



“PLAN ESTRATÉGICO PARA INVERSIONES CENTENARIO”

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

Presentado por

Srta. Patty Shimabukuro Maehira

Sr. José Carlos Camilloni Aramburú

Sr. Segundo Aquiles Campos Santillan

Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2018

Dedicamos este trabajo de investigación a
nuestras familias.

Agradecemos a nuestras familias y en especial
a nuestra asesora Gina Pipoli por todo su
apoyo.

Resumen ejecutivo

El crecimiento de la población, así como de la economía, durante los últimos diez años, ha permitido que muchas personas hayan tenido una importante mejora en su poder adquisitivo, lo cual les brinda opciones interesantes para tener una vivienda propia. En este sentido, la compra de un lote adecuado para construir constituye una prioridad para las personas que buscan la edificación de su futura vivienda. Estos lotes deben tener servicios públicos completos, obras de habilitación urbana y seguridad jurídica en la compra.

El presente trabajo tiene como finalidad identificar las oportunidades de Inversiones Centenario S.A.A. en el negocio de la venta de lotes para vivienda en determinadas zonas estratégicas de Lima, a fin de mejorar sus ratios de rentabilidad y crecimiento, así como posicionarse en la mente de los consumidores como una excelente opción como empresa inmobiliaria.

El capítulo I contiene un análisis y diagnóstico situacional del macro y del microentorno, a fin de que sirva de guía para conocer las oportunidades y amenazas que podría tener, durante los próximos cinco años, la venta de lotes para vivienda, el negocio más importante que tiene la división de urbanizaciones de Inversiones Centenario S.A.A. En el capítulo II se realiza un análisis interno de la organización para identificar los recursos que posee la empresa y conocer sus capacidades, fortalezas y debilidades.

El estudio o sondeo de mercado se encuentra en el capítulo III. Aquí se expone, mediante un estudio de mercado, la posición de Inversiones Centenario S.A.A. y la de sus competidores, así como las preferencias de los consumidores con respecto a la compra de lotes para vivienda en Lima. En los capítulos posteriores se tratarán los planes estratégicos de Inversiones Centenario S.A.A. en las áreas de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas. En cada plan estratégico se detallarán los objetivos, las estrategias, el plan de acción y el presupuesto para ejecutar los planes correspondientes.

En el capítulo final de la tesis (IX) se establecen las conclusiones, las cuales señalan que, de acuerdo a la presente investigación, Inversiones Centenario S.A.A., durante los próximos cinco años, puede generar un crecimiento anual compuesto del 9.0% a nivel de ingresos y un crecimiento de 9.5% a nivel de EBIT. Asimismo, se proponen (o resumen) recomendaciones para que todo esto ocurra.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	1
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	1
1.1. Entorno político.....	1
1.2. Entorno económico	2
1.3. Entorno social	3
1.4. Entorno tecnológico	4
1.5. Entorno ecológico	5
1.6. Entorno legal	6
1.7. Matriz de Factores de Externos (EFE)	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1. Identificación del sector	8
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores	8
2.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores	10
2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	11
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes	12
2.3. Grado de atracción del sector	13
2.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	13
3. Resultados del análisis externo	14
Capítulo II. Análisis interno de la organización.....	15
1. Estrategia actual	15
2. Estructura organizacional y recursos humanos	15
3. Marketing	16
4. Operaciones.....	16
5. Finanzas	16
6. Cadena de valor.....	16
6.1. Análisis de las actividades de apoyo de la cadena de valor	17
6.1.1. Gestión de adquisición de terrenos	17
6.1.2. Gestión de desarrollo de proyectos	18

