla 4.2

*Resumen de Tendencias Político – Legal (1)*

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto Proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / Oportunidad
	Incertidumbre por dinámica de la gobernabilidad entre el Ejecutivo y el Legislativo.	Mercado se contrae en espera de se consolide la coordinación entre poderes.	-	Decrecimiento de las ventas durante el primer semestre 2016	Amenaza
	Incremento de robos y extorsiones en proyectos inmobiliarios nuevos.		Incremento de los precios de los proveedores por riesgos relativos a la seguridad	Gasto por posibles contingencias	Amenaza
Político - Legales	Trámites burocráticos excesivos y lentos para la aprobación y formalización de proyectos inmobiliarios a nivel municipal y demoras en el proceso de inscripción e independizaciones en Sunarp.	Insatisfacción de los clientes por demora en la entrega de títulos de propiedad	-	Demora en el inicio del proyecto o en la entrega de títulos de propiedad a los propietarios	Amenaza

*Nota:* Diversas fuentes citadas en el análisis de las tendencias. Elaboración propia.

Tabla 4.3

*Resumen de Tendencias Político – Legal (2)*

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto Proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / Oportunidad
Político - Legales	El Estado desarrollará nuevas ciudades intermedias denominadas Centros Poblados Planificados e incentivará la inversión privada.	Crecimiento de la demanda de inmuebles en los Centros Poblados Planificados	-	Ingreso a mercado de provincias	Oportunidad

*Nota:* Diversas fuentes citadas en el análisis de las tendencias. Elaboración propia.

#### **4.1.2 Análisis Económico.**

##### *Implementación del leasing para viviendas.*

El 3 de noviembre de 2015 se publicó el boletín de normas legales en el diario oficial El Peruano, en donde se encuentra no solo las especificaciones de las normas sino también los modelos de contrato.

La idea de este programa es la obtención de un bien inmueble de una manera no tradicional al crédito hipotecario, esto se trata de un contrato jurídico a través del cual el arrendador le cede al arrendatario los derechos de uso del inmueble a cambio de una determinada cuota mensual, en donde al final del plazo que se estipula el arrendatario podrá optar por ejercer la opción de compra del inmueble.

Según lo que indica el diario Gestión en un artículo (junio, 2015) estima que en los próximos años un total de veinticinco mil familias, podrían acceder a una vivienda a través de leasing.

##### *Modificaciones al sistema privado de pensiones (95.5%).*

Esta nueva ley que promueve a que las personas puedan retirar el 95.5% de su AFP hace presagiar que muchas personas optaran no solo por ahorrar dicho dinero e un depósito a plazo fijo o quizás en un fondo mutuo; sin embargo, hay otro tipo de personas que quizás opten por comprar o remodelar su casa.

A esto se le suma la nueva ley del retiro del 25% de la AFP para que dicho dinero sirva para la cuota de la inicial del departamento o quizás para amortizar algún crédito hipotecario el cual este vigente.

Esta medida de retirar el 95.5% de los fondos de la AFP, puede tener efectos a corto plazo; sin embargo, esta medida se verá a futuro debido a que segmentos importantes de la población peruana no cuenta más adelante con una pensión, debido a que ya no contará con recursos (Andina agencia peruana de noticias, 2016)

### ***Recuperación del PBI.***

Según lo mencionado por la agencia Fitch Rating “proyecto que la economía en el Perú cerraría el año 2016 con un crecimiento de 3.3% y se estimó que para el 2017 estimó que el PBI local llegará a 4%, lo cual está por encima de la media de los demás países latinoamericanos.

### *Variación del tipo de cambio.*

El tipo de cambio para cierre del primer semestre se espera que sea a la baja debido a las ofertas de las divisas. Entre los meses de abril y mayo se espera que este pronunciamiento de la caída del dólar sea aún mayor debido a que las empresas necesitaran mayor cantidad de soles para cubrir sus obligaciones tributarias.

Con respecto al panorama internacional se ve mucha incertidumbre con respecto a este tema, tal como cita el diario Gestión (2015), se dice que a nivel global las acciones estadounidenses bajaron luego de que los precios al consumidor en Estados Unidos registraron su mayor alza en más de tres años en abril y creció la posibilidad de que haya una subida de las tasas de interés este año.

### *Variación en los precios de las viviendas para el segundo semestre.*

De acuerdo al Informe Económico de la Construcción de abril de 2016 (Capeco, 2016) la perspectiva de los promotores inmobiliarios consultados es que se logre un incremento del 2.22% en los precios de las viviendas.

La información de abril contrasta con las perspectivas de inicio de año donde el Ministerio de Vivienda (citado por Gestión, 2016) mostraba los resultados en los que los precios habían bajado incluso más que un 6%, particularmente en las viviendas de los NSE A. En los NSE B y C el impacto en la reducción del precio sólo había caído entre un 1% y 2%.

En este sentido, el Informe Situación Inmobiliaria 2016 (BBVA Research, 2016) indica que a principios de año la tendencia era leve hacia la baja, a pesar de que en distrito como San Borja, San Isidro, Pueblo Libre y Jesús María había ocurrido un descenso más significativo.

Sin embargo, estas variaciones que se comentaban a inicios de año e incluso el crecimiento proyectado en abril, aún se encuentra alineado tanto al ratio de asequibilidad constituido por el diferencial del precio de venta y el alquiler anual.

En las Tablas 4.4 y 4.5 se presentan las tendencias, revisando el impacto que presentan tanto en clientes como en proveedores y en la empresa, para determinar finalmente si son oportunidades o amenazas.

Tabla 4.4

*Resumen de Tendencias Económicas (1)*

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto Proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / Oportunidad
Económicas	Implementación de Leasing para viviendas.	Crecimiento de la demanda con un potencial de 25 mil viviendas en dos años en segmento C y D	-	Incremento de la ventas de departamentos y viviendas en segmento C y D	Oportunidad
	Integración vertical hacia delante de empresas constructoras.	Más oferta con posibles menores precios	Mejores condiciones de precios a empresas integradas	Decrecimiento de venta de departamentos	Amenaza
	Modificaciones al Sistema Privador de Pensiones (Retiro del 95% del Fondo y 25% para cuota inicial).	Mayor liquidez para compra de departamentos	-	Incremento de venta de departamentos	Oportunidad
	Recuperación del PBI.	Mejora en el poder adquisitivo de las familias	Mayor Dinamismo en el mercado	Incremento de venta de departamentos	Oportunidad

*Nota:* Diversas fuentes citadas en el análisis de las tendencias. Elaboración propia.

Tabla 4.5

*Resumen de Tendencias Económicas (2)*

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto Proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / Oportunidad
Económicas	Recuperación del dinamismo de los créditos hipotecarios.	Mejores condiciones de financiamiento y mayor acceso a la compra	-	Incremento de venta de departamentos	Oportunidad
	Incremento del tipo de cambio.	Encarecimiento de los precios de la construcción	Aumento de precio de los servicios ofrecidos	Mayores costos de construcción	Amenaza
	Incremento en los precios a partir del segundo semestre.	Reducción de la demanda de inmuebles en especial aquellos con precios superiores al promedio.	-	Decrecimiento en las ventas en sector A	Amenaza

*Nota:* Diversas fuentes citadas en el análisis de las tendencias. Elaboración propia.

### ***4.1.3 Análisis Social.***

*Mayor dinamismo del sector C impulsado por recuperación económica y estímulo a proyectos en este sector en Lima y provincias.*

Se estima que este sector hasta hace unos años fue desatendido por la oferta inmobiliaria que ofrecía productos para los segmentos tradicionales A y B. Los proyectos desarrollados en el 2012, según César Cárdenas Gerente Comercial de La Muralla Inversiones Inmobiliarias SAC (citado por Gestión, 2012), se enfocaron en estos dos sectores, lo cual generaron a nivel de oferta de terrenos, un crecimiento hasta en 4 veces el valor por metro cuadrado.

Sin embargo, el sector C siendo los principales beneficiarios de los programas del gobierno como Mivivienda, nuevas modalidades de financiamiento y los recientes cambios en el sistema de pensiones, analizados en las variables económicas, y siendo además los que presentan un mayor atractivo por la demanda de vivienda que presenta, generaron un nuevo foco de interés del sector.

De acuerdo al informe Situación Inmobiliaria 2016 (BBVA, 2016) “en el mediano plazo, las oportunidades de crecimiento del mercado inmobiliario se ubican en el desarrollo de proyectos de viviendas de precios medios y bajos, en donde la oferta existente es muy baja”.

Si bien es cierto que la menor oferta en estos sectores está influenciada por dificultades en el saneamiento físico y legal de los terrenos, de acuerdo a la Cámara Peruana de la Construcción (citada en el informe Situación Inmobiliaria, BBVA, 2016),

la demanda efectiva en el 2,015 se ha recuperado en relación al año anterior en particular en la demanda de departamentos entre 20,000 y 50,000 dólares, representando el 49% de la demanda total de departamentos. De acuerdo a Capeco, la demanda efectiva se considera “a los hogares que desean y tienen capacidad económica para adquirir un inmueble” (p. 16).

En el caso de provincias, Elias Plaza, Director de Asuntos Internacionales de Capeco (citado por Capital Madrid, Diario de Información empresarial y financiera, España, 2,016) “asistimos a un gran aumento de la demanda inmobiliaria en Lima y provincias, pero la oferta se ha retraído y hay que impulsarla”. Por el lado de la oferta, a Abril del 2,016 según el Informe Económico de la Construcción N° 8 (Cámara Peruana de la Construcción, abril, 2,016) sólo el 16% de los proyectos de las promotoras inmobiliarias se encontraban en el interior del país, mientras que “la demanda insatisfecha en Lima Metropolitana es aproximadamente la mitad de las necesidades habitacionales en las zonas urbanas del país lo cual revela que hay todavía un nivel de desatención proporcionalmente mayor en las ciudades del interior” (p. 19).

En este sentido la experta consultada, Ph.D. (c) Patricia Rodríguez (2016), considera que el sector C ya recobró dinamismo, “pero seis o siete años ha crecido a un ritmo fuerte y seguir haciéndolo a ese ritmo sería insostenible”, además sostiene que donde se va a poder apreciar un mayor dinamismo será en el NSE C pues se considera más pujante, a diferencia del D que podría verse estancado.

De otro lado considera que es importante subdividir el segmento en C+ y C-, pues se convierten en nichos dentro del gran segmento C, y si bien son nichos es necesario preparar estrategias diferentes.

*Necesidad de 600 mil viviendas en Lima en los próximos 10 años.*

José García coordinador técnico de Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano de Lima y Callao 2035, PLAM 2035 (Gestión, 2015) indicó que Lima tendrá 13 millones de habitantes en el año 2035 y la actual brecha actual entre oferta y demanda de viviendas debería reducirse de manera progresiva.

El especialista comenta que si bien no es posible estimar las proyecciones para los 20 años, al menos se considera que para los próximos diez años se debe cubrir una demanda de 600 mil viviendas nuevas.

El riesgo de no poder planificar la atención a esta demanda se manifestaría en el incremento de la ocupación informal de terrenos o la autoconstrucción. En este sentido es importante la promoción de la inversión privada para que esta demanda pueda ser atendida de una manera integral.

De acuerdo al estudio El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao 2015 (Capeco, 2,015) “de los 458,716 hogares demandantes efectivos totales no satisfacen sus expectativas de consumo en el mercado de edificaciones urbanas, los cuales corresponden al 94.86% del total de hogares considerados como demandantes efectivos de vivienda” (p. XXXI)

Si se hace un balance de la gestión de estos últimos cinco años, de acuerdo a Francisco Dumler Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Agencia Andina, 18 de mayo de 2016), se han construido 245,087 viviendas sociales, sin embargo el déficit habitacional, según Rodolfo Bragagnini director de la Feria Inmobiliaria del Perú (referido por el Diario Correo, abril, 2016), se mantiene en 1,800,000 viviendas a nivel nacional.

Sin embargo el informe El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao 2015 (Capeco, 2,015) indica que la demanda efectiva al 2015 está compuesta por 458,716 hogares, lo cual da consistencia a la información que José García mencionó en el 2015.

*Aparición de nuevo segmento: Millennials y Muppies.*

Nacidos entre 1980 y 1990, crecieron con la tecnología y son nativos digitales, tienen una mentalidad orientada a vivir intensamente y que buscan ganar dinero y conseguir éxito laboral más por una satisfacción personal. Cuentan con una sólida formación académica, hablan más de dos idiomas, han estudiado o tienen planificado estudiar en el extranjero.

En el caso de los Muppies, de acuerdo con Michelle Miller en un artículo publicado en el Huffington Post (citado por el portal Inmobiliario lamudi.com, 2015), vienen a constituirse como “la unión de los millennial y los yuppies y se han vuelto uno de los pilares de la economía actual en una sociedad post crisis financiera”

Este nuevo segmento de compradores de inmuebles está muy interesado en sus finanzas personales, desarrollo de star ups antes que ser dependientes y en el desarrollo académico lo cual se manifiesta en la búsqueda de viviendas en zonas financieras, puntos neurálgicos de negocios o cercanos a centros académicos. Otra característica es su interés por su aspecto físico y de allí la búsqueda de viviendas que estén rodeados de zonas naturales o que áreas verdes estén integradas a ellas.

De acuerdo al suplemento Money (U.S. News, 2015) existen diez características de este nuevo segmento, (a) No desean que los llamen o llamar, prefieren utilizar medios alternativos de comunicación como los mensajes de texto, chats o emails; (b) prefieren tener el control de la información, buscar, interpretarla y sacar sus propias conclusiones; (c) se aseguran de contar con toda la información necesaria antes de tomar una decisión; (d) esperan respuestas rápidas a sus consultas y al servicio al cliente; (e) prefieren usar aplicaciones que les permitan facilitar la búsqueda de información relativa a los inmueble; (f) buscan testimonios de otros clientes; (g) esperan que exista una presencia del vendedor en las redes sociales; (g) desean claridad y transparencia en el manejo documentario de la transacción; (h) valoran la calidad y el que el inmueble sea eco amigable; (i) son cuidadosos con la inversión que realizan, buscan compartir el riesgo para la compra; (j) buscan una ventaja para su economía y podrían preferir el alquiler a la venta.

La experta (Rodríguez, 2016) considera que es un nicho importante, lo cual de acuerdo a la investigación cobra mayor relevancia con la aparición de nuestros productos financieros como el Crédito Free del BBVA, o como ella lo menciona los créditos para

ejecutivos junior. Menciona además que ya existen algunas empresas como Gertal o Imagina que están diseñando productos para este segmento, destacando que sean edificios inteligentes, llenos de tecnología, con ubicaciones cerca a zonas de entretenimiento.

*Incorporación de la seguridad como elemento indispensable en los proyectos inmobiliarios*

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (citado por la Agencia Andina, 2,015) el 53.2% de las viviendas de las zonas urbanas del Perú cuentan con algún tipo de servicio de vigilancia público, Policía Nacional, Serenazgo o Patrullaje Integrado, sin embargo a pesar de ello, el 10% de las viviendas han sufrido algún tipo de robo. De otro lado, según la misma fuente, “el 11.19% de las viviendas que no tienen ningún tipo de vigilancia fue víctima de robo o intento de robo”, es decir que la vigilancia no necesariamente son una garantía de seguridad para el ciudadano.

En este sentido se estima que los sistemas de vigilancia interna sean a través de equipos electrónicos o personal contratado para ello, cobran mayor importancia en la valoración de los clientes al evaluar las alternativas de compra de inmuebles.

Los proveedores de estos servicios se están especializando e integrando servicios presenciales con elementos electrónicos que mejoren la seguridad y generen tranquilidad a los propietarios.

A pesar de los esfuerzos del ejecutivo en este sentido, se estima que la percepción de la inseguridad ciudadana no cambiará en los próximos años lo que generará una mayor necesidad de estos elementos integrados a los inmuebles.

De acuerdo con Patricia Rodríguez (2016), es necesario incorporar elementos de seguridad a las propuestas, las cuales dependerán del NSE para determinar el grado de exigencia. “En el caso de la periferia de Lima lo han pedido como prioritario. En zonas ya desarrolladas el tema de seguridad es importante pero no es tan prioritario”.

Una explicación a lo mencionado por la experta es que mientras mayor sea el NSE, la posibilidad de acceso a sistemas de seguridad privada, mientras que en niveles de menores ingresos buscan soluciones colectivas al problema.

#### *Crecimiento de la demanda de viviendas en el exterior.*

De acuerdo a Margarita Galiana, presidenta de America Primer (Gestión, 2015) los peruanos están invirtiendo en el mercado de real state en Estados Unidos, por la oportunidad de los precios bajos que todavía se mantienen, incluso por menos de 15,000 dólares por un lote de mil metros cuadrados.

A pesar de la recuperación después de la crisis financiera, los precios de los lotes e inmuebles todavía se mantienen en niveles menores a los de hace unos años. Esto presenta una oportunidad de inversión ya sea para construir y vender o alquilar.

Patricia Rodríguez considera que el crecimiento económico de los últimos años ha permitido que los NSE “A y B hayan generado caja suficiente para comprar propiedades. Sin embargo en el futuro, como se presenta el panorama, no va a ser relevante”

*Enfoque en el diseño interior y en paisajismo.*

El enfoque funcional de los proyectos inmobiliarios ha alcanzado un nivel importante de desarrollo en el Perú, encontrándose en la mayor parte de los proyectos respuestas adecuadas a las necesidades del mercado. Sin embargo el interés de los clientes está incorporando otras características adicionales para la valoración de la decisión de compra, entre ellas el diseño interior y la incorporación del paisajismo a la propuesta.

De acuerdo a la investigación de Mercedes Sensini (Creación y Producción en Diseño y Comunicación N.º 19, 2008) “el diseño interior está íntimamente ligado a la vida familiar de las personas”. En este sentido, los clientes buscan el uso de los elementos arquitectónicos usuales como patios, cocinas, lavanderías y áreas de servicio para transformarlos en espacios que le den valor y disfrute a la experiencia de vivir en el inmueble. Si bien es difícil poder llegar a la personalización de cada unidad inmobiliaria de acuerdo al nivel socio cultural, edades, ocupaciones, intereses y visión de vida de la familia que lo va a ocupar, sí se puede diseñar elementos estéticamente atractivos y suficientemente flexibles para adaptarse a cada usuario.

Esta adaptación y respuesta que se está escalando de los segmentos A y B a un creciente interés en el segmento C, está haciendo que estas características agreguen valor a la propuesta y el mercado reconozca la mayor inversión versus un mayor valor recibido.

La experta Patricia Rodríguez (2016) reconoce que si bien el concepto de paisajismo no lo buscan como tal, si tienen una percepción del tratamiento que se le da a las áreas verdes del proyecto, no importa la magnitud del mismo. El comprador “quiere decorar sus espacios pequeños o grandes de manera armónica, busca mucho verde incluso en la fachada o techo verde”. También considera que la demanda de elementos paisajistas va a variar de nivel socio económico a otro, “el nivel A si te habla del término pero los otros lo van a percibir” menciona Patricia Rodríguez (2016) en la entrevista.

En las Tablas 4.6 y 4.7 se presenta un resumen de las tendencias sociales identificadas y el impacto tanto en clientes, proveedores como empresa para determinar cuáles son consideradas como oportunidades y cuáles como amenazas.

Tabla 4.6

*Resumen de Tendencias Sociales (1)*

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto Proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / Oportunidad
Sociales	Mayor dinamismo del Sector C impulsado por recuperación económica y estímulo a proyectos en este sector tanto en Lima como en Provincias.	Incremento de la demanda de inmuebles en sector C de Lima y Provincias	-	Crecimiento de ventas en proyectos en sector C	Oportunidad
	Necesidad de 600 mil viviendas en Lima en los próximos 10 años.	Satisfacción de necesidad de vivienda	-	Incremento en la venta de inmuebles	Oportunidad
	Aparición de nuevo segmento: Millennials y Muppies.	Clientes de estos segmentos demandan características especiales	Proveedores de investigación de mercados y diseño podrían subir sus precios	Pérdida de participación de mercado en segmento por falta de oferta de inmuebles acordes con sus necesidades	Amenaza

*Nota:* Diversas fuentes citadas en el análisis de las tendencias. Elaboración propia.

Tabla 4.7

*Resumen de Tendencias Sociales (2)*

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto Proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / Oportunidad
	Incorporación de la seguridad como elemento indispensable en los proyectos inmobiliario.	Demanda de elementos de seguridad	Incremento de los precios de elementos de seguridad	Mayor costo de puesta en valor del inmueble	Amenaza
Sociales	Crecimiento de la demanda de viviendas en el exterior.	Clientes buscan como inversión comprar inmuebles en mercados que presentan precios atractivos	-	No poder atender demanda de clientes por falta de cartera en el exterior	Amenaza
	Enfoque en el diseño interior y en el paisajismo.	Búsqueda de patrones estéticos como valor agregado al momento de elegir un inmueble	Incremento de precio de especialistas	Incremento de venta de proyectos con patrones estéticos diseñados	Oportunidad

*Nota:* Diversas fuentes citadas en el análisis de las tendencias. Elaboración propia.

#### ***4.1.4 Análisis Tecnológico.***

##### *Crecimiento de la demanda de viviendas antisísmicas.*

De acuerdo al Manual para la Reducción del Riesgo Sísmico de Viviendas (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2016), si bien la mayoría de distritos de Lima podrían resistir un sismo de magnitud severa, existen factores como la antigüedad de las edificaciones, zonas periféricas de material arenosos o con “arena eólica con agua o rellenos”, cerca del 70% de viviendas con algún tipo de construcción informal, un silencio sísmico de 42 años y su ubicación geográfica en el cinturón de fuego del Pacífico, hacen de la capital un lugar vulnerable y su población si bien no está aún preparada, tiene alta conciencia del riesgo.

Esta razón hace que la incorporación de elementos antisísmicos en la construcción de inmuebles sea una característica que el mercado está demandando.

No basta con cumplir con las normas vigentes, entre ellas el Reglamento Nacional de Edificaciones (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006) para las edificaciones o de contar con la supervisión de un buen ingeniero sino que se cuente con la tecnología que permita una adecuada minimización del riesgo frente a un sismo.

De acuerdo a Javier Piqué del Pozo, ex decano del Consejo Departamental Lima del Colegio de Ingenieros del Peru (citado por rpp.pe, junio 2015) esta mayor resistencia a los movimientos telúricos se logra mediante el uso de “aisladores sísmicos que desacoplan la estructura de su cimentación” reduciendo de esta manera el impacto de la vibración durante el sismo y evitando que el inmueble sufra daños mayores o colapse.

Patricia Rodríguez (2016) al momento de la entrevista comentó la importancia a este tipo de construcciones que le da el mercado, considerando que de no contar con ellas sería considerada una amenaza significativa para la empresa.

El mercado percibe que el aumento del costo de inversión de un inmueble de este tipo está compensando con la minimización del riesgo y de los probables daños, y de esta manera una menor inversión en gastos por reparaciones tras el sismo.

La percepción de la seguridad que tienen los propietarios en un inmueble con estas características es muy valorada, pues se está velando y protegiendo a la familia, lo cual está influyendo al momento de la elección de un inmueble.

*Mayor uso de portales inmobiliarios y redes sociales en el negocio inmobiliario.*

Hasta hace unos años el internet y los portales inmobiliarios eran una herramienta más para las promotoras inmobiliarias, sin embargo el mercado ha cambiado y ahora se han integrado en la estrategia de las organizaciones que permiten optimizar el esfuerzo de comunicación y venta.

La promoción de los inmuebles a través de los anuncios clasificados o en encartes promocionales en un corto plazo serán obsoletos pues el comprador solía confiar plenamente en la información que las promotoras indicaban en ellos.

La primera ventaja de los portales inmobiliarios es la de poder contar con un gran espacio para brindar mayor información del inmueble, incluso valiéndose de medios interactivos, información que los formatos tradicionales ofrecen de manera limitada. Además de la posibilidad de la descripción con mayor detalle de la propiedad, ofrecen la

posibilidad de compartir imágenes, videos, la descripción del inmueble por un profesional o la experiencia de otros propietarios.

Se logra el ahorro de tiempo que el cliente ocupaba en la búsqueda de una propiedad, ajustando incluso los parámetros como precio, ubicación, área u otras características.

La comunicación entre agentes inmobiliarios y los clientes puede ser más rápida, más fluida y se puede hacer un mejor seguimiento a través de múltiples canales.

Es así que los portales inmobiliarios les brindan a las promotoras una herramienta que agrega valor al negocio y agiliza el contacto entre compradores y vendedores. En un estudio realizado por la Agencia Nacional de Corredores Inmobiliarios de México (citado por el portal inmobiliario lamudi.com, abril, 2015) actualmente un 90% de las personas usan el internet como cabal de búsqueda y un 88% recurre a los servicios de un agente o promotora, es decir ambos canales no se sustituyen sino se complementan.

Incluso para personas que no viven en la ciudad donde tienen interés de adquirir, pueden hacer uso de visitas virtuales de los proyectos o pedir mayores detalles a la inmobiliaria sin necesidad de desplazarse.

Existen elementos que son necesarios para el uso del internet como son la importancia de que el medio es el mensaje, la delimitación de la audiencia, la importancia de la medición del tráfico y el uso del marketing digital.

Finalmente los portales permiten llegar a mayor número de personas, el costo de inversión es menor que de hacerlo de manera independiente, los portales permiten obtener una página propia personalizada.

De acuerdo a la experta Patricia Rodríguez (2016), el uso de medios digitales es aún incipiente, las aplicaciones web o las app aún no se están usando, incluso “no se suelen hacer videos de calidad por el costo que generan, tal vez un proyecto que tenga varias etapas, pero la inversión sigue siendo alta”.

Tabla 4.8

*Resumen de Tendencias Tecnológicas*

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto Proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / Oportunidad
	Crecimiento de la demanda de viviendas antisísmicas.	Exigencia de características antisísmicas en los inmuebles	Incremento de precios de honorarios de especialistas	Mayores costos de construcción	Amenaza
Tecnológicas	Mayor uso de portales inmobiliarios y redes sociales en el negocio inmobiliario.	Mercado usa nuevas herramientas de comunicación y búsqueda	Mayor número de proveedores especializados	Mayor uso de los canales digitales y no tradicionales	Oportunidad

*Nota:* Diversas fuentes citadas en el análisis de las tendencias. Elaboración propia.

#### ***4.1.5 Análisis Ecológico.***

##### *La integración entre ecología y construcción.*

Actualmente el uso de diseños, materiales y técnicas constructivas sostenibles y el uso de reciclaje de los materiales de construcción son valorados como ecológicamente responsables.

Incluso desde el mismo estado hay iniciativas que buscan promover el desarrollo de este tipo de proyectos, como recoge la Agencia de Noticias Andina (2015). El Bono de Promoción para la Adquisición de Vivienda Sostenible, denominado bono verde del Fondo Mivivienda, permite reconocer al adquiriente un porcentaje del valor total de la compra de manera que se compense la inversión adicional para la habilitación de vivienda ecoamigable.

Los denominados edificios verdes a nivel mundial son un mercado que ha madurado, siendo en el Perú una tendencia aplicada básicamente a proyectos de oficinas o comerciales siendo el mercado de vivienda aún incipiente.

En este sentido, durante la entrevista efectuada, Milton Von Hesse ex ministro de vivienda (2016) menciona que en vista de la tendencia creciente en relación a la preocupación por el medio ambiente y la necesidad real que existe por un cambio en el sector, su gestión (agosto 2015) aprobó el Código Técnico de Construcción Sostenible. Von Hesse (2016) también considera que “no sólo es una moda ambientalista, sino que los estudios demostraron que incluso es rentable para las constructoras ser ambientalmente sostenible”, haciendo referencia a que debe integrarse como industria

masiva y no verse como casos aislados. Otro punto que recalca Von Hesse (2016) es la aplicación de sistemas constructivos que no sólo sean ecoamigables como producto final, sino que el propio proceso también lo sea, partiendo por la necesidad de implementar desde un adecuado tratamiento de energía, agua y desagüe, hasta la adecuada eliminación de desechos durante la construcción.

Sin embargo estos cambios requieren de mano de obra calificada, a partir de la etapa de diseño hasta la ejecución y en el Perú son pocos los profesionales capacitados en este tipo de proyectos a pesar de la demanda en crecimiento explicada, y que no sólo permite al constructor y al propietario ser ecológicamente responsables sino que además brindan un rendimiento medio ambiental ejemplar. De acuerdo al U.S. Green Building Council (2016) el Country Market Brief: Peru indica que existen sólo 62 profesionales con certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design).

Otro elemento que se integra a las nuevas tendencias en construcción es la biomimética la cual de acuerdo a Greenbiz.com (referido por la publicación web archdaily.pe, 2013) se considera la ciencia que estudia el uso de tecnologías innovadoras que permitan solucionar problemas del ser humano a partir de soluciones sostenibles e inspiradas en la naturaleza.

Otro elemento importante a considerar es que de acuerdo al estudio de Navigant Research (citado por la publicación Web Expok, Comunicación de sustentabilidad y RSE, 2013), se estima que el mercado de materiales ecoamigables va ser de 254 mil millones de dólares en el 2020 generados por el reconocimiento de este tipo de proyectos y un incremento de la demanda.

Patricia Rodríguez, durante la entrevista realizada, considera que la ecología integrada a la construcción “si le agrega valor” sin embargo hay un reto importante pues estima que todavía no hay una adecuada lectura de ese valor por parte de los consumidores.

Tabla 4.9

*Resumen de Tendencias Ecológicas.*

Tipo	Tendencia	Impacto Clientes	Impacto Proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / Oportunidad
	Desarrollo de viviendas eco amigables y con aplicación de la biomimética.	Mercado empieza a buscar inmuebles eco amigables	-	Pérdida de participación de mercado en segmento por falta de oferta de inmuebles acordes con nuevas necesidades	Amenaza
Ecológicas	Uso de materiales y técnicas constructivas sostenibles y el uso del reciclaje de los materiales de construcción son valorados como ecológicamente responsables.	El mercado reconoce el valor de las empresas ecológicamente responsable	Incremento de precios de proveedores especializados en equipos	Necesidad de generar alianza estratégica con empresas constructoras que desarrollen proyectos ecológicamente responsables	Amenaza

*Nota:* Diversas fuentes citadas en el análisis de las tendencias. Elaboración propia.

En conclusión, y como se enuncia en la Tabla 4.9, se consideran dos tendencias importantes en este sentido: el Desarrollo de viviendas eco amigables y con la aplicación de la biomimética y por otro lado, el uso de materiales y técnicas constructivas sostenibles y el uso del reciclaje de materiales de construcción, lo cual es valorado como ecológicamente responsable.

#### **4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.**

Tomando como referencia a María Alexandra Bolivar (2013) la matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE es una de las herramientas que permite realizar el análisis externo de la organización, desde una perspectiva cualitativa y, tal como lo menciona Fred R. David (2013), está considerarse a nivel de insumo para las posteriores etapas de adecuación y decisión. Esta matriz tiene como objetivo analizar y evaluar la respuesta de las estrategias actuales frente a los denominados factores externos claves.

En este caso, a partir del análisis efectuado de las variables políticas, sociales, económicas, tecnológicas y ecológicas, apoyados por la opinión de los expertos, se determinaron nueve oportunidades y doce amenazas como factores externos clave.

A partir de ellos, se consultó a los expertos cuál consideraban que era el grado de influencia que las oportunidades y amenazas tenían para lograr el éxito en el sector construcción. Esta ponderación, se hizo con valores entre cero y uno, donde cero era considerado como no importante y uno como muy importante, debiendo resultar la suma

de las ponderaciones uno. En este caso se hizo el promedio de las ponderaciones de los expertos consultados y del grupo investigador.

Una vez determinadas las ponderaciones, se procedió a calificar las estrategias actuales de la empresa, considerando una calificación máxima de cuatro a aquellos factores donde se tenía una respuesta superior, tres en donde se tenía una respuesta “por encima del promedio”, dos cuando la respuesta era similar al promedio y una calificación de uno cuando la respuesta era deficiente.

Se procedió a multiplicar las ponderaciones con las calificaciones determinadas para lograr una puntuación ponderada.

Se puede apreciar la matriz y el resultado de la evaluación correspondiente (Ver Tabla 4.10), el cual fue de 1.91 lo cual nos muestra que la empresa está por debajo del promedio esperado, es decir que tiene una menor posibilidad de aprovechar las oportunidades evaluadas y un mayor riesgo de responder frente a las amenazas encontradas, que en este caso son más numerosas que las oportunidades.

