



**"PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO CÚBICA GESTORA
INMOBILIARIA SAC 2015-2017"**

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

Presentado por

Sr. Julio Ayala Cervantes

Sr. Daniel Oliveira Cambiaso

Sra. Alessandra Sifuentes Silva Santisteban

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse

2014

Un especial reconocimiento a nuestro asesor, el profesor Wilfredo Lafosse, por su dedicación y sus acertados y precisos consejos.

A Dios por el valor y por la fuerza de seguir adelante día a día. A todos quienes me acompañaron, apoyaron y participaron conmigo de este reto.

Julio Ayala Cervantes

A mi hija Fátima, mi principal motivación, que me ha acompañado durante toda la maestría y a mis padres.

Daniel Oliveira Cambiaso

A la razón de mi existir, mi hija Fátima, y a mis padres por todo su amor y apoyo incondicional.

Alessandra Sifuentes Silva Santisteban

Resumen ejecutivo

El presente trabajo contiene la propuesta de plan estratégico para los años 2015-2017 de Cúbica Gestora Inmobiliaria SAC, cuyas acciones buscan mantener el liderazgo de la empresa en el mercado de arrendamiento de oficinas *prime* en Lima, asegurar el desarrollo de su reciente incursión al negocio *retail* y mejorar la gestión integral de la empresa.

Se han identificado satisfactoriamente las ventajas competitivas de Cúbica, así como del patrimonio que administra; las cuales, en complemento con las actividades de la estrategia propuesta, buscan obtener los mejores resultados del mercado, considerando las condiciones del mismo en los siguientes años.

El éxito de Cúbica está compuesto, además de su buena gestión y resultados, por el respaldo del grupo empresarial al que pertenece (Grupo Brescia), es por ello que en el presente plan se propone importantes sinergias con empresas vinculadas, que por el alto grado de diversificación del grupo, se hacen posibles.

El análisis de los resultados finales de la implementación del presente plan estratégico demuestra importantes beneficios económicos para la empresa, con un bajo nivel de inversión que dan como resultado el incremento de los ingresos a futuro.

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo.....	iv
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del Objetivo del presente trabajo.....	2
1. Consideraciones generales	2
2. Descripción y perfil de la empresa	2
2.1 Organización	3
2.2 Clientes	3
2.2.1 Arrendatarios de oficinas (locatarios).....	3
2.2.2 Arrendatarios de locales comerciales (operadores)	4
2.2.3 Clientes finales.....	4
2.3 Proveedores.....	4
2.3.1 Desarrollo de proyectos.....	4
2.3.2 Operación	4
2.4 Productos y servicios.....	5
2.5 Procesos	5
3. Identificación del Objetivo	6
Capítulo II. Análisis externo.....	7
1. Análisis del entorno general (PESTEL)	7
1.1 Entorno político.....	7
1.2 Entorno económico	7
1.3 Entorno sociocultural	9
1.4 Entorno tecnológico	10
1.5 Entorno ecológico	11
1.6 Entorno legal	12
2. Evaluación de factores externos (EFE).....	12

3. Análisis de la industria o sector.....	13
3.1 Rivalidad entre competidores.....	15
3.2 Amenaza de nuevos competidores.....	16
3.3 Amenaza de productos sustitutos.....	17
3.4 Poder de negociación con clientes.....	17
3.5 Poder de negociación con proveedores.....	18
3.6 Conclusión: grado de atracción de la industria.....	19
3.7 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	19
4. Conclusiones.....	20
Capítulo III. Análisis interno	21
1. Análisis de la cadena de valor.....	21
1.1 Descripción y análisis de las actividades más importantes de la cadena del valor.....	21
1.1.1 Gestión de terrenos.....	21
1.1.2 Desarrollo de proyectos.....	22
1.1.3 Construcción.....	22
1.1.4 Gestión comercial.....	22
1.1.5 Posventa.....	23
1.2 Conclusiones.....	23
2. Análisis de las áreas funcionales.....	24
3. Matriz EFI.....	24
4. Matriz VRIO.....	25
5. Ventaja competitiva y estrategia genérica.....	26
5.1 Ventaja competitiva.....	26
5.2 Estrategia genérica.....	26
Capítulo IV. Formulación de objetivos.....	27
1. Propuesta de Misión y visión.....	27
1.1 Visión actual.....	27
1.2 Misión actual.....	27
1.3 Análisis de la visión de la empresa.....	27
1.4 Análisis de la misión de la empresa.....	27
1.5 Misión y visión.....	27
2. Valores corporativos.....	28
3. Responsabilidad social.....	28

4. Objetivo general	28
5. Objetivos estratégicos	28
Capítulo V. Generación y selección de estrategias.....	29
1. Matriz FODA	29
2. Matriz PEYEA	29
3. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	29
4. Matriz Interna Externa	30
5. Matriz de la gran estrategia	30
6. Selección de las estrategias a utilizar por Cúbica	30
Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social	32
1. Plan funcional de Marketing	32
1.1 Objetivos de Marketing	32
1.1.1 Objetivo general	32
1.1.2 Objetivos específicos.....	33
1.2 Actividades para cada objetivo.....	33
1.2.1 Para la marca Cúbica.....	33
1.2.2 Para la marca La Rambla.....	33
1.3 Acciones estratégicas de marketing para toda la empresa	34
1.3.1 Servicio	35
1.3.2 Precio	35
1.3.3 Plaza.....	36
1.3.4 Promoción	36
1.3.5 Personas	37
1.3.6 Procesos	37
1.3.7 Proactividad	37
1.3.8 Atmósfera.....	38
1.4 Segmentación	38
1.4.1 Segmentación geográfica	38
1.4.2 Segmentación demográfica	38
1.4.3 Segmentación conductual.....	38
1.4.4 Segmentación psicográfica.....	39
1.5 Estrategia de marca	39
1.6 Estrategia de posicionamiento de marca.....	39

1.7 Postura competitiva.....	40
1.8 Presupuesto de Marketing	40
2. Plan funcional de Operaciones.....	40
2.1 Objetivos de Operaciones.....	40
2.1.1 Objetivo general	40
2.1.2 Objetivos específicos.....	41
2.2 Actividades para cada objetivo.....	41
2.3 Posventa	41
2.4 Atención al cliente.....	42
2.5 Administración.....	42
2.6 Procesos	43
2.7 Presupuesto de operaciones.....	43
3. Plan funcional de Recursos Humanos	44
3.1 Objetivos de Recursos Humanos.....	44
3.1.1 Objetivo general	44
3.1.2 Objetivos específicos.....	45
3.2 Actividades para cada objetivo.....	45
3.2.1 Identificar las competencias y capacidades por perfil.....	45
3.2.2 Mejorar el clima laboral	45
3.2.3 Reforzar el proceso de evaluación de desempeño	46
3.2.4 Implementar un plan de desarrollo de línea de carrera	46
3.2.5 Remuneración: remuneración fija y variable.....	47
3.3 Presupuesto de Recursos Humanos	47
4. Plan de responsabilidad social.....	48
4.1 Objetivos de responsabilidad social	48
4.1.1 Objetivo general	48
4.1.2 Objetivos específicos.....	48
4.2 Actividades para cada objetivo.....	49
4.2.1 Obtención de certificación LEED en edificios <i>prime</i>	49
4.2.2 Crear una política de responsabilidad social en Cúbica.....	49
4.2.3 Desarrollar planes de mejora del sistema de circulación vial circundante, en trabajo conjunto con las municipalidades.....	50
4.2.4 Implementación de sistemas de reciclaje en todas las instalaciones al 2015, y donación de residuos a ONG al 2016	50

4.2.5 Implementación de auditorías ambientales en cada uno de los edificios y centros comerciales	51
4.2.6 Aseguramiento de buenas prácticas de gobierno corporativo	51
4.2.7 Desarrollo de proveedores locales	51
4.2.8 Reducción de impacto social en la comunidad	51
4.3 Presupuesto de responsabilidad social	51
5. Plan de finanzas y evaluación financiera	52
5.1 Supuestos	52
5.2 Objetivos financieros	53
5.2.1 Objetivo general	53
5.2.2 Objetivos específicos	53
5.3 Situación financiera actual	53
5.4 Estrategia y evaluación financiera	54
5.5 Determinación de la tasa de descuento	56
5.6 Análisis de sensibilidad	57
6. Evaluación y control de la estrategia (BSC)	57
Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	60
Anexos	63

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen del análisis político.....	7
Tabla 2.	Resumen del análisis económico	9
Tabla 3.	Resumen del análisis sociocultural	10
Tabla 4.	Resumen del análisis tecnológico	11
Tabla 5.	Resumen del análisis ambiental	11
Tabla 6.	Resumen del análisis del entorno legal	12
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de factores externos (EFE).....	12
Tabla 8.	Rivalidad entre competidores.....	15
Tabla 9.	Amenaza de nuevos competidores	16
Tabla 10.	Amenaza de productos sustitutos	17
Tabla 11.	Poder de negociación con clientes	18
Tabla 12.	Poder de negociación con proveedores	18
Tabla 13.	Resultado final de las fuerzas competitivas.....	19
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	20
Tabla 15.	Análisis de áreas funcionales	24
Tabla 16.	Matriz EFI	25
Tabla 17.	Matriz VRIO.....	25
Tabla 18.	Objetivos estratégicos para Cúbica 2015-2017	28
Tabla 19.	Estrategias obtenidas de la matriz FODA	29
Tabla 20.	Objetivos de Marketing 2015-17	33
Tabla 21.	Resumen presupuesto de Marketing 2015-17 (en miles de soles).....	40
Tabla 22.	Objetivos de Operaciones 2015-17	41
Tabla 23.	Estado actual y propuesta de mejoras en procesos	43
Tabla 24.	Presupuesto operativo total 2015-17 (en miles de soles).....	44
Tabla 25.	Objetivos específicos	45
Tabla 26.	Presupuesto del área de Recursos Humanos 2015-2017 (en miles de soles)	47
Tabla 27.	Objetivos de responsabilidad social	49
Tabla 28.	Detalle de presupuesto de responsabilidad social 2015-17 (en miles de soles)	52
Tabla 29.	Objetivos específicos (en miles de dólares)	53
Tabla 30.	Flujo de caja sin estrategia	55
Tabla 31.	Flujo de caja con estrategia	56
Tabla 32.	Análisis de flujo de caja incremental	56
Tabla 33.	Proyección factor de descuento.....	57

Tabla 34.	Análisis de sensibilidad (vacancia y renovaciones)	57
-----------	--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Gestión inmobiliaria de Cúbica.....	2
Gráfico 2.	Organigrama ejecutivo de Cúbica.....	3
Gráfico 3.	Procesos macro de Cúbica	5
Gráfico 4.	Centros comerciales por millón de habitantes.....	8
Gráfico 5.	Precios de renta por clase y disponibilidad	9
Gráfico 6.	Cadena del valor – Cúbica	21

Índice de anexos

Anexo 1.	Empresas del Grupo Brescia.....	64
Anexo 2.	Listado de inmuebles actuales y proyectos Cúbica	66
Anexo 3.	Principales procesos de Cúbica.....	67
Anexo 4.	Gasto Público y Privado.....	68
Anexo 5.	Diferencia entre clasificación de oficinas y centros comerciales.....	68
Anexo 6.	Listado de centros comerciales y oficinas actuales y en proyecto en m ²	69
Anexo 7.	Análisis de recursos y capacidades	70
Anexo 8.	Priorización de estrategias de acuerdo a los objetivos.....	71
Anexo 9.	Factores relevantes y Matriz Peyea.....	72
Anexo 10.	Matriz BCG (en millones de dólares).....	73
Anexo 11.	Matriz Interna – Externa	73
Anexo 12.	Matriz de la gran estrategia.....	74
Anexo 13.	Reultados de las Entrevistas.....	74
Anexo 14.	Mapa ubicación de inmuebles Cúbica.....	75
Anexo 15.	Presupuesto detallado de Marketing	76
Anexo 16.	Detalles de gastos (distribuable y no distribuable)	76
Anexo 17.	Niveles de desempeño para Cúbica.....	78
Anexo 18.	Presupuesto detallado de Recursos Humanos	78
Anexo 19.	Adicional para responsabilidad social	78
Anexo 20.	Presupuesto detallado de responsabilidad social	81
Anexo 21.	Indicadores estratégicos de gestión para Cúbica	82

Introducción

El objetivo del presente trabajo es presentar un plan estratégico para los próximos tres años, 2015, 2016 y 2017, para la empresa Cúbica Gestora Inmobiliaria SAC, empresa que forma parte del Grupo Brescia.

Cúbica opera en el mercado peruano desde el año 2009, dada la necesidad del grupo de contar con una empresa que se encargue de la administración y gestión de sus inmuebles, aprovechando la buena situación económica del país y el crecimiento en el sector inmobiliario.

Dicho crecimiento ha generado el ingreso de nuevos inversionistas nacionales y extranjeros que demandan alquilar oficinas con los mejores estándares. De igual manera, la penetración del canal *retail* moderno y la preferencia por los centros comerciales ha generado grandes oportunidades de crecimiento, lo que ha permitido al grupo aprovechar sus propiedades inmuebles y concentrarse en el desarrollo y la construcción de nuevos proyectos que incrementen el valor de los mismos.

El grupo tiene como principal política no vender sus propiedades inmuebles, sino arrendarlas o utilizarlas, obteniendo así la mejor rentabilidad y logrando incrementar el valor de sus activos, que hoy están valorizados en más de mil millones de dólares.

El presente plan se ha realizado en base a los resultados y datos obtenidos hasta el cierre del 2013 y se enfoca en implementar una adecuada gestión comercial, que permita a Cúbica sobresalir ante su competencia, fidelizar a sus clientes y obtener el máximo rendimiento económico de sus inmuebles.

Asimismo, al ser una empresa relativamente nueva, necesita contar con un plan estratégico que le permita afrontar la situación inmobiliaria que se presentará en los próximos años, aprovechando las fortalezas y oportunidades, y minimizando las debilidades y amenazas.

Primero se identificará las variables del macro y micro entorno que afectan a la empresa, identificando el objetivo principal y proponiendo estrategias y acciones funcionales y de responsabilidad social que ayuden en la consecución del mismo. Luego, se evaluará el impacto económico de estas acciones en los resultados de la empresa.

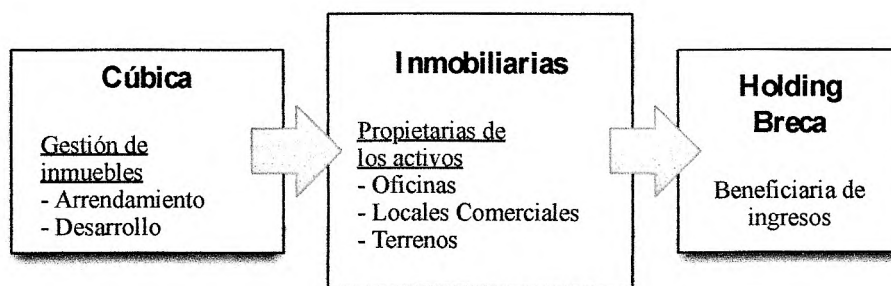
Capítulo I. Identificación del Objetivo del presente trabajo

1. Consideraciones generales

Inversiones BRECA S.A., conocido como Grupo Brescia, es un importante grupo empresarial peruano perteneciente a la familia Brescia – Cafferata. La corporación cuenta con empresas en sectores como en el de Banca y Seguros, *Retail*, Hotelero, Minero, Inmobiliario, Industrial Pesquero, Agroindustrial, Construcción, Químico, Servicios de Salud, Servicios Compartidos, entre otros (ver anexo 1). Dentro del sector Inmobiliario tiene a Cúbica Gestora Inmobiliaria S.A.C., conocida como Cúbica, la cual representa cerca del 2% de los ingresos del grupo y es responsable de la gestión y desarrollo inmobiliario de este, con activos valorizados en más de mil millones de dólares a finales del 2013.

Las empresas inmobiliarias del Grupo Brescia son las propietarias de todos los activos destinados al negocio inmobiliario, activos que son desarrollados y administrados por Cúbica en su rol de apoderada de los mismos, tal como se describe en el gráfico 1.

Gráfico 1. Gestión inmobiliaria de Cúbica



Fuente: Elaboración propia, 2014.

La materia del presente estudio será el resultado de la gestión de los activos que tiene Cúbica a su cargo en su función de brazo inmobiliario del Grupo Brescia, en sus principales rubros de negocio: alquiler y desarrollo de proyectos de oficinas y centros comerciales.

2. Descripción y perfil de la empresa

Cúbica se constituyó el 27 de mayo del 2009 a raíz de la necesidad de mayor especialización en el rubro inmobiliario que enfrentaba el Grupo Brescia, hasta ese entonces operado por la empresa AESA (Administradora de empresas S.A.).

Cúbica se dedica al desarrollo y administración de los activos que constituyen el negocio inmobiliario del grupo, con enfoque primordial en el desarrollo de edificios de oficinas y centros comerciales.

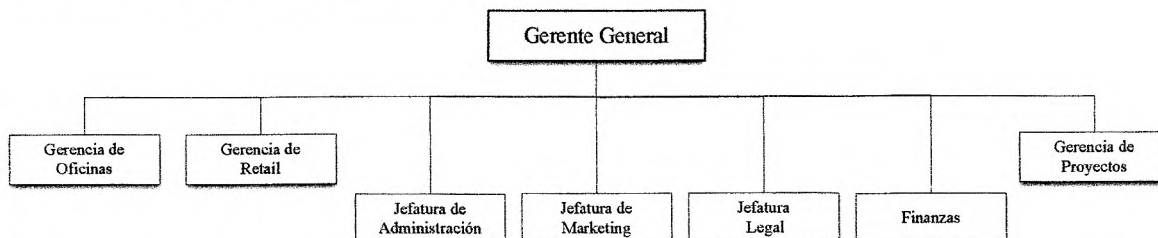
Actualmente, la empresa administra seis edificios de oficinas, cuatro de ellos de categoría *prime*; dos centros comerciales: La Rambla San Borja y Molina Plaza, cuatro *Strip Centers* y seis edificios mix, todos de propiedad del Grupo Brescia. Para los próximos tres años, se tiene en cartera dos proyectos *retail* en la ciudad de Lima, otros en provincias y tres proyectos de oficinas *prime* en Lima (ver anexo 2).

La empresa cerró al 2013 con US\$ 1.000 millones en activos, ingreso neto de US\$ 30 millones y un Ebitda de más de US\$ 11 millones.

2.1 Organización

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa.

Gráfico 2. Organigrama ejecutivo de Cúbica



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Las áreas de Recursos Humanos, Tecnología de Información, Contabilidad, Compras y Seguros son brindadas por Centria, empresa perteneciente al Grupo Brescia que brinda servicios compartidos de soporte a determinadas empresas del grupo (ver anexo 1).

2.2 Clientes

2.2.1 Arrendatarios de oficinas (locatarios)

Empresas de los principales sectores comerciales nacionales e internacionales con interés de alquilar oficinas *prime* y oficinas B en zonas financieras y comerciales estratégicas y bajo exigentes estándares de servicios.

2.2.2 Arrendatarios de locales comerciales (operadores)

Operarios de tiendas comerciales, de tiendas ancla y otras tiendas menores en los centros comerciales, que en conjunto constituyen el mix de negocio que es clave para el éxito del mismo.

2.2.3 Clientes finales

Público de diversos sectores económicos que busca comprar, pasear y pasar un momento agradable en un centro comercial¹.

2.3 Proveedores

2.3.1 Desarrollo de proyectos

Empresas que son subcontratadas para el estudio, diseño y construcción de los proyectos de desarrollo que Cúbica implementa en los activos de las inmobiliarias del Grupo Brescia. Los principales son:

- Arquitectura: estudios arquitectónicos para desarrollo de proyectos².
- Construcción: empresas constructoras de primer nivel³.
- Gerencia de obra: administradoras de obra con amplia experiencia en el rubro.

2.3.2 Operación

Empresas que brindan servicios a los activos de las inmobiliarias del Grupo Brescia que se encuentran operativos, arrendados y generan ingresos para los negocios de oficinas y/o *retail*.

- Servicios generales: limpieza, seguridad, recepción, etc.
- Mantenimiento de equipos: elevadores, escaleras mecánicas, aire acondicionado, etc.
- Suministros: agua potable y energía eléctrica.
- Instituciones públicas: municipalidades y organismos del estado relacionados con el negocio inmobiliario.

¹ Usuarios de oficinas: empleados de empresas y visitantes de edificios de oficinas.

² Arquitectónica, empresa del Grupo Brescia, provee servicios de diseño y arquitectura a Cúbica y otras empresas.

³ AESA Constructora, empresa del Grupo Brescia, provee servicios de construcción a Cúbica y otras empresas.

2.4 Productos y servicios

Cúbica, como apoderada de los activos de las inmobiliarias del Grupo Brescia, es responsable de cumplir los objetivos en desarrollo y desempeño que tiene como brazo inmobiliario del grupo. Para lograrlo, está enfocada en la generación de valor a través de los siguientes servicios.

- Gerencia de proyectos de desarrollo inmobiliario: investigación y desarrollo de proyectos de edificios para oficinas, centros comerciales y edificios mix. Hoy en día se está enfocando en la creación de *clusters* de negocio combinado, aprovechando las buenas ubicaciones que tienen los predios que administra y el buen panorama que Lima representa para este tipo de negocios.
- Servicio de alquiler de oficinas y tiendas comerciales: comprende también edificios mix que están conformados por combinaciones de ambos negocios (pisos bajos *retail*, pisos medios y altos oficinas).
- Servicio de administración de oficinas y tiendas comerciales: conformado por la administración de los activos arrendados, mantenimiento, renovación y facturación. Constituye el presupuesto de “operación” que administra la empresa. Respecto de los resultados de su operación, se evalúa tanto el ingreso por rentas como la recuperación de gastos asumidos por la empresa. Sus indicadores principales son el costo de mantenimiento por metro cuadrado, EBITDA de operación e indicadores de cobranza.

2.5 Procesos

A continuación, se presenta el flujo de procesos macro de la empresa.

Gráfico 3. Procesos macro de Cúbica



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los procesos de posventa son los relacionados con los servicios de administración, explicados en el punto 2.4: administración, facturación, cobranzas, entre otros. Se incluye detalle adicional en el anexo 3.

3. Identificación del Objetivo

Hoy en día Cúbica es una empresa que desarrolla proyectos inmobiliarios y administra inmuebles y terrenos.

Dentro del plan estratégico del Grupo Brescia, se espera que al 2017 Cúbica duplique el valor del portafolio y sus ingresos, contribuyendo de esta manera al incremento del valor de las acciones y la solidez del grupo.

El presente trabajo desarrolla un plan estratégico 2015-2017, que apunta a lograr los objetivos propuestos por el grupo a través de diversas estrategias y planes de acción con énfasis en la generación de mayores ingresos gracias a una mejor gestión en la operación.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general (PESTEL)

1.1 Entorno político

El ambiente político actual del Perú tiene un problema de coordinación adecuada entre los niveles de gobierno. Se demuestra alta rotación de funcionarios, se cuestiona la calificación de las personas en cargos de mayor relevancia y no se ha logrado homogenizar el comportamiento de la gestión y los resultados en las regiones⁴.

Tabla 1. Resumen del análisis político

	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	AMENAZA /OPORTUNIDAD
1	Mayor concentración de fondos en municipios	Oportunidades de desarrollo descentralizado	Oportunidad
2	Rotación de funcionarios	Falta de constancia en ejecución de iniciativas	Amenaza
3	Concentración de poder- centralismo	Lentitud en el desarrollo de regiones	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1.2 Entorno económico

El panorama mundial permanece con incertidumbre, especialmente por la necesidad de estímulos monetarios en Estados Unidos y la desaceleración anticipada de la economía de China. Esto propicia el ingreso de nuevos inversionistas en la economía peruana, dados los índices positivos de crecimientos que se esperan en los próximos años.