6.1.3. Gestión comercial.....	19
6.1.4. Gestión posventa	19
6.2. Conclusiones de las actividades primarias.....	20
6.3. Análisis de las actividades de apoyo de la cadena de valor	20
6.3.1. Dirección.....	20
6.3.2. Administración y finanzas.....	21
6.3.3. Recursos humanos.....	21
6.3.4. Logística.....	21
6.4. Conclusiones de las actividades de apoyo.....	22
7. Matriz EFI.....	22
Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado	24
1. Objetivos	24
2. Metodología	24
2.1. Investigación exploratoria.....	24
2.1.1. Conclusiones de la investigación exploratoria.....	24
2.2. Investigación concluyente	25
2.2.1. Definición de la información necesaria.....	25
2.2.2. Técnica para la obtención de datos cuantitativos	26
2.2.3. Diseño de cuestionarios.....	26
2.2.4. Definición de la muestra de la población	26
2.2.5. Conclusiones de la investigación concluyente	26
3. Selección de mercados	27
3.1. Estimación del mercado	27
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	30
1. FODA Cruzado	30
2. Visión	30
3. Misión	30
4. Objetivos estratégicos	32
5. Estrategia competitiva.....	32
6. Estrategia de crecimiento	33
6.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	33
6.2. Matriz Interna-Externa (IE).....	34
6.3. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	35
Capítulo V. Plan de marketing	37
1. Descripción del producto o servicio.....	37

2.	Objetivos del plan de marketing	37
3.	Formulación estratégica de marketing	37
3.1.	Estrategia de segmentación	37
3.1.1.	Segmentación geográfica	37
3.1.2.	Segmentación demográfica	38
4.	Estrategia de posicionamiento.....	38
5.	Postura competitiva como estrategia de marketing.....	40
6.	Estrategias de la mezcla de marketing	40
6.1.	Producto	40
6.2.	Precio	41
6.3.	Plaza.....	41
6.4.	Promoción y publicidad	41
6.5.	Presupuesto y cronograma del plan de marketing.....	42
Capítulo VI. Plan de operaciones		43
1.	Objetivos del plan de operaciones.....	43
2.	Estrategias del plan de operaciones.....	43
2.1.	Estrategia: mejora de los tiempos de entrega de los lotes de vivienda.....	43
2.1.1.	Flujo de procesos para la adquisición de lotes rústicos.....	44
2.1.2.	Flujo de proceso para licitaciones de contratistas	44
2.1.3.	Flujo de procesos para la venta de lotes	44
2.2.	Estrategia: mejora de servicio al cliente.....	45
2.2.1.	Lista de verificación.....	45
2.2.2.	Gráfico de Pareto	45
2.2.3.	Diagrama causa-efecto.....	46
3.	Presupuesto del plan de operaciones.....	46
Capítulo VII. Plan funcional de recursos humanos		47
1.	Objetivos	47
2.	Estrategias	47
2.1.	Estrategia: reclutamiento y selección.....	47
2.2.	Estrategia: inducción y motivación.....	48
2.3.	Estrategia: capacitación y evaluación	48
3.	Planes de acción.....	49
4.	Presupuesto del plan de recursos humanos	49
Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social empresarial.....		50
1.	Objetivo de la responsabilidad social empresarial	50

2.	Estrategias de responsabilidad social empresarial	50
3.	Presupuesto de RSE	51
Capítulo IX. Plan de finanzas y evaluación financiera		52
1.	Objetivos del plan de finanzas y evaluación financiera	52
2.	Supuestos generales	52
3.	Cálculo del costo de capital propio (COK)	52
4.	Cálculo del costo de capital promedio ponderado (WACC)	53
5.	Estados financieros proyectados	54
5.1.	Estado financiero proyectado sin planes	54
5.2.	Estados financieros proyectados con planes	54
6.	Flujo de caja incremental proyectado.....	54
6.1.	Flujo de caja incremental proyectado económico	54
6.2.	Flujo de caja incremental proyectado financiero	55
7.	Resultados de evaluación financiera	55
Conclusiones y recomendaciones		57
1.	Conclusiones	57
2.	Recomendaciones.....	57
Referencias bibliográficas		58
Anexos		62
Nota biográfica		81

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político	1
Tabla 2. Entorno económico	2
Tabla 3. Entorno social	3
Tabla 4. Entorno tecnológico	4
Tabla 5. Entorno ecológico	5
Tabla 6. Entorno legal	6
Tabla 7. Matriz de Factores Externos (EFE).....	7
Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores	9
Tabla 9. Poder de negociación de los clientes.....	10
Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores.....	10
Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	11
Tabla 12. Rivalidad entre los competidores existentes	12
Tabla 13. Grado de atracción del sector.....	13
Tabla 14. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	13
Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
Tabla 16. Objetivos específicos del estudio de mercado	24
Tabla 17. Estimación del tamaño del mercado	28
Tabla 18. Tamaño del mercado.....	28
Tabla 19. Mercado efectivo.....	28
Tabla 20. Estimación de la demanda.....	29
Tabla 21. FODA Cruzado	31
Tabla 22. Componentes de la misión	32
Tabla 23. Matriz PEYEA	33
Tabla 24. Conjuntos de la MCPE.....	35
Tabla 25. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	36
Tabla 26. Objetivos del plan de marketing	37
Tabla 27. Objetivos del plan de operaciones.....	43
Tabla 28. Resumen de reclamos 2017.....	45
Tabla 29. Tabla de reclamos	46
Tabla 30. Objetivos del plan de recursos humanos.....	47
Tabla 31. Planes de acción de recursos humanos.....	49
Tabla 32. Componentes de RSE.....	50
Tabla 33. Estrategias de responsabilidad social empresarial	51