Tabla 4.10

*Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE*

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Implementación de Leasing para viviendas e incremento de la demanda	0.05	2	0.10
Desarrollo de los Centros Poblados Planificados	0.04	1	0.04
Modificaciones en el Sistema privado de pensiones que promoverán el sector inmobiliario	0.04	2	0.09
Recuperación del PBI	0.06	2	0.12
Recuperación del dinamismo de los créditos hipotecarios	0.04	3	0.13
Necesidad de 600,00 nuevas viviendas en Lima en los próximos 10 años	0.07	2	0.13
Mayor dinamismo del Sector C impulsado por recuperación económica y estímulo a proyectos en este sector tanto en Lima como en Provincias	0.06	3	0.18
Enfoque en el diseño interior y en el paisajismo	0.04	2	0.09
Mayor uso de portales inmobiliarios y redes sociales en el negocio inmobiliario	0.03	2	0.07
<b>Amenazas</b>			
Integración vertical hacia adelante de empresas constructoras	0.07	2	0.13
Incertidumbre por la dinámica entre el ejecutivo y legislativo	0.04	3	0.12
Incremento de robos y extorsiones en proyectos inmobiliarios	0.06	2	0.12
Trámites burocráticos excesivos y lentos a nivel municipal y en Sunarp	0.04	2	0.09
Incremento del tipo de cambio	0.06	2	0.13
Incremento en los precios a partir del segundo semestre	0.04	2	0.09
Aparición de nuevo segmento: Milliennians y Muppies	0.04	1	0.04
Incorporación de la seguridad como elemento indispensable en los proyectos inmobiliario	0.04	2	0.08
Crecimiento de la demanda de viviendas en el exterior	0.02	1	0.02
Crecimiento de la demanda de viviendas antisísmicas	0.06	1	0.06
Desarrollo de viviendas ecoamigables y con aplicación de la biomimética	0.03	1	0.03
Uso de materiales y técnicas constructivas sostenibles y el uso del reciclaje de los materiales de construcción son valorados como ecológicamente responsables	0.03	1	0.03
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.91</b>

Nota. Modelo de Matriz de Evaluación de Factores externos EFE adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred R. David p. 81. Copyright 2013 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Luego del análisis externo, se ha podido determinar que el sector presenta grandes oportunidades y retos para los próximos cinco años desde las cinco perspectivas analizadas, y no sólo desde la perspectiva de la demanda natural, con una necesidad de 600,000 nuevas viviendas sólo en Lima, un mayor dinamismo del sector C e incentivado por la recuperación y dinamismo de los créditos hipotecarios, sino que se trata de un mercado donde nuevos nichos de mercado aparecen, como los millenials, y elementos ecológicos se van a integrar a las nuevas propuestas.

Sin embargo la actual estrategia de Lappsa Organización Inmobiliaria S.A., tal como se determina al desarrollar la Matriz EFE, no va a permitir ni aprovechar las oportunidades, ni asumir una posición defensiva frente a las amenazas que se presentan, lo cual refuerza la justificación de realizar un cambio estratégico.

## CAPITULO V

### Análisis De La Industria

#### 5.1 Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta).

Tal como lo indica la Cámara Peruana de la Construcción (2015), el año pasado, la actividad relacionada con la construcción reflejó una disminución de 14.43% con relación al año 2014. En ese contexto, hubo una oferta general de viviendas en Lima y Callao en el año 2015 de 23,761 unidades lo cual señala una reducción en relación al año 2014 de 18.50%.

Es así que la oferta de vivienda en Lima y Callao está constituida en su mayoría por predios o unidades multifamiliares (ver Figura 5.1).

TIPO DE VIVIENDA	OFERTA INMEDIATA		OFERTA FUTURA		OFERTA TOTAL	
	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES	%
CASAS	262	1,1	0	0,0	262	1,1
DEPARTAMENTOS	23 325	98,9	174	100,0	23 499	98,9
TOTAL	23 587	100,0	174	100,0	23 761	100,0

*Figura 5.1.* Oferta de Vivienda. Tomado de “El Mercado de Edificaciones Urbanas” (p. V), por Cámara Peruana de la Construcción, 2015, Lima, Instituto de la Construcción y el Desarrollo – ICD, Copyright © 2015.

Por otro lado y en relación con la clasificación de viviendas en función a los diversos niveles de precios estimados, la oferta de predios en niveles de precios altos (superiores a US\$ 80,000) es de un 78.46%, el nivel de precios intermedios (entre US\$ 30,001 y US\$80,000) es de un 28.79% y el nivel de precios bajos (menores a US\$ 30,000) es de solo 0.75%.

En relación a la demanda al final del año 2015 en Lima y Callao, solo el 44.06% de las familias tiene la intención de adquirir una vivienda, alquilar, comprar un terreno para construir, comenzar

un proyecto de construcción en aires independientes o realizar la edificación en un terreno que ya tiene (ver Figura 5.2).

INTERÉS DEL HOGAR POR:	# HOGARES	%
COMPRAR LOTE PARA CONSTRUIR	310 847	13,88
CONSTRUIR EN LOTE PROPIO	151 308	6,76
COMPRAR VIVIENDA	321 768	14,37
ARRENDAR VIVIENDA	6 027	0,27
CONSTRUIR EN AIRES INDEPENDIZADOS	196 820	8,79
NINGUN INTERES	1 252 605	55,94
TOTAL	2 239 375	100,00

Figura 5.2. Interés por adquirir una vivienda

Con respecto a los niveles socioeconómicos y considerando el nivel de ingresos para cualquier tipo de bien inmueble y que tenga como fin el servir de vivienda que se evalúe comprar o construir, para un total de 1 252 605 hogares un 55,94% refiere que no tiene interés por adquirir una vivienda. El alquiler es la alternativa menos interesante para los hogares en los diferentes niveles socioeconómicos, ya que solo tiene un 0,27%.

En aquellos hogares con intención de comprar alguna alternativa vinculada a vivienda se encontró que el 14,37% tiene interés en adquirir, mientras que un 13,88% tendría la intención de comprar un lote para edificar.

En el mediano plazo el desarrollo de este sector se ve muy atractivo, tomando en cuenta que la economía nacional está llegando a niveles de crecimiento aproximado de 5%. Otro punto a considerar es la falta de viviendas a nivel nacional el cual se estima en 1.86 millones de unidades, y la mínima aceptación de los créditos financieros con garantía hipotecaria. Desde otra perspectiva, el valor de los inmuebles residenciales aumentó en los últimos años, lo cual se ve reflejado en los indicadores que el sector muestra y que, en promedio, los inmuebles residenciales están en el nivel de “precios normales”.

### 5.2.1 Desarrollo potencial de productos sustitutos. Alta.

Los productos sustitutos para LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. son otras empresas que puedan desarrollar lo mismo que ellas, desde un enfoque bastante ligero se considera que las constructoras que actualmente se dedican solo al trabajo operativo ergo no venden inmuebles, podrán entrar al mercado para edificar y vender (ver Tabla 5.1).

Tabla 5.1

#### *Amenaza De Productos Sustitutos*

		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Pequeño	2				Grande
Costo de Cambio	Bajo	3				Alto
Agresividad de productos de sustitutos	Alto	2				Bajo
Valor/precio del sustituto	Alto	2				Bajo
Evaluación general de la fuerza	No Atractivo	2.25				Atractivo

Nota. Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

#### ***Disponibilidad de sustitutos cercanos.***

Desde un enfoque de mercado los sustitutos de la promotora serán los inmuebles de segunda que se venden; hay una gran cantidad de oferta de este tipo de bienes. Se considera poco atractivo.

#### ***Costo de cambio.***

La decisión de adquirir un bien sustituto de un inmueble de estreno se suele basar en la percepción de los beneficios que este originará tales como: tamaño, distribución, ubicación, etc. Versus lo que sacrifico al no ser de estreno. Se considera neutral.

#### ***Agresividad de productos de sustitutos.***

Los productos sustitutos no tienen un mercado estándar; no obstante, las empresas de intermediación inmobiliaria pueden generar los deseos de venta de los propietarios. Se considera neutral.

***Valor/precio del sustituto.***

El precio de los bienes inmuebles de segunda es menor que el de los de estreno por el factor de depreciación. Se considera neutral.

**5.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores. Atractivo.**

Uno de los argumentos más convincentes para emprender un negocio inmobiliario son los aparentes retornos atractivos. Sin embargo, existen barreras de entrada para el ingreso de competidores potenciales es adecuado evaluar las mismas para que La Empresa conozca el nivel de la fuerza y por lo tanto tomar decisiones contemplando este factor (ver Tabla 5.2).

Tabla 5.2

*Competidores Potenciales – Barreras de Entrada*

		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Economías de escala	Pequeño		3			Grande
Diferenciación del producto	Pequeño		3			Grande
Identificación de marcas	Bajo		4			Alto
Costo de Cambio	Bajo		4			Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio		4			Restringido
Necesidades de capital	Bajo		5			Alto
Acceso a tecnología	Amplio		2			Restringido
Acceso a proveedores	Amplio	1				Restringido
Influencias gubernamentales	No existe		3			Alto
Conocimiento del medio	No Import.		4			Muy Import.
Evaluación general de la fuerza	No Atractivo		3.3			Atractivo

Nota. Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

***Economías de Escala.***

En los proyectos inmobiliarios tener el capital suficiente para realizar una inversión para un proyecto de gran envergadura, se traducirá potencialmente en una menor cantidad de costos para la organización. Este factor es aprovechable y conocida por cualquier agente que pueda entrar en la industria, y por lo tanto se considera neutral.

***Diferenciación del producto.***

Los productos que generan las empresas promotoras inmobiliarias son muy parecidos en líneas generales, ya que responden directamente al perfil del mercado en ese momento. Se considera neutral.

***Identificación de las marcas.***

El nuevo competidor tendría que emplear muchos recursos para atraer clientes a su empresa, los clientes además suelen ser fieles y recomendar las buenas experiencias. Los clientes se identifican con la empresa. Se considera atractivo.

***Costo de cambio.***

Los costos de cambio son altos, ya que los clientes confían y recomiendan empresas promotoras con las que ya hayan tenido experiencia previa. Se considera atractivo.

***Acceso a los canales de distribución.***

En este negocio, el canal de distribución son las personas, y son accesible a todos; no obstante, el personal realmente especializado se encuentra en empresa ya reconocidas. Se considera atractivo.

***Necesidades de capital.***

Para que una empresa inmobiliaria crezca necesita tener grandes inversiones de capital. Se considera muy atractivo.

***Acceso a tecnología.***

En el contexto actual aún no hay tecnología de punta para el sector; no obstante, cualquier nuevo competidor podrá obtener la existente. Se considera poco atractivo.

***Acceso a proveedores.***

Cualquier nuevo competidor ingresante tendrá el mismo acceso que La Empresa a los proveedores. Se considera no atractivo.

***Influencias gubernamentales.***

El estado peruano contempla beneficios para que las personas puedan comprar viviendas esto es un atractivo no excluyente para los promotores y constructores. Se considera neutral.

### ***El conocimiento del medio.***

El negocio inmobiliario requiere de un alto nivel de especialización; además para generar ventas de bienes inmuebles es necesario un proceso de ventas más complejo que requiere mayor conocimiento. Se considera atractivo.

### ***Barreras de Salida.***

Las barreras de salida se analizan desde el enfoque de que una empresa que incursiona en una industria no debería verse afectada por fuerzas que no le permitan salir de la industria (ver Tabla 5.3).

Tabla 5.3

### ***Competidores Potenciales – Barreras de Salida***

		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Especialización de los activos	Alto			5			Bajo
Costos de salida	Alto		3				Bajo
Relaciones estratégicas	Alto		2				Bajo
Barreras emocionales	Alto		2				Bajo
Restricciones gubernamentales y sociales	Alto			4			Bajo
Evaluación general de la fuerza	No Atractivo		3.2				Atractivo

Nota. Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

### ***Especialización de los activos.***

Ya que una empresa promotora no necesita la compra de maquinaria especializada pues sub contrata dicho servicio, la especialización de los activos es realmente baja. Se considera muy atractiva.

### ***Costos de salida.***

Los costos de salida de una empresa promotora solo serán comprometidos en la liquidación de los activos fijos que mantengan, ya que en este caso la mayoría estará compuestos por bienes inmuebles con objeto de elevar proyectos, la venta de los mismos será relativamente sencilla. Se considera neutral.

***Relaciones Estratégicas.***

Para desarrollar y/o promover proyectos inmobiliarios es necesario el manejar contratos de construcción a un plazo definido que serán causales de las compras de materiales; la complejidad de terminar los mismos es relativamente alta. Se considera poco atractiva.

***Barreras emocionales.***

Si bien es cierto los clientes suelen ser fieles a las promotoras, la salida de las mismas no significará realmente una consideración significativa para ellos; entonces se considera que es poco atractiva.

***Restricciones gubernamentales y sociales.***

No hay regulación con el enfoque de impedir la salida de una empresa que se dedique a la promoción inmobiliaria por lo tanto las barreras de salida son bajas, se considera atractivo.

**5.2.3 Poder de negociación de los consumidores. Neutral.**

Los clientes para las promotoras son personas naturales o jurídicas con la intención real de compra de una unidad inmobiliaria (Ver Tabla 5.4).

Tabla 5.4

*Poder de los Clientes*

		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Grupos de clientes concentrados	Poco	1				Mucho
Compra en volúmenes	Poco	1				Mucho
Disponibilidad de sustitutos	Mucho	2				Poco
Costo de cambio	Bajo		4			Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alto		5			Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	Bajo		3			Alto
Contribución a la realización del cliente	Bajo		4			Alto
Evaluación general de la fuerza	No Atractivo		2.85			Atractivo

Nota. Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

***Grupos de clientes concentrados.***

En la compra de inmuebles realmente no existen clientes concentrados, es decir nos hay un lugar típico dónde ubicarlos. Esto se considera no atractivo.

***Compra en volúmenes.***

Si bien es cierto existen inversionistas que pueden comprar más de un inmueble, no es usual el caso que un solo cliente compre una gran cantidad de propiedades. Esto se considera no atractivo.

***Disponibilidad de Sustitutos.***

Hay una gran cantidad de empresa promotoras y constructoras esto se traduce en que se pueden sustituir entre si sencillamente; no obstante, un buen manejo logrará la fidelidad del

cliente. En este factor se debe tomar en cuenta que la compra de un inmueble no se realiza de forma constante en la vida de las personas. Esto se considera poco atractivo.

#### ***Costos de Cambio.***

Existe un gran grado de estandarización entre los servicios y productos que ofrece La Empresa en contraste con su competencia.

Los precios en relación a la intermediación inmobiliaria son conocidos por los clientes, desde este enfoque no costará cambiar de proveedor.

Analizando a La Empresa como promotora inmobiliaria, los costos de cambio también son altos ya que hay una gran oferta de inmuebles disponibles pero los clientes aprecian la confianza por ser un bien trascendental. Se considera atractivo.

#### ***Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás.***

Los clientes, delimitados como aquellos que desean adquirir un bien inmueble, no presentan una amenaza de integración hacia atrás, es decir no es razonablemente viable que una persona tenga la motivación para realizar su propia empresa de promoción inmobiliaria. Se considera muy atractivo.

#### ***Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante.***

No es razonable que una empresa promotora se integre a favor de convertirse en su distribuidor o en su defecto en su cliente, no obstante esto origina por el propio sentido del negocio. Se considera neutral.

#### ***Contribución a la realización del cliente.***

Tomando en cuenta que los bienes inmuebles se consideran bienes trascendentales, contribuyen de forma significativa a su realización. Se considera atractiva.

#### **5.2.4 Poder de negociación de los proveedores. Neutral.**

Los proveedores como empresa promotora se limitan a aquellas empresas que manejan servicios que dan soporte externo a las actividades primarias de La Empresa (Ver Tabla 5.5)

Tabla 5.5

*Poder de los Proveedores*

		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Proveedores no concentrados	Mucho		4			Poco
Venden un insumo muy importante (sin sustitutos)	Alto	1				Bajo
Importancia de la industria para ellos	Poca		3			Mucha
Costo de Cambio	Alto	2				Bajo
Amenaza de los proveedores de Integración Adelante	Alto	1				Bajo
Amenaza de la Industria de Integración hacia atrás	Alto		5			Bajo
Contribución de proveedores a la calidad o servicio	Alto	2				Bajo
Contribución de los costos por parte de los proveedores	Baja porción	2				Alta Porción
Evaluación general de la fuerza	No Atractivo		2.5			Atractivo

Nota. Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

***Proveedores concentrados.***

Hay una gran cantidad de proveedores para los promotores y de los recursos que puede necesitar una empresa de intermediación inmobiliaria. Se considera atractiva.

***Venden un insumo muy importante (sin sustitutos).***

Si bien es cierto los proveedores no están concentrados, si se reconoce que los mismos venden insumos indispensables para desarrollar proyectos. Se considera poco atractivo.

***Importancia de la industria para ellos.***

Una buena empresa promotora resultará un cliente clave para sus proveedores; no obstante, es usual que puedan obtener ingresos por otros tipos de clientes. Se considera neutral.

***Costo de cambio.***

La empresa tiene cierta dependencia a sus proveedores principales, ya que no puede arriesgar los altos montos de inversión con nuevos proveedores que pueden no hacer un buen trabajo. Se considera poco atractivo.

***Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.***

Una empresa constructora o contratista, que es proveedor por excelencia de las promotoras, normalmente busca tener su propia área de ventas lo cual se entenderá como una integración hacia adelante. Se considera no atractivo.

***Amenaza de la Industria de Integración hacia atrás.***

Es usual que las empresas promotoras se integren a favor de convertirse en constructoras; ya que para el cliente final siempre lo han sido. El cambio no tiene barreras emocionales; no obstante, sí de conocimiento; uno debe integrarse cuando ya tiene el conocimiento general del negocio. Se considera muy atractivo.

***Contribución de proveedores a la calidad o servicio***

Pese a que la empresa realiza un constante control de calidad, es dependiente del trabajo constante de los proveedores; por lo tanto, los mismos tienen una gran dependencia con el proveedor. Se considera poco atractivo.

***Contribución de los costos por parte de los proveedores.***

El principal proveedor de la empresa promotora es la contratista, además el costo principal de la misma es el costo directo de construcción y desarrollo que justamente son originados por la mencionada. Se considera poco atractivo.

### **5.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras. Neutral.**

#### ***Estructura Competitiva Actual.***

El sector muestra una estructura de libre mercado, ya que hay una gran cantidad de competidores que abarcan las operaciones de la industria. Delimitando que La Empresa se encarga de promover proyectos inmobiliarios y además a la intermediación inmobiliaria como unidades estratégicas de negocio, consideramos a las siguientes empresas como las más reconocidas y con iguales o similares operaciones:

- *OPB Grupo Inmobiliario.*

De forma similar a La Empresa es una empresa que promueve proyectos inmobiliarios y además se dedica a la intermediación inmobiliaria.

Tienen más de 17 años en el mercado y considera que sus valores diferenciales se aterrizan en sus alianzas estratégicas con inversionistas y vendedores de Estados Unidos. Cabe señalar que Octavio Pedraza Fuller, padre de los fundadores la presente empresa es uno de los referentes del negocio inmobiliario.

- *Rischmoller Constructora e Inmobiliaria.*

La empresa tiene solo 7 años de presencia en el mercado, no obstante ingreso con proyectos de gran envergadura lo cual la llevo a la rápida recordación de los clientes y de sus competidores.

En contraste con La Empresa, Rischmoller además de hacer intermediación inmobiliaria y promover proyectos también realizan construcciones a beneficio propio y de otros clientes.

- *Armando Paredes.*

Empresa fundada en el año 2009, basa su enfoque empresarial en vender experiencias.

En contraste con La Empresa, no pone a la vista su unidad de negocio de intermediación inmobiliaria; no obstante, realizan la misma a favor de incrementar las ventas de los proyectos que promueven.

- *Ciudaris.*

Ciudaris es una empresa fundada hace 16 años, con la premisa de promover proyectos inmobiliarios. Buscan realizar proyectos residenciales y de oficinas, tanto en la capital como en el interior del país.

Consideran que la calidad de sus proyectos es fuente de ventaja competitiva en la empresa. El negocio de intermediación inmobiliaria, es un medio para la obtención de terrenos que puedan redituar rendimientos atractivos.

### ***Comparación de factores claves.***

Comparar los factores clave de las empresas, es vital para poder realizar un adecuado análisis de la industria, de esta manera se puede bosquejar el enfoque estratégico del análisis de las cinco fuerzas (ver Tabla 5.6).

Tabla 5.6

*Comparativo de Factores Clave*

	OPB Grupo Inmobiliario	Rischmoller Constructora Inmobiliaria	Armando Paredes	Pozo y Asociados	LAPPSA
Promotor	SI	SI	SI	SI	SI
Intermediario	SI	SI	SI	SI	SI
Construcción	NO	SI	NO	NO	NO
Antigüedad	17 Años	7 años	6 años	16 años	12 años
Diferenciación	Referencia en el fundador y convenios internacionales	Buen manejo financiero	Vende experiencias, no inmuebles	Precios bajos, consolidación en su zona y formato	Confianza y transparencia en las operaciones

Nota: Evaluación propia.

***Competencia indirecta.***

Así como existen empresas que realizan la misma actividad que La Empresa, existen otras que realizan actividades complementarias a la empresa y generar de la misma manera el potencial de venta de inmuebles.

Las primeras empresas que se reconocen son las empresas constructoras, aquellas que edifican sus proyectos y además tienen un área de ventas.

Si nos enfocamos en el negocio de intermediación inmobiliaria, los agentes inmobiliarios independientes, también son una competencia indirecta para La Empresa.

Otro competidor indirecto son las empresas administradoras de inmuebles, es decir aquellas que reciben una cartera de inmuebles a favor de administrar las ventas a un grupo potencial de compradores.

Se consideran a los anteriores como competidores indirectos, ya que, no ejecutan las mismas actividades de negocio que La Empresa.

### ***Rivalidad entre competidores.***

Luego de conocer a los actuales competidores, es importante saber el nivel de rivalidad de los mismos, para tal fin se recomienda hacer una Matriz que contemple estos un análisis de los factores que influyen a esta fuerza (ver Tabla 5.7)

Tabla 5.7

### ***Rivalidad Entre Competidores***

		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Número de competidores iguales	Grande	1				Pequeño
Crecimiento relativo de la industria	Lento		4			Rápido
Costos fijos	Alto	1				Bajo
Características del producto	Estándar	2				Especializado
Diversidad de competidores	Alto		4			Bajo
Compromisos estratégicos	Alto		3			Bajo
Evaluación general de la fuerza	No Atractivo		2.5			Atractivo

Nota. Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

### ***Número de competidores iguales.***

Se considera que el negocio inmobiliario ha traído una gran cantidad de empresas como competencia directa de La Empresa. Se considera no atractiva.

***Crecimiento relativo de la industria.***

El sector en el que se desarrolla La Empresa ha mantenido crecimiento constante desde hace casi una década; las proyecciones del marco macroeconómico multianual son favorables también. Se considera atractiva.

***Costos Fijos.***

Los costos fijos de una compañía promotora considerando para los mismos un rango relevante paralelo al desarrollo de un proyecto, son muy altos. Se considera no atractiva.

***Características del producto.***

Los bienes inmuebles que desarrollan las empresas promotoras soy bastante estandarizados, considerando que otro competidor podrá siempre replicar lo realizado. Se considera poco atractiva.

***Diversidad de competidores.***

Los competidores no se consideran diversos, ya que su principal diferenciación está ligada a los diseños de los proyectos, factor común entre todos. Se considera atractiva.

***Compromisos estratégicos.***

En el negocio promotor, para poder generar ahorros sustanciales; se suelen hacer compromisos de compra a largo plazo en el marco del contrato de construcción. Se considera neutral.

**5.3 Matriz de atraktividad de cada una de las cinco fuerzas**

A partir de la evaluación global tenemos que el sector muestra sus fuerzas competitivas en relación a La Empresa (ver Tabla 5.8):

Tabla 5.8

*Evaluación Global*

	No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Barreras de entrada			3.3		
Barreras de salida			3.2		
Rivalidad entre competidores		2.5			
Poder de los compradores		2.85			
Poder de los proveedores		2.5			
Disponibilidad de sustitutos		2.25			
Evaluación Global		2.77			

Nota. Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

Con el nivel de atraktividad mostrado se considera que el sector es atractivo para La Empresa; no obstante, se debe considerar un análisis exhaustivo del entorno para mitigar riesgos nos contemplados.

***Las barreras y la rentabilidad.***

La combinación entre las barreras de entrada y las barreras de salida ayuda a definir la tipología del sector. De acuerdo a nuestro análisis, podemos concluir lo siguiente:

- Las barreras de entrada son atractivas. Altas.
- Las barreras de salida son atractivas. Altas

Así, si los competidores se animan a entrar y abandonar el sector no ese sencillo. Por lo tanto, La Empresa puede obtener altos rendimientos de forma, pero arriesgados (ver Figura 5.4).

BARRERAS		DE SALIDA	
		BAJAS	ALTAS
DE ENTRADA	BAJAS	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y arriesgados
	ALTAS	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y arriesgados

*Figura 5.4.* Barreras de entrada y salida. Tomado de “3J’S & A Business Reviews”, 2014. Recuperado de <https://3jabusinessreviews.wordpress.com/2014/01/18/prueba-1/>

#### **5.4 Alianzas Estratégicas**

Entendiendo el negocio de La Empresa, se considera adecuado hacer un análisis de su alianza estratégica con el constructor; es decir, a lo largo del presente documento se menciona que La Empresa es una empresa promotora inmobiliaria, su función se relaciona con encontrar oportunidades de desarrollo inmobiliarios, implementar los planos, monitorear la construcción y generar las ventas. En contraste un constructor se encargará de edificar los planos proporcionados por La Empresa, el contacto con los proveedores y todo lo relacionado a la operativa de la construcción.

Desde el primer proyecto de La Empresa, solo ha manejado un solo constructor (ver Tabla 5.9).

Tabla 5.9

*Datos del Constructor*

Datos	Especificaciones
Razón Social	Construcción y Servicios S.Com.R.L. (Conservi)
RUC	20217240256
Actividad Económica	Construcción de Edificios Completos
Fecha de Inscripción	07/04/1994

Nota: Elaboración propia.

Esta realidad, genera una relación de poder intrínseco de la constructora hacia La Empresa, ya que, al tener un trabajo tan dependiente de los resultados operativos, La Empresa se ve necesariamente subordinada al trabajo operativo de Conservi.

### **5.5 Matriz de Perfil Competitivo - MPC**

La herramienta denominada matriz del perfil competitivo (MPC) es usada para comparar a una organización con su competencia directa a partir de factores críticos de éxito. En este caso se enfoca la MPC para La Empresa y los competidores que se han descrito con anticipación. (ver Tabla 5.10).

En la matriz se aprecian los puntos en los que La Empresa debe poner mayor atención para poder desarrollar un rumbo consecuente con su misión y visión.

Tabla 5.10

*Matriz de Perfil Competitivo*

Factores de Éxito	Peso	OPB		RISCHMOLLER		ARM. PAREDES		POZO Y ASOCIADOS		LAPPSA	
		C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.
Ubicar los mejores terrenos	12.0%	3	0.36	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48
Accesibilidad a créditos promotores	9.0%	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27
Personal Especializado	10.0%	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Recordación de marca	9.0%	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Innovación	8.0%	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08
Calidad de Productos y Servicios	10.0%	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Servicio Post-venta	9.0%	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18
Conocimiento del negocio	9.0%	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Precios competitivos	7.0%	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14
Servicio al cliente	10.0%	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Manejo de cuentas por cobrar	7.0%	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>2.62</b>		<b>2.09</b>		<b>2.76</b>		<b>2.75</b>		<b>2.71</b>	

Nota. Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

Partiendo de la posición estratégica de La Empresa, se ha determinado en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) las debilidades y fortalezas que presentan las empresas identificadas como principales competidores para compararlos en relación a los factores críticos de éxito previamente identificados.

Para poder obtener el puntaje final de La Empresa y sus competidores, se procede a calificar cada uno de los factores críticos bajo los siguientes criterios: 1 punto cuando es una debilidad crítica y 2 puntos cuando es una menor, 3 puntos cuando es una fortaleza menor y 4 puntos cuando se trata de una fortaleza principal. La calificación se basa en las entrevistas desarrolladas al gerente administrativo y gerente general de La Empresa; las mismas son validadas con fuentes secundarias de información.

Una vez que se han obtenido los puntajes parciales y el puntaje final ponderado tanto para La Empresa como para los competidores, se puede hacer el análisis que nos permite tener una visión de su posición competitiva.

Como se puede apreciar en la Tabla 5.10, a partir de las entrevistas con expertos; se ha podido determinar que aquellos factores que tienen mayor importancia para poder tener resultados exitosos en la industria son: “Ubicar los mejores terrenos” con el 12% y “Personal especializado”, “Calidad de productos y servicios” y “Servicio al cliente” con el 10%. Es importante para poder encontrar este primer resultado que se haya realizado un adecuado trabajo de ponderación de cada uno de ellos, pues de lo contrario no se hubiera podido determinar los más importantes. Este trabajo debe ser cuidadoso pues podría tener un sesgo al hacerse de una manera subjetiva, restándole valor a la herramienta para el análisis y la toma de decisiones.

Es así que tal como lo muestra la Tabla 5.10, que por ejemplo La Empresa obtiene un mejor resultado con 4 puntos y la ubica en una mejor posición frente a la competencia en el factor “Ubicar los mejores terrenos”, mientras un competidor como Armando Paredes obtiene un mejor puntaje, también de 4 puntos, en el factor “Innovación”.

Al obtener el puntaje ponderado, se encuentra que Armando Paredes tiene un mejor resultado con un puntaje total de 2.76, seguida de inversiones Pozo y Asociados con 2.75, La Empresa con 2.71, OPB con 2.62 y finalmente, bastante más rezagada Rischmoller con 2.09.

## CAPITULO VI

### **Análisis Interno**

#### **6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.**

El análisis interno es el proceso de estudio de la situación dentro de LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. evaluando desde los recursos, situación económica, financiera, comercial, procesos, factores humanos y de gestión, a fin de identificar, a partir de su posición competitiva, cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Por su parte, la cadena de valor es la herramienta a través de la cual se analiza cada una de las actividades de la empresa, agrupándolas desde dos perspectivas la de aquellas actividades básicas o primarias y las de apoyo o secundarias, esto con el fin de poder identificar a partir de cuáles se está generando la ventaja competitiva de la empresa (ver Figura 6.1)

**INFRAESTRUCTURA:** Administración, Legal, Contabilidad, Cobranzas

**TECNOLOGÍA:** Software (Administración, control de obra base de datos), Plataforma de Comercio con clientes

**RECURSOS HUMANOS:** Reclutamiento, capacitación, compensaciones

**EVALUACIÓN FINANCIERA:** Financiamiento (terrenos, obras), índices financieros, políticas de precios y costos

PROSPECCIÓN	DISEÑO DEL PROYECTO	MARKETING, VENTAS Y OPERACIONES	ENTREGA	POST VENTA
- Búsqueda del terreno	- Arquitectura	- Investigación de precios	- Entrega del departamento	- Manejo de garantías
- Evaluación Financiera	- Ingeniería	- Plan comercial	- Conformidad de obra	- Manejo de clientes
- Evaluación Legal	- Costos y presupuestos	- Proceso de ventas	- Independización	
- Formalización	- Crédito Promotor	- Departamento Piloto		
		- Plan de medios		
		- Sala de ventas		
		- Auditoría de obra		
		- Control administrativo y financiero de obra		

*Figura 6.1* Cadena de Valor de la Empresa. Evaluación propia

### ***Prospección.***

Para La Empresa, la prospección es la actividad más importante que empieza con el agente inmobiliario que se involucra en el entorno y que acabará con la venta del inmueble. Los vendedores de La Empresa realizan la búsqueda de terrenos por toda la ciudad, una vez que ubican el predio, se fijan en los límites y cómo es la propiedad (tamaño, orientación, estado, ubicación), estos datos permiten conocer si vale la pena o no adquirir el terreno.

### ***Búsqueda del Terreno.***

La Empresa diseña y promueve la venta de departamentos, mas no los construye, por ello la actividad de “búsqueda del terreno” es considerada principal, pues una vez ubicado, se procede a su evaluación. Cabe resaltar que esta actividad debe ser realizada de manera rápida y oportuna, ya que puede ser ubicada por alguna otra empresa y adelantarse a la compra.

Luego de haberse ubicado un terreno en el que se podría construir, se envía esta información al área de Administración y finanzas, el mismo que solicita apoyo al área Legal y Financiera para saber si es posible la adquisición del predio.

### ***Evaluación financiera.***

Los ejecutivos de ventas realizan la búsqueda de terrenos y envían estas propuestas a la gerencia, entregan al área el certificado de parámetros, con este documento, los tres analistas del área financiera evalúan el predio, realizando proyecciones a partir de las actividades permitidas, la cantidad de viviendas que se

pueden construir, el tamaño, etcétera y analizan el retorno de la inversión y si el proyecto es conveniente para la empresa.

#### *Evaluación Legal.*

Una vez que el área correspondiente recibe la autorización para adquirir el predio, el área Legal, revisa en la municipalidad correspondiente la zonificación, posteriormente averiguar en registros públicos sobre la ficha registral para saber el estado del terreno, su titular, su dimensión real y si tiene o no gravámenes (hipoteca y cargas). Adicionalmente, el terreno puede requerir un análisis del suelo para establecer el potencial de construcción que soportaría sin causar daños a construcciones contiguas, también es importante conocer si el terreno cuenta con alguna restricción respecto al ruido, tipo y volumen del tráfico, etcétera.

#### *Formalización.*

Se realiza mediante la compra del terreno, al inicio del proceso se redactan contratos privados para luego ser elevados a escrituras públicas.

#### *Diseño del Proyecto.*

Para el diseño de los proyectos inmobiliarios La Empresa contrata una constructora, esta empresa realiza la construcción del proyecto de acuerdo a las especificaciones brindadas por La Empresa, ellos brindan una cotización, el plazo de entrega y la empresa decide si está o no de acuerdo.

#### *Arquitectura.*

La Empresa contrata un arquitecto para el diseño y preparación de los planos de los proyectos de acuerdo con los requerimientos que La Empresa solicita. Esto se realiza tomando en cuenta las consideraciones establecidas para la zona.

El arquitecto también es responsable del gerenciamiento de la obra; es decir, se encarga de presentar a la municipalidad los planos para que estos sean aprobados de acuerdo a los requisitos que esta entidad solicita. El objetivo de esta etapa es conseguir el anteproyecto aprobado.

### *Ingeniería*

La empresa contrata cuatro ingenieros por proyecto, los mismos que se encargan del desarrollo técnico del proyecto (evaluación estructural, sanitaria, eléctrica y defensa civil); estas personas están bajo la supervisión del arquitecto quien debe coordinar con cada uno de ellos la obtención de los planos finales. Esta etapa culmina con la licencia de construcción entregada por la municipalidad.

### *Costos y Presupuestos.*

Se realiza el metraje de todo el proyecto para determinar los costos reales en los cuales se van a incurrir. Con esto se prepara la estructura de costos que es enviada por el contratista a La Empresa para su revisión. En base a esta información se prepara el presupuesto final para el inicio del proyecto de construcción. Se establece finalmente un contrato de suma alzada con el contratista y un cronograma de desembolsos por los gastos en los cuales se va a incurrir para el desarrollo del proyecto.

### *Crédito promotor.*

Con el presupuesto detallado, éste se lleva a la entidad financiera, a fin de conseguir la aprobación del desembolso por un porcentaje del total de la obra.

Normalmente las entidades financieras aportan el 33% del valor del proyecto, en tanto haya un 33% como aporte propio (incluido el terreno) y la diferencia se consigue con las pre-ventas o ventas en planos.

### ***Marketing, Ventas y Operaciones.***

Las operaciones del departamento de ventas es la atención al público, venta y consignación de los productos (inmuebles). Estas funciones son desempeñadas por los ejecutivos de ventas pues ellos tienen una relación directa con el cliente. Se considera una actividad estratégica que puede ser usada por diferentes fines, ya sea por captación de clientes o hacia los bienes inmuebles.

### ***Investigación de precios.***

La Empresa desarrolla una investigación de precios relacionado con los importes a los cuales se están valuando los departamentos de la competencia, en las zonas donde se tienen proyectos en curso. Esto se realiza con la finalidad de determinar si los precios ofrecidos por La Empresa se encuentran a valor de mercado.

### ***Plan comercial.***

Con el estudio de precios y características de predios anteriormente preparado, la empresa se encarga de realizar ajustes a los precios de venta de los departamentos, en caso estos se encuentren por debajo de lo que se obtuvo en la investigación. Esta es una

tarea repetitiva y se puede hacer varias veces en el año a fin de poder hacer los ajustes que se requieran.

*Proceso de ventas.*

Son las personas encargadas de la búsqueda del terreno, captación de clientes y posterior venta de los inmuebles, en La Empresa son personas altamente comprometidas con su trabajo, son una pieza muy importante para el desarrollo de la empresa.

*Departamento Piloto.*

Se prepara un departamento piloto dentro del proyecto. Esto lo realiza la empresa que se encarga de todo el proceso de la venta de los departamentos y forma parte de los compromisos asumidos por la empresa relacionada.

*Plan de medios.*

La Empresa realiza publicidad en televisión, radios, redes sociales, medios impresos en base al plan de medios establecido para los proyectos que se tienen en curso.

*Sala de Ventas.*

En esta área habilitada, se realizan las cotizaciones de venta, se detalla el valor, financiación y descripción del inmueble, además de requisitos necesarios para acceder al mismo.

*Auditoría de Obra.*

Realizada por la entidad financiera, quien envía un perito para supervisar la obra “in situ”, de esta manera se supervisa directamente si la constructora está cumpliendo con lo acordado.

*Control administrativo y financiero de obra.*

Este procedimiento permite a La Empresa conocer directamente en la obra cómo se están manejando los recursos y que se asegure su correcta utilización. Se revisan los documentos para validar que los gastos estén adecuadamente sustentados.

***Entrega.***

*Entrega del departamento*

Se le cita al cliente en una hora acordada en el proyecto para hacerle la entrega formal de su departamento. Se le hace un recorrido por las áreas comunes para finalmente ingresar con el cliente a su departamento explicándole brevemente los ambientes que se le están entregando. Se prepara un acta de entrega física en donde consta la entrega del departamento al cliente.

*Conformidad de obra.*

Una vez que la obra es culminada, el arquitecto se encarga de ir a la municipalidad a fin de buscar la independización de la obra.

*Independización*

En esta etapa se busca obtener la inscripción de fábrica en la municipalidad. Se preparan planos de independización, se hace el reglamento interno y todos estos documentos se agrupan y se envían a Registros Públicos para lograr la independización.

### ***Post Venta.***

#### *Manejo de garantías*

Esta es una de las actividades que más tiempo puede demorar en la empresa. En todos los edificios se pueden encontrar disconformidades por parte de los clientes. En estas reuniones con el cliente participa el arquitecto y un representante de la Empresa. La Empresa toma el tiempo necesario para corregir los reclamos de los clientes y en tanto estos son levantados, se prepara un acta de conformidad que se firma con el cliente.

#### *Manejo de clientes*

En esta etapa se pregunta a los clientes, el nivel de satisfacción que se tiene respecto a los departamentos entregados. Aquí también se actualiza la base de datos de clientes y se prepara el plan de referidos.

Las actividades de post venta resultan de suma importancia para la empresa pues permitirá que los clientes contraten nuevamente nuestros servicios y nos recomienden.

### ***Actividades de apoyo o secundarias***

#### *Infraestructura.*

En relación con lo que le da soporte al negocio y tiene que ver con sus instalaciones físicas en donde se desarrollan las actividades gerenciales, administrativas y operativas de la empresa.

### *Contabilidad.*

Realiza el análisis de la información obtenida, esta área brinda la información más significativa al área de finanzas para una adecuada toma de decisiones.

### *Tecnología.*

La tecnología es una herramienta vital dentro del desarrollo organizacional y publicitario de la empresa. El área de sistemas registra los bienes con los que cuenta la empresa, así como crea base de datos de los clientes, logrando un mejor manejo y control de la información necesaria y así lograr la satisfacción de los mismos.

- **Página web.** Permite tener evidencia de todos los proyectos que se encuentran promovidos por la empresa, así como información de interés sobre la organización.
- **Redes sociales.** La empresa también puede ser ubicada por medio de las redes sociales, en Facebook, Twitter y YouTube, esto permite estar en una comunicación permanente con las personas interesadas en los servicios que ofrece La Empresa.

### *Recursos Humanos.*

Las funciones del área de recursos humanos se encuentran desarrolladas por la gerencia administrativa. Se encarga de reclutar y mantener a las personas dentro de la organización con la finalidad de que brinden lo mejor de sí para lograr las metas propuestas. Evalúa el desempeño, compensaciones al personal de ventas, salud y

bienestar general de los trabajadores. Prevé las necesidades futuras del personal según los planes de la empresa.

Cabe señalar, que La Empresa no cuenta con obreros en su planilla de pago, pues como lo indicamos líneas arriba, se contrata una constructora para la realización del proyecto; es decir, este servicio lo mantenemos tercerizado.

#### *Evaluación financiera.*

Realizada por al área administrativa, es una actividad importante a todo el proceso pues permitirá conocer los ingresos y egresos en los que incurre La Empresa.

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

A continuación, las actividades primarias con sus indicadores y su comparación con la industria:

El análisis de las actividades se ha realizado desde las cuatro perspectivas:

- Eficiencia
- Calidad
- Innovación
- Servicio

Se han identificado los indicadores para cada una de las variables y a través de ellos se realizó el análisis comparativo de La Empresa en relación con la competencia.

#### *Prospección.*

El resultado del análisis de esta actividad primaria, refleja que La Empresa presenta como fortalezas la mayor eficiencia y mejor calidad en la búsqueda del terreno y la realización de la evaluación financiera.

La Empresa en comparación con años anteriores, ha ido mejorando los procesos de estas dos actividades lo cual genera valor al producto final.

Sin embargo, la tercerización de la evaluación legal tiene unos días más de retraso con respecto a la competencia, y esto se debe a que forma parte de los acuerdos contractuales acordados con el estudio legal.

### ***Diseño del Proyecto.***

Tanto en el diseño arquitectónico como en el proceso del expediente de ingeniería (ambos tercerizados), La Empresa no tiene un control estrecho de sus procesos (no del resultado) lo cual genera un desfase y una debilidad que deberá ser atendida.

### ***Marketing, Ventas y Operaciones.***

Las sub actividades de esta actividad primaria se presentan como fortalezas y debilidades. En el caso de las primeras, están asentadas en la experiencia de los corredores y el trabajo estrecho con la gerencia comercial, lo cual ha hecho que se especialicen en el trabajo y realicen un seguimiento personalizados a cada cliente, agregando valor.

Las debilidades están relacionadas a la falta de soporte tecnológico para el control y seguimiento tanto en el proceso de venta y formalización de la misma, como del control de obra. La industria realiza esta actividad primaria en tiempo real, mientras que La Empresa presenta un desfase de días o semanas por no poder contar con un software adecuado.

***Entrega.***

El proceso de entrega de la unidad inmobiliaria y todo lo que involucra la entrega del bien a los clientes de La Empresa es una fortaleza que ha sido desarrollada a lo largo de los años. A diferencia incluso de empresas más grandes, su sistema de seguimiento y personalización han permitido que se realice en el tiempo más rápido de la industria sin presentar observaciones ni quejas de los clientes.

***Post Venta.***

Nuevamente la falta de un software que permita hacer un seguimiento de la base de datos de clientes marca una diferencia frente a nuestra competencia, elemento que si se integrará al programa de satisfacción post venta, que genera el plan de referidos, podría convertir esta actividad primaria como una fortaleza en su conjunto.

**6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor**

Analizando cada punto de la cadena de valor, lo hemos cruzado con las competencias con las que cuenta la industria. En este caso son eficiencia, calidad, innovación y servicio. A continuación, lo veremos de manera detallada punto por punto para poder analizar si estamos bien o no frente a la competencia (ver Tabla 6.1):

Tabla 6.1

*Indicadores de eficiencia*

	Actividad	Eficiencia			
		Indic.	Resultado empresa	Resultado competec.	F. ó D.
Prospección	Búsqueda del terreno	Días de búsqueda	45 días	60 días	Fortaleza
	Evaluación financiera	Días de Revisión del área financiera/1000 M2	3 días	5 días	Fortaleza
	Evaluación legal	Días de Revisión del área legal/1000 M2	5 días	2 días	Debilidad
	Formalización	Días de formalización de contrato/100 M2	2 semanas	2 semanas	-
Diseño	Arquitectura	Días de Desarrollo del proyecto/100 M2 de área construida	5 días	3 días	Debilidad
	Ingeniería	Días de Desarrollo del expediente técnico del proyecto/100 M2	5 días	3 días	Debilidad
	Costos y presupuestos	Días de desarrollo del expediente de valorización de la obra/100 M2	7 días	7 días	-
	Crédito promotor	Días de aprobación por parte del banco	30 días	30 días	-
Marketing, Vtas y Operaciones	Investigación de precios	Veces que se revisan los precios de los departamentos para ajustes.	6	6	-
	Plan comercial	# días de implementación del plan comercial / 100 M2	2 semanas	3 semanas	Fortaleza
	Proceso de ventas	Días que demora concretar una venta desde que un cliente es captado hasta el compromiso de compra.	30 días	40 días	Fortaleza
	Departamento piloto	Número de departamentos pilotos por proyecto	0.5	1	Debilidad

	Plan de medios	Medios de información utilizados.	3	2	Fortaleza
	Sala de ventas	Sala de ventas implementada por proyecto	1	1	-
	Auditoría de obra	Número de observaciones encontradas por auditoría hecha	2	1	Debilidad
	Control administrativo y financiero de obra	Importe Total utilizado / Presupuesto programado del proyecto	90%	100%	Fortaleza
Entrega	Entrega del departamento	Días reales / Días acordados	1	0.9	Fortaleza
	Conformidad de obra	Tiempo que demora en obtenerse la conformidad de obra	60 días	60 días	-
	Independización	Tiempo que demora en obtenerse la independización	120 días	120 días	-
Post Venta	Manejo de garantías	Cuenta con protocolo de entrega del inmueble	Si	Si	-
	Manejo de clientes	Clientes contactados luego de la entrega de los departamentos	100%	100%	-

Nota: Evaluación propia

Nos podemos dar cuenta claramente que la empresa no es eficiente en cuanto a la competencia con respecto a sus indicadores principales. Básicamente falla en el diseño, y en la post venta mantiene niveles similares a la competencia. En cuanto al diseño del proyecto (desarrollo) se demoran 2 días más que la competencia debido a que no se cuenta con un arquitecto o ingenieros dentro de la planilla y eso hace que se tenga que tercerizar este proceso. Es por eso que dentro de nuestro plan se está considerando tener una planilla que tome estos recursos como parte del personal de La Empresa.

En relación con los indicadores de Calidad, estos han sido analizados y presentados para La Empresa (ver Tabla 6.2).

Tabla 6.2

## Indicadores de Calidad

Actividad		Calidad			
		Indic.	Resultado empresa	Resultado competec.	F. ó D.
Prospección	Búsqueda del terreno	Cantidad de terrenos viables/proyectos iniciados	2	3	Fortaleza
	Evaluación financiera	Rentabilidad Proyectada/ Rentabilidad Final	0.95	0.8	Fortaleza
	Evaluación legal	Observaciones al proyecto en RRPP	3	1	Debilidad
	Formalización	Observaciones a la formalización	2	2	-
Diseño	Arquitectura	Observaciones al proyecto antes de Licencia	2	1	Debilidad
	Ingeniería	Observaciones Técnicas	2	1	Debilidad
	Costos y presupuestos	Presupuesto Final/Presupuesto Inicial	1.2	1.1	Debilidad
	Crédito promotor	Monto solicitado/Monto aprobado	0.95	1	Debilidad
Marketing, Vtas y Operaciones	Investigación de precios	Cantidad de información recibida	> 80%	> 70%	Fortaleza
	Plan comercial	Cuota Venta / Venta Real	0.95	0.85	Fortaleza
	Proceso de ventas	-	-	-	-
	Departamento piloto	Nivel de satisfacción de departamento piloto / departamento entregado (encuesta post entrega)	Muy satisfecho	Muy Satisfecho	Debilidad
	Plan de medios	Retorno de clientes por medios	No	Si	Debilidad
	Sala de ventas	-	-	-	-
	Auditoría de obra	Número de observaciones subsanadas a tiempo.	100%	100%	-

	Control administrativo y financiero de obra	Número de observaciones subsanadas a tiempo.	100%	100%	-
Entrega	Entrega del departamento	Proceso estandarizado	No	Si	Debilidad
	Conformidad de obra	Número de observaciones que se tienen por subsanar por proyecto	8	6	Debilidad
	Independización	Número de observaciones documentarias que se tienen por subsanar por proyecto.	3	3	-
Post Venta	Manejo de garantías	Nivel de satisfacción (encuesta)	Muy satisfecho	Muy Satisfecho	-
	Manejo de clientes	Procedimiento establecido para realizar una llamada de calidad.	No	No	-

Nota: Evaluación propia

Con respecto a la calidad tanto en arquitectura, ingeniería y costos y presupuestos se está por debajo de los demás competidores debido a que La Empresa se demora un día más en levantar las observaciones técnicas del proyecto respecto a la competencia, presentándose también por ello demoras en la elaboración del presupuesto. El problema radica básicamente en que la empresa constructora no contrata los ingenieros suficientes por proyecto, quienes deben encargarse del desarrollo técnico del proyecto (evaluación sanitaria, defensa civil e instalaciones eléctricas); en adición, contratan también un arquitecto encargado de diseñar las construcciones que se realizarán y eso puede retrasar también el tiempo de respuesta en tanto este recurso no llegue a tiempo.

En relación con los indicadores de Innovación, se puede visualizar el análisis realizado para La Empresa (ver Tabla 6.3):

Tabla 6.3

## Indicadores de Innovación

Actividad		Innovación			
		Indic.	Resultado empresa	Resultado competec.	F. ó D.
Prospección	Búsqueda del terreno	Técnicas utilizadas para la ubicación de terrenos	No	Si	Debilidad
	Evaluación financiera	Técnicas de evaluación financiera de vanguardia	No	No	-
	Evaluación legal	Uso de recursos digitales del Estado	No	Si	Debilidad
	Formalización	Uso de recursos digitales del Estado	No	Si	Debilidad
Diseño	Arquitectura	Aplicación de nuevas tendencias arquitectónicas en el Diseño	No	Si	Debilidad
	Ingeniería	Diseños siguen patrones establecidos	No	Si	Debilidad
	Costos y presupuestos	Pagos realizados vía web	Si	Si	-
	Crédito promotor	-	-	-	-
Marketing, Vtas y Operaciones	Investigación de precios	-	-	-	-
	Plan comercial	Aplicación de marketing emocional	No	Si	Debilidad
	Proceso de ventas	-	-	-	-
	Departamento piloto	Uso de tecnología	No	No	-
	Plan de medios	Uso de medios no tradicionales	Si	No	Fortaleza
	Sala de ventas	Medios innovadores usados en la sala de ventas	No	Si	Debilidad
	Auditoría de obra	-	-	-	-
	Control administrativo y financiero de obra	-	-	-	-
Entrega	Entrega del departamento	Manual de garantías del departamento entregado	Si	No	Fortaleza
	Conformidad de obra	Requerimiento de conformidad de obra realizado vía web	No	No	-
	Independización	-	-	-	-
Post Venta	Manejo de garantías	-	-	-	-
	Manejo de clientes	Implementación de CRM	No	Si	Debilidad

Nota: Evaluación propia

En cuanto a la innovación, a excepción del Plan de Medios y la Entrega del Departamento, La empresa no cuenta con ningún punto a favor. Esto es básicamente porque La empresa está conforme con lo que tiene sin saber que más adelante la tecnología les será vital para seguir existiendo en el sector. Por ejemplo, en el caso de la búsqueda del terreno La Empresa diseña y promueve la venta de departamentos, más no los construye, por ellos la actividad de “búsqueda del terreno” es considerada principal, pues una vez ubicado, se procede a su evaluación; por lo tanto, al no tener una constructora le demanda más tiempo a la empresa.

En relación con los indicadores de Servicio, se puede visualizar el análisis realizado para la empresa (ver Tabla 6.4).

Tabla 6.4

*Indicadores de Servicio*

Actividad		Servicio			
		Indic.	Resultado empresa	Resultado competec.	F. ó D.
Prospección	Búsqueda del terreno	-	-	-	-
	Evaluación financiera	-	-	-	-
	Evaluación legal	-	-	-	-
	Formalización	-	-	-	-
Diseño	Arquitectura	-	-	-	-
	Ingeniería	-	-	-	-
	Costos y presupuestos	-	-	-	-
	Crédito promotor	Entidad financiera de interés para el cliente	Si	Si	-
Marketing, Vtas y Operaciones	Investigación de precios	-	-	-	-
	Plan comercial	-	-	-	-
	Proceso de ventas	Atención de consultas a tiempo	Si	Si	-
	Departamento piloto	Diseño de experiencia	No	No	-
	Plan de medios	-	-	-	-
	Sala de ventas	Experiencia de los clientes	Buena	Buena	-
Marketing, Vtas y Operaciones	Auditoría de obra	-	-	-	-
	Control administrativo y financiero de obra	-	-	-	-

Entrega	Entrega del departamento	Solución de reclamos en los tiempos acordados.	Si	No	Fortaleza
	Conformidad de obra	-	-	-	-
	Independización	Transparencia en el proceso de independización	No	Si	Debilidad
Post Venta	Manejo de garantías	Personalización y seguimiento	Si	No	Fortaleza
	Manejo de clientes	Cliente satisfecho con el departamento entregado.	Si	Si	-

Nota: Evaluación propia

Una debilidad importante e identificada en nuestro análisis, tiene que ver con la Transparencia en el proceso de independización. Es importante decirle a nuestro cliente los plazos y tiempos que demora este trámite para no crear expectativas y malos entendidos respecto a lo que él espera recibir.

#### **6.4 Determinar las competencias de la empresa.**

Pese a ver muchas debilidades en el capítulo anterior, también se pueden observar algunas competencias positivas que se deben resaltar para ver que en parte La Empresa es más fuerte ante la competencia. En términos generales las competencias de La Empresa son las siguientes:

##### ***Prospección.***

Debido a tener más de 10 años en el sector se han logrado tener muchos contactos para poder realizar una buena búsqueda de terreno, lo que nos da una ventaja competitiva frente a los demás.

Luego de haberse ubicado un terreno en el que se podría construir, se envía esta información al área de Administración y finanzas, él mismo que solicita apoyo al área Legal y Financiera para saber si es posible la adquisición del predio.

##### ***Marketing, ventas y operaciones.***

Somos eficientes realizando la implementación del plan comercial debido al equipo técnico que trabaja en la empresa, los cuales están comprometidos en cumplir con los objetivos antes de lo pactado. En cuanto al servicio, La Empresa brinda una atención personalizada a todos los clientes.

La empresa desarrolla una investigación de mercado muy básica, generalmente los datos utilizados se desprenden de las solicitudes realizadas por los mismos clientes y en base a tendencias del mercado.

Respecto al plan comercial, La Empresa estudia las características del proyecto, y a partir de ello, se define dónde y cómo se promocionará.

Los agentes inmobiliarios son las personas encargadas de la búsqueda del terreno, captación de clientes y posterior venta de los inmuebles; en La Empresa son personas altamente comprometidas con su trabajo y muy reconocidas en la organización.

### ***Entrega.***

La Empresa siempre trata de brindar el lugar más cómodo a sus clientes para la venta de los departamentos y eso está comprobado con el resultado de las encuestas de calidad que realizan a sus clientes. Si bien es cierto el departamento piloto no es de lujo, se les brinda lo mejor a los clientes y eso lo ven como una ventaja adicional.

Esta actividad es muy importante en el proceso puesto que es la culminación de todos los anteriores, en esta etapa el cliente recibe su vivienda y se realiza con el permatente apoyo de un abogado.

### ***Post-venta.***

Cuenta con un protocolo de entrega de inmueble que muy pocas empresas lo tienen en el mercado.

Posterior al análisis que estamos realizando se deberán mejorar varios indicadores en la empresa para poder ser competitiva en el mercado; sin embargo, todo esto dependerá de los accionistas.

### 6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

A partir del Benchmarking hemos cruzado las fuentes de ventaja competitiva con las actividades clave de La Empresa, y en esta acción se determinó cuáles son las ventajas sobre las cuales puede sostener su desarrollo y generar mejores beneficios (ver Tabla 6.5).

Tabla 6.5

*Matriz para la identificación de la Ventaja Competitiva*

	Actividad	Es algo único?	Es fácil de imitarnos?	Agrega Valor al negocio?	Si alguien quiere hacerlo, es costoso?	Puntaje
Prospección	Búsqueda del terreno	+	X	+	+	3
	Evaluación financiera	x	X	+	x	1
Marketing, Vtas y Operaciones	Investigación de precios	x	X	+	+	2
	Plan comercial	+	+	+	+	4
	Proceso de ventas	x	+	+	+	3
	Plan de medios	x	+	+	+	3
	Control administrativo y financiero de obra	x	X	+	+	2
Entrega	Entrega del departamento	+	X	+	x	2
Post Venta	Manejo de garantías	x	+	+	+	3

Nota: Evaluación propia

En este aspecto, se considera fundamental lo siguiente:

1. Plan comercial.

Este aspecto se define como la buena capacidad que tiene la empresa para sobre la marcha mejorar las condiciones de precios de los inmuebles que tiene para la venta. Esta es una tarea repetitiva y se realiza varias veces al año, en tanto deban realizarse ajuste a los valores de los predios.

2. Búsqueda del terreno.

La empresa tiene una buena capacidad para encontrar terrenos en ubicaciones viables de edificar y el expertis para realizar evaluaciones financieras que determinen que dichos terrenos se desarrollarán en proyectos inmobiliarios que generen valor a la organización.

3. Proceso de ventas.

Se considera esta actividad como importante dado que La Empresa tiene un proceso único para llegar a sus clientes al momento de concretar una venta, y darle seguimiento a los prospectos con los cuales cuenta en cartera.

4. Plan de medios

El uso de medios televisivos le da a La Empresa un elemento diferenciador respecto a la competencia.

5. Manejo de garantías

Los proyectos en la empresa se entregan a satisfacción del cliente y en tanto haya alguna mejora que realizar posterior a la entrega, esta se coordina con la constructora para que sea atendida de forma rápida y segura.

## 6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

Tomando en cuentas las actividades clave de La Empresa, en relación a su cadena de valor, y relacionando estas con sus competidores se pueden definir fortalezas y debilidades que ayuden a preparar la matriz EFI (ver Tabla 6.6):

Tabla 6.6

### *Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Fortalezas</b>			
F1. Adecuada evaluación financiera	0.10	4	0.38
F2. Obtención de buenos terrenos	0.10	4	0.38
F3. Planes comerciales a la medida	0.06	3	0.17
F4. Adecuado manejo de medios	0.06	4	0.23
F5. Proceso de control de obra bien llevado	0.04	3	0.12
F6. Buen proceso efectivo de entrega	0.06	4	0.23
F7. Adecuado manejo de garantías	0.08	3	0.23
F8. Proceso de ventas funcional	0.02	3	0.06
<b>Debilidades</b>			
D1. Velocidad de la evaluación legal y financiera	0.06	1	0.06
D2. Diseño arquitectónico y de ingeniería	0.10	2	0.19
D3. Costos elevados por contratación de constructoras	0.10	2	0.19
D4. Deficiente manejo de la satisfacción del cliente	0.04	1	0.04
D5. Observaciones en auditoría de obra	0.04	2	0.08
D6. Sin medios de venta alternativos (departamento piloto)	0.04	1	0.04
D7. Observaciones en conformidad de obra	0.08	2	0.15
D8. Deficiente gestión de independizaciones	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.67</b>

Nota: Evaluación propia

Según Fred R. David en su libro *Concepto de Administración Estratégica* décimo cuarta edición (2009), nos brinda una metodología para llevar a cabo en 5 pasos los cuales son:

1. Se hace una lista de los factores de éxito que se logran identificar en el proceso de la auditoría interna. Se toma entre diez y veinte factores de éxito los cuales deben incluir tanto fortalezas como debilidades (en ese orden).
2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores de éxito relacionados con la industria. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Los factores que se consideren tendrán más importancia en el resultado final, deberán llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores de éxito a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación =2), una fortaleza menor (calificación=3) o una fortaleza mayor (calificación=4).
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente y se obtiene una calificación ponderada para cada variable.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable y se determina el total ponderado de la organización. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

La ponderación realizada en la matriz EFI se basa en el conocimiento que tiene La Empresa de sus actividades de negocio y de la Competencia.

Luego de tomar en cuenta lo mencionado nos encontramos frente a un resultado global de 2.67; esto de forma ligera se puede interpretar como que La Empresa tiene fortalezas muy bien establecidas, pero deberá tomar en cuenta las debilidades identificadas para que sean subsanadas posteriormente.

### ***Fortalezas.***

#### **Velocidad de la evaluación financiera.**

La empresa actualmente opera solo en la capital, y en la misma la escasez de terrenos desarrollables es un problema generalizado; por tanto, los terrenos aptos para hacer buenos negocios deben ser adquiridos a la brevedad posible.

#### **Obtención de buenos terrenos.**

La Empresa realiza un eficiente proceso de búsqueda de terrenos, para lo cual cuenta con una red de contactos que pueden referir propiedades que pueden ser aprovechadas para desarrollar nuevos proyectos.

#### **Planes comerciales a la medida.**

Realizar adecuados ajustes de precios a los departamentos ofrecidos, es una actividad que facilita a La Empresa a tener siempre una oferta actualizada por los departamentos que tiene en cartera.

#### **Adecuado manejo de medios.**

El manejar medios televisivos para la publicidad, le brinda a La Empresa un elemento diferenciador con respecto a su competencia directa.

#### **Proceso de control de obra bien llevado.**

La empresa tiene un adecuado control con respecto a lo que se presupuesta para cada proyecto. Esto le permite obtener ahorros significativos los cuales les dan un mejor margen de utilidad.

**Buen proceso efectivo de entrega.**

La entrega de los departamentos se otorga en los tiempos y plazos acordados entre La Empresa y los clientes. Muchas veces el Gerente General es responsable de realizar directamente esta actividad, lo cual muestra a los clientes el grado de compromiso que se tiene con ellos.

**Adecuado manejo de garantía.**

En tanto se presenten reclamos por los departamentos entregados, existe un compromiso claro de La Empresa de resolver estos reclamos de manera rápida y que la respuesta sea de satisfacción de los clientes.

**Proceso de ventas funcional.**

Ha habido mejoras respecto a los tiempos que demoraba concretar una venta con los clientes de La Empresa. Este tiempo se ha reducido de forma importante, lo cual facilita una venta transparente y rápida.

***Debilidades.***

**Velocidad de la evaluación legal y financiera**

Los tiempos que se demora la evaluación legal y financiera está por encima de lo que actualmente la competencia ofrece. Este debe ser un punto por atender que tiene La Empresa dentro de un plan de acción a realizar.

**Diseño arquitectónico e ingeniería.**

La calidad y seguridad de los proyectos de La Empresa son una debilidad frente a sus competidores, esto se derivará necesariamente en clientes que prefieran otras opciones; tomando en cuenta que el cliente realmente no es sensible a pequeñas variaciones de precios.

**Costos elevados por contratación de constructores.**

La Empresa al no encargarse de la parte operativa de la construcción, tiene que contratar a otras empresas que en su estructura de costos tendrán un margen por su labor. Esto necesariamente encarecerá los costos y por tanto resultará en un margen menor para La Empresa o en la venta de inmuebles a mayor costo frente a los competidores.

**Deficiente manejo de la satisfacción del cliente.**

No se cuenta con un proceso automatizado para el manejo de clientes. La Empresa no cuenta con un CRM que le permita hacer un mejor control y seguimiento operativo de las actividades relacionadas con sus clientes.

**Observaciones en auditoría de obra.**

El nivel de observaciones de los procesos de auditoría de obra es superior a lo que actualmente la competencia maneja. Esto podría poner en retrasos los proyectos en tanto no sean subsanados a tiempo.

**Sin medios de venta alternativos (departamento piloto).**

La Empresa no desarrolla para todos sus proyectos un departamento piloto. Esto de alguna manera lo pone en desventaja respecto a la competencia quienes si lo ofrecen para sus clientes.

**Observaciones en conformidad de obra.**

Los plazos relacionados con la conformidad de las obras y las observaciones que se tienen por subsanar pueden ser mayores a lo que la competencia normalmente realiza.

**Deficiente gestión de las independizaciones.**

Debe haber mayor claridad con los clientes al momento de informarles los tiempos y plazos en los que se van a obtener los documentos relacionados con las independizaciones. La Empresa debe evitar crear expectativas en los clientes que no dependan de ella, siendo responsable un tercero (p.e. la municipalidad).

## CAPITULO VII

### **Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias**

Dentro del marco del diagnóstico realizado a LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. se infiere que parte de los problemas que presenta se derivan de una ausencia de objetivos y sus consecuentes estrategias para llegar a los mismos.

Bajo la premisa de generar un orden, mayor valor, comprometer al cambio de cultura y sostener a la organización en el tiempo, el presente capítulo pretende empezar con propuestas de objetivos que definan el rumbo competitivo de LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. para luego asentar las mismas en estrategias empresariales.