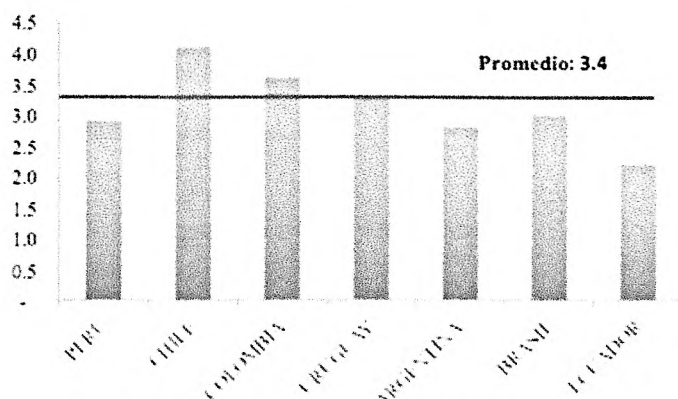
- Producto Bruto Interno (PBI)⁵: luego de 12 años consecutivos de crecimiento, se estima que al 2015 - 2017 el Perú seguirá liderando el crecimiento de la región y del mundo, a un ritmo de 6,4% en promedio, según el MEF (2014).
- Inflación: Perú cerró al 2013 con una inflación de 2,86%, de acuerdo a lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Para el 2015-2017 se espera una inflación de 2,0%, que representa la tercera parte del promedio de América Latina⁶.

⁴ “La infraestructura tiene un impacto importante en la productividad y crecimiento de una región” (Zegarra 2010). La costa del Perú, especialmente Lima, Callao y Arequipa muestran un mayor nivel de infraestructura versus las otras provincias del país. “Según cifras del Banco Mundial, el Perú tiene muy bajos niveles de infraestructura en comparación con otros países de América Latina y del mundo” (Zegarra 2010).

⁵ El PBI es uno de los principales indicadores utilizados para medir el crecimiento económico de una sociedad, y para hacer estimaciones del crecimiento de una industria. No obstante ser criticado por no considerar aspectos como la degradación del medio ambiente, la desaparición de recursos naturales o la forma en que se calcula; es una referencia confiable sobre el nivel de crecimiento del sector inmobiliario al que se refiere el presente trabajo.

- Tipo de cambio: se espera al finalizar el 2014 un tipo de cambio de S/. 2,85; mientras que se prevé que para el 2015 al 2017 sería de S/. 2,90.
- Inversión: Según el Reporte de Investigación y Pronóstico de Colliers (2T 2014), el ingreso de nuevos inversionistas aumentaría la demanda de oficinas *prime*, propiciando la construcción de nuevos edificios y el ingreso de nuevos operadores locales.
- Sector: el sector inmobiliario y *retail* espera un crecimiento positivo y constante para los próximos años, con un promedio de 10%⁷. Sin embargo, según Colliers (2014) Lima aún tiene pocos metros cuadrados de oficinas si se compara con otros países en Latinoamérica, por ejemplo, Bogotá duplica esta cifra y Santiago la triplica. Con respecto a los centros comerciales “la penetración de los centros comerciales en el Perú es bastante baja, dado que representa solamente 10% de la proporción de ventas del *retail*, uno de los porcentajes más bajos de la región” (García Vega 2011).

Gráfico 4. Centros comerciales por millón de habitantes



Fuente: ACCEP, Abrasce, Acecolombia, CASC, CCCC, 2014.

- Precio por metro cuadrado y vacancia.

Al término del tercer trimestre del 2013 la renta mensual de edificios *prime* es US\$ 22,65/m², incremento frente a los US\$ 22,36/m² del periodo anterior, registrándose el promedio más alto de renta en San Isidro (Sanhattan). Para el 2014 los niveles de vacancia podrían fluctuar entre el

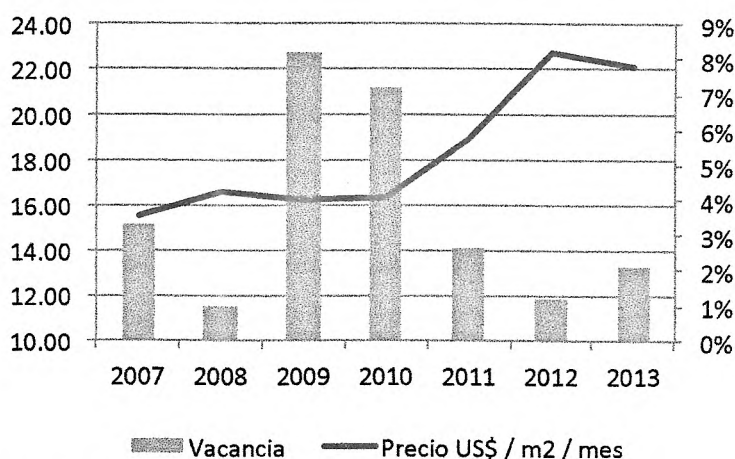
⁶ Latin Focus Consensus Forecast.

⁷ Según la Agencia Peruana de Noticias Andina (2013), en los siguientes 3 años se espera un crecimiento en metros cuadrados de oficinas *prime* a un promedio anual de 34%, esto reflejará una disminución en los precios de alquiler. La tasa de vacancia debería aumentar y los precios disminuir con lo que la oferta debería crecer a un ritmo mucho más moderado a partir del 2016. Estas oficinas *prime* se ubicarán principalmente en San Isidro, Lima zona este y Magdalena.

5%-15%, esto afectaría a la baja la renta e impulsaría la competencia más por precio que por cualidades del edificio.

En el caso de centros comerciales, el precio promedio de alquiler es US\$ 43/m² para Lima y de US\$ 32/m² para provincias.

Gráfico 5. Precios de renta por clase y disponibilidad – oficinas *prime*



Fuente: Colliers International, 2014.

Tabla 2. Resumen del análisis económico

	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	AMENAZA/OPORTUNIDAD
1	Buen entorno económico*	Mayor inversión	Oportunidad
2	Inflación estable*	Condiciones favorables para la inversión	Oportunidad
3	Variación del tipo de cambio	Ganancia por tipo de cambio	Oportunidad
4	Ingreso de nuevos inversionistas*	Mayor inversión/Aumento de demanda	Oportunidad
5	Bajo índice de infraestructura del Perú*	Mayor inversión	Oportunidad
6	Nuevos proyectos de infraestructura vial en Lima*	Mayor inversión	Oportunidad
7	Disminución en precios de alquiler de oficinas	Menor Ingreso	Amenaza
8	Sobreoferta de oficinas Prime en Lima al 2016*	Aumento tasa de vacancia	Amenaza
9	Disminución en precios de alquiler de oficinas*	Menor rentabilidad	Amenaza
10	Crecimiento positivo del sector inmobiliario	Sobredemanda	Amenaza
11	Falta de terrenos para el desarrollo retail*	Incremento de precios	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014.

* Tendencia de mayor importancia

1.3 Entorno sociocultural

Análisis demográfico: la población peruana asciende hoy a 30.475.000 personas y cada año la población se incrementa en 339.000 en promedio. 7 departamentos albergan el 61,4% de la población peruana⁸.

⁸ En el Perú el 11,2% corresponde al NSE A y B; el 23,9%, al NSE C; el 26,5%, al NSE D y el 38,4%, al NSE E. El NSE A tiene un ingreso familiar promedio de S/. 11,099; el B de S/. 5,308; el C de S/.3,376 el D de S/. 2045 y el E de S/. 1436 extraído de APEIM, 2013.

Lima es una de las 30 ciudades más pobladas del mundo y la quinta ciudad más poblada de Latinoamérica, y se espera que al 2018 tenga 10 millones de habitantes y 1,9 millones de vehículos, de acuerdo con el INEI (2014).

- Comportamiento: se aprecia un ambiente favorable para el sector *retail*, que se fundamenta principalmente en la demanda de modernidad por parte de los peruanos, el acceso a medios de pago y a mayor capacidad de deuda.

Respecto de las oficinas, se estima una mayor sofisticación de la demanda, sobre todo debido al ingreso de inversionistas extranjeros en búsqueda de oficinas de alta gama.

Tendencias:

- *Clusters*: La búsqueda de estilos de vida eficientes y con mayor comodidad, busca reducir tiempos y distancias para realizar compras, trámites e incluso para ir a trabajar. Por ese motivo se están generando mini ciudades dentro de la capital Limeña, en las que se encuentre la mayoría de servicios que requiere la población de manera centralizada.
- *Strip Centers*⁹: su desarrollo se dará con fuerza en los próximos años en el país, debido a la escasez de terrenos y el encarecimiento de los disponibles.

Tabla 3. Resumen del análisis sociocultural

	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
1	Crecimiento de la población del país	Crecimiento de la demanda	Oportunidad
2	Mayor capacidad de financiamiento	Mayor penetración del canal moderno	Oportunidad
3	Demanda de productos y servicios mas sofisticados*	Aumento en la demanda de oficinas Prime	Oportunidad
4	Mayor congestión vehicular	Centralización de servicios en Clúster	Oportunidad
5	Desarrollo de nuevos cluster*	Desarrollo de nuevas zonas urbanas.	Oportunidad
6	Concentración en la capital	Bajo nivel de desarrollo en provincias	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014.

* Tendencia de mayor importancia

1.4 Entorno tecnológico

El desarrollo de nuevas tecnologías en el sector construcción ayuda a tener mejores estándares de calidad y mayor exactitud en los tiempos de construcción, reducción de costos debido al aumento de la eficiencia, entre otros. No obstante, la necesidad de aplicar nuevas tecnologías que ayuden al cuidado del medio ambiente, la aplicación de los conceptos de bioconstrucción y

⁹ Llamados también *lifecenters*, son espacios comerciales de tamaño mediano y hasta pequeños que satisfacen las necesidades particulares de una zona residencial de gran afluencia. Son una tendencia fuerte en el mundo y tienen negocios ancla como cines, librerías o pequeñas tiendas por departamento.

edificios verdes, pueden encarecer los proyectos y son cada vez más apreciadas por la población, especialmente por las empresas, además del impacto mediático positivo que podrían generar.

Respecto de los acabados de construcción en oficinas y centros comerciales, cada vez es más necesario modernizar y automatizar los espacios, así como implementar tecnologías inteligentes que faciliten el tránsito y la seguridad de las personas.

Tabla 4. Resumen del análisis tecnológico

	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	AMENAZA /OPORTUNIDAD
1	Nuevas tecnologías en sector construcción	Reducción de tiempos y costos en construcción	Oportunidad
2	Mayores exigencias en acabados	Apreciación de Oficinas Prime y CC modernos	Oportunidad
3	Nivel de especialización requerido es alto	Encarecimiento de servicios	Amenaza
4	Mayores exigencias en estándares	Aumento de costos	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1.5 Entorno ecológico

- Responsabilidad social empresarial: la responsabilidad social empresarial cobra cada vez más interés para la sociedad. En países desarrollados existen estudios que afirman que ante opciones de compra similares, los consumidores evalúan como mejor a aquella que proviene de la empresa que cuenta con alguna propuesta social o ambiental detrás de ella, según García Vega (2011).
- Cuidado del medio ambiente: construcción ecológica o construcción verde. La mayoría de edificios *prime*, como valor de diferenciación, poseen certificación de denominación LEED¹⁰. La tendencia de construcción de edificios verdes en el sector y en el país cobra cada día más importancia, así como los materiales utilizados en la construcción, el ahorro de energía y el uso racional del agua. Hoy en día, el Perú cuenta con 6 edificios verdes y se espera que para el 2015 llegue a 20, de acuerdo con RPP Economía (2014).

Tabla 5. Resumen del análisis ambiental

	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	AMENAZA /OPORTUNIDAD
1	Mayor nivel de conciencia por empresas con responsabilidad social*	Mayor demanda de oficinas prime ecoamigables	Oportunidad
2	Mayor nivel de conciencia por el medio ambiente	Encarecimiento de costos construcción	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014.

* Tendencia de mayor importancia

¹⁰ LEED: Liderazgo en diseño energético y ambiental, es una certificación otorgada a los edificios construidos con diseño ambiental. Según www.catalogoverde.cl, deben cumplir con una serie de requisitos como aprovechamiento del agua, impacto, energía, materiales y recursos empleados.

1.6 Entorno legal

La normatividad, dentro de la falta actual de autonomía y control, es un problema que entorpece y atrasa muchas de las iniciativas de inversión del sector empresarial en el país, forzando a las empresas a plantear diversas estrategias que lidien con la informalidad y la falta de control en las municipalidades y los gobiernos regionales.

La falta de homogeneidad y equidad de las normativas municipales vigentes limita el desarrollo de proyectos de inversión. Esto junto con la lentitud y burocracia de los trámites administrativos y requisitos municipales, han convertido a la normativa vigente y su aplicación en una amenaza para las empresas interesadas en el desarrollo inmobiliario.

Tabla 6. Resumen del análisis del entorno legal

	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	AMENAZA /OPORTUNIDAD
1	Falta de normativas en municipios*	Dificultad para emprender proyectos	Amenaza
2	Diferencia en criterios y procesos municipales	Irregularidades y plazo variables	Amenaza
3	Mantenimiento de la burocracia	Perdida de oportunidad por demoras	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2014.

* Tendencia de mayor importancia

2. Evaluación de factores externos (EFE)

En el siguiente análisis se utilizarán solo los factores más relevantes que afectan al sector.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)

#	Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Amenazas				
1	Sobreoferta de edificios prime en Lima al 2016	0.10	3	0.30
2	Disminución en precios de alquiler de oficinas	0.08	3	0.24
3	Falta de terrenos para desarrollo Retail	0.06	3	0.18
4	Falta de normativas en municipios	0.06	3	0.18
Oportunidades				
1	Ingreso de nuevos inversionistas al Perú	0.08	3	0.24
2	Buen entorno económico interno	0.09	4	0.36
3	Menor inflación de américa latina 2014-2016	0.05	3	0.15
4	Baja penetración de negocio Retail en Perú	0.10	4	0.40
5	Bajo índice de infraestructura del Perú	0.10	4	0.40
6	Mayor relevancia de responsabilidad con el medio ambiente	0.06	2	0.12
7	Sofisticación de la demanda: requisitos de locatarios	0.08	3	0.24
8	Desarrollo de nuevos clusters	0.08	4	0.32
9	Nuevos proyectos de infraestructura vial en Lima	0.06	3	0.18
TOTALES		1.00		3.31

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica Fred David – Elaboración propia, 2014.

El valor final del análisis de factores externos es de 3,31, superior al promedio de 2,50, por lo que es posible afirmar que las estrategias actuales de Cúbica aprovechan adecuadamente las oportunidades existentes y combaten eficientemente las amenazas.

Conclusiones del análisis del macro entorno:

- El crecimiento económico del país y del sector inmobiliario esperado para los próximos años favorece el crecimiento de la demanda, tanto para la unidad de Oficinas como para la de *Retail*. Con esto se puede asegurar un bajo índice de vacancia y cumplir con los objetivos de ingresos por arrendamiento.
- La actual demanda de oficinas y el desarrollo de nuevos proyectos de oficinas *prime* van a generar una sobreoferta en los próximos años, esta presionará a la baja el precio de los alquileres. El plan estratégico propuesto deberá contemplar la manera de sobrepasar esta etapa sin que afecte los objetivos de crecimiento esperados.
- Los clientes, especialmente las empresas y comercios internacionales, son cada vez más exigentes en la elección de una oficina o espacio comercial donde ofertar sus productos, las empresas deberán satisfacer estos requerimientos, lo cual les permitirá aumentar el precio por metro cuadrado y asegurar el alquiler de sus espacios. Los desarrollos y tendencias aplicadas en países desarrollados, donde el aspecto medioambiental ya ha tomado una mayor relevancia, deberán ser tomados en cuenta en el diseño de los próximos proyectos, y estos podrán ser determinantes al decidir entre tomar un espacio específico o pagar un mayor precio por ello.
- Dada la escasez de terrenos disponibles para la construcción de nuevos proyectos en el mercado, Cúbica puede aprovechar la importante cartera de predios del grupo Brescia, que aún no han sido desarrollados, y de esta forma ubicarse por delante de la competencia.

3. Análisis de la industria o sector

El negocio inmobiliario de oficinas y locales comerciales involucra el desarrollo y habilitación de los mismos, a través de empresas inmobiliarias, para alquiler o venta a otras empresas u operadores *retail*.

Las actividades de las empresas inmobiliarias directamente relacionadas con su negocio no incluyen necesariamente la habilitación y construcción de proyectos inmobiliarios. Dichas

actividades pueden ser ejecutadas por empresas especializadas en ese rubro, las que entregan un producto final a ser alquilado o vendido por las empresas inmobiliarias.

La demanda por espacios para oficinas y locales comerciales se encuentra condicionada, además de la coyuntura económica favorable, por la habilitación del inmueble, ubicación estratégica, la infraestructura vial apropiada y los servicios disponibles. La demanda para este tipo de oficinas comprende empresas nacionales y extranjeras, estas últimas constituyen el 57% de los clientes actuales y se espera el mismo porcentaje para los próximos años dado el crecimiento del país.

Tomando en cuenta la información de CEPAL (2013) la inversión en América Latina y Caribe alcanzó un nuevo máximo en el año 2013 con 181,101 millones de dólares. En Perú fue de 10,172 millones de dólares, segundo valor máximo en toda su historia, lograda en parte por la reinversión de utilidades de compañías mineras. Cabe resaltar que en servicios como finanzas, comercio al por menor o telecomunicaciones la presencia de transnacionales sigue siendo alta e incluso líder.

Según E&Y (2014), el Perú demuestra un grado de inversión de BBB+ (S&P/Fitch), 162 puntos de Riesgo País, crecimiento sostenido del PBI.

Con respecto al incremento de gasto privado y público, para los próximos años, se espera que la Inversión bruta fija sea de alrededor del 27.5% del PBI. Si bien se espera que la inversión pública decrezca en niveles de 9.9% y 8.5%, se espera también que la inversión privada mantenga niveles de crecimiento de alrededor de 6%, según lo indicado en el reporte de E&Y (2014) (Anexo 4).

La oferta de espacios para desarrollar oficinas y locales comerciales se da en función al espacio disponible, la ubicación del mismo dentro del casco urbano, las obras de infraestructura y el marco legal vigente para el desarrollo de los mismos.

a) El mercado de oficinas

El mercado de oficinas se puede segmentar en *Prime* (constituidas por las tipo A+ y A) y oficinas tipo B/C. La diferencia entre oficinas tipo A+ y A radica en el mayor o menor grado de automatización en los servicios para sus ocupantes, manteniendo en ambas equipamientos de última generación (ver anexo 5).

La demanda de oficinas ha aumentado, debido a la coyuntura económica favorable, mayor ingreso de empresas transnacionales y el alto grado de desarrollo que las corporaciones locales

están alcanzando. Esto ha producido el incremento de rentas y ha creado la necesidad de incrementar los metros cuadrados disponibles para cubrir esta demanda.

Como consecuencia de lo anteriormente mencionado, se verá en los próximos años un importante incremento de la oferta de oficinas, lo cual puede impulsar la reducción de los ingresos por renta e incremento de la vacancia, lo que podría culminar en un ritmo de crecimiento más moderado a partir del 2016. Extraído de Andina (2013).

b) El mercado de locales comerciales

Se clasifica por tamaño en: centros comerciales y *strip centers*, los primeros son los de mayor tamaño¹¹.

En lo referente a la demanda, aparte de los nuevos proyectos en ejecución (ver anexo 6), la identificación de nichos aún no explotados y la escasez de terrenos en los mismos ha traído como consecuencia una expansión en nuevos formatos, como el *strip center*, e impulsado la ampliación de instalaciones de centros comerciales ya existentes (como Jockey Plaza, Larcomar, Megaplaza, entre otros). A nivel de provincias, la penetración del *retail* moderno va en avance con más proyectos, ampliación de instalaciones o llegada de nuevos operadores, según ACCEP 2013.

Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, el desarrollo del mercado de locales comerciales seguirá en aumento y se espera que las ventas totales de los *malls* sigan en crecimiento, como el 20% logrado en 2013 respecto del año anterior, a más de 19.600 millones de soles (incluyendo IGV) (ACCEP 2014).

Luego de analizar la visión general del negocio, a continuación se desarrolla el análisis del sector en el que se desempeña Cúbica. Para este caso se tomará como base el análisis de las Fuerzas de Porter, conceptos de administración estratégica de Fred David y la Matriz de competitividad de Hax y Majluf.

3.1 Rivalidad entre competidores: atractividad promedio

¹¹ Los centros comerciales a su vez se pueden dividir por su radio de cobertura en: súper regionales, regionales, comunitarios, estilo de vida y *power centers* (ver anexo 4) (Colliers 2014).

A raíz del crecimiento de la actividad económica, la creciente demanda ha producido un incremento en la cantidad de operadores inmobiliarios existentes, y con ello también en la cartera de proyectos e inmuebles disponibles entre los operadores ya existentes. En lo que respecta al alquiler de oficinas en Lima metropolitana, Según reporte de Colliers (2014), Cúbica ocupa el primer lugar en tenencia de metros cuadrados, a diferencia del negocio de centros comerciales, en el cual a nivel de lima y provincias Cúbica está ubicada en el octavo lugar en facturación por metro cuadrado, de acuerdo con la información extraída de ACCEP (2013) (ver anexo 6).

Tabla 8. Rivalidad entre competidores

		1	2	3	4	5	
Cantidad de competidores	Alto			3			Bajo
Rentabilidad de competidores	Bajo				4		Alto
Costos de operación	Alto			3			Bajo
Desarrollo de la industria	Alto			3			Bajo
Diferenciación del producto	Bajo			3			Alto
Costos de salida	Alto		2				Bajo
Economías de escala	Bajo				4		Alto
PROMEDIO				3			

Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo – Arnold Hax y Nicolás Majluf /Elaboración propia, 2014.

Si bien la rivalidad entre competidores es moderada, los márgenes de ganancia, desarrollo incipiente de la industria y la poca penetración (en el caso de centros comerciales), hacen que el mercado sea medianamente atractivo, y esto se fortalece cuando la posición es de vanguardia y se tiene el respaldo de grupos empresariales ya consolidados.

3.2 Amenaza de nuevos competidores: atraktividad promedio

Según el punto anterior, las buenas condiciones económicas han logrado que la cantidad de operadores se vea incrementada tanto en oficinas como en locales comerciales. Esto puede afectar la vacancia, que para oficinas al 2T 2014 se encuentra en 6,17% en comparación a 5,2% a diciembre 2013, y probablemente presione a la baja los alquileres a finales del 2016. Sin embargo, para el caso de centros comerciales, el nivel de vacancia al 2T 2014 es de 5,94% en comparación a 7,3% a diciembre 2013, de acuerdo con la información extraída de Colliers (2014).

En el caso de los locales comerciales han ingresado nuevos competidores, como Almacenes París y HyM, lo que incrementa las oportunidades para nuevos operadores que tengan la capacidad de conformar un mix apropiado, en base a las nuevas tiendas ancla presentes en el negocio.

Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores

		1	2	3	4	5	
Reglamentación vigente	Bajo			3			Alta
Diferenciación de productos y servicios	Bajo			3			Alto
Posicionamiento de marcas	Alto				4		Bajo
Costos de cambio	Alto		2				Bajo
Acceso a servicios tercerizados	Bajo			3			Alto
Acceso a nuevas tecnologías	Bajo	1					Alto
Economías de escala	Bajo				4		Alto
PROMEDIO				3			

Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo – Arnold Hax y Nicolás Majluf /Elaboración propia, 2014.