Tabla 34. Objetivo del plan de finanzas.....	52
Tabla 35. Flujo de caja incremental proyectado económico.....	55
Tabla 36. Flujo de caja incremental proyectado financiero	55
Tabla 37. Evaluación económica y financiera	56

Índice de gráficos

Gráfico 1. Participación de mercado de lotes de vivienda 2017	12
Gráfico 2. Cadena de valor.....	17
Gráfico 3. Diagrama Matriz PEYEA	34
Gráfico 4. Matriz Interna Externa (IE).....	34
Gráfico 5. Posicionamiento de marca	39
Gráfico 6. Gráfico de Pareto de reclamos de clientes 2017	45

Índice de anexos

Anexo 1. PBI Construcción (Var % Internanual)	63
Anexo 2. Oferta de viviendas Lima (en unidades).....	63
Anexo 3. Estructura de hogares en el Perú urbano por NSE.....	63
Anexo 4. Rentabilidad del sector	64
Anexo 5. Influencia de los casos de corrupción en el desarrollo de las ventas.....	64
Anexo 6. Organigrama empresarial de Inversiones Centenario S.A.A.....	64
Anexo 7. Expertos seleccionados para entrevistas.....	65
Anexo 8. Preguntas a expertos	66
Anexo 9. Resultados de encuestas	67
Anexo 10. Cronograma y presupuesto del plan de marketing	74
Anexo 11. Flujo de proceso para la adquisición de lotes rústicos.....	75
Anexo 12. Flujo de proceso para la licitación de contratistas	75
Anexo 13. Flujo de proceso para la venta de lotes.....	76
Anexo 14. Diagrama Causa Efecto. Resolución de contratos.....	77
Anexo 15. Diagrama Causa Efecto. Incumplimiento de fecha de entrega.....	77
Anexo 16. Diagrama Causa Efecto. Demora en la ejecución de la cláusula de cancelación de la deuda	77
Anexo 17. Presupuesto del plan de operaciones	78
Anexo 18. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	78
Anexo 19. Presupuesto del plan de responsabilidad social.....	79
Anexo 20. Estado financieros de Inversiones Centenario S.A.A. y análisis de sensibilidad (sin planes)	79
Anexo 21. Estado financieros de Inversiones Centenario S.A.A. y análisis de sensibilidad (con planes)	80

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1. Entorno político

A continuación, presentamos la tabla de análisis del macroentorno político:

Tabla 1. Entorno político

Variables políticas	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
Políticas de Estado	El Gobierno se encuentra en una crisis política por el caso Odebrecht.	Desconfianza en el inversionista. La mayor regulación en el sector inmobiliario y construcción incrementará los requisitos para las autorizaciones (aumento de costos).	A	Mendoza, J. (2016). "Odebrecht y la corrupción". En: <i>Gestión</i> . 31 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 28/08/2017. < http://blogs.gestion.pe/economia-aplicada/2016/12/odebrecht-y-la-corrupcion-por-juan-mendoza.html >.
Entorno internacional	La región latinoamericana ha sido golpeada por la recesión y habrá poca demanda global en bienes raíces.	La recesión producirá que las personas no puedan comprar lotes de viviendas ni acceder a créditos hipotecarios.	A	Pozzi, S. (2017). "América sale este año de la recesión, pero con dificultad, según FMI". En: <i>El País</i> . 18 de abril de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. < https://economia.elpais.com/economia/2017/04/18/actualidad/1492474514_894700.html >.
Política gubernamental del sector	El Gobierno ha dado un paquete de normas referido al cumplimiento de medidas sobre el lavado de activos, corrupción, etc.	Estas normas ayudarán a que las instituciones públicas cumplan adecuadamente con la ley. Esto evitará que proliferen la corrupción.	O	<i>La República</i> (2017). "PJ emite resolución que crea Coordinadora Nacional Anticorrupción". En: <i>La República</i> , 18 de enero de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. < http://larepublica.pe/politica/840759-pj-emite-resolucion-que-crea-coordinadora-nacional-anticorrupcion >.
Seguridad jurídica	El Estado tiene claro que la propiedad privada es importante. Sentencias del Tribunal Constitucional protegen la propiedad privada.	Inversiones Centenario S.A.A. tiene la seguridad actual y futura de que las propiedades no se verán afectadas por expropiaciones y despojos de la propiedad.	O	Perú-Tribunal Constitucional (2011). Expediente N° 03258-2010-PA/TC. Sentencia del Tribunal Constitucional. 20 de abril de 2011. Fecha de consulta: 28/08/2017. < http://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2011/03258-2010-AA.html >.
Poder Judicial	Se espera que el Poder Judicial no sea un mecanismo para garantizar a corto plazo controversias legales.	Demora y mucho riesgo en las inversiones, lo cual no resulta atractivo para los inversionistas.	A	Calderón, E. (2017). "¿Qué esperamos del Poder Judicial?". En: <i>Punto y Coma</i> . 28 de julio de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. < http://www.puntoycoma.pe/coyuntura/nacional/opinion-que-esperamos-del-poder-judicial/ >.
Inestabilidad política	Durante los próximos años se prevé fricción entre el Gobierno de turno y la oposición.	Riesgo e incertidumbre en las inversiones.	A	Melgarejo, V. (2017). "Incertidumbre política retrasará la inversión minera en el 2018". En: <i>Gestión</i> , 21 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 21/12/2017. < https://gestion.pe/economia/snmpe-incertidumbre-politica-retrasa-inversion-minera-2018-223244 >.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El entorno político actual del país es preocupante. La corrupción ha calado en las instituciones más importantes del gobierno e incluso ocasionó la dimisión de Pedro Pablo Kuczynski como presidente del Perú. Este escenario desincentiva las inversiones en los sectores inmobiliario y construcción, generando un retroceso para Inversiones Centenario S.A.A., en relación con su

apuesta por seguir expandiendo el negocio de la venta de lotes. Como señalaremos más adelante, la optimización de los procesos internos de Inversiones Centenario S.A.A. tiene como finalidad mantener la transparencia institucional y buen gobierno corporativo de la organización.

Por tanto, concluimos que el entorno político es una amenaza para la empresa.

1.2. Entorno económico

A continuación, presentamos la tabla de análisis del macroentorno económico:

Tabla 2. Entorno económico

Variables económicas	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
Políticas de Estado	El Gobierno ha establecido mecanismos para incentivar las inversiones en el Perú, como medidas fiscales, la formalización y la desburocratización.	Mayor índice de formalización, más inversión de las personas naturales para adquirir lotes para vivienda e incremento de poder adquisitivo gracias a los créditos de las Mypes.	O	<i>Gestión</i> (2017). "Estas son las seis medidas anunciadas por el Gobierno para impulsar la economía". En: <i>Gestión</i> . 09 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. < https://gestion.pe/economia/son-seis-medidas-anunciadas-gobierno-impulsar-economia-130404 >.
Entorno internacional	El <i>brexit</i> no tuvo un impacto considerable en la economía mundial y las nuevas políticas económicas del Presidente de Estados Unidos de Norteamérica, Donald Trump, no han producido resultados negativos en la economía global.	Se prevé que para el 2020 la oferta internacional de activos inmobiliarios crezca de forma significativa, derivando en una enorme expansión de las oportunidades.	O	PricewaterhouseCooper (2014). <i>Real Estate 2020, construyendo el futuro</i> . [En línea]. Fecha de consulta: 28/08/2017. Disponible en: < https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2016/real-estate-2020.pdf >.
Política gubernamental del sector	El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha planeado darle impulso a la inversión pública, incidiendo principalmente en los sectores inmobiliario y construcción. Se pondrán recursos adicionales a la economía para reducir la desaceleración del consumo privado.	Generará que las personas tengan mayