



**“ESTRATEGIA CORPORATIVA DE INVERSIONES  
INMOBILIARIAS S.A.”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración de Empresas**

**Presentado por**

**Srta. Cindy Canales Laguna  
Srta. Fiorella Sponza Botetano**

**Asesor: José Díaz Ísmodes**

**2016**

A Marcelo, mi príncipe y fuerza para todo lo que hago. A mis padres y esposo, quienes me apoyan siempre.

**Fiorella Sponza Botetano**

A Ericka, por su apoyo constante y por enseñarme a luchar por mis metas. A Hermann y Hermannito, por ser mi motor en todo este tiempo de aprendizaje.

**Cindy Canales Laguna**

Agradecemos al Profesor José Díaz Ísmodes por todo el apoyo, esfuerzo y dedicación durante la elaboración del presente trabajo, que nos permitió unir los conocimientos aprendidos durante toda la maestría.

A la gerencia y directorio de Inversiones Inmobiliarias S.A., por el apoyo incondicional, confianza y el tiempo que nos dedicaron para poder culminar esta tesis.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo proponer el Plan Estratégico Corporativo 2016-2018 para Inversiones Inmobiliarias S.A., empresa dedicada al sector inmobiliario que cuenta con tres unidades de negocio, las cuales son: i) alquiler y administración de inmuebles, ii) servicios de asesoría y consultoría y; iii) Proyectos Inmobiliarios. La gerencia considera que el entorno es cada vez más competitivo y requieren adaptarse a las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que se trata de una empresa familiar y centrada principalmente en una de las unidades de negocio.

Las iniciativas recomendadas están enfocadas en tres perspectivas que permitirán asegurar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

- **Buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas familiares.** Se recomienda la contratación de una empresa consultora que brinde asesoría durante el proceso de desarrollo e implementación del gobierno corporativo, además de implementar un protocolo familiar, Junta de Accionistas y Consejo de Administración.
- **Administración de recursos humanos.** Segmentar y fragmentar las tareas para que cada trabajador realice las labores simples y repetitivas en los tiempos estándar, esto permitirá incrementar la eficiencia. Desarrollar el talento basado en la cultura de la empresa ya que esto permite un buen clima laboral en la organización y realizar un cambio organizacional. Se considera que es importante la contratación de personal, ya que permitirá una mejor gestión administrativa y financiera.
- **Planeamiento y control financiero.** Se recomienda realizar seguimientos mensuales a los ratios financieros como parte de la metodología de gestión, variación mensual de ventas acumuladas, capital de trabajo, apalancamiento, ratios de rentabilidad; además se sugiere implementar un ERP SAP Business One que sea fácil de utilizar y que esté desarrollado para optimizar las operaciones de la empresa.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Antecedentes .....</b>	<b>4</b>
1. La empresa .....	4
2. Accionistas, directorio y gerencia.....	5
3. Gobierno corporativo .....	5
<b>Capítulo III. Marco teórico .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo IV. Análisis externo .....</b>	<b>9</b>
1. Macro entorno.....	9
1.1 Factores económicos .....	9
1.2 Factores sociales .....	11
1.3 Factores políticos .....	12
1.4 Factores legales.....	13
1.5 Factores tecnológicos.....	14
2. Micro entorno .....	14
2.1 Características del sector inmobiliario en el Perú.....	15
2.2 Rivalidad entre competidores .....	17
2.3 Competidores potenciales .....	19
2.4 Servicios sustitutos.....	20
2.5 Poder de negociación de los clientes.....	21
2.6 Poder negociador de los proveedores.....	22
<b>Capítulo V. Análisis interno .....</b>	<b>25</b>
1. Estrategia y planeamiento actual.....	25
2. Estructura organizacional y recursos humanos .....	26

3. Marketing .....	27
4. Operaciones .....	28
5. Resultados contables y financieros .....	28
6. Análisis de recursos y capacidades .....	29
7. Cadena de valor y ventaja competitiva de las unidades de negocio.....	30
<b>Capítulo VI. Estudio de mercado .....</b>	<b>32</b>
1. Objetivo general.....	32
2. Investigación interna.....	32
2.1 Objetivos específicos .....	32
2.2 Fuentes .....	32
2.3 Etapas y metodología .....	32
2.4 Diseño de la muestra poblacional .....	33
2.5 Resultados .....	33
2.6 Conclusiones .....	34
3. Investigación externa .....	34
3.1 Objetivos específicos .....	34
3.2 Fuentes .....	34
3.3 Etapa.....	35
3.4 Metodología .....	35
3.5 Diseño de la muestra y población .....	35
3.6 Resultados .....	35
3.7 Conclusiones .....	36
<b>Capítulo VII. Planeamiento estratégico corporativo .....</b>	<b>38</b>
1. Misión .....	38
2. Visión.....	38
3. Valores .....	38
4. FODA.....	38
4.1 Fortalezas .....	38
4.2 Oportunidades .....	39
4.3 Debilidades.....	39
4.4 Amenazas .....	40
5. Fines.....	40
6. Responsabilidad social.....	40

7. Gobierno corporativo en empresas familiares .....	42
8. Estrategia genérica .....	43
9. Temas estratégicos .....	43
10. Imagen objetivo, diagnóstico espejo y destino estratégico .....	43
11. Mapa estratégico .....	44
12. Cuadro de mando integral .....	46
<b>Capítulo VIII. Establecimiento de iniciativas y tareas .....</b>	<b>47</b>
1. Buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas familiares.....	47
1.1 Implementar un protocolo familiar .....	47
1.2 Implementación de la Junta de Accionistas .....	48
1.3 Implementación de un Consejo de Administración .....	48
2. Administración de recursos humanos .....	48
2.1 Descripción de puestos .....	48
2.2 Clima laboral.....	49
2.3 Cambio organizacional.....	50
2.4 Contratación de personal.....	51
3. Planeamiento y control financiero .....	51
3.1 Variación mensual de ventas acumuladas.....	51
3.2 Capital de trabajo .....	52
3.3 Apalancamiento .....	52
3.4 Ratios de rentabilidad .....	52
4. Implementación SAP Business One .....	52
<b>Capítulo IX. Impacto económico .....</b>	<b>53</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones .....	56
<b>Bibliografía .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>83</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Proyecciones de los principales indicadores macroeconómicos .....	10
Tabla 2.	Oferta de locales de oficinas.....	19
Tabla 3.	Análisis de atractividad de cada unidad de negocios de la empresa.....	23
Tabla 4.	Proyección de la participación de cada unidad de cada negocio de la empresa.....	28
Tabla 5.	Imagen objetivo, diagnóstico espejo y destino estratégico.....	44
Tabla 6.	Cuadro de mando integral .....	46
Tabla 7.	Definición de metas .....	46

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ámbito de desarrollo de la empresa .....	15
Gráfico 2.	Tasas de vacancia .....	18
Gráfico 3.	Precios de alquiler por trimestre (US\$ por metro cuadrado).....	18
Gráfico 4.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la empresa .....	24
Gráfico 5.	Cadenas de valor de la empresa.....	30
Gráfico 6.	Mapa estratégico.....	45

## Índice de anexos

Anexo 1.	Indicadores macroeconómicos .....	61
Anexo 2.	Análisis del macro entorno .....	62
Anexo 3.	Segmentación y rivalidad .....	63
Anexo 4.	Objetivos .....	64
Anexo 5.	Organigrama .....	65
Anexo 6.	Ratios financieros .....	66
Anexo 7.	Análisis de recursos y capacidades.....	67
Anexo 8.	Resultados etapa 1 “Encuesta anónima a trabajadores” .....	68
Anexo 9.	Resultados etapa 2 “Entrevistas con jefes” .....	70
Anexo 10.	Resultados etapa única .....	74
Anexo 11.	FODA .....	75
Anexo 12.	Fórmulas que se recomiendan a utilizar por la empresa.....	76
Anexo 13.	Inversión requerida.....	77
Anexo 14.	Cálculo del WACC.....	78
Anexo 15.	Impacto de las estrategias en estados financieros.....	79
Anexo 16.	Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujo de caja sin estrategia.....	80
Anexo 17.	Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujo de caja con estrategia .....	81
Anexo 18.	Flujo de caja incremental.....	82

## **Capítulo I. Introducción**

El propósito del presente trabajo es desarrollar el Plan Estratégico Corporativo 2016-2018 de la empresa Inversiones Inmobiliarias S.A, en adelante “la empresa”.

La empresa tiene más de 30 años en el mercado inmobiliario y cuenta con tres unidades de negocio: i) alquiler de oficinas y locales industriales; ii) servicios de consultoría; iii) Proyectos Inmobiliarios. Al ser parte de un grupo económico familiar con otras empresas relacionadas -de mayor tamaño-, y tener una gestión liderada por miembros de la familia accionista, las decisiones a adoptarse dentro de la misma podían, en ocasiones, encontrarse sujetas a las necesidades de las empresas de mayor tamaño, independientemente de si esto era lo más beneficioso o no para la empresa.

A mediados del año 2015 los accionistas deciden iniciar un proceso de reestructuración organizacional de la empresa, proceso que se inicia con la contratación de un gerente general independiente, quien inicia cambios en la gestión y planificación de la misma, entre ellos el contar por vez primera con un plan estratégico corporativo formal, el cual se desarrolla en el presente trabajo.

La presente investigación busca identificar la ruta corporativa que la empresa debe seguir en el periodo 2016 a 2018 inclusive, teniendo en cuenta sus tres unidades de negocio. Esta labor ha permitido identificar oportunidades y también riesgos, así como establecer prioridades en los temas que debe atender para lograr a largo plazo el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad que los accionistas esperan. Para definir la estrategia de la empresa se trabajó con el mapa estratégico de Kaplan y Norton así como un análisis de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

El desarrollo del presente trabajo contó con dos limitaciones principales; por un lado, la dificultad para poder entrevistarnos con los clientes de la empresa (se logró el 44% de las entrevistas planificadas) debido a problemas de disponibilidad y agenda de los gerentes. Y, por otro lado, la falta de información separada por unidades de negocio, tanto a nivel contable como administrativo, dada la estructura de la empresa. Esto reforzó la decisión de desarrollar una estrategia corporativa y no estrategias por unidades de negocio.

El trabajo se desarrolla en ocho capítulos, los cuales se detallan a continuación. En el capítulo II se explican los antecedentes de la empresa, resaltando su importancia en el mercado inmobiliario; de igual manera se explica cómo está conformado el accionariado, el directorio y el gobierno corporativo. A continuación, en el capítulo III se detalla el marco teórico de la investigación, el cual contiene conceptos y definiciones utilizados en el presente trabajo de investigación, además de la metodología aplicada para desarrollar la planificación estratégica corporativa.

En el capítulo IV se realiza un análisis del macro entorno, donde se detallan los factores económicos, sociales, políticos, legales y tecnológicos que interfieren en el funcionamiento de la empresa. En este capítulo también se analiza el micro entorno, detallando aquellos factores que son controlables por la empresa, así como las características del sector inmobiliario en el Perú, la rivalidad entre competidores, los competidores potenciales, los servicios sustitutos y el poder de negociación de los clientes y proveedores en las tres unidades de negocio.

En el capítulo V se presenta actual el planteamiento de la empresa; es decir, la visión, misión, valores y objetivos propuestos por la gerencia. Además se detalla la estructura organizacional y las áreas funcionales. En este capítulo también se realiza el análisis de los recursos y capacidades destacadas y por mejorar, relacionadas a las unidades de negocio, para identificar la ventaja competitiva en cada unidad.

En el capítulo VI se elabora un estudio de mercado externo e interno, el cual permite determinar la brecha existente entre lo que el cliente espera como servicio de calidad y lo que la empresa ofrece o está en capacidad de ofrecer.

En el capítulo VII se presenta la propuesta de planeamiento estratégico corporativo en base de las sinergias identificadas entre sus unidades de negocio, lo cual permitirá lograr el crecimiento, rendimiento y sostenibilidad de la empresa.

En el capítulo VIII se desarrolla el establecimiento de iniciativas y tareas de la estrategia propuesta en el capítulo precedente, mientras que en el capítulo IX se muestra el impacto económico que genera la implementación de la estrategia corporativa a través de la comparación del VAN (Valor Actual Neto).

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que fueron fruto de la investigación, así como la bibliografía consultada y algunos anexos que se consideran de vital importancia.

## Capítulo II. Antecedentes

### 1. La empresa

Para el presente análisis guardaremos en reserva el nombre real de la compañía; sin embargo, para poder identificarla, la llamaremos “Inversiones Inmobiliarias S.A.”, en adelante, “la empresa”.

La empresa pertenece al grupo económico familiar Ferrand, con más de 45 años en el mercado peruano, por un tema estratégico decidió que los activos fijos del grupo económico sean trasladados a una nueva empresa la cual sería propietaria y administradora de los activos fijos que utilizarían las empresas relacionadas, creándose de esta manera la empresa “Inversiones Inmobiliarias S.A.” en 1981.

Transcurrido el tiempo, surgió la necesidad de prestar servicios de asesoría a las empresas del grupo y posteriormente a algunos terceros, servicio que se brinda como complementario.

De igual manera, la empresa participa como inversionista en un proyecto de infraestructura, ello surgió como una oportunidad de invertir ya que en ese momento tenían la capacidad financiera para ello. La finalidad de esta inversión es apoyar un proyecto del propio grupo económico.

Si bien la empresa, se dedica a alquilar y administrar los inmuebles de las empresas del grupo principalmente, hoy en día se encuentra en la búsqueda de nuevos proyectos inmobiliarios<sup>1</sup> que le permitan asegurar el crecimiento y el sostenimiento de la empresa y del grupo en el tiempo. Dado el accionariado común se busca que las oportunidades de negocio en las cuales invierta la empresa puedan generar valor agregado a las empresas del grupo o puedan tener una palanca de valor en el *know how* de las mismas.

De esta manera, podemos concluir que la empresa cuenta con tres unidades de negocio, las cuales son: i) alquiler y administración de inmuebles, ii) servicios de asesoría y consultoría y; iii) proyectos inmobiliarios.

---

<sup>1</sup> Proyectos que tienen por finalidad la construcción, venta o alquiler y administración de oficinas o locales industriales.

## **2. Accionistas, directorio y gerencia**

La empresa cuenta con un accionariado familiar. El directorio de la empresa está conformado por la familia accionista, que actualmente viene siendo liderado por la segunda generación. No se cuenta con directores externos.

En sus inicios, la empresa fue liderada por el fundador, quien manejó las empresas del grupo durante los primeros 14 años. A mediados de la década de 1990, la segunda generación comenzó a participar activamente en la gerencia de las empresas. Es en el año 2014 que la segunda generación toma la dirección de la empresa y decide contar con un gerente general independiente, quien inicia en sus labores en el 2015; con ello también empieza el proceso de institucionalización de la empresa.

Si bien es cierto que la segunda generación continúa con el ideal del fundador, en los últimos años se han generado cambios en la estructura y forma de dirección. El objetivo es adaptarse a las variaciones del mercado peruano, así como a las nuevas necesidades que se generan en la empresa, producto de su crecimiento.

## **3. Gobierno corporativo**

Actualmente, la empresa no cuenta con planes de sucesión familiar establecidos ni protocolos familiares, lo cual es usual en las empresas familiares peruanas<sup>2</sup>. Sin embargo, se encuentra entre los planes de la empresa el implementar políticas de gobierno corporativo.

Sin perjuicio de lo antes señalado, como se menciona en el punto 2, la segunda generación participó en las empresas del grupo desde la década de 1990, contando con tiempo suficiente para realizar una sucesión que no genere impactos negativos en el desempeño de las empresas.

En el corto plazo no está considerada la inclusión de directores independientes en la empresa (aunque esta práctica se ha llevado a cabo en otras empresas del grupo). Si bien no existe un protocolo familiar formal se cuenta con reuniones anuales de los accionistas para definir los puntos claves que deben ser contemplados para el desempeño de las empresas del grupo,

---

<sup>2</sup> De acuerdo al estudio de Price Waterhouse Coopers “Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú” (2013) sólo el 32% de las empresas familiares peruanas tienen establecidos planes de sucesión y el 27% opera bajo un protocolo familiar.

además existen reuniones adicionales de los accionistas las cuales pueden generarse de manera espontánea de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Desde el año 2014 la empresa ha realizado cambios en la gestión (contratación de gerente general, en el 2015) que son los cimientos de un gobierno corporativo, lo que permitirá su sostenibilidad en el tiempo pues los accionistas están al tanto que en el entorno actual es necesaria esta decisión tanto por el dinamismo y competencia del mercado como por la capacidad de gerenciar de la familia (distancia de edad entre segunda y tercera generación). Si bien durante el último año se han iniciado ciertos cambios, aún no se cuenta con un proceso establecido de sucesión y gobierno corporativo.

### **Capítulo III. Marco Teórico**

El proceso de planificación estratégica permite que las empresas canalicen esfuerzos y asignen recursos dentro de la organización, llevando una postura viable a largo plazo, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) y adecuándose a los cambios en el mercado donde se desarrolla (oportunidades y amenazas) (Francés 2006:23).

La planificación desarrollada en el presente trabajo se basa en las cuatro perspectivas de la estrategia trabajadas por Kaplan y Norton (2004), las cuales son la perspectiva de los accionistas, los clientes, los procesos internos y las capacidades.

El primer paso que se lleva a cabo es identificar la ventaja competitiva de cada unidad de negocio, para lo cual se utilizó la cadena de valor. Dado que la empresa del presente análisis cuenta con tres unidades de negocio con la misma ventaja competitiva se propone trabajar con una única estrategia de “diferenciación”<sup>3</sup>.

El análisis de capacidades medulares es otro de los puntos que se resaltan en el presente trabajo, donde se identifican los conocimientos y destrezas especiales que tiene la empresa y que constituyen una ventaja competitiva sostenible (Francés 2006:167). Este tipo de análisis es importante para una corporación en su conjunto, excepto cuando las unidades de negocios son muy distintas entre sí.

Dado que la finalidad de la presente investigación es desarrollar la planificación estratégica corporativa de la empresa para los años 2016 a 2018, el trabajo estará centrado en identificar y desarrollar aquellas oportunidades que corporación tiene para generar valor adicional y asegurar el crecimiento y sostenibilidad de la misma, sin que ello implique entrar en detalle de los procesos de las tres unidades de negocio.

A nivel corporativo Antonio Francés (2006) presenta tres categorías de estrategia: diversificación corporativa -que puede ser del tipo estrategia de portafolio-, estrategia de integración horizontal o estrategia de integración vertical.

La estrategia competitiva corporativa se desarrolla a través del mapa estratégico o diagrama causa-efecto, y presenta los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas del cuadro de

---

<sup>3</sup> Dentro del marco de las estrategias genéricas brindadas por Porter (2004).

mando integral mencionadas al inicio del presente capítulo, además de conectar los objetivos entre sí a través de relaciones causales. La estrategia funcional corporativa define unidades funcionales corporativas que apoyan la estrategia competitiva corporativa.

Por otro lado, el desarrollo del mapa estratégico presentado en este trabajo se basa en la guía de Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton (2004), donde hace uso de la propuesta de valor al cliente y la cadena de valor, según las estrategias genéricas como principales conceptos de apoyo.

Antonio Francés (2006) adapta la metodología de Kaplan y Norton, y el modelo balanceado de las Unidades Estratégicas de Negocio para facilitar la formulación de planes en las empresas. Para ello se establece un destino estratégico para cada perspectiva; es decir, la definición de donde se busca estar para identificar la brecha existente entre la posición actual y la posición deseada. Con la identificación del destino estratégico se puede desarrollar el mapa estratégico que une causalmente los objetivos de las perspectivas y, finalmente, el cuadro de mando integral donde se definen los objetivos, indicadores, metas e iniciativas en cada una de las cuatro perspectivas.

El proceso planteado por Antonio Francés (2006), el cual adapta lo presentado por autores como Porter, Kaplan y Norton, entre otros, es el utilizado como guía en toda la planificación desarrollada en el presente trabajo.

## Capítulo IV. Análisis externo

### 1. Macro entorno

#### 1.1 Factores económicos

La tendencia del crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) peruano en la primera década del siglo XXI fue favorable. Entre el 2003 y el 2008, pasamos de tener una tasa de crecimiento anual del PBI de 4,2% a 9,1%. La crisis financiera mundial del 2009 impactó en el crecimiento, generando una fuerte desaceleración y un crecimiento en dicho año del 1%, pero se logró una rápida recuperación en el 2010, donde se alcanzó un crecimiento del 8,5%. Sin embargo, en los últimos cinco años la tendencia no ha sido tan favorable, aunque tenemos una ligera recuperación en el 2015 con una tasa de crecimiento anual de 3,3% alcanzada en el 2015 (Banco Central de Reserva del Perú, BCRP, s.f.). Para el 2016 se espera un crecimiento del PBI del 4,3%, con tendencia a la recuperación en los siguientes años. Este crecimiento se daría por la recuperación de los principales sectores de la economía (Ministerio de Economía y Finanzas, MEF, 2015). Ver anexo 1.

De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2016-2018 (en adelante MMM) (MEF 2015) existirá una recuperación de los socios comerciales del Perú en los siguientes años, aunque las últimas revisiones siguen modificando a la baja las expectativas de crecimiento de dichos países. El desempeño de los socios comerciales es importante para el Perú ya que es fuertemente impactado por variables externas; como la caída del precio de los minerales y el incremento de los costos financieros, lo que afecta la inversión privada. Es así que se tiene como una fuente de riesgo latente, a pesar de los planes del Gobierno de reducir los impactos externos mediante una política fiscal expansiva con mayor inversión pública en proyectos priorizados y de rápida ejecución.

Otro riesgo latente para la economía peruana es la aparición del fenómeno de El Niño. Si bien es cierto que su nivel de riesgo ha disminuido, aún se mantiene el estado de Alerta generado por el Comité Multisectorial encargado del estudio del Fenómeno del Niño (ENFEN). El efecto del fenómeno durante los meses anteriores ha sido bajo a moderado y se considera probable que finalice durante el otoño del 2016. Asumiendo que el fenómeno de El Niño se presente de manera moderada, el crecimiento de la economía podría reducirse a 3,2% en el año 2016, enfrentando una desaceleración principalmente en pesca, agro y manufactura, además de otros sectores como servicios y comercio (Banco de Crédito del Perú, BCP, 2015). Si bien el

gobierno en el MMM menciona la disposición de recursos para invertir en casos de desastres, la capacidad de los gobiernos regionales y centrales para ejecutar obras no ha sido la más favorable como para considerar que la inversión pública podría reemplazar la reducción de actividad de otros sectores.

Adicionalmente a estos riesgos se debe tener en cuenta que el 2016 es un año electoral, por lo que la inversión y consumo privado podrían disminuir ante la desconfianza de los consumidores e inversionistas sobre la incertidumbre económica del nuevo gobierno. Asimismo, la desaceleración del crédito podría acentuarse a pesar de los esfuerzos del Banco Central de Reserva (BCR) por inyectar liquidez al sistema financiero.

Las proyecciones de los principales indicadores macroeconómicos en los siguientes años son:

**Tabla 1. Proyecciones de los principales indicadores macroeconómicos**

Actividad económica	2011	2012	2013	2014	2015	2016E	2017E
PBI Corriente (US\$ MM)	170.759	192.984	201.801	202.679	192.142	18.944	194.777
PIB real (var %)	6,5	6,0	5,8	2,4	3,3	3,2	4,0
Demanda interna real (var %)	7,7	7,4	6,9	2,1	3,0	1,0	3,0
Consumo real total (var %)	5,8	6,4	5,5	4,5	4,3	3,4	3,2
Consumo privado real (var %)	6,0	6,1	5,3	4,1	3,4	3,0	3,1
Consumo publico real (var %)	4,8	8,1	6,7	6,4	9,5	5,2	3,7
Inversión bruta real (var %)	6,0	16,3	7,4	-1,8	-4,9	-2,0	2,0
Privada (var %)	11,0	15,5	6,6	-2,2	-4,3	-4,5	2,0
Pública (var %)	-11,2	19,9	10,7	-2,0	-7,5	8,4	2,0
Inversión bruta (% PBI)	24,0	25,8	26,7	25,8	24,3	22,5	22,3
Inflación (promedio)	3,4	3,7	2,8	3,3	3,6	4,2	3,0
Tipo de cambio (promedio)	2,70	2,55	2,80	2,98	3,41	3,65	3,75
Tipo de cambio (cierre de año)	2,75	2,63	2,70	2,84	3,19	3,54	3,70

Fuente: Credicorp Capital – BCP, 2016.

En la tabla antes detallada se puede apreciar que la expectativa de desempeño en los principales indicadores económicos es favorable, con una importante recuperación en el año 2016, así como inflación dentro del rango meta en ese mismo año.

La desaceleración económica de los últimos años, sumada a las bajas expectativas para los países socios comerciales en el futuro próximo, pueden generar una reducción de la demanda inmobiliaria (oficinas y locales industriales). Este riesgo es en cierta forma mitigado por la empresa al tener como clientes principales a las empresas del Grupo, con las que es posible coordinar precios y condiciones y evitar cualquier corte abrupto de contratos.

En el caso de la relación de la empresa con sus proveedores, se identifican dos resultados principales: por un lado, se reduce el ánimo de inversión y financiamiento por parte de las entidades bancarias para participar en nuevos proyectos y, por otro lado, la contracción de demanda de terrenos (ya sea para locales industriales u oficinas) podría generar una reducción de precios y la aparición de mejores oportunidades de compra.

Bajo este escenario de desaceleración, pero con expectativas de recuperación en años posteriores, existe una importante oportunidad de compra de activos y de desarrollo de nuevos proyectos dado que no muchas empresas se encontrarán en capacidad de solventar nuevas inversiones, ya sea con flujos propios, financiamiento bancario u otras alternativas de financiamiento no bancarios.

Finalmente, es importante recalcar el posible impacto generado por la volatilidad en el tipo de cambio, aunque se mantienen las expectativas de una tendencia al alza para el resto del año. Esto impacta a las empresa pues usualmente se financian en dólares para finalmente ofrecer el bien (venta o alquiler) en soles. Esto genera el incremento de sus precios para cubrir costos.

## **1.2 Factores sociales**

En la última década el perfil de consumo de la población peruana ha evolucionado, se da una mayor valoración a la calidad del producto o servicio ofrecido así como los beneficios que se brinda al adquirirlos. El desarrollo económico de los últimos años ha permitido que, a diferencia de lo que sucedía en décadas pasadas, el precio no sea el único diferenciador para tomar una decisión al momento de elegir por un producto o servicio. De acuerdo a la empresa Arellano Marketing (Perú 21 2015), el 74% de los gerentes perciben que el cliente actual es más exigente que el de hace cinco años.

Esto ocurre con todos los tipos de clientes (personas naturales o personas jurídicas), pues todos exigen servicios y productos de calidad, y cuentan con mayor información para realizar los reclamos que consideren necesarios. Las relaciones de largo plazo se desarrollan en la medida que el producto/servicio brindado esté de acuerdo a las expectativas del cliente, valorando de esta manera la calidad por encima del precio en muchas ocasiones.

De igual manera, existe una tendencia del consumidor a valorar a aquellas empresas que son socialmente responsables, lo cual impacta también en las relaciones con sus proveedores, a

quienes exigirán que cumplan también con cierto estándar de responsabilidad social. Sin embargo, la exigencia por parte del consumidor peruano con respecto a la responsabilidad social de las empresas aún es baja en comparación con otros países (Padilla 2009).

Según este escenario, la empresa podría aprovechar en resaltar la oferta de valor que ofrece, que incluye un servicio de calidad, además de aplicar una política de responsabilidad social corporativa.

### **1.3 Factores políticos**

La inestabilidad política ha sido una constante en la historia del Perú. Otros problemas que han afectado a la gestión pública son la escasez de recursos públicos y la baja capacidad de recaudación, la ausencia de carrera pública y la corrupción. En general, todos ellos han conllevado a una gran debilidad institucional, un marcado centralismo, la ausencia de controles institucionales eficientes y una escasa representación política en función de los intereses sociales.

La inestabilidad política repercute de manera negativa en las inversiones y consumo, pues la inseguridad de la política económica desincentiva el crecimiento de ambas variables. La tendencia de los últimos 20 años muestra que existe una alta probabilidad de que el próximo gobierno continúe con el mismo modelo económico que se ha venido aplicando; sin embargo, es importante recalcar que siempre aparecen partidos antisistema que año a año han venido incrementado su intención de voto por parte de los peruanos, un claro ejemplo de ello es la llegada al sillón presidencial del actual presidente, Ollanta Humala. El alto porcentaje de votos que obtuvo en las elecciones del año 2011 fue un claro reflejo del voto antisistema que buscaba un cambio rotundo en la política, sin embargo, luego de llegar al poder, el Gobierno de turno cambio varias veces la “hoja de ruta”, encausando su visión política al modelo económico que ya se venía desarrollando desde gobiernos anteriores.

Hoy en día y luego de la primera vuelta de las elecciones presidenciales 2016, se respira un poco más de tranquilidad ya que el voto antisistema quedo atrás y se tiene a dos candidatos cuyo modelo económico es parecido, por lo que es muy probable que las inversiones que se vieron estancadas por las elecciones presidenciales sigan avanzando positivamente para los intereses de la compañía, más allá de quien sea elegido como próximo presidente de la República.

#### **1.4 Factores legales**

Las leyes que afectan los servicios inmobiliarios de alquiler se han mantenido estables en los últimos años, excepto por la publicación de la Ley N°30201, Ley que crea el Registro de Deudores Judiciales Morosos, la cual pone en vigencia la “cláusula de allanamiento a futuro del arrendatario”, que posibilitaría la restitución inmediata de los predios arrendados a sus propietarios ante inquilinos morosos. Para los alquileres actuales de la empresa el riesgo de no pago o de arrendatarios morosos es reducido dado que trabaja principalmente con las empresas del Grupo o empresas con una relación muy cercana, pero es importante tenerlo en consideración para futuros alquileres en los proyectos inmobiliarios que la empresa pudiera desarrollar.

En lo que respecta a proyectos inmobiliarios, la tendencia es que las empresas desarrollen proyectos de manera independiente o se respalden con leyes como las “Asociaciones Público Privadas”, modalidades de participación de la inversión privada con el objeto de crear, desarrollar, mejorar, operar o mantener infraestructura pública; proveer servicios públicos; o prestar servicios vinculados a éstos; desarrollar proyectos de investigación aplicada y/o innovación tecnológica que incorporen la experiencia, conocimientos, equipos y tecnología del sector privado dado que se distribuyen riesgos y se comprometen recursos de ambas partes (Ministerio de Economía y Finanzas, MEF, s.f.).

De acuerdo al Decreto Supremo N°127-2014-EF, las modalidades de Asociación Público Privada incluyen «[...] todos aquellos contratos en los que se propicia la participación activa del sector privado, tales como la concesión, asociación en participación, contratos de gerencia, contratos de riesgo compartido, contratos de especialización, así como cualquier otra modalidad contractual permitida por ley». De manera general la ley permite incluir todo aquel proyecto que beneficie a la sociedad, ya sea a través de infraestructura o de prestación de servicios relacionados a la infraestructura, u otros servicios públicos que requiera brindar el Estado.

Dependiendo del tipo de proyecto (autosostenible o cofinanciado) la empresa elegida deberá de presentar ciertas garantías financieras o no financieras previo a la firma de contratos. De esta manera, teniendo en cuenta el conocimiento del sector inmobiliario, así como la posibilidad de agregar valor a través de otros servicios (ofrecidos por empresas del Grupo) es posible para la empresa participar en nuevos proyectos inmobiliarios asociándose con otras empresas o el Estado.

El sector inmobiliario necesita, además de alquiler y venta, otras medidas de fomento que faciliten la habilitación de suelo en Lima para nuevos proyectos. Este tipo de medidas, como cambios en zonificaciones en distritos como Carabaylo, Pachacamac y Lurín (de industrial a residencial), o reducción de tamaño de departamentos en Miraflores o San Isidro, ayudarán a dinamizar la oferta, y dependen de los gobiernos municipales y regionales.

### **1.5 Factores tecnológicos**

En el sector inmobiliario y construcción, la última tendencia que marca el futuro en edificios son los *green building* que básicamente son edificios ecológicos socialmente responsables, que permiten el ahorro de energía, bajo consumo de electricidad, mínimas emisiones de gases efecto invernadero, uso de materias primas eco amigables, residuos que van al desagüe y uso del agua potable, ya sea al inicio de la construcción o terminada la misma, así como en el mantenimiento del edificio una vez que sea utilizado por sus compradores.

Esta tendencia es una oportunidad para los constructores o propietarios que quieran construir sosteniblemente y maximizar tanto la eficiencia económica como medio ambiental y de bienestar para la comunidad. Conforme el tema sea más difundido, los clientes exigirán cada vez más certificaciones para el edificio de sus oficinas. Es por eso, que requiere contar con el personal capacitado y preparado en la gestión de proyectos de *green building*, así como ingenieros y trabajadores certificados.

Actualmente la empresa Perú Green Building Council brinda seminarios y certificaciones sobre estos temas a ingenieros, empresas constructoras y proveedores de insumos y servicios para proyectos.

En el anexo 2 se puede apreciar un cuadro resumen con los factores externos mencionados y el impacto que tiene cada uno para el desarrollo de la empresa.

## **2. Micro entorno**

Para el análisis del micro entorno se considera trabajar dos temas principales, por un lado es necesario mencionar las características del principal sector donde la empresa se desempeña que es el sector inmobiliario. La relevancia de este sector se debe a que en él se desarrolla la

principal unidad de negocio, servicios de alquiler (95% de los ingresos) y también la unidad de negocio de proyectos inmobiliarios, la cual es la de mayor proyección a largo plazo.

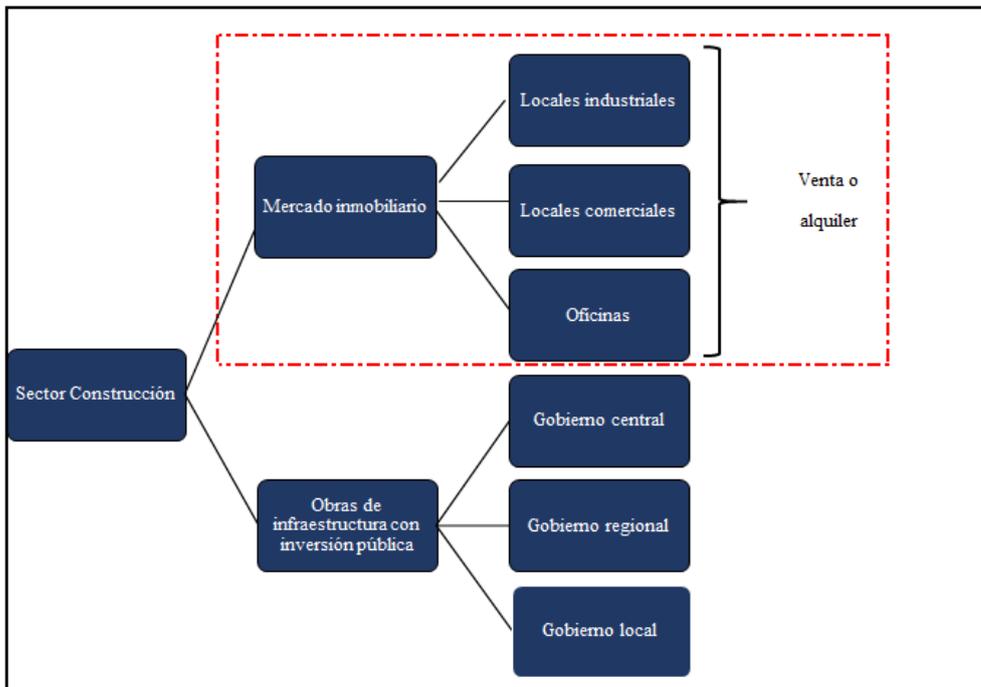
Adicionalmente se realiza el análisis de Porter diferenciando en cada fuerza cada una de las unidades de negocio de la empresa pues, de acuerdo a Robert Grant (2006:102) «[...] la estrategia corporativa designa en qué sectores debe actuar la empresa, y cómo deben de distribuirse los recursos entre ellos» para ello es necesario que el análisis se realice por unidad de negocio.

## 2.1 Características del sector inmobiliario en el Perú

El sector construcción está dividido en dos sectores principales: por un lado, los proyectos de infraestructura relacionados con inversión pública y, por otro lado, el sector inmobiliario.

El sector inmobiliario comprende la habilitación y construcción de inmuebles (viviendas, locales comerciales, locales industriales, oficinas) ya sea para la venta o alquiler (Maximize Consult S.A. 2015). La empresa participa en este sector pero centrándose en locales industriales y oficinas. El siguiente gráfico permite ubicar el ámbito de desarrollo de la empresa dentro del macro sector construcción.

**Gráfico 1. Ámbito de desarrollo de la empresa**



Fuente: Maximize Consult S.A., 2015.  
Elaboración: Propia, 2016.

En lo que respecta a la construcción de oficinas, en el 2015 se estimó una tasa de vacancia de 19,9% (Colliers International 2015), y fue el año con el mayor volumen de metros cuadrados entregados. Si bien para los años 2016 y 2017 el inicio de nuevas construcciones debería de reducirse, queda aún una importante cantidad de oficinas por entregar cuya construcción se inició en los años anteriores; esto podría generar una sobreoferta de oficinas en ventas y alquileres en los siguientes meses, lo que llevaría a que los precios tiendan a la baja.

El 72% de la oferta actual de oficinas en Lima pertenecen al segmento “*prime*” (Colliers International 2015)<sup>4</sup>. La oferta de oficinas que brinda la empresa se encuentra dividida entre los sectores de clase *prime* y clase B, considerando las características de cada inmueble, encontrándose generalmente en el límite entre ambas clasificaciones.

A diferencia de la construcción y oferta de oficinas, la construcción de locales industriales se realiza usualmente a pedido del cliente, o ante una demanda pre establecido. En el caso de proyectos inmobiliarios es posible trabajar en coordinación con el Gobierno a través de las Asociaciones Público Privadas. La iniciativa puede ser del gobierno o del sector privado, y las condiciones varían dependiendo del proyecto. El Gobierno Peruano ha invertido en el 2015 más de US\$ 5.000 millones en este tipo de proyectos, si bien la mayoría están relacionados principalmente a infraestructura también se cuenta con otro tipo de proyectos relacionados a servicios públicos, donde la empresa podría participar, como por ejemplo construcciones de centros logísticos u otros donde se aprovecharía los conocimientos como grupo económico.

En el caso de proyectos de mayor envergadura es necesario contar con capacidad financiera ya sea a través de fondos propios o capacidad de endeudamiento bancario, y cumplir una serie de requisitos administrativos para poder asociarse con empresas (muchas veces del exterior) que participan en este tipo de proyectos.

Por otro lado, existen deficiencias que se deben solucionar en el sector, como los trámites relacionados a la construcción. De acuerdo al ranking Doing Business Perú 2016 (World Bank Group 2016) el país retrocedió una posición en el manejo de permisos de construcción pasando del puesto 45 al 48 del ranking (entre 189 economías evaluadas). En dicho informe se señala que el permiso promedio en Perú demora 174 días, incluyendo 14 procesos administrativos.

---

<sup>4</sup> De acuerdo a Binswanger Perú – Consultores Inmobiliarios Internacionales (2015) los edificios “*prime*” se ubican en vías principales en los distritos más importantes, tienen acabados y áreas comunes de primera calidad, y están enfocados a corporaciones que necesitan áreas grandes. Se suelen ofrecen pisos con áreas libre o pocas divisiones.

Esto permite identificar una necesidad de especialización para realizar los trámites correspondientes en el caso de construcciones, ampliaciones o modificaciones que puedan realizar las empresas (Maximize Consult S.A. 2015.).

## **2.2 Rivalidad entre competidores**

En el caso del alquiler de inmuebles, el mercado de empresas que brindan servicios de alquiler de oficinas para empresas está liderado por Inversiones Centenario, además de existir una alta oferta de empresas de menor tamaño lo cual genera competencia, sin embargo la empresa no se encuentra enfocada solamente en el alquiler de oficinas sino también en el alquiler de locales industriales, donde la competencia es menor.

Los competidores en general pueden ser desde empresas creadas con la finalidad de tener un solo edificio de oficinas en alquiler, hasta grandes corporaciones multinacionales, esto genera que la variedad de oferta en inmuebles sea bastante amplia, siendo los principales factores de diferenciación el metraje de las oficinas/locales, la ubicación geográfica, y la tecnología utilizada en el edificio (ascensores inteligentes, sistemas de seguridad, entre otros).

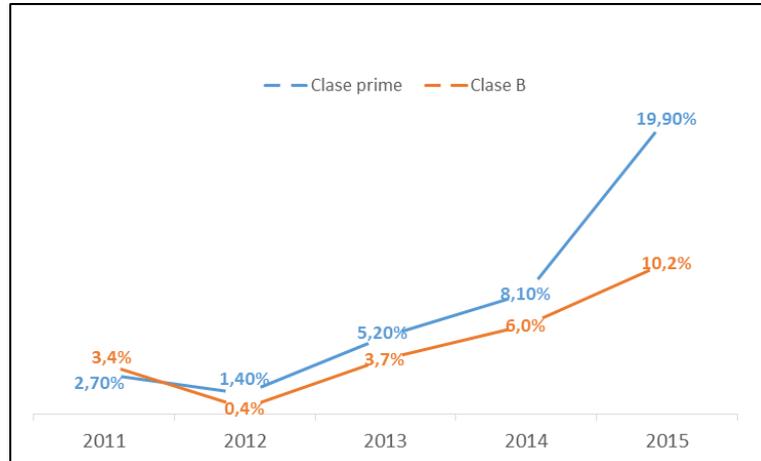
La empresa cuenta con ubicaciones geográficas atractivas y con metrajes promedio a más dentro del mercado. Aunque los edificios tienen una antigüedad mayor a los 10 años existe una constante preocupación por generar valor agregado a través de un excelente servicio de seguridad, mantenimiento, y brindando la opción de servicios de consultoría como parte de los servicios adicionales que se ofrecen.

Si bien la mayoría de clientes no son parte del grupo económico, la mayor parte de la facturación de la empresa sí se encuentra concentrada en empresas relacionadas por la cantidad de metros cuadrados que arriendan. Gran parte de estos alquileres se realizaron a precios muy por debajo del mercado por lo que actualmente se encuentran en proceso de incrementarlos al momento de realizar las renovaciones de contrato, siendo aún precios favorables para los clientes.

La principal barrera de entrada al sector es la inversión requerida para construir inmuebles en alquiler; adicionalmente, como se mencionó anteriormente, existe el riesgo de la sobre oferta generada por el ingreso de competidores, situación que se ha dado en los últimos años como proyectos de oficinas que en algunos casos recién estarán culminados durante el 2016, esto a su

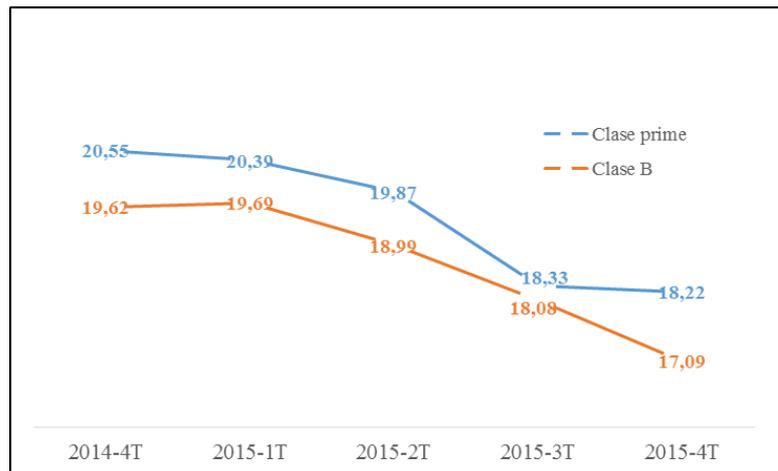
vez genera una reducción en los precios de alquiler haciendo el sector menos atractivo. Estas tendencias se evidencian en los gráficos líneas abajo.

**Gráfico 2. Tasas de vacancia**



Fuente: Colliers Internacional, 2015.

**Gráfico 3. Precios de alquiler por trimestre (US\$ por metro cuadrado)**



Fuente: Binswanger Perú – Consultores Inmobiliarios Internacionales, 2015.

En el caso de los servicios de consultoría, la empresa los brinda enfocándose en consultoría de recursos humanos, contabilidad, legal y administrativos para las empresas con servicio de alquiler de locales industriales y oficinas, como parte de una oferta integral, dado que al ofrecer más de un servicio (alquiler y consultoría), facilita la gestión administrativa de los clientes, por lo que es menos probable que busquen otras alternativas.

Para la consultoría administrativa inmobiliaria existen empresas que brindan servicios similares, o que incluyen lo mencionado, tratándose aun de un mercado muy pequeño y atomizado. Entre las principales empresas reconocidas que brindan estos servicios tenemos a Colliers

International, Bingswager, Tinsa, Coinsa. La barrera de entrada en el sector es muy baja cuando se trata de servicios de recursos humanos, o legales, pero es más alta cuando se trata de servicios administrativos inmobiliarios que requieren de conocimiento experto. En ninguno de los casos se requiere mayor inversión financiera.

Finalmente, en el caso de proyectos inmobiliarios, la empresa está buscando nuevas oportunidades. El mercado de grandes proyectos se encuentra concentrado en pocos competidores, usualmente empresas de gran tamaño con gran capacidad financiera, pero en muchos proyectos es necesario contar con una empresa con conocimiento especializado en ciertos temas, lo cual genera la búsqueda de empresas que deseen asociarse para participar. Este conocimiento experto en una serie de temas es lo que diferencia a la empresa para participar en ciertos proyectos, pues al tratarse de una empresa parte de un grupo económico más grande pueden utilizar el conocimiento adquirido a través de las otras organizaciones como parte del valor agregado.

En el anexo 3 se muestra una gráfica de segmentación y rivalidad entre los competidores en cada una de las unidades de negocio.

### 2.3 Competidores potenciales

La alta rentabilidad del sector construcción en los últimos años atrajo nuevos competidores, incrementándose así la oferta de locales de oficinas en venta y alquiler. El escenario actual (menor demanda, mayores restricciones en el acceso al crédito) reduciría el ingreso de nuevos competidores en el mercado, sin embargo aún existe un alto número de oficinas que ingresarán al mercado en el 2016 y 2017.

**Tabla 2. Oferta de locales de oficinas**

	Clase Prime	Clase B
Edificios (oferta actual)	66	54
Metraje (oferta actual en m2)	844,935	359,644
Metraje (m2) en planeamiento y/o construcción 2016-2017	395,179	100,000

Fuente: Colliers Internacional, 2015.

Actualmente el 75% de lo construido en oficinas se dirige a la venta y el 25% a la renta (Colliers International 2015); sin embargo, podrían generarse competidores potenciales en el caso de alquiler por aquellas empresas que realizaron inversiones para vender dichos inmuebles

y, al no concretarse la venta por la desaceleración económica, deciden ofrecer los inmuebles en alquiler. Este tipo de salida es usual en inversionistas medianos que necesitan recuperar capital para pagar los financiamientos que solicitaron para la inversión.

Es necesario recalcar que este escenario de sobreoferta de oficinas, con la diferencia que se trata principalmente de edificios nuevos, impacta de dos formas: por un lado, generando una reducción en la demanda de alquiler de la empresa dado que los clientes podrían preferir edificios modernos y, por otro lado, generando una reducción de precios producto de la sobreoferta. Si bien no se trata de un riesgo latente para el 2016, se estima que en el caso la empresa no adquiera nuevos inmuebles o modernice los existentes podría tener un riesgo importante para el siguiente quinquenio.

Adicionalmente las barreras de entrada para el sector inmobiliario son altas por los requerimientos de capital para la construcción, lo que reduce el riesgo de ingreso de nuevas empresas, y la forma de venta del servicio, donde se trabaja con contratos, dificulta el cambio de proveedor de manera rápida para los clientes, además de la carga administrativa y operativa que implica mudar a una empresa de local.

En el caso de la consultoría, la barrera de entrada para nuevos competidores dependerá del tipo de servicio de asesoría que se desee ofrecer. En el caso de servicios contables y financieros la barrera de entrada será baja, mientras que en los servicios de asesoría para trámites de construcción la barrera de entrada es mayor al necesitarse un conocimiento experto del tema, pero en ninguno de los casos existen restricciones de capital o economías de escala que restrinjan el ingreso de competidores.

En el caso de los proyectos inmobiliarios se trata de un sector con fuertes barreras de entrada (se requiere de “espalda” financiera para participar en grandes proyectos, experiencia, etcétera), por lo que el ingreso de competidores potenciales está más restringido por el *expertise* y la capacidad de obtener financiamiento.

## **2.4 Servicios sustitutos**

La necesidad de espacio físico para el desarrollo de las actividades en una empresa solo puede ser cubierta por un inmueble. En caso la empresa no desee alquilarlo podría sustituirlo por la compra del inmueble lo cual requiere una inversión mucho mayor, por lo que es poco probable

que funcione como sustituto. Sin embargo, en el caso del alquiler de inmuebles se debe considerar como posible sustituto el uso de oficinas compartidas<sup>5</sup>, práctica que se va haciendo más habitual en nuestro país, donde el alquiler de espacio se da por horas y se comparte con otras empresas, aunque por el tamaño de los clientes de la empresa no se considera que sea un sustituto perfecto.

En el caso de los servicios de consultoría administrativa, el sustituto a contratar un servicio sería que el potencial cliente decidida realizar los trámites por su propia cuenta, o contratar a un profesional independiente que realice el servicio. Esta es una figura que se viene utilizando actualmente pero esto genera demoras para culminar los procesos debido a falta de experiencia, errores, y a la dificultad propia del sistema peruano como la gran cantidad de trámites a realizar para lograr permisos de construcción.

En el caso de los proyectos inmobiliarios, la existencia de un producto sustituto dependerá de la naturaleza de cada proyecto a realizarse.

## **2.5 Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de la empresa son, en su mayoría, no relacionadas al grupo económico; sin embargo, la mayor parte de la facturación sí se encuentra concentrada en empresas relacionadas por la cantidad de metros cuadrados que arriendan. Esto genera alta concentración en un cliente aunque el poder de negociación es compartido porque dicha empresa no podría fácilmente conseguir instalaciones que cumplan con todos los requerimientos que necesita a un precio competitivo, y menos conseguir el área requerida en la zona en la que actualmente arriendan. En el resto de clientes se mantiene como premisa las tarifas competitivas a las que vienen arrendando, así como la forma de servicio con contratos previamente firmados por un periodo determinado. Si bien existe una amplia oferta de locales, sobre todo oficinas, se considera que el poder de negociación es compartido por las condiciones que se brinda a los clientes y por la dificultad que implica el cambio de local para una empresa. Esta decisión se realiza siempre con mucho cuidado pues requiere de una inversión adicional por mudanza.

En los servicios de consultoría la información es asimétrica: al existir desconocimiento de los procesos, y tiempos en los trámites relacionados a la administración de los inmuebles, el poder de negociación de los clientes no es elevado. En el caso de servicios relacionados a recursos

---

<sup>5</sup> Alquilar un espacio donde se pueda trabajar con otras empresas, de manera que los gastos básicos se compartan.

humanos, legal y otros existe una fuerte sensibilidad al precio del servicio; adicionalmente, existe una amplia oferta y el costo de cambiar de proveedor no es elevado.

En el caso de proyectos inmobiliarios, el poder de negociación de los clientes se encuentra predeterminado en el contrato que da inicio al proyecto.

## **2.6 Poder negociador de los proveedores**

En el caso del alquiler de inmuebles, los proveedores principales son los dueños de los inmuebles que son comprados por la empresa para su posterior alquiler. Dichos propietarios tienen poder de negociación de acuerdo a la demanda que exista en el mercado de inmuebles. Además, existen proveedores que brindan servicios adicionales de seguridad, limpieza y mantenimiento con los que se tiene una relación de muchos años pero, al tratarse de proveedores pequeños, no tienen mayor poder de negociación con la empresa ya que no pueden imponer sus precios y disponibilidad.

En la consultoría, el servicio es prestado por los mismos trabajadores de la empresa y además se cuenta con proveedores externos cuando se trata de algún tema específico de experiencia; en estos casos el proveedor tendría un alto poder de negociación ya que brindaría productos y servicios de apoyo, entonces podría utilizar esta influencia para imponer sus precios, tarifas y disponibilidad.

Para desarrollar proyectos inmobiliarios los proveedores son el mismo personal de la empresa, constructoras, empresas de ingeniería. Dependiendo la necesidad de cada proyecto se dará la relación con los proveedores.

Se detalla el análisis de atractividad de cada unidad de negocio de acuerdo a Porter (2004):

**Tabla 3. Análisis de atractividad de cada unidad de negocios de la empresa**  
**Servicios de alquiler**

SERVICIOS DE ALQUILER	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior
		Medición					
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>							
Numero de competidores iguales	Muchos						Pocos
Crecimiento de la industria	Lento						Rápido
Diferenciación del servicio	Bajo						Alto
Barreras para salir	Alto						Bajo
<b>CLIENTES</b>							
Clientes diversificados	Pocos						Muchos
Posicionamiento de la marca	Bajo						Alto
Costo de cambiar servicios	Bajo						Alto
<b>SUSTITUTOS</b>							
Numero de servicios sustitutos satisfactorios	Muchos						Pocos
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo						Alto
<b>COMPETIDORES POTENCIALES / BARRERAS DE ENTRADA</b>							
Economías de escala en el sector	Pocos						Mucho
Requisitos del capital para ingresar a la industria	Bajo						Alto
Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo						Alto
<b>PROVEEDORES</b>							
Numero de proveedores	Pocos						Muchos
Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo
Posibilidad de integración hacia adelante	Imposible						Posible
Posibilidad de integración hacia atrás	Imposible						Posible

Fuente: Porter, 2004.

Elaboración: Propia, 2016.

### Proyectos inmobiliarios

PROYECTOS INMOBILIARIOS	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior
		Medición					
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>							
Numero de competidores iguales	Muchos						Pocos
Crecimiento de la industria	Lento						Rápido
Diferenciación del servicio	Bajo						Alto
Barreras para salir	Alto						Bajo
<b>CLIENTES</b>							
Clientes diversificados	Pocos						Muchos
Posicionamiento de la marca	Bajo						Alto
Costo de cambiar servicios	Bajo						Alto
<b>SUSTITUTOS</b>							
Numero de servicios sustitutos satisfactorios	Muchos						Pocos
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo						Alto
<b>COMPETIDORES POTENCIALES / BARRERAS DE ENTRADA</b>							
Economías de escala en el sector	Pocos						Mucho
Requisitos del capital para ingresar a la industria	Bajo						Alto
Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo						Alto
<b>PROVEEDORES</b>							
Numero de proveedores	Pocos						Muchos
Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo

Fuente: Porter, 2004.

Elaboración: Propia, 2016.

**Tabla 3. Análisis de atractividad de cada unidad de negocios de la empresa (continúa de la página anterior)**

**Servicios de consultoría**

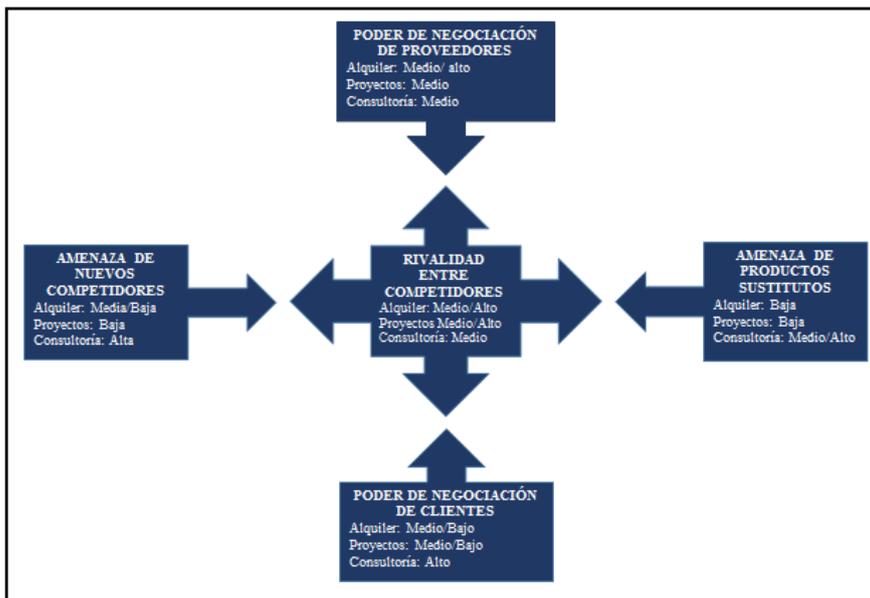
SERVICIOS DE CONSULTORÍA	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior
		Medición					
<b>COMPETIDORES</b>							
Numero de competidores iguales	Muchos						Pocos
Crecimiento de la industria	Lento						Rápido
Diferenciación del servicio	Bajo						Alto
Costo de almacenaje y costo fijo	Alto						Bajo
Barreras para salir	Alto						Bajo
<b>CLIENTES</b>							
Clientes diversificados	Pocos						Muchos
Posicionamiento de la marca	Bajo						Alto
Costo de cambiar servicios	Bajo						Alto
<b>SUSTITUTOS</b>							
Numero de servicios sustitutos satisfactorios	Muchos						Pocos
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo						Alto
<b>COMPETIDORES POTENCIALES / BARRERAS DE ENTRADA</b>							
Economías de escala en el sector	Pocos						Mucho
Requisitos del capital para ingresar a la industria	Bajo						Alto
Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo						Alto
<b>PRVEEDORES</b>							
Numero de proveedores	Pocos						Muchos
Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo
Posibilidad de integración hacia adelante	Imposible						Posible
Posibilidad de integración hacia atrás	Imposible						Posible

Fuente: Porter, 2004.

Elaboración: Propia, 2016.

Finalmente, se presenta un gráfico que resume el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

**Gráfico 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la empresa**



Fuente: Porter, 2004.

Elaboración: Propia, 2016.

## Capítulo V. Análisis interno

### 1. Estrategia y planeamiento actual

Como se mencionó al inicio del presente trabajo, la empresa buscó siempre obtener resultados financieros positivos pero sobre todo satisfacer las necesidades inmobiliarias de las otras empresas del grupo. Desde el año pasado, cuando se inicia el cambio en la dirección de la empresa y se contrata un gerente general independiente se establece que la finalidad de la empresa es lograr rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, buscando además cubrir las nuevas necesidades inmobiliarias generadas por el crecimiento en otras empresas del Grupo.

Según información proporcionada por la misma empresa, la visión, misión y valores fueron establecidos a mediados del año 2015, así como el primer proceso estructurado de planificación estratégica para los siguientes años, los cuales se proceden a detallar:

«**Misión.** Ofrecer a nuestros clientes soluciones inmobiliarias integrales orientadas a facilitar y desarrollar sus negocios, con el soporte de un equipo de personas motivadas y orientadas a la mejora continua».

La misión actual indica qué necesidades atiende la empresa. Como se trata de la misión corporativa de una empresa con distintas unidades de negocio, se puede identificar que el ámbito en el cual se desarrollan las unidades de negocio de la empresa son las soluciones inmobiliarias. Adicionalmente a ello se podría especificar en la misión que el tipo de cliente al que se busca satisfacer son personas jurídicas.

«**Visión.** Ser reconocidos como referente y promotores del desarrollo de negocios que incluyan soluciones inmobiliarias».

La visión de la empresa nos muestra en qué desea convertirse en unos años. En esta visión queda claro que el posicionamiento objetivo es el de ser reconocidos como referentes y desarrollar modelos de negocio relacionados a soluciones inmobiliarias. Se debería especificar que estas soluciones inmobiliarias son empresariales y que el posicionamiento objetivo es de iniciadores de negocio y brindadores de soluciones.

**«Valores:**

- Compromiso (con el cliente, sus necesidades y el nivel de servicio).
- Mejora continua (para ser más eficientes).
- Confiabilidad (en nuestra experiencia y conocimiento técnico).
- Flexibilidad (para adaptarnos a nuevos y complejos entornos)
- Honestidad (actuar en base a principios éticos, siendo justos, objetivos y responsables)».

La empresa ha establecido cuatro objetivos generales:

- Identificar, evaluar e implementar nuevas oportunidades de negocio rentables, ingresando a nuevas líneas – modelos de negocio, y consolidando las existentes.
- Asegurar la rentabilidad de la operación, mejorando la eficiencia a nivel funcional y por línea de negocio, así como el uso de los activos inmobiliarios y recursos financieros disponibles.
- Mejorar el relacionamiento con los clientes y el posicionamiento de la empresa en el sector inmobiliario, a nivel gremial y ante las instituciones públicas y privadas en sus áreas de influencia.
- Mantener un equipo de colaboradores competitivo, motivado e idóneo con el crecimiento de la organización.

La metodología utilizada por la empresa fue seleccionar objetivos generales, luego de ello detallar las metas específicas por cada objetivo general, finalmente señalar actividades que permitan alcanzar las citadas metas y el requerimiento de recursos por cada actividad, esto se detalla en el anexo 4.

Esta práctica tiene como limitante el hecho que dificulta el proceso de asignación de recursos, pues al ser las actividades el último eslabón de la cadena, el reparto de recursos también se realiza sin tener en cuenta el presupuesto que la empresa tiene para solventar todos los objetivos generales.

## **2. Estructura organizacional y recursos humanos**

La empresa cuenta con seis jefaturas de área de acuerdo al organigrama adjunto en el anexo 5. Se cuenta con 31 colaboradores, los cuales en su mayoría tienen más de 10 años en la empresa. Existe una estructura funcional, donde cada área se encuentra encargada de una función

específica (tributación y auditoría, recursos humanos, contabilidad, legal, administración y sistemas) lo cual permite a la empresa asignar las responsabilidades básicas para el correcto funcionamiento de la compañía, además permite mayor flexibilidad en ingresar o salir de nuevas unidades de negocio.

Se cuenta con manuales de descripción de puestos y funciones, los cuales están desactualizados y no han sido comunicados formalmente a todos los trabajadores de la empresa. Aún falta desarrollar la cultura organizacional teniendo como principal finalidad el logro de resultados del área funcional y no de la empresa en conjunto, así como compartir los valores de la empresa y que éstos sean aceptados por todos los trabajadores, quienes se comprometerían así con la organización.

Si bien no se cuenta con un área de Servicios Sociales, la política de la empresa ha sido preocuparse por el bienestar de los trabajadores lo que permite que exista cierto nivel de lealtad hacia los accionistas.

Como se mencionó en puntos anteriores, la empresa aún se encuentra en proceso de formalizar su gestión, lo que permitirá mejorar la capacidad de administración de la gerencia.

### **3. Marketing**

Teniendo en cuenta que los servicios de la empresa se brindan principalmente a empresas del Grupo, no ha sido necesario contar con un área de marketing de manera formal.

Sin embargo, cuando se ha contado con inmuebles disponibles para alquiler, se ha contratado el servicio de empresas que realicen la gestión comercial y de marketing para captar clientes. En la medida en que la empresa logre desarrollar los proyectos inmobiliarios que se encuentran en proceso de investigación, se podría necesitar contar con un área de marketing propia, caso contrario tendrá que continuar con la práctica de tercerizar este servicio.

Actualmente el gerente general es quien lidera las decisiones sobre marketing, como por ejemplo el desarrollo de la página *web* de la empresa.

#### 4. Operaciones

En el caso de los alquileres, los servicios brindados por la empresa se desarrollan básicamente en dos áreas funcionales. Por un lado, alquiler de oficinas y locales industriales se realiza principalmente en la unidad de Administración y Servicios Inmobiliarios, con una mayor participación del Área Legal en los locales industriales, pues generan un alto requerimiento de procesos y tramites específicos.

Por otro lado, los proyectos inmobiliarios en los que la empresa desea participar son analizados principalmente por la Gerencia General y el Directorio con el apoyo del Área Legal.

#### 5. Resultados contables y financieros

La empresa tiene un crecimiento constante en ventas en los últimos años, producto del crecimiento del país, de las nuevas inversiones de la empresa, y de la implementación de nuevas políticas de precios. El servicio de alquiler actualmente representa el 95% de los ingresos, siendo los servicios de asesoría el 5% restante. De acuerdo a las proyecciones de la empresa, la participación de cada unidad de negocio en los ingresos de los siguientes años será la que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Proyección de la participación de cada unidad de cada negocio de la empresa**

	2016P	2017P	2018P	2019P
Alquiler	58.0%	87%	87%	88%
Asesoría	1.0%	1%	1%	1%
Proyectos inmobiliarios	41.0%	12%	12%	11%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se debe recalcar que los ingresos en la unidad proyectos inmobiliarios provienen de un solo proyecto, el cual comenzará a generar dividendos en el 2016.

Desde el 2014 la empresa presenta un déficit de capital de trabajo por el requerimiento de capital para el proyecto inmobiliario en el que participa el cual financió con bancos; sin embargo, el respaldo de la empresa y caja acumulada permite cubrir todas las obligaciones. Al tratarse de una empresa inmobiliaria el activo fijo representa más del 90% del activo total. El pasivo total representa aproximadamente el 30% del patrimonio, adicionalmente se debe recalcar que el 78% de la deuda financiera está relacionada al proyecto de infraestructura en el

cual la empresa participa como inversionista, y solo el 28% de la deuda está relacionada a los servicios inmobiliarios.

La rentabilidad operativa<sup>6</sup> de la empresa se encuentra entre el 25% y 50% de los ingresos; en el caso de la rentabilidad neta se tienen valores aún mayores en los últimos tres periodos (2013-2014-2015) debido a la modificación de la normativa contable y la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIF)<sup>7</sup>, lo cual generó un importante excedente de revaluación, afectando la partida de ingresos excepcionales y, por ende, incrementando la rentabilidad neta. Si se retira el impacto de esta normativa la utilidad neta se encuentra entre el 10% y 20% entre el 2012 y 2015.

Existen dos riesgos importantes a nivel financiero: por un lado, la gerencia cuenta con información de cierre de mes con un desfase de dos meses, lo que impide tomar decisiones oportunas y, por otro lado, existe un descalce de moneda lo cual está generando pérdida por tipo de cambio debido a que los pasivos se encuentran principalmente en dólares y los activos en soles.

En el anexo 6 se encuentran detallados los principales ratios del último periodo.

## **6. Análisis de recursos y capacidades**

La empresa debe identificar los recursos y capacidades actuales y posibles relacionadas a las unidades de negocio para identificar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo en cada unidad de negocio.

Sin embargo, dado que las unidades de negocio se encuentran en el mismo sector de servicios inmobiliarios y que la estructura organizacional de la empresa está dividida por funciones, es posible realizar un análisis general de los recursos. Esto permitirá identificar los recursos estratégicos para las unidades de negocio de la empresa, de manera que sean aprovechados correctamente en una posible nueva estructura organizacional.

La empresa cuenta con recursos estratégicos tangibles como diversos activos inmobiliarios ubicados a lo largo de la ciudad (cuenta con siete inmuebles). Adicionalmente la empresa tiene

---

<sup>6</sup> Rentabilidad Operativa = Ingresos totales – Costo de producción – Gastos de Administración – Gastos de Ventas + Otros ingresos – Otros egresos.

<sup>7</sup> También conocidas por sus siglas en inglés como IFRS.

una posición financiera sólida que le permitiría invertir en diversas oportunidades que se pudieran presentar.

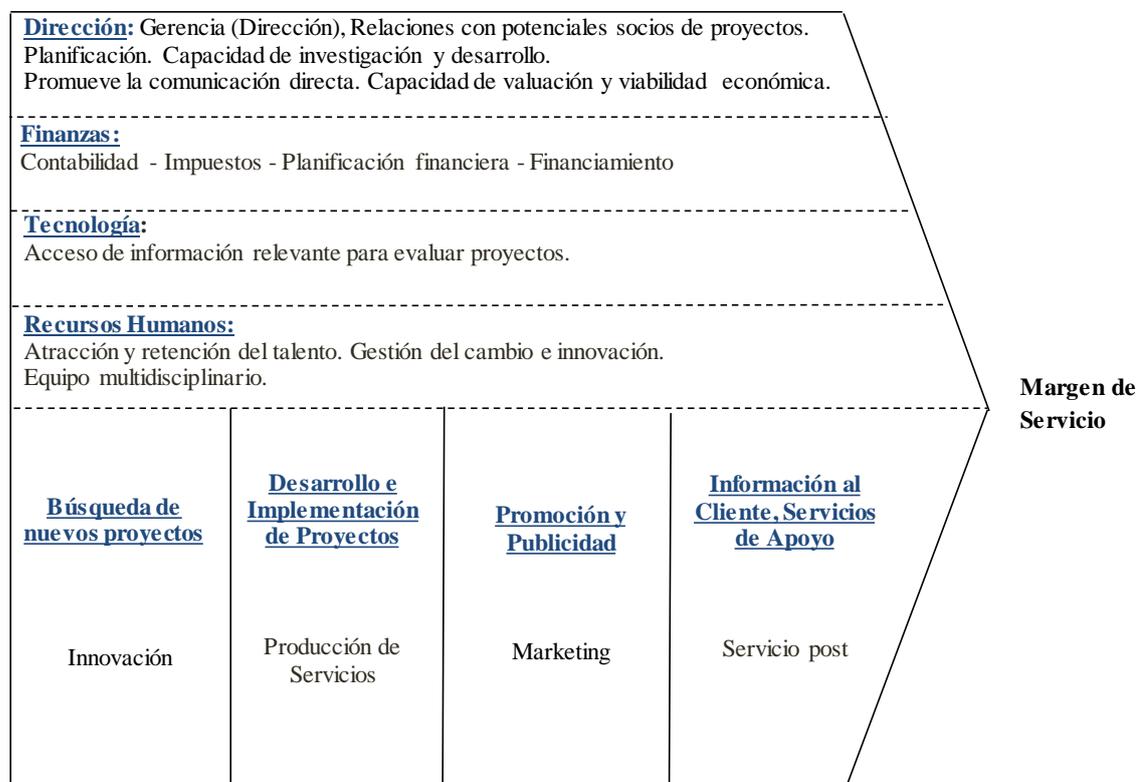
Pero lo más resaltante para la empresa son los recursos intangibles, ya que cuenta con personal con conocimientos aplicados del sector inmobiliario y procesos inmobiliarios. En el anexo 7 se presenta un cuadro detallando los recursos y capacidades por área funcional de la empresa.

## 7. Cadena de valor y ventaja competitiva de las unidades de negocio

Luego de haber realizado el análisis de la cadena de valor en cada una de las unidades de negocio de la empresa se ha llegado a la conclusión que cuentan con la misma ventaja competitiva, la cual se encuentra en las actividades de apoyo principalmente en la dirección, finanzas y recursos humanos, las cuales son las mismas para las tres unidades de negocio donde la empresa participa. Las cadenas de valor se presentan a continuación:

### Gráfico 5. Cadenas de valor de la empresa

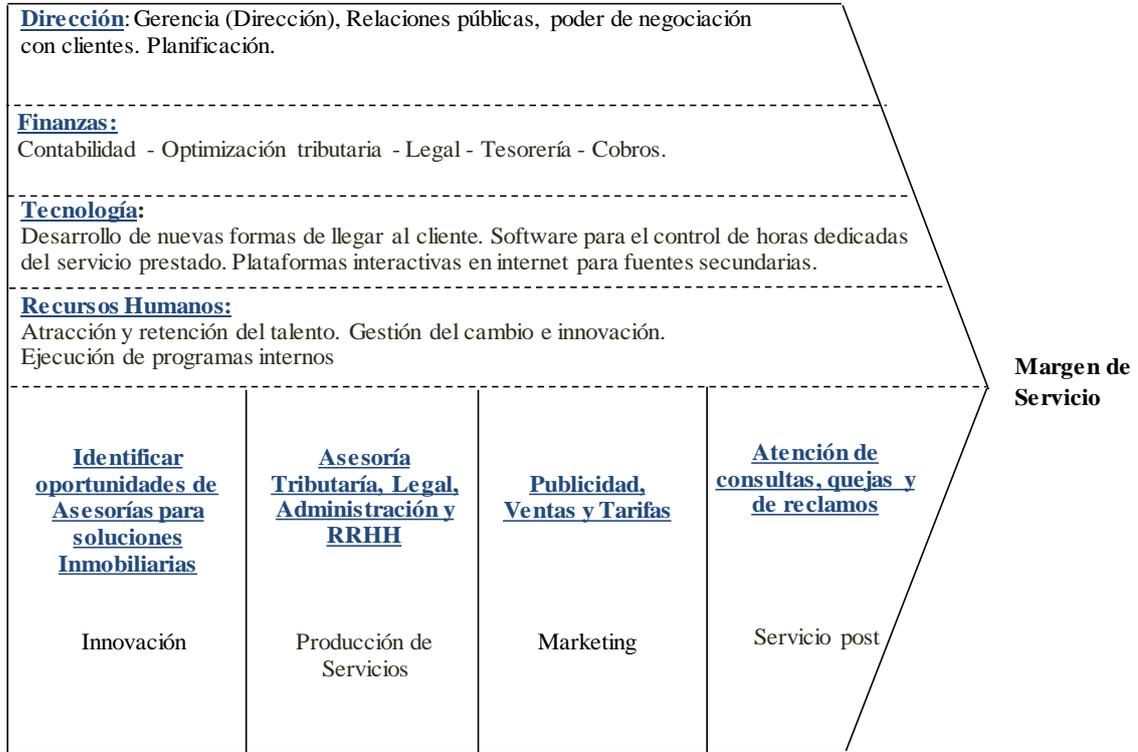
#### Cadena de Valor - Participación en Proyectos Inmobiliarios



Fuente: Elaboración propia, 2016.

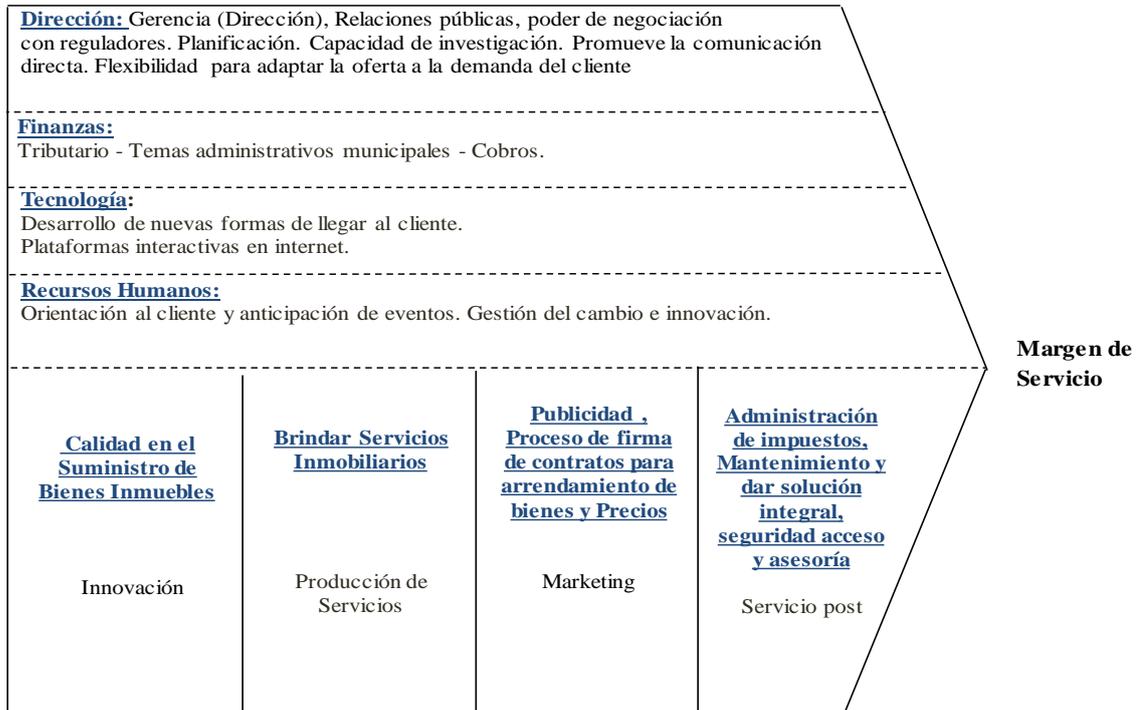
**Gráfico 5. Cadenas de valor de la empresa (continúa de la página anterior)**

**Cadena de Valor - Servicios de Asesoría**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Cadena de Valor - Alquiler de Inmuebles**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Capítulo VI. Estudio de mercado**

### **1. Objetivo general**

Determinar la brecha existente entre lo que el cliente espera como servicio de calidad y lo que la empresa ofrece o está en capacidad de ofrecer.

Por un tema de confidencialidad se decidió trabajar con nombres ficticios en relación a clientes y trabajadores.

### **2. Investigación interna**

#### **2.1 Objetivos específicos**

- Identificar el conocimiento de los trabajadores de la empresa, objetivos, estrategia, y cómo su trabajo influye para alcanzar los objetivos (1).
- Identificar el nivel de motivación de los trabajadores en el trabajo realizado (2).
- Identificar el nivel de conocimiento de los roles y funciones, y el nivel de comunicación existente para compartir información, oportunidades de mejora y reconocimientos (3).
- Identificar la percepción sobre la satisfacción que la empresa brinda a sus clientes (4).
- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa desde una perspectiva interna (5).

#### **2.2 Fuentes**

Se trabajó con fuentes primarias de dos tipos: encuesta anónima a trabajadores y entrevista a los jefes de cada una de las áreas de la empresa.

#### **2.3 Etapas y metodología**

La investigación se produjo en dos etapas independientes:

- **Etapas 1.** Encuesta cuantitativa anónima con 20 preguntas cerradas aplicada a los trabajadores de la empresa.
- **Etapas 2.** Entrevistas a profundidad con los jefes de las áreas funcionales de la empresa.

## 2.4 Diseño de la muestra poblacional

- **Etapa 1.** De los 31 trabajadores de la empresa se recibieron 22 encuestas resueltas.
- **Etapa 2.** Se entrevistó a seis jefes, uno por cada área de la empresa de acuerdo al organigrama.

## 2.5 Resultados

- A mediados del 2015 se dio un cambio de estilo gerencial, que fue bien recibido y valorado por los trabajadores.
- Dentro de las tres unidades de negocio, una es mencionada por todos los trabajadores (Servicios de alquileres), mientras que las otras dos fueron vagamente mencionadas.
- La división funcional ha permitido que cada área desempeñe correctamente su trabajo, pero generó una brecha en la integración como empresa.
- La comunicación interna ha mejorado en los últimos meses, permitiéndose así un mayor conocimiento de la empresa y el negocio por parte de los trabajadores; sin embargo, aún existe falta de comunicación importante entre trabajadores de la misma área y entre otras áreas.
- El personal está interesado en participar de manera más activa en el desarrollo del negocio, para ello se requeriría involucrarlos más en las decisiones, proyectos, etcétera.
- La mayoría de los trabajadores consideran que existe un déficit de personal en ciertas áreas.
- No ha existido una gerencia comercial en la empresa, la sensación general es que la mayor parte de clientes lo son porque tenían algún tipo de contacto o relación con los dueños más que por una gestión comercial. Sin embargo, existe un reconocimiento por parte de los trabajadores sobre la calidad del servicio brindado.
- Los trabajadores sienten que la empresa no está bien posicionada en los rubros donde se desempeña, pero que hacen buen trabajo.
- Casi el 50% de los trabajadores no tiene en claro cuáles son objetivos de la empresa, y la relación con sus objetivos de área y desempeño personal. Se necesita más comunicación en este punto.
- Casi el 50% de los trabajadores siente que no existe línea de carrera para ellos pero quisieran poder quedarse en “La Empresa” en la medida de lo posible.
- La capacitación y comunicación oportuna son factores altamente valorados por los trabajadores.

Los resultados de la etapa 1 se detallan en el anexo 8 del presente trabajo. Los resultados generales de las entrevistas a profundidad se detallan en el anexo 9 del presente trabajo.

## **2.6 Conclusiones**

- Los trabajadores conocen el sector de la empresa pero no están muy identificados aun con los objetivos y estrategia, centralización en cumplir función específica (Objetivo 1).
- La encuesta anónima y las entrevistas a los jefes permiten asumir que más del 50% del personal se encuentra motivado en el trabajo (Objetivo 2).
- Existe una oportunidad de mejora en la comunicación interna de la empresa. Si bien se rescata una importante mejora en el último año, en todas las entrevistas resaltan problemas de comunicación interna, ya sea en el apoyo entre áreas como en compartir información (Objetivo 3).
- Los trabajadores sienten que brindan un buen servicio de manera general (Objetivo 4).
- Las fortalezas y debilidades identificadas por los trabajadores son las siguientes (Objetivo 5):
  - Debilidades. Baja comunicación interna, mecanismos para compartir información, falta de área comercial y planificación interna para nuevos proyectos, oportunidad de desarrollo en temas de motivación interna.
  - Fortalezas. Capital humano con conocimiento específico en temas inmobiliarios, trato directo y cercano con clientes, calidad en el servicio.

## **3. Investigación externa**

### **3.1 Objetivos específicos**

- Identificar los aspectos que valoran los clientes de las tres unidades de negocio (1).
- Identificar los aspectos por mejorar según la apreciación de los clientes de las tres unidades de negocio (2).

### **3.2 Fuentes**

Dentro de las fuentes primarias se encuentran:

- Entrevista en profundidad con Gabriel Lozada, gerente general de Inmobiliaria Peruana S.A.

- Entrevista en profundidad con Jorge Martínez, Gerente General de Edificaciones Perú S.A.C.
- Entrevista en profundidad con Luis Prado, financial manager de Indivisa S.A.
- Entrevista en profundidad con Marco Rodríguez, gerente de Proyectos de Papelera Horizonte S.A.

### **3.3 Etapa**

Única etapa: investigación de tipo exploratoria con el propósito de conocer las apreciaciones del cliente respecto a los servicios ofrecidos por la empresa.

### **3.4 Metodología**

Única metodología. Investigación cualitativa desarrollada a través de entrevistas en profundidad aplicadas a los principales clientes de cada unidad de negocio seleccionados por conveniencia.

### **3.5 Diseño de la muestra y población**

Única etapa exploratoria.

Muestra y población. Se buscó entrevistar a clientes de las tres unidades de negocio, inicialmente se evaluó una muestra de nueve clientes. En el caso de alquiler de inmuebles, se concretaron tres entrevistas de las cinco inicialmente pactadas. En el caso de servicios de asesoría a empresas, se concretó una entrevista de las tres inicialmente pactadas. En el caso de participación en proyectos inmobiliarios, no se concretaron entrevistas.

### **3.6 Resultados**

Resultados de entrevistas en profundidad con los clientes de la empresa.

- Los clientes toman conocimiento de la empresa investigando el mercado, por anuncios y porque eran empresas del Grupo.
- En líneas generales, los clientes buscan tercerizar alguno de los servicios, en búsqueda de un espacio óptimo, ubicación, tamaño y precio en el mercado, además de la administración de

la infraestructura de las oficinas. En cuanto a la asesoría, lo que buscan es rapidez, calidad, respuesta en el tiempo esperado y brindar soluciones.

- Como alternativas de la empresa se mencionaron las siguientes:
  - En alquiler, edificio en Ricardo Angulo y Centro Empresarial en San Isidro (República de Panamá).
  - En asesoría y consultoría, estudios de abogados.
- Los clientes optaron por trabajar con la empresa porque brinda un servicio integral y personalizado.
- Los clientes califican el servicio brindado por la empresa de la siguiente manera:
  - Con respecto al alquiler, los clientes lo califican de bueno o muy bueno, sin embargo requiere de una supervisión en cuanto a temas de seguridad y aire acondicionado en sus instalaciones.
  - En asesoría y consultoría, brinda un servicio bastante eficiente y rápido en la entrega de la información.
- Dentro de los aspectos en los que destaca la empresa se mencionan los siguientes:
  - En alquiler, destaca su personal comprometido, su capacidad para tomar decisiones y dan respuestas rápidas antes los problemas. La experiencia que poseen hace que el servicio sea bueno.
  - En asesoría y consultoría, los accionistas tienen prestigio en el mercado inmobiliario. Esto genera confianza con los clientes.
- Dentro de los aspectos por mejorar se mencionan mejorar la comunicación interna y externa, el control, capacitación de su personal, la generación de reportes de atención e informes a los clientes, y evaluación de satisfacción a los clientes.
- Todos los entrevistados manifestaron que, definitivamente, sí considerarían trabajar con la empresa en futuros proyectos.

Los resultados de la única etapa se detallan en el anexo 10 del presente trabajo.

### **3.7 Conclusiones**

- Dentro de los aspectos valorados por los clientes de la empresa se destacan (objetivo 1): Los accionistas de la empresa tienen prestigio en el segmento inmobiliario empresarial.
- La empresa ofrece un servicio integral y personalizado.
- Los colaboradores de la empresa han demostrado ser comprometidos, dinámicos y dan respuestas rápidas a los problemas.

- La empresa tiene experiencia en el mercado.

Los aspectos por mejorar son (objetivo 2):

- La comunicación interna y externa. Algunas veces el cliente percibe una inadecuada comunicación con la empresa.
- Los mecanismos, sistemas de control y supervisión sobre la administración del edificio, no son los adecuados en cuanto a la calidad de comunicación y supervisión de procedimientos establecidos en el contrato.
- La capacidad de negociación con los clientes podría mejorarse de manera que los precios de alquiler sean de mercado y no preferenciales con las empresas del Grupo, tanto en alquiler como en servicios adicionales brindados.
- El posicionamiento de los servicios que ofrece cada unidad de negocio frente a sus competidores sustitutos.

## Capítulo VII. Planeamiento estratégico corporativo

En este capítulo se desarrolla el planeamiento estratégico corporativo propuesto para la empresa Inversiones Inmobiliarias S.A.

### **1. Misión**

Ofrecer a los clientes soluciones inmobiliarias integrales empresariales, orientadas a facilitar y desarrollar sus negocios, con el soporte de un equipo de personas motivadas y orientadas a la mejora continua.

### **2. Visión**

Ser reconocidos como referente y promotores del desarrollo de negocios que incluyan soluciones inmobiliarias empresariales.

### **3. Valores**

Los valores de la empresa se mantendrán, ya que reflejan los estándares de la compañía, creencias, filosofía, principios que son su esencia e identidad:

- Compromiso (con el cliente, sus necesidades y el nivel de servicio).
- Mejora continua (para ser más eficientes).
- Confiabilidad (en nuestra experiencia y conocimiento técnico).
- Flexibilidad (para adaptarnos a nuevos y complejos entornos).
- Honestidad (actuar en base a principios éticos, siendo justos, objetivos y responsables).

### **4. FODA**

Luego del análisis externo e interno se han identificado lo siguiente:

#### **4.1 Fortalezas**

Las principales fortalezas están relacionadas al conocimiento que tienen los accionistas y trabajadores del sector inmobiliario empresarial, esto se refuerza con el conocimiento de las

necesidades y habilidades de las otras empresas del Grupo lo cual permite a la empresa ampliar su oferta de valor ante otro tipo de proyectos de mayor complejidad. Adicionalmente, es importante recalcar que la solidez financiera de la empresa le permite buscar oportunidades de negocio aún en un escenario económico de desaceleración y aprovechar oportunidades que se generan bajo esta coyuntura.

## **4.2 Oportunidades**

Dentro de las oportunidades se puede mencionar que los clientes hoy en día buscan calidad y no solo precios accesibles, además existe una preocupación activa por trabajar con proveedores que cumplan políticas de responsabilidad social por lo que la empresa debería de reforzar ante sus clientes el cumplimiento de estas características.

Por otro lado, el escenario actual de desaceleración puede presentar oportunidades de compra de terrenos en áreas periféricas a precios bajos para usarlas -más adelante- en mejores condiciones del entorno.

Adicionalmente se debe considerar que el sector está cambiando (existen nuevas formas de inversión como la APP), las cuales requieren de participantes que cumplan ciertos requisitos (estructura, capacidades, etcétera). La empresa necesita prepararse para participar en proyectos interesantes con socios estratégicos, cumpliendo los requisitos solicitados por las grandes empresas para las asociaciones.

## **4.3 Debilidades**

Dentro de las debilidades más resaltantes se identifica la concentración de ingresos en un solo cliente, lo cual genera un riesgo importante para la empresa.

Adicionalmente se puede señalar que existe falta de comunicación interna entre los trabajadores de la empresa, así como falta de cultura de transferencia de conocimientos. Cada trabajador está orientado a los resultados de sus funciones en lugar de los resultados de la empresa, generándose que cada área trabaje de manera independiente sin aprovechar sinergias existentes.

Finalmente se debe considerar que la empresa cuenta con descalce de moneda en sus estados financieros lo que podría debilitar su posición financiera ante la devaluación de la moneda local.

#### **4.4 Amenazas**

La desaceleración económica nacional genera la reducción de la inversión privada, esto se ve empeorado por la inestabilidad política dada la cercanía con las elecciones presidenciales y un posible cambio de política económica por los partidos antisistema. Esta coyuntura reduce la demanda y las nuevas inversiones por parte del sector privado (búsqueda de nuevos locales, por ejemplo).

Se debe tener en cuenta la posible sobre oferta de oficinas modernas que se puede presentar en los siguientes años, lo cual podría generar también una reducción en los precios de alquiler. Los precios de la empresa podrían verse más afectados al tratarse de edificios con más de 15 años de antigüedad, a pesar del buen mantenimiento y funcionalidades adicionales que realizan.

En el anexo 11 se presenta el FODA cruzado de la empresa

#### **5. Fines**

Los fines principales de los accionistas de la empresa son:

- Alcanzar el crecimiento del patrimonio de la empresa mediante el uso eficiente de los recursos.
- Asegurar la sostenibilidad en el tiempo de las unidades inmobiliarias del negocio.

#### **6. Responsabilidad social**

La responsabilidad social es una estrategia a corto, mediano y largo plazo que aplican las empresas para aumentar su sostenibilidad porque, al lograr que la presencia de una empresa en la sociedad haga que ésta esté mejor, la hace más interesante, atrae más talento, atrae el interés en los medios de comunicación, atrae consumidores e inversionistas que la introducen en sus procesos de decisión de compra si es que la empresa es buena ciudadana corporativa o no.

Actualmente la empresa realiza actividades de asistencia a los pobladores del Asentamiento Humano Santa Beatriz en el Callao, además existe un control sobre el consumo de energía eléctrica, agua potable y aire acondicionado.

Actualmente no cuenta con políticas de responsabilidad social establecidas, por lo que se sugiere que las adopten acorde a las buenas prácticas corporativas y basándose en principios de respeto y transparencia entre las partes involucradas que forman parte de este proceso, tales como clientes, accionistas, personal y comunidad.

La meta de la empresa es incorporar en su accionar cotidiano un comportamiento práctico con los valores y conductas que hacen una relación agradable y positiva entre los involucrados, garantizando un desarrollo sostenible y logrando prestigio, seriedad y una buena imagen.

Podemos decir que la responsabilidad social empresarial tiene como objetivo maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre los stakeholders. Para que esto sea posible es necesario cumplir con cuatro etapas básicas de deberes con el objeto de alcanzar la responsabilidad social.

1. Responsabilidad de naturaleza económica, la cual obliga a ser eficientes y generar utilidades para los socios y accionistas de la sociedad titular de la empresa.
2. Responsabilidad legal, que obliga a las empresas a conducir sus actividades empresariales en cumplimiento absoluto del marco normativo y las regulaciones del estado.
3. Responsabilidad ética, una empresa debe adelantarse más allá de lo que se establezca en las normas legales, dado que existe expectativa de la sociedad.
4. Responsabilidad filantrópica, contribuciones que la empresa realiza en favor de la calidad de vida y bienestar de la comunidad en la que opera.

El Buen Gobierno Corporativo eleva los estándares de transparencia, trato justo, independencia y profesionalismo de la administración, resultando un medio adecuado para alcanzar mercados de valores más confiables y eficientes. Además, es un sistema o la manera en la cual las empresas son dirigidas y controladas, comprendiendo aspectos de regulación y de organización, que pueden ser implementadas en una empresa, los resultados de esta implementación permitirán mantener y convocar recursos humanos y capitales para hacerlos funcionar en forma eficiente, basado en la buena gestión de la empresa.

Podemos concluir que la responsabilidad social empresarial y los buenos gobiernos corporativos tienen varias ventajas, ya que equilibra las inestabilidades entre grupos de interés y la empresa, la cual brinda estabilidad al modelo de mercado, mejora la productividad y el clima para las

inversiones de la empresa, pues no solo le da un buen nivel de transparencia y competitividad sino una imagen más humana.

## **7. Gobierno corporativo en empresas familiares**

Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en segunda generación es necesario establecer una serie de políticas y normas de dirección que permitan su sostenibilidad en el tiempo; de esta manera, encontrará mayor accesibilidad al crédito para futuros proyectos de mayor envergadura que pueda tener, reducirá los riesgos relacionados a empresas familiares, y le permitirá posicionarse como una empresa sólida y ordenada de cara a otras entidades con las que desee realizar negocios (ya sea futuros clientes o socios).

Existen consultorías especializadas para asesorar a empresas familiares en el proceso de desarrollar e implementar buenas prácticas de gobierno corporativo. El proceso para cada empresa difiere dependiendo de las características de la misma. Es necesario contar, primero, con una evaluación por parte de la consultora para realizar un diagnóstico de la empresa y en base a ello comenzar el proceso.

Este proceso puede tener varias partes por trabajar las cuales pueden variar en el orden de importancia de acuerdo a las características de la empresa. En este punto nos centraremos, principalmente en lo relacionado a la gestión de gobierno.

Se recomienda la creación de tres órganos básicos para administrar las relaciones entre familia, propiedad y empresa. El primer paso es crear un protocolo familiar, el cual une a la familia y a la empresa, motiva y busca la unidad entre los miembros de ésta. Antes de crear y desarrollar el protocolo es necesario mucho tiempo de diálogo y consenso. Las decisiones que se toman en este tiempo son las que se reflejan en el protocolo familiar, que también reflejan el compromiso que asumen los familiares para la armonía de la familia y el buen gobierno de la empresa familiar. Esto permite mayor estabilidad y organizarse mucho mejor para el desarrollo de las futuras generaciones de la familia empresaria.

Se debe de contar también con una Junta de Accionistas, órgano creado para el manejo de la propiedad y estará conformado por los propietarios de acciones. Se deberá de normar sus funciones las cuales podrían ser censurar a la gestión, nombramiento y separación de administradores, modificación de estatutos sociales, determinar cambios estructurales y decidir sobre la disolución de la propiedad.