#### **7.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.**

Una organización está compuesta por personas, parte de las habilidades de un gestor es dirigir a las personas hacia un rumbo. En el contexto de que cualquier organización buscará generar valor, se considera que los objetivos estratégicos deben ir en la misma dirección; no obstante se busca que los mismos cubran las falencias de la organización en busca de mejorar su capacidad competitiva.

##### ***7.1.1 Objetivos estratégicos.***

Los objetivos de La Empresa se plantean a partir de la información que se conoce de la misma y la coherencia de los mismos con la visión y misión que se propone. Además se definirán indicadores para poder llevar el control de los mismos y que La Empresa pueda controlar los resultados.

*Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.*

Los Objetivos estarán dirigidos a toda la organización, haciendo énfasis en ciertas áreas funcionales, el alcance de los mismos es a todos aquellos que se vean afectados por la declaración que se presente.

*Objetivo Estratégico N° 1*

*Incrementar el ROE en un 10 % anual desde diciembre 2018.*

Indicadores:

- Utilidad sobre cantidad de clientes.
- Porcentaje de los costos operativos sobre las ventas.
- Porcentaje de utilidad por propiedad vendida.

*Objetivo Estratégico N° 2*

*Mejorar el grado de satisfacción de los clientes implementando al 100% el sistema CRM a fines del 2016.*

Indicadores:

- Porcentaje de implementación del sistema.
- Prueba de funcionamiento del sistema.

*Objetivo Estratégico N° 3*

*Desarrollar un modelo de negocio que permita gerenciar integralmente los proyectos desde su concepción, desarrollo y entrega a fines de 2016.*

Indicadores:

- Nivel de desarrollo del modelo.
- Porcentaje de avance de implementación.
- Perfil de los candidatos frente a perfil del puesto.

*Objetivo Estratégico N° 4*

*Alinear la cultura organizacional al nuevo modelo de negocio, logrando un incremento de dieciséis puntos en la encuesta de cultura a Julio de 2017.*

Indicadores:

- Nivel de participación de la encuesta.
- Resultados de la encuesta.
- Niveles de crecimiento por grupo de análisis.

### ***7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos.***

A favor de conocer si los objetivos mantienen estándares adecuados, se usa la metodología SMART para su evaluación.

- S - Específicos.
- M - Medibles
- A - Alcanzables.

- R - Retadores.
- T - Tiempo definido.

Tabla 7.1

*Verificación Metodología “Smart”*

Objetivos Estratégicos	S	M	A	R	T
Incrementar el ROE en un 10% para diciembre de 2018	Si	Si	Si	Si	Si
Mejorar el grado de satisfacción de los clientes implementando al 100% el sistema CRM a fines del 2016	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollar un modelo de negocio que permita gerenciar integralmente los proyectos desde su concepción, desarrollo y entrega a fines de 2016	Si	Si	Si	Si	Si
Alinear la cultura organizacional al nuevo modelo de negocio, logrando un incremento de dieciséis puntos en la encuesta de cultura a Julio de 2017	Si	Si	Si	Si	Si

*Nota.* Evaluación propia.

## 7.2 Diseño y formulación de estrategias.

La perspectiva más adecuada para definir estrategias es usar modelos y matrices que apoyen a su formulación. Para dicho fin se necesita conocer información relevante de La Empresa y tener la capacidad de abstraerla en puntos críticos que apoyaran la creación de estrategias que posteriormente La Empresa aplicara y evaluara.

### 7.2.1 Modelo Océano Azul

Para poder establecer un “océano azul” el libro de W. Chan y Renée Mauborgne (1984) habla de 4 acciones básicas. El primero es de crear nuevos espacios de consumo es decir la reconstrucción de las fronteras dentro de un mercado, el segundo punto es eliminar lo que no tiene valor para la empresa, el tercero es ir mas allá de la demanda que

actualmente existe y por último reducir algunas acciones para poder aplicar la estrategia correcta. Posterior a lo mencionado se comenzará a ver el océano rojo en donde se encuentran las empresas del sector y posteriormente el océano azul que es hacia donde La Empresa desea llegar. Se puede observar en la Figura 7.1 como está la industria y la estrategia actual de la empresa.

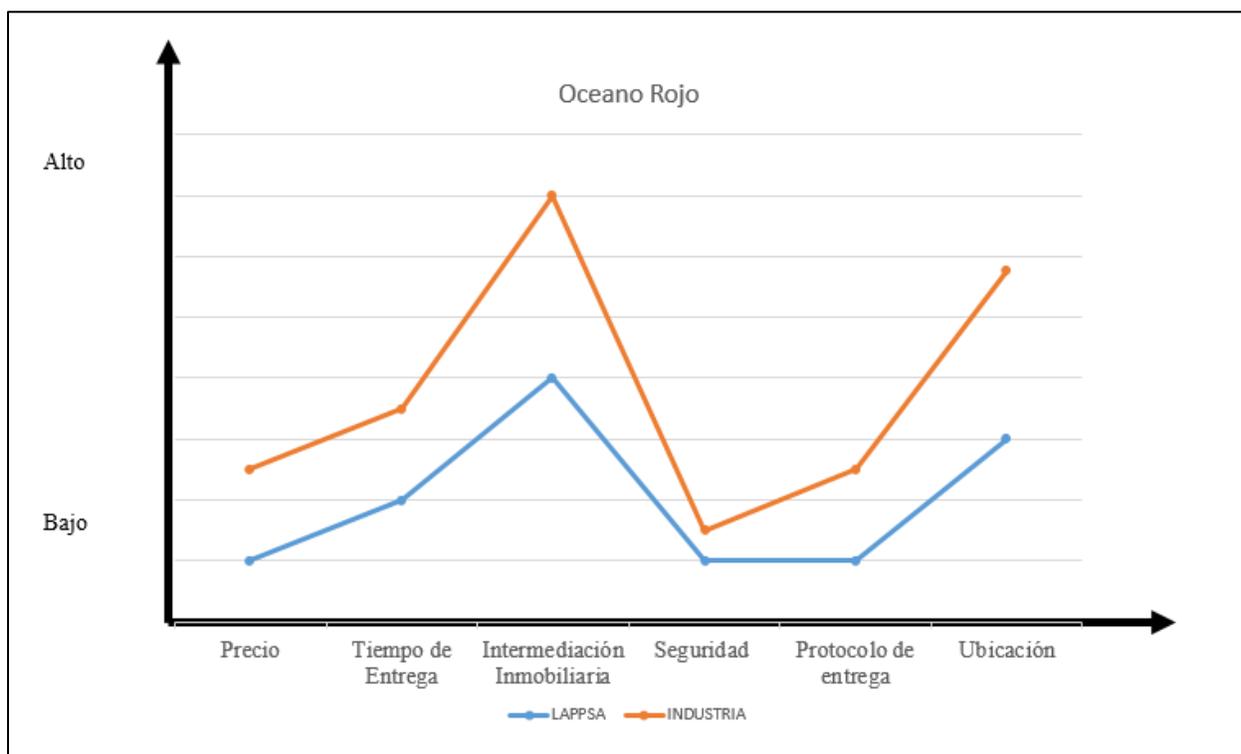


Figura 7.1: Estrategia de la Industria y La Empresa

Cómo se aprecia en el lienzo antes mostrado, la empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo y se puede apreciar que hace lo mismo que la industria, lo que la teoría llama un océano rojo. En este sentido, se puede apreciar que los atributos álgidos de análisis son:

- Tiempo de Entrega: La industria analizada y la empresa están en un punto normalmente medio en este atributo.

- Intermediación Inmobiliaria: Este atributo muestra también cruces en el área media en referencia a La Empresa y la industria.

El resto de los atributos serán de análisis enfocando los mismos a buscar un océano azul, es decir un ambiente de menor intensidad competitiva que favorezca a las partes. El análisis se realiza con una matriz que elimina, reduce, incrementa o crea los atributos.

### 7.2.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Para empezar a analizar el Océano Azul de La Empresa, se recomienda generar el lienzo de la empresa sin considerar a los competidores; de manera tal que se puede evaluar cuáles son los atributos más importantes para La Empresa (Ver Figura 7.2).

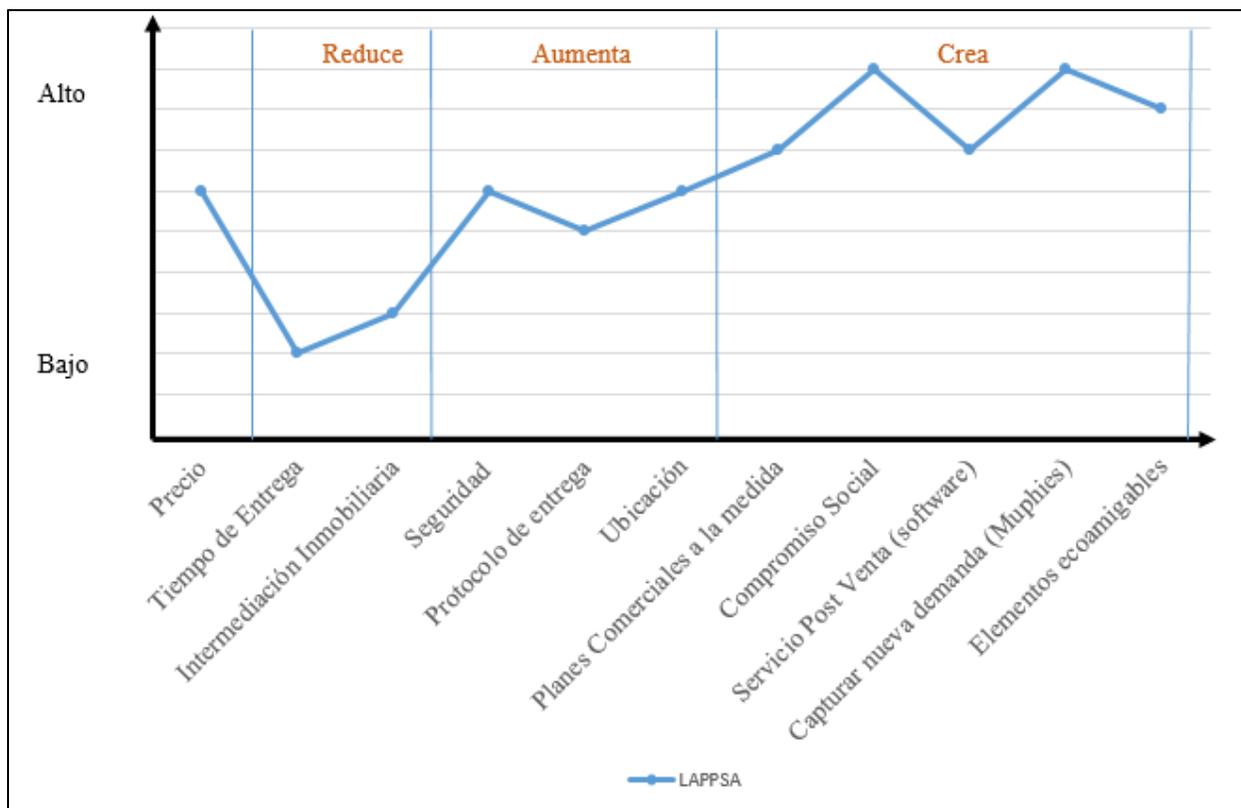


Figura 7.2: Lienzo Océano Azul de La Empresa

### 7.2.1.2 Lienzo de la estrategia de la industria

En contraste con la información particular de La Empresa, se debe analizar el lienzo de la industria. En el mismo se consideran los mismos atributos que se usaron para el análisis particular de La Empresa (Ver Figura 7.3)

Con el lienzo se busca conocer las características del mercado.

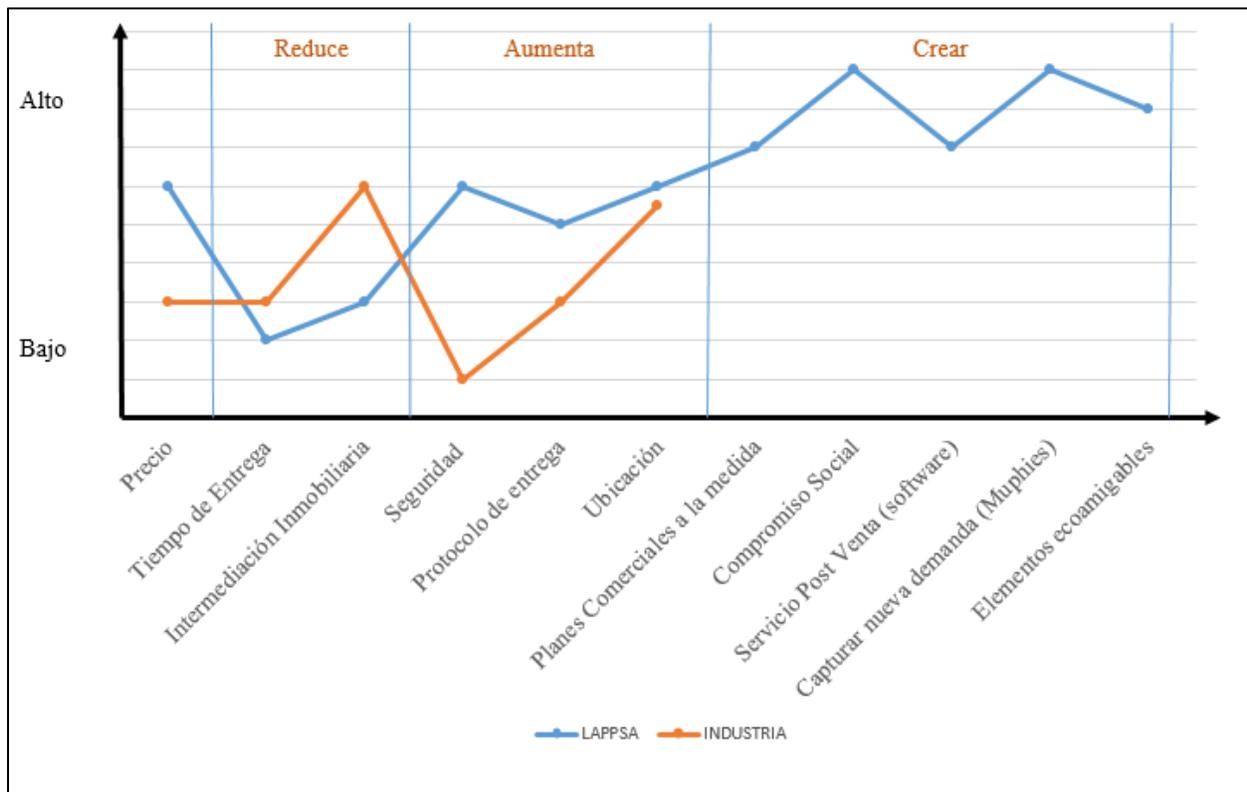


Figura 7.3: Lienzo Océano Azul de la Industria

### 7.2.1.3 Matriz (eliminar, reducir, aumentar, crear)

En este punto analizaremos la matriz resultante para ver que necesitamos eliminar, aumentar, reducir o crear.

Tabla 7.2:

*Matriz Resultante – Océano Azul (Eliminar, reducir, aumentar, crear)*

Elimina	Reducir
	Tiempo de Entrega
	Intermediación Inmobiliaria
Aumentar	Crear
Precio	Planes Comerciales a la medida
Seguridad	Compromiso Social
Protocolo de entrega	Servicio Post Venta (software)
Ubicación	Capturar nueva demanda (Muphies)
	Elementos eco amigables

*Nota.* Evaluación propia.

### ***7.2.2 Matrices de formulación de estrategias***

Las matrices son herramientas de apoyo para generar estrategias en las organizaciones, ya que con un adecuado análisis darán información directa de estrategias recomendables para cada situación resultante.

#### ***7.2.2.1 Matriz FODA***

La Matriz FODA se basa en un análisis interno y externo de La Empresa y su entorno, para el caso en materia se deben analizar aquellas oportunidades y amenazas y su potencial relación con las fortalezas y oportunidades.

Se recalca que todos los factores delimitados en el FODA son coherentes con los analizados en las matrices EFE y EFI que fungen de información vital para el desarrollo que se muestra a continuación:

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Velocidad de la evaluación Financiera F2. Obtención de buenos terrenos F3. Planes comerciales a la medida  F4. Agentes Inmobiliarios Capacitados  F5. Control y auditoria de Obra efectivo F6. Buen proceso efectivo de Entrega F7. Solido historial crediticio F8. Habilidad de sus directivos para tomar decisiones rapidamente	D1. Velocidad de la evaluación Legal D2. Diseño arquitectonico y de ingeniería D3. Costos elevados por contratación de constructoras D4. Deficiente manejo de base de Datos y referidos D5. Deficiente gestión de cobranzas D6. Sin plan de sucesiones D7. Software de gestión desactualizado D8. Escasa diferenciación de sus productos
Oportunidades	F.O.	D.O.
O1. Implementación de Leasing para viviendas e incremento de la demanda O2. Desarrollo de los Centros Poblados Planificados O3. Necesidad de 600,00 nuevas viviendas en Lima en los próximos 10 años O4. Mayor dinamismo del Sector C impulsado por recuperación económica y estímulo a proyectos en este sector tanto en Lima como en Provincias O5. Enfoque en el diseño interior y en el paisajismo O6. Mayor uso de portales inmobiliarios y redes sociales en el negocio inmobiliario	F1. F2. F4. F7. F8/ O1. O2. O3. O4. Desarrollo de Mercados  F1. F2. F5. F6. F8. / O2. O5. O6. Desarrollo de Productos	D1. D2. D3. D8. / O1. O2. O3. O4. O5. Integración Vertical hacia Atrás
Amenazas	F.A.	D.A.
A1. Integración vertical hacia adelante de empresas constructoras A2. Incremento de la tasa de interés en soles y dólares A3. Incremento del tipo de cambio A4. Incremento en los precios en 8% a partir del segundo semestre A5. Aparición de nuevo segmento: Millennials y Muppies A6. Incorporación de la seguridad como elemento indispensable en los proyectos inmobiliario A7. Crecimiento de la demanda de viviendas en el exterior A8. Cambios en los procesos constructivos como la arquitectura modular A9. Crecimiento de la demanda de viviendas antisísmicas A10. Desarrollo de viviendas ecoamigables y con aplicación de la biometría A11. Uso de materiales y técnicas constructivas sostenibles y el uso del reciclaje de los materiales de construcción son valorados como ecológicamente responsables	F1. F2. F5. F6. F8 / A4. A5. A6. A8. A10 A11. Desarrollo de Productos  F7. F8. / A1. A4. A5. A6. A7. A8. A9. A10. A11. Integración Horizontal	D1. D2. D3. D8. / A1. A4. A5. A9. A10. A11 Integración Vertical hacia Atrás  D1. D2. D8. / A4. A5. A6. A8. A10 A11. Desarrollo de Productos

Figura 7.4: Matriz FODA Estratégico.

En el FODA mostrado (Ver Figura 7.4), tenemos en los cruces un total tres estrategias corporativas sugeridas para La Empresa.

Para tomar decisión de aquella que generé mayor valor, se recomienda efectuar otras matrices y evaluar la coherencia de todas con el rumbo estratégico de La Empresa.

#### *7.2.2.2 Matriz PEYEA*

Según Fred R. David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* (2009) en su décimo cuarta edición indica que la matriz PEYEA funge como herramienta que sugiere estrategias con la intención de aportar en la elección de la más apropiada para una organización. Ante esto se puede ver que existen cuatro cuadrantes con distintos tipos de estrategias recomendadas para cada uno:

- El primer perfil (cuadrante superior – lado izquierdo): Se basa en organizaciones con fortaleza financiera, no obstante mantienen una ventaja competitiva débil y el sector es estable o no crece.
- El segundo perfil (cuadrante superior – lado derecho): agresivo, empresa con fortaleza financiera y ventaja competitiva importante, en un sector en crecimiento.
- El tercer perfil (cuadrante inferior – lado izquierdo): defensivo, situación financiera y ventaja competitiva débiles, el sector se considera inestable y sin crecimiento.
- El cuarto perfil (cuadrante inferior – lado derecho): competitivo, situación financiera débil, ventaja competitiva fuerte en un sector inestable o con crecimiento.

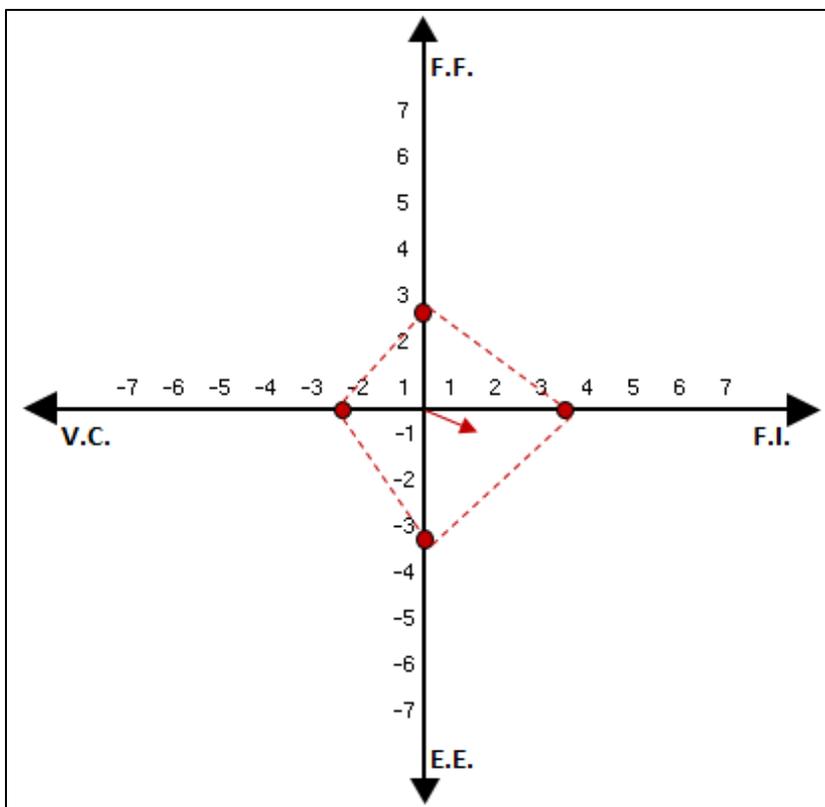


Figura 7.5. Matriz PEYEA

La matriz resultante para La Empresa se dirige al cuarto cuadrante (Ver Figura 7.5), teóricamente en este cuadrante uno debe tomar estrategias competitivas; estas son:

- Integración hacia atrás.
- Integración Horizontal.
- Desarrollo de productos.
- Desarrollo de mercados.
- Integración hacia adelante.
- Penetración de mercado

Para llegar a esta matriz se elabora previamente una tabla para tomar como referencia cada factor que afecta a las fuerzas respecto a su posición estratégica (Ver Figura 7.5)

Tabla 7.3

*Cuadro base - Matriz Peyea*

Fortaleza Financiera (FF)	+7 / +1	Estabilidad del Entorno	-1 / -7	
Retorno de los activos	2	Crecimiento económico	-4	
Apalancamiento	1	Tasa de inflación	-2	
Liquidez	3	Cambios tecnológicos	-4	
Capital de Trabajo	4	Rivalidad competitiva	-5	
ROI	4	Variabilidad de la demanda	-3	
Riesgo del negocio	2	Elasticidad precios demanda	-3	
		Barreras de Ingreso al mercado	-2	
<i>Promedio FF</i>	<i>2.67</i>	<i>Promedio EE</i>	<i>-3.29</i>	<i>-0.62</i>
Ventaja Competitiva (VC)	-1 / -7	Fortaleza de la Industria (FI)	+7 / +1	
Control sobre proveedores	-3	Potencial de crecimiento	5	
Calidad del producto/servicio	-1	Potencial de utilidades	4	
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad Financiera	2	
Lealtad del consumidor	-2	Facilidad obtención créditos	4	
Lealtad de los proveedores	-4	Facilidad de ingreso al mercado	3	
Conocimiento tecnológico	-3	Utilización de recursos	3	
Utilización de la capacidad	-1	Poder de negociación de productores	3	
<i>Promedio VC</i>	<i>-2.29</i>	<i>Promedio FI</i>	<i>3.43</i>	<i>1.14</i>

Nota. Elaboración Propia.

En el cuadro (Ver Tabla 7.3) se pueden ver los principales factores para determinar en qué perfil que La Empresa se ubica.

*Posición estratégica Interna:*

Fortaleza Financiera (FF): Según Cárdenas, Sanabria y Zegarra (2015) los factores más relevantes son que el retorno de activos tiene una calificación baja pues de acuerdo a los estados financieros que se analizaron, La Empresa posee gran cantidad de activos que

puede ser perjudicial, pues estos no son aprovechados de la manera eficiente, de tal manera que les permita obtener una mayor rentabilidad.

Otro factor importante es que el capital que La Empresa requiere es mucho mayor al que cuentan como disponible. Si bien trabajan con dinero de los propios clientes, pues las personas realizan pagos cuando se va a realizar proyectos. La Empresa necesita también realizar inversiones altas como la compra de terrenos, marketing, ventas, etc.

Ventaja Competitiva (VC): Según Cárdenas, Sanabria y Zegarra (2015) la participación de La Empresa en el mercado no es importante, ya que si bien no capta la mayor parte de este, tiene una cuota que le permite hacer que en este negocio pueda seguir creciendo.

El ciclo de vida de producto es un factor importante pues La Empresa está en una etapa de introducción – madurez.

*Posición estratégica externa:*

Estabilidad del entorno (EE): Según Cárdenas, Sanabria y Zegarra (2015) el crecimiento económico que se está dando en el Perú favorece que se puedan realizar proyectos inmobiliarios a gran escala, las personas tienen mayor capacidad y facilidad de obtener créditos hipotecarios.

Fortaleza de la Industria (FI): Según Cárdenas, Sanabria y Zegarra (2015) es el que posee mayor puntaje pues la industria tiene un potencial crecimiento que puede de hacer de La Empresa un negocio sostenible.

Se puede concluir de que de acuerdo a la ponderación en la matriz PEYEA, efectivamente La Empresa se encuentra en el cuarto cuadrante con un perfil competitivo, pues la calificación obtenida, el 1.14 (Ver Tabla 7.3) resultado de la resta de la ponderación promedio de la ventaja competitiva y fortaleza de la industria; mientras que el -0.62 (Ver Tabla 7.3) es resultante de la resta del promedio ponderado de la Fortaleza financiera y el de la estabilidad del entorno. Estas puntuaciones se ubican a La Empresa dentro del cuarto cuadrante como se ha visto reflejada con el gráfico de vectores.

La consistencia de este cuadrante con las estrategias y la coherencia con la misión y visión, promueve analizar las siguientes posibles estrategias corporativas:

- Integración hacia atrás.
- Integración Horizontal.
- Desarrollo de productos.
- Desarrollo de mercados.
- Integración hacia adelante.
- Penetración de mercado

#### *7.2.2.3 Matriz Interna Externa*

Lo que busca la matriz interna externa (en adelante IE) es relacionar las ponderaciones obtenidas de la matriz EFE y EFI y a partir de la misma poder recomendar estrategias adecuadas para su posterior ejecución y control.

Se presenta en nueve cuadrantes, de los cuales se subdividen en grupos de tres cada uno. Si la empresa se encuentra en el cuadrante uno, dos o cuatro se recomiendan

estrategias para crecer. Si la empresa se encuentra en el cuadrante tres, cinco o siete se recomiendan estrategias de resistencia, finalmente si la encuentra se encuentra en los cuadrantes seis, ocho o nueve se busca eliminar actividades.

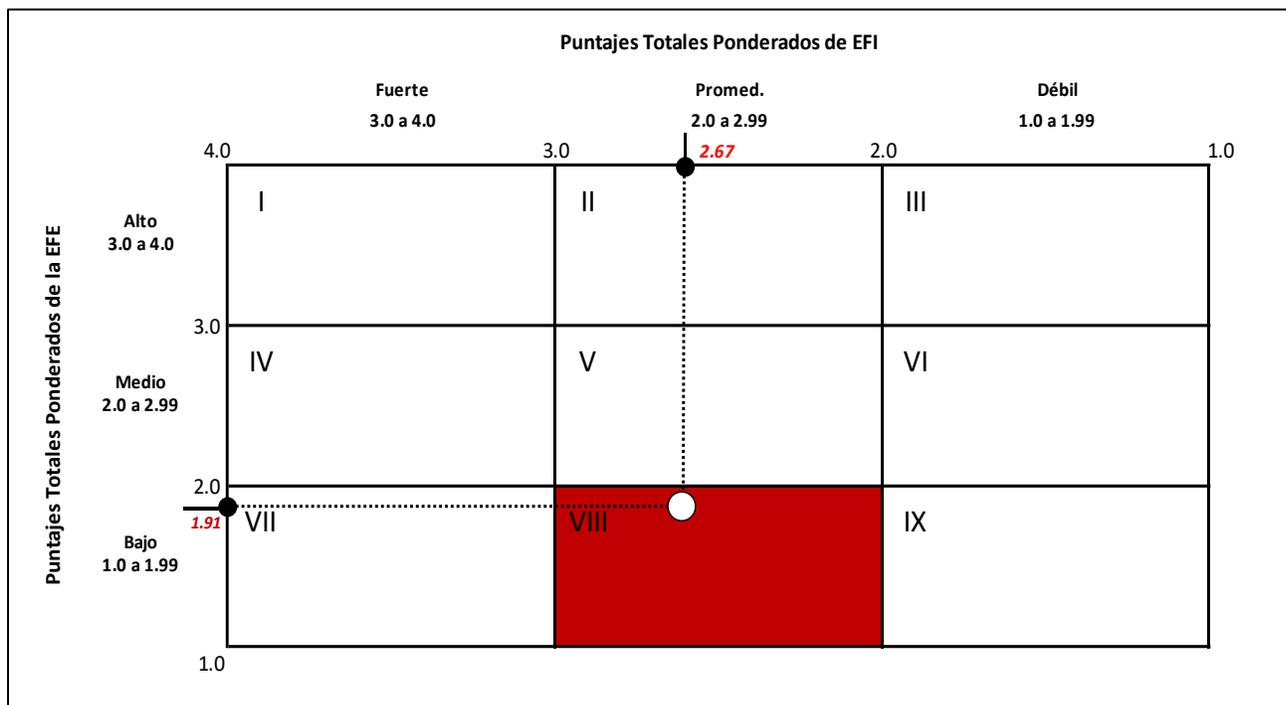


Figura 7.6. Matriz Interna Externa

Como se aprecia La Empresa se encuentra en el cuadrante VIII, las estrategias que sugieren para dicho cuadrante son:

- Recorte de Gastos
- Desinversión.

Este resultado muestra una posición competitiva distinta a los resultados de las matrices evaluadas con anticipación. El punto mostrado en la matriz (Ver Figura 7.6)

muestra una cercanía al segundo grupo de estrategias, en las que se recomienda la Penetración de Mercados y el Desarrollo de Productos.

#### *7.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group*

La matriz Boston Consulting Group (en adelante BCG) relaciona las variables relativas a la participación de mercado con la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, estos factores se deben tomar en cuenta por cada unidad estratégica de negocio de la empresa.

Para realizar la matriz BCG de La empresa, se ha enfocado el análisis a la unidad estratégica de negocio de Promotora Inmobiliaria.

#### *Participación relativa al mercado*

El factor se deriva de la razón de las ventas de La Empresa en relación a las ventas del mayor competidor. Para el caso, el mayor competidor es la empresa inversiones Pozo y Asociados.

Tabla 7.4

*Cuadro de participación relativa al mercado de Lappsa vs Inversiones Pozo y Asociados*

Empresa	Ventas 2015	Participación relativa al Mercado
Lappsa	S/. 2,736,365.00	
Pozo y Asociados	S/. 9,462,160.00	28,92%

Nota. Elaboración Propia

Como se observa (Ver Tabla 7.4) La Empresa tiene una participación relativa al competidor directo más grande del 12.54%.

*Tasa de crecimiento de las Ventas en la Industria*

Para este factor se toma en cuenta el crecimiento general de la industria de los últimos años analizados, por lo tanto se toma como referencia los años 2014 y 2015.

Tabla 7.5

*Cuadro de evolución de las ventas de la industria*

Año	Ventas en Unidades	Tasa de Crecimiento de la Industria
2014	16,930	
2015	10,808	-36.16%

Nota. Elaboración Propia

Con este cálculo se maneja que las ventas de inmuebles para vivienda, principal objeto de promoción de La Empresa, tuvo un decremento del 36.16% entre el año 2014 y 2015.

La matriz BCG tiene cuatro cuadrantes, cada uno de ellos lleva un nombre: (a) incógnitas, (b) estrellas, (c) vacas lecheras y (d) perros.



Figura 7.7. Matriz Boston Consulting Group

Como se refleja en la matriz (Ver Figura 7.7), La Empresa se encuentra en el cuarto cuadrante; esto es coherente con la información resultante de las matrices precedentes; no obstante se considera factible conciliar ciertas estrategias propias del cuadrante con las anteriores.

En tal sentido, se resume de la Matriz BCG (Ver Figura 7.7) que La Empresa tiene una baja generación de valor frente a la industria y además el mercado se encontró en los años precedentes con un decrecimiento de ventas.

Siguiendo con el análisis y basándose en tendencias, La Empresa está invirtiendo en proyectos de gran envergadura y además se proyecta que el sector crezca a la par del crecimiento del PBI, por tanto es consistente proponer las siguientes estrategias resultantes de la matriz BCG:

- Reducción de Gastos.
- Integración vertical hacia atrás.

- Desarrollo de productos.

Con esta premisa de análisis, se considera apropiada la estrategia de Integración vertical hacia atrás, ya que ofrece perspectivas de desarrollo apoyadas por el mercado.

#### *7.2.2.5 Matriz de la Gran Estrategia*

La matriz de la gran estrategia se basa en ubicar a La Empresa en uno de los cuatro cuadrantes, tomando como ejes de los mismos al crecimiento del mercado y la posición competitiva.

##### *Crecimiento del mercado*

En este aspecto se analiza la velocidad del crecimiento del mercado en el que se desenvuelve la empresa, para el caso en particular se maneja en un mercado que ha decrecido pero con proyecciones inmediatas de crecimiento.

##### *Posición Competitiva*

Como se ha analizado con otras matrices, la posición competitiva de La Empresa de análisis frente a otros competidores directos, se considera media - alta.

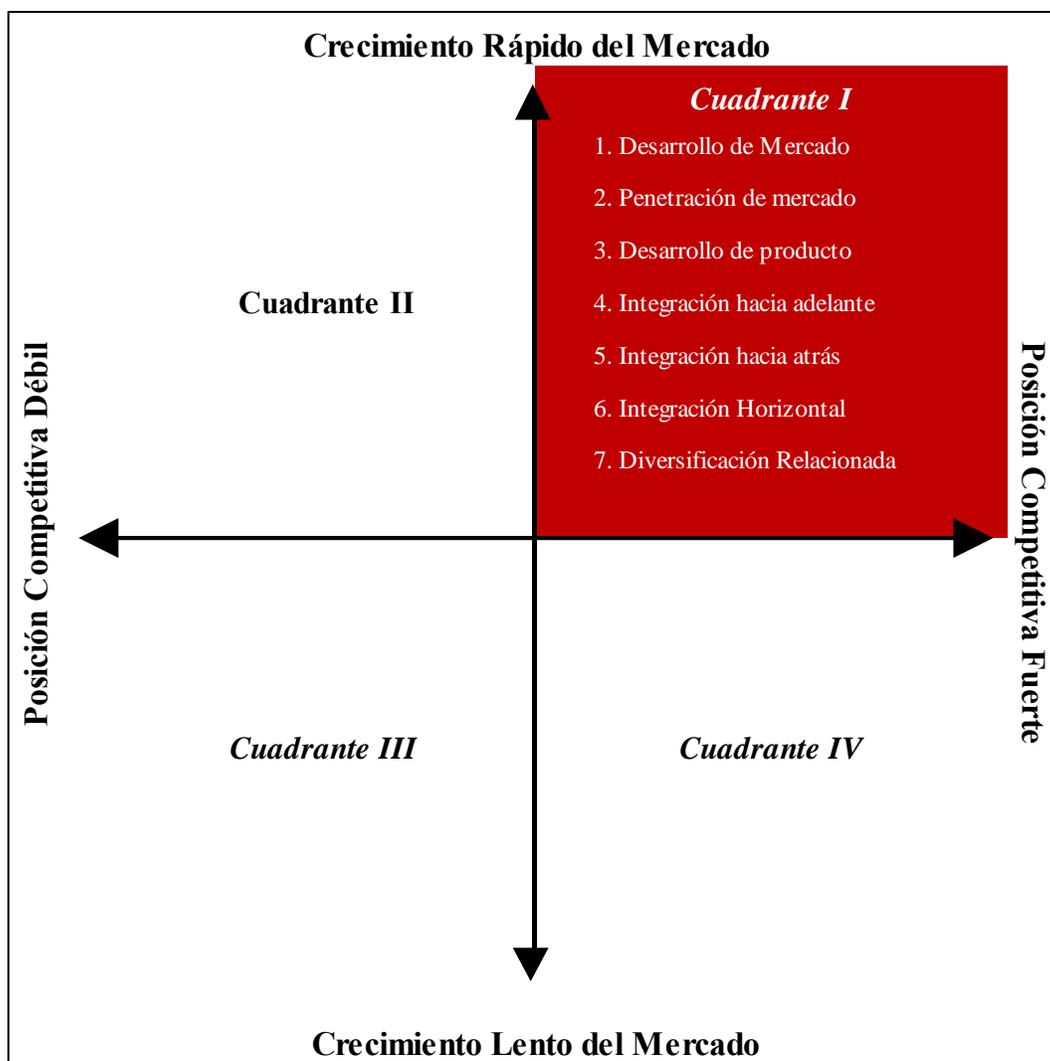


Figura 7.8. Matriz de la Gran Estrategia.

La matriz de la Gran Estrategia muestra (Ver Figura 7.8) que La Empresa se encuentra ubicada en el Cuadrante II, por lo tanto hay ciertas estrategias recomendadas.

- Desarrollo de Mercado.
- Penetración de Mercado.
- Desarrollo de Producto.
- Integración hacia adelante.
- Integración hacia tras.

- Integración horizontal.
- Diversificación relacionada.

### 7.3 Resumen de las estrategias formuladas

Los modelos y las matrices aplicadas han concluido en diversas estrategias resultantes para proponer implementar en La Empresa. A favor de tener un panorama más claro, se presenta una tabla con la relación entre las estrategias y las matrices.

Tabla 7.6

*Cuadro resumen de estrategias vs matrices*

Estrategias	Foda	Peyea	IE	BCG	GE	Total
Desarrollo de Mercado	Si	Si			Si	3
Desarrollo de Producto	Si	Si		Si	Si	4
Integración Vertical hacia Atrás	Si	Si		Si	Si	4
Integración Vertical hacia Adelante		Si			Si	2
Integración Horizontal		Si			Si	2
Penetración de mercado		Si			Si	2
Recorte de Gastos			Si	Si		2
Desinversión			Si			1
Diversificación Relacionada					Si	1

Nota. Recuperado de Analisis Estrategico de una Empresa Promotora Inmobiliaria. 2005

A lo largo del capítulo se han hecho uso de modelos como el Océano Azul a favor de encontrar aquellos atributos apreciados por el cliente, además se aplicaron matrices empresariales con la finalidad de encontrar estrategias que puedan ser viables para LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A.

Las estrategias pretenden dirigir a la organización a la mayor generación de valor, en tal sentido se debe buscar la coherencia entre los resultados de las matrices, la cultura de la organización, la misión y visión y definir la aplicación y control de la seleccionada.

## CAPITULO VIII

### Selección de la Estrategia

Las estrategias empresariales se pueden tomar como resultantes de la aplicación de la matrices de evaluación, como se vio en el capítulo precedente (Ver Tabla 7.7) LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. tiene ciertas potenciales estrategias que podría adoptar con la finalidad de tener rendimiento superior.

Un elemento clave que se desarrollará en el presente capítulo es el proceso de selección de estrategia. En este sentido, se mostraran métodos y escenarios para evaluar la mejor estrategia a aplicar en LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. estos son:

- Cantidad de matrices que consideraron valida cada estrategia (Ver Tabla 7.7), este criterio se maneja a favor de considerar aquella o aquellas estrategias con mayor presencia en el resultado de las matrices.
- La matriz de selección. Matriz que pondera relaciona los factores críticos de éxito con las alternativas de estrategias.
- Escenarios. Se analizan los posibles escenarios y se verifican el impacto con las estrategias.
- La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico. Matriz que aporta una ponderación que genera un ranking entre las posibles estrategias.
- Aspectos culturales. Se busca la generación de una relación entre la cultura o la nueva cultura de La Empresa y las estrategias alternativas.

- Coherencia con la misión y visión. La estrategia seleccionada debe tener un sustento coherente con el rumbo estratégico.

## **8.1 Método Factores Estratégicos Claves**

Los factores estratégicos clave se definen como aquellas actividades primarias de La Empresa en la que tiene mayor enfoque pues son puntos críticos de éxito. En contraste se puede decir que el descuido o mal llevar de dichos factores generará una falencia en el proceso operativo de la organización.

### ***8.1.1 Criterios de selección***

La selección de la estrategia ideal para La Empresa tiene diversos enfoques, todos ellos deben buscar tomar la estrategia que potencie la mayor generación de valor de la organización.

En la matriz de selección se seleccionó aquellas actividades que se consideran críticas de La Empresa y se relacionó la información con las alternativas de estrategia a implementar.

### ***8.1.2 Matriz de selección***

Luego de reconocer los factores clave de La Empresa, y tomar en cuenta todos los criterios de selección se procede con listar las estrategias más relevantes, y realizar una ponderación y con ellos armar una matriz de selección, llamada Matriz de selección.

Para la evaluación, se tomará como factores que generan mayor esfuerzo operativo en La Empresa y que son aquellos que generan una diferencia en la búsqueda de la ventaja competitiva.

Tabla 8.1

*Matriz de Selección*

Factores Claves	Peso	Integración hacia atrás		Integración Adelante		Desarrollo de Productos		Desarrollo de Mercado	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Ubicar los mejores terrenos	0.12		0.00			3	0.36	3	0.36
Accesibilidad créditos promotores	0.08	3	0.24			3	0.24	4	0.32
Personal Especializado	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Recordación de marca	0.08	2	0.16						
Innovación	0.09	2	0.18					3	0.27
Calidad de Productos y Servicios	0.12		0.00	3	0.36			3	0.36
Servicio Post-venta	0.09		0.00	3	0.27	2	0.18	4	0.36
Conocimiento del negocio	0.09	3	0.27	2	0.18				
Precios competitivos	0.06	3	0.18			3	0.18		
Servicio al cliente	0.11	3	0.33						
Manejo de cuentas por cobrar	0.06		0.00						
	1.00		1.66		1.11		1.16		1.97

*Nota.* Elaboración Propia

En la fila superior se aprecian las estrategias potenciales o alternativas que pueden ser seleccionadas, previamente discriminadas entre un conjunto mayor a partir de la coherencia con La Empresa y la cantidad de matrices que las concluyeron cómo válida.

En la columna vertical, se definen los factores clave de La Empresa, es decir aquellos que se consideran necesarios para desarrollar el negocio.

La relación y ponderación de los factores clave de la empresa con las potenciales estrategias a seleccionar (Ver Tabla 8.1), buscan aportar en la toma de decisiones de la elección de la estrategia.

Las estrategias con mayor calificación son aquellas que la matriz recomienda aplicar a partir de la evaluación precedente. Estas son:

- Integración hacia atrás.
- Desarrollo de Mercado.

## **8.2 Método de escenarios**

El método de escenarios busca generar consideraciones contingentes al plan inicial, es decir tomar en cuenta que podrían haber ciertos cambios o supuestos y La Empresa debe considerar que la aplicación de la estrategia depende del escenario que transcurre.

Se usará una metodología de descripción de los escenarios y luego se buscará compararlos con las estrategias para detectar cambios potenciales.

### ***8.2.1 Descripción de escenarios considerados***

Para el análisis se toma en cuenta una relación dicotómica entre los escenarios, es decir si ocurre algún supuesto bajo el primer enfoque, bajo el segundo no ocurrirá.

Los escenarios se relacionan con las tendencias y se agrupan de la misma manera: (a) política – legal, (b) económico, (c) social, (d) tecnológica y (e) ecológico.

### 8.2.1.1 Escenario 1

- Político – Legal.
  - Elección de un Candidato que genere confianza.
  - Facilitar los trámites para licencias de proyectos y conformidad de Obra.
  - Incrementa el ambiente de seguridad.
  - Incentivo para las el desarrollo en nuevos Centros Poblados Planificados
- Económica.
  - Exitosa implementación de Leasing para viviendas.
  - Barreras de entrada altas para la integración vertical hacia delante de empresas constructoras.
  - Gran cantidad de los fondos provenientes de los fondos de pensiones se destinan a la compra de inmuebles.
  - Favorable evolución del PBI.
  - Creciente colocación de créditos hipotecarios.
  - Creciente incremento de precios.
- Social.
  - Mayor dinamismo del sector C dirigido a la compra de inmuebles.
  - Millennials y Muppies consolidan su presencia.
  - Mejoramiento de la seguridad.
  - Desarrollo del mercado de inmuebles con buen diseño y paisajismo.
- Tecnológicas.
  - Mayor demanda de desarrollos antisísmicos.
  - Creciente uso de portales inmobiliarios y redes sociales.
- Ecológicas.

- Mayor dinamismo de construcciones eco amigables y con uso de la biomimética.
- Valoración de construcción eco responsable

### 8.2.1.2 Escenario 2

- Político – Legal.
  - Inestabilidad política.
  - Continuidad burocrática en trámites de licencia y conformidad de Obra.
  - Inseguridad ciudadana continúa.
  - No se lleva a cabo los incentivos por desarrollos en nuevos Centros Poblados Planificados.
- Económica.
  - Leasing para viviendas no tiene impacto favorable en el mercado.
  - Bajas barreras de entrada para integración vertical hacia delante de empresas constructoras.
  - Los fondos derivados de las pensiones tienen un destino distinto al inmobiliario.
  - Recesión.
  - Baja colocación de créditos hipotecarios.
  - Precio estables o a la baja.
- Social.
  - Sector C sin mayor presencia en la demanda.
  - Poca presencia de Millennials y Muppies.
  - Seguridad en Obra poco valorada.
  - Poca apreciación por el diseño y paisajismo en los desarrollos.
- Tecnológicas.

- Desinterés por desarrollos antisísmicos.
- Incoherencia entre el uso de redes sociales y el desarrollo de inmuebles.
- Ecológicas.
  - Baja aceptación de las construcciones eco amigables y con uso de la biomimética.
  - Construcción eco responsable no genera percepción de valor.

Los escenarios se basan en supuestos de ocurrencia, en ambos casos se considera la aceptación o no de la tendencia analizada en el capítulo IV (Ver Tabla 4.2, Tabla 4.3, Tabla 4.4, Tabla 4.5 y Tabla 4.6).

### ***8.2.2 Comparación de Estrategias con escenarios***

La metodología propone verificar la coherencia de cada alternativa de estrategia con los escenarios, para verificar cual debería aplicarse a La Empresa.

En primer lugar la de Integración hacia atrás con el desarrollo de una constructora que empiece a elaborar proyectos medianos, así como la contratación de un equipo de especialistas: (a) arquitecto, (b) ingeniero y (c) abogado.

Otra estrategia planteada con aceptación en matrices precedentes (Ver Tabla 8.1), es el Desarrollo de mercado a través de la intervención en nuevos segmentos como el C y el D y buscando ser los pioneros en el desarrollo del proyecto de nuevos centros poblados planificados.

Otras alternativas de estrategias son la integración vertical hacia adelante, es decir convertir a La Empresa en una intermediadora inmobiliaria y el desarrollo de productos

que se basa en crear nuevos productos relacionados con el principal y dirigirlos a los mismos mercados.

Tabla 8.2

*Estrategias y escenarios*

	Integración hacia atrás	Integración Adelante	Desarrollo de Productos	Desarrollo de Mercado
Escenario 1	5	4	4	4
Escenario 2	4	3	2	2

*Nota.* Elaboración Propia. Escala de Likert: desde 1, Muy Desfavorable hasta 5, Muy Favorable.

### **8.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MCPE**

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (en adelante MCPE) es la etapa decisiva para el desarrollo del proceso estratégico, hace posible el análisis secuencial de las estrategias además de integrar los factores internos y externos relacionados con la toma de decisiones.

Para el análisis de las estrategias a partir de la matriz MCPE, se han considerado las cuatro estrategias que se determinaron en la matriz de decisión, cruzándolas con las ponderaciones de las matrices EFI y EFE.

Con fines de comprensión, facilidad de análisis y coherencia se ha dividido la matriz MCPE externa e interna, es la externa se relacionaron las alternativas de estrategia con las oportunidades y amenazas (Ver Tabla 8.3) y el en contraste el interno se relacionan con fortalezas y debilidades (Ver Tabla 8.4).

Tabla 8.3

*Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico – Oportunidades y Amenazas.*

Factores Claves. Oportunidades – Amenazas	Peso	Integración hacia atrás		Integración Adelante		Desarrollo de Productos		Desarrollo de Mercado	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
O1. Implementación de Leasing para viviendas	0.06		0.00					3	0.19
O2. Desarrollo de los Centros Poblados Planificados	0.04	3	0.11					4	0.15
O3. Necesidad de 600,00 nuevas viviendas en Lima en los próximos 10 años	0.08	3	0.25					3	0.25
O4. Mayor dinamismo del Sector C impulsado por recuperación económica y estímulo a proyectos en este sector tanto en Lima como en Provincias	0.07	2	0.15					3	0.22
O5. Enfoque en el diseño interior y en el paisajismo	0.05	3	0.16			4	0.22		
O6. Mayor uso de portales inmobiliarios y redes sociales	0.04		0.00	3	0.12	2	0.08	2	0.08
A1. Integración vertical hacia adelante de constructoras	0.08	4	0.33						
A2. Incertidumbre por proceso electoral 2016	0.05		0.00	2	0.10				
A3. Incremento de la tasa de interés en soles y dólares	0.09		0.00						
A4. Incremento del tipo de cambio	0.08		0.00						
A5. Incremento en los precios en 8% a partir del 2do semestre	0.05	3	0.16						
A6. Aparición de nuevo segmento: Millennials y Muppies	0.05	3	0.15			4	0.20	2	0.10
A7. Incorporación de la seguridad en los proyectos inmobiliario	0.05		0.00			3	0.15		
A8. Crecimiento de la demanda de viviendas en el exterior	0.03		0.00	4	0.11				
A9. Cambios en los procesos constructivos	0.04	3	0.11			3	0.11		
A10. Crecimiento de la demanda de viviendas antisísmicas	0.07	3	0.22			3	0.22		
A11. Desarrollo de viviendas eco amigables y con biometría	0.04	3	0.12			4	0.17		
A12. Uso de materiales y técnicas constructivas sostenibles y el uso del reciclaje de los materiales de construcción son valorados como ecológicamente responsables	0.02	3	0.07			4	0.09		
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.82</b>		<b>0.33</b>		<b>1.23</b>		<b>0.98</b>

*Nota.* Elaboración Propia

Tabla 8.4

*Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico – Fortalezas y Debilidades.*

Factores Claves. Fortalezas - Debilidades	Peso	Integración hacia atrás		Integración Adelante		Desarrollo de Productos		Desarrollo de Mercado	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
F1. Velocidad de la evaluación Financiera	0.10		0.00			3	0.29	3	0.29
F2. Obtención de buenos terrenos	0.10	3	0.29			3	0.29	4	0.38
F3. Planes comerciales a la medida	0.06	3	0.17	3	0.17			3	0.17
F4. Agentes Inmobiliarios Capacitados	0.06	3	0.17	3	0.17	2	0.12	3	0.17
F5. Efectiva investigación de mercados	0.04	2	0.08						
F6. Buen proceso efectivo de Entrega	0.06	2	0.12					3	0.17
F7. Adecuado manejo de Garantías	0.08		0.00	3	0.23			3	0.23
F8. Plan de referidos funcional	0.02		0.00	3	0.06	2	0.04	4	0.08
D1. Velocidad de la evaluación Legal	0.06	3	0.17	2	0.12				
D2. Diseño arquitectónico y de ingeniería	0.10	3	0.29			3	0.29		
D3. Costos elevados por contratación de constructoras	0.10	3	0.29						
D4. Deficiente manejo de la satisfacción del cliente	0.04		0.00						
D5. Escaso control del presupuesto de Obra	0.04	4	0.15						
D6. Sin medios de venta alternativos (departamentos piloto)	0.04		0.00						
D7. Demoras con la formalización de las ventas	0.08	2	0.15						
D8. Deficiente gestión de independizaciones	0.06	2	0.12	3	0.17	4	0.23	2	0.12
	1.00		2.00		0.92		1.25		1.62

*Nota.* Elaboración Propia

La fila superior de la matriz (Ver Tabla 8.3 y 8.4) detalla las estrategias alternativas sobre las cuales se quiere tomar decisión de aplicación, en el caso de La Empresa se tienen cuatro potenciales estrategias a aplicar: (a) Integración hacia atrás, (b) Integración Adelante, (c) Desarrollo de Producto y (d) Desarrollo de Mercado.

Las estrategias alternativas se seleccionaron sobre un total de nueve potenciales, tomando como principal objeto de discriminación entre una y otra la cantidad de matrices que la señalaban como válida (Ver Tabla 7.7) y como segundo objetivo de discriminación la coherencia de la misma con el conocimiento que se tiene de La Empresa.

En la columna de la izquierda se tienen factores críticos de análisis, tomados de la matriz EFE (Ver Tabla 4.10) y EFI (Ver Tabla 6.5), por tanto se aprecia una MCPE desde la perspectiva externa y una para la interna ambas aplicadas para La Empresa.

Las ponderaciones de MCPE son idénticas a las consideradas en las matrices EFE y EFI, y luego se selecciona la coherencia entre estos factores y las estrategias alternativas con la finalidad de darles un puntaje de atraktividad, solo se aplica un puntaje de atraktividad para aquellos factores que afectan a la estrategia de análisis.

Desde este enfoque La Empresa deberá aplicar la estrategia de Integración Vertical Hacia Atrás. Asentando la estrategia al negocio en particular, se busca que La Empresa empiece operaciones como constructora, contratando los profesionales de ingeniería, arquitectura y derecho.

Con este cambio, se dejará de tercerizar los servicios de la contratista, que incluía a los profesionales de ingeniería y arquitectura y además dejará de contratar al estudio de abogados.

#### 8.4 Descripción de estrategia seleccionada

Según los criterios de selección, la estrategia que resulta más coherente para apoyar la generación de valor en La Empresa es: Integración hacia atrás. (Ver Tabla 8.5).

Tabla 8.5

*Criterios de decisión y alternativas de estrategias*

	Integración hacia atrás	Integración Adelante	Desarrollo de Productos	Desarrollo de Mercado
Matriz de Selección	2°	4°	3°	1°
Método de escenarios	1°	2°	3°	3°
MCPE	1°	4°	2°	3°
Coherencia con la misión y visión	1°	3°	4°	1°

*Nota.* Elaboración Propia. Ranking a partir de resultados y análisis en cada caso.

La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a La Empresa a uno o más de sus proveedores considerados estratégicos; es decir, la empresa integra a su organización actividades relacionadas con la construcción, la arquitectura y los estudios legales de inmuebles que a la fecha lo tiene tercerizado. Por esta estrategia, La Empresa logra no depender de aquellos proveedores que pudieran estar dando un servicio con un costo mucho mayor que a ellos les resultaría si lo hicieran directamente.

Se debe considerar la utilidad de la aplicación de esta estrategia, cuando se presentan las siguientes situaciones:

- Cuando se puede identificar que los proveedores con los que actualmente cuenta la empresa, presentan un costo que puede ser relevante en relación a los ingresos que pueden generar.
- En el caso que los proveedores por su tamaño o por el número de clientes que atienden, generen incertidumbre por la poca confianza en la entrega del servicio o de los productos o porque no son capaces de cumplir con las necesidades de abastecimiento.

En aquellos casos en los cuales, al evaluar los márgenes que generan los proveedores estos resultan importantes, esta estrategia genera ventajas desde la perspectiva de los costos. Sin embargo, es fundamental que se pueda evaluar y minimizar el poder de negociación de los proveedores en caso fueran proveedores únicos de un bien o servicio.

### **8.5 Descripción de estrategia contingente**

Según los criterios de selección, la estrategia contingente en La Empresa es Desarrollo de Mercado (Ver Tabla 8.5).

Según la propia definición de ésta, permitirá un crecimiento gracias a la venta de los actuales productos a nuevos mercados. En este caso, la ventaja de poder implementar esta estrategia es la experiencia que se tiene con el manejo de los productos, el conocimiento del comportamiento de los mismos y de cómo generar una buena experiencia de venta, de esta manera será también más sencillo poder lograr la

fidelización de los clientes. En el caso de La Empresa, al estar ubicada sólo en una ciudad, se espera una regionalización.

Sin embargo es importante que tenga un eficiente gobierno corporativo antes de ingresar en nuevos mercados, y se considera en él, el tener desde las políticas corporativas hasta los diversos manuales de funciones, procedimientos y procesos definidos, implementados y evaluados asegurando no sólo que sea eficientes sino que generen auténtico valor para los clientes y para la compañía.

Las políticas en La Empresa serán necesarias, para asegurar la expansión coherente y ordenada, asegurando los mismos estándares de calidad que se originan al replicar el proceso en los nuevos mercados.

Desde el lado inmobiliario en el cual La Empresa se desarrolla, la estrategia contingente será incorporarse en nuevos segmentos como el C y D.

A lo largo de capítulo, se han demostrado matrices y modelos que buscan determinar y cuantificar la elección de la estrategia. Entonces, a partir de un análisis que comienza siendo cualitativo se logra un análisis cuantitativo para determinar entre las alternativas de estrategias cual es la más apropiada para LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A.

La estrategia seleccionada es Integración Vertical Hacia Atrás, lo cual es coherente con el nuevo manejo operativo de LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A., al empezar a desarrollar proyectos de mayor envergadura, el margen que suele cobrar el

proveedor (constructor) en términos absolutos es mucho mayor, este ingreso que deja de percibir La Empresa generará necesariamente una desventaja frente a sus competidores.

## CAPITULO IX

### **Implantación de la estrategia.**

Para plasmar la implementación de la estrategia se está presentando el mapa estratégico y el cuadro de mando integral o Balance Scorecard. Esta herramienta estratégica permite identificar puntos claves de la estrategia desde cuatro perspectivas, las cuales están relacionadas y sucesivamente van generando valor.

Tal como lo mencionan Alvarez, Chavez y Moreno (2005), el proceso estratégico se presenta a partir de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Finanzas, generando una serie de relaciones entre las acciones de cada una de ellas hasta alcanzar el objetivo principal que plantea la estrategia, que en este caso es incrementar la rentabilidad de Lappsa Organización Inmobiliaria.

En la Figura 9.1 estas relaciones son presentadas desde las perspectivas mencionadas en el denominado Mapa Estratégico.

A continuación en la Figura 9.2 se presenta el tablero de control propiamente dicho, donde se enumeran las perspectivas, objetivos, indicadores, metas, iniciativas, responsable, costo y cronograma de implementación.

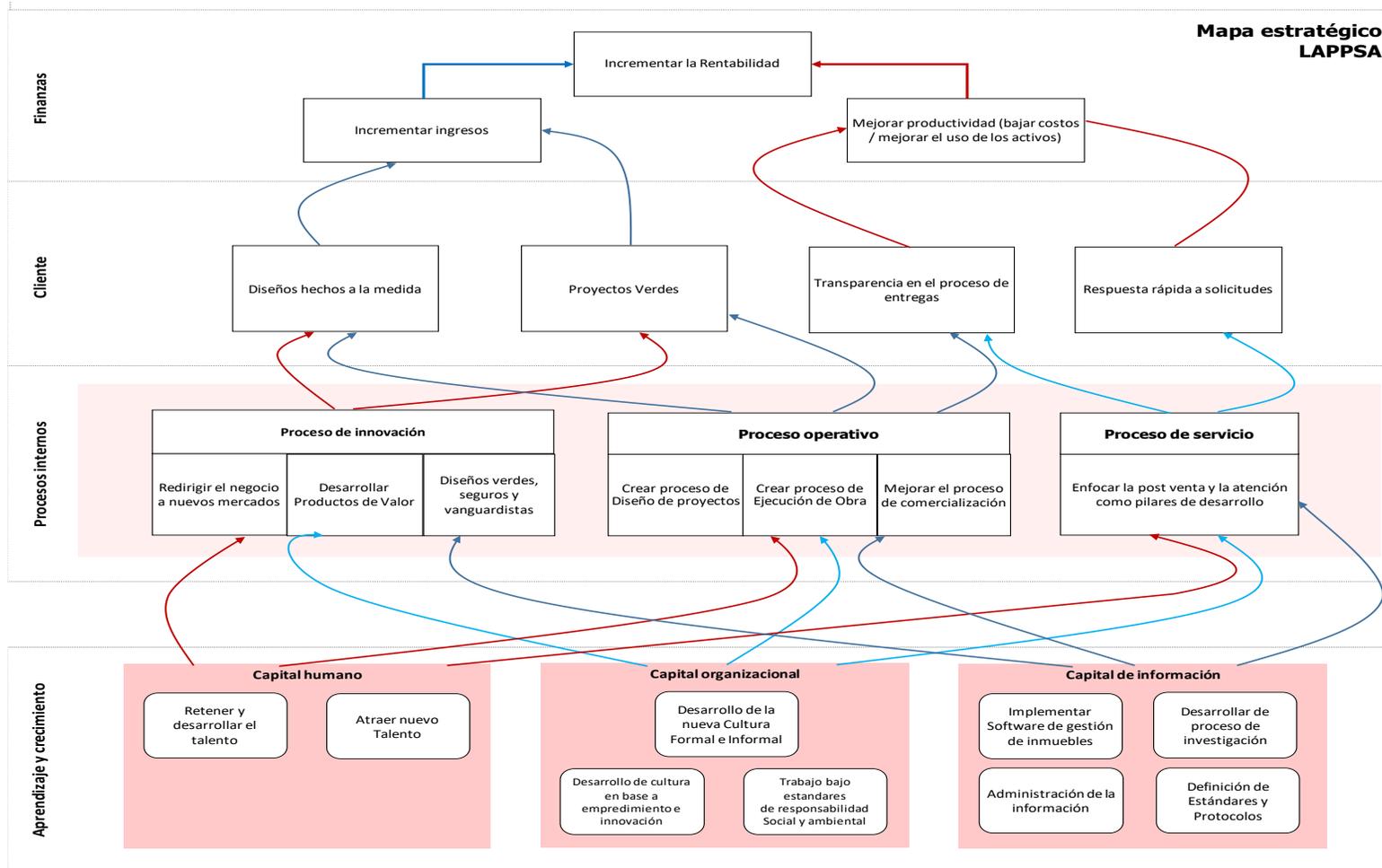


Figura 9.1 Mapa Estratégico

		Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativas	Responsable	Costo	Cronograma						
								2016	2017	3T	4T	1T	2T	
FINANZAS	Incrementar la rentabilidad	Incrementar la rentabilidad de Lappsa en 2 puntos porcentuales anuales a partir del siguiente año y luego 2.5 puntos para los siguientes 2 años.	(Utilidad Neta 2016/ Patrimonio 2016)+2 puntos	2%	Optimizar el retorno de la inversión en promoción y publicidad alcanzando los ratios meta anualmente Lograr un 10% de utilidad por venta para mejorar la rentabilidad por cada cliente Lograr un 10% de ROE en el 2017 Mejorando el ratio de rentabilidad de la compañía	Jefe Comercial Jefe Comercial Gerente Administrativo		*	*	*	*			
	Incrementar los ingresos	Incrementar los ingresos por ventas en un 2% para el 2017.	Ventas año 1/ Ventas año 0	0 > 1.15 respecto al año anterior (años 1,2,3,4 y 5).	Incrementar los ingresos en un 2% a mediados de 2017	Jefe Comercial		*	*	*	*			
	Mejorar la productividad (bajar costos / uso de los bienes)	Reducir en un 7% los costos de producción y el uso de los bienes durante el año 2017.	Costos de producción año 1 / Costos de producción año 0 Costos de operación año 1 / Costos de operación año 0	>=0.9	Reducir en un 7% los costos de producción en el 2017	Gerente Administrativo							*	
CLIENTE	Proyectos a medida	Diseñar proyectos inmobiliarios a la medida asegurando un nivel de satisfacción en el 90% de los clientes	% de Clientes que respondieron Satisfechos y Muy Satisfechos con las características del departamento recibido	90%	Diseñar proyectos inmobiliarios a la medida, según la necesidad del cliente o su conveniencia	Jefe de Proyectos / Jefe Comercial Jefe Comercial			*	*	*	*		
	Proyectos verdes	Incorporar 2 elemento ecoamigable en cada uno de los nuevos proyectos a ejecutar a partir del 2017	Cantidad de elementos eco amigables 2017 - Cantidad de elementos eco amigables 2016	2	Incorporar elementos ecoamigables en los nuevos proyectos	Jefe de Proyectos Jefe Comercial		*	*	*	*			
	Transparencia en el momento de entrega	Reducir a 0 el número de quejas por demoras en la entrega del Título de Propiedad saneado al cierre del primer semestre de 2017	Número de quejas junio 2017	0	Plan de comunicaciones	Jefe de servicio		*	*	*	*			
	Respuesta rápida a solicitudes	Reducir en un 50% el tiempo de atención de las solicitudes, reclamos, quejas y otros al cierre del primer semestre del 2017	(Tiempo de atención de reclamos junio 2017 / Tiempom de atención de reclamos julio 2016) -1	-50%	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes Responder de a tiempo las solicitudes de los clientes	Jefe Comercial Jefe de servicio		*	*	*	*			
PROCESOS	Servicios	Implementar al 100% el sistema de atención, fidelización y post venta a fines del 2017	% de implementación del sistema	100%	Desarrollar los procesos del Area de servicio al cliente Implementación del programa de llamadas post venta Revisión bimensual de indicadores	Jefe de servicio		*	*	*	*			
	Proceso Operativo	Tener implementadas al 100% las áreas de Arquitectura-Ingeniería, Legal y Logística antes del finalizar el segundo semestre del 2017	% de implementación del área	100%	Desarrollo de Area: Contratación de personal especializado en ingeniería, arquitectura, legal y logística para el desarrollo de proyectos inmobiliarios. Implementación de áreas de ingeniería, arquitectura y legal.	Gerente Administrativo Gerente General Gerente Administrativo		*	*	*	*			
	Proceso de innovación	Diseñar proyectos inmobiliarios innovadores incorporando dos nuevos elementos por cada proyecto a partir del 2017	Cantidad de elementos nuevos implementados por proyecto	2	Orientar el 40% de los nuevos proyectos a partir del 2017 a nuevos mercados	Jefe Comercial						*		
APRENDIZAJE	Cultura organizacional	Alcanzar una mejora en el clima y cultura organizacional logrando un incremento de 16 puntos e la encuesta de Clima y Cultura a julio de 2017	Resultado de encuesta de satisfacción	60 puntos	Fortalecer la cultura organizacional a través del desarrollar una misión y visión clara al 2018, con objetivos anuales compartidos por toda la compañía.	Gerente General/Gerente Administrativo		*	*	*	*			
	Capital humano	Alcanzar un 75% en el ratio de calidad de contratación	Calidad de la contratación (PR + HP + HR) /N PR: Calificación Promedio de desempeño de nuevas contrataciones HP: % de nuevas contrataciones que alcanzan productividad aceptable en un marco de tiempo aceptable HR: % de los nuevos empleados retenidos después de un año N: Número de indicadores	75%	Retener y desarrollar el talento de la compañía para garantizar el plan de sucesión logrando dos ascensos al año, y desarrollando el plan de desarrollo para cada uno de los empleados. Atraer nuevo talento a la organización	Gerente Administrativo Gerente Administrativo		*	*	*	*			
	Capital de información	Crear y estandarizar procesos y protocolos en el 100% de las actividades primarias de la cadena de valor	Protocolos y procesos / Número de actividades	100%	Implementar un software de gestión de cobranza Definición de estándares y protocolos	Gerente Administrativo Gerente Administrativo		*	*	*	*			

Figura 9.2. Tablero de Control

Después de revisar el Balance Score Card, se procede a detallar cada una de las perspectivas anteriormente vistas. Para que se entienda se detallaran los objetivos de cada perspectiva y cada uno de ellos se mencionarán con cada una de sus iniciativas y sus respectivos indicadores.

#### PERSPECTIVA: FINANCIERA

Objetivo 1: Incrementar la rentabilidad de La Empresa en 2 puntos porcentuales anuales a partir del siguiente año y luego 2.5 puntos para los siguientes 2 años. Para esto se cuenta con 3 iniciativas:

Iniciativa 1: Optimizar el retorno de la inversión en promoción y publicidad alcanzando los ratios meta anualmente. ¿Cómo lograr que esta iniciativa funcione? Tal como se muestra en la Tabla 9.1

Tabla 9.1

#### *Iniciativa 1 – Objetivo 1 – Perspectiva Financiera*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Establecer y alinear objetivos de promoción y publicidad de acuerdo al plan de Marketing. Diseño de mensajes promocionales, medio, canal, emisor, interlocutor	Densidad del proyecto / Inversión en publicidad	3,500 soles por departamento
Definir presupuesto de promoción y publicidad Establecer programa de medios de promoción y publicidad. Establecer sistemas de control de la inversión	Número de consultas / programa	10 contactos por programa

Iniciativa 2: Lograr un 10% de utilidad por venta para mejorar la rentabilidad por cada cliente. Para lograrlo se debe proceder de la siguiente manera, tal como se muestra en la Tabla 9.2:

Tabla 9.2

*Iniciativa 2 – Objetivo 1 – Perspectiva Financiera*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Identificación de clientes de la empresa	% de utilidad que generar una venta	15%
Validación de % de ingreso que cada cliente aporta a la empresa.	Utilidad / Cantidad de clientes	10%
Revisión de brechas e identificación de clientes que tienen un % de ingreso menor al proyectado.		
Aplicación de medidas y ajustes en precios de ventas para alcanzar el objetivo planteado.		
Elaboración de procedimiento para el tratamiento de nuevos clientes.		
Reducción de costos relacionados a las operaciones de venta		
Ubicar clientes que generen mayor valor		

Iniciativa 3: Lograr un 10% de ROE en el 2017 Mejorando el ratio de rentabilidad de la compañía. Tal como se puede apreciar en la Tabla 9.3

Tabla 9.3

*Iniciativa 3 – Objetivo 1 – Perspectiva Financiera*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Identificación de ROE actual de la compañía.		
Optimización de Costos de producción		
Optimización de costos fijos y gastos relacionados.		
Incremento de ventas en base al plan de marketing mix.	Incremento de ROE primer año	10%
Reducción de Gastos Fijos no relacionados		
Optimización de Periodo de Conversión de Efectivo		
Optimización de Costos de producción		
Incremento gradual de precios	Retorno sobre aporte en proyectos vigentes	15%
Extender cronograma de aportes según necesidad		

Objetivo 2: Incrementar los ingresos por ventas en un 2% para el 2017. Para esto la iniciativa será incrementar los ingresos en un 2% a mediados de 2017, (Ver Tabla 9.4) para saber cómo se medirá el objetivo:

Tabla 9.4

*Iniciativa 3 – Objetivo 2 – Perspectiva Financiera*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Investigación de Mercado	Crecimiento de las Ventas en unidades físicas	12%
Elaboración del plan estratégico de Marketing	Crecimiento de las Ventas en unidades monetarias	15%
Elaboración de plan de MKT Mix Implementación del MKT Mix	Cumplimiento de la cuota anual	105%
Plan de Manejo de referidos	Número de referidos por cliente al año	3
Inversión en publicidad no tradicional	Clientes captados por publicidad no tradicional	20%
Mejoras en el Plan de Incentivos a vendedores	Número de meses en un año en que los que vendedores cobran 90% o más de comisión	12
	Nivel de satisfacción de los vendedores en relación al plan de incentivos	90 puntos / 100

Objetivo 3: Reducir en un 7% los costos de producción y el uso de los bienes durante el año 2017. Ver Tabla 9.5

Tabla 9.5

*Iniciativa 3 – Objetivo 3 – Perspectiva Financiera*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Elaboración del presupuesto de obra Programación de compras Búsqueda de proveedores	% de las Ventas de Costos de Producción	-15%
Restringir el aumento de aportes	% del aporte de cada proyecto de Costos de Producción	-10%
Delimitar costos que no generan valor Eliminar costos que no generan valor	% de las Ventas de Costos Operativos	-15%

## PERSPECTIVA CLIENTE:

Con respecto a la perspectiva del cliente, se desarrollaran 3 objetivos, los cuales se detallan a continuación:

Objetivo 1: Diseñar proyectos inmobiliarios a la medida asegurando un nivel de satisfacción en el 90% de los clientes. Las acciones a tomar se observan en la Tabla 9.6:

Tabla 9.6

*Iniciativa 1 – Objetivo 1 – Perspectiva Cliente*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Ejecutar proyectos en nuevos segmentos	Ritmo de ventas (% de unidades inmobiliarias vendidas antes de la culminación de la obra)	100%
	Nivel de satisfacción de los clientes en relación a la propiedad adquirida (post venta)	100%
Implementar estrategia de comunicación de nuevos proyectos	% de clientes obtenidos por la campaña de comunicación	45%

Objetivo 2: Incorporar 2 elemento eco amigable en cada uno de los nuevos proyectos a ejecutar a partir del 2017, Ver Tabla 9.7. Este objetivo se lograra de la siguiente manera:

Tabla 9.7

*Iniciativa 1 – Objetivo 2 – Perspectiva Cliente*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Implementación de elementos eco amigables en los nuevos proyectos	% de Proyectos con elementos eco amigables	100%
	% de recordación de mensaje sobre elementos eco amigables de personas captadas por campaña de comunicación	100%
Implementación de comunicación de elementos incorporados a los nuevos proyectos	Promedio de Valoración de elementos eco amigables por los clientes	Alta valoración de la implementación de elementos eco amigables en su proyecto

Objetivo 3: Reducir en un 50% el tiempo de atención de las solicitudes, reclamos, quejas y otros al cierre del primer semestre del 2017. Este objetivo incluye 2 iniciativas para que pueda dar resultados:

Iniciativa 1: Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes y las acciones figuran en la

Tabla 9.8

Tabla 9.8

*Iniciativa 1 – Objetivo 3 – Perspectiva Cliente*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Definir protocolo de atención de llamadas	Número de reclamos o quejas post venta	0
Monitorear reclamos o quejas post venta y hacer seguimiento de respuesta al cliente, así como acciones para mejora		
Definir cronograma de llamadas anuales a clientes	Número de llamadas post venta a clientes al año	1 por clientes
Conocer atributos mas apreciados por los clientes Aplicar políticas de fidelización	Cientes Satisfechos / Total de clientes	80%

Iniciativa 2: Responder de a tiempo las solicitudes de los clientes. Revisar Tabla 9.9

Tabla 9.9

*Iniciativa 2 – Objetivo 3 – Perspectiva Cliente*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Implementar el nuevo programa de servicio post venta	Tiempo de atención de solicitud	1 día
	Tiempo de espera para atención de llamada	30 segundos
Establecer una línea directa de atención de solicitudes y reclamos	Tiempo de espera para definir proceso a seguir	3 minutos
	Nivel de satisfacción de la atención de su solicitud	Muy satisfecho
Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes		

**PERSPECTIVA: PROCESOS**

Los objetivos aca son bien claros y son 3, los cuales son:

Objetivo 1: Implementar al 100% el sistema de atención, fidelización y post venta a fines del 2017. Para esto se desarrollan 3 iniciativas:

Iniciativa 1: Desarrollar los procesos del Area de servicio al cliente

Iniciativa 2: Implementación del programa de llamadas post venta

Iniciativa 3: Revisión bimensual de indicadores

Objetivo 2: Tener implementadas al 100% las áreas de Arquitectura-Ingeniería, Legal y Logística antes del finalizar el segundo semestre del 2017, las iniciativas serán las siguientes:

Iniciativa 1: Desarrollo de Area: Contratación de personal especializado en ingeniería, arquitectura, legal y logistica para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, tal como se muestra en la Tabla 9.10

Tabla 9.10

*Iniciativa 1 – Objetivo 2 – Perspectiva Procesos*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de perfil del puesto	Número de personas staff contratadas	3
Búsqueda de talentos con hunter especializado.		
Entrevistas internas.		
Propuesta laboral a candidato seleccionado.	Número de personas contratadas que permanecen durante el año	3
Formalización del vinculo laboral		
Inducción interna.		

Iniciativa 2: Implementación de áreas de ingeniería, arquitectura y legal. Se pueden observar las acciones, indicadores y el semáforo en la Tabla 9.11

Tabla 9.11

*Iniciativa 2 – Objetivo 2 – Perspectiva Procesos*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Ubicación física en oficina. Adecuación y preparación del área.	Número de posiciones implementadas	3
Compra de equipos y artículos de oficina. Creación de perfiles y accesos	Número de empleados con equipos operativos.	3

Objetivo 3: Diseñar proyectos inmobiliarios innovadores incorporando dos nuevos elementos por cada proyecto a partir del 2017. Para esto se trabajara orientando el 40% de los nuevos proyectos a partir del 2017 a nuevos mercados, siguiendo las siguientes acciones:

Tabla 9.12

*Iniciativa 1 – Objetivo 3 – Perspectiva Procesos*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Identificación de nuevos segmentos Evaluación de la atractibilidad Programación de la implementación de la estrategia de desarrollo de mercado Inversión en mercados no atendidos. NSE C – D Elaboración del plan de MKT	Alcance del Proyecto en NSE	Total Ventas NSE C - D

**PERSPECTIVA: APRENDIZAJE**

Este punto es muy importante para que se pueda continuar con el proyecto debido a que involucra un tema de personal de La Empresa

Objetivo 1: Alcanzar una mejora en el clima y cultura organizacional logrando un incremento de 16 puntos e la encuesta de Clima y Cultura a julio de 2017

Iniciativa 1: Fortalecer la cultura organizacional a través del desarrollar una misión y visión clara al 2018, con objetivos anuales compartidos por toda la compañía.

Tabla 9.13

*Iniciativa 1 – Objetivo 1 – Perspectiva Aprendizaje*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Diseño de herramienta de evaluación Desarrollo de encuesta de clima laboral Tabulación de resultados Validación de hipótesis planteada	Resultado de Encuesta de clima laboral y cultura org. (sobre 100 ptos)	90
Diseño de Plan de acción Diseño de plan de comunicación Evento de lanzamiento Evaluar cumplimiento de objetivos y replantear	Cumplimiento de objetivos anuales	100%

Objetivo 2: Alcanzar un 75% en el ratio de calidad de contratación

Iniciativa 1: Retener y desarrollar el talento de la compañía para garantizar el plan de sucesión logrando dos ascensos al año, y desarrollando el plan de desarrollo para cada uno de los empleados

Tabla 9.14

*Iniciativa 1 – Objetivo 2 – Perspectiva Aprendizaje*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Desarrollar línea de carrera Comunicar a los colaboradores la línea de carrera Diseñar con cada colaborador su plan de desarrollo	Número de ascensos al año	2
Diseñar programa de capacitación Hacer seguimiento del plan de desarrollo Entrevista en caso de desvinculación	% de personal con proyección que deja la empresa	10%

Iniciativa 2: Atraer nuevo talento a la organización

Tabla 9.15

*Iniciativa 21 – Objetivo 2 – Perspectiva Aprendizaje*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Definición de necesidades de puesto	Tiempo para de contratación	1 mes
	Calidad de la contratación (PR + HP + HR) /N PR: Calificación Promedio de desempeño de nuevas contrataciones HP: % de nuevas contrataciones que alcanzan productividad aceptable en un marco de tiempo aceptable HR: % de los nuevos empleados retenidos después de un año N: Número de indicadores	
Establecer proceso de reclutamiento		75%
Definición de fuentes de reclutamiento	Tiempo que alcanzan productividad aceptable	3 meses
Implementar reclutamiento		

Iniciativa 3: Mantener incentivos económicos atractivos un 10% por encima del mercado con cambios anuales de la base, logrando que motiven al trabajador .

Tabla 9.16

*Iniciativa 3 – Objetivo 2 – Perspectiva Aprendizaje*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Indagar políticas de incentivos de competidores	Resultado de Encuesta de satisfacción (sobre 100 pts)	90
Desarrollar estructura de incentivos atractiva y viable	% de personal que deja la empresa por mejores condiciones económicas	10%
Comunicar nueva estructura de incentivos	Rango frente a líderes del mercado	Por encima
Evaluar el cumplimiento de cuotas	Incentivos / Ventas	100

Objetivo 3: Crear y estandarizar procesos y protocolos en el 100% de las actividades primarias de la cadena de valor

Iniciativa 1: Mejorar la infraestructura tecnológica de apoyo en gestión, procesos y cobranzas implementando anualmente un nuevo software de gestión.

Tabla 9.17

*Iniciativa 1 – Objetivo 3 – Perspectiva Aprendizaje*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Diagnóstico de necesidades de software y de personal	Seguimiento del proceso de supervisión de obra	Tiempo Real
Elaborar programa de desarrollo de software	Seguimiento del proceso de venta	Tiempo Real
Implementación de software	Alerta automática de cobranzas para las deudas	100% de alertas
Capacitación de personal en el uso del software		

Iniciativa 2: Definición de estándares y protocolos.

Tabla 9.18

*Iniciativa 2 – Objetivo 3 – Perspectiva Aprendizaje*

<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Identificación de KPIs alineados al plan estratégico	Protocolos / Procesos	100%
Búsqueda de estándares de la Industria	Estándares por KPIs	Más de 1
Definición de estándares propios		
Establecer los protocolos		

## CAPITULO X

### **Evaluación**

El capítulo se basa en evaluar el valor generado por la estrategia seleccionada a partir de enfoques cualitativos y cuantitativos. La fuente del análisis es el Balance Scorecard (Ver Figura 9.2), ya que los objetivos e iniciativas que sustentan los mismos deben ser coherentes con la inversión necesaria para la operatividad de los mismos.

La estrategia seleccionada para LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. es el Desarrollo de Mercados, desde este enfoque la empresa deberá hacer inversiones relacionadas con el fortalecimiento de la fuerza de ventas y la implementación de nuevas áreas. Con la estrategia seleccionada la empresa deberá generar proyectos en nuevos mercados, en los cuáles existirá otro perfil de consumidores y por tanto deberá adaptarse al mismo.

#### **10.1 Evaluación Cualitativa**

El análisis de la evaluación cualitativa de La Empresa se basa en criterios derivados del capítulo IX. A partir del conocimiento de las iniciativas se aplican propuestas coherentes con las mismas.

La evaluación cualitativa incluye criterios que relacionan a la estrategia seleccionada con los objetivos, políticas, micro y macro entorno de La Empresa y a partir del análisis concluir la adecuada aplicación de la estrategia.

### ***10.1.1 Criterios de evaluación***

La evaluación se basa en la especificación de los objetivos derivados del Balance Scorecard, y con ello los indicadores correspondientes para cada caso específico. Todos ellos sostienen y están directamente relacionados a la estrategia de Desarrollo de Mercados y proponen la generación de mayor valor en La Empresa.

### ***10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios***

Para que La Empresa pueda realizar una estrategia de Desarrollo de mercado y crear mayor valor con la misma, se considera que necesitará de:

- Un cambio integral de la cultura.

Uno de los problemas identificados para La Empresa es la estructura familiar y patriarcal que presenta.

Se propone hacer un cambio de cultura que será completamente necesario para implementar la estrategia de Desarrollo de Mercado, ya que al igual que el negocio se propone que los integrantes de la organización se dirijan al conocimiento, innovación y emprendimiento.

- Reorientar la propuesta de valor.

La propuesta de valor de La Empresa se ha basado hasta el momento en el servicio personalizado y el buen manejo del personal.

Al proponer reorientar la propuesta de valor se identifica la necesidad de poner al alcance de otros mercados los valores diferenciales de La Empresa.

Finalmente el análisis dirige la interpretación a adaptar productos a la vanguardia del nuevo mercado seleccionado, para poder llevar a La Empresa no solo a crear ventaja competitiva sino a sostenerla.

*Las situaciones posibles son:*

- Si los resultados son inferiores a los objetivos propuestos. Realizar un plan de contingencia tomando en cuenta un control de aquello que se desvió del plan.
- Si los resultados son iguales a los objetivos propuestos. Continuar con el plan.
- Si los resultados son mayores a los objetivos propuestos. Verificar si las metas no son facilistas y si los indicadores están bien planteados.

### ***10.1.2 Evaluación de la Estrategia***

Parte de la evaluación cualitativa de la estrategia incluye la realización de un análisis individual de la misma con distintos criterios de decisión: (a) Consistencia, (b) Consonancia, (c) factibilidad y (d) ventaja.

- Consistencia.

La estrategia seleccionada para La Empresa es Desarrollo de Mercados. Si se relaciona la mencionada estrategia con los objetivos propuestos en el capítulo precedente (Ver Figura 9.2) se aprecia que no son inconsistentes.

Además dentro del marco del análisis de la consistencia, se verifica que la política del cambio integral de la cultura y la orientación al cliente se relaciona favorablemente con la estrategia seleccionada.

- Consonancia.

En capítulos precedentes, se realizó un análisis del micro y macro entorno, en el mismo se aprecia que La Empresa está en una industria atractiva, con potencial crecimiento y con constantes apoyos y subsidios gubernamentales que buscan la sostenibilidad del sector; especialmente con la dirección del nuevo mercado planteado.

Desde este enfoque, el Desarrollo de mercados brindará a La Empresa la posibilidad de captar mayor presencia en términos de participación e incursionar a nuevas zonas con niveles socioeconómicos que presentarán mayor demanda efectiva.

– Factibilidad.

La Empresa mantiene un comportamiento regular en el mercado, la cantidad de unidades inmobiliarias promovidas ha crecido uniformemente desde el momento de la fundación de la unidad de negocio, no obstante el mercado ha mostrado un dinamismo más conservador; por lo tanto virar el rumbo estratégico a nuevos mercados es consecuente con las oportunidades que ofrece el entorno.

Ante el diagnóstico de la auditoría interna de la empresa y las matrices que lo corroboran, La Empresa tiene deficiencias en su ordenamiento contable financiero; no obstante se encuentra en un negocio que con un Desarrollo de mercados podrá continuar y sostener el crecimiento.

Además, La Empresa está facultada y cuenta con los recursos para la aplicación de la estrategia seleccionada.

– Ventaja.

En la actualidad, la fuente de ventaja competitiva de La Empresa, se basa en la publicidad diferenciada y en el manejo de la relaciones con el cliente.

Con la aplicación de la estrategia no se busca que La Empresa pierda su ventaja, sino que, genere nuevas opciones de valor que la sostengan en el tiempo.

Con el Desarrollo de mercado se podrá potenciar las fuentes de ventaja competitiva de La Empresa, además las podrá dirigir a un nuevo segmento que aprecia su propuesta de valor.

Por tanto, la aplicación de la estrategia seleccionada sostendrá las actuales ventajas competitivas y potenciará la creación de nuevas fuentes de valor.

A partir de la determinación de cualitativa de los factores y su coherencia con la estrategia seleccionada, también se pueden tomar otros criterios organizacionales y evaluarlos frente al Desarrollo de mercados (Ver Tabla 10.1).

Tabla 10.1

*Criterios de selección de estrategia*

Criterios			A favor de Selección				
			1	2	3	4	5
Consistencia	Moral de los Empleados	Disminuye	■				Crece
	Imagen Corporativa	En contra	■				A favor
	Sensibilidad Cultural	Baja	■			■	Alta
	Motivación	Menor	■				Mayor
Consonancia	Flexibilidad	Menor	■				Mayor
	Atracción Visual	Menor	■		■		Mayor
	Obsolescencia	Menor	■				Mayor
Ventaja	Ventaja Competitiva	Menor	■				Mayor
	Satisfacción del Consumidor	Menor	■				Mayor
	Sinergia	Menor	■		■		Mayor
	Valor	Menor	■		■	■	Mayor
Factibilidad	Facilidad de implantación	Baja	■				Alta
	Seguridad	Menor	■				Mayor
Promedio de Criterios		En contra	3.15				A favor

*Nota.* Elaboración Propia

A partir de los criterios cualitativos de selección, se verifica que la estrategia de Desarrollo de mercado, es favorable para La Empresa.

## 10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia

Para evaluar si la estrategia propuesta de La Empresa generará mayor valor que el escenario actual, se hará uso de herramientas financieras, se plantea el siguiente proceso:

- Se analizaron los estados financieros actuales de La Empresa.
- Se sinceró cada estado financiero.

- Luego de la evaluación de los estados financieros se procede a proyectar los flujos y los estados financieros.
- La proyección se realizará bajo el escenario de que no se realice un cambio de estrategia, y desde la perspectiva que se aplique la estrategia de Desarrollo de Mercado.
- Finalmente se usaran indicadores financieros para evaluar de forma tangible si la estrategia propuesta genera valor.

### ***10.2.1 Determinación de la tasa de descuento.***

Para realizar la evaluación con indicadores financieros, se debe manejar una tasa de descuento acorde con el negocio analizado, en tal sentido se procede determinar los datos necesarios para hallar dicha tasa (Ver Tabla 10.1):

- Beta Desapalancada: Se considera la beta de la industria en base al giro del negocio de La Empresa. Para el caso, se tomó de referencia la beta de la industria de “Real Estate (Development)” de EEUU (Aswath Damodaran, 2015).
- Beta Apalancada: Se procedió a apalancar la Beta Desapalancada de la industria con respecto a la estructura de la empresa (Deuda/Capital equivalente a 91.3%/8.7%).
- Impuesto a la Renta: El Impuesto a la renta de Perú es de 28%.
- Tasa Libre Riesgo: Se tomó la Tasa de Libre Riesgo histórico desde 1928 al 2015 (Aswath Damodaran, 2015).
- Riesgo de Mercado: Se tomó la Tasa de Rendimiento de Mercado desde 1928 al 2015 (Aswath Damodaran, 2015).

- Inflación de EEUU: Se obtuvo un promedio de los últimos 10 años de la inflación de EEUU (Global Rates, 2016).
- Riesgo País del Perú: Se realizó un promedio de los últimos dos años (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015).
- Inflación de Perú: Se realizó un promedio de los últimos 10 años (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015).

Tabla 10.2

*Cuadro resumen de estrategias vs matrices*

Factores	Dato	Fuente
Beta Desapalancada (Bd)	0.93	Aswath Damodaran
Beta Apalancada (Ba)	7.96	Elaboración Propia
Impuesto a la Renta - Perú	28%	Sunat
Tasa de Libre Riesgo (Rf)	5.23%	Aswath Damodaran
Riesgo de Mercado (Rm)	11.41%	Aswath Damodaran
Prima de Riesgo	6.18%	Elaboración Propia
Inflación EEUU	1.79%	Global Rates
Riesgo País - Perú	1.81%	BCRP
Inflación Perú	3.1%	BCRP

*Nota.* Elaboración Propia

*Costo de Oportunidad (Ke)*

Por otro lado, debemos conocer el mínimo porcentaje de dinero que espera obtener el inversionista de Lappsa bajo los parámetros evaluados es decir, el costo de oportunidad del inversionista de la empresa.

- COK nominal USA:

$$COK \text{ nominal USA} = Rf + Ba * (Rm - Rf)$$

$$\text{COK nominal USA} = 0.0523 + 7.96 * (0.1141 - 0.0523)$$

$$\text{COK nominal USA} = 54.40\%$$

Es la Tasa COK nominal de los recursos propios obtenida si la empresa estuviera en EEUU.

- COK real USA:

$$\text{COK real USA} = \frac{1 + \text{COK nominal}}{1 + \text{inflación USA}} - 1$$

$$\text{COK real USA} = ((1 + 0.544) / (1 + 0.0179)) - 1$$

$$\text{COK real USA} = 51.69\%$$

Es la Tasa COK real de los recursos propios obtenida si la empresa estuviera en EEUU.

- COK real Perú:

$$\text{COK real Perú}$$

$$\text{COK real Perú} = 0.5169 + 0.0181$$

$$\text{COK real Perú} = 53.5\%$$

Finalmente, se obtiene una tasa de descuento de La Empresa en el Perú de 53.5%, en términos reales, debido a que todos los flujos han sido considerados en términos reales

usando la moneda nacional. Se considera una tasa alta pero coherente, por la relación deuda capital que obliga a exigir altos rendimientos por parte del inversionista.

#### *Costo de la Deuda (Kd)*

Para el cálculo del costo de la deuda o TEA (Tasa efectiva anual) de Lappsa se tomó en cuenta la relación existente entre los intereses y la deuda de la empresa.

- Fórmula para ajustar la TEA nominal a TEA real:

$$TEA\ real = \frac{TEA\ nominal - Inflación\ PERÚ}{1 + Inflación\ PERÚ}$$

$$TEA\ real = \frac{6.7\% - 3.1\%}{1 + 3.1\%} = 3.49\%$$

#### *Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)*

Según Pearson (2008) para el cálculo del “Costo Promedio Ponderado de Capital” de La Empresa, se pondera ambas fuentes de financiamiento, capital propio y deuda. El primero, está representado por su costo de oportunidad y el segundo por la tasa de interés real relacionado con la deuda.

- Costo Promedio Ponderado de capital

$$CPPC = Kd * (1 - t) * \frac{D}{D+C} + COK * \frac{C}{D+C}$$

$$\text{CPPC} = 3.49\% * (1 - 28\%) * (91.30\%) + 53.5\% * (8.70\%)$$

$$\text{CPPC} = 6.95\%$$

### ***10.2.2 Estado de resultados***

A favor de cuantificar el valor creado con la estrategia propuesta para La Empresa, se proyecta el estado de resultados bajo dos escenarios.

Para el Estado de Resultados sin tomar en cuenta la implementación de la estrategia (Ver Tabla 10.2) se consideró los siguientes supuestos:

- El ingreso por ventas se ha determinado en función a los proyectos que tiene por desarrollar la empresa para los años 2016, 2018 y 2020, tomando en cuenta también aquellos proyectos que ya tiene en cartera y vienen de años anteriores.
- El mercado al que se dirige la empresa es el mismo al actual, nivel socioeconómico B.
- El costo de ventas anual se determina sumando el costo de producción de cada proyecto y se proporciona cada año respecto a los departamentos que van a ser vendidos.
- Los gastos de administración han sido afectados cada año por efectos de la inflación. En este caso se tomó 3.0% para el año 2016 y 2.5% para los años siguientes.
- Los gastos relacionados con las ventas han sido calculados en función a los gastos de ventas de los tres proyectos anteriores que La Empresa ha desarrollado, en función a lo que esto representa del costo de ventas de cada año.

- Los gastos financieros se han calculado tomando en cuenta los gastos financieros de los tres proyectos anteriores que La Empresa ha desarrollado, en función a lo que esto representa del costo de ventas cada año.
- El impuesto a la renta a tomar en cuenta para el análisis es de 28% anual.
- Se observa que las utilidades netas han sido incrementadas, y esto básicamente por los nuevos proyectos en los cuales La Empresa estará invirtiendo.

Tabla 10.3

*Estado de Resultados sin la Implementación de la Estrategia*

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas proyectadas	15,645,027.18	15,935,149.81	14,327,099.41	9,663,853.21	12,945,385.32
Costos de ventas	12,597,164.63	12,846,088.34	11,652,271.34	7,859,639.74	10,134,666.42
Utilidad Bruta	3,047,862.55	3,089,061.47	2,674,828.07	1,804,213.48	2,810,718.90
Gastos administrativos	242,256.00	248,312.40	254,520.21	260,883.22	267,405.30
Gastos de ventas	360,907.21	368,038.84	333,836.13	225,177.71	290,356.94
Utilidad de Operación	2,444,699.34	2,472,710.22	2,086,471.73	1,318,152.55	2,252,956.67
Egresos Financieros	589,583.80	601,234.15	545,360.06	367,853.91	474,331.75
Utilidad antes impuestos	1,855,115.54	1,871,476.08	1,541,111.67	950,298.65	1,778,624.92
Impuesto a la renta	519,432.35	524,013.30	431,511.27	266,083.62	498,014.98
Utilidad neta	1,335,683.19	1,347,462.77	1,109,600.40	684,215.02	1,280,609.94

*Nota.* Elaboración Propia.

Para el Estado de Resultados considerando la implementación de la estrategia

(Ver Tabla 10.4) se tomaron los siguientes supuestos:

- El ingreso por ventas se ha determinado en función a los proyectos por desarrollar de la empresa para los años 2016, 2018 y 2020, tomando en cuenta nuevos mercados para su ubicación.
- El mercado propuesto de la empresa está dirigido a un nivel socio económico C, los proyectos propuestos en Comas son consecuentes con esta premisa.

- Se considera desarrollar dos proyectos en comas de 120 y 135 departamentos.
- Se considera seguir sub contratando a una empresa constructora.
- Los gastos de desvinculación e incentivos de familiares en puestos clave, han sido considerados en los flujos.
- Los gastos de marketing, necesarios para fortalecer el área de ventas de la empresa (recomendado para una estrategia de Desarrollo de Mercado), han sido considerados en los flujos.
- El costo de ventas anual se determina sumando el costo de producción de cada proyecto y se proporciona cada año respecto a los departamentos que van a ser vendidos.
- Los gastos de administración han sido afectados cada año por efectos de la inflación. En este caso se tomó 3.0% para el año 2016 y 2.5% para los años siguientes.
- En los gastos de administración también han sido considerados las contrataciones de nuevos empleados y desvinculaciones.
- Los gastos relacionados con las ventas han sido calculados en función a los gastos de ventas de los tres proyectos anteriores que La Empresa ha desarrollado, en función a lo que esto representa del costo de ventas de cada año.
- Los gastos financieros se han calculado tomando en cuenta los gastos financieros de los tres proyectos anteriores que La Empresa ha desarrollado, en función a lo que esto representa del costo de ventas cada año.
- El impuesto a la renta a tomar en cuenta para el análisis es de 28% anual.

Se observa que las utilidades netas han sido incrementadas, y esto básicamente por los nuevos proyectos en los cuales La Empresa estará invirtiendo, la adecuada administración de los costos de producción y el incremento del ingreso por ventas.

Tabla 10.4

*Estado de Resultados con la Implementación de la Estrategia*

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas proyectadas	15,313,937.06	17,705,372.97	21,050,795.39	10,967,201.83	4,750,886.47
Costos de ventas	12,197,376.35	13,904,291.56	12,998,760.81	5,114,694.78	6,850,001.22
Utilidad Bruta	3,116,560.70	3,801,081.41	8,052,034.58	5,852,507.06	7,900,885.24
Gastos administrativos	1,550,822.96	1,425,989.21	1,439,270.79	1,362,635.16	1,411,447.43
Gastos de ventas	143,223.02	143,223.02	143,223.02	143,223.02	143,223.02
Utilidad de Operación	1,422,514.72	2,231,869.18	6,469,540.77	4,346,648.87	6,346,214.79
Egresos Financieros	570,872.55	650,761.13	608,379.66	239,382.53	320,599.90
Utilidad antes impuestos	851,642.17	1,581,108.05	5,861,161.10	4,107,266.34	6,025,614.89
Impuesto a la renta	238,459.81	442,710.26	1,641,125.11	1,150,034.58	1,687,172.17
Utilidad neta	613,182.36	1,138,397.80	4,220,036.00	2,957,231.77	4,338,442.72

*Nota.* Elaboración Propia.

**10.2.3 Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)**

El Balance General brindará un esquema general de las inversiones que mantiene La Empresa y los medios de financiamiento para lograrlos. Consideramos válida una proyección a partir de la realidad de La Empresa, para la evaluación financiera (Ver Tabla 10.5).

De forma consistente con el Estado de resultados, se presenta el Balance General de La Empresa. Para el escenario base, se tomaron los siguientes supuestos para la formulación:

- El efectivo o equivalente de efectivo considerado toma en cuenta la posición del flujo de caja obtenido de los flujos de fondos mostrados anteriormente.
- El impuesto general a las ventas ha sido pagado en su totalidad, no existiendo deudas pendientes por liquidar respecto a esta partida contable.
- Los productos en proceso han sido calculados en función a los departamentos que se encuentran en etapa de construcción y que posteriormente serán considerados para la venta.
- Se ha considerado una depreciación lineal del 10% para los activos fijos.
- Los tributos, contraprestaciones y aportes por pagar que tiene La Empresa, están en función a pagos de beneficios laborales que no han sido liquidados en el mes, y que aumentarán de acuerdo con los nuevos proyectos que se tienen en cartera.
- Las obligaciones financieras tanto de corto y largo plazo, están relacionadas directamente con el endeudamiento que adquiere La Empresa por los proyectos en las cuales tiene programa invertir. Estos tienen por lo general un tiempo de cancelación de 3 años y son financiados directamente con entidades bancarias.
- La reserva legal considerada cada año se ha incrementado en un 10% con respecto a la utilidad del ejercicio, y hasta alcanzar un quinto del capital social constituido
- El resultado del ejercicio mostrado es consecuencia de la información presentada en el estado de ganancias y pérdidas de cada año.

Tabla 10.5

*Balance General sin la Implementación de la Estrategia*

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Activo corriente</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	681,618.16	685,954.12	699,619.13	702,637.43	1,304,364.83
Cuentas por c. accionistas y pers.	244,134.00	244,134.00	244,134.00	244,134.00	244,134.00
Cuentas por c. diversas	795,150.00	795,150.00	795,150.00	795,150.00	795,150.00
Productos en proceso	21,129,942.65	8,283,854.31	11,228,056.76	3,368,417.03	15,787,915.24
<b>Total activo corriente</b>	<b>22,850,844.81</b>	<b>10,009,092.43</b>	<b>12,966,959.89</b>	<b>5,110,338.46</b>	<b>18,131,564.08</b>
<b>Activo fijo neto</b>					
Inmuebles maq. Y equipo	1,467,913.00	1,467,913.00	1,467,913.00	1,467,913.00	1,467,913.00
(-) depreciación acumulada	-411,665.30	-558,456.60	-705,247.90	-852,039.20	-998,830.50
	1,056,247.70	909,456.40	762,665.10	615,873.80	469,082.50
<b>Total Activo</b>	<b>23,907,092.51</b>	<b>10,918,548.83</b>	<b>13,729,624.99</b>	<b>5,726,212.26</b>	<b>18,600,646.58</b>
<b>Pasivo corriente</b>					
Trib., contrapres. y aportes	72,909.52	74,350.23	67,440.69	45,489.80	58,657.14
Remuneración y part. Por pagar	10,864.44	11,136.05	11,414.45	11,699.81	11,992.31
Cuentas por p. Accionistas CP	278,767.97	278,767.97	278,767.97	278,767.97	278,767.97
Obligaciones financieras CP	3,896,930.04	3,050,562.22	4,672,392.64	821,830.42	4,127,848.71
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>4,259,471.97</b>	<b>3,414,816.47</b>	<b>5,030,015.76</b>	<b>1,157,788.01</b>	<b>4,477,266.13</b>
<b>Pasivo no corriente</b>					
Cuentas por p. diversas LP	16,991,862.14	3,500,511.19	3,586,787.67	-1,228,612.34	7,045,733.92
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>16,991,862.14</b>	<b>3,500,511.19</b>	<b>3,586,787.67</b>	<b>-1,228,612.34</b>	<b>7,045,733.92</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	1,021,713.00	1,021,713.00	1,021,713.00	1,021,713.00	1,021,713.00
Reserva legal	160,840.32	204,342.00	204,342.00	204,342.00	204,342.00
Resultados acumulados	137,521.88	1,429,703.39	2,777,166.16	3,886,766.57	4,570,981.59
Resultados del ejercicio	1,335,683.19	1,347,462.77	1,109,600.40	684,215.02	1,280,609.94
<b>Total patrimonio</b>	<b>2,655,758.39</b>	<b>4,003,221.16</b>	<b>5,112,821.57</b>	<b>5,797,036.59</b>	<b>7,077,646.53</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>23,907,092.51</b>	<b>10,918,548.83</b>	<b>13,729,625.00</b>	<b>5,726,212.26</b>	<b>18,600,646.58</b>

*Nota.* Elaboración Propia

Para el escenario con implementación de la estrategia, se tomaron los siguientes supuestos:

- El efectivo o equivalente de efectivo considerado toma en cuenta la posición del flujo de caja obtenido de los flujos de fondos mostrados anteriormente.
- El impuesto general a las ventas ha sido pagado en su totalidad, no existiendo deudas pendientes por liquidar respecto a esta partida contable.
- Los productos en proceso han sido calculados en función a los departamentos que se encuentran en etapa de construcción y que posteriormente serán considerados para la venta.
- Los activos fijos consideran un incremento en su importe contable, dado que se están considerando inversiones por implementación de nuevas áreas de trabajo.
- Se ha considerado una depreciación lineal del 10% para los activos fijos.
- Los tributos, contraprestaciones y aportes por pagar que tiene La Empresa, están en función a pagos de beneficios laborales que no han sido liquidados en el mes, y que aumentarán de acuerdo con los nuevos proyectos que se tienen en cartera.
- Las obligaciones financieras tanto de corto y largo plazo, están relacionadas directamente con el endeudamiento que adquiere La Empresa por los proyectos en las cuales tiene programa invertir. Estos tienen por lo general un tiempo de cancelación de 3 años y son financiados directamente con entidades bancarias.
- La reserva legal considerada cada año se ha incrementado en un 10% con respecto a la utilidad del ejercicio, y hasta alcanzar un quinto del capital social constituido
- El resultado del ejercicio mostrado es consecuencia de la información presentada en el estado de ganancias y pérdidas de cada año.

Tabla 10.6

*Balance General con la Implementación de la Estrategia*

	2016	2017	2018	2019	2020
Efectivo y equivalente de efectivo	14,384,171.85	10,886,223.18	10,381,975.24	9,484,262.43	18,879,410.54
Cuentas por c. accionistas y pers.	4,670,605.94	3,892,171.61	3,113,737.29	2,335,302.97	1,556,868.65
Cuentas por c. diversas rel.	946,364.75	788,637.29	630,909.83	473,182.38	315,454.92
Productos en proceso	8,674,221.03	1,874,524.37	1,095,053.22	1,095,053.22	1,095,053.22
Total activo corriente	28,675,363.57	17,441,556.45	15,221,675.58	13,387,800.99	21,846,787.32
Inmuebles maq. Y equipo	1,432,230.20	1,432,230.20	1,432,230.20	1,432,230.20	1,432,230.20
(-) depreciación acumulada	-408,097.28	-551,320.30	-694,543.32	-837,766.34	-980,989.36
	1,024,132.92	880,909.90	737,686.88	594,463.86	451,240.84
<b>Total Activo</b>	<b>29,699,496.49</b>	<b>18,322,466.35</b>	<b>15,959,362.46</b>	<b>13,982,264.85</b>	<b>22,298,028.16</b>
Trib., contrap. y aportes	238,459.81	442,710.26	1,641,125.11	1,150,034.58	1,687,172.17
Cuentas por p. Accionistas CP	130.29	108.57	86.86	65.14	43.43
Obligaciones financieras CP	12,719,656.67	11,873,288.85	4,443,217.13	1,363,918.61	2,965,293.05
Total pasivo corriente	12,958,246.76	12,316,107.67	6,084,429.09	2,514,018.33	4,652,508.64
Cuentas por p. diversas LP	14,952,587.37	3,079,298.52	2,727,837.21	1,363,918.61	3,202,748.88
Total pasivo no corriente	14,952,587.37	3,079,298.52	2,727,837.21	1,363,918.61	3,202,748.88
Patrimonio					
Capital	1,021,713.00	1,021,713.00	1,021,713.00	1,021,713.00	1,021,713.00
Reserva legal	204,343.00	204,343.00	204,343.00	204,343.00	204,343.00
Resultados acumulados	126,495.10	678,359.23	1,701,004.56	5,921,040.56	8,878,272.32
Resultados del ejercicio	551,864.13	1,022,645.34	4,220,036.00	2,957,231.77	4,338,442.72
Total patrimonio	1,788,662.36	2,927,060.16	7,147,096.16	10,104,327.92	14,442,770.64
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>29,699,496.49</b>	<b>18,322,466.35</b>	<b>15,959,362.46</b>	<b>13,982,264.85</b>	<b>22,298,028.16</b>

*Nota.* Elaboración Propia

#### ***10.2.4 Flujo de efectivo***

El flujo de efectivo revelará información sobre la generación de valor de La Empresa a partir de las entradas y salidas reales de dinero.

Para la elaboración del flujo base se considera que aún no se implementa la estrategia, es decir se asume que La Empresa continúa con las operaciones sin mayor afectación (Ver Tabla 10.7). Para la elaboración del flujo se tomaron los siguientes supuestos como base de análisis:

- Se toma como base los ingresos por ventas que la empresa ha obtenido, y se le agrega el impuesto general a las ventas del 9%, que corresponde para este tipo de negocios inmobiliarios.
- Respecto al costo de ventas, existe un 58% que no se encuentra afecto al impuesto general a las ventas (terreno, honorarios, planillas). La diferencia está afecto al impuesto general a las ventas del 18% dado que son compras de insumos.
- Para el cálculo de los gastos, aquellos que se relacionan con las ventas tienen un incremento del impuesto general a las ventas del 18%.
- Se ha realizado también la liquidación del impuesto general a las ventas; es decir, se ha tomado en cuenta la diferencia por ventas y compras y lo que queda ha sido pagado.
- Los intereses financieros se encuentran afectos al impuesto general a las ventas del 18%.
- Se ha obtenido un flujo de caja positivo que luego se verá reflejado en el Balance General proyectado de La Empresa.

Tabla 10.7

*Flujo de Efectivo sin la Implementación de la Estrategia*

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	17,053,079.63	17,369,313.29	15,616,538.36	10,533,600.00	14,110,470.00
Costo de ventas	13,549,510.28	13,817,252.62	12,533,183.05	8,453,828.50	10,900,847.20
Gastos	668,126.51	682,598.23	648,446.85	526,592.91	610,026.48
Liquidación de IGV	938,683.45	950,038.72	660,253.19	150,389.93	237,505.04
Intereses	695,708.88	709,456.30	643,524.87	434,067.61	559,711.46
Impuesto a la Renta	519,432.35	524,013.30	431,511.27	266,083.62	498,014.98
Flujo de Caja	681,618.16	685,954.12	699,619.13	702,637.43	1,304,364.83

*Nota:* Elaboración Propia

Para la elaboración del flujo con la implementación de la estrategia se tomaron los siguientes supuestos como base de análisis:

- Se consideró los ingresos provenientes de los nuevos proyectos.
- Se toma como base los ingresos por ventas que la empresa ha obtenido, y se le agrega el impuesto general a las ventas del 9%, que corresponde para este tipo de negocios inmobiliarios.
- Respecto al costo de ventas, existe un 58% que no se encuentra afecto al impuesto general a las ventas (terreno, honorarios, planillas). La diferencia está afecto al impuesto general a las ventas del 18% dado que son compras de insumos.
- Para el cálculo de los gastos, aquellos que se relacionan con las ventas tienen un incremento del impuesto general a las ventas del 18%.
- Se ha realizado también la liquidación del impuesto general a las ventas; es decir, se ha tomado en cuenta la diferencia por ventas y compras y lo que queda ha sido pagado.

- Los intereses financieros se encuentran afectos al impuesto general a las ventas del 18%.
- Se ha obtenido un flujo de caja positivo que luego se verá reflejado en el Balance General proyectado de La Empresa.

Tabla 10.8

*Flujo de Efectivo con la Implementación de la Estrategia*

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	16,692,191.39	19,298,856.53	22,945,366.97	11,954,250.00	16,078,466.25
Costo de ventas	3,514,693.00	15,405,955.05	14,402,626.98	5,667,081.81	7,589,801.36
Gastos	1,550,822.96	1,425,989.21	1,439,270.79	1,362,635.16	1,411,447.43
Liquidación de IGV	-394,887.76	-1,320,842.62	-1,153,806.03	-518,923.56	-700,630.52
Impuesto a la Renta	238,459.81	442,710.26	1,641,125.11	1,150,034.58	1,687,172.17
Flujo de Caja	993,327.86	703,359.41	4,308,538.07	3,255,574.89	4,689,414.78

*Nota:* Elaboración Propia

En el capítulo se ha desarrollado un análisis financiero que demuestra que el Desarrollo de Mercado, generará mayor valor a LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A.

**10.2.5 Evaluación financiera**

Una vez definida la inversión que se tiene que hacer y proyectar los flujos de caja de los años de evaluación, se podrá llegar a determinar la rentabilidad del proyecto. Para ello, La Empresa está considerando los siguiente factor de evaluación.

- VAN

El valor actual neto es una medida financiera que permite determinar el valor actualizado presente de una determinada cantidad de flujos de caja futuros menos la inversión que originó los mismos.

Para el caso de La Empresa hemos determinado el VAN Económico en S/ 9'555,003.19

La forma de cálculo de esta medida obedece a traer a valores actuales (período 0) los flujos de caja económico y financiero generados, tomando en cuenta la tasa ponderada de crédito (WACC) y la tasa costo de oportunidad de La Empresa respectivamente.

En el capítulo se ha desarrollado un análisis financiero que demuestra que el Desarrollo de mercados, generará mayor valor a LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. El principal motivador de este incremento en el valoren el mayor margen y mayor velocidad de la ventas de los proyectos dirigidos a nuevos mercados.

## RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

### Conclusiones

A partir del análisis del entorno se concluye que LAPPSA Organización Inmobiliaria se verá necesariamente afectado o beneficiado por oportunidades y amenazas. Desde nuestra investigación se considera que la oportunidad que mayor desarrollo ofrece a La Empresa es la recuperación del dinamismo del sector; sin embargo, debe tomarse en cuenta que hay nuevos actores que ingresan al mercado que implican que La Empresa genere propuestas de valor hacia estos nuevos sectores.

Con el análisis de las actividades claves de La Empresa, se concluye que las fuentes de ventaja competitiva son la efectiva búsqueda de terrenos, el diseño del plan comercial y el apropiado manejo de garantías.

Se identificó que la actual cultura enfocada a las personas, la minuciosidad y los resultados, no es coherente ni está vigente con el modo como se viene llevando la empresa.

Se determinó a partir de las matrices de evaluación empresarial, que la estrategia con mayor factibilidad, consistencia y coherencia, y que genera mayor ventaja competitiva es la integración vertical hacia atrás. Esto implica que La Empresa amplíe sus operaciones hacia la construcción de edificaciones.

A partir de la estrategia seleccionada, el presente análisis concluye que La Empresa generará mayor valor a partir del segundo año proyectado.

### Recomendaciones

Se hace necesario para poder asegurar la sostenibilidad de LAPPSA Organización Inmobiliaria que se implemente la estrategia propuesta de Integración Vertical hacia atrás, con la compra de la Constructora Mahpsa Corporación Inmobiliaria, lo cual permitirá tener una mejor posición competitiva para poder afrontar los retos que presenta el futuro.

Esta estrategia debe ir acompañada de un manejo financiero profesional y responsable que garantice una planificación y manejo adecuado de los recursos de LAPPSA Organización Inmobiliaria.

De otro lado, esta nueva estrategia no dará los resultados esperados en la medida que LAPPSA Organización Inmobiliaria no haga un cambio importante dentro de la cultura Organizacional. Esta nueva cultura, denominada Quipu cambia el enfoque de la cultura familiar que domina a la empresa, alineándola al nuevo enfoque estratégico propuesto.

Finalmente es necesario integrar los elementos de responsabilidad social y ecología a la propuesta de valor de LAPPSA Organización Inmobiliaria pues es una demanda que el mercado va a exigir en el futuro a las marcas del sector.

## ANEXOS

### Resultados de encuesta interna sobre cultura

#### Cultura, Valores, visión de la empresa

1	Nuestra organización, en todos sus niveles y áreas operativas, está firme y totalmente comprometida con el objetivo de "crear" clientes cada vez más satisfechos.	12.00
2	Los directivos demuestran con sus acciones, sus palabras y sus actitudes, que la satisfacción de los clientes constituye la prioridad No. 1 de la gestión de la empresa.	14.22
3	La meta global de la empresa es superar las expectativas de los clientes en las áreas que más les importan.	12.89
4	<b>El hecho de estar orientado personalmente al cliente es un elemento clave en los criterios que se utilizan para la evaluación del personal, las promociones, los aumentos de sueldo, los bonos, etcétera.</b>	<b>4.22</b>
5	Todo el personal de la empresa está clara y decididamente comprometido con la idea de calidad.	12.89
6	En las actividades de comunicación de marketing (publicidad, relaciones públicas, etcétera) de forma consciente se evita por todos los medios de prometer más de lo que realmente estamos en capacidad de "entregar".	10.89
7	Nos preocupamos continuamente por ser líderes de calidad en nuestro sector de negocios.	14.44
8	<b>Nos preocupamos por eliminar los sistemas y procedimientos internos que no generan valor para los clientes.</b>	<b>6.89</b>
9	Una de las más importantes metas tácticas de la empresa es lograr que a los clientes le sea fácil hacer negocios con nosotros.	13.78
10	Nuestros empleados comparten la percepción de que están participando en una "aventura" excitante y llena de motivaciones y satisfacciones.	13.56
11	Trabajamos continuamente en la mejora de nuestros servicios.	13.33
12	<b>Invertimos los recursos que sean necesarios para el desarrollo de ideas innovadoras.</b>	<b>6.89</b>
		<b>11.33</b>

## 2 Conocimientos de las expectativas de los clientes

- |    |   |      |
|----|---|------|
| 1  | En la empresa se realizan con regularidad (por lo menos, dos al año) investigaciones de mercado completas e integrales de la clientela.   | 1.56 |
| 2  | En esas investigaciones se incluyen aspectos y preguntas dirigidas, específicamente, a identificar cuáles son las verdaderas expectativas de servicio de los clientes.                  | 2.67 |
| 3  | A las investigaciones de mercado se les da seguimiento constante con el fin de determinar cuáles es el comportamiento y las tendencias de las expectativas de los clientes.             | 2.67 |
| 4  | Los resultados de las investigaciones de mercado se entregan a los responsables directos del personal que establece contacto con los clientes.  | 6.44 |
| 5  | Los resultados de las investigaciones de mercado se entregan también a todas las áreas de la empresa que, de una forma u otra, inciden en el diseño del servicio a la clientela.        | 2.00 |
| 6  | Los miembros del personal directivo se preocupan por reunir a nivel personal información sobre la calidad de los servicios que presta la empresa.                                       | 6.44 |
| 7  | Los miembros del personal directivo comprenden y utilizan los resultados de las investigaciones de mercado que se realizan en la empresa.   | 8.22 |
| 8  | La información recopilada sobre los clientes se utiliza de forma sistemática y constante como apoyo a la toma de decisiones sobre el servicio.  | 6.00 |
| 9  | En la empresa se conocen con precisión cuáles son los atributos de servicio más importantes para el mercado objetivo de la organización.  | 9.33 |
| 10 | La información que se recopila sobre los clientes constituye la principal fuente de datos en los que se basan los esfuerzos que se realizan en la empresa para la mejora de la calidad. | 9.78 |
| 11 | En la empresa existe un sistema debidamente formalizado para recepción y seguimiento de las quejas de los clientes.   | 1.56 |
| 12 | Las quejas de los clientes se analizan de forma sistemática con el fin de identificar problemas en las áreas de la calidad de la satisfacción.  | 3.78 |
| 13 | Cuando se identifican problemas en el área de calidad, adoptamos medidas inmediatas y precisas para solucionarlos.  | 8.89 |

### 3 Eficacia de la comunicación vertical

- |   |  |              |
|---|--|--------------|
| 1 | Los directivos estimulan al personal de contacto directo con los clientes para que les informen continuamente sobre sus experiencias en el contacto directo con la clientela.                  | 13.33        |
| 2 | Los directivos le piden, de forma habitual y normal, sugerencias a los empleados sobre cómo mejorar a la calidad del servicio.   | 12.00        |
| 3 | En la empresa existen mecanismos formales que permiten que los empleados sometan sus sugerencias a la alta dirección (por ejemplo, buzón de sugerencias, premios, reconocimientos, etcétera).  | 2.00         |
| 4 | En la empresa existen muy pocos (no más de cuatro) niveles jerárquicos entre el director general y el personal que presta servicios directamente a los clientes.                               | 13.78        |
| 5 | <b>Los miembros de la alta dirección mantienen de forma frecuente contacto directo (cara a cara) con el personal responsable de tratar y servir a los clientes.</b>                            | <b>17.11</b> |
| 6 | Los directivos de la empresa reaccionan siempre positivamente y con verdadero interés cuando un empleado le sugiere que introduzca una modificación en la forma como se prestan los servicios. | 14.67        |

12.15

#### 4 Interacción entre los directivos y los clientes

- |          |   |              |
|----------|---|--------------|
| <b>1</b> | <b>Los directivos están siempre dispuestos a tener tratos directos con los clientes (nunca se esconden, ni dan excusas, ni delegan el contacto de forma permanente).</b>  | <b>16.44</b> |
| 2        | Por lo menos una vez al mes, el director general sale fuera de la empresa para visitar a un cliente.  | 14.67        |
| <b>3</b> | <b>Los altos niveles directivos de todas las áreas (finanzas, contabilidad, operaciones, etcétera) dedican por lo menos, una hora al mes a contestar el teléfono de atención al cliente.</b>  | <b>8.22</b>  |
| <b>4</b> | <b>Los altos niveles directivos de todas las áreas (finanzas, contabilidad, operaciones, etcétera) llamar por lo menos a cinco clientes cada mes sólo para preguntarles "¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Está satisfecho con nuestros servicios?"</b> | <b>2.89</b>  |
| 5        | Los directivos de la empresa, de todas las áreas, acostumbran a salir a visitar clientes solos o acompañados por vendedores?  | 11.33        |
|          |   | <b>10.71</b> |

## 5 Compromiso con la calidad

- |    |  |              |
|----|--|--------------|
| 1  | En la empresa se asignan, sin titubeos, todos los recursos que requieren y solicitan las distintas áreas de la empresa para poder mejorar la "parte" de calidad que les corresponde (nunca se considera que esos recursos deben destinarse a actividades que se consideran "más importantes o prioritarias" que la calidad). | 7.56         |
| 2  | <b>En la empresa existen programas internos continuos dirigidos a mejorar la calidad.</b>  | <b>5.33</b>  |
| 3  | <b>Los miembros de la alta dirección se implican , de forma activa y decidida, en los programas dirigidos a la mejora de la calidad.</b>   | <b>10.44</b> |
| 4  | <b>En la empresa se recompensa de forma especial a los directivos, mandos medios y empleados que se preocupan notoriamente por la calidad.</b>   | <b>4.44</b>  |
| 5  | <b>En la empresa se le da tanta importancia al logro de las metas de calidad como al de las metas de venta.</b>  | <b>10.22</b> |
| 6  | Los niveles directivos altos y medios demuestran con claridad su compromiso activo con la calidad.   | 11.11        |
| 7  | El concepto de calidad total aparece, de forma reiterada y continua en las comunicaciones formales que hace la empresa a su personal.  | 11.11        |
| 8  | <b>Los miembros de la alta dirección dedican, por lo menos, el 25 por 100 de su tiempo a actividades relacionadas con la mejora de la calidad.</b>   | <b>8.44</b>  |
| 9  | Los miembros de la alta dirección de la empresa son conscientes de que ellos son los verdaderos responsables de la calidad de los servicios que presta la organización.  | 12.44        |
| 10 | En la empresa existe una estrategia del servicio a la clientela claramente definida basada en la máxima entrega de "valor" a la clientela.   | 11.56        |
| 11 | La estrategia del servicio ha sido elaborada con el propósito fundamental de lograr que la empresa se diferencie claramente de sus competidores.   | 12.44        |
| 12 | <b>La estrategia del servicio existente en la empresa se puede convertir fácilmente en estándares que sirvan de guía a los empleados en sus interacciones con los clientes.</b>  | <b>10.00</b> |
| 13 | <b>En la empresa existe un departamento, localizado en el más alto nivel de la jerarquía, dotado de todos los recursos necesarios, dedicado a dar apoyo técnico y formativo a todos los esfuerzos que se realizan en la organización dirigidos a la mejora de la calidad.</b>  | <b>6.22</b>  |
| 14 | <b>En la empresa se ha logrado institucionalizar en todas las áreas de la organización la necesidad de iniciar y mantener un proceso continuo de mejora de la calidad.</b>   | <b>7.33</b>  |

## 6 Estándares de calidad

1	Los directivos de la empresa creen sinceramente que en realidad es posible satisfacer las expectativas de los clientes y usuarios de los servicios de la empresa.	15.78
2	En la empresa existen, de forma demostrada, la capacidad y habilidades necesarias para satisfacer los requerimientos de servicio de los clientes.	13.33
3	Los directivos de la empresa comparten firmemente la creencia de que se pueden satisfacer las expectativas de los clientes sin que se afecten los resultados financieros.	11.11
4	<b>Enfrentados a la disyuntiva, los directivos de la empresa siempre optan por darle prioridad a la calidad sobre los criterios relacionados con el control de los costes.</b>	<b>10.00</b>
5	Los directivos de la empresa reconocen y aceptan que es posible establecer estándares claros y precisos que guíen la prestación del servicio por parte de los empleados.	12.89
6	Los directivos de la empresa se han preocupado por establecer estándares de calidad para todas aquellas tareas y actividades que se producen en la interacción entre la empresa y sus clientes.	12.00
7	Los estándares que se han establecido en la empresa tienen como propósito satisfacer las expectativas de los clientes (y no sólo los requerimientos internos de la empresa).	13.33
8	<b>En la empresa existe un procedimiento estándar para gestión de las quejas y reclamaciones de los clientes.</b>	<b>-0.67</b>
		<b>10.97</b>

## 7 Objetivos y metas de calidad

- |   |  |             |
|---|--|-------------|
| 1 | En la empresa existen objetivos y metas de calidad claramente definidos y comunicados a todo el personal.  | 12.22       |
| 2 | <b>Los objetivos de calidad del servicio están basados en las expectativas de los clientes (y no en los estándares internos de la empresa).</b>            | <b>9.78</b> |
| 3 | <b>En la empresa existe un proceso formal para guiar el establecimiento de las metas de calidad del servicio que deben cumplir los empleados.</b>          | <b>6.67</b> |
| 4 | <b>En la empresa se miden continuamente sus propias actuaciones para determinar hasta qué punto se están alcanzando las metas de calidad del servicio.</b> | <b>7.11</b> |
| 5 | Las metas de calidad del servicio están claramente orientadas a los clientes y usuarios (y no al interior de la empresa).                                  | 11.56       |
| 6 | Los objetivos y metas de calidad se comunican de forma continua a todos los implicados en la estructuración y prestación de los servicios.                 | 11.78       |
| 7 | <b>Las metas de calidad se revisan y actualizan de forma regular (por lo menos, una vez cada tres meses).</b>  | <b>4.22</b> |
| 8 | <b>En la revisión de las metas interviene (con "voz y voto") el personal responsable del contacto directo con la clientela.</b>                            | <b>8.89</b> |
| 9 | <b>Las metas de calidad se contrastan continuamente con los resultados de las investigaciones de mercado.</b>  | <b>4.44</b> |

**8.52**

## 8 El personal

1	<b>Los empleados comprenden en todas sus facetas y matices los servicios que vende la empresa.</b>	<b>15.56</b>
2	Los empleados poseen las habilidades y actitudes necesarias para adaptarse a los cambios que se producen en sus puestos de trabajo.	14.00
3	<b>A los empleados se les ha formado debidamente para que estén en capacidad de interactuar eficazmente con los clientes (y no sólo en los aspectos técnico, administrativos u operativos).</b>	<b>8.89</b>
4	<b>En la empresa existe un programa de inducción de los nuevos empleados en el que se toma en seria consideración el desarrollo de las habilidades sociales, de comunicación y de interacción inter-personal.</b>	<b>6.89</b>
5	<b>A los empleados se les comunican con la debida frecuencia las metas y expectativas de calidad de la organización.</b>	<b>10.44</b>
6	Los clientes y los directivos tienen las mismas expectativas que los empleados respecto a lo que se deben "entregar" a la clientela.	12.44
7	<b>En lo que respecta al servicio, los empleados nunca tienen más trabajo que hacer que tiempo para hacerlo.</b>	<b>0.89</b>
8	<b>En ningún momento el número de demandas de servicio que reciben los empleados les ha impedido alcanzar altos niveles de calidad en los servicios que prestan.</b>	<b>8.89</b>
9	Los empleados nunca deben suspender la atención al público para resolver asuntos internos.	11.78
10	<b>En todas las áreas de servicio existe un perfecto ajuste entre las habilidades de los empleados y las funciones exigidas por los puestos que desempeñan.</b>	<b>8.67</b>
11	Los niveles directivos de la empresa son conscientes de que "nadie nace sabiendo cómo se debe tratar con los clientes" y, en consecuencia, se preocupan de que los empleados reciban la debida formación.	12.00
12	<b>En la empresa se contrata siempre a personas con capacidad real para realizar un eficaz trabajo en el trato con la clientela (en vez de contratar "lo mejor de lo peor" porque es más barato).</b>	<b>10.22</b>
13	<b>Los equipos, herramientas y tecnología que utilizan los empleados para la realización de su trabajo, son los adecuados para garantizar en todo momento la calidad del servicio al cliente.</b>	<b>10.00</b>

## 9 Supervisión y control: empowerment

- |    |  |             |
|----|--|-------------|
| 1  | Al evaluar a los empleados se toman en consideración todos los aspectos relacionados con la eficacia y calidad de sus relaciones con los clientes.   | 10.89       |
| 2  | <b>En la empresa se premia más a los empleados que hacen sus mejores esfuerzos para satisfacer a los clientes que a los demás empleados.</b>   | <b>5.56</b> |
| 3  | <b>Los empleados que hacen un esfuerzo especial para servir a los clientes reciben recompensas en dinero, ventajas profesionales y reconocimientos.</b>  | <b>3.33</b> |
| 4  | <b>Los directivos altos y medios actúan de tal forma que los empleados perciben claramente que en la empresa se aprecian sus esfuerzos y contribuciones a la calidad del servicio.</b>   | <b>9.11</b> |
| 5  | El principal interés de la función de supervisión en la empresa es el de ayudar, apoyar y desarrollar las habilidades del personal (y no sólo controlar).  | 11.56       |
| 6  | <b>En la empresa, cuando se trata de promover a un puesto superior a un empleado, se toman en consideración sus dotes para tratar con los clientes (y no sólo se evalúan sus conocimientos "técnicos" y administrativos).</b>    | <b>8.44</b> |
| 7  | <b>Los empleados del nivel operativo saben que pueden actuar flexiblemente (no rutinariamente) y con un amplio nivel de autonomía en sus decisiones al afrontar situaciones problemáticas en la prestación de los servicios.</b> | <b>9.56</b> |
| 8  | <b>Los empleados del nivel operativo pueden tomar libremente decisiones personales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.</b>   | <b>8.22</b> |
| 9  | A los empleados se les estimula para que aprendan nuevas formas de servir mejor a los clientes.  | 13.33       |
| 10 | <b>Los empleados del nivel operativo muy raras veces tienen que recurrir a los supervisores y mandos superiores para poder prestar determinados servicios a los clientes.</b>  | <b>8.89</b> |

**8.89**

## 10 Trabajo en equipo

- |           |  |              |
|-----------|--|--------------|
| <b>1</b>  | <b>En toda la empresa existe una clara comprensión del concepto de "cliente interno".</b>  | <b>4.89</b>  |
| 2         | Los empleados que intervienen en todas las etapas por las que atraviesan los procesos que culminan con la prestación de un servicio, aunque no tengan contacto directo con la clientela se preocupan por mejorar el servicio en todas sus facetas. | 12.67        |
| 3         | Los empleados de las áreas de apoyo se preocupan un buen servicio al personal de contacto con la clientela.  | 12.00        |
| 4         | Los directivos y los empleados colaboran para alcanzar metas comunes, formando un verdadero equipo para ponerse a las órdenes de los clientes.   | 12.89        |
| 5         | Los empleados están personal y seriamente implicados y comprometidos con las metas de calidad de la empresa.   | 12.67        |
| 6         | Los directivos altos y medios estimulan a los empleados para que trabajen juntos con el fin de suministrar un servicio de calidad a los clientes.  | 12.44        |
| <b>7</b>  | <b>Los incentivos y otras recompensas que existen en la empresa se otorgan tanto de forma individual como a los grupos con el fin de reconocer y recompensar el trabajo de los grupos o equipos.</b>   | <b>5.56</b>  |
| 8         | Todos los empleados que intervienen en la estructuración, "elaboración" y prestación de los servicios son conscientes de que la calidad final que se "entregará" a los clientes depende del aporte individual que haga cada uno de ellos.          | 11.11        |
| <b>9</b>  | <b>En todas las áreas de servicio de la empresa existe un grupo de trabajo o "círculo" que trabaja continua y esforzadamente en la mejora de la calidad del servicio.</b>  | <b>9.56</b>  |
| <b>10</b> | <b>En la empresa se estimula la comunicación horizontal y vertical "sin fronteras" con el fin de crear un verdadero espíritu de "interconectividad" e interacción entre todas las áreas.</b>   | <b>16.22</b> |
|           |  | <b>11.00</b> |

**Evaluación Integral: 9.81**

## Carta Compra Mahpsa



Lima 09 de Mayo de 2016

Sr. Diego Sanabria Monroe  
Gerente Administrativo  
Lapps Organización Inmobiliaria S.A.

Estimado Sr. Sanabria

Me es grato dirigirme a usted en referencia a su interés en la adquisición de Mahpsa Corporación Inmobiliaria S.A., empresa a la que represento.

En tal sentido, le comunico, que se elevó su consulta a los entes administrativos correspondientes y se consideró factible de aceptar. En este contexto se procedió con una valorización de la organización, en base a los activos y el potencial de generación de ingresos de la misma.

El precio de transferencia acordado es de S/ 4,000,000.00 (Cuatro Millones de Soles) en el mismo se incluyen las siguientes condiciones:

- Transferencia del 100% de las acciones.
- Transferencia de todos los proyectos actuales cerrados y por cerrar de la organización.
- El tiempo de inducción que en común acuerdo se llegue.

Adjuntamos a la presente propuesta los estados financieros al cierre de año 2015. Sin otro particular nos despedimos de usted, esperando por generar la relación comercial propuesta.

Atentamente.

**Joel Mayhua Vivanco**  
Gerente General

---

Av. Tomas Marsano 2875 Int. 607, Surco.  
2730398 / 2730409  
[www.carterainmobiliaria.com.pe](http://www.carterainmobiliaria.com.pe)

**MAHSA CORPORACION INMOBILIARIA S.A.C**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

(EN NUEVOS SOLES)

**ACTIVO :**

**ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo y Equivalentes de Efectivo	291,240.00
Cuentas por Cobrar Diversas Tercero	3,844.00
Servicios y Otros Contratados por A	22,933.00
Productos en Procesos	1,720,553.00

**TOTAL ACTIVO CORRIENTE** 2,038,570.00

**ACTIVO FIJO NETO**

Inmueble. Máq. equipo	258,610.00
(-) Depreciación Acumulada	-197,807.00

**TOTAL ACTIVO FIJO** 60,803.00

**TOTAL ACTIVO** 2,099,373.00  
=====

**PASIVO :**

**PASIVO CORRIENTE**

Sobregiros Bancarios	79.00
Tributos por pagar	16,723.00
Remuneracion y part. Por pagar	919.00
Cuentas Por Pagar Accionistas Corto F	1,104,604.00
Cuentas Por Pagar Diversas	73,117.00

**TOTAL PASIVO CORRIENTE** 1,195,442.00

**PASIVO NO CORRIENTE**

Cuentas Por Pagar Accionistas Largo F	300,000.00
---------------------------------------	------------

**TOTAL PASIVO NO CORRIENTE** 300,000.00

**PATRIMONIO :**

Capital	31,829.00
Reserva legal	-
Resultados Acumulados	428,691.00
Resultados del Ejercicio	143,411.00

**TOTAL PATRIMONIO** 603,931.00

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** 2,099,373.00  
=====

**MAHPSA CORPORACION INMOBILIARIA S.A.C**

# ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2,015  
(EN NUEVOS SOLES)

CONCEPTO	S/
<b>VENTAS NETAS</b>	1,418,352.00
Costos de Ventas	-944,732.00
	-----
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	473,620.00
Gastos de Administración	-240,076.00
Gastos de Ventas	-
Depreciación	-30,861.00
	-----
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	202,683.00
<b>OTROS INGRESOS (EGRESOS)</b>	
Egresos Financieros	-3,501.00
Otros Ingresos	-
Cargas excepcionales	-
<b>Ingre. varios REPARO GASTOS(multas)</b>	
Ingresos excepcionales	
<b>RESULTADO POR EXPOSICIÓN A LA INFLACIÓN</b>	199,182.00
	-----
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	199,182.00
<b>PARTIC. Y DEDUCCIONES IMPUESTO A LA RENTA</b>	28% 55,771.00
	-----
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA:</b>	143,411.00
	=====

## MAHPSA CORPORACION INMOBILIARIA S.A.C

### DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA

AL 31.12.2,015

(EN NUEVO SOLES)

#### REGIMEN GENERAL

Resultado del ejercicio	S/	199,182.00
-------------------------	----	------------

#### ADICIONES

Depreciación no permitida		-
gastos no sustentados		-

---

<b><u>RENTA IMPONIBLE</u></b>	S/	199,182.00
-------------------------------	----	------------

IMPUESTO A	28%	55,771.00
------------	-----	-----------

(-) Pagos a cuenta RENTA		(52,877.00)
--------------------------	--	-------------

(-) Pagos a cuenta ITAN		(1,305.00)
-------------------------	--	------------

#### **SALDO ITAN**

<b>Saldo a Pagar</b>	S/	1,589.00
----------------------	----	----------

---

<u>IMPUESTO FA</u>	0.2655	
--------------------	--------	--

INGRESOS NETOS		100.00
----------------	--	--------

26.55

## Lista de precios Proyecto Santa Fe I



### PROYECTO SANTA FE I - BREÑA

PROMUEVE: LAPPSA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA SA

COMERCIALIZA: BALCÓN INMOBILIARIO

Ubicación: Calle Federico Villarreal Nº 130  
 Referencia: A 5 cuadras del Hospital del Niño de la Av. Brasil.  
 Vigente a partir del 11/05/2015

T. de Cambio 3.40

Nº	DPTOS. Nº	UBICACIÓN	TIPO	DORM. Nº	AREA TECHADA	AREA LIBRE	AREA OCUPADA	PRECIO VTA. S/.	BANCO S/. 80%	CI. S/. 20%	CUOTA S/. 20 AÑOS	INGRESOS S/. NETOS	OTROS Nº	TIPO	AREA	PRECIO
																S/.
1	101	FACHADA	FLAT	3	79.63		79.63	297,816	238,253	59,563	2,160	6,545	1	EST.	14.94	32,731
2	102	MEDIO2	FLAT	3	81.00		81.00	289,170	231,336	57,834	2,098	6,358	2	EST. DOB.	31.24	57,051
3	103	INTERIOR	FLAT	2	62.11		62.11	180,119	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	4	EST. DOB.	25.15	45,922
4	104	INTERIOR	FLAT	3	92.77		92.77	310,128	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	6	EST. DOB.	25.15	45,922
5	105	MEDIO1	FLAT	3	84.05		84.05	243,745	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	8	EST. DOB.	26.23	47,911
6	201	FACHADA	FLAT	3	79.63		79.63	297,816	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	10	EST.	24.30	53,254
7	202	FACHADA	FLAT	3	83.00		83.00	310,420	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	11	EST.	14.31	31,361
8	203	MEDIO2	FLAT	3	81.00		81.00	289,170	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	12	EST.	13.52	29,619
9	204	INTERIOR	FLAT	2	62.11		62.11	210,553	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	13	EST.	13.14	25,909
10	205	INTERIOR	FLAT	3	92.77		92.77	305,000	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	14	EST.	13.91	27,428
11	206	MEDIO1	FLAT	3	84.05		84.05	243,745	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	15	EST.	14.31	28,225
12	301	FACHADA	FLAT	3	79.63		79.63	297,816	238,253	59,563	2,160	6,545	16	EST.	12.76	25,168
13	302	FACHADA	FLAT	3	83.00		83.00	310,420	248,336	62,084	2,252	6,824	17	EST.	12.95	25,533
14	303	MEDIO2	FLAT	3	81.00		81.00	289,170	231,336	57,834	2,098	6,358	18	EST.	12.99	25,613
15	304	INTERIOR	FLAT	2	62.11		62.11	225,956	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	19	EST.	13.25	26,132
16	305	INTERIOR	FLAT	3	92.77		92.77	337,486	269,989	67,497	2,448	7,418	20	EST.	14.71	29,010
17	306	MEDIO1	FLAT	3	84.05		84.05	302,916	242,333	60,583	2,197	6,658	21	EST. DIS.	28.83	56,860
18	401	FACHADA	FLAT	3	79.63		79.63	297,816	238,253	59,563	2,160	6,545	22	EST.	15.19	29,966
19	402	FACHADA	FLAT	3	83.00		83.00	310,420	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	23	EST.	16.75	33,030
20	403	MEDIO2	FLAT	3	81.00		81.00	289,170	231,336	57,834	2,098	6,358	24	EST.	12.99	25,611
21	404	INTERIOR	FLAT	2	62.11		62.11	225,956	180,765	45,191	1,639	4,967	25	EST.	12.99	25,611
22	405	INTERIOR	FLAT	3	92.77		92.77	337,486	269,989	67,497	2,448	7,418	26	EST.	12.99	25,611
23	406	MEDIO1	FLAT	3	84.05		84.05	308,743	246,994	61,749	2,240	6,788	27	EST.	13.42	26,460
24	501	FACHADA	FLAT	3	79.63		79.63	297,816	238,253	59,563	2,160	6,545	28	EST.	18.74	36,963
25	502	FACHADA	FLAT	3	83.00		83.00	310,420	248,336	62,084	2,252	6,824	29	EST.	13.91	27,426
26	503	MEDIO2	FLAT	3	81.00		81.00	289,170	231,336	57,834	2,098	6,358	30	EST.	13.13	25,901
27	504	INTERIOR	FLAT	2	62.11		62.11	225,956	180,765	45,191	1,639	4,967	1	DEP.	6.43	16,205
28	505	INTERIOR	FLAT	3	92.77		92.77	337,486	269,989	67,497	2,448	7,418	2	DEP.	2.17	5,459
29	506	MEDIO1	FLAT	3	84.05		84.05	302,916	242,333	60,583	2,197	6,658	3	DEP.	2.10	5,285
30	601	FACHADA	FLAT - AIRES	3	79.63	64.60	144.23	345,007	276,006	69,001	2,503	7,585	4	DEP.	2.05	5,162
31	602	FACHADA	FLAT - AIRES	3	83.00	83.00	166.00	371,053	296,842	74,211	2,692	8,158	5	DEP.	1.98	4,998
32	603	MEDIO2	FLAT - AIRES	3	81.00	81.00	162.00	348,342	278,673	69,668	2,527	7,658	6	DEP.	5.28	13,297
33	604	INTERIOR	FLAT - AIRES	2	62.11	62.11	124.22	236,653	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	VENDIDO	7	DEP.	5.36	13,496
34	605	INTERIOR	FLAT - AIRES	3	92.77	78.45	171.22	394,795	315,836	78,959	2,864	8,679	8	DEP.	4.33	10,918
35	606	MEDIO1	FLAT - AIRES	3	84.05	82.40	166.45	363,111	290,488	72,622	2,634	7,982				

NOTA: LOS PRECIOS PODRAN VARIAR SIN PREVIO AVISO, ES POTESTAD DE LA EMPRESA. LA TASA DE INTERES CONSIDERA ES 9.5%

## Lista de Precios Proyecto El Prado



### PROYECTO EL PRADO - CHORRILLOS

**PROMUEVE: LAPPSA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA SA**

**COMERCIALIZA: BALCÓN INMOBILIARIO**

**Ubicación:**

**Referencia:**

DEPARTAMENTOS						COCHERAS			
N° PISO	BLOQUE	N° DEPARTAMENTO	TIPO	AREA (M2)	PRECIO	N°	UBICACIÓN	TIPO	PRECIO
<b>PISO 1</b>	B	101	FLAT	74.93	\$ 92,500.00	1	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	B	102	FLAT	74.93	\$ 92,500.00	2	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	C	103	FLAT	74.93	\$ 92,500.00	3	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	C	104	FLAT	74.93	\$ 92,500.00	4	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
<b>PISO 2</b>	A	201	FLAT	74.93	\$ 91,700.00	5	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	A	202	FLAT	72.28	\$ 85,500.00	6	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	A	203	FLAT	73.88	\$ 90,400.00	7	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	A	204	FLAT	73.88	\$ 90,500.00	8	PRIMER PISO	DISCAP.	\$ 9,000.00
	A	205	FLAT	72.28	\$ 87,000.00	9	PRIMER PISO	DISCAP.	\$ 9,000.00
	A	206	FLAT	74.93	\$ 88,500.00	10	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	B	207	FLAT	74.93	\$ 89,500.00	11	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	B	208	FLAT	87.96	\$ 104,500.00	12	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	B	209	FLAT	85.89	\$ 102,500.00	13	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 8,000.00
	B	210	FLAT	74.93	\$ 89,500.00	14	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	211	FLAT	74.93	\$ 89,500.00	15	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	212	FLAT	72.28	\$ 86,300.00	16	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	213	FLAT	73.88	\$ 86,700.00	17	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	214	FLAT	73.88	\$ 88,700.00	18	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	C	215	FLAT	72.28	\$ 85,500.00	19	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	C	216	FLAT	74.93	\$ 87,200.00	20	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
<b>PISO 3</b>	A	301	FLAT	74.93	\$ 91,700.00	21	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 8,000.00
	A	302	FLAT	72.28	\$ 85,500.00	22	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 8,000.00
	A	303	FLAT	73.88	\$ 90,400.00	23	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 8,000.00
	A	304	FLAT	73.88	\$ 90,500.00	24	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 8,000.00
	A	305	FLAT	72.28	\$ 87,000.00	25	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 7,500.00
	A	306	FLAT	74.93	\$ 88,500.00	26	PRIMER PISO	DOB. SIN TECHO	\$ 14,000.00
	B	307	FLAT	74.93	\$ 89,500.00	27	PRIMER PISO	DOB. TECHADA	\$ 15,000.00
	B	308	FLAT	87.96	\$ 104,500.00	28	PRIMER PISO	DOB. TECHADA	\$ 15,000.00
	B	309	FLAT	85.89	\$ 102,500.00	29	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 10,000.00
	B	310	FLAT	74.93	\$ 89,500.00	30	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	311	FLAT	74.93	\$ 89,500.00	31	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	312	FLAT	72.28	\$ 86,300.00	32	PRIMER PISO	TECHADA	\$ 10,000.00
	C	313	FLAT	73.88	\$ 86,700.00	33	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 8,000.00
	C	314	FLAT	73.88	\$ 88,700.00	34	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 8,000.00
	C	315	FLAT	72.28	\$ 85,500.00	35	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 8,000.00
	C	316	FLAT	74.93	\$ 87,200.00	36	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 8,000.00

PISO 4	A	401	FLAT	74.93	\$ 91,700.00	37	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 8,000.00
	A	402	FLAT	72.28	\$ 85,500.00	38	PRIMER PISO	S/TECHAR	\$ 8,000.00
	A	403	FLAT	73.88	\$ 90,400.00	39	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 10,000.00
	A	404	FLAT	73.88	\$ 90,500.00	40	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	A	405	FLAT	72.28	\$ 87,000.00	41	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	A	406	FLAT	74.93	\$ 88,500.00	42	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 10,000.00
	B	407	FLAT	74.93	\$ 89,500.00	43	SEMI SOTANO	DOB. TECHADA	\$ 15,000.00
	B	408	FLAT	87.96	\$ 104,500.00	44	SEMI SOTANO	DOB. TECHADA	\$ 15,000.00
	B	409	FLAT	85.89	\$ 102,500.00	45	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	B	410	FLAT	74.93	\$ 89,500.00	46	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	411	FLAT	74.93	\$ 89,500.00	47	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	412	FLAT	72.28	\$ 86,300.00	48	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	413	FLAT	73.88	\$86,700.00	49	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	414	FLAT	73.88	\$ 88,700.00	50	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	415	FLAT	72.28	\$ 85,500.00	51	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	416	FLAT	74.93	\$ 87,200.00	52	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
PISO 5	A	501	FLAT	74.93	\$ 91,200.00	53	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	A	502	FLAT	72.28	\$ 85,000.00	54	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	A	503	FLAT	73.88	\$ 89,900.00	55	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	A	504	FLAT	73.88	\$ 90,000.00	56	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	A	505	FLAT	72.28	\$ 86,500.00	57	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	A	506	FLAT	74.93	\$ 88,000.00	58	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	B	507	FLAT	74.93	\$ 89,000.00	59	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	B	508	FLAT	87.96	\$ 104,000.00	60	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	B	509	FLAT	85.89	\$ 102,000.00	61	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	B	510	FLAT	74.93	\$ 89,000.00	62	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	511	FLAT	74.93	\$ 89,000.00	63	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 8,000.00
	C	512	FLAT	72.28	\$ 85,800.00	64	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 9,500.00
	C	513	FLAT	73.88	\$86,700.00	65	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 10,000.00
	C	514	FLAT	73.88	\$88,200.00	66	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 9,500.00
	C	515	FLAT	72.28	\$ 85,000.00	67	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 11,000.00
	C	516	FLAT	74.93	\$ 86,700.00	68	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 11,000.00

PISO 6	A	601	FLAT	74.93	\$ 91,200.00	69	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 11,000.00
	A	602	FLAT	72.28	\$ 85,000.00	70	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 10,000.00
	A	603	FLAT	73.88	\$ 89,900.00	71	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 10,000.00
	A	604	FLAT	73.88	\$ 90,000.00	72	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 10,000.00
	A	605	FLAT	72.28	\$ 86,500.00	73	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 10,000.00
	A	606	FLAT	74.93	\$ 88,000.00	74	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 10,000.00
	B	607	FLAT	74.93	\$ 89,000.00	75	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 10,000.00
	B	608	FLAT	87.96	\$ 104,000.00	76	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 10,000.00
	B	609	FLAT	85.89	\$ 102,000.00	77	SEMI SOTANO	TECHADA	\$ 9,500.00
	B	610	FLAT	74.93	\$ 89,000.00	<b>DEPÓSITOS</b>			
	C	611	FLAT	74.93	\$ 89,000.00	<b>N°</b>	<b>METRAJE</b>	<b>PRECIO</b>	
	C	612	FLAT	72.28	\$ 85,800.00	1	5.84	\$ 4,112.00	
	C	613	FLAT	73.88	\$ 86,700.00	2	2.00	\$ 1,408.00	
	C	614	FLAT	73.88	\$ 88,200.00	3	2.00	\$ 1,408.00	
	C	615	FLAT	72.28	\$ 85,000.00	4	1.96	\$ 1,380.00	
	C	616	FLAT	74.93	\$ 86,700.00	5	1.96	\$ 1,380.00	
PISO 7	A	701	FLAT	74.93	\$ 91,200.00	6	6.05	\$ 4,260.00	
	A	702	FLAT	72.28	\$ 85,000.00	7	1.92	\$ 1,352.00	
	A	703	FLAT	73.88	\$ 89,900.00	8	1.92	\$ 1,352.00	
	A	704	FLAT	73.88	\$ 90,000.00	9	1.60	\$ 1,126.00	
	A	705	FLAT	72.28	\$ 86,500.00	10	1.60	\$ 1,126.00	
	A	706	FLAT	74.93	\$ 88,000.00	11	6.10	\$ 4,295.00	
	B	707	FLAT	74.93	\$ 89,000.00				
	B	708	FLAT	87.96	\$ 104,000.00				
	B	709	FLAT	85.89	\$ 102,000.00				
	B	710	FLAT	74.93	\$ 89,000.00				
	C	711	FLAT	74.93	\$ 89,000.00				
	C	712	FLAT	72.28	\$ 85,800.00				
	C	713	FLAT	73.88	\$ 86,700.00				
	C	714	FLAT	73.88	\$ 88,200.00				
	C	715	FLAT	72.28	\$ 85,000.00				
	C	716	FLAT	74.93	\$ 86,700.00				
PISO 8	A	801	FLAT	74.93	\$ 91,200.00				
	A	802	FLAT	72.28	\$ 85,000.00				
	A	803	FLAT	73.88	\$ 89,900.00				
	A	804	FLAT	73.88	\$ 90,000.00				
	A	805	FLAT	72.28	\$ 86,500.00				
	A	806	FLAT	74.93	\$ 88,000.00				
	B	807	FLAT	74.93	\$ 89,000.00				
	B	808	FLAT	87.96	\$ 104,000.00				
	B	809	FLAT	85.89	\$ 102,000.00				
	B	810	FLAT	74.93	\$ 89,000.00				
	C	811	FLAT	74.93	\$ 89,000.00				
	C	812	FLAT	72.28	\$ 85,800.00				
	C	813	FLAT	73.88	\$ 86,700.00				
	C	814	FLAT	73.88	\$ 88,200.00				
	C	815	FLAT	72.28	\$ 85,000.00				
	C	816	FLAT	74.93	\$ 86,700.00				
<b>TOTAL DE DEPARTAMENTOS: 116</b>									

## REFERENCIAS

- 3J'S & A Business Reviews (2014). Barreras de Entrada y Salida. Recuperado de <https://3jabusinessreviews.wordpress.com/2014/01/18/prueba-1/>
- Álvaro, C. (2016, Mayo 11). Perú busca más inversión privada en su sector inmobiliario. Capital Madrid, Monitor de Latinoamérica. Recuperado de <https://www.capitalmadrid.com/2016/5/11/42205/peru-busca-mas-inversion-privada-en-su-sector-inmobiliario.html>
- Alvarez, M., Chavez, M., Moreno, S. (n.d.). *EL Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Instituto Tecnológico de Sonora, Sonora, México. Recuperado de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (2015, Julio 08). El 53.2% de viviendas del área urbana cuenta con vigilancia policial o serenazgo. andina.com.pe. Recuperado <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-532-viviendas-del-area-urbana-cuenta-vigilancia-policial-o-serenazgo-564593.aspx>
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (2016, Abril 15). Segura: impacto real de retiro del 95.5% de fondos de AFP “se verá más adelante”. andina.com.pe. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-segura-impacto-real-retiro-del-955-fondos-afp-%E2%80%9Cse-vera-mas-adelante%E2%80%9D-608130.aspx>

Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Indicadores de riesgo para países emergentes: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG)*. Recuperado de

[http://bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC\\_037.xls](http://bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls)

Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Inflación de Perú*. Recuperado de

[http://bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro\\_09.xls](http://bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_09.xls)

Cámara Peruana de la Construcción (2015). *El Mercado de Edificaciones Urbanas*". Lima, Perú:

Instituto de la Construcción y el Desarrollo – ICD.

Chan Kim, W. & Mauborgne R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia:

Grupo Editorial Norma.

Damodaran Online (2016). *Nota sobre Beta de la Industria de RealEstate (Development)*.

Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Damodaran Online (2016). *Nota sobre Beta de la Industria de RealEstate (Development), la*

*Tasa Libre de Riesgo Histórico desde 1928 al 2015 y la Tasa de Rendimiento de*

*Mercado desde 1928 al 2015*. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Díaz, N. (2014). *Nota sobre Estrategias para viviendas saludables*. Recuperado de

<http://es.calameo.com/books/004037622e8dd865edc53>

- Díaz, R. (2016, Abril 23). Distritos periféricos de Lima serán los más grandes afectados tras un sismo de gran magnitud. *gestion.pe*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/distritos-perifericos-lima-seran-mas-afectados-sismo-gran-magnitud-2159237>
- El Comercio. (2016, Marzo 23). Fitch: PBI de Perú cerrará el año con crecimiento de 3.3%. *elcomercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/fitch-pbi-peru-cerrara-ano-crecimiento-33-noticia-1888866>
- Expoknews. (2013). *Nota sobre El material de construcción verde llegará a los 254 billones para 2020*. Recuperado de <http://www.expoknews.com/el-material-de-construccion-verde-llegara-a-los-254-billones-para-2020/>
- Facho, A. (2013). *Nota tomada del Blog Habitar. Arquitectura Moderna para una Sociedad Postmoderna*. Recuperado de <http://habitar-arq.blogspot.pe/2013/01/arquitectura-moderna-para-una-sociedad.html>
- Franco, J. (2013). *Notal sobre Arquitectura Biomimética: ¿Qué podemos aprender de la Naturaleza*. Recuperado de <http://www.archdaily.pe/pe/02-312614/arquitectura-biomimetica-que-podemos-aprender-de-la-naturaleza>.
- Gestión. (2012, Julio 05). Inmobiliarias tienen mayor espacio para crecer en sector C. *gestion.pe*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/07/05/inmobiliaria/inmobiliarias-tienen-mayor-espacio-crecer-sector-c-2006787>
- Gestión. (2015, Octubre 02). Obtener licencia para construir proyectos inmobiliarios en Perú toma casi medio año. *gestion.pe*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/obtener-licencia-construir-proyectos-inmobiliarios-peru-toma-casi-medio-ano-2144464>

Gestión. (2016, Enero 13). Precios de viviendas bajaron más de 6% en algunos distritos de Lima durante el año pasado. gestion.pe. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/precios-viviendas-bajaron-mas-6-algunos-distritos-lima-durante-ano-pasado-2152557>

Gestión (2016, Abril 24). ¿Qué le espera al mercado inmobiliario peruano este año?. gestión.pe. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/que-le-espera-al-mercado-inmobiliario-peruano-este-ano-2159267>

global-rates.com (2016). *Nota sobre Inflación Estados Unidos – Índice de precios al consumo (IPC)*. Recuperado de <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>

GreenBiz. (2016). <https://www.greenbiz.com/>

Inversiones El Pino Inmobiliaria. (2015). *Marketing Inmobiliario: Los Millennials, los nuevos consumidores del sector*. Recuperado de <http://www.elpino.com.pe/millennials-los-nuevos-consumidores-de-la-industria-inmobiliaria/>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Lamudi. (2015). *Nota sobre la nueva tendencia de los muppies en bienes raíces*. Recuperado de <http://www.lamudi.com.mx/journal/la-nueva-tendencia-de-los-muppies-en-bienes-raices/>

Lamudi. (2015). *Nota sobre Qué beneficios ofrece un portal inmobiliario*. Recuperado de <http://www.vivienda.gob.pe/dnc/normas.aspx>

- La República. (2015, Noviembre 03). Lea completo el reglamento de la ley de leasing inmobiliario. *larepublica.pe*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/715434-lea-completo-el-reglamento-de-la-ley-de-leasing-inmobiliario>
- Lindstrom, M. (2009). *Compradición*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Lozano, I. (2016, Enero 29). *Oferta inmobiliaria de 1.700 viviendas para gremio trabajadores. La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/737167-oferta-inmobiliaria-de-1700-viviendas-para-gremios-trabajadores>
- Lozano, I (2016, Abril 23). *Crece número de Cajas que ofrezcan modalidades de compra de vivienda. LaRepública.pe*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/762155-crecera-numero-de-cajas-que-ofrezcan-modalidades-de-compra-de-vivienda>
- Mears, T. (2015, Marzo 15). 10 Ways Millennials Are Changing Homebuying. U.S. News a World Report, Money. Recuperado de <http://money.usnews.com/money/personal-finance/slideshows/10-ways-millennials-are-changing-homebuying/2>
- Medina, M.C. (2016, Abril 20). El déficit de viviendas se incrementa en 100 mil cada año. *diariocorreo.pe*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/el-deficit-de-viviendas-se-incrementa-en-100-mil-cada-ano-667491/>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2015). *Código Técnico de Construcción Sostenible*. Recuperado de <http://www.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Codigo-Tecnico-de-Construcion-Sostenible.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2016). *Normas Técnicas relacionadas el Reglamento Nacional de Edificaciones*. Recuperado de

<http://www.vivienda.gob.pe/dnc/normas.aspx>

Morales, O. (2011). *Artículo sobre Cultura Organizacional y liderazgo en empresas familiares latinoamericanas*. Recuperado de

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/05/17/cultura-organizacional-y-liderazgo-en-empresas-familiares-latinoamericanas/>

peru.com. (2015). *Nota sobre Perú: Extorsiones aumentan en el país pero solo denuncian el 16%*. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/mi-ciudad/peru-extorsiones-aumentan-pais-solo-denuncian-16-noticia-398231>

PricewaterhouseCoopers. (2012). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*.

<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>.

Real Academia de la Lengua Española (2016). *Definición del término Hogar*. Recuperado de:

<http://dle.rae.es/?id=KYIGBW2>

Redactor. (2016, Marzo 15). *Mobiliarias acelerarán colocación de viviendas en los segmentos B y C. Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/inmobiliaria/inmobiliarias-aceleraran-](http://gestion.pe/inmobiliaria/inmobiliarias-aceleraran-colocacion-viviendas-segmentos-b-y-c-2156406)

[colocacion-viviendas-segmentos-b-y-c-2156406](http://gestion.pe/inmobiliaria/inmobiliarias-aceleraran-colocacion-viviendas-segmentos-b-y-c-2156406)

RGP/JJN. (2015, Junio 30). *Fondo Mivivienda estima entregar 2,733 bonos verdes en próximos 12 meses. Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-fondo-mivivienda-estima-entregar-2733-bonos-verdes-proximos-12-meses-563279.aspx>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

rpp.pe (2015, Junio 14). Recomendaciones si vas a comprar una vivienda antisísmica. rpp.pe

Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/recomendaciones-si-vas-a-comprar-una-vivienda-antisismica-noticia-807165>

Sensini, M. (n.d.). *Importancia del diseño de interiores en la vida familiar*. Recuperado de

[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=34&id\\_articulo=4423](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=34&id_articulo=4423).

Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe, México:

Cengage Learning Editores, S.A.

Tzu, Sun. (n.d.). *El arte de la guerra*. Lima, Perú: Carlos Castro Morales, Ana Tarazona A.

Editores.

USGCB. (2016). *Country Market Brief: Peru*. Recuperado de

<http://www.usgbc.org/advocacy/country-market-brief>

Vasquez, L. (2015, Junio 30). Peruanos adquieren terrenos como inversión en Florida por menos

de US\$ 15,000. gestion.pe. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/peruanos-adquieren-terrenos-como-inversion-florida-menos-us-15000-2135922>

Welch, J. (n.d.). *Documento electrónico sobre Visión, “Visión y Valores” Extractado y*

*traducido de WINNING*. Recuperado de

<http://www.jvazquezyasociados.com.ar/files/ApunteVision.pdf>

Woodward Spanish (2016). *Nota sobre La diferencia entre hogar y una casa*. Recuperado de <http://www.spanish.cl/Vocabulary/Notes/Casa.htm>.