La coyuntura económica estable vuelve al mercado cada vez más atractivo para el ingreso de nuevos competidores, pero muchos de ellos ingresan sin tener un reconocimiento y deben luchar para obtener una posición expectante frente a los operadores de oficinas y locales comerciales ya consolidados, por lo que la industria se hace medianamente atractiva.

3.3 Amenaza de productos sustitutos: baja, atraktividad alta

- Venta: empresas que se dedican a la venta de inmuebles tales como oficinas, espacios en centros comerciales y terrenos construidos o no, que puedan destinarse al desarrollo de espacios comerciales y oficinas.
- Alquiler: residencias o terrenos que pueden ser habilitados para oficinas y tiendas comerciales, así como el alquiler de oficinas con estándares inferiores (B o C).
- Otros canales de venta: empresas que ofrecen sus productos no en un espacio físico sino a través de medios electrónicos como internet.
- Trabajo remoto: La mejora en los servicios de telecomunicaciones e internet hace posible que cada vez más trabajadores puedan realizar sus actividades desde su hogar, realizando conferencias y presentando informes de manera remota.

Tabla 10. Amenaza de productos sustitutos

		1	2	3	4	5	
Otros sustitutos en el medio	Alto				4		Bajo
Costos por el cambio	Bajo					5	Alto
Agresividad de los competidores	Alto				4		Bajo
Calidad/Precio de los sustitutos	Alto			3			Bajo
Búsqueda de sustitutos	Alto				4		Bajo
PROMEDIO					4		

Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo – Arnold Hax y Nicolás Majluf /Elaboración propia, 2014.

La industria inmobiliaria tanto para oficinas *prime* como para centros comerciales es atractiva, ya que no existen muchos sustitutos en ambos casos. La calidad que ofrecen los productos

sustitutos no se compara con el nivel de servicio y calidad que requieren los clientes de ambos sectores.

3.4 Poder de negociación con clientes: alta, atraktividad alta

Existe un precio de mercado en el sector inmobiliario que se establece en base al metro cuadrado. Hoy en día los clientes no tienen mayor injerencia para reducir o negociar los precios, sin embargo, existen descuentos o beneficios que se otorgan a ciertas empresas estratégicas que, por prestigio, son de gran interés como arrendatarios.

Tabla 11. Poder de negociación con clientes

		1	2	3	4	5	
Cantidad de clientes importantes	Bajo			3			Alto
Presencia de sustitutos	Alto				4		Bajo
Costos por el cambio	Bajo				4		Alto
Relevancia con atención al cliente	Bajo					5	Alto
Costos asociados (Brokers)	Bajo			3			Alto
Rentabilidad de los clientes	Bajo				4		Alto
Amenaza de integración hacia atrás	Alto				4		Bajo
Capacidad de negociar precios	Alto				4		Bajo
PROMEDIO					4		

Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo – Arnold Hax y Nicolás Majluf /Elaboración propia, 2014.

La industria inmobiliaria es atractiva, ya que en ambos casos la oferta es menor a la demanda, siendo bajo el poder de negociación de los clientes¹².

3.5 Poder de negociación con proveedores: alta, atraktividad alta

Dada las necesidades de especialización de las empresas del sector inmobiliario, es posible detallar el nivel de negociación en cada uno de los siguientes rubros.

- Arquitectura, diseño y construcción: alto, por contratar empresas del Grupo Brescia.
- Seguridad: bajo, por contar con pocas empresas especializadas.
- Mantenimiento y servicios generales: bajo, por requerir servicios especializados.
- Suministros: alto, por buenas relaciones con empresas prestadoras de servicios.
- Instituciones públicas: alto, por buenas relaciones y volumen de inmuebles.

¹² En el caso de las oficinas, se espera un aumento en la oferta en los próximos años, llegando al 2016 con una tasa de vacancia aproximada de 15% para oficinas *prime*, por lo que el poder de negociación del cliente va a tender a aumentar. En el caso de centros comerciales, la penetración del país se encuentra en los niveles más bajos de la región y esta situación no se revertirá en los próximos 10 años, de acuerdo con ACCEP (2013).

Tabla 12. Poder de negociación con proveedores

		1	2	3	4	5	
Otros proveedores en el medio	Bajo			3			Alto
Costos por cambio de proveedor	Alto				4		Bajo
Relevancia con atención al cliente	Alto		2				Bajo
Costos y portes	Alto				4		Bajo
Volumen para el proveedor	Bajo				4		Alto
Amenaza de la industria integración hacia atrás	Bajo					5	Alta
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alto				4		Bajo
PROMEDIO					4		

Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo – Arnold Hax y Nicolás Majluf /Elaboración propia, 2014.

En relación con el poder de negociación de los proveedores, el promedio obtenido indica que la industria es atractiva, ya que existen varias empresas peruanas y extranjeras que brindan los servicios requeridos en la industria inmobiliaria.

3.6 Conclusión: grado de atracción de la industria

El resultado final del análisis de las fuerzas competitivas se presenta en la siguiente tabla, que sirve como herramienta para identificar la atraktividad de la industria.

Tabla 13. Resultado final de las fuerzas competitivas

		1	2	3	4	5	
Rivalidad entre competidores	Bajo			3			Alto
Amenaza de nuevos competidores	Bajo			3			Alto
Amenaza de productos sustitutos	Bajo				4		Alto
Poder de Negociación de los clientes	Bajo				4		Alto
Poder de Negociación de los proveedores	Bajo				4		Alto
PROMEDIO					4		

Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo – Arnold Hax y Nicolás Majluf /Elaboración propia, 2014.

El modelo empleado permite identificar y conocer el atractivo y potencial del sector inmobiliario siendo la atraktividad de 3,6 (sector atractivo).

3.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la tabla 14 se muestran los factores críticos que demuestran las fortalezas y debilidades de Cúbica frente a dos competidores: Centenario (desarrollador y operador de oficinas y centros comerciales) y Urbi Innovación Urbana (desarrollador de centros comerciales – *retail*).

Los resultados demuestran que Cúbica se encuentra con un 3,42, por delante de Centenario con 2,88 y de Urbi con 3,18. Esto se debe a que Cúbica ocupa el primer lugar en metros cuadrados construidos de oficinas y el octavo lugar en ventas de centros comerciales según Colliers (2014) (ver anexo 6).

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo (MPC)¹³

Factores críticos de éxito	Ponderación	Cubica		Centenario		Urbi/Real Plaza	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Ubicación	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Alquiler m2	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Costo operativo m2	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Diseño	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12
Calidad de acabados	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Mix Comercial	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Vías de acceso	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Facilidades de acceso a terrenos para construcción	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Normativa para edificaciones	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Financiamiento	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Administración	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Servicios generales	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Seguridad	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Tecnología	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Responsabilidad Social	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
	1.00		3.42		2.88		3.23

Fuente: Conceptos de administración Estratégica Fred David – Elaboración propia, 2014.

4. Conclusiones

- De acuerdo con el análisis de la Matriz MPC, se concluye que Cúbica es líder en el sector de oficinas frente a sus principales competidores, las empresas Centenario y Urbi. Esto significa que Cúbica tiene una mejor posición estratégica que sus competidores.
- A pesar de haber obtenido niveles moderados en amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre los ya existentes, la industria se muestra atractiva, en gran parte, por el crecimiento económico del país y el aumento la demanda de oficinas *prime* y locales comerciales.
- Las nuevas empresas que deseen incursionar en el sector deberán contar con un alto nivel de respaldo financiero, así como con un alto grado de conocimiento del mercado, que les permita competir con grupos ya consolidados.

¹³ La matriz de perfil competitivo ayuda a identificar y comparar con la empresa a los principales competidores, a través del análisis de sus fuerzas y debilidades, tomando en cuenta los principales factores internos como externos y asignándoles una ponderación en función a la importancia relativa para el éxito de la industria, y una calificación distinta a cada factor por empresa (adaptado de Fred David 2013).

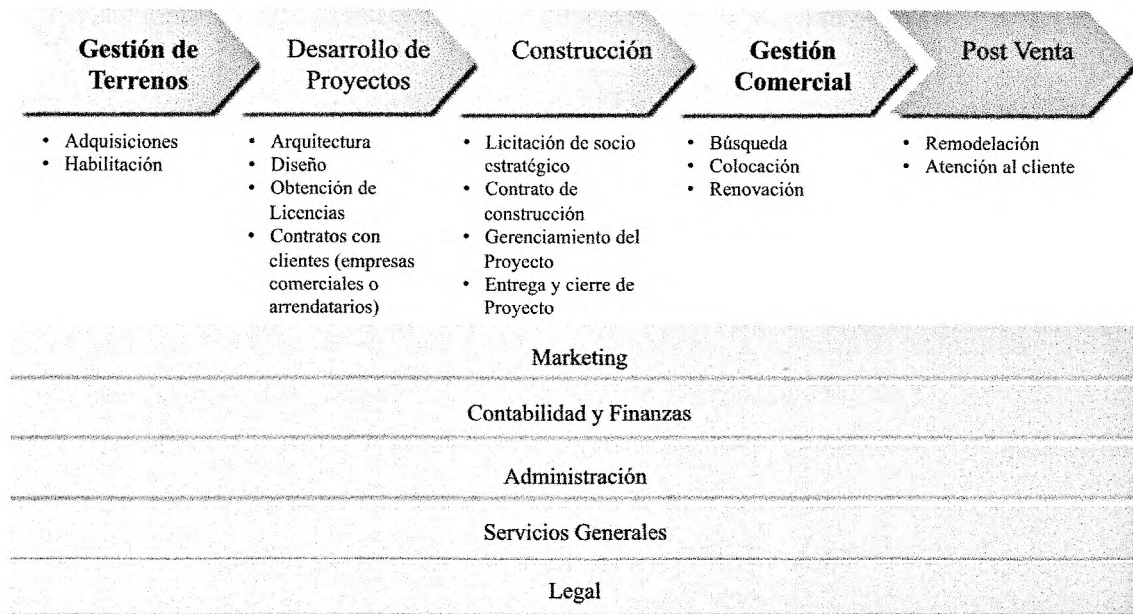
- Las estrategias de desarrollo y mantenimiento del negocio deben tener en cuenta la alta disponibilidad de oficinas *prime* proyectadas hasta el 2016, así como las nuevas oportunidades para el desarrollo del negocio de centros comerciales – *retail*.
- Un punto aparte es iniciar el estudio y desarrollo de *clusters*, teniendo en cuenta las posiciones estratégicas y edificaciones actualmente existentes en Sanhattan y San Borja respectivamente.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de la cadena de valor

Con la finalidad de identificar las áreas más relevantes y las que generan mayor valor a la empresa, se ha realizado, a través de la cadena de valor de Michael Porter y el análisis de las actividades primarias y de apoyo, la identificación de las actividades que son la fuente de la ventaja competitiva de Cúbica.

Gráfico 6. Cadena del valor – Cúbica



Fuente: Cadena de Valor Michael Porter- Elaboración propia, 2014.

1.1 Descripción y análisis de las actividades más importantes de la cadena del valor

1.1.1 Gestión de terrenos

- Adquisición: búsqueda y compra de nuevos inmuebles para oficinas o centros comerciales.
- Habilitación: proceso de gestión de licencias y permisos de acuerdo a la zonificación vigente para el predio, correcta inscripción en Registros Públicos y acceso a servicios públicos¹⁴.

Resultado final: cartera de terrenos habilitados para desarrollo de proyectos.

¹⁴ A través de la adquisición y habilitación se asegura la posición competitiva de la empresa.

1.1.2 Desarrollo de proyectos

- Creación del proyecto: se recibe los requerimientos de las gerencias comerciales (cartas de compromiso) para formar el proyecto en sus líneas generales.
- Presentación de anteproyecto: sustentación del plan de arquitectura y seguridad requerido por la municipalidad para su aprobación.
- Gerencia de proyecto: servicio subcontratado con un tercero, que en conjunto con todos los proyectistas requeridos por el proyecto (arquitectura, estructura, instalaciones, etc.), elaboran el proyecto final.
- Proyecto municipal: se presenta con la finalidad de obtener la licencia de construcción, que incluye trámites con la municipalidad, habilitación y saneamiento de terrenos.

Resultado final: Proyecto final y licencia de construcción. Desde esta etapa puede iniciarse la negociación y colocación de espacios.

1.1.3 Construcción

- Licitación de servicios: de acuerdo al tamaño de la obra y la experiencia de los proveedores, se decide en base al análisis costo/beneficio, a quién se adjudicará la obra.
- Construcción: actividad que puede ser antecedida por la de demolición, y comprende el desarrollo de la obra civil en sí (excavación, estructura, albañilería).
- Gerencia de proyecto: servicio subcontratado de seguimiento y supervisión al avance del proyecto.
- Entrega del proyecto: Se entrega el proyecto terminado a la(s) gerencia(s) de negocio (oficinas y centros comerciales) para el inicio de la implementación y/o entrega al arrendatario.

Resultado final: inmueble terminado.

1.1.4 Gestión comercial

- Instalación de locales: se lleva a cabo al ser entregado el inmueble terminado, sobre el que cada locatario implementa su oficina o local comercial de acuerdo a lo especificado en el contrato de arrendamiento.
- Negociación y colocación: se termina de establecer la renta mínima, precio por metro cuadrado, renta variables, gastos comunes por metro cuadrado y otros, en los contratos de arrendamiento.

- Renovación: a razón del vencimiento o la resolución anticipada de un contrato, se asegura continuar con el flujo de ingresos del inmueble.

Resultado final: colocación de espacios arrendables del inmueble.

1.1.5 Posventa

- Administración y supervisión de edificios de oficinas y locales comerciales: equipo destacado en cada inmueble que atiende tareas operativas que aseguran la continuidad y buena operación del mismo.
- Facturación: servicio centralizado de cobro de alquileres y reintegro de gastos a los locatarios.
- Cobranza: servicio que tiene a su cargo el seguimiento de las cuentas por cobrar relacionadas a contratos de alquiler.
- Trámites municipales: servicio que realiza la revisión y el pago de tributos, actualizaciones de usos, gestión de licencias y demás trámites relacionados a la operación de un inmueble.

Resultado final: flujo de ingresos y ratio de morosidad del inmueble.

1.2 Conclusiones

Cúbica posee amplio conocimiento del rubro inmobiliario, una buena cartera de clientes, un equipo de profesionales experimentados y la ventaja de tener dentro del Grupo Brescia a empresas como Arquitectónica y AESA Constructora, con las que genera importantes sinergias que suman a las ventajas competitivas sobre el resto de operadores del mercado.

Dentro de las actividades primarias, el área de gestión de terrenos es una de las principales fortalezas de la empresa y la que permite mantener ventajas competitivas en cuanto a ubicación y cartera de inmuebles. Así mismo, la empresa posee un gran conocimiento de desarrollo de proyectos y gestión comercial, siendo estas actividades las más relevantes, base de sus principales fortalezas y en las que la empresa deberá poner mayor énfasis dentro de su gestión. Dichas actividades son las que generan mayor valor y diferenciación a la empresa.

La principal debilidad que se identifica en el análisis de la cadena de valor es la dependencia por tercerización de servicios generales como: soporte de recursos humanos, tecnología y procesos

back office de pagos, tesorería, entre otros. El tenerlos fuera de la empresa genera mayores tiempos de respuesta y rapidez de reacción. Además, estas empresas también brindan soporte a otras compañías del grupo, por lo que los tiempos de atención se priorizan entre todas estas.

2. Análisis de las áreas funcionales

A continuación, se obtienen las fortalezas y debilidades por área funcional de Cúbica, siendo las principales aquellas marcadas con un asterisco (*), que serán base para la Matriz EFI y la Matriz VRIO, Fred David (2013).

Tabla 15. Análisis de áreas funcionales (Fortalezas y Debilidades)

	DEBILIDADES
GESTION DE TERRENOS	Alta concentración de conocimiento en poco personal (*). Inadecuada carga laboral por el incremento de proyectos en ejecución (*).
DESARROLLO DE PROYECTOS	Alta rotación de personal por el creciente incremento de la competencia (*). Inadecuada carga laboral por el incremento de proyectos en ejecución (*). Inadecuada carga laboral por nuevos contratos y proyectos en colocación (*).
GERENCIA COMERCIAL	Falta de procesos automatizados (*). Falta de consolidación del negocio retail en el mercado
ADMINISTRACION	Inadecuada carga laboral debido al creciente número de proyectos activos en los últimos años (*). Incompleta automatización de procesos para atender nuevos negocios (retail) (*).
LEGAL	Inadecuada carga laboral por nuevos proyectos e incremento de las renovaciones por contratos de corta duración (retail) (*). Falta de procesos automatizados (*).
MARKETING	Falta de posicionamiento de marca retail (La Rambla) (*).
INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	Alta rotación de personal a otros operadores tanto de oficinas como de locales comerciales (*). Falta de experiencia en gestión operativa para negocio retail
FINANZAS	Poca automatización y disponibilidad de la información (*). Información dispersa de años anteriores.
	FORTALEZAS
GESTION DE TERRENOS	Excelente ubicación de los inmuebles (*). Amplia cartera de inmuebles aptos para desarrollo de proyectos (*). Adecuada gestión de cartera y conocimiento del negocio inmobiliario (*).
DESARROLLO DE PROYECTOS	Amplio conocimiento del rubro inmobiliario (*). Buena ejecución de proyectos de oficinas y/o locales comerciales (*). Sólido respaldo del grupo Brescia, importantes sinergias con empresas del grupo relacionadas al negocio, beneficios económicos y mayor poder de negociación con instituciones financieras y proveedores de servicios (*).
GERENCIA COMERCIAL	Sólida cartera de clientes, fuertes relaciones con los principales brokers (*). Amplio conocimiento del medio y liderazgo en el rubro de oficinas (*). Posición consolidada de la empresa en el mercado de oficinas.
ADMINISTRACION	Oportuna gestión de ingresos por arrendamiento. (*). Buena gestión de cobranzas, con bajos ratios de morosidad ²⁷ (*). Fuerte relación con municipalidades, resolución de reclamos y generación de apertura al diálogo.
LEGAL	Buena capacidad de negociación con locatarios y proveedores (*). Rápida respuesta a necesidades de cambio o adaptación propias del negocio y operación de los inmuebles. Sostenido cumplimiento de objetivos comerciales al cierre y firma de contratos y convenios (*).
MARKETING	Adecuada gestión de campañas publicitarias y comerciales. Importante conocimiento de los clientes, asesoramiento adecuado con especialistas y consultoras reconocidas.
INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	Amplia experiencia en el negocio de oficinas (*). Buenas relaciones a largo plazo con principales proveedores de equipos y servicios para la operación de inmuebles. Equipo multidisciplinario con altos índices de cumplimiento de metas de control y seguimiento de incidencias (*).
FINANZAS	Bajo ratio de endeudamiento 18% ROE: 4% Cobertura de intereses: 3.8 veces Sostenido crecimiento del activo inmobiliario promedio 14%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Matriz EFI

Para el siguiente análisis solo se han considerado las fortalezas y debilidades más importantes.

Tabla 16. Matriz EFI

#	Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas				
1	Solidez y respaldo del Grupo Brescia	0.10	4	0.40
2	Amplio conocimiento del rubro inmobiliario	0.07	3	0.21
3	Equipo experimentado para desarrollo de proyectos	0.09	3	0.27
4	Gestión comercial y cartera de clientes	0.09	3	0.27
5	Ubicación estratégica de inmuebles	0.10	4	0.40
6	Gestión del portafolio inmobiliario	0.08	3	0.24
7	Gestión financiera, administrativa y legal	0.07	3	0.21
8	Gestión operativa de inmuebles	0.07	3	0.21
Debilidades				
1	Alta rotación de personal	0.09	1	0.09
2	Exceso de carga laboral por nuevos negocios y proyectos	0.08	1	0.08
3	Procesos no automatizados	0.08	2	0.16
4	Bajo posicionamiento de la marca retail (La Rambla)	0.08	2	0.16
TOTALES		1.00		2.70

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica Fred David – Elaboración propia, 2014.

El valor obtenido de 2,7 significa que Cúbica posee mayores fortalezas relevantes que debilidades. Sin embargo, debe contemplar dentro de su plan estratégico una adecuada gestión de recursos humanos y de procesos, dado el crecimiento tan rápido que viene experimentando.

4. Matriz VRIO

Se realiza con la finalidad de identificar la ventaja competitiva de Cúbica frente a sus competidores. Y se fundamenta en las fortalezas obtenidas del análisis de recursos y capacidades (anexo 7).

Tabla 17. Matriz VRIO

Recurso/Capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Excelente ubicación de recursos Inmobiliarios	Físico	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva sostenible
Adecuada gestión de cartera de inmuebles	Humano	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Amplio portafolio de inmuebles y terrenos	Físico	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva sostenible
Buena reputación de la empresa y del grupo empresarial	Reputación	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Gestión financiera disciplinada	Financiero	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Inmejorable disponibilidad de recursos financieros	Financiero	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Eficiente administración y mantenimiento de inmuebles	Humano	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Solidez de la cartera de clientes	Humano	Sí	No	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica Fred David – Elaboración propia, 2014.

El resultado es que la ventaja competitiva de Cúbica está constituida por recursos de tipo físico como su excelente ubicación y su amplio portafolio de inmuebles y terrenos.

5. Ventaja competitiva y estrategia genérica

5.1 Ventaja competitiva

Una de las ventajas es el amplio portafolio de recursos inmobiliarios, con excelente ubicación en zonas estratégicas consolidadas y en otras con alto potencial de desarrollo para nuevos proyectos.

Además, es preciso mencionar la alta disponibilidad de recursos financieros por parte del Grupo Brescia y la solidez de la cartera de clientes de Cúbica. Ambas ventajas competitivas temporales pueden ser trabajadas para convertirlas en ventajas competitivas sostenibles, por lo que se requiere una gestión financiera que asegure el mantenimiento del volumen de ingresos del grupo, así como un manejo adecuado de las relaciones comerciales con *brokers* y locatarios.

5.2 Estrategia genérica

De acuerdo con las ventajas competitivas mencionadas, se concluye que Cúbica debería utilizar una estrategia de enfoque basada en diferenciación.

La empresa debe buscar tener productos finales y servicios que se distingan fácilmente de la competencia por sus atributos, características, marca, calidad, servicio al cliente y entrega oportuna en las ubicaciones donde Cúbica posea terrenos y decida construir. Esto se suma a la ventaja que tiene la empresa de pertenecer al Grupo Brescia con un portafolio importante de terrenos ubicados en zonas estratégicas, lo cual es difícil de imitar por la competencia actual o por los posibles ingresantes.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

1.1 Visión actual

“Creemos que haciendo lo que nos gusta marcamos la diferencia”.

1.2 Misión actual

“Somos un equipo que contribuye a mejorar la calidad de vida, generando soluciones inmobiliarias eficientes y de alto estándar”.

1.3 Análisis de la visión de la empresa

Se considera que la visión actual de Cúbica es bastante genérica y poco clara, y no hace mención de la posición que quieren lograr en el sector inmobiliario¹⁵.

1.4 Análisis de la misión de la empresa

Se considera que la misión actual de la empresa Cúbica está bien formulada; sin embargo, falta agregar el componente de responsabilidad social y medio ambiente que es bastante importante para los negocios que opera la empresa, así como para los clientes y los empleados que contribuyen con los resultados del negocio.

1.5 Misión y visión

- Visión mejorada: buscar la posición de liderazgo, marcando la diferencia en cada una de las unidades de negocio que se maneja.
- Misión mejorada: brindar la mejor experiencia a los clientes, a través de una eficiente gestión inmobiliaria, con soluciones de altos estándares de calidad, tecnología y responsabilidad. De esta manera, se alcanzará los objetivos de los inversionistas y se contribuirá al desarrollo del país.