Finalmente implementar un Consejo de Administración que deberá definir el desarrollo estratégico a largo plazo. Éste contará con reuniones planificadas, con agendas predefinidas, y un número pre determinado de miembros (consejeros), los cuales podrán ser o no familiares, accionistas o directivos. Se recomienda contar con un consejero externo pues dará una visión independiente.

## **8. Estrategia genérica**

Teniendo en cuenta que la ventaja competitiva de las tres unidades de negocio se encuentra en las actividades de apoyo, las cuales permiten a la empresa brindar un servicio diferenciado y personalizado a sus clientes, consideramos que la estrategia genérica es de enfoque en diferenciación. La propuesta de valor de la empresa se encuentra en proveer las mejores soluciones inmobiliarias para sus clientes.

## **9. Temas estratégicos**

Los autores Kaplan y Norton presentan los temas estratégicos como módulos de estrategia que atraviesan las cuatro perspectivas (accionistas, clientes, procesos y capacidades) que permiten la creación de valor para el accionista (Francés 2006:250).

En el análisis FODA cruzado de la empresa presentado en el anexo 11 se puede identificar que los temas estratégicos para crear valor están relacionados a venta de soluciones, gestión de relaciones y desarrollo interno de productos.

## **10. Imagen objetivo, diagnóstico espejo y destino estratégico**

En la tabla presentada líneas abajo se plantean tres herramientas claves para la planificación estratégica de la empresa desde las cuatro perspectivas (accionistas, clientes, procesos y capacidades). La primera columna muestra la imagen objetivo que es el conjunto de ambiciones específicas en las cuatro perspectivas analizadas, son objetivos a alcanzar en un plazo determinado (usualmente 10 años). Luego de identificar cuál es la imagen objetivo para cada perspectiva se muestra el diagnóstico espejo, descripción del estado actual de la empresa en cada uno de los aspectos mencionados en la imagen objetivo, identificado en cada caso. Finalmente se muestra el destino estratégico, punto intermedio entre la imagen objetivo y el destino espejo, muestra lo que se desea alcanzar en el corto plazo (Francés 2006).

**Tabla 5. Imagen objetivo, diagnóstico espejo y destino estratégico**

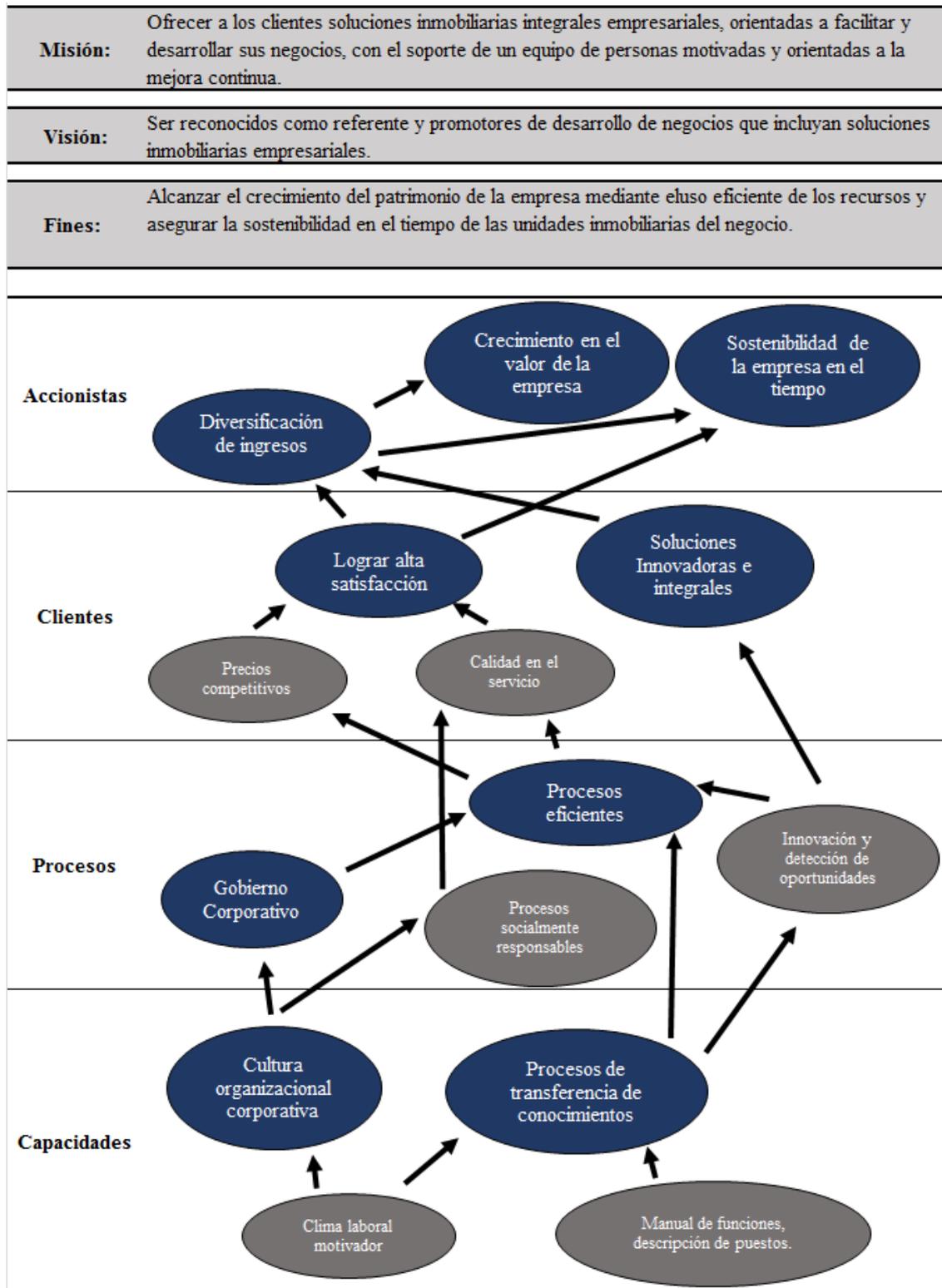
	IMAGEN OBJETIVO	DIAGNÓSTICO ESPEJO	DESTINO ESTRATÉGICO
Accionistas	Crecimiento de la empresa.	Crecimiento volátil.	Tendencia constante de crecimiento.
	Sostenibilidad de la empresa en el tiempo.	Dependencia en un cliente para ser o no sostenible.	Generación de ingresos diversificada.
	Incremento de la rentabilidad.	Rentabilidad volátil por últimas inversiones.	Empresa preparada financiera y administrativamente para participar en proyectos grandes en el futuro.
Clientes	Oferta de soluciones inmobiliarias integrales.	Oferta no integrada de productos.	Ofertas integrales.
	Reconocimiento de un servicio de calidad.	Reconocimiento parcial en la calidad.	Incrementar el reconocimiento de servicio de calidad.
	Tarifas competitivas en el mercado.	Tarifas competitivas o estándares.	Tarifas competitivas pero maximizando el beneficio de la empresa.
Procesos	Innovación y optimización.	Procesos sin variaciones en los últimos años.	Incremento de eficiencia en procesos.
	Procesos acordes con estándares internacionales (ISO).	No se tienen prácticas de <i>benchmarking</i> internacional.	Lograr reconocimientos locales.
Capacidades	Cultura de transferencia de conocimientos e información transparente.	No se practica la transferencia de conocimientos generalizada.	Manual de funciones, transparencia de información.
	Cultura organizacional corporativa.	Cultura fragmentada por áreas funcionales.	Incrementar la cultura organizacional corporativa.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 11. Mapa estratégico

Una vez identificados los objetivos en el capítulo precedente se procede a desarrollar el mapa estratégico, el cual permite identificar la relación de causalidad existente entre los objetivos de las distintas perspectivas, esto a su vez nos permite lograr alcanzar la misión y visión de la empresa.

**Gráfico 6. Mapa estratégico**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 12. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral define los objetivos, indicadores, metas e iniciativas en las cuatro perspectivas mencionadas en los puntos anteriores para la empresa, en el periodo 2016-2018.

**Tabla 6. Cuadro de mando integral**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE
Accionistas	Incrementar crecimiento empresa.	Ingresos.	Incremento 10% anual mínimo.	Gerencia General
	Ingresos diversificados.	Concentración de ingresos por unidades de negocio.	No mayor al 80%.	Gerencia General
Clientes	Ofrecer servicios integrales.	Concentración de servicios por cliente.	% clientes con más de un servicio.	Administración y Serv. Inmobiliarios
	Ofrecer servicios de calidad.	Encuestas de calidad.	Satisfacción mayor al 75%.	Gerencia General
Procesos	Lograr certificación de procesos.	% procesos certificados.	30%.	Jefe de Área
	Incrementar eficiencia en coordinación de procesos.	Tiempo promedio por servicio.	Reducir 30%.	Jefe de Área
Capacidades	Fortalecer valores y cultura organizacional.	% empleados identificados con la empresa.	Mayor al 80%.	Recursos Humanos
	Desarrollar capacidades críticas en los trabajadores.	% de trabajadores con conocimiento de las capacidades críticas al negocio.	Mayor al 80%.	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La definición de metas indicadas en la tabla anterior se detalla líneas abajo:

**Tabla 7. Definición de metas**

PERSPECTIVA	METAS	EXPLICACION
Accionistas	Incremento 10% anual mínimo.	Diferencia entre ingresos 2015 menos ingresos 2016 entre ingresos 2015.
	No mayor al 80%.	Ingresos de Alquileres entre unidades inmobiliarias de Inversiones Inmobiliarias.
Clientes	50% Clientes con más de un servicio.	Servicios integrales entre número de clientes.
	Satisfacción mayor al 75%.	Mediante encuestas de calidad a los clientes.
Procesos	30%.	Procesos certificados entre el total de procesos requeridos por la empresa.
	Reducir 30%.	Servicios prestados entre el tiempo utilizado.
Capacidades	Mayor al 80%.	Mediante encuestas de clima laboral a los trabajadores.
	Mayor al 80%.	Mediante la evaluación de la planificación anual de cada trabajador.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Capítulo VIII. Establecimiento de iniciativas y tareas**

Las iniciativas recomendadas están basadas en tres perspectivas:

- Buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas familiares.
- Administración de recursos humanos.
- Planeamiento y control financiero.

Las cuales se desarrollarán a continuación.

### **1. Buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas familiares**

Se recomienda la contratación de una empresa consultora para asesoría en el proceso de desarrollo e implementación del gobierno corporativo. El primer paso es el diagnóstico de la empresa, el cual tiene un costo de S/ 10.500. De acuerdo a ello se procederá con las recomendaciones, las cuales permitirán implementar el gobierno corporativo y además, de ser necesario, se podría requerir asesorías de gestión empresarial para las diferentes áreas. Se estima un costo total de S/ 87.500.

#### **1.1 Implementar un protocolo familiar**

Será el órgano de gobierno relacionado con la familia y regulará la relación empresa, familia y propiedad. Se realizará por fases y se recomienda contar con asesoría externa mencionada en el párrafo anterior para el desarrollo e implementación de gobierno corporativo (puntos 1.1, 1.2, y 1.3 del presente capítulo).

- **Diagnóstico.** Se analiza la situación familiar y empresarial, mediante entrevistas confidenciales con familiares y estudio de los estados financieros, estatutos, testamentos, y otros documentos que puedan ser relevantes. Al final de esta etapa se determina si la familia está en condiciones o no de elaborar un protocolo familiar en ese momento.
- **Desarrollo del protocolo.** Se realizan reuniones familiares de una duración de cuatro a seis horas. Una parte o la totalidad de la familia va debatiendo y alcanzando los acuerdos que se redactan y finalmente se aprueban. Esta fase puede alargarse más de lo previsto. Es la más compleja pues no finaliza hasta que todos los miembros de la familia lleguen a un consenso en todos los acuerdos debatidos.

- **Implementación.** Luego de la aprobación se redactan los documentos legales y se comienza a poner en marcha los acuerdos plasmados en el documento escrito. Esta fase también es compleja en relación inversa al grado de profesionalización de la gestión familiar. Es decir, cuanto más organizada estaba la empresa previamente, menos costosa será la implementación. Esto es así porque los acuerdos suelen arrastrar cambios estructurales y organizativos, redefinición de roles y otros aspectos que no se pueden implantar de un día para otro sino que requieren un tránsito de la situación inicial a la deseada. Es importante tenerlo en cuenta para que todos los miembros de la familia gestionen sus propias expectativas sobre el resultado esperado con el protocolo.
- **Puesta en marcha.** Esta última fase, en la que se audita y se comprueba que lo acordado en el documento escrito está incorporado a la vida familiar y empresarial.

### **1.2 Implementación de la Junta de Accionistas**

Si bien la empresa ya cuenta con reuniones anuales con los accionistas es necesaria la implementación de una agenda formal con fechas programadas.

### **1.3 Implementación de un Consejo de Administración**

El primer paso es definir quiénes participarán del Consejo. De manera inicial estará conformado por los accionistas mayoritarios, la alta dirección de la empresa y se recomienda contar con un consejero externo como mínimo en los primeros años de implementación. La periodicidad de las reuniones debe ser mensual con una agenda pre determinada. El costo del consejero externo anual será de S/ 42.000.

## **2. Administración de recursos humanos**

### **2.1 Descripción de puestos**

Es importante la fragmentación de tareas para que cada trabajador realice las tareas simples y repetitivas en los tiempos estándar, ya que esto permitirá incrementar la eficiencia.

- Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
- Eliminar actividades innecesarias que provocaran cansancio y no se relacionen con la tarea.

- Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera de que sus responsables se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la labor.
- Seleccionar al trabajador idóneo de acuerdo con las exigencias del puesto.
- Eliminar todo lo que origine cansancio físico, proyectar instrumentos que faciliten el trabajo humano.
- Establecer el tiempo promedio que necesitan los trabajadores para realizar las tareas; es decir, el tiempo estándar. El tiempo estándar corresponde a una eficiencia igual al 100%. Un empleado que trabaja con una eficiencia de 80% produce 20% menos de los que normalmente se exige en esa tarea debido a una selección, capacitación o supervisión inadecuadas. Lo ideal es obtener una eficiencia igual o mayor a 100%.
- Mejorar el ambiente físico de la empresa de manera que el ruido, iluminación, ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzca la eficiencia. Eso significa proyectar las condiciones físicas ambientales que favorecen el trabajo y proporcionan comodidad al trabajador.

La descripción de puestos la desarrollará el área de Recursos Humanos.

## 2.2 Clima laboral

Es importante el clima laboral de la organización, es por eso que se tomarán las siguientes medidas:

- **Inducción.** Esta práctica se brindará a los nuevos trabajadores de la organización. Lo realiza el área de Recursos Humanos.
- **Actividades de camarería.** Se pueden organizar dos actividades al año, el costo será de S/ 30.000.
- **Capacitaciones.** Se realizan capacitaciones para las áreas de Tributación y Legal. El costo será de S/ 70.000.
- **Coaching.** Beneficio extraordinario que ofrece la empresa a su personal para que desarrolle su máximo potencial. El costo será de S/ 10.000.
- **Comunicación.** El gerente de Finanzas tiene la responsabilidad de comunicar sus reportes directos, y lo que se acordó en la reunión de la gerencia con sus pares y con el gerente general. Esto fomentará la comunicación entre áreas y permitirá hacerle seguimiento a las metas de la empresa. A mejor comunicación, mejor trabajo en equipo, más empoderamiento, más orientación a las personas y mejor servicio al cliente.

- **Reconocimiento.** Se debe empezar desde la alta dirección y de forma semanal en comités o reuniones donde estén todos los trabajadores.

### 2.3 Cambio organizacional

Se estructura una planificación del cambio organizacional que se divide en siete etapas:

- **Detectar el problema.** La alta dirección detecta que fuerzas endógenas y/o exógenas crean problemas a la organización<sup>8</sup>.
- **Investigar.** Se busca dentro de la organización o se contratan expertos para averiguar y analizar los problemas. Se ha decidido contratar a una empresa experta en el tema, el costo será de S/ 50.000.
- **Diagnosticar.** Se elabora un diagnóstico por parte de los expertos o consultores contratados por la empresa.
- **Planificar acciones.** Se prepara un plan o programa para poner en práctica, estableciendo plazos, procedimientos.
- **Crear equipos.** Se preparan y crean los grupos de trabajo más adecuados para los fines que se quieren conseguir.
- **Desarrollar intergrupos.** Se desarrollan las relaciones entre los distintos grupos de la organización.
- **Evaluar y realizar el seguimiento.** En el plan se prevén las personas que se encargarán de esta función, informando a la alta dirección de la evolución.

El proceso de cambio organizacional en lo que concierne a los Recursos Humanos se centrará en los factores básicos siguientes:

- Mayor disposición para asumir responsabilidades.
- Mayor disposición a trabajar en equipo.
- Mayor sensibilidad hacia la productividad.
- Mayor identificación con la organización.
- Capacidad e innovación.
- Flexibilidad.

---

<sup>8</sup> Según Miguel Porret Gelabert (2012), las fuerzas exógenas provienen del entorno en que se desenvuelve la organización y las fuerzas endógenas provienen de la tensión organizacional.

## **2.4 Contratación de personal**

- Asistente contable:
  - Selección y contratación de una asistente contable (S/ 3.500 mensuales). Reporta a sub - contador.
  - Sub - contador descarga funciones relacionadas con la empresa.
  - Objetivo: Mayor control de resultados, indicadores y flujos. Cierre contable y presentación oportuna de Estados Financieros. Se comienzan a formar dos sub – áreas en contabilidad: para la empresa y de servicios a terceros.
- Asistente de recursos humanos:
  - Selección y contratación de asistente de recursos humanos (S/ 3.500 mensuales). Totalmente enfocado en asuntos relacionados con la empresa.
    - Objetivo: Elaboración del manual de descripción de puestos de los trabajadores e inducción del personal.
- Asistente de gerencia:
  - Selección y contratación de asistente de gerencia (S/ 3.500 mensuales). Totalmente enfocado en asuntos relacionados con la empresa.
  - Objetivo: Mejor gestión por flujo de caja y presupuesto, ratios e indicadores.
- Jefe de Tributación:
  - Selección y contratación de jefe de Tributación (S/ 5.000 mensuales), contador, con experiencia en tributación en empresas consultoras, auditoras o de servicios.
  - Objetivo: Gestión exitosa ante las fiscalizaciones con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y las declaraciones de impuestos mensuales y anuales.

## **3. Planeamiento y control financiero**

Se recomienda realizar seguimientos mensuales a los siguientes ratios financieros como parte de la metodología de gestión. El detalle de cálculo de los ratios se encuentra en el anexo 12.

### **3.1 Variación mensual de ventas acumuladas**

El seguimiento de la variación en las ventas de la empresa permite conocer la tendencia en sus ingresos. La tendencia debe de ser siempre creciente, caso contrario se estaría presentando

problemas en la actividad comercial. En la medida que estas variaciones sean más rápidamente identificadas, mayor será la capacidad de la gerencia para tomar medidas correctivas.

### **3.2 Capital de trabajo**

En este caso se inicia la evaluación incumpliendo este ratio, por lo que durante los primeros 12 meses se recomienda seguimiento para que el descalce de capital de trabajo sea reducido mes a mes. Se debe de reestructurar la deuda de corto plazo en los siguientes 12 meses para cumplir el requerimiento del presente ratio.

### **3.3 Apalancamiento**

Se recomienda trabajar con indicadores de apalancamiento requeridos por Pro inversión dentro de los lineamientos para la admisión a trámite de las iniciativas público privadas cofinanciadas.

En caso que el porcentaje de deuda sea menos o igual a 60%, la empresa deberá mantener un porcentaje de patrimonio neto mayor o igual a 15%. En caso que el porcentaje de deuda sea mayor a 60% pero menor igual a 80%, la empresa deberá mantener un porcentaje de patrimonio neto mayor o igual a 30%.

### **3.4 Ratios de rentabilidad**

Dichos ratios deberán ser siempre mayores a cero y serán evaluados en función a la tendencia de rentabilidad que la empresa presente.

## **4. Implementación SAP Business One**

Se recomienda la implementación de un *software* de administración empresarial de SAP accesible y fácil de utilizar, desarrollado básicamente para optimizar las operaciones de la empresa. El costo estimado es de S/ 100.000.

## Capítulo IX. Impacto económico

El impacto económico de la estrategia se evalúa considerando el estado de ganancias y pérdidas, el flujo de caja y el valor actual neto proyectado para la empresa en el periodo 2016 a 2019. Estas estimaciones se realizan tomando en consideración la información financiera 2012 a 2015, lo que permite proyectar la estructura del estado de ganancias y pérdidas futuro, y el flujo de caja proyectado de la empresa para los siguientes años.

Dentro de los principales supuestos tomados para el desarrollo del flujo sin estrategia se tienen los siguientes:

- Incremento de los ingresos por alquiler por dos motivos principales: incrementos en precios de alquiler, lo que fue pactado en el contrato inicial, e ingresos adicionales generados por un nuevo inmueble, que estará comenzado a generar ingresos en el segundo semestre del 2016. Adicionalmente se cuenta con contratos que deberán de ser renovados en el periodo de análisis y se estima lograr un incremento porcentual en la nueva tarifa a pactar. Este tipo de incrementos es considerado de manera conservadora en el flujo.
- Reducción en ingresos de asesorías por la finalización de contratos con los clientes actuales los cuales no se renuevan (empresas en cierre).
- Otros ingresos estables respecto a años anteriores (servicios de mantenimiento y servidumbre).
- Ingresos por dividendos generados por proyecto en el cual la empresa participa.
- El flujo de caja contempla el reparto de dividendos a los accionistas, el cual se encuentra aprobado en directorio.

Adicionalmente, en el flujo con estrategia se considera lo siguiente:

- El impacto de la estrategia en ingresos es de un incremento en ventas de 3% a 6% en cada año. Esto se genera por tres canales: incremento en rubro de alquileres (producto de mejores condiciones en renovaciones de contratos al mejorar el servicio con las mejoras identificadas en la encuesta a clientes), incremento en servicios de consultoría (nuevos contratos con mejores condiciones que actuales clientes) e incremento en otros ingresos (mantenimiento y otros).
- Reducción de los egresos en la empresa en 3% generado por tres canales: reducción del costo de ventas producto de las eficiencias alcanzadas al reducir procesos duplicados dentro

de la gestión, incremento de los gastos de administración producto de mayores sueldos y nuevas contrataciones, reducción de gastos diversos.

- Inversiones a realizarse para implementación del SAP e inversiones relacionadas al *coaching*.
- El financiamiento de la inversión provendrá de los ingresos de la empresa, mediante capital propio considerando que la empresa no desea tomar financiamientos bancarios adicionales, dado que se recibirá el primer pago por dividendos producto de la inversión realizada en una empresa relacionada al grupo económico, lo cual cubre el déficit de capital de trabajo actual y además permite solventar la inversión requerida por la estrategia.
- El impacto de la implementación del gobierno corporativo dentro de los ingresos no se registra en el periodo analizado pues se trata de una inversión con resultados a un mayor plazo; sin embargo, sí se registran los gastos generados desde el 2016.
- Para hallar el Valor Actual Neto de la empresa se utiliza un WACC de 11,54%, el cálculo se detalla en el anexo 14.

En el anexo 15 se relacionan las estrategias detalladas en el Capítulo XIII con los cambios realizados al Estado de Ganancias y Pérdidas con estrategia. Considerando las fortalezas y debilidades encontradas en el estudio de mercado, se busca focalizar los esfuerzos de cada área en responsabilidades previamente delimitadas, así como crear cultura de empresa que permita que todas las áreas puedan trabajar en conjunto en busca los mismos objetivos reduciendo descoordinaciones, duplicidades de esfuerzo innecesarias.

En el anexo 16 se presenta el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja sin estrategia; en el anexo 17 se presenta el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja con estrategia y en el anexo 18 se presenta el flujo de caja incremental.

Luego del análisis realizado se obtienen el siguiente VAN para cada escenario:

VAN sin estrategia: S/ 9'600.870,00.

VAN con estrategia S/ 13'329.537,00.

Adicionalmente es importante recalcar que las inversiones relacionadas a la implementación del gobierno corporativo no generan ingresos en el periodo analizado pero que se consideran necesarias para la sostenibilidad de largo plazo de la empresa, pues permitirán la asociación con empresas de mayor tamaño para diversos proyectos inmobiliarios.

La implementación de esta estrategia a largo plazo permitirá no solo incrementar el valor de la empresa, sino también reducir el riesgo diversificando la concentración en unidades de negocio, incrementando la participación de servicios de asesoría, y generando un entorno que permita la participación nuevos proyectos inmobiliarios en los años posteriores.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- 1.1 La empresa se encuentra concentrada principalmente en una unidad de negocio y en un cliente como principal generador de ingresos, lo que implica un riesgo por la alta concentración en sector y en cliente, a lo cual se suma la mayor competencia en el caso de alquiler de oficinas que se viene dando en los últimos años.
- 1.2 Se cuenta con una unidad de negocio llamada Asesoría, la cual tiene potencial de crecimiento, aunque a nivel porcentual el impacto es menor en las ventas de la empresa, por el tipo de negocio la participación en los ingresos siempre será menor en relación a proyectos inmobiliarios o servicios de alquiler.
- 1.3 La empresa requiere adaptarse ante un entorno competitivo para asegurar la sostenibilidad y crecimiento en el tiempo, teniendo en cuenta que la compra de inmuebles ya no tendrá los niveles de rentabilidad de décadas anteriores, y el valor de alquiler de oficinas podría disminuir en los siguientes años debido a la mayor competencia de edificios modernos.
- 1.4 La empresa cuenta con activos tangibles (inmuebles) e intangibles (*know how*) que le permiten diferenciarse de sus competidores. Se encuentran en permanente evaluación de oportunidades interesantes para nuevas adquisiciones de activos fijos.
- 1.5 Los trabajadores reconocen el buen carácter de los accionistas pero se identifica desmotivación generada por fallas en la comunicación y estructura interna de la empresa, esto genera -a su vez- pérdida de eficiencia en el uso de los recursos humanos.
- 1.6 Si bien la empresa tiene capacidad de responder ante sus pasivos, el incremento de pasivos de los últimos años ha debilitado fuertemente la posición financiera.
- 1.7 El proceso de planificación estratégica permitirá a la empresa reducir la concentración de ingresos en servicios de alquiler, mediante el incremento de ventas en asesoría, actividad de menor representación pero que brinda márgenes altos. Al mismo tiempo se deben establecer las pautas internas para que los proyectos inmobiliarios puedan desarrollarse exitosamente en los siguientes años.

### **2. Recomendaciones**

- 2.1 Se sugiere iniciar un proceso de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas familiares.

- 2.2 Se recomienda reforzar prácticas de inducción, camaradería, capacitaciones internas, *coaching* para los jefes y gerentes; esto permite mejorar el clima laboral y el desempeño de los trabajadores.
- 2.3 Se recomienda seguir prácticas de planeamiento financiero.
- 2.4 Para participar directamente en proyectos de inversión inmobiliaria de mayor envergadura la empresa requiere mejorar la estructura del balance y los ratios financieros, de manera que sea atractiva como socio estratégico del Estado o de alguna otra empresa en este tipo de proyectos.
- 2.5 La estrategia mencionada en el presente trabajo busca preparar a la empresa para lograr las metas de largo plazo planteadas por los accionistas: asegurar crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, para ello es necesario velar por el cumplimiento de la estrategia, así como la implementación de un nuevo plan estratégico en los siguientes años.

## Bibliografía

- Banco de Crédito del Perú (BCP). (2015). “Reporte Especial Fenómeno El Niño (FEN) y su potencial impacto en la economía peruana”. 01 de septiembre del 2015. Lima: BCP – Estudios Económicos.
- Binswanger Perú – Consultores Inmobiliarios Internacionales. (2015). *Marketing Insight. Oficinas Lima cuarto trimestre 2015*. Lima: Binswanger Perú. Fecha de consulta: 01/03/2016. Disponible en: <<http://www.cbb.com.pe/wp-content/uploads/2015/11/Informe-inmobiliario-de-oficinas-2015-4T-Binswanger-Per%C3%BA.pdf>>.
- Colliers International. (2015). *Reporte del Mercado Oficinas - Cuarto trimestre del 2015*. Lima: Colliers International. Fecha de consulta: 01/03/2016. Disponible en: <<http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/tkr%20oficinas%204t%20%202015%201%20030216%20ok.pdf?la=es-PE>>.
- Credicorp Capital - BCP. (2016). “Reporte Semanal Macroeconómico y de Mercados”. 04 de abril del 2016. Lima: Estudios Económicos - Macro Research.
- Francés, Antonio. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el cuadro de mando integral*. México D.F.: Pearson Educación.
- Gerencia Central de Estudios Económicos - Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s.f.). “Cuadro 6. Producto Bruto Interno por sectores productivos 1951-2013”. [Excel]. En: *Estadísticas*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/04/2016. Disponible en: <[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro\\_06.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_06.xls)>.
- Grant, Robert. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Quinta edición. Madrid: Editorial Civitas.
- Kaplan, Robert, y Norton, David. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Maximixe Consult S.A. (2015). *Perspectivas del Mercado Inmobiliario 2015*. Marzo 2015. Lima: Caser – Centro de Inteligencia de Negocios y Mercados.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). *Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2016-2018*. Lima: MEF. Fecha de consulta: 20/03/2016. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>>.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (s.f.). “¿Qué es una APP?”. En: *Ministerio de Economía y Finanzas*. [Página web]. Fecha de consulta: 03/04/2016. Disponible en:

<[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=336&Itemid=100904](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=336&Itemid=100904)>.

Padilla Bahamonde, Ítala. (2009). *Responsabilidad Social: Un nuevo factor con incidencia en las decisiones de compra del consumidor peruano*. Lima: Datum International. Fecha de consulta: 22/10/2016. Disponible en: <<http://www.datum.com.pe/pdf/x2.pdf>>.

Porret Gelabert, Miquel. (2012). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

Porter, Michael. (2004). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Continental.

Price Waterhouse Coopers (PWC). (2013). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*. [En línea]. Lima: PWC. Fecha de consulta: 30/10/2016. Disponible en: <<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>>.

Sección Economía. (2015). “El consumidor peruano prefiere calidad y seguridad en productos y servicios”. En: *Diario Perú* 21.04 de marzo del 2015. Fecha de consulta: 25/10/2016.

Disponible en: <<http://peru21.pe/economia/consumidor-peruano-prefiere-calidad-y-seguridad-productos-y-servicios-2213479>>.

World Bank Group. (2016). “Ease of Doing Business in Perú”. En: *Doing Business Perú 2016*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/03/2016. Disponible en: <[www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/#dealing-with-construction-permits](http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/#dealing-with-construction-permits)>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Indicadores macroeconómicos

Tasa de crecimiento anual (%)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agropecuario	2,0	-0,5	3,4	8,9	3,3	8,0	1,3	4,3	4,1	5,9	1,5	1,9	2,8
Pesca	-7,3	40,3	4,9	3,7	9,3	3,0	-3,4	-19,6	52,9	-32,2	24,8	-27,9	15,9
Minería	4,0	6,0	10,3	1,9	4,2	8,1	1,0	1,3	0,6	2,8	4,9	-0,9	9,3
Manufactura	3,9	7,4	6,6	7,3	10,6	8,6	-6,7	10,8	8,6	1,5	5,0	-3,6	-1,7
Electricidad y agua	3,9	5,5	5,6	7,6	9,2	8,1	1,1	8,1	7,6	5,8	5,5	4,9	6,2
Construcción	3,8	4,9	8,7	15,0	16,6	16,8	6,8	17,8	3,6	15,8	8,9	1,9	-5,9
Comercio	3,0	5,8	5,2	11,9	10,3	11,0	-0,5	12,5	8,9	7,2	5,9	4,4	3,9
Servicios 1/	5,1	3,9	5,3	7,8	8,7	8,7	3,6	8,8	7,0	7,3	6,1	5,0	4,2
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>4,2</b>	<b>5,0</b>	<b>6,3</b>	<b>7,5</b>	<b>8,5</b>	<b>9,1</b>	<b>1,0</b>	<b>8,5</b>	<b>6,5</b>	<b>6,0</b>	<b>5,8</b>	<b>2,4</b>	<b>3,3</b>

Fuente: Gerencia Central de Estudios Económicos - Banco Central de Reserva del Perú, s.f.

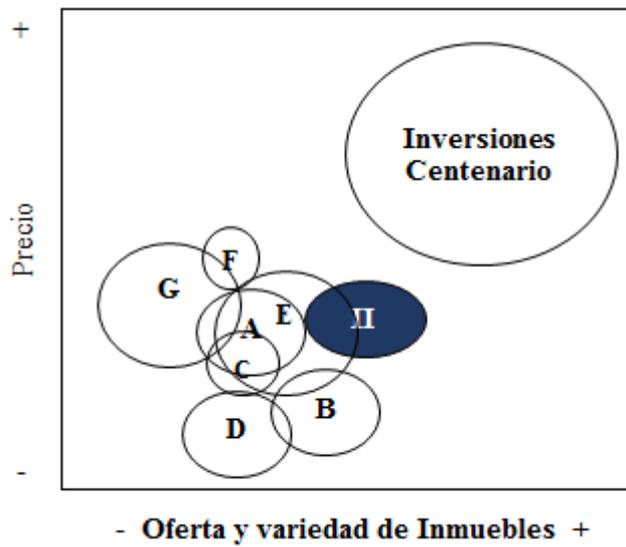
## Anexo 2. Análisis del macro entorno

Factor	Tendencia de la variable	Cambios en la relación con proveedores y clientes	Impacto en la Empresa	Oportunidad/ Amenaza
Económicos	Crecimiento del PBI peruano con una desaceleración en los últimos años.	Clientes: Podría reducirse demanda / Proveedores: Restricción del crédito por parte de bancos / Reducción de precios de terrenos para venta ante menor demanda.	Favorable: Pueden generarse oportunidades de compra e inversión dado que no muchas empresas puedan encontrarse en capacidad de participar.	Oportunidad
	Bajas expectativas de crecimiento para países socios comerciales de Perú.			
Sociales	Evolución del consumidor peruano, se busca calidad.	Clientes: Incremento de demanda dado que la empresa esta alineada con nuevos requerimientos del mercado. Proveedores: Mayores estándares de calidad.	Favorable: La empresa cumple con requerimientos del "nuevo consumidor".	Oportunidad
	Tendencia a exigir a las empresas que sean socialmente responsables y trabajen con empresas socialmente responsables.			
Políticos	Carencia de instituciones y partidos políticos.	Clientes: Reducción de demanda ante expectativas negativas del futuro. Proveedores: Mayores restricciones en facilidades de pago.	Desfavorable: Temor a invertir tanto del lado de clientes como de proveedores.	Amenaza
	Política económica similar en los últimos 20 años.			
Legales	Riesgo de candidatos presidenciales anti sistema.	Clientes: Incentivo a cumplir los contratos firmados. Proveedores: Respaldo del estado en proyectos tipo APP.	Favorable: Mayores opciones/incentivos para desarrollo de proyectos.	Oportunidad
	Leyes en pro de arrendatarios.			
Tecnológico	Nuevas modalidades para desarrollo de proyectos en coordinación con el Estado.	Clientes: Mayores requerimientos de clientes además de precio y ubicación. Proveedores: Necesidad de certificaciones eco amigables.	Desfavorable: La empresa no ha desarrollado proyectos eco amigables.	Amenaza
	Tecnología eco amigable para el sector inmobiliario.			

Fuente Elaboración propia, 2016

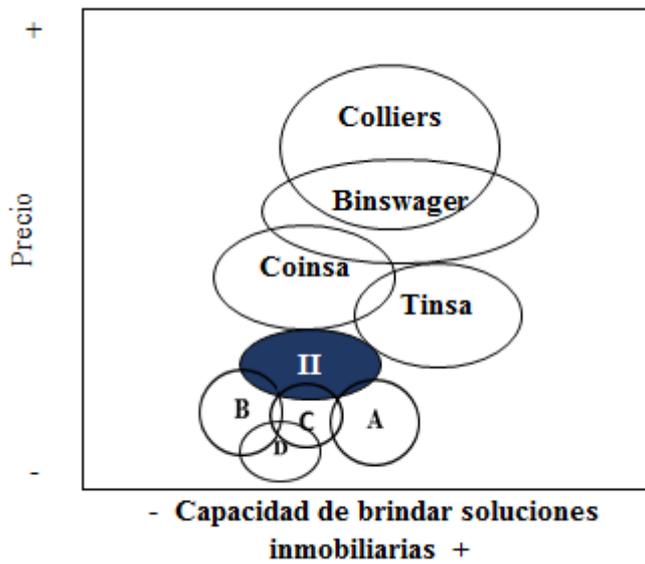
### Anexo 3. Segmentación y rivalidad

#### Alquiler de inmuebles



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### Servicios de asesoría



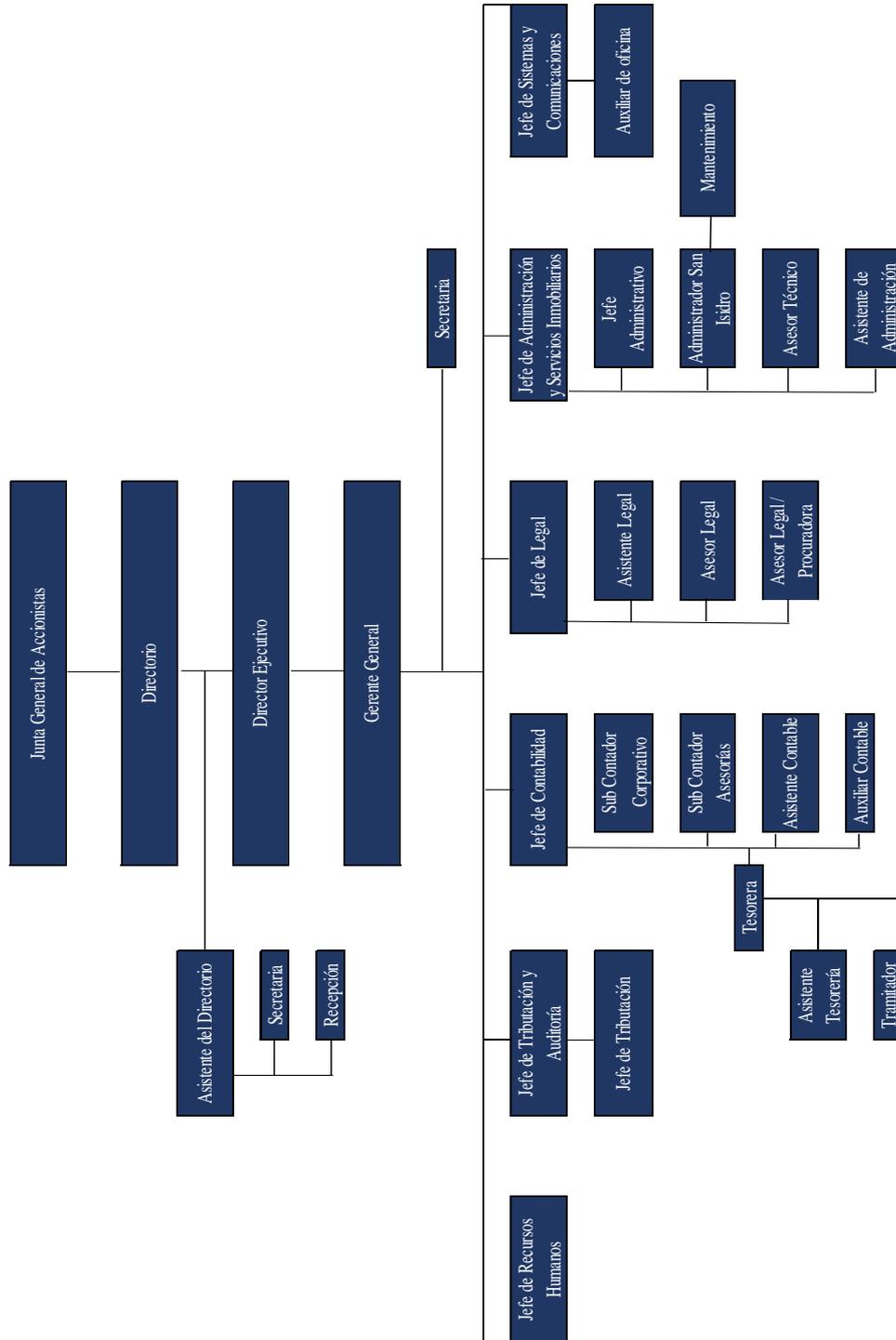
Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 4. Objetivos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Actividad
Identificar, evaluar e implementar nuevas oportunidades de negocio rentables, ingresando a nuevas líneas - modelos de negocio y consolidando las existentes.	Implementar un proceso comercial y de prospección, junto con un modulo de seguimiento, a cargo de un equipo integrado GG, ADM, Legal.	Identificar, evaluar y/o implementar proyectos en los sub sectores de infraestructura (Concesiones, APP, IP, etcétera), industrial, servicios inmobiliarios, estacionamientos.
		Evaluar proyectos inmobiliarios en regiones (no Lima - Callao): Ica, Arequipa, Cusco, Ancash, La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes.
		Evaluar proyectos en otros países con presencia del grupo o empresas reconocidas (Chile, Ecuador, entre otros).
		Implementar un banco de tierras en zonas de expansión urbana, identificando nuevas modalidades de adquisición de terrenos.
		Aprovechar modalidades legales con el gobierno central, regional y municipal: APP, IP, OXI, Concursos.
		Identificar servicios inmobiliarios a terceros: corretaje y franquicia ( <i>real state</i> ).
	Realizar inversiones de volumen mediano/bajo en sector financiero.	Identificar, evaluar y/o implementar proyectos en el sub sector de renta de oficina: modelo comunal.
Asegurar la rentabilidad de la operación, mejorando la eficiencia a nivel funcional y por línea de negocio (Renta y asesoría), así como el uso de los activos inmobiliarios y recursos financieros disponibles.	Mantener nuestros precios de arrendamiento acorde al mercado.	Hacer tasaciones. Hacer sondeos de mercado.
	Asegurar la facturación del 100% de los servicios prestados.	Automatizar Sistemas Comercial (cotización, facturación y cobranza de servicios en general).
	Asegurar el crecimiento de los ingresos y/o controlar - reducir el nivel de gastos y costos.	Implementar mecanismo de presentación de proyectos para la generación de ingresos o de ahorros (3-5% del ingreso o ahorro para los colaboradores). Registrar las atenciones y servicios vía telefónica, correo electrónico y presenciales.
	Promocionar los servicios que actualmente viene prestando la empresa.	Actualizar la plantilla de servicios y difundirla a través de la <i>web</i> y de un <i>brochure</i> institucional, así como en redes sociales y redes de negocios.
Mejorar el relacionamiento con los clientes y el posicionamiento de "La Empresa" en el sector inmobiliario, a nivel gremial y ante las instituciones públicas y privadas en sus áreas de influencia.	Fortalecer vínculos afectivos y comerciales con los clientes, instituciones públicas (municipalidades, gobiernos regionales, pro inversión, ministerios).	Enviar tarjetas virtuales por aniversario de la empresa, día de la madre, día del padre, navidad.
		Evaluar contar con <i>merchandising</i> propio.
		Comunicar los servicios que ofrecemos a través de la pagina <i>web</i> .
		Control de calidad de nuestros servicios mediante llamada telefónica o encuesta virtual por aplicación Gmail.
		Crear un sistema o método de atención al cliente ( <i>web</i> y físico) para clientes, proveedores y usuarios en general.
	Establecer una red de contactos efectiva con el poder judicial (civil, penal), municipalidades y policial en zonas de influencia.	MPC: Desarrollo Urbano, Rentas, Asesoría Jurídica.
	Fortalecer la relación con los bancos e instituciones financieras.	Evaluar forma de hacer del comedor un lugar mas acogedor (televisión/música).
Mantener un equipo de colaboradores competitivo, motivado e idóneo con el crecimiento de la organización.	Preocuparse por apoyar el fortalecimiento de capacidades y competencias de los trabajadores.	Evaluación 360°.
	Ofrecer una subvención total, parcial o negociada para cursos, diplomados, maestrías o seminarios que sean de interés para la empresa.	Programar presupuesto anual para capacitaciones.
		Replicar <i>in house</i> las capacitaciones claves para el negocio.
	Implementar métodos de comunicación abierta	Desayunos de comunicación abierta
	Mejora de comunicación y promoción del uso de los beneficios existentes y nuevos para los colaboradores.	Evaluar e implementar nuevos beneficios para los colaboradores: paquete de permisos, horarios por temporadas, uso de vestimenta, eventos fuera de la oficina, <i>sport day</i> , cosmetología, <i>in house</i> , descuentos, entre otros.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 5. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 6. Ratios financieros

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Octubre - 2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Crecimiento promedio mensual ventas	6%	38%	19%	

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Octubre - 2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Capital de trabajo	-6.980.765	-3.565.086	9.387.002	3.987.725

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>Octubre - 2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Endeudamiento total	0,41	0,42	0,42	0,34
Patrimonio / Activo	71%	71%	70%	75%
Concentración deuda en corto plazo	9%	10%	6%	6%

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>Octubre - 2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Rentabilidad bruta	100%	89%	87%	65%
Rentabilidad operativa	59%	55%	46%	23%
Rentabilidad neta	23%	405%	922%	17%
ROA	0,01	0,11	0,23	0,01
ROE	0,01	0,16	0,32	0,01

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 7. Análisis de recursos y capacidades

Áreas funcionales	Recursos	Capacidades		Capacidades estratégicas
		Destacadas	Capacidades por mejorar	
Administración y servicios inmobiliarios	- 02 arquitectos, 02 abogados, 01 técnico en construcción civil, 03 asistentes de mantenimiento.	- Conocimiento del sector. - Evaluación de proyectos.	- Análisis y evaluación de riesgos. - Influencia en grupos de interés. - Organización de tareas por proyectos y procesos.	- Implementación de soluciones inmobiliarias rentables y, de ser el caso, en adecuadas ubicaciones. - Conocimiento de "tramitología" y poder de negociación en trámites municipales.
Contabilidad y Tributación	- 06 contadores, incluyendo 01 especialista en tributación. 01 ingeniero civil y 01 auxiliar administrativo.	- Buena disposición para el aprendizaje. - Experiencia y conocimiento del sector.	- Delegación entre responsable de área y sub contadores. - Optimización tributaria y contable. - Seguimiento de potenciales riesgos y contingencias.	- Prevención de contingencias, multas. - Manejo adecuado de auditorías SUNAT. - Optimización tributaria y contable.
Legal	-03 abogados.	- Conducción acertada de casos y procesos administrativos.	- Integración a demás áreas para una mayor coordinación y facilitación del trabajo.	- Defensa oportuna y eficiente de los intereses en base al conocimiento y análisis de la normativa.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 8. Resultados etapa 1 “Encuesta anónima a trabajadores”

### PREGUNTAS

#### Preguntas sobre la empresa

1. ¿Sabe que negocios desarrolla la empresa?

Si	No
100%	0%

2. ¿Cree que la empresa está posicionada en el mercado peruano en cada unidad?

Posicionado	Algo posicionado	Mal posicionado
10%	67%	24%

3. ¿Conoce la visión y misión de la empresa?

Si	Se que están trabajando en ello	No
73%	27%	0%

#### Preguntas sobre valores y estrategia

4. ¿Conozco los valores empresariales de la empresa?

Si	Se que están trabajando en ello	No
68%	14%	14%

5. ¿Se utilizan y fomentan los valores en la práctica diaria?

Si, siempre	Ocasionalmente	No, nunca
59%	36%	5%

6. ¿Conozco los objetivos estratégicos de la empresa para el presente año?

Si	Algo recuerdo	No
48%	29%	24%

#### Preguntas sobre calidad y servicio al cliente

7. ¿Su desempeño contribuye directamente al desarrollo del negocio?

Si, totalmente	Bastante	Algo	Poco	No lo se
36%	36%	18%	5%	5%

#### Preguntas sobre organización del trabajo, información y comunicación

8. ¿Cuál cree usted que es la expectativa que el cliente tiene del servicio que ofrece la empresa?

Muy bueno	Bueno	Promedio
64%	32%	5%

9. ¿Conversa frecuentemente con su jefe inmediato respecto a los objetivos de su área y la participación que usted tiene dentro de ellos?

Siempre	Ocasionalmente	Nunca
55%	41%	5%

10. ¿La empresa le proporciona las herramientas necesarias para desarrollar la función de manera óptima?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Poco frecuente	Nunca
73%	23%	5%	0%	0%

11. ¿La empresa lo ha capacitado en los últimos seis meses de manera externa o interna?

Si	No
73%	27%

12. ¿Su jefe inmediato le da feedback?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Poco frecuente	Nunca
38%	33%	19%	5%	5%

13. ¿La empresa reconoce su esfuerzo y dedicación?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Poco frecuente	Nunca
29%	38%	24%	10%	0%

**Anexo 8. Resultados etapa 1 “Encuesta anónima a trabajadores” (continúa de la página anterior)**

**Preguntas sobre capacitación y motivación**

14. ¿Se siente motivado de trabajar en la empresa?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Poco frecuente	Nunca
57%	29%	10%	5%	0%

15. ¿Considera que la empresa ofrece atractivas oportunidades laborales?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Poco frecuente	Nunca
33%	38%	19%	10%	0%

16. ¿Se iría a otra empresa si tiene la opción?

Probablemente	Buscaría quedarme	De ninguna manera
29%	71%	0%

17. ¿Sabe si existen oportunidades de crecimiento en la empresa para usted?

Sí, lo conversé con mi jefe	Sí, es mi opinión	No, lo conversé con mi jefe	No, es mi opinión
29%	24%	38%	10%

18. ¿Existe dentro de su unidad de negocio algún mecanismo que conlleve compartir información y conocimiento?

Sí, mecanismo formal	No formalmente pero se practica usualmente	No se comparte conocimiento
25%	65%	10%

19. ¿De existir alguna duda o problema dentro del trabajo puedo hacer las consultas de manera libre a mis superiores y pares?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Poco frecuente	Nunca
76%	19%	5%	0%	0%

20. ¿Existen procedimientos establecidos en la unidad donde labora? ¿Conoce su manual de funciones y responsabilidades?

Sí, claramente	Sí, pero comunicados informalmente	No existen
57%	33%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 9. Resultados etapa 2 “Entrevistas con jefes”

Aspecto evaluado / Entrevistado	Administración y Servicios Inmobiliarios Julio Pérez	Administración y Servicios Inmobiliarios Carla Fernández	Sistemas Juan Choy	Recursos Humanos Jose Vargas	Tributación y Auditoría Fernando Maldonado	Contabilidad Cynthia Novoa	Legal Claudia Diameters
1. ¿Cuál es el alcance de su área?	Administración de los inmuebles en Lima y Callao. Control de la documentación de la propiedad, minutas, registrales, planos, sanear, regularizar observaciones, construcciones, licencias, supervisar que se cumplan los contratos del inquilino, visitas cada tres meses al predio, que cumplan con permisos y requisitos.	Administrar los inmuebles del área, coordinar con inquilinos mantenimiento de los edificios, contratos, alquiler, remodelaciones. Proyectos nuevos para la empresa. Si bien no tienen experiencia desarrollando proyectos desde cero, ahora están viendo proyectos, buscan generar mayor valor agregado al edificio.	Soporte al usuario en <i>hardware</i> y <i>software</i> , e impresoras, mantenimiento preventivo o correctivo, compras de suministros y administración y negociación con empresas de comunicaciones (Entel, Movistar).	Administrar pagos de haberes, competencias de las personas, evaluaciones, capacitaciones, y sobre todo de motivación, clima laboral. Asesoría laboral al personal y gerencia. Temas de sindicatos, despidos, teletrabajo, etcétera.	Velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias tanto de la empresa y del grupo a las cuales brinda el servicio. Atender las fiscalizaciones de la SUNAT, apoyar a contabilidad, planeamiento tributario, o áreas podían ser perjudiciales para el IR como deducible. También realizan auditorías.	Trabajan con tributación. La principal función es proveer de información financiera a la gerencia, a los accionistas, debería ser oportuna aplicando las normas internacionales de contabilidad, estados financieros, reportes de gastos de activos, cuentas por pagar por cobrar, trabajamos con el área de tesorería.	Se encargan de temas inmobiliarios, contratos de arrendamiento y renovaciones, préstamos servicios a empresas del grupo, desde juntas de accionistas, contratos, hasta consultas de cualquier tema legal.
2. De acá hacia el futuro ¿cómo ve el mercado donde se desempeña la empresa?	No existen problemas para retomar alquileres, sobre todo por la ubicación de los inmuebles, zonas estratégicas, San Isidro, Callao.	Existe mayor competencia y es necesario darle más valor a los edificios. Sobre los proyectos nuevos considero que van a tener que trabajar en ello para poder lograr que funcionen, podrían asociarse con alguien que conoce mejor del mercado.	En opinión personal creo que existen algunas oportunidades porque el mercado estará bastante difícil desde el próximo año, pero hay buenas ideas de proyectos.	Para el sector inmobiliario en lo que es fiscalización siempre van saliendo normas que hacen que lo que tienes como suceso no sea tan válido o suficiente para que SUNAT acepte ese gasto, estamos trabajando en un proceso de ordenar.	Se reconoce el desarrollo de empresas de prestigio, cada vez con más renombre, nosotros aun no estamos en la mente de cualquier posible cliente, estamos trabajando en ello.	En realidad más que el mercado veo temas legales, y en eso no ha cambiado mucho, básicamente ponemos más cláusulas de protección en los contratos, los clientes reclaman temas de pagos.	
3. ¿Cuáles considera que son los principales competidores de la unidad a su cargo?	Alfredo Graph, son dueños y también hacen corretaje.	Como negocio de oficinas es toda la nueva oferta que está apareciendo a los alrededores (por esta zona son más proyectos independientes pero en las avenidas si son empresas grandes), en el tema de los terrenos que alquilan en el Callao considera que a futuro esa zona dejara de ser atractiva porque están los puertos.		En el mercado de RRHH se maneja el <i>payroll</i> , se trabaja con <i>outsourcing</i> .			
4. Si los tiene, ¿quiénes son los principales proveedores de la unidad a su cargo?	Empresas de mantenimiento de los inmuebles, Compañías de seguros, aire acondicionado, extintores, alfombras, además las empresas que hacen limpieza, seguridad, vigilancia, sistema electrónico, detalles de arreglo e imagen.	Proveedores fijos que son las empresas que brindan mantenimiento mensual por ejemplo, aire acondicionado, cada vez que surge una emergencia consiguen proveedores de acuerdo a una tema la mejor cotización.		Si bien vemos la parte tributaria existen dos estudios especializados que también apoyan en casos puntuales. Un estudio trabaja de manera fija y en el otro es solo para casos puntuales.	Tienen proveedores con los que trabajan el servicio de auditoría, asesoría legal tributaria y dependiendo cuentan con asesores para implementación de NIIF.	Trabajamos con dos estudios, o hasta tres pero básicamente para temas procesales, algún tema societario en específico puede ser.	
5. En la actualidad ¿quiénes son sus principales clientes?	Empresa Logística S.A. en Gambeta, edificios de Bellavista que están alquilados a empresas pesqueras y agente de aduanas.	Empresa Logística, Editorial Libros, CCL o FSB, que antes pertenecían al grupo pero ya no son, Hermani's Foods, otras como Newport Port y Caisse SA, y ahora buscamos quien reemplace Newport Ports.		La empresa y otras empresas del grupo (11, 12 empresas).	Básicamente empresa relacionadas 85% de la renta, como de asesoría a empresas logísticas.	La empresa y empresas del Grupo.	

Anexo 9. Resultados etapa 2 “Entrevistas con jefes” (continúa de la página anterior)

<p>6. ¿Considera que existen servicios sustitutos?</p>	<p>En servicios de asesoría, existen abogados contadores, tributaristas, ingenieros de sistemas y abogados en recursos humanos.</p>	<p>El trabajo comunal pero a la vez creo que el tipo de cliente que tienen enlazados son más emprendedores para esto. Las empresas que les alquilan no tendrían que migrar a ese tipo de sustitutos porque necesitan espacios fijos.</p>	<p>La principal amenaza es la nueva oferta de la Av. Tomás Marsano. Cuando las empresas crecen pueden comenzar a querer nuevas oficinas para comprar en lugar de estar alquilando.</p>	<p>Las empresas de tipo inmobiliario usualmente no tienen área de sistemas sino llaman a un personal externo pero no hacen desarrollo y eso tipo de cosas, se dedican a alquilar y punto, se programa un día y se hace mantenimiento.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>
<p>7. ¿Qué competencias ve en el horizonte?</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>	<p>En otras empresas las áreas son más especializadas, tiene un área de planeamiento donde comprar, invertir, cinco años, van analizando precios de mercado, compras a futuro, perfiles, existe una gerencia de proyectos que se dedica a sacar el proyecto, trabajar las licencias, la construcción.</p>	<p>Las empresas de tipo inmobiliario usualmente no tienen área de sistemas sino llaman a un personal externo pero no hacen desarrollo y eso tipo de cosas, se dedican a alquilar y punto, se programa un día y se hace mantenimiento.</p>	<p>Una persona que ve toda la parte de recursos humanos. También lo ven de manera directa, claro está que en tema de evaluaciones trabajan con empresa externa.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>
<p>8. Con relación al mercado ¿cómo ve la unidad a su cargo?</p>	<p>Es la misma estructura en otras empresas, de manera similar, pero dividido en funciones.</p>	<p>Recurso físicos estamos bien, en recursos humanos parte del tema de evaluación de terrenos, porque también ven la parte comercial. Sería bueno poder tener un área comercial conforme van creciendo para poder dar la oferta.</p>	<p>Las empresas de tipo inmobiliario usualmente no tienen área de sistemas sino llaman a un personal externo pero no hacen desarrollo y eso tipo de cosas, se dedican a alquilar y punto, se programa un día y se hace mantenimiento.</p>	<p>Primero debería de tener asistencia social, alguien que se encargue específicamente de seguro EPS, préstamos adelantado de sueldo, además asesor laboral (tenemos un staff legal pero el fuerte no es laboral) y una persona que vea la parte operativa.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>	<p>Otras empresas pueden tener más, siento que el área legal aquí es aún pequeña.</p>
<p>9. En un escenario ideal, ¿qué recursos y capacidades considera necesarios para tener éxito en su unidad?</p>	<p>Adquirir propiedades para poder crecer, aprovechando los cambios de modificaciones en otros sitios. Conocimiento de inmuebles, contactos en trabajo es administrativo y 40% es técnico, tener personal con conocimiento de ambos.</p>	<p>Recurso físicos estamos bien, en recursos humanos parte del tema de evaluación de terrenos, porque también ven la parte comercial. Sería bueno poder tener un área comercial conforme van creciendo para poder dar la oferta.</p>	<p>Las empresas de tipo inmobiliario usualmente no tienen área de sistemas sino llaman a un personal externo pero no hacen desarrollo y eso tipo de cosas, se dedican a alquilar y punto, se programa un día y se hace mantenimiento.</p>	<p>Primero debería de tener asistencia social, alguien que se encargue específicamente de seguro EPS, préstamos adelantado de sueldo, además asesor laboral (tenemos un staff legal pero el fuerte no es laboral) y una persona que vea la parte operativa.</p>	<p>Parte de un equipo en realidad, una persona que ayude con algo de experiencia, pero con conocimientos básicos contables.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>	<p>Incrementar a una persona más, un practicante, que apoye. Básicamente en conocimiento es derecho empresarial lo que te sirve para poder manejarlo todo. En general, los sueldos.</p>
<p>10. De los recursos mencionados ¿cuál tiene su unidad?</p>	<p>Estos últimos años se han encargado de reforzar las relaciones públicas y de reforzar aquellas áreas que sientan que son básicas para poder manejar las relaciones.</p>	<p>Los recursos humanos que tienen son importantes para poder tener éxito, se maneja muy bien los temas del Callao ya que se conoce bien el servicio. Se requiere compartir más la información, está muy centralizada en todos los aspectos.</p>	<p>Con lo que se tiene se puede manejar. Es importante conocer mejor los proyectos que se van haciendo. El gerente general comunica al personal pero de todas maneras hay muchas cosas que quedan reservadas.</p>	<p>Todo se concentra en una sola persona, la carga complica el día a día.</p>	<p>En la actualidad estamos en vías de organizarnos. Antes no delegaba 100% de las funciones, o delegaba mucho menos. Si podrían reforzarse temas distintos a elementos contables, Excel, Power Point.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>
<p>11. ¿Cómo describiría al personal de su unidad?</p>	<p>Personal es operativo, son siete personas trabajando en oficina y también tenemos que salir a veces.</p>	<p>Comprometidos con el trabajo.</p>	<p>Con lo que se tiene se puede manejar. Es importante conocer mejor los proyectos que se van haciendo. El gerente general comunica al personal pero de todas maneras hay muchas cosas que quedan reservadas.</p>	<p>Todo se concentra en una sola persona, la carga complica el día a día.</p>	<p>En la actualidad estamos en vías de organizarnos. Antes no delegaba 100% de las funciones, o delegaba mucho menos. Si podrían reforzarse temas distintos a elementos contables, Excel, Power Point.</p>	<p>Muchos estudios también brindan asesorías en temas tributarios, administrativos.</p>	<p>Comprometido, responsable, colaborador, tratamos de comunicar todo en el área, no es que yo solo sé las cosas, sino que yo fallo y ellos pueden también atender los temas y consultas legales.</p>

Anexo 9. Resultados etapa 2 “Entrevistas con jefes” (continúa de la página anterior)

12. ¿Considera que el personal está capacitado, motivado, bien valorado, bien remunerado?	En motivación hay que trabajar más, no necesariamente es un tema salarial, brindando capacitaciones, promoción dentro del mismo grupo. Se añadió al área el tema de servicios inmobiliarios. En el caso de proyecto de servicios de estacionamientos, lo maneja más el área técnica.	Sobre capacitación y motivación falta, en remuneración no sabría decirlo, mostrarles proyectos nuevos para el crecimiento de la empresa.			Motivación, hay muchas ganas pero limitados conocimientos contables que es una restricción importante.	Actualmente estamos en el rango, en mi área el ambiente de trabajo es bueno, no creo que estén desmotivados, lo que puedo decir es que el trato y ambiente que les doy como jefe si los tiene motivados. Negociamos las necesidades que tengan de horas libres vacaciones, descansos.	Me parece que falta un poco más de capacitación, tengo a una persona que no está titulada, puede faltar un poco de capacitación y en tema de remuneración, en motivación si los veo motivados.
13. En términos de capacitación, ¿qué considera prioritario cubrir?	Cursos relacionados con temas inmobiliarios, <i>leasing</i> inmobiliario, reglamentos de licencias de construcción, habilitación urbana, capacitaciones relacionadas a los servicios inmobiliarios de la empresa.	Temas técnicos y temas legales, certificados de funcionamiento, la norma varía, como funciona, derecho urbanístico, derecho administrativo, en la parte de la asistencia, control de archivos, manejo y resguardo de archivos físicos y digitales.					El chico que trabaja conmigo es procesalista y comenzo como penalista, así que debe capacitarse más, y mi asistente igual.
14. ¿Qué hacen de especial frente a la competencia?	Creo que las relaciones públicas, los contactos. Sobre todo en temas de gestión.	Por tiempo la relación ha sido con empresas del Grupo, falta trabajar el tema comercial con empresas de afuera.	Se hacen capacitaciones al personal, y se va capacitando en lo que corresponda, un pequeño taller de Excel avanzado, sobre los servicios de Google Drive.	Trabajo en equipo, solución de conflictos, liderazgo.	Actualizaciones por normas del Diario Oficial El Peruano	Son empresas que están aquí en el edificio, que son pequeñas, a las empresas grandes del grupo no le damos servicio, también llevamos la contabilidad a la empresa <i>holding</i> , que es la dueña de las empresas del grupo, temas tributarios que hay que reforzar.	Creo en el compromiso, siento que somos un equipo, sentimientos comprometidos, comunicar, incluso si es que prestamos servicios a otros, dar una respuesta adecuada ante cualquier consulta.
15. ¿Qué deficiencias o carencias tiene su unidad?	Conocer un poco más como está el mercado de afuera, como están los demás, que están haciendo donde están, etcétera. Antes revisaban que pasaba con la competencia básicamente temas legales.	Comercial.	Se requiere apoyo de una persona adicional, para poder atender temas de desarrollo y necesidades del día a día.		El cumplimiento y la rigida atención en consultas. Confidencialidad de la información porque lo requieren.	Tenemos que reforzar orden, tal vez la capacitación, actualización en temas de NIIF y la parte tributaria.	En la medida que vaya creciendo podría ser personal, ahora somos tres, podría ser una persona más que nos ayude en trámites.
16. ¿Qué cosas valoran los clientes de su unidad?	El trato que se les da, siempre pendientes de sus necesidades, tratamos de cumplir, somos cumplidores, la cordialidad y relación. Confianza, honestidad, dedicación para atender las necesidades. Los clientes más valoran son ubicación y seguridad.	Trato directo cercano que siempre están pendientes de cómo trabajan. Algo personalizado.		Falta de una persona de apoyo para temas operativos.		En realidad la presentación oportuna.	La calidad, estamos comprometidos en darle una respuesta que se amolde a lo que desean y el tiempo en que lo hacemos y brindar soluciones.
17. ¿Por qué cree que los clientes lo eligen?		Conocidos por ser empresas del Grupo.		La eficacia del servicio que se le puede brindar.		Porque somos los únicos.	

Anexo 9. Resultados etapa 2 “Entrevistas con jefes” (continúa de la página anterior)

18. ¿Logran satisfacer las necesidades de sus clientes en su unidad?	Generalmente sí.	Creo que sí, hay algunos más especiales que otro, tenemos un cliente así y es más difícil cumplir las expectativas.				No todavía no, considero que sería bueno que las ideas no partan solo de arriba sino que también puedan salir de la misma área.	Creo que si, ultimamente estamos haciendo, les mandamos encuestas, pero a las empresas del Grupo, y los pocos que contestaron indicaron que si se sentían satisfechos.
19. ¿Evalúan el servicio brindado a sus clientes constantemente e?	Hacen encuestas y visitas a clientes cada cuatro meses para ver cómo les va, en paralelo. ¿Que criterios evalúan? ¿cómo se sintió atendido en el año, si han atendido sus requerimientos, si la persona que se asignó ha ofrecido ayuda en el tiempo esperado.	Objetivo de hacer encuestas pero aún no se hacen.		Creo que sí.			
20. ¿Cómo es la comunicación con el gerente general?	En lo personal es bastante buena la comunicación, las conversaciones no solo son de trabajo, en general una relación buena, disponible en feriado o diferentes días y se pueden hacer consultas con el Gerente General sin problemas.	Directa fluida sin problemas.					Es buena, con el anterior no habian reuniones periódicas, donde se informan todo los temas como ahora.
21. ¿Cómo es su comunicación con el resto de áreas?	Tienen relación estrecha con el área contable por presupuestos, pagos, tesorería y con legal, pero con sistemas, recursos humanos, inhabilitación, mantenimiento no es que estén tan cerca por falta de temas afines.	Por mi parte recorro toda la oficina, a veces pueden hacer fricciones sobre que te corresponde o no, tema de cultura, la pública de la empresa era te dedicabas a esto y respondes por eso, muy cuadrado.	Hasta ahora muy bien sin inconvenientes, trato directo y claro. No se trata de una relación imponente en las cosas que solicita.	No puedo decir que es mala pero tampoco es buena, podría ser regular.	Creo que es buena, si es que el motivo amerita una reunión la hacemos, y sino por correo, intercambiamos todo por tal vez demoras pero comprensibles y tenemos que manejarlo, estableciendo prioridades.	Creo que es buena, si es que el motivo amerita una reunión la hacemos, y sino por correo, intercambiamos todo por tal vez demoras pero comprensibles y tenemos que manejarlo, estableciendo prioridades.	Falla un poco, ahora último estamos tratando de comunicarnos todo por correo, nos acercamos a los sitios a consultar los temas, hay temas donde no todas las áreas están informadas.
22. ¿Considera necesario mejorar la comunicación con el resto de áreas?	Si podría ser una vez al mes.	Yo me comunico con todos pero si creo que sería bueno poder mejorar la comunicación.	No tengo mayores inconvenientes con la comunicación, por ahí puede haber X temas que chocan por temas laborales y presiono, pero en general la comunicación es muy buena.	Si, sería necesario promover la comunicación entre áreas para que se pueda realizar un mejor trabajo en equipo y evitar el tema de teléfonos malogrados.	Si, además que cada área no sientan que al ser consultados es para molestar sino para poder buscar soluciones para la empresa, porque es para sacar más rápido las cosas.	Las reuniones que estamos teniendo ahora con el Gerente General a nivel de todos los jefes de área esta informando que pasa, antes ayudando bastante a mejorar la comunicación.	Si, aunque bueno con las reuniones que se hacen ahora de planeamiento nos estamos informando que pasa, antes no lo sabíamos. Está mejorando.
23. ¿Cómo calificaría al personal a cargo en competencias y capacidades?	Buena.	Estamos por encima del promedio, hay cosas que pueden ir mejorando, aprendizaje y cambiando.				Buena calificación.	Muy bueno con cargo a que mejor en capacitación para que amplíen sus conocimientos, tienen mucho criterio y están preparados podría poner un 8 (en un rango del 1 al 10).
24. ¿Desea añadir algo más?	Pienso que el tema de la motivación es importante como herramienta de trabajo y también en el tema de coaching.	No.	Si, sería necesario promover la comunicación entre áreas para que se pueda realizar un mejor trabajo en equipo y evitar el tema de teléfonos malogrados.	Es importante la importancia de los impuestos porque ahí se generan multas, si alguien falta no cuentan con la información y a veces hay temas que no pueden esperar. Es importante tener un equipo, quizás contar con un practicante.	El área esta en pro de corregir varias cosas, oportunidad, orden, la forma de llegar, las funciones distribuidas, tiempos.	Podría motivarse con el tema de remuneración y capacitación, en la medida en que vayan creciendo los requerimientos de los clientes si se requiriera un área legal un poco más grande. Inicialmente éramos cuatro distribuidos, tiempos.	Podría motivarse con el tema de remuneración y capacitación, en la medida en que vayan creciendo los requerimientos de los clientes si se requiriera un área legal un poco más grande. Inicialmente éramos cuatro distribuidos, tiempos. tenía un practicante que a las finales no vimos necesidad de mantener.

## Anexo 10. Resultados etapa única

Aspecto Evaluado / Entrevistado	Inmobiliaria Peruana S.A. Gabriel Lozada Gerente General	Indivisa S.A. Luis Prado Financial Manager	Edificaciones Perú S.A.C. Jorge Martínez Gerente General	Papelera Horizonte S.A. Marco Rodríguez Gerente de Proyectos
1. ¿Desde cuándo es cliente de la empresa?	Aproximadamente unos 15 o 20 años.	Más de cinco años.	En febrero del 2016, van a ser cuatro años.	Desde del 2008 más o menos.
2. ¿Cómo tomo conocimiento de la existencia de la empresa?	Son los mismos dueños.	Era parte de los negocios del grupo.	Buscando, vio el anuncio del edificio.	Estuvimos buscando y apareció la oportunidad.
3. ¿De qué unidad de negocio en particular es usted cliente?	Asesoría legal y alquileres.	Alquileres.	Alquileres.	Alquileres.
4. ¿Qué necesidad busca cubrir? ¿Por qué decidió tercerizar?		Alquilar, ya que no necesito comprar activos.	Política de la matriz no compramos inmuebles en Perú.	Necesitábamos una oficina en San Isidro.
5. Antes de contratar a la empresa ¿buscó otras alternativas de mercado?	En rentas lo hemos tomado porque están todos juntos en el mismo lugar. En Legal, cosas simples, municipales, policiales y contratos.	No, porque eran relacionadas en ese momento.	Vimos otras opciones con menor costo por metro cuadrado pero el área era más pequeña, este es de 350 m.	Buscamos otras alternativas pero este local reúne los requisitos, sobre todo tenía que ser en el distrito de San Isidro.
6. ¿Qué alternativas consideró?				La zona.
7. ¿Por qué decidió trabajar con la empresa?			Ubicación, tamaño y precio en el mercado.	
8. En líneas generales ¿Cómo catalogaría el servicio de la empresa?	Legal es buena excepto por el tema del inglés por los contratos que manejamos. Hay un cambio notorio desde que entró la nueva Gerencia General, tenemos reuniones seguidas y hay una mejor comunicación.	Si nos podemos quedar y el precio lo permite, genial. En temas de espacios actualmente tenemos solo un piso, vamos adecuando el mobiliario. Pero debemos estar preparados porque vamos a crecer y necesitamos un espacio mas, hemos tomado la oficina de abajo.	Estamos muy contentos y conforme con el servicio salvo que habian circulado información a todos los inquilinos excepto a nosotros que iban a estar haciendo trabajos para demoler paredes y fue terrible el ruido ese día.	Trato directo, muy bien en el trato, entendimiento de buen nivel de conversación.
9. ¿Qué valor agregado recibe de la empresa?		La ventaja es que conocemos tanto a las personas que tienes una llegada muy cercana con mucha fluidez en la comunicación, cada vez que requerimos solo subes y vas a hablarlo.	Seguridad es un valor agregado bastante importante, la forma en que se maneja el tema, la comunicación para que las cosas funcionen efectivamente y fluyan rápidamente.	
10. ¿Entre la oferta y ejecución del servicio hay alguna brecha o diferencia? En servicio, competencia del personal, costos, etcétera	Si, desde la nueva Gerencia General mejoró bastante, el servicio es más personalizado, hay reuniones quincenales.	El horario laboral arranca a las 8 am y se nos extiende muchas veces, el aire acondicionado se corta a las 5.30 pm y las ventanas las tienes con llave, es terrible.	Básicamente hubo un cambio por el lado de precios tipos de cambio de soles / dólares, pero fue mas económico que de servicio.	Ambos tienen espíritu de colaboración, la relación ha sido buena desde el inicio.
11. ¿Qué es lo que hacen especialmente bien?			Seguridad.	Todo muy bien.
12. ¿En qué aspectos puede mejorar?	Solucionar ciertos temas municipales, sigue en un modo ambiguo no hay respuestas rápidas. Mejor que todo sea en un mismo norte sin muchas vueltas.	Debería cada uno en su piso poder regular su aire. Estamos un poco ajustados de cochera, ya hemos conversado que necesitamos un par de cocheras adicionales.	La independencia de los accesos a las oficinas, si hay un corte corriente o no hay luz las puertas se quedan abiertas, existe buena seguridad pero no tengo independencia de dejar cerrada y estar seguro que solo yo voy a ingresar.	No veo nada por mejorar, estoy contento con el servicio y las tarifas.
13. ¿Qué opina del personal que lo atiende?	Las ganas siempre están, nos apoyan cuando lo necesitamos. Falta un poco más orientación y profesionalismo en cuanto a los temas municipales, que sea más claro.	El personal funciona muy bien, personas muy serias, muy dedicadas a su trabajo. Las mantienen por años, han generado una relación con el personal.	Bastante bien en general, el trato es muy cordial. Desde que entró la nueva Gerencia General hay una preocupación para que todo sea mucho mejor, buscan adelantarse a cualquier situación. Genera un pequeño cambio en la cultura que favorece clientes.	Todo muy bien.
14. Si tuviera proyectos adicionales ¿trabajaría con la empresa?	Si trabajaría.	El tema es que haya proyectos adicionales.	Estamos a gusto, si las cosas van a donde nosotros apuntamos me gustaría seguir, voy a poder cubrir ciertos espacios si el proyecto crece más de lo que se espera.	Si estoy contento con las tarifas, si no hay trato abusivo como hasta hoy, claro que si trabajaría con ellos en el futuro.
15. ¿Algún comentario adicional que desea agregar?	Las cosas han mejorado notablemente con la nueva Gerencia General y el personal tiene las ganas de atender todos los requerimientos.	No.	Honestamente creo que no, creo que todo lo que podría buscar es lo que se encuentra aquí.	Cada tres meses hacen visitas para saber cómo está el predio.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. FODA

ESTRATEGIA GENERAL Enfoque en diferenciación		FORTALEZAS (UTILIZAR)		DEBILIDADES (SUPERAR)	
F1	Posibilidad de incrementar precios de alquiler (corto plazo) dado que precios actuales están por debajo del mercado.	D1	Falta de comunicación interna.	D2	Falta de cultura de transferencia de conocimientos.
F2	Accionistas participan en el negocio de manera directa.	D3	Accionistas de la empresa se encuentran bien relacionados en el sector.	D4	Concentración de ingresos en alquiler y en un cliente. El recurso humano es fundamental para consultoría pero podrían migrar a otra empresa por mayores oportunidades.
F3	Respaldo financiero de la empresa.	D5	Respaldo financiero de la empresa.	D6	Organización funcional podría generar enfoque en funciones del área más que en la empresa.
F4	Buena relación con trabajadores.	D7	Buena relación con trabajadores.	D8	Las funciones de cada UN no están delimitadas.
F5	Capacidad de crear "soluciones" hechas a la medida del cliente.	D9	Capacidad de crear "soluciones" hechas a la medida del cliente.	D10	Nuevas inversiones han generado descalce temporal de capital de trabajo a la empresa.
F6	Experiencia de los trabajadores en servicios inmobiliarios.	D11	Experiencia de los trabajadores en servicios inmobiliarios.		Falta de presencia en Internet y redes sociales.
F7	Conocimiento de las necesidades inmobiliarias de las empresas del grupo.	D12	Conocimiento de las necesidades inmobiliarias de las empresas del grupo.		Descalce de monedas en activos y pasivos de la empresa.
F8	Posibilidad de apalancamiento en las habilidades y conocimientos de las empresas del grupo para desarrollar otros proyectos.	D13	Posibilidad de apalancamiento en las habilidades y conocimientos de las empresas del grupo para desarrollar otros proyectos.		La empresa no cuenta con proceso de planificación estratégica formal.
F9	Aprovechar relaciones de accionistas y conocimiento de trabajadores para crecer y ser sostenibles. (F2,F3,F7, O4, O3, O1)	D14	Aprovechar relaciones de accionistas y conocimiento de trabajadores para crecer y ser sostenibles. (F2,F3,F7, O4, O3, O1)		
<b>OPORTUNIDADES (APROVECHAR)</b>		<b>ESTRATEGIA FO (EXPLOTAR)</b>		<b>ESTRATEGIA DO (BUSQUE)</b>	
O1	Expectativa de recuperación PBI		Aprovechar relaciones de accionistas y conocimiento de trabajadores para crecer y ser sostenibles. (F2,F3,F7, O4, O3, O1)		Aprovechar la tecnología para llegar mejor a los clientes (O8, D8)
O2	Desaceleración de demanda para compra de terrenos podría reducir precios del mercado en zonas periféricas para industria.		Posicionarse como empresa que brinda soluciones inmobiliarias y es socialmente responsable (O3, O5, F6)		Reestructuración de Recursos Humanos (O3, O4, D1,D2,D4-D5, D6)
O3	Clientes exigen calidad no solo precio.		Incrementar ventas en las tres unidades de negocios dado los recursos y capacidades (O1,O3,O7,F7,F4,F2)		Implementar gobierno corporativo (O1, O7, D10)
O4	Alta burocracia en trámites relacionados a construcción, requieren conocimiento del proceso.		Utilizar el conocimiento de las necesidades y habilidades de las empresas del grupo para desarrollar proyectos inmobiliarios (F8,F9,O1,O7).		
O5	Preocupación por trabajar con proveedores con "buena reputación"				
O6	Nuevas leyes que protegen a los arrendatarios.				
O7	Nuevas modalidades para desarrollo de proyectos en coordinación con el Estado (APP).				
O8	Uso de tecnología permite llegar más rápidamente a los clientes.				
<b>AMENAZA (EVITAR)</b>		<b>ESTRATEGIA FA (CONFRONTAR)</b>		<b>ESTRATEGIA DA (EVITAR)</b>	
A1	Desaceleración PBI por posible presencia Niño 2016		Aprovechar respaldo financiero para mantener calidad en momentos de menor crecimiento (A1, A2, A3, F4)		Concentrarse en un solo cliente quien podría tener inconvenientes que le generen problemas de pago. A1, A2, A3,D2,D3
A2	Desconfianza de inversionistas por ser año electoral.		Mantener niveles de ventas a pesar de posible sobreoferta por la oferta de valor trinidad a clientes (A4, A3, F1)		Debilitar posición financiera en entorno de desaceleración de la economía (A1, A2, A3, A5, D7, D9)
A3	Riesgo de cambio de política económica por nuevo mandatario.		Aprovechar el conocimiento de los trabajadores del sector inmobiliario para mitigar la desaceleración generada por la economía (A1, A2, A3, A7, F5, F6, F7, F8, F9)		Retener el capital humano con incentivos únicamente salariales (A1, A2, A3, D4)
A4	Posible sobre oferta de oficinas modernas en los siguientes años.				
A5	Oferta de oficinas virtuales u oficinas compartidas.				
A6	Falta de presencia en Internet reduce posicionamiento en el mercado.				
A7	Demanda de terrenos para oficinas en San Isidro Miraflores/San Dorja generó alza importante en precios por metro cuadrado.				Asignar metas funcionales sin tener metas globales como empresa (A1,D5,D6)

Fuente: Elaboración propia, 2016

## Anexo 12. Fórmulas que se recomiendan a utilizar por la empresa

### Variación mensual de ventas acumuladas

$$\frac{\text{Ventas acumuladas año actual} - \text{Ventas acumuladas año anterior}}{\text{Ventas acumuladas año anterior}} > 0$$

### Capital de trabajo

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} > 0$$

### Apalancamiento

$$\frac{\text{Pasivo neto (*)}}{\text{Pasivo neto (*)} + \text{Patrimonio Neto}} = \text{Porcentaje de deuda}$$

(\*) El pasivo neto corresponde a pasivo total menos la posición de efectivo

$$\frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Capex}} = \text{Porcentaje de patrimonio neto}$$

### Ratios de Rentabilidad

$$\begin{aligned} \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} &= \text{Margen bruto} \\ \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} &= \text{Margen operativo} \\ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} &= \text{Margen neto} \end{aligned}$$

## Anexo 13. Inversión requerida

En soles				
	2016	2017	2018	2019
<b>Gobierno Corporativo</b>				
Asesoría estudio externo en implementación del Gobierno Corporativo	87.500,00			
Consejero externo	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00
<b>Inversión requerida para Planeamiento Financiero</b>				
Implementación SAP Business One	100.000,00			
<b>Inversión requerida para Clima Laboral</b>				
Actividades de camarería	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Capacitaciones	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
Coaching	10.000,00			
Cambio Organizacional	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
<b>Inversión requerida para Contratación de Personal</b>				
Asistente contable	49.000,00	49.000,00	49.000,00	49.000,00
Asistente de recursos humanos	49.000,00	49.000,00	49.000,00	49.000,00
Asistente de gerencia	49.000,00	49.000,00	49.000,00	49.000,00
Jefe de tributación	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
<b>Total</b>	<b>606.500,00</b>	<b>409.000,00</b>	<b>409.000,00</b>	<b>409.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### Anexo 14. Cálculo del WACC

Para hallar el costo del accionista se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{COKacc Soles} = (\text{Rf} + \text{B} \times (\text{Rm} - \text{Rf})) \cdot \frac{(1 + \text{Inflación Perú})}{(1 + \text{Inflación USA})}$$

B =	1,26
Rf =	1,41%
Rm =	9,10%
Riesgo país Perú =	2,25%
Inflación Perú =	4,40%
Inflación USA =	1,60%

<b>COKacc =</b>	<b>13,72%</b>
-----------------	---------------

Para el cálculo del WACC se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = \left( \frac{\text{D}}{\text{D} + \text{E}} \right) \cdot i \cdot (1 - \text{T}) + \left( \frac{\text{E}}{\text{D} + \text{E}} \right) \times \text{COKacc}$$

D =	28%
E =	72%
i =	8,50%
T =	30%

<b>WACC =</b>	<b>11,54%</b>
---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 15. Impacto de las estrategias en estados financieros

	2016	2017	2018	2019
<b>Gobierno Corporativo</b>				
+ Ingresos	-	-	-	-
<b>RRHH</b>				
<b>Asistente contable</b>				
+ Ing servicios asesoría	6.544	29.978	35.000	39.888
<b>Asistente de recursos humanos</b>				
+ Ing servicios asesoría	3.272	14.989	17.500	19.944
+ Ing alquiler	150.971	158.376	169.074	180.911
- Costo ventas	98.769	105.695	113.107	121.039
<b>Asistente de gerencia</b>				
+ Ing alquiler	339.685	356.346	380.416	407.049
+ Ing otros (serv, dividendos)	14.587	14.887	15.348	15.846
- Gasto operacional	121.389	126.118	134.409	145.409
<b>Jefe de tributación</b>				
+ Ing servicios asesoría	4.908	22.483	26.250	29.916
+ Ing otros (serv, dividendos)	23.340	23.819	24.556	25.354
- Gasto operacional	303.473	315.296	336.022	363.522
<b>Capacitaciones</b>				
+ Ing servicios asesoría	4.908	22.483	26.250	29.916
+ Ing alquiler	113.228	118.782	126.805	135.683
+ Ing otros (serv, dividendos)	5.835	5.955	6.139	6.339
<b>Cambio organizacional</b>				
+ Ing servicios asesoría	1.636	7.494	8.750	9.972
+ Ing alquiler	75.486	79.188	84.537	90.455
<b>Actividades de Camaradería</b>	-	-	-	-
<b>Coaching</b>	-	-	-	-
<b>Planeamiento financiero</b>				
+ Ing alquiler	75.486	79.188	84.537	90.455
+ Ing otros (serv, dividendos)	14.587	14.887	15.348	15.846
- Costo ventas	131.693	140.927	150.809	161.386
<b>Sistema ERP</b>				
+ Ing servicios asesoría	11.452	52.461	61.249	69.805
- Costo ventas	98.769	105.695	113.107	121.039
- Gasto operacional	182.084	189.178	201.613	218.113

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 16. Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujo de caja sin estrategia

### Estado de Ganancias y Pérdidas sin estrategia

	2016P	2017P	2018P	2019P
Servicios Inmobiliarios	15.097.121	15.837.613	16.907.361	18.091.058
Servicios de Asesoría	255.773	196.301	205.811	219.449
<b>Ingresos Totales</b>	<b>15.352.894</b>	<b>16.033.914</b>	<b>17.113.172</b>	<b>18.310.507</b>
Costo de Producción de Servicios	-1.097.439	-1.174.388	-1.256.739	-1.344.880
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>14.255.455</b>	<b>14.859.526</b>	<b>15.856.433</b>	<b>16.965.627</b>
Gastos de Administración	-4.961.407	-5.509.122	-5.650.731	-5.946.691
Gastos de Ventas	-70.347	-79.141	-87.934	-96.728
Otros ingresos operacionales	10.689.151	2.251.595	2.263.894	2.277.193
Otros gastos operacionales	-2.427.784	-2.522.367	-2.688.173	-2.908.172
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>17.485.068</b>	<b>9.000.491</b>	<b>9.693.489</b>	<b>10.291.229</b>
Ingresos Financieros				
Gastos Excepcionales	-625.915	-39.600	-39.600	-
Otros ingresos atribuidos a las NIIF				
Gastos Financieros	-1.373.262	-996.311	-577.815	-289.514
<b>Utilidad antes del Impuesto a la Renta</b>	<b>15.485.890</b>	<b>7.964.580</b>	<b>9.076.074</b>	<b>10.001.715</b>
Impuesto a la Renta	-4.490.908	-2.309.728	-2.632.061	-2.900.497
<b>Utilidad Neta</b>	<b>10.994.982</b>	<b>5.654.852</b>	<b>6.444.012</b>	<b>7.101.218</b>

### Flujo de Caja sin estrategia

	2016P	2017P	2018P	2019P
Alquileres	15.097.121	15.837.613	16.907.361	18.091.058
Asesorías Cont/Adm/Lab/Trib	255.773	196.301	205.811	219.449
Otros Ingresos	388.999	396.975	409.274	422.573
Pago de Dividendos	10.300.152	1.854.620	1.854.620	1.854.620
<b>Total Ingresos</b>	<b>26.042.045</b>	<b>18.285.509</b>	<b>19.377.066</b>	<b>20.587.700</b>
Costo de Ventas	1.097.439	1.174.388	1.256.739	1.344.880
Gastos de Administración	4.855.886	5.403.601	5.545.210	5.841.170
Otros Gastos	2.427.784	2.522.367	2.688.173	2.908.172
<b>Total Egresos</b>	<b>8.381.109</b>	<b>9.100.357</b>	<b>9.490.122</b>	<b>10.094.223</b>
Préstamos	9.321.807	9.384.945	8.598.108	3.867.945
Diferencia en cambio				
Inversiones	625.915	39.600	39.600	
IR	675.504	1.253.366	1.157.730	1.313.564
<b>Saldo de Caja</b>	<b>7.037.710</b>	<b>-1.492.759</b>	<b>91.506</b>	<b>5.311.968</b>
<b>Costo del capital</b>	<b>11,5%</b>			
<b>VAN</b>	<b>9.600.870</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 17. Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujo de caja con estrategia

### Estado de Ganancias y Pérdidas con estrategia

	2016P	2017P	2018P	2019P
Servicios Inmobiliarios	15.851.977	16.629.494	17.752.729	18.995.611
Servicios de Asesoría	288.492	346.190	380.810	418.890
<b>Ingresos Totales</b>	<b>16.140.469</b>	<b>16.975.684</b>	<b>18.133.539</b>	<b>19.414.501</b>
Costo de Producción de Servicios	-768.207	-822.072	-879.717	-941.416
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>15.372.262</b>	<b>16.153.612</b>	<b>17.253.821</b>	<b>18.473.085</b>
Gastos de Administración	-5.663.996	-6.266.482	-6.422.252	-6.747.808
Gastos de Ventas	-70.347	-79.141	-87.934	-96.728
Otros ingresos operacionales	10.747.501	2.311.142	2.325.285	2.340.579
Otros gastos operacionales	-1.820.838	-1.891.775	-2.016.129	-2.181.129
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>18.564.582</b>	<b>10.227.355</b>	<b>11.052.791</b>	<b>11.787.999</b>
Ingresos Financieros				
Gastos Excepcionales	-1.014.915	-189.600	-189.600	-150.000
Otros ingresos atribuidos a las NIIF				
Gastos Financieros	-1.373.262	-996.311	-577.815	-289.514
<b>Utilidad antes del Impuesto a la Renta</b>	<b>16.176.404</b>	<b>9.041.444</b>	<b>10.285.375</b>	<b>11.348.486</b>
Impuesto a la Renta	-4.691.157	-2.622.019	-2.982.759	-3.291.061
<b>Utilidad Neta</b>	<b>11.485.247</b>	<b>6.419.425</b>	<b>7.302.617</b>	<b>8.057.425</b>

### Flujo de Caja con estrategia

	2016P	2017P	2018P	2019P
Alquileres	15.851.977	16.629.494	17.752.729	18.995.611
Asesorías Cont/Adm/Lab/Trib	288.492	346.190	380.810	418.890
Otros Ingresos	447.349	456.522	470.665	485.959
Pago de Dividendos	10.300.152	1.854.620	1.854.620	1.854.620
<b>Total Ingresos</b>	<b>26.887.970</b>	<b>19.286.826</b>	<b>20.458.824</b>	<b>21.755.081</b>
Costo de Ventas	768.207	822.072	879.717	941.416
Gastos de Administración	5.558.475	6.160.961	6.316.731	6.642.287
Otros Gastos	1.820.838	1.891.775	2.016.129	2.181.129
<b>Total Egresos</b>	<b>8.147.520</b>	<b>8.874.809</b>	<b>9.212.578</b>	<b>9.764.833</b>
Préstamos	9.321.807	9.384.945	8.598.108	3.867.945
Diferencia en cambio				
Inversiones	1.014.915	189.600	189.600	150.000
IR	1.075.519	964.341	1.022.941	1.087.754
<b>Saldo de Caja</b>	<b>7.328.210</b>	<b>-126.870</b>	<b>1.435.596</b>	<b>6.884.549</b>
<b>Costo del capital</b>	<b>11,5%</b>			
<b>VAN</b>	<b>13.329.537</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 18. Flujo de caja incremental

	2016P	2017P	2018P	2019P
Alquileres	754.856	791.881	845.368	904.553
Asesorías Cont/Adm/Lab/Trib	32.719	149.889	174.999	199.441
Otros Ingresos	58.350	59.546	61.391	63.386
Pago de Dividendos	-	-	-	-
<b>Total Ingresos</b>	<b>845.925</b>	<b>1.001.316</b>	<b>1.081.758</b>	<b>1.167.380</b>

Costo de Ventas	-329.232	-352.317	-377.022	-403.464
Gastos de Administración	702.589	757.360	771.521	801.117
Otros Gastos	-606.946	-630.592	-672.043	-727.043
<b>Total Egresos</b>	<b>-233.589</b>	<b>-225.548</b>	<b>-277.544</b>	<b>-329.390</b>

Préstamos	-	-	-	-
Diferencia en cambio				

Inversiones	389.000	150.000	150.000	150.000
IR	400.015	-289.025	-134.789	-225.810

<b>Saldo de Caja</b>	<b>290.499</b>	<b>1.365.889</b>	<b>1.344.090</b>	<b>1.572.581</b>
----------------------	----------------	------------------	------------------	------------------

Costo del capital 11,5%

VAN 3.728.667

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Nota biográfica**

### **Cindy Canales Laguna**

Contadora pública colegiada, egresada de la Universidad Ricardo Palma, con doce años de experiencia laboral en empresas comerciales e instituciones gubernamentales. Cuenta con un diplomado en Contabilidad de Costos por la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas (UPC). Se ha desempeñado en las diferentes áreas como contabilidad, tesorería, créditos y cobranzas, contabilidad de costos, recursos humanos y gestión de proyectos. Actualmente, se desempeña como contadora en la empresa Ecocopter Perú S.A.

### **Fiorella Sponza Botetano**

Bachiller en Economía por la Pontificia Universidad Católica, tiene ocho años de experiencia profesional en el sector bancario. En los últimos años se desempeñó como funcionaria de Negocios de Banca Empresa, manejando la relación crediticia y comercial con clientes. Actualmente es ejecutiva de Servicios Transaccionales para Banca Multinacional en el Banco de Crédito del Perú.