¹⁵ Según Fred David (2013), la visión debe indicar a los accionistas, empleados y clientes de la empresa hacia dónde van y qué quieren llegar a ser.

2. Valores corporativos

- Actuar de manera honesta, solidaria y transparente.
- Desarrollar relaciones sinceras, abiertas y respetuosas.
- Asumir todos los retos como propios.
- Hacer las cosas siempre mejor.
- Tener iniciativa para cuestionar y fomentar la discusión que permita tomar la mejor acción.

3. Responsabilidad social

Cúbica está comprometida con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social en sus edificaciones, principalmente en los edificios *prime*¹⁶.

4. Objetivo general

Mantener el liderazgo en el sector inmobiliario de oficinas *prime* en Lima y desarrollar el negocio de centros comerciales en Lima y provincias, duplicando el valor de la cartera de activos e incrementando ingreso operativo en el 21%¹⁷ en los próximos tres años.

5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se describen en la tabla 18.

Tabla 18. Objetivos estratégicos para Cúbica 2015-2017

Area / Negocio	Objetivos estratégicos	Metas		
		2015	2016	2017
Proyectos	Plan maestro implementación de dos clusters	Proyecto San Borja	Proyecto San Isidro	-
Oficinas	Incrementar 68 mil m2 en nuevos proyectos de oficinas	10 mil m2	40 mil m2	18 mil m2
	Ingreso de rentas acumulado por 94 millones de US\$.	25 millones de dólares	34 millones de dólares	36 millones de dólares
	Posicionamiento de la marca Cúbica (por m2 disponibles en el mercado)	Lider en alquiler de oficinas prime	Lider en alquiler de oficinas prime	Lider en alquiler de oficinas prime
Retail	Incrementar 150 mil m2 en nuevos proyectos de locales comerciales	50 mil m2	60 mil m2	40 mil m2
	Ingreso de rentas acumulado por 80 millones de dólares	21 millones de dólares	29 millones de dólares	30 millones de dólares
	Top 2 de la marca La Rambla en sus zonas de influencia.	Rambla San Borja	-	Rambla Brasil
Financieros	Incrementar el valor del portafolio	1,500 millones de dólares	1,800 millones de dólares	2,100 millones de dólares
	Ebitda	17 millones de dólares	24 millones de dólares	22 millones de dólares

Fuente: Elaboración propia, 2014. *Para el cálculo del aumento del valor del portafolio se tomará en cuenta los resultados obtenidos desde el periodo 2014 que ascienden a US\$1.3MM.

¹⁶ Hoy en día sus edificios *prime* cuentan con certificación LEED (liderazgo en energía y diseño ambiental), la cual mide el uso eficiente de la energía, el agua, la correcta utilización de materiales, el manejo de desechos en la construcción y la calidad del ambiente interior en los espacios habitables.

¹⁷ Se realiza la proyección sobre el ingreso total registrado en 2014: 51.12 millones de dólares.

Capítulo V. Generación y selección de estrategias

1. Matriz FODA

Sobre la base de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes identificadas en el análisis interno y externo respectivamente (ver tablas 7 y 16), se han determinado las siguientes estrategias.

Tabla 19. Estrategias obtenidas de la matriz FODA

A continuación se detallaran las estrategias de crecimiento de Cúbica para los próximos tres años.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de producto /mercado: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios en Lima y Provincias para satisfacer el incremento en la demanda (F2, F3,O1,O4,O5). ▶ Desarrollar proyectos que impacten positivamente en el desarrollo vial y ambiental de la ciudad.(F5,F6, O6). - Integración hacia atrás: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mantener y fortalecer las relaciones con los principales broker inmobiliarios (F4, O1,O2). - Penetración de mercado: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Identificar y anticiparse a las nuevas necesidades de los clientes ofreciendo atributos diferenciales en cada uno de los servicios que brinda la empresa (F2, O2, O7) ▶ Campañas agresivas de pull para retail (F2,F4,O3) - Desarrollo de producto: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aprovechar las mejoras en infraestructura que impacten a los inmuebles del grupo. (F5, F6,O8,O9). 	<ul style="list-style-type: none"> - Penetración de mercado y Desarrollo de Producto: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollar un plan de carrera y retención para el pull de talentos de la empresa.(D1,D2,O2,O3). ▶ Optimización de procesos para enfocarse en necesidades claves del la empresa (D3,O5,O5,O8). ▶ Realizar campañas de marca para La Rambla en ATL y BTL. (D4,O4). ▶ Invertir en tecnología y mejoras de procesos para anteponerse a las nuevas necesidades del mercado. (D3, O6, O7)
<ul style="list-style-type: none"> - Penetración de mercado: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aprovechar la consolidada cartera de clientes para generar contratos y renovaciones a largo plazo (F4,F5,A1,A2) - Desarrollo de mercado y producto: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollar proyectos aprovechando el amplio portafolio de terrenos y la buena ubicación. (F5,A3) - Integración vertical: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollo de un plan de continuo acercamiento con las municipalidades. (F1,F2,F3,A4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Penetración de mercado: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Enfocar a las posiciones ejecutivas clave en mitigar el posible efecto de las amenazas latentes en el sector. (D1,D2,D3,A1,A2,A3).

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica Fred David – Elaboración propia, 2014.

De las estrategias identificadas, la empresa debe enfocarse en aquellas que generen mayor impacto en el cumplimiento de sus objetivos (ver anexo 8).

2. Matriz PEYEA

El siguiente análisis permite identificar la posición estratégica general de Cúbica, para lo cual se ha considerado los factores relevantes (ver anexo 9).

Por lo demostrado en la matriz, es posible concluir que Cúbica tiene un perfil agresivo, lo que le permite utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. En base a este análisis, se identifica las estrategias de producto-mercado que debe seguir la empresa: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Por lo demostrado en la Matriz BCG (ver anexo 10), para el negocio de oficinas *prime* existen mejores oportunidades a largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad. Para mantener esta fortaleza se debe invertir sustancialmente en esta división de negocio, buscando mantener su posición dominante. Las estrategias a aplicar serán: integración directa, hacia atrás y horizontal, penetración de mercado y desarrollo de mercado.

Por otro lado, la división para el negocio de centros comerciales se ha ubicado como interrogante, por lo que se advierte que tiene una baja participación de mercado en una industria de alto crecimiento, con altas necesidades de efectivo para inversión. Las estrategias a aplicar serán: penetración de mercado y desarrollo de mercado.

4. Matriz interna externa

Tomando como base los resultados obtenidos de la Matriz EFE (3,31) y la Matriz EFI (2,81), es posible situar a Cúbica en el cuadrante II (ver anexo 11). Así, se concluye que tiene una posición interna promedio y una posición fuerte en su industria. Por lo tanto, se recomienda adoptar una estrategia intensiva de penetración de mercado y desarrollo de mercados.

5. Matriz de la gran estrategia

El crecimiento esperado en el sector inmobiliario, junto con la fuerte posición competitiva de Cúbica, la ubican en el primer cuadrante de la matriz de la gran estrategia (ver anexo 12), la cual coloca a Cúbica bajo una posición estratégica excelente. De acuerdo con el recuadro de la perspectiva del medio ambiente de Fred David (2013), las empresas situadas en este cuadrante suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del medio ambiente.

En los siguientes años la empresa debe aprovechar su ventaja competitiva en la consecución de sus objetivos, incrementando el valor de sus inmuebles y el retorno de la inversión de los accionistas.

6. Selección de las estrategias a utilizar por Cúbica

Desarrollo de mercado

- Desarrollo de Centros Comerciales La Rambla en provincias y para otros segmentos de mercado.

Penetración de mercado

Centros comerciales:

- Estrategias de ATL y BTL para posicionar a los Centros Comerciales La Rambla y lograr atraer más tráfico.
- Marketing relacional con los clientes.
- Alianzas estratégicas con empresas del sistema financiero, periódicos, revistas y tecnología.

Oficinas:

- Alianzas con *brokers*.

Desarrollo de productos

- Alquiler de terrenos para negocio industrial.
- Alquiler de terrenos para empresas.

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social

En este capítulo se desarrollan los planes funcionales propuestos para las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, y también el plan de responsabilidad social empresarial. Así mismo, se realiza la evaluación financiera de dichos planes.

1. Plan funcional de Marketing

Actualmente, Cúbica es reconocida en el mercado de arrendamiento de oficinas, por lo que será desarrollada como marca para este sector.

Según la información obtenida en las entrevistas realizadas a la alta Gerencia de la empresa Cúbica. (Ver anexo 13). La Rambla es una marca que existe desde el 2013 para el mercado de centros comerciales. Hasta la fecha no se ha realizado un lanzamiento oficial de la misma, debido a que los objetivos de la empresa para los años 2013-2014 fueron únicamente comerciales y de colocación. Sin embargo, hoy es necesario lograr reconocimiento y posicionamiento para ambas marcas, así como su distinción en el segmento de mercado correspondiente.

1.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos propuestos para el período 2015-2017 son los siguientes:

1.1.1 Objetivo general

- Mantener a Cúbica como marca líder de oficinas *prime* en Lima al 2017 (área total arrendable).
- Posicionar a La Rambla dentro del top 2 en recordación en su zona de influencia al 2017.

1.1.2 Objetivos específicos

Tabla 20. Objetivos de Marketing 2015-2017

Objetivo de Marketing	2015	2016	2017
Desarrollar el plan estratégico de comunicación, imagen y medios para las marcas La Rambla y Cúbica por separado	Desarrollo y Lanzamiento	Mantenimiento	Mantenimiento
Desarrollar la página web, redes sociales y aplicativos móviles para Cubica y La Rambla	Desarrollo y Lanzamiento	Mantenimiento	Mantenimiento
Desarrollar el plan de publicidad y ventas para centros comerciales	Desarrollo e implementación	Desarrollo e implementación	Desarrollo e implementación
Desarrollar un programa de lealtad para la marca La Rambla	Desarrollo y Lanzamiento	Mantenimiento	Mantenimiento
Eventos de lanzamiento para Centros Comerciales	Rambla Brasil	Rambla La molina	Rambla Huánuco Rambla Juliaca
Eventos de lanzamiento para Edificios	28 de Julio	V. A. Belaunde Pardo y Aliaga	Torre 3 San Borja

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1.2 Actividades para cada objetivo

1.2.1 Para la marca Cúbica

Desarrollar e implementar el Plan estratégico de comunicación, imagen y medios.

Definir y desarrollar la campaña de medios y el plan de comunicación digital.

Eventos de lanzamiento edificios.

- a. Relaciones publicas con *brokers* y principales *stake holders*.
- b. Implementar el Club Cúbica, donde el personal de los locatarios puedan acceder a los siguientes beneficios a través de su tarjeta de ingreso.
 - Deportivos: Coordinación de olimpiadas anuales y actividades deportivas entre semanas.
 - Académicos: Descuentos en instituciones educativas para cursos o seminarios.
- c. Beneficios en centros comerciales (La Rambla):
 - Descuentos en estacionamiento, establecimientos y acceso a promociones especiales.
 - Presentes en fechas especiales: Día de la Madre, Día del Padre, Navidad, etc.

1.2.2 Para la marca La Rambla

Plan estratégico de comunicación, imagen y medios.

- a. Identificar los atributos relevantes de la marca y definir e implementar el plan de desarrollo para Lima y provincias.
- b. Participación en premios de reconocimiento de marca y actividades de mercadeo que incluyan responsabilidad social empresarial.
- c. Desarrollo de plan de medios para prensa y espacios públicos.

Plan de medios electrónicos: páginas web, redes sociales y aplicativos móviles.

- a. Desarrollo de plan de publicidad viral en redes.
- b. Desarrollar y difundir la página web y los aplicativos móviles.
- c. Desarrollar campaña de medios y plan de comunicación.
- d. Desarrollar plan de campañas diferenciadas y exclusivas para redes sociales.

Plan de publicidad y ventas para centros comerciales.

- a. Desarrollar e implementar el plan de publicidad y ventas para Lima y provincias con estrategias ATL y BTL para posicionar la marca en cada zona de influencia, con campañas definidas para fechas relevantes como navidad, fiestas patrias, entre otros, en todos los centros comerciales (San Borja, Brasil y La Molina en Lima y Huánuco y Juliaca en provincias).

Desarrollar un programa de lealtad para La Rambla.

- a. Marketing relacional con los clientes: desarrollar un CRM que permita conocer y tener estrategias personalizadas para los clientes finales de La Rambla.
- b. Alianzas estratégicas con empresas del sistema financiero, periódicos, revistas y tecnología: desarrollar alianzas con empresas del grupo y además tener campañas especiales para los tarjetahabientes del BBVA Continental, con beneficios especiales como descuentos y acumulación de puntos por compras en el centro comercial.
- c. Desarrollar una tarjeta de crédito de La Rambla con beneficios especiales como descuentos, puntos, servicios adicionales como *valet parking*, sorteos, entre otros.
- d. APP con todas las promociones vigentes de cada operador en La Rambla.

Eventos de lanzamiento para cada Centro Comercial La Rambla.

- a. Contratar empresas especializadas para la realización del evento.
- b. Plan de comunicación del evento de lanzamiento.

1.3 Acciones estratégicas de marketing para toda la empresa

El área de Marketing debe realizar las siguientes acciones en los próximos tres años.

1.3.1 Servicio

El servicio de arrendamiento que ofrece Cúbica, tanto para los operadores de centros comerciales como para los locatarios de oficinas, incluye –además de la excelencia en atención– una serie de servicios complementarios como administración y gestión de presupuesto operativo, limpieza, seguridad, recepción y mantenimiento.

Para centros comerciales:

- a. Desarrollar un canal virtual de información comercial para los operadores, que les brinde información relevante como: evolución de las ventas, sistema de pagos, comunicados, facturación, entre otros, considerando que cada usuario cuente con los perfiles y seguridad para el manejo de información adecuado.
- b. Desarrollar una web comercial, aplicaciones móviles y gestión de redes sociales para los clientes finales, con información de las tiendas del centro comercial: horarios, campañas y demás datos relevantes.
- c. Página de Facebook y Twitter: actualizar la página existente, aumentar el número de seguidores a través de campañas virales. Incluir aperturas de nuevas tiendas y promociones especiales.

Para oficinas *prime*:

- a. Desarrollo de una página web para Cúbica donde se promocionen los proyectos, niveles de avance, disponibilidad, precios, inmuebles operativos, principales locatarios y demás información relevante para los locatarios.
- b. Desarrollar un canal virtual de información comercial para los locatarios, que les brinde información relevante como: sistema de pagos, comunicados, facturación, entre otros, considerando que cada usuario cuente con los perfiles y seguridad para el manejo de información adecuado.

1.3.2 Precio

Para centros comerciales:

De acuerdo a lo indicado por Colliers (2014), La Rambla San Borja pertenece a la categoría de centros comerciales comunitarios y el precio por metro cuadrado que se cobra en este tipo de

categoría es de 42 dólares de alquiler y 8 dólares de mantenimiento por metro cuadrado. Se espera que los siguientes proyectos de centros comerciales en Lima (Brasil y La Molina) estén dentro de la misma categoría.

Los ingresos que reciben son los siguientes:

- a. Renta mínima: 42 dólares por metro cuadrado, según Colliers (2014).
- b. Renta variable: calculado como un porcentaje del volumen de ventas mensual.
- c. Pie de ingreso: monto calculado en base a la renta mensual.
- d. Comisión de administración: 10% del total de los gastos comunes.

Para oficinas *prime*:

El precio establecido para las oficinas *prime* es de 25 dólares por metro cuadrado, precio estándar de acuerdo al mercado en base a calificaciones por el tipo de infraestructura, el tamaño del inmueble, acabados, zona de ubicación, entre otros.

Los ingresos que recibe el segmento de oficinas son los siguientes:

- a. Renta mínima oficinas *prime*: 25 dólares por metro cuadrado.
- b. Renta mínima oficinas B: entre 18 y 22 dólares por metro cuadrado.
- c. Comisión de administración: 10% del total de los gastos comunes.

En el presente plan se buscará incrementar la renta variable del *retail* y mantener el nivel de vacancia por debajo del promedio del mercado.

1.3.3 Plaza

En el anexo 14 se muestran las principales zonas de negocios, centros comerciales y oficinas en las que se puede identificar las propiedades administradas y futuros proyectos de Cúbica.

Para determinar la ubicación de sus proyectos comerciales, Cúbica toma en cuenta diversos factores como ubicación geográfica, zonas de acceso, tamaño de terreno y entorno.

1.3.4 Promoción

Publicidad:

- a. Oficinas *prime*: se deberán utilizar revistas y páginas web especializadas en el rubro inmobiliario y del medio empresarial local.
- b. Centros comerciales: la publicidad se deberá realizar tanto en ATL y BTL, con campañas bianuales, con el objetivo de posicionar la marca y generar tráfico a cada centro comercial.

El resto del año se trabajarán campañas solo de BTL en el centro comercial, por el Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, *Shopping Day* y Navidad.

Relaciones públicas: se desarrollarán eventos con contactos claves de las municipalidades, Cámara Peruana de la Construcción, Cámara de Comercio y *brokers* para presentar proyectos, desarrollos y lanzamientos.

Promoción de ventas: para centros comerciales: sorteos, campañas especiales, día del comprador, descuentos especiales, cierrapuertas, entre otras actividades.

1.3.5 Personas

- a. Cúbica utiliza servicios tercerizados con empresas especializadas, las cuales deben estar homologadas por una empresa certificadora reconocida.
- b. Se deben desarrollar procesos y protocolos de atención al cliente final en cada punto de contacto: recepción, personal de seguridad, *call center* y demás puntos de contacto.
- c. Se deberá desarrollar un uniforme estándar para todo el personal en el centro comercial.

1.3.6 Procesos

Se deberá establecer un proceso de atención al cliente y de solicitudes de información, tanto para centros comerciales como para oficinas, con el objetivo de uniformizar la misma, el tono del mensaje y controlar cada punto de contacto que se tenga con el cliente y consumidor final.

Se deberá establecer un procedimiento integral de soporte para inicio de operaciones de inmuebles, el cual brinde información oportuna, establezca canales de comunicación adecuados y garantice la excelente experiencia inicial del cliente.

1.3.7 Entorno físico

Todos los edificios de oficinas y centros comerciales de Cúbica se caracterizan por la comodidad, confort, amplitud y diseño que garantizan una buena experiencia al locatario, operador comercial, visitante o cliente.

- a. Vista: espacio visual, decoración, mobiliario y uniformes bajo un mismo concepto..
- b. Aroma: uso de productos que contengan aromas agradables de frescura y limpieza.
- c. Sonido: música ambiental agradable solo para centros comerciales.

d. Temperatura: los edificios de oficinas cuentan con aire acondicionado incluso en áreas comunes, y los centros comerciales pueden tener aire acondicionado y/o muy buena ventilación.

1.4 Segmentación

1.4.1 Segmentación geográfica

Para centros comerciales:

Con el propósito de implementar la estrategia de penetración y desarrollo de mercado de marca, La Rambla incursionará inicialmente en Huánuco, Juliaca, ya que estas provincias tienen un potencial importante para el desarrollo del negocio. Por otro lado, se buscará oportunidades (terrenos) en las zonas periféricas de Lima.

Para oficinas *prime*:

El mercado se concentrará principalmente en San Isidro, Miraflores y San Borja.

1.4.2 Segmentación demográfica

Para centros comerciales:

Operadores consolidados y reconocidos comercial y financieramente en Lima y provincias, que cuenten con apertura a la negociación y con un proyecto atractivo de implementación.

La comunicación y estrategia de la marca La Rambla se dirige a los segmentos A y B.

Para oficinas *prime*:

Empresas transnacionales, regionales y locales consolidadas, en busca de relaciones de largo plazo con un solo arrendador.

1.4.3 Segmentación conductual

Para centros comerciales:

Operadores exigentes que buscan un espacio comercial atractivo, de alto tráfico, con rutas de acceso y ubicación preferencial y estratégica en el centro comercial.

Para oficinas *prime*:

Locatarios altamente exigentes en servicio y calidad de las instalaciones y equipos, tanto para sus colaboradores como para sus visitantes.

1.4.4 Segmentación psicográfica

Para centros comerciales:

La cultura de compra se está desarrollando sostenidamente en el Perú, viéndose en los últimos años un incremento en la capacidad de compra¹⁸.

Tomando en cuenta los estilos de segmentación de Arellano (2014), los clientes que visitan La Rambla San Borja pueden ser segmentados en dos tipos: afortunados y modernos¹⁹.

Para oficinas *prime*:

El mercado se ha desarrollado gracias a la estabilidad financiera del Perú, lo que atrae a nuevas empresas extranjeras e incentiva el crecimiento de las locales, quienes buscan instalaciones acordes a su buen nivel y desempeño.

1.5 Estrategia de marca

Para centros comerciales y oficinas *prime*:

- a. Estrategia de marcas múltiples: cada unidad de negocio tendrá su marca propia, para el caso de centros comerciales se denominarán La Rambla y para el caso de oficinas *prime*, Cúbica.
- b. Se deberá crear una nueva marca con la que se manejará el alquiler de terrenos para usos industriales, para diferenciarla de las existentes.
- c. Para el caso de centros comerciales y oficinas *prime*, se contará con una estrategia de extensión de línea. Al 2017 se espera incrementar en 68 mil metros cuadrados en nuevos proyectos de oficina y 150 mil metros cuadrados en nuevos locales comerciales.

1.6 Estrategia de posicionamiento de marca

Cada una de las distintas marcas de Cúbica debe poseer una estrategia de posicionamiento diferente de acuerdo al segmento de mercado al que se dirige.

¹⁸ El promedio de gasto de los limeños ha aumentado de S/. 52 a S/. 116 en los últimos quince años, desde 1997 hasta el 2012. Como resultado, hoy en día se tienen nuevos hábitos de compra y cada vez más operadores *retail*.

¹⁹ Afortunados: hombres y mujeres de mediana edad, poseen los ingresos más altos. Pertenecen a los NSE A, B y C. Son los primeros adoptantes de nuevos productos y servicios. Modernos: mujeres de carácter pujante y trabajador, con un modo de pensar y actuar más moderno. Poseen gran interés en su apariencia, buscadoras de la legitimidad social, buscan marcas como símbolo de social y de calidad.

1.7 Postura competitiva

Centros comerciales: para La Rambla, la empresa asumirá la posición de retador y la estrategia planteada es de ataque por los flancos.

Oficinas *prime*: Cúbica es líder en arrendamiento de espacios para oficinas *prime* en Lima, por ello su estrategia será defender su participación de mercado.

1.8 Presupuesto de Marketing

A continuación, se presenta el resumen del presupuesto de las actividades planteadas para el plan de marketing, las cuales se encuentran detalladas en el anexo 15.

Tabla 21. Resumen presupuesto de Marketing 2015-2017 (en miles de soles)

	2015	2016	2017
Desarrollo de marca - La Rambla	2,230	2,200	2,220
Desarrollo de marca - Cúbica	385	470	355
Total	2,615	2,670	2,575

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Plan funcional de Operaciones

El plan de operaciones propuesto incluye las actividades comerciales de arrendamiento, así como las actividades operativas de los inmuebles.

La gestión comercial y operativa de Cúbica abarca los dos mercados en que se desenvuelve: oficinas y centros comerciales. Se busca una eficiente gestión en colocación, administración de los inmuebles y las relaciones con los arrendatarios.

2.1 Objetivos de Operaciones

Los objetivos propuestos para el período 2015-2017 son los siguientes.

2.1.1 Objetivo general

- Desarrollar nuevos proyectos de oficinas, centros comerciales y mixtos, que incrementen la posición en el mercado de la empresa.
- Incrementar el ingreso por arrendamiento y utilidad neta en oficinas y centros comerciales.

2.1.2 Objetivos específicos

Tabla 22. Objetivos de Operaciones 2015-2017

Objetivos de Operaciones	2015	2016	2017
Desarrollo plan maestro de Clúster	Proyecto San Borja	Proyecto San Isidro	-
Incrementar 68 mil m2 en nuevos proyectos de oficinas	10 mil m2	40 mil m2	18 mil m2
Incrementar 150 mil m2 en nuevos proyectos de Centros comerciales	50 mil m2	60 mil m2	40 mil m2
Ingreso de rentas acumuladas por 94 millones de dólares en oficinas.	25 millones de dólares	34 millones de dólares	36 millones de dólares
Ingreso de rentas acumuladas por 80 millones de dólares en centros comerciales.	21 millones de dólares	29 millones de dólares	30 millones de dólares
Automatización de procesos y desarrollo de implementación de nuevas funcionalidades requeridas para el negocio	Implementación de procesos core del negocio y desarrollo de nuevas funcionalidades en el sistema	Mejora continua de procesos	Mejora continua de procesos

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.2 Actividades para cada objetivo

- Desarrollo de proyectos de *clusters*: desarrollar el plan maestro para la implementación de *clusters* inmobiliarios en las zonas de San Borja y San Isidro, sobre los terrenos e inmuebles del Grupo Brescia, con edificios de oficinas *prime* y centros comerciales.
- Incrementar 68 mil metros cuadrados en nuevos proyectos de oficinas y 150 mil metros cuadrados en nuevos proyectos de centros comerciales según la tabla 22.
- Ingreso de rentas acumulado por 80 millones de dólares en oficinas y de 60 millones de dólares en centros comerciales: gestión comercial con locatarios desde el planteamiento inicial de nuevos proyectos, la cual asegure la colocación del 100% de espacios de oficinas del edificio y/o locales comerciales, cumpliendo con la meta de ingresos establecida por cada proyecto y garantizando la calidad de locatarios y operadores. Gestión comercial con locatarios y operadores para renovación oportuna de contratos de alquiler.

2.3 Posventa

- Establecer políticas, protocolos y estándares de recepción de obra con la gerencia de proyectos, que garanticen la calidad y completitud de cada local comercial y oficina para su arrendamiento.
- Supervisar y soportar las actividades de implementación de oficinas y locales comerciales, coordinar con locatarios y proveedores, y dar seguimiento a fechas establecidas para el inicio de las operaciones.
- Elaborar e implementar un plan integral de administración de inmuebles, tomando en cuenta los estándares del mercado y contratando empresas consultoras expertas en el tema.

- Elaborar e implementar un protocolo y política de continuidad operativa en inmuebles, que incluya comunicación oportuna con locatarios y coordinación con proveedores involucrados.
- Controlar eficientemente el presupuesto de operaciones de cada inmueble, gestionar proactivamente las actividades de mantenimiento y coordinación con locatarios involucrados.
- Asegurar el flujo de “reintegro de gastos”²⁰ asumidos por Cúbica para los siguientes conceptos: gasto común²¹, impuestos municipales²² y reintegro de publicidad²³.
- Gestionar la facturación y cobranza oportuna de los gastos anteriormente mencionados, manteniendo ratios de facturación del 100% y morosidad mayor a 30 días no mayor a 15%.

2.4 Atención al cliente

- Implementar un protocolo de atención al cliente para requerimientos de infraestructura, mantenimiento, facturación, cobranzas y gestión comercial con locatarios de oficinas y operadores de locales comerciales.
- Garantizar el buen estado de las instalaciones para ofrecer una excelente experiencia a locatarios y visitantes en oficinas, y para operadores y clientes finales en centros comerciales.
- Establecer un plan de visitas/reuniones con locatarios, buscando mantener y mejorar las relaciones comerciales y operativas con los mismos.
- Asegurar la excelencia en experiencia para los usuarios y visitantes de oficinas, elaborar encuestas para identificar los atributos relevantes y establecer planes de acción.

2.5 Administración

- Desarrollar estrategias de negociación integral de adquisición de bienes y servicios, buscando beneficios de economías de escala y estandarización para todos los inmuebles.
- Establecer acuerdos de servicio, planes de contingencia y penalidades para todos los servicios contratados o tercerizados.

²⁰ El reintegro de gastos se refiere al traslado de todos los gastos asumidos por la empresa hacia los locatarios en base a una razón de distribución determinada.

²¹ Referido al gasto común y gasto de cada local.

²² Referido a la asignación directa de los servicios municipales asignados a cada local comercial.

²³ Referido al cobro por fondo de publicidad para los operadores de locales comerciales.

- Garantizar la realización completa de la política de compras de Cúbica, así como del proceso de evaluación y calificación de proveedores, y mantener actualizado el listado general de proveedores contratados y la bitácora de incidencias para cada uno.

2.6 Procesos

- Mapeo de procesos principales: desarrollo y construcción, y arrendamiento de oficinas y locales comerciales (ver anexo 4).
- Desarrollar e implantar al cierre del 2015 las nuevas funcionalidades requeridas en el negocio en el sistema (SAP).

Tabla 23. Estado actual y propuesta de mejoras en procesos

	Hoy	Mejoras a Implementar
División del negocio en oficinas, centros comerciales y otros (Industrial)	Sistema maneja solo una línea de negocio	Desarrollar las tres líneas del negocio existentes en el sistema: Oficinas, centros comerciales y otros (Industrial)
Gestión y control del presupuesto de inversión (CAPEX) y operación (OPEX) en el sistema	Manual	Desarrollo e implementación del control integral del presupuesto dentro del sistema.
Redistribución de gastos automática con drivers definidos y mantenidos dentro del sistema	Manual y semi automática	Creación de estructuras de gastos para cada inmueble y distribución automática con parámetros definidos.
Reporteria	Semi automática y sin estados financieros	Generación automática de estados financieros por inmobiliaria, inmueble y línea de negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.7 Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones muestra el total de los gastos por línea de negocios, los cuales se incrementan anualmente de acuerdo al inicio de operaciones de los nuevos proyectos, detalle que se muestra en el anexo 2.

Se consideran dos rubros principales: gastos distribuibles y no distribuibles²⁴. Es regla de cada empresa del rubro definir y clasificar los gastos en uno de los dos grupos, teniendo en cuenta su impacto en la cuota de mantenimiento mensual, siendo este un factor de negociación importante.

²⁴ Gastos asumidos por la inmobiliaria que no son trasladados a sus arrendatarios.

Tabla 24. Presupuesto operativo total 2015-2017 (en miles de soles)

CENTROS COMERCIALES	2015	2016	2017
No Distribuibles	517	705	838
Distribuibles	2,916	3,987	4,742
Total general	3,433	4,693	5,580

OFICINAS	2015	2016	2017
No Distribuibles	372	475	541
Distribuibles	1,535	1,860	1,996
Total general	1,907	2,336	2,537

PRESUPUESTO OPERATIVO TOTAL	2015	2016	2017
No Distribuibles	889	1,181	1,379
Distribuibles	4,450	5,848	6,738
Total general	5,340	7,029	8,117

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El detalle de la composición del gasto distribuible y no distribuible se muestra en el anexo 16.

3. Plan funcional de Recursos Humanos

Cúbica opera en el mercado desde el año 2009. Dada la reducida cantidad de colaboradores que tuvo en sus inicios, se optó por tercerizar el área de Recursos Humanos²⁵. Al inicio, esta estrategia fue suficiente para gestionar el recurso humano de Cúbica; sin embargo, hoy la empresa tiene en planilla a más de cien colaboradores. Esto, sumado al crecimiento esperado para los próximos años, hace necesario contar con un área de Recursos Humanos propia que se encargue de todas las actividades de la empresa.

3.1 Objetivos de Recursos Humanos

Los objetivos propuestos para el período 2015-2017 son los siguientes:

3.1.1 Objetivo general

Incrementar la productividad laboral y generar valor a los accionistas.

²⁵ La empresa Centria actualmente brinda servicios de gestión de Recursos Humanos tanto a Cúbica como a otras empresas del grupo.

3.1.2 Objetivos específicos

Tabla 25. Objetivos específicos

Objetivos de Recursos Humanos	2015	2016	2017
Identificar las competencias y capacidades por perfil que permitan asegurar la correcta selección del personal.	100% de puestos	Actualizar competencias	Actualizar competencias
Mejorar el Clima Laboral.	Satisfacción general mayor al 70%	Satisfacción general mayor al 75%	Satisfacción general mayor al 80%
Transmitir la cultura organizacional a todos los empleados a través de diversas acciones y actividades .	Plan de actividades	Plan de actividades	Plan de actividades

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.2 Actividades para cada objetivo

3.2.1 Identificar las competencias y capacidades por perfil

- a. Determinar las necesidades de personal actual y para los próximos tres años, tanto para oficina, como para los próximos proyectos.
- b. Determinar las competencias genéricas y específicas requeridas por cada perfil, para las posiciones actuales y futuras.
- c. Realizar el análisis de todos los puestos dentro de la empresa.
- d. Redistribuir de la carga laboral y actualizar la medición de la capacidad instalada de cada área en la empresa.
- e. Desarrollar un plan de reclutamiento y selección en base al plan de competencias.
- f. Crear una política de reclutamiento, en la que se dé prioridad a promover al personal interno versus la contratación de personal externo. Se deberá crear un mapa de reemplazo, y en base a este ir capacitando al personal que podrá asumir los nuevos puestos.

3.2.2 Mejorar el clima laboral

- a. Eventos: realizar eventos con el personal por fechas especiales como el aniversario de la empresa, día del trabajador, Navidad, día de integración de la empresa y olimpiadas Cúbica.
- b. Beneficios a colaboradores:

- Se otorgará una libreta anualmente a cada colaborador con descuentos en diversos restaurantes, descuentos en tiendas, días libres, tardes libres, entre otros, para que el empleado pueda utilizarlos con la aprobación de su jefe inmediato durante todo el año.
 - Adelanto de gratificación y sueldo.
 - Préstamos personales con baja tasa de interés del BBVA Continental.
 - Seguro de vida: el pago de la prima será íntegramente asumido por la empresa.
 - Descuentos con escuelas de postgrado.
 - Horarios flexibles y viernes casuales.
- c. Evaluación: para evaluar el clima laboral en la empresa se aplicará una encuesta de opinión anónima, se desarrollarán focus groups con grupos representativos de empleados y se creará un comité de clima organizacional con representantes de cada área²⁶.

3.2.3 Reforzar el proceso de evaluación de desempeño

Para la evaluación de desempeño se considerará una evaluación 360 grados, en la cual se tomarán en cuenta las opiniones del jefe directo, compañeros, subordinados, y clientes externos e internos. De esta manera, se obtendrá un resultado integral sobre el desempeño del colaborador.

De acuerdo con el resultado obtenido en la evaluación, se ubicará al trabajador en uno de los cuatro niveles detallados en el anexo 17.

El colaborador catalogado en el cuadrante de seguidores representa el personal con bajo desempeño, la empresa tendrá que monitorear y evaluar constantemente su desempeño y dependiendo de las mejoras se evaluará la continuidad del colaborador en la empresa.

3.2.4 Implementar un plan de desarrollo de línea de carrera

- a. En base a evaluaciones de las habilidades y competencias del puesto, se determinarán las necesidades de capacitación para el personal de la empresa.
- b. Así mismo, se tomará en cuenta la pirámide de niveles de desempeño para otorgar becas para estudios de postgrado, préstamos, capacitaciones internas y externas, entre otros.

²⁶ Se abordará temas como: estructura organizacional, recompensa al trabajo, riesgo y toma de decisiones, calidez en las relaciones, apoyo de jefaturas y supervisores, capacitación y desarrollo, comunicación organizacional, entre otros.

- c. Después de cada capacitación se realizará una encuesta a los participantes a fin de conocer sus apreciaciones del taller o curso dictado.

3.2.5 Remuneración: remuneración fija y variable

- a. Estandarizar puestos y salarios.
- b. Revisar los sueldos de la competencia y de otras empresas del sector.
- c. Establecer en función a la estructura de la organización un esquema de remuneración de acuerdo a bandas salariales.
- d. Implementar un plan de incentivos y recompensas: definir un sistema de bonificación de acuerdo al porcentaje de consecución de los objetivos.

3.2.6 Transmitir la cultura organizacional a todos los empleados

- a. Retransmitir los valores de la empresa en los diversos eventos y a través de comunicaciones recurrentes, en correo y paneles internos.
- b. Todos los meses se tomará uno de los valores de Cúbica y se realizarán diversas actividades que permitan poner en práctica dicho valor.
- c. Kit de bienvenida y plan de inducción a los nuevos colaboradores.

3.3 Presupuesto de Recursos Humanos

A continuación, se presenta el resumen del presupuesto de las actividades planteadas para el plan de Recursos Humanos, las cuales se encuentran detalladas en el anexo 18.

Tabla 26. Presupuesto del área de Recursos Humanos 2015-2017 (en miles de soles)

Remuneración área de RRHH	667	677	870
Selección de personal	150	180	216
Eventos	500	600	720
Beneficios	370	424	489
Capacitación	350	420	504
Comunicación	15	15	15
Incremento salariales	100	120	144
Bonificaciones	500	600	720
Medición del clima laboral	130	135	140
Total	2,782	3,171	3,818

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. Plan de responsabilidad social

Cúbica es una empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente y adopta prácticas de responsabilidad social en sus operaciones. Hoy en día sus edificios *prime* cuentan con certificación LEED²⁷, lo cual los hace más saludables y seguros para los ocupantes; siendo estos una representación física de los valores de la empresa.

Así mismo, Cúbica está trabajando en temas relacionados con la operación de sus inmuebles, tales como gestión eficiente de desperdicios e impacto vial en sus zonas de influencia.

4.1 Objetivos de responsabilidad social

Los objetivos propuestos para el período 2015-2017 son los siguientes:

4.1.1 Objetivo general

Implementar las mejores prácticas de responsabilidad social a lo largo de toda su cadena de valor.

4.1.2 Objetivo específicos

Para poder definir los objetivos específicos se han utilizado tres herramientas. A través de la identificación de oportunidades y amenazas se ha determinado realizar las acciones que permitirán la consecución de dichos objetivos, según (Del Castillo Mori 2011).

- Análisis de los grupos de interés (ver anexo 19)
- Análisis de la cadena de valor (ver anexo 19)
- Análisis de los factores del contexto (ver anexo 19)

²⁷ La certificación Leed, liderazgo en energía y diseño ambiental, es brindada por el concejo de edificios verdes de EE.UU. (*U.S. Green Building Council*) Para obtener la certificación Leed se evalúan seis categorías, Sitios sustentables, eficiencia en el uso del agua, energía y atmósfera, materiales y recursos, calidad del ambiente interior e innovación en el diseño.

Tabla 27. Objetivos de responsabilidad social

Objetivo de Responsabilidad Social	2015	2016	2017
Obtención de certificación Leed de manera continua en los edificios prime.	28 de Julio	Victor Andrés Belaunde y Pardo y Aliaga	Torre 3 San Borja
Crear y transmitir una política de responsabilidad social en Cúbica.	Revisión de procesos	Definición de la política	Trasmisión y compromiso de todas las áreas y colaboradores.
Desarrollar planes de mejora del sistema de circulación vial circundante, en trabajo conjunto con las municipalidades.	Rambla Brasil	Rambla La molina	Rambla Huánuco y Juliaca
	28 de Julio	Victor Andrés Belaunde y Pardo y Aliaga	Torre 3 San Borja
Implementación de sistemas de reciclaje en todas las instalaciones al 2015, y donación de residuos a Organizaciones no gubernamentales (ONG).	Implementación de sistema de reciclaje	Implementación política de donación de residuos	
Implementación de Auditorías Ambientales en cada uno de los Edificios y Centros comerciales	Contratación de empresa Auditora	Realización de Auditoría	Realización de Auditoría
Asegurar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo	Implementar una política de Gobierno Corporativo	Auditoría de BGC	Auditoría de BGC
Desarrollo de proveedores estratégicos con carencia de servicios especializados.	Identificación de Necesidades no satisfechas. Desarrollo de proveedores	Identificación de Necesidades no satisfechas. Desarrollo de proveedores	Identificación de Necesidades no satisfechas. Desarrollo de proveedores
Reducción del impacto social con la comunidad.	Apertura de mesas de diálogo con la comunidad para cada nueva obra. Apoyo comunitario	Apertura de mesas de diálogo con la comunidad para cada nueva obra. Apoyo comunitario	Apertura de mesas de diálogo con la comunidad para cada nueva obra. Apoyo comunitario

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.2 Actividades para cada objetivo

4.2.1 Obtención de certificación LEED en edificios *prime*

Buscar empresas de construcción con experiencia en este tipo de certificación e incluir en los contratos la consecución de esta misma como cláusula indispensable en el término de la obra.

El Grupo Brescia cuenta con Arquitectónica S.A., empresa de diseño, APORTA, empresa de responsabilidad social y AESA, empresa de construcción, que apoyarán con su experiencia en los diferentes procesos de diseño y construcción para asegurar el cumplimiento de dichos objetivos.

4.2.2 Crear una política de responsabilidad social en Cúbica

La política deberá contener metodologías y actividades en las cuales estén involucradas las diferentes áreas de la empresa.

- a. Formación de un comité interno con responsables de cada área.
- b. Realización de eventos de recaudación.
- c. Visitas y donaciones a instituciones.
- d. Comunicación en redes sociales.

4.2.3 Desarrollar planes de mejora del sistema de circulación vial circundante, en trabajo conjunto con las municipalidades

Con ello se buscará reducir el impacto vial y social de nuestras construcciones. Se realizará siguiendo las siguientes actividades y cronograma.

- a. Congregar a las principales autoridades de los municipios relevantes para cada proyecto a fin de realizar un plan integral de mejoramiento vial a largo plazo.
- b. Elaboración de plan de manera consensuada, con la participación de los integrantes de los municipios y ministerios.
- c. Desarrollar del plan en la construcción de nuevos proyectos.
- d. Monitoreo de impacto y resultados de la aplicación del plan.
- e. Término de obras.

4.2.4 Implementación de sistemas de reciclaje en todas las instalaciones al 2015, y donación de residuos a ONG al 2016

- a. Implementar contenedores de reciclaje en todos los edificios y centros comerciales de acuerdo al tipo de desperdicio que se genera en ellos.
- b. Realizar alianzas con empresas de reciclaje para asegurar que los desperdicios sean aprovechados y tratados debidamente hasta su disposición final.
- c. Comunicar y capacitar internamente en oficinas el uso correcto de cada tipo de contenedor y la importancia de realizar una correcta disposición.
- d. Comunicar internamente en centros comerciales, a través de folletos y paneles el correcto uso de los contenedores.
- e. Realizar la recolección y el recojo diario de los desperdicios a reciclar.
- f. Realizar donaciones de materiales reciclables a instituciones como el Grupo Fundades.
- g. Realizar un control anual de la correcta disposición de los desperdicios por parte de las empresas contratadas.

4.2.5 Implementación de auditorías ambientales en cada uno de los edificios y centros comerciales

- a. Elaboración de cronograma de auditorías.
- b. Definición de puntos auditables por tipo de instalación.
- c. Contrato con empresas auditoras.
- d. Ejecución.

4.2.6 Aseguramiento de buenas prácticas de gobierno corporativo

- a. Capacitación externa de funcionarios.
- b. Implementación de política interna de buen gobierno corporativo.
- c. Realización de auditorías de buen gobierno corporativo.

4.2.7 Desarrollo de proveedores locales

- a. Identificación de servicios.
- b. Búsqueda de proveedores potenciales.
- c. Comunicación de requerimientos y presupuestos futuros.
- d. Contratos a largo plazo.

4.2.8 Reducción de impacto social en la comunidad

- a. Apertura de mesa de diálogos.
- b. Identificación de puntos de trabajo en conjunto.
- c. Inclusión en puntos de mejora en las actividades de construcción y operación.
- d. Revisión de resultados.

4.3 Presupuesto de responsabilidad social

A continuación, se presenta el resumen del presupuesto de las actividades planteadas para el plan de responsabilidad social, las cuales se encuentran detalladas en el anexo 20.

Tabla 28. Detalle de presupuesto de responsabilidad social 2015-2017 (en miles de soles)

	Actividad	2015	2016	2017
1	Certificación Leed	3.78	5.67	5.67
2	Política Responsabilidad Social	1.89	1.89	1.89
3	Mejoramiento Vial	8.10	7.83	2.70
4	Reciclaje	180.36	97.20	97.20
5	Auditorías ambientales	14.04	14.04	14.04
6	Buen Gobierno Corporativo	23.49	8.10	8.10
7	Desarrollo de proveedores	5.40	8.10	8.10
8	Reducción de Impacto Social	3.78	5.67	5.67
	TOTAL	240.84	148.50	143.37

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5. Plan de finanzas y evaluación financiera

Dada la gran cantidad de clientes y los altos montos de inversión con los que opera Cúbica, se requiere de una eficiente gestión financiera, así como una política de liquidez adecuada.

La Gerencia de Finanzas es el área responsable de evaluar las inversiones en nuevos proyectos, gestiona los fideicomisos con entidades bancarias y consolida y presenta la información de estados financieros mensualmente para Cúbica, entre otras actividades.

5.1 Supuestos

Los siguientes supuestos se tomarán en cuenta para la evaluación financiera del plan estratégico presentado:

- Se ha considerado los resultados del año 2013 y proyección del 2014 como base para las estimaciones.
- El presupuesto ha sido planteado en base a 3 años: 2015, 2016 y 2017, sin liquidación final.
- Se plantean dos escenarios en los que se contempla la implementación del plan estratégico propuesto y el escenario existente.
- Para el cálculo del VAN y TIR se ha considerado valores perpetuos para los proyectos inmobiliarios en ejecución ya que se considera una vida mayor a 15 años.
- El presente plan no incluye nuevos proyectos inmobiliarios.
- El impuesto a la renta considerado es de 30%.

- No se realiza ajuste por efecto de la inflación.

5.2 Objetivos financieros

Los siguientes objetivos financieros se deben alcanzar durante el periodo 2015-2017.

5.2.1. Objetivo general

Administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa maximizando su valor en el corto, mediano y largo plazo.

5.2.2. Objetivos específicos

Tabla 29. Objetivos específicos (en miles de dólares)

Objetivos Financieros	2015	2016	2017
Crecimiento del Ebitda 33% en el periodo 2015-2017	16.8	24.2	22.4
Incrementar el valor del portafolio inmobiliario administrado por Cubica a US\$ 2,100 MM al 2017	1,500	1,800	2,100
Mantener un efectivo de caja al cierre de cada ejercicio	\$40	40	40

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Para el cálculo del aumento del valor del portafolio se tomará en cuenta los resultados obtenidos desde el periodo 2014 que ascienden a US\$1.3MM.

5.3 Situación financiera actual

Cúbica tiene como política mantener en efectivo hasta cuarenta millones de dólares en caja, así se estableció principalmente para cubrir sus costos operacionales y para cualquier imprevisto.

A diciembre del 2014 los activos alcanzarán un saldo de 1.402 millones de dólares, con un crecimiento en promedio de los últimos años del 16%²⁸. Con respecto al pasivo, se estima un valor de 541 millones de dólares. Las inversiones en compra de terrenos y construcción tienen un periodo de recuperación de 12 años en promedio.

Al inicio esta empresa solo se financiaba con capital propio, debido a una decisión de los directores. Actualmente, ha optado por financiarse con deuda bancaria, lo cual permite aumentar

²⁸ Crecimiento resultado de las inversiones inmobiliarias y del crecimiento del valor de sus propiedades

la rentabilidad de los inversionistas y obtener ahorros en impuestos. Al 2014 la estructura de capital²⁹ es de 35% con un costo de deuda aproximado de 6,5%.

La empresa tiene como política no vender los inmuebles ni terrenos del grupo, sino generar su máximo valor y rendimiento a través del alquiler (fijo y variable³⁰) y valoramiento.

El plazo de cobranza es en promedio a 45 días y el pago a proveedores a 45, lo cual permite a la empresa contar con liquidez suficiente para afrontar sus obligaciones.

Al inicio del 2014 el capital de trabajo³¹ es de 52 millones de dólares, lo que les permite tener capital disponible inmediato para la compra de terrenos.

El capital social de la empresa está constituido por Ana María Brescia Cafferata con el 30%, RBCF Inversiones con el 20%, Pedro Brescia Moreyra con el 13,33%, Mario Brescia Moreyra con el 13,33%, Fortunato Brescia Moreyra con el 13,33% y un fideicomiso de RBCF con el 10%. En RBCF son accionistas la familia Fort Brescia.

5.4 Estrategia y evaluación financiera

A continuación, se presenta un resumen del flujo de caja para los años 2015-2017. Se presentarán dos escenarios: escenario 1: crecimiento sin estrategia y escenario 2: crecimiento con estrategia.

Escenario 1: Crecimiento sin estrategia:

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se considera el flujo de caja perpetuo, dado que el periodo de recuperación de las inversiones es a largo plazo. Para dicho cálculo, se utilizó el método de Gordon³².

²⁹ Estructura de capital: Banco/Patrimonio.

³⁰ Los ingresos de alquiler variable se relacionan con el desempeño de las ventas de los operadores comerciales sujetos a este tipo de relación comercial, como no es el caso de bancos, AFPs e instituciones del estado. Se calcula comparando el monto fijo, establecido en contrato, y el valor total de la venta mensual. De ser mayor el valor total de la venta mensual, será multiplicado por un factor porcentual, establecido en contrato, el cual tendrá como resultado el total de la facturación del ingreso variable del mes correspondiente.

³¹ Capital de trabajo: Activo corriente – Pasivo corriente.

³² Método de Gordon o método de dividendos crecientes a tasas constantes, supone un crecimiento de flujos futuros a una tasa constante, es utilizado para evaluar acciones o empresas (Gordon, 1962)

Tabla 30. Flujo de caja sin estrategia (En miles de dólares)

	2015	2016	2017	2018
Ingreso Total	55.26	50.52	45.95	45.95
Arrendamiento	34.18	32.66	30.17	31.68
Ingreso nuevos proyectos	21.78	19.23	17.49	0.00
Renovaciones	-1.87	-2.80	-3.39	0.00
Ingreso variable	1.17	1.43	1.68	1.68
Reintegros	19.83	33.58	41.85	41.85
Comisión administración	1.98	3.36	4.19	4.19
Venta de inmuebles	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos operacionales	-26.00	-45.00	-58.00	-58.00
Gastos administrativos	-19.00	-21.00	-23.00	-23.00
Gastos operativos	-0.50	-1.90	-0.90	-0.90
Mantenimiento	-2.70	-3.20	-3.80	-3.80
Gastos de directorio	-1.30	-1.30	-1.40	-1.40
Otros ingresos / gastos	0.40	0.40	0.80	0.80
EBITDA	27.97	15.46	5.69	5.69
Depreciación	-153.64	-163.63	-174.63	-174.63
EBIT	-125.66	-148.17	-168.93	-168.93
Impuesto a la renta	37.70	44.45	50.68	50.68
Depreciación (+)	153.64	163.63	174.63	174.63
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	65.67	59.91	56.37	56.37
Terrenos	-27.00	-33.00	0.00	0.00
Construcción y mejoras (con terceros)	-199.80	-220.00	-96.60	0.00
Proyectos de inversión IGV	-5.10	-5.00	-8.80	0.00
Compra de terrenos	-15.50	-15.50	-15.50	0.00
FLUJO DE CAJA DE INVERSION	-247.40	-273.50	-120.90	0.00
FCE	-181.73	-213.59	-64.53	56.37
FC perpetuidad			645.60	
FCE TOTAL	-181.73	-213.59	581.07	-185.79
Factor de descuento WACC	0.92	0.85	0.78	
Factor de descuento COK	0.91	0.82	0.74	
FCE descontado WACC	-167.01	-180.56	451.76	
FCE descontado COK	-164.78	-175.16	431.20	
TIR	29%			
VAN AL WACC	104.190			
VAN AL COK	91.258			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Escenario 2: Crecimiento con estrategia

El VAN incremental del proyecto es de 93,4 millones de dólares.

Tabla 31. Flujo de caja con estrategia (En miles de dólares)

	2015	2016	2017	2018
Ingreso Total	59.28	60.88	62.17	62.17
Arrendamiento	34.91	36.66	38.49	38.49
Ingreso nuevos proyectos	22.25	21.13	19.87	19.87
Renovaciones	0.93	1.50	1.73	1.73
Ingreso variable	1.20	1.60	2.07	2.07
Reintegros	21.59	37.37	48.17	48.17
Comision administración	2.16	3.74	4.82	4.82
Venta de inmuebles	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos operacionales	-24.18	-41.85	-53.94	-53.94
Gastos administrativos	-19.00	-21.00	-23.00	-32.20
Gasto de ventas	-0.50	-1.90	-0.90	-1.26
Mantenimiento	-2.70	-3.20	-3.80	-3.03
Gastos del Plan Estratégico	-4.01	-4.74	-5.35	-4.70
Gastos personales	-1.30	-1.30	-1.40	-1.40
Otros ingresos / gastos	0.40	0.40	0.80	0.80
EBITDA	31.75	28.40	27.56	19.43
Depreciación	-153.64	-163.63	-174.63	179.46
EBIT	-121.89	-135.22	-147.07	-160.03
Impuesto a la renta	36.57	40.57	44.12	48.01
Depreciación (+)	153.64	163.63	174.63	179.46
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	68.31	68.97	71.68	71.68
Terrenos	-27.00	-33.00	0.00	
Construcción y mejoras (con terceros)	-199.80	-220.00	-96.60	
Proyectos de inversión IGV	-5.10	-5.00	-8.80	
Compra de terrenos	-15.50	-15.50	-15.50	
FLUJO DE CAJA DE INVERSION	-247.40	-273.50	-120.90	
FCE	-179.09	-204.53	-49.22	71.68
FC perpetuidad			820.92	
FC total	-179.09	-204.53	771.70	
Factor de descuento WACC	0.92	0.85	0.78	
Factor de descuento COK	0.91	0.82	0.74	
FCE descontado WACC	-164.58	-172.90	599.96	
FCE descontado COK	-162.38	-167.73	572.66	
TIR	58%			
VAN AL WACC	262.48	158.29		
VAN AL COK	242.55			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 32. Análisis de flujo de caja incremental (En miles de dólares)

FC INCREMENTAL	2015	2016	2017
FC con estrategia	-179.09	-204.53	771.70
FC sin estrategia	-181.73	-213.59	581.07
FCE incremental	2.64	9.06	190.63
Factor de decuento (WACC)	0.92	0.85	0.78
FCE incremental descontado	2.43	7.66	148.21
VANE Incremental (Proyecto)	158.29	millones USD	
TIRE	No calculable		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.5 Determinación de la tasa de descuento

Las variables necesarias para el cálculo de la tasa de descuento se han calculado de la siguiente manera.

- Beta: para el sector del real estate se considera un beta desapalancado de 0,91 (Damodaran 2014). La empresa Cúbica al pertenecer a un grupo diversificado este beta solo contempla el riesgo sistemático o riesgo operativo de la empresa.
- RF: promedio de los últimos 4 años del rendimiento de los bonos del tesoro de EUA.
- Prima de riesgo de mercado: T. Bonds de los años 2004-2013, ya que estos miden el riesgo de los últimos años.
- Riesgo país: promedio de los últimos 4 años del rendimiento de los bonos soberanos del gobierno peruano.

Tabla 33. Proyección factor de descuento

	2014	2015	2016	2017
Factor de Descuento WACC	0.92	0.85	0.78	0.71
Factor de Descuento Re	0.91	0.82	0.74	0.67

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.6 Análisis de sensibilidad

A continuación, se presenta el análisis de sensibilidad sobre la tasa de vacancia que afectará al sector en los próximos años que repercutirá directamente sobre los ingresos y reintegros de gastos.

Tabla 34. Análisis de sensibilidad (vacancia y renovaciones)

Porcentaje de vacancia	5%	6%	6%	7%	7%	8%
Van (Millones de US\$)	158.3	154.5	150.2	145.6	140.5	134.9
Incremento en Renta por renovación	20%	18%	16%	15%	13%	12%
Van (Millones de US\$)	158.3	156.9	155.6	154.5	153.4	152.5

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6. Evaluación y control de la estrategia (BSC)

El Tablero de Mando Integral permite evaluar y controlar el desempeño del negocio, en función de los objetivos que se tiene a un plazo determinado. Para tal cometido, se enfoca el análisis en cuatro cuadrantes: financiero, clientes, proceso y personas, que comprenden las actividades referidas a cada uno de los objetivos trazados para la empresa, las mismas que buscan cubrir las expectativas de los clientes y accionistas.

El detalle de los indicadores se muestra en el anexo 21.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Cúbica cuenta con un sólido respaldo financiero al pertenecer a un importante grupo económico diversificado, esto le ha permitido tomar rápida acción en la adquisición y gestión de su portafolio de inmuebles. Siendo esto su principal ventaja competitiva.
- El Grupo Brescia creó a Cúbica en el 2009 con el objetivo de tener una empresa especializada en la gestión y desarrollo inmobiliario de sus propiedades. Hoy en día es una estrategia del grupo, con la que busca la excelencia en todas las actividades de negocio donde está presente.
- El país tiene baja penetración en oficinas y centros comerciales en comparación con otros países en Latinoamérica; sin embargo, existen pocos espacios para el desarrollo inmobiliario en Lima, esto sumado al caos vehicular y de transporte público que tiene la ciudad.
- El crecimiento sostenido en el sector inmobiliario sigue brindando oportunidades de nuevos proyectos que cubran la demanda no satisfecha de oficinas y locales comerciales. Esta coyuntura permite a Cúbica, aprovechando sus fortalezas, continuar con su liderazgo en oficinas y tener un crecimiento en el negocio *retail*.
- Cúbica cuenta y requiere personal altamente calificado y con experiencia en el sector, sobre todo en las áreas más relevantes del negocio. No obstante, la rotación de personal es bastante alta por el mismo crecimiento de la industria.
- Cúbica es una marca consolidada en el mercado de oficinas. La marca La Rambla aún requiere un proceso de difusión y posicionamiento.
- A partir de los objetivos de rentabilidad, crecimiento y continuidad del negocio se han formulado estrategias en distintos ámbitos (marketing, responsabilidad social empresarial, recursos humanos y operaciones), con la finalidad de mantener el crecimiento y generar así un mayor flujo de ingresos y utilidades para la empresa.

2. Recomendaciones

- Se recomienda la ejecución del presente plan estratégico para poder afrontar apropiadamente el aumento en vacancia esperado para los próximos años, permitiéndole a Cubica mantener niveles óptimos de colocación en comparación con su competencia y al

mismo tiempo obtener el aumento de rentas esperadas. Con ello se prevé obtener un resultado positivo y sustancial, el cual justifique y motive el desarrollo del mismo.

- Cúbica deberá trabajar en ofrecer servicios diferenciados con valor agregado a sus locatarios, en comparación con los que ofrece la competencia, para incrementar la lealtad de los mismos y poder obtener un mayor precio en la renovación de contratos, disminuyendo la vacancia por efecto del vencimiento. Se debe contemplar en los próximos proyectos implementación de espacios de zonas de esparcimiento operativo en horario de oficina y libre acceso para todos los locatarios.
- Al mantener un esquema de facturación mixta en los espacios comerciales, Cúbica deberá tener un gran interés por desarrollar y publicitar campañas comerciales con su cartera de operadores, con el fin de incrementar las ventas y, por ende, la renta variable. Asimismo, el aumento de tráfico por consecuencia de estas campañas, permitirá alcanzar el objetivo de reducir la vacancia, al aumentar el atractivo del cada centro comercial.
- Una fuerte debilidad hoy en Cúbica, es la alta rotación de personal, por lo que se recomienda a la empresa implementar el plan de Recursos Humanos propuesto, que permita motivar y retener el talento y garantice un traslado adecuado de conocimiento a las nuevas posiciones ejecutivas, comerciales y operativas que son consecuencia de su rápido crecimiento.
- El sector inmobiliario crece a un ritmo promedio de 12% anual. El grupo debe aprovechar esta coyuntura económica para implementar estrategias de penetración, desarrollo de mercado y desarrollo de producto adecuado para cada unidad de negocio.
- Las empresas inmobiliarias deben trabajar de la mano con el gobierno para, en conjunto, tener estrategias en pro de la urbanización, mejoramiento vial y calidad de vida de las personas. Es importante la construcción de *clusters* o miniciudades en los distritos con mayor desarrollo comercial y relevancia empresarial.
- Los flujos obtenidos por la ejecución de los diferentes planes propuestos en el presente trabajo, sustentan la ejecución de los mismos, al incrementar sustancialmente el valor actual neto de la empresa.
- La empresa debe continuar con políticas de financiamiento, con el fin de tener disciplina, control de gastos y rentabilidad para cada proyecto.

Bibliografía

Andina (2013). “Oferta de oficinas prime crecerá 34% anual en próximos tres años, señala BBVA”. Fecha de consulta: 11/05/2014. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-oferta-oficinas-prime-crecera-34-anual-proximos-tres-anos-senala-bbva-488170.aspx#.U_DUyBsg8cA>.

Apoyo consultoría (2014). Reunión mensual SAE.

Arellano Marketing (2014). Estilos de vida. Fecha de consulta: 18/05/2014. Disponible en: <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>.

Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP) (2013). Los centros comerciales en el Perú. Fecha de consulta: 04/06/2014. Disponible en: <<http://www.accep.org.pe/centroscomerciales2013.pdf>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) (2013). Niveles socio económicos 2013. Fecha de consulta: 15/06/2014. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>>.

Aswath Damodaran (2014). Damodaran online. Fecha de consulta: 22/06/2014. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.

BBVA Research (2014). Fecha de consulta: 04/06/2014. Disponible en: <<http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/en-2014>>.

BBVA Research (2014). En 2014 el sector inmobiliario, volverá a crecer siguiendo las tendencias reales de la demanda. Fecha de consulta: 27/04/2014. Disponible en: <<http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/en-2014>>.

Binswanger Perú (2014). Market insight oficinas. Fecha de consulta: 18/05/2014. Disponible en: <<http://www.cbb.com.pe/wp-content/uploads/2014/06/Market-Insight-Oficinas-2014-1T-Binswanger-Peru.pdf>>.

Catalogo verde (2014). Fecha de consulta: 24/04/2014. Disponible en: <<http://www.catalogoverde.cl/certificacion-leed-2>>.

Colliers International (2014a). Reporte de investigación & pronóstico 2T 2014- Comercial. Fecha de consulta: 02/07/2014. Disponible en: <<http://www.colliers.com/media/8B9166B0420E40C7AA03DF2F71F926E3.ashx>>.

Colliers Interntational (2014b). Reporte de investigación & pronóstico 2T 2014- Oficinas. Fecha de consulta: 15/07/2014. Disponible en: <<http://www.colliers.com/-/media/A8CCE72742894ED49AE81DAAF343F418.ashx>>.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Del Castillo, E. (2011). Estrategias de responsabilidad social empresarial: Capítulo 11. En A. Vives y E. Peinado-Vara (Eds.), *La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina. Manual para Ejecutivos* (pp. 229-248). BID-FOMIN y Cumpetere.

Diario El Comercio, JUAN CARLOS CUADROS G., “Análisis: ¿Después de 20 años la economía Peruana está mejor que la Chilena?” . Fecha de consulta: 04/02/2014. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/analisis-despues-20-anos-economia-peruana-esta-mejor-que-chilena-noticia-1539037>>.

García Vega, Emilio (2011). *Una aproximación al retail moderno*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Gordon, Myron J (1962). *The investment, financing and valuation of the corporation*. Wiley

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014). 11 de julio día mundial de la población. Fecha de consulta: 04/05/2014. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf>

Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Latin Focus Consensus Forecast (2014). Fecha de consulta: 14/06/2014. Disponible en: <<http://www.latin-focus.com/spanish/main/consensus/consensus.htm>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). Marco macroeconómico Multianual 2015-2016. <http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf>.

Plataforma interactiva de la construcción sustentable (2014). Fecha de consulta: 04/06/2014. Disponible en: <<http://www.catalogoverde.cl/>>.

Porter, Michael (1991). *Estrategia competitiva*. México: Editorial Continental.

Prospective, consulting Team (2014). Planeación estratégica. Fecha de consulta: 28/06/2014. Disponible en: <<http://www.prospectiveteam.com>>.

RPP Noticias (2013). “Perú contará con 20 edificios verdes para el 2015”. Fecha de consulta: 01/06/2014. Disponible en: <http://www.rpp.com.pe/2013-05-07-peru-contara-con-20-edificios-verdes-para-el-2015-noticia_592566.html>.

Zegarra, Luis Felipe (2014). *Competitividad, infraestructura y desarrollo regional*. 1ª ed. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Fecha de consulta: 20/02/2014. Disponible en: <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2010-04-08.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Empresas del Grupo Brescia

Principales empresas del Grupo Brescia (BRECA)



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 2. Listado de inmuebles actuales y proyectos Cúbica

Inmuebles Operativos			
Edificio	m2	Uso	Tipo
Torre Begonias	27 mil	Oficinas	Prime
Plaza del Sol	35 mil	Oficinas	B+
Alto Caral	14 mil	Oficinas	Prime
El Consorcio	9 mil	Oficinas	B+
Deck - Consorcio	6 mil	Estacionamiento	B+
Torre 1	7 mil	Oficinas	Prime
Torre 2	7 mil	Oficinas	Prime
La Rambla San Borja	56 mil	Retail	Centro Comercial
Molina Plaza	16 mil	Retail	Power Center
Centro Comercial No1	6 mil	Mixto	B+
Centro Comercial No2	5 mil	Mixto	B+
Centro Comercial No3	7 mil	Mixto	B+
Edificio San Borja 2	6 mil	Mixto	B+
Edificio San Borja 3	3 mil	Mixto	B+
Edificio San Borja 4	3 mil	Mixto	B+
Paso Caminos del Inca	3 mil	Retail	Strip Center
Paso Morelli	1 mil	Retail	Strip Center
Paso Damasco	1 mil	Retail	Strip Center
Paso Manco Capac	2 mil	Retail	Strip Center

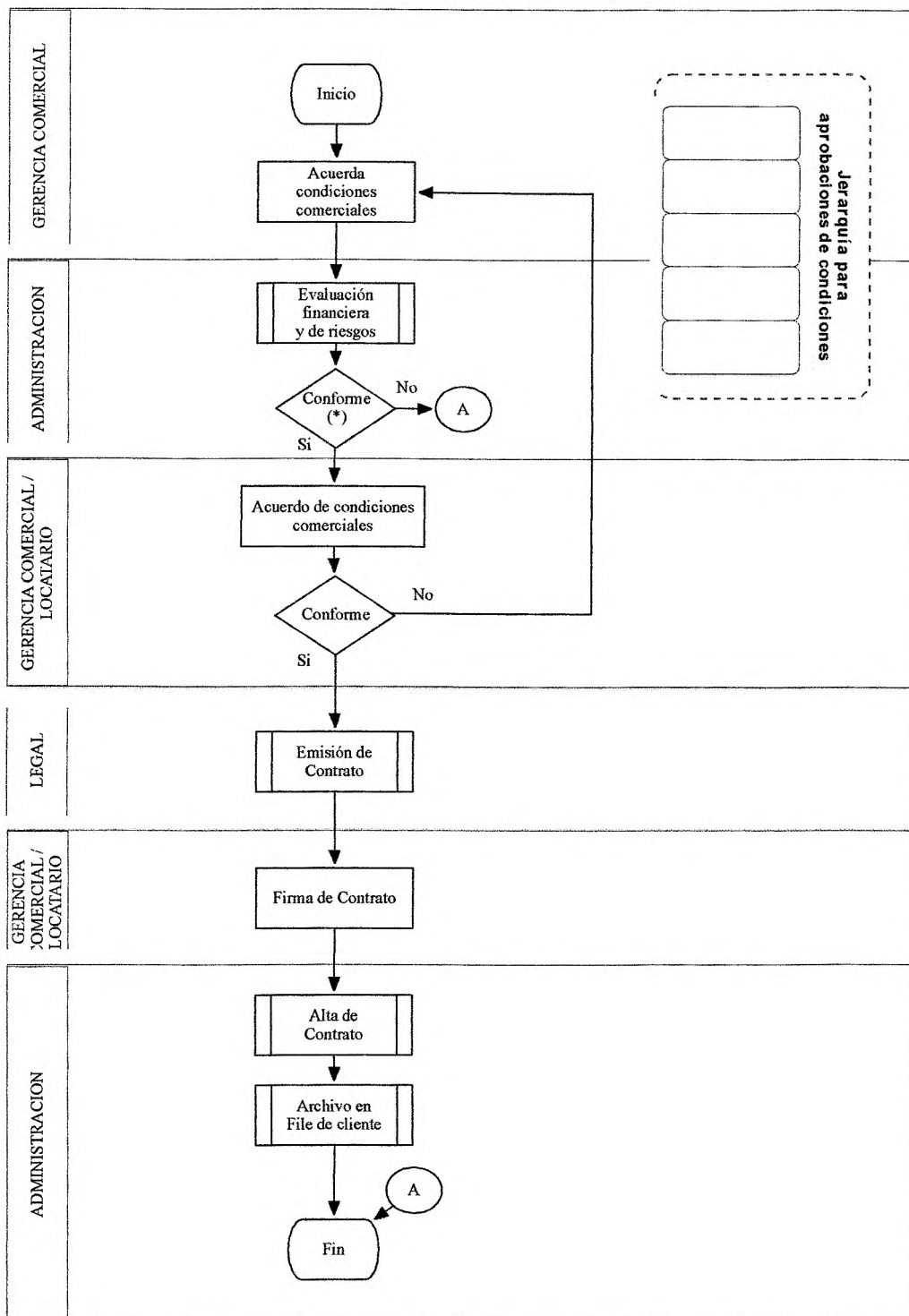
Inmuebles en Proyecto				
Edificio	m2	Uso	Tipo	Fecha de inicio
28 de Julio	27 mil	Mixto	B+	2015
Pardo y Aliaga	17 mil	Oficinas	Prime	2016
Víctor Andrés Belaúnde	9 mil	Oficinas	Prime	2016
Torre 3	12 mil	Oficinas	Prime	2017
La Rambla Brasil	32 mil	Retail	Centro Comercial	2015
La Rambla La Molina	28 mil	Retail	Centro Comercial	2016
La Rambla Huánuco	18 mil	Retail	Centro Comercial	2017
La Rambla Juliaca	15 mil	Retail	Centro Comercial	2017

Fuente: Elaboración propia, 2014.

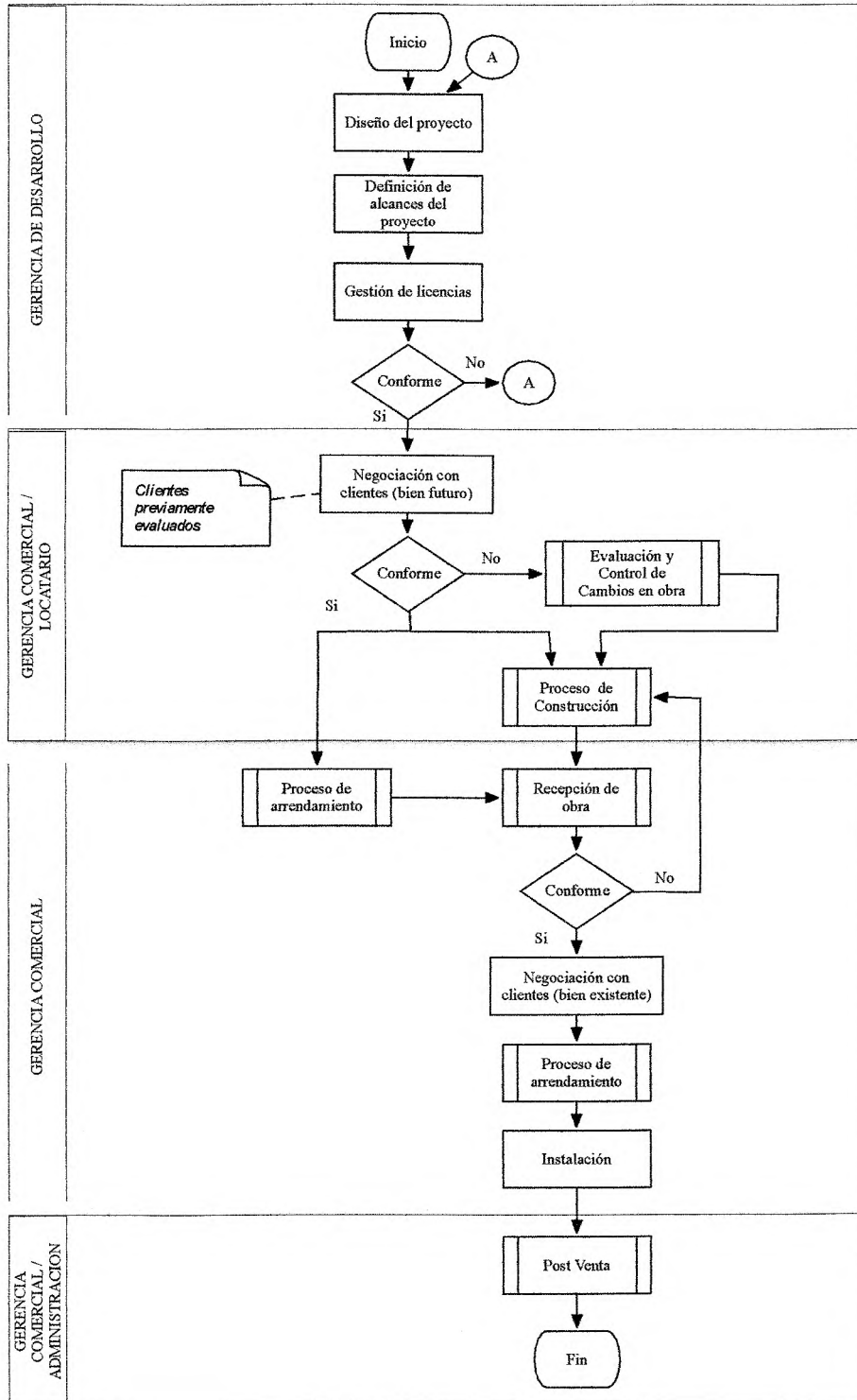
Nota: Los metros cuadrados se refieren al área neta alquilable.

Anexo 3. Principales procesos de Cúbita

Proceso de arrendamiento de oficinas y locales

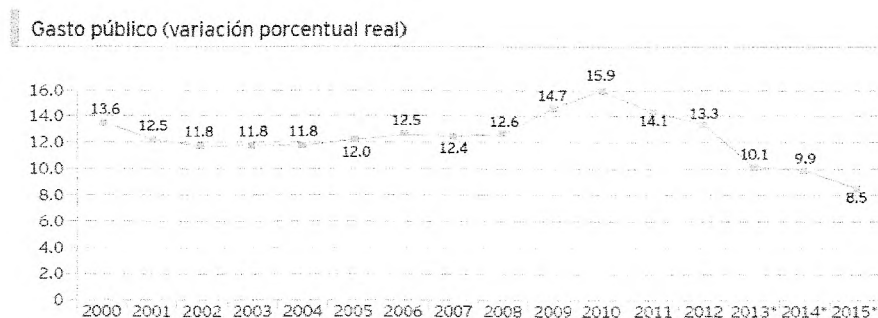


Proceso de desarrollo, construcción y comercialización de proyectos
(bienes futuros)



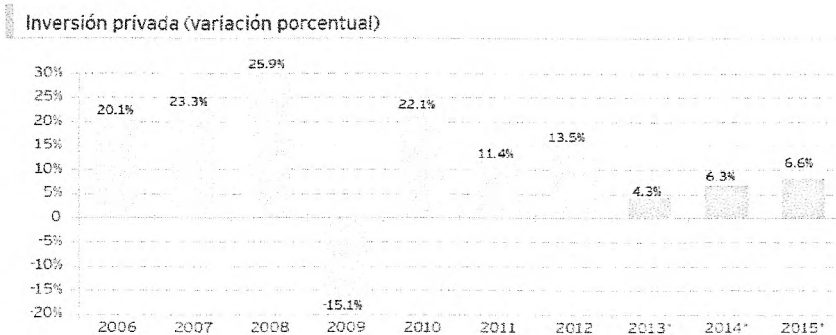
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. Gasto público y Privado



* Estimado

Fuente: BCRP, 2013



* Estimado

Fuente: BCRP, 2013

Anexo 5. Diferencia entre clasificación de oficinas y centros comerciales

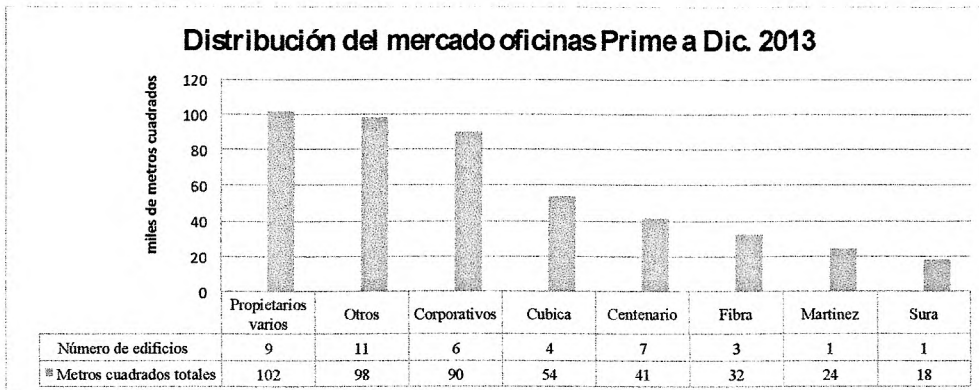
<p>Edificios Clase A+ (A Plus)</p> <p>Tiempo de construido menor o igual a 10 años. Altura entre piso y techo iguales o superiores a 3.5 metros. Un espacio de parqueo por cada 40 m² de oficina. Sistemas avanzados de comunicaciones y de seguridad contra incendio y acceso. Adicionalmente, se consideran variables importantes como ubicación, las vías de acceso al y cercanía a centros importantes de la ciudad.</p>
<p>Edificios Clase A</p> <p>Tiempo de construido entre los 11 a 20 años. Alturas entre piso y techo hasta los 3.0 metros. Un espacio de parqueo por cada 50 m² de oficina. Sistemas de seguridad medio en acceso y contra incendio.</p>
<p>Edificios Clase B</p> <p>Tienen un tiempo de construcción entre los 21 a 25 años. Alturas sencillas hasta los 2.5 metros. Un espacio de parqueo por cada 50 m² de oficina. Sistemas de seguridad básicos de acceso y contra incendio.</p>

Fuente: Colliers, 2014

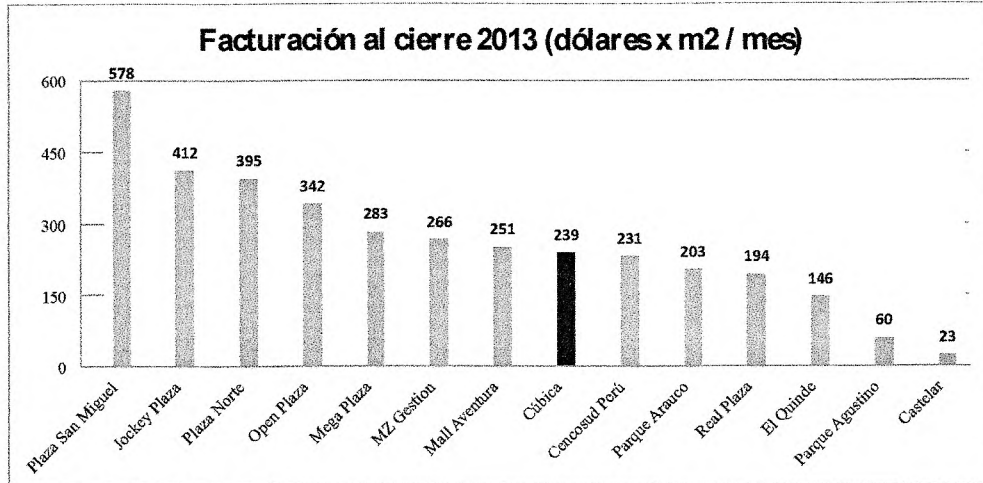
Clasificación Centros Comerciales	Centros comerciales
<u>Súper Regional</u>	
Abarca todo tipo de mercancía, productos de moda, perfumería, zapatos, etc., y por lo general es un espacio cerrado	Jockey Plaza Plaza San Miguel Mega Plaza Plaza Lima Sur Mall aventura plaza Plaza Norte
<u>Regional</u>	
Igual que el súper regional pero mas pequeño en m2.	Atocongo open plaza Angamos open plaza Mall aventura plaza Santa Anita
<u>Centro Comunitario (Community Center):</u>	
Tiene mercancía generalizada e igualmente es un centro de conveniencia. En éste se puede encontrar un supermercado, una droguería y un almacén por departamentos	Caminos del Inca Molina plaza Real plaza Primavera Real plaza centro civico Parque Agustino La Rambla
<u>Estilo de vida</u>	
es un centro comercial pequeño donde se pueden encontrar almacenes, restaurantes de comida rápida y entretenimiento bajo techo.	Larcomar El Polo
<u>Power Center</u>	
Contiene, por lo general, almacenes de cadena de gran tamaño. Pocas veces se encuentran almacenes pequeños	La Marina Open Plaza Canta Calla Open Plaza Real Plaza Pro Real Plaza Santa Clara Real Plaza Chorrillos

Fuente: Colliers, 2014

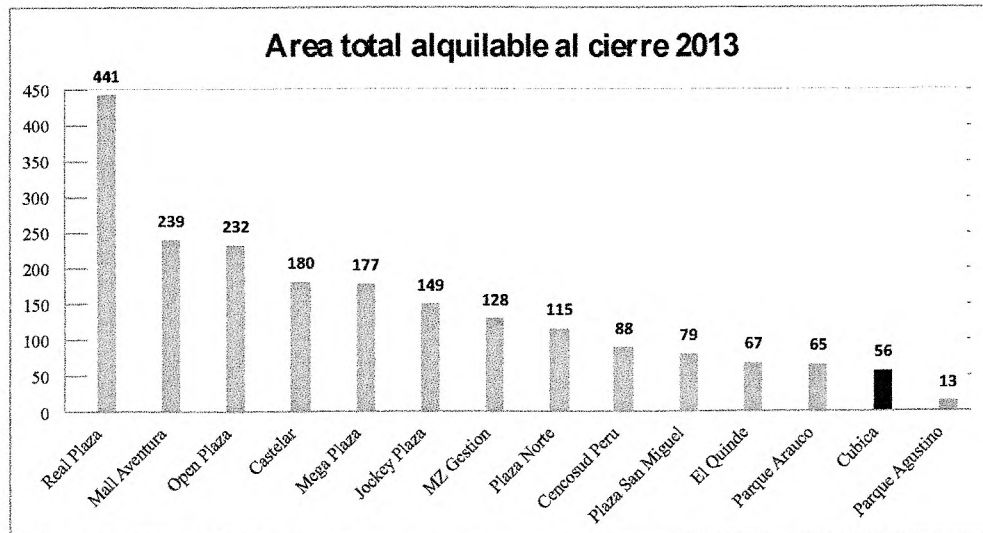
Anexo 6. Listado de centros comerciales y oficinas actuales y en proyecto en m²



Fuente: Colliers 2013, elaboración propia.



Fuente: ACCEP 2013, elaboración propia.



Fuente: ACCEP 2013, elaboración propia.

Proyectos de nuevos Centros Comerciales al 2014

Proyecto	Ubicación	Operador	Inversión (Millones de dólares)
En Lima			
Real Plaza Salaverry	Jesús María	Real Plaza	120
Penta Mall Gamarra	La Victoria	Penta Realty Group	100
Real Plaza Ventanilla	Ventanilla	Real Plaza	30
Penta Mall Campoy	San Juan de Lurigancho	Penta Realty Group	20
Open Plaza	No Especificado	Open Plaza	
Parque Arauco	No Especificado	Parque Arauco	
En Provincias			
Mall Aventura Plaza Cayma	Arequipa	Mall Aventura Plaza	50
Megaplaza Tacna	Tacna	Parque Arauco	50
Real Plaza Pucallpa	Pucallpa	Real Plaza	45
Megaplaza Pisco	Pisco	Parque Arauco	25
Megaplaza Huaraz	Huaraz	Parque Arauco	24
Parque Arauco	No Especificado	Parque Arauco	

Fuente: ACCEP 2013, elaboración propia.

Anexo 7. Análisis de recursos y capacidades

RECURSOS Y CAPACIDADES DE CUBICA

Recursos	
R1	Recursos Inmobiliarios
R2	Recursos Financieros
R3	Reputación
R4	Zonas de ubicación
R5	Recursos Humanos
R6	Cultura Organizacional

Capacidades	
C1	Gestión de cartera de inmuebles
C2	Gestión financiera
C3	Gestión de cartera de clientes
C4	Desarrollo de nuevos proyectos
C5	Implementación de plan de marketing
C6	Desarrollo de procesos
C7	Servicio al cliente
C8	Administración y mantenimiento de inmuebles

ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE CUBICA Fortalezas clave

R1	Recursos Inmobiliarios
C1	Gestión de cartera de inmuebles
R4	Zonas de ubicación
R3	Reputación
C2	Gestión financiera
R2	Recursos Financieros
C8	Administración y mantenimiento de inmuebles
C3	Gestión de cartera de clientes

Debilidades Clave

C5	Implementación de plan de marketing
C4	Desarrollo de nuevos proyectos
C6	Desarrollo de procesos

Paridad con competidores

C7	Servicio al cliente
R6	Cultura Organizacional
R5	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 8. Priorización de estrategias de acuerdo a los objetivos

	Proyectos	Oficinas				Retail			Financieros		Total
		Desarrollo de Clusters Inmobiliarios	Incrementar 68 mil m2 en nuevos proyectos de oficinas	Ingreso de rentas por 80 millones de dólares	Posicionamiento de la marca Cubica (por m2 disponibles en el mercado)	Incrementar 280 mil m2 en nuevos proyectos de locales comerciales	Ingreso de rentas por 60 millones de dólares	Posicionamiento de la marca La Rambla (encuesta para La Rambla San Borja y Brasil)	Incrementar el valor del portafolio	Utilidad neta	
1	Desarrollar proyectos aprovechando el amplio portafolio de terrenos y la buena ubicación (F5,A3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
2	Desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios en Lima y Provincias para satisfacer el incremento en la demanda (F2, F3,O1,O4,O5).	3	3	3	2	3	3	2	3	3	22
3	Optimización y tercerización de procesos para enfocarse en necesidades claves de la empresa (D3,O5,O8).	3	3	2	3	3	2	3	2	2	20
4	Invertir en tecnología y mejoras de procesos para anteponerse a las nuevas necesidades del mercado. (D3, O6, O7)	3	2	3	3	2	3	3	3	3	22
5	Enfocar a las posiciones ejecutivas clave en mitigar el posible efecto de las amenazas latentes en el sector. (D1,D2,D3,A1,A2,A3).	0	2	3	1	2	3	1	3	3	18
6	Aprovechar las mejoras en infraestructura que impactan a los inmuebles del grupo. (F5,O8,O9).	3	2	3	1	2	3	1	3	3	18
7	Campañas agresivas de pull para retail (F2,F4,O3)	0	0	3	3	1	3	3	2	3	18
8	Mantener y fortalecer las relaciones con los principales broker inmobiliarios (F4, O1,O2)	0	1	3	2	1	3	2	2	3	17
9	Identificar y anticiparse a las nuevas necesidades de los clientes ofreciendo atributos diferenciales en cada uno de los servicios que brinda la empresa (F2, O2, O7)	0	0	2	3	0	2	3	1	2	13
10	Desarrollar proyectos que impacten positivamente en el desarrollo vial y ambiental de la ciudad.(F5, O6).	2	0	1	3	0	1	3	3	2	13
11	Realizar campañas de marca para La Rambla en ATL y BTL. (D4,O4)	0	0	0	0	0	3	3	3	3	12
12	Desarrollo de un plan de continuo acercamiento con las municipalidades. (F1,F2,F3,A4)	3	2	1	0	2	1	0	3	1	10
13	Desarrollar un plan de carrera y retención para el pull de talentos de la empresa. (D1,D2,O2,O3).	1	1	1	2	1	1	2	1	2	11
14	Aprovechar la consolidada cartera de clientes para generar contratos y renovaciones a largo plazo (F4,F5,A1,A2)	0	0	3	1	0	3	1	1	3	12

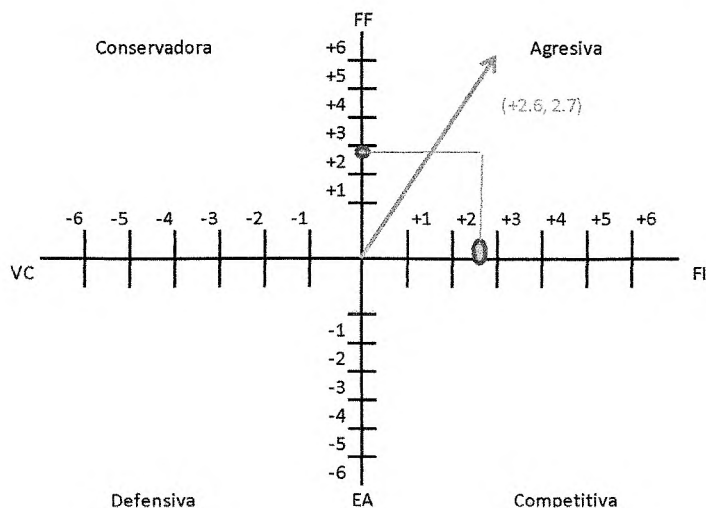
LEYENDA

No afecta	0
Afecta mínimo	1
Afecta	2
Afecta de manera significativa	3

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 9. Factores relevantes y Matriz PEYEA

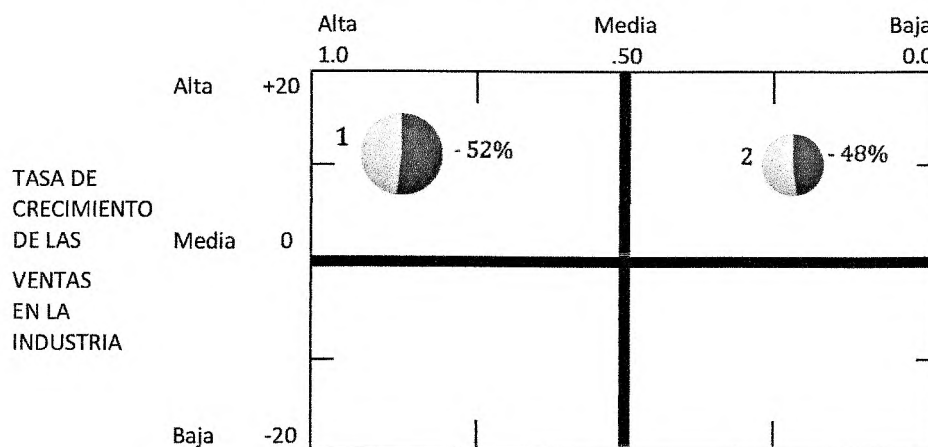
POSICION ESTRATEGICA INTERNA			POSICION ESTRATEGICA EXTERNA		
FORTALEZA FINANCIERA (FF)			ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)		
De 1-6	Ebitda	5	Cambios tecnologicos	-2	De -1 a -6
	Roe	5	Tasa de inflación	-1	
	Endeudamiento	6	Variabilidad de la demanda	-3	
	Rotación de CXC	5	Escala de precios de productos c	-2	
	Ventas retail x m2	4	Barreras de entrada	-2	
	5	Presion competitiva	-4		
		Normativas	-3		
		Estabilidad politica	-3		
		Sofisticación de la demanda	-1		
			-2.3		
VENTAJA COMPETITIVA (VC)			FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)		
De -1 a -6	Participación de mercado	-4	Potencial de crecimiento	6	De 1-6
	Calidad del servicio	-2	Potencial de ganancias	5	
	Ciclo de vida	-2	Estabilidad financiera	5	
	Ubicación de los inmuebles	-1	Conocimietos tecnologicos	5	
	Cartera de inmueble	-1	Aprovechaiento de recursos	4	
	Cartera de clientes	-2	Productividad	3	
	-2	Intensidad de capital	4		
			4.6		



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica Fred David – Elaboración propia.

Anexo 10. Matriz BCG (en millones de dólares)

POSICION DE LA PARTICIPACION RELATIVA DEL MERCADO EN LA INDUSTRIA

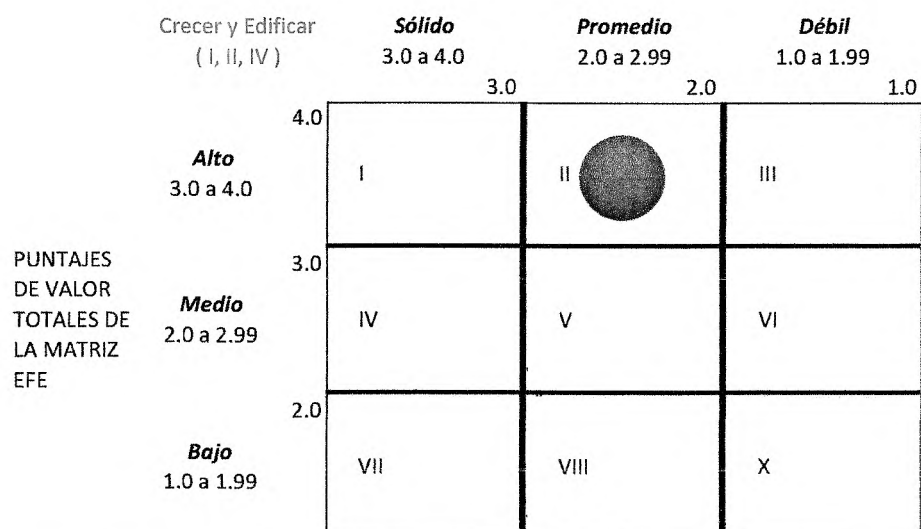


División	Ingresos	Porcentaje de Ingresos	Utilidad Neta	Porcentaje de Utilidad	Porcentaje de la Participación de Mercado	Porcentaje de la Tasa de crecimiento
1 Oficinas	29	62%	8	52%	1.32	12%
2 Retail	19	38%	5	48%	0.25	11%
Total	48	100%	13	100%		

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica Fred David – Elaboración propia.

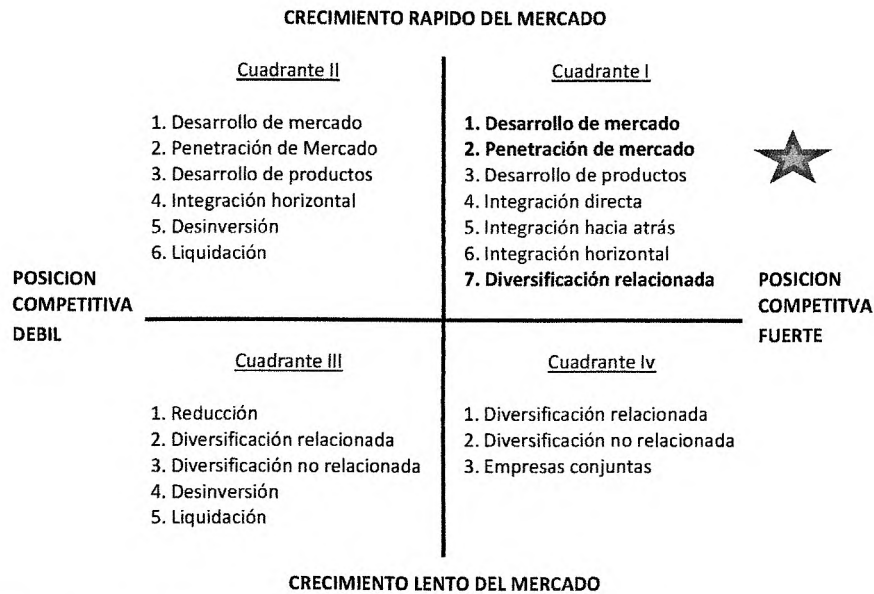
Anexo 11. Matriz Interna - Externa

PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica Fred David – Elaboración propia

Anexo 12. Matriz de la gran estrategia



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica Fred David – Elaboración propia.

Anexo 13. Resultado de las entrevistas.

Pregunta	Gerente Retail	Gerente Oficinas	Gerente de Proyectos
¿Cuál es la situación actual del negocio inmobiliario?	Crecimiento del negocio <i>retail</i> en lima y provincias. Probable reducción de ventas minoristas.	Ingreso de importante número de nuevos edificios en lima. Incremento de la vacancia en el mercado prime. Presión a la baja en precios de alquiler.	Crecimiento sostenido de la construcción de edificios y centros comerciales. Altos costos de materiales y servicios profesionales.
¿A largo plazo se mantendrá esta tendencia?	La coyuntura mundial afecta la dinámica de la economía local, por otro lado hay mucha demanda por cubrir aún en el Perú.	Son ciclos que la empresa ya ha enfrentado anteriormente. Se debe aprovechar las oportunidades ya conocidas que brindan estas circunstancias.	El comportamiento de las inmobiliarias se da en respuesta a la alta demanda por parte del mercado. La sobre oferta se corrige en los años siguientes.
¿Cuáles son los principales riesgos que afectan a la empresa?	No tener desarrollada una marca <i>retail</i> . Tardía incursión en el negocio de alquiler de espacios comerciales.	Incremento de la competencia y tiempos mayores de colocación.	Pocos terrenos disponibles para compra. Altos costos de construcción.
¿Cuáles son las principales oportunidades que se presentan la coyuntura actual?	Se debe aprovechar los terrenos y/o inmuebles en cartera que tengan potencial. Se puede formar una buena cartera de operadores comerciales. Desarrollo de negocio minorista en provincias.	Afianzamiento de la marca al ser reconocida por sus arrendatarios (empresas transnacionales y nacionales de gran tamaño). Oportunidades inmejorables dadas las buenas ubicaciones de los terrenos en cartera.	Creación de clusters inmobiliarios. Venta de terrenos que ya no son parte de la estrategia de la empresa.
¿La estrategia de la empresa sobre los proyectos en marcha y los ya existentes deben ser revisadas?	Los proyectos en desarrollo se van a culminar de acuerdo a lo planificado. Mayores exigencias en retorno y menores riesgos deben ser contemplados para los nuevos proyectos. Se debe desarrollar una marca y cultura de servicio al cliente que permita generar diferencial frente a la competencia.	La posición consolidada en el mercado <i>prime</i> permite seguir siendo una de las primeras opciones de alquiler para las grandes empresas. Los servicios deben ser orientados a la excelencia con beneficios y trato diferencial a los locatarios.	Nuevas tecnologías de construcción y equipamiento orientado a la sostenibilidad y sustentabilidad.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Análisis de las respuestas: Acerca de la situación actual del mercado y la forma como afecta a la empresa, podemos afirmar lo siguiente:

Cúbica debe desarrollar una marca para el mercado retail y posicionarse en el mercado de acuerdo a la estrategia de la misma.

Anexo 15. Presupuesto detallado de Marketing (Miles de soles)

Desarrollo de marca - La Rambla	Miles de soles		
	2015	2016	2017
Encuesta de Satisfacción y Reconocimiento de Marca - Arellano	20	20	20
Desarrollo Estrategia de Comunicación e imagen	100	100	100
Plan Anual de Campañas de Publicidad y Venta (Imagen y BTL) - TRUE	1,000	1,000	1,000
Plan de Medios: prensa, vía pública, redes sociales y campañas digitales	380	380	380
Desarrollo de Página WEB y aplicativos móviles	50		
Programa de lealtad de cliente	480	500	520
Eventos de lanzamientos de centros comerciales			
Brasil	200		
Molina Plaza		200	
Huánuco			100
Juliaca			100
Total	2,230	2,200	2,220

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Desarrollo de marca - Cúbica	Miles de soles		
	2015	2016	2017
Objetivo: Posicionar a Cúbica como operador líder en oficinas prime en Lima.			
Actividades:			
Desarrollo Estrategia de Comunicación e imagen	70	70	70
Plan de Medios en Prensa y Vía Pública	150	150	150
Desarrollo de página web Cúbica	30		
Redes sociales de geolocalización	20	20	20
Welcome Pack a usuarios de oficina	15	30	15
Eventos de lanzamientos de nuevos edificios			
28 de Julio	100		
Victor Andrés Belúnde		100	
Pardo y Aliaga		100	
Torre 3 San Borja			100
Total	385	470	355

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 16. Detalles de gastos (distribuable y no distribuable)

Rubro de gasto	Distribuable	No Distribuable	Criterio de Distribución
Suministros			
Energía Eléctrica	Si	(*)	KW
Agua Potable	Si	(*)	m ³
Telefonía e internet	Si	(*)	min / MB
Servicios distribuibles			
Seguridad y Vigilancia	Si	(*)	m ²
Recepción	Si	(*)(**)	m ²
Administración de Edificio	Si	(*)	m ²
Limpieza Áreas Comunes	Si	(*)	m ²
Administración de Estacionamiento	Si	(*)	m ²
Agua Potable Áreas Comunes	Si	(*)	m ²
Costo Energía Aire Acondicionado			
Mantenimientos de equipos			
Elevadores y escaleras	Si	(*)(**)	m ²
Mantenimiento de Edificio	Si	(*)	m ²
Equipos de aire acondicionado	Si	(*)(**)	m ²
Instalaciones sanitarias y eléctricas	Si	(*)(**)	m ²
Sistemas de monitoreo y detección	Si	(*)(**)	m ²
Impuestos			
Arbitrios	Si	(*)	Según cartilla
Impuesto Predial	Si	(*)	Según cartilla
Indeci	No	Si	
Trámites municipales	No	Si	
Servicios técnicos especializados			
Jardinería	Si	(*)	m ²
Movilidad y Transporte	Si	(*)	m ²
Capacitación	No	Si	
Asesorías legales	No	Si	
Otros gastos			
Seguros	(***)	Si	
Comisiones inmobiliarias	No	Si	
Asesoría Externa	No	Si	
Ingeniería u otras especialidades	Si	(*)	m ²

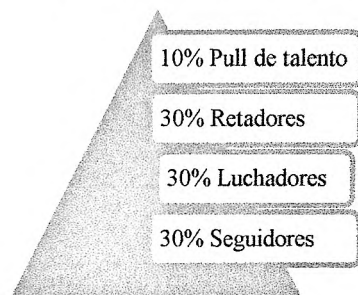
(*) Gastos asumidos por la empresa en caso el predio esté sin alquilar

(**) Gastos que pueden no aplicar para locales comerciales puerta calle

(***) Sólo se distribuye seguros aplicables a áreas comunes de inmuebles

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 17. Niveles de desempeño para Cúbica



Beneficios:

- Pul de Talento: Becas y préstamos para estudios. Primeras opciones para ascensos. Políticas de retención
- Retadores: Capacitación interna/externa
- Luchadores: Capacitación interna
- Seguidores: Análisis de continuidad en la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 18. Presupuesto detallado de Recursos Humanos (Miles de soles)

Miles de Soles	2015	2016	2017
Remuneración area de RRHH	667.0	677.4	869.9
Remuneración area de RRHH	492.0	492.0	672.0
Gratificación	82.0	82.0	82.0
CTS	41.0	41.0	41.0
Essalud - Eps	51.7	51.7	51.7
Bonificaciones	52.0	62.4	74.9
Selección de personal	150.0	180.0	216.0
Eventos	500.0	600.0	720.0
Beneficios	370.0	424.0	488.8
Becas	270.0	324.0	388.8
Libreta	100.0	100.0	100.0
Capacitación	350.0	420.0	504.0
Capacitación in house	100.0	120.0	144.0
Capacitación externa	250.0	300.0	360.0
Comunicación	15.0	15.0	15.0
Mantenimiento web	10.0	10.0	10.0
Revista interna	5.0	5.0	5.0
Incremento salariales	100.0	120.0	144.0
Bonificaciones	500.0	600.0	720.0
Medición del clima labora	130.0	135.0	140.0
Total	2,782.0	3,171.4	3,817.7

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 19. Adicional para responsabilidad social

- **Análisis de los grupos de interés**

La siguiente herramienta toma en cuenta tres aspectos, el poder ejercido por cada uno de los grupos de interés, el nivel de urgencia de sus pedidos y el nivel de validez de los mismos; para

poder determinar que grupos de interés serán en los que se deberán enfocar la mayor cantidad de esfuerzos.

Stakeholders	Grado de priorización de demanda			
	Poder	Urgencia	Legitimidad	Promedio
Accionistas	5	5	5	5
Proveedores	2	2	4	3
Clientes Finales	5	5	5	5
Locatarios	5	5	5	5
Comunidad	5	5	5	5
Brokers	2	2	4	3
Trabajadores	3	3	4	3
Municipio	5	5	5	5
Promedio	4	4	5	4

1: Bajo , 3: Medio y 5: Fuerte

Fuente: Elaboración propia, 2014.

• Análisis de la cadena de valor

Esta herramienta permite registrar las oportunidades y amenazas que se observan en relación a cada grupo de interés, para poder definir posibles acciones que le permitan aprovecharlas o reducirlas respectivamente.

Stakeholders	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
Accionistas	Buen gobierno corporativo. Inclusión de resultados deseados en objetivos estratégicos Posibilidad de dialogo para revisión periódica de objetivos	Bajo retomo por acción Lenta consecución de objetivos deseados.	Revisión de cumplimiento de políticas del Buen gobierno corporativo. Revisión periódica de resultados y actualización de objetivos
Proveedores	Proveedores locales con potencial de brindar servicios superiores. Posibilidad de realizar benchmark con proveedores de otros países.	Falta de experiencia. Nivel de servicio por debajo del estandar deseado	Desarrollar, capacitar a los proveedores.
Clientes Finales	Brindar mejor calidad de vida.	No obtener el tráfico esperado	Precios competitivos, mejores servicios , comodidad y seguridad
Locatarios	Brindar mejor calidad de vida. Mayor demanda de edificios verdes.	Aumento de la vacancia	Certificación Leed. Acabados y comodidad.
Comunidad	Consciencia medioambiental Disposición de dialogo.	Conflictos sociales o huelgas. Bloqueo de obras. Quejas por aumento del trafico. Invasiones. Oposición a construcción	Contratación del personal de la zona. Desarrollo y capacitación a personal por la zona. Mejoramiento vial.
Brokers	Mejora de estandar y competitividad de proyectos	Retiro de la cartera Lenta colocación	Trabajo en conjunto Inclusión de nuevos requerimientos en proyectos futuros
Trabajadores	Mejora de calidad de vida y condiciones laborales de los trabajadores Conocer mejor los requerimientos de los trabajadores	Aumento de rotación. Aumento del stress laboral.	Revisión salarial Condiciones laborales adecuadas Apertura de canales de comunicación
Municipios	Planificación vial y de construcción de obras. Desarrollar obras alineadas con los objetivos del municipio.	Dilatación o negación de permisos. Modificaciones en los planos y alcances de los proyectos	Trabajo conjunto en pro de la comunidad.

Fuente: Adaptado de Del Castillo, 2011. Estrategias de responsabilidad social empresarial: Capítulo 11.

• Análisis de los factores del contexto

La presente herramienta analiza los impactos, tanto positivos como negativos, a partir de cada uno de los procesos principales de la cadena de valor, para poder obtener posibles acciones para cada uno de ellos.

Cadena de valor	Impacto positivo	Impacto Negativo	Posibles acciones
Gestión de terrenos	Mejora en seguridad en los alrededores del terreno Aumento en el valor de las propiedades colindantes	Aumento de congestión vehicular y desvío de rutas. Reducción del valor de las propiedades colindantes	Plan vial con Municipios
Desarrollo de proyectos	Generación de empleos Crecimiento económico	Ruido, contaminación, desperdicios	Canales de comunicación con los vecinos y comunidad.
Construcción	Empleo de recursos sostenibles. Generación de empleo en la comunidad. Capacitación y mejores prácticas Crecimiento económico	Ruido, contaminación, desperdicios. Impacto negativo en negocios circundantes	Inclusión de trabajadores de la comunidad Desarrollo de proveedores locales. Contratación de proveedores con certificaciones ambientales
Gestión Comercial	Generación de empleo. Crecimiento económico Mejoras estándares de servicios	Reducción de negocios de la periferia. Altos costos de arrendamiento.	Aumentar la colocación.
Post Venta	Transparencia en la información Mejoras estándares de servicios	Desperdicios. Reciclaje	Plan de desperdicios Desarrollo de proveedores en la comunidad. Capacitación a proveedores. Contratación de personal de la comunidad Política de manejo de desperdicios
Marketing	Alta tráfico. Mejores estándares de servicios. Publicidad veraz, información al consumidor	Aumento de precios, monopolio, coalición de precios. Impacto negativo en negocios circundantes	Revisión de la publicidad
Contabilidad y finanzas	Transparencia en la información de manera oportuna. Aplicación de normas contables y financieras. Pago a tiempo a proveedores	Uso de papel, manejo de desperdicios Condiciones de pago desfavorables para proveedores	Auditorías internas y externas. Política de manejo de desperdicios
Administración	Gestión eficiente de compras	Uso de agua y energía, reciclaje Uso de papel, manejo de desperdicios	Buenas prácticas de compra
Legal	Confidencialidad Seriedad y confianza en el cumplimiento de las condiciones contractuales	Clausulas desfavorables o muy rígidas	Contratos estándares, con buenas condiciones para ambas partes

Fuente: Adaptado de Del Castillo, 2011. Estrategias de responsabilidad social empresarial: Capítulo 11.

	Elemento del contexto competitivo	Oportunidades	Amenazas	Posibles acciones
Condiciones de los factores insumos	Factor humano	Apoyo en el desarrollo de personal, capacitación	Huelgas, sindicatos, personal poco calificado.	
	Proveedores	Gran cantidad de servicios al encontrarse en una zona central	Poco avance tecnológico de proveedores locales, necesidad de capacitación.	Desarrollo de proveedores. Capacitación a proveedores en nuevas tecnologías.
	Infraestructura vial existente	Desarrollo de proyectos en conjunto.	Infraestructura actual insuficiente que podría generar mayor congestión vehicular	Trabajo conjunto en pro de la comunidad.
Condiciones de la demanda local	Locatarios	Aumento de tiendas de prestigio y marcas internacionales.	Modo de trabajo independiente a los objetivos de responsabilidad social.	Planes de tratamiento de desperdicios. Actividades de Responsabilidad social en conjunto.
	Cientes finales CC	Mejora en hábitos de consumo. Mayor demanda. Acceso a financiamiento	Sobredemanda de clientes en épocas pico. Congestión de servicios	Edificios verdes,
Industrias relacionadas y de apoyo	Municipalidades	Objetivos de seguridad, infraestructura, desarrollo vial, en común. Inclusión de requerimientos municipales, trabajo en conjunto	Restricción de permisos. Legislación. Requerimientos adicionales	Desarrollo de proyectos en conjunto. Poyo mutuo para el alcance de objetivos afines
	Construcción	Mejora en ingeniería de construcción. Mejores practicas de sostenibilidad	Huelgas, sindicatos, personal poco calificado,	Trabajo comunitario y capacitación a proveedores.
	Empresas de reciclaje y administración de desperdicios	Mayor conciencia de tratamiento de desperdicios.		Planes de tratamiento de desperdicios. Actividades de Responsabilidad social y medio ambiental.
Contexto para la estrategia y rivalidad de la empresa	Empresas competidoras	Crecimiento económico	Regulaciones Corrupción Intereses políticos	Trabajo en conjunto en pro de la comunidad.

Fuente: Adaptado de Del Castillo, 2011. Estrategias de responsabilidad social empresarial: Capítulo 11.

Anexo 20. Presupuesto detallado de responsabilidad social (Miles de soles)

- Presupuesto certificación LEED

Proyectos	2015	2016	2017
Centros Comerciales			
Brasil	1.89		
Molina Plaza		1.89	
Huánuco			1.89
Juliaca			1.89
Edificios			
28 de Julio	1.89		
Vitor Andres Belaúnde		1.89	
Pardo y Aliaga		1.89	
Torre 3 San Borja			1.89
TOTAL	3.78	5.67	5.67

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Creación de políticas de responsabilidad social

Actividades	2015	2016	2017
Formación de comité	0.0	0.0	0.0
Recaudación	0.5	0.5	0.5
Visitas y Donaciones	1.1	1.1	1.1
Comunicación en Redes sociales	0.3	0.3	0.3
TOTAL	1.9	1.9	1.9

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Plan de trabajo de tratamiento y mejoramiento vial con los municipios

	Actividades	2015	2016	2017
CC Molina Plaza	Congregación con Municipios	0.81		
	Elaboración del plan	2.70		
	Desarrollo del plan	0.00		
	Monitoreo de resultados		2.70	
	Termino de obras	0.00		
Pardo y Aliaga	Congregación con Municipios	0.81		
	Elaboración del plan	2.70		
	Desarrollo del plan			
	Monitoreo de resultados		2.70	
	Termino de obras			
Torre 3	Congregación con Municipios	0.27	0.54	
	Elaboración del plan	0.81	1.89	
	Desarrollo del plan			
	Monitoreo de resultados			2.70
	Termino de obras			
TOTAL		8.10	7.83	2.70

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Presupuesto y cronograma sistema de reciclaje

Actividades	2015	2016	2017
Implementación de contenedores de reciclaje	81.00	0.54	0.54
Alianzas con empresas recicladoras y de disposición	2.70		
Campaña de comuciación interna en edificios	9.72	9.72	9.72
Campaña de comunicación interna en CC	35.64	35.64	35.64
Recolección y recojo de desperdicios para su reciclaje	48.60	48.60	48.60
Donación de residuos reciclables			
Control de disposición final de desperdicios	2.70	2.70	2.70
TOTAL	180.36	97.20	97.20

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Presupuesto auditorías ambientales

Actividades	2015	2016	2017
Elaboración de cronograma de auditorías.			
Definición de puntos auditables por tipo de instalación			
Contrato con empresas auditoras	0.54	0.54	0.54
Ejecución	13.50	13.50	13.50
TOTAL	14.04	14.04	14.04

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Presupuesto políticas de buen gobierno corporativo

Actividades	2015	2016	2017
Capacitación externa de funcionarios	13.50		
Implementación de política interna de Buen Gobierno Corporativo	1.89		
Realización de Auditorías de Buen Gobierno Corporativo	8.10	8.10	8.10
TOTAL	23.49	8.10	8.10

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Presupuesto desarrollo de proveedores

Actividades	2015	2016	2017
Identificación de servicios	0.00	0.00	0.00
Busqueda de proveedores potenciales	5.40	8.10	8.10
Comunicación de requerimientos y presupuestos futuros	0.00	0.00	0.00
Contratos a largo plazo	0.00	0.00	0.00
TOTAL	5.40	8.10	8.10

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Presupuesto reducción de impacto social

Actividades	2015	2016	2017
Apertura de mesa de diálogos	3.78	5.67	5.67
Identificación de puntos de trabajo en conjunto			
Inclusión en puntos de mejora en las actividades de construcción y operación			
Revisión de resultados			
TOTAL	3.78	5.67	5.67

Fuente: Elaboración propia, 2014.

• Presupuesto general responsabilidad social

	Actividades	2015	2016	2017
1	Certificación Leed	3.78	5.67	5.67
2	Política Responsabilidad Social	1.89	1.89	1.89
3	Mejoramiento Vial	8.10	7.83	2.70
4	Reciclaje	180.36	97.20	97.20
5	Auditorías ambientales	14.04	14.04	14.04
6	Buen Gobierno Corporativo	23.49	8.10	8.10
7	Desarrollo de proveedores	5.40	8.10	8.10
8	Reducción de Impacto Social	3.78	5.67	5.67
	TOTAL	240.84	148.50	143.37

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 21. Indicadores estratégicos de gestión para Cúbica

Financieros:

INDICADOR	CÁLCULO	Medición
ROE	Utilidad neta / (Activos - Pasivos)	Últimos 12 meses
Valor Activo Inmobiliario	US\$ MM	Mensual
Rendimiento Portafolio	Utilidad neta / Valor Activo Inmobiliario	Últimos 12 meses
EBITDA de Operación	EBITDA - Otros ingresos	Acumulado del año
Margen EBITDA de Operación	EBITDA de operación / Ingreso por rentas	Acumulado del año
Cobertura Servicio de Deuda	EBITDA Operación / Servicio Deuda	Acumulado del año
Loan To Value (LTV)	Deuda Neta / Valor Activo Inmobiliario	Mensual

Mercado:

INDICADOR	CÁLCULO	Medición
Satisfacción al cliente Oficinas	% Encuesta	Trimestral
Satisfacción al cliente Retail	% Encuesta	Trimestral
Part. Mercado Oficinas Prime	m2 Oficinas Prime / Total m2 Mercado Prime	Trimestral
Part. Mercado Retail	m2 Retail / m2 Mercado	Trimestral
Vacancia Oficinas Prime	m2 disponible / m2 total	Mensual
Vacancia Retail	m2 disponible / m2 total	Mensual
Avance/(atraso) cronograma de obra	(1/(Avance Real/Avance Estimado)) - 1	Mensual
Cumplimiento presupuesto	Presupuesto Estimado / Presupuesto Actualizado	Mensual

Procesos:

INDICADOR	CÁLCULO	Medición
Productividad La Rambla	Mensual	Mensual
Ventas promedio mensuales por M2 (US\$)	Mensual	Mensual
Vencimiento contratos Oficinas	m2 por vencer prox 12 meses Oficinas/m2 total	Mensual
Vencimiento contratos Retail	m2 por vencer prox 12 meses Retail/m2 total	Mensual

Personas:

INDICADOR	CÁLCULO	Medición
Clima organizacional	% Satisfacción laboral (GPTW)	Anual
Rotación de personal	# Salidas forzadas y voluntarias/promedio de # de trabajadores	Acumulado del año

Fuente: Elaboración propia, 2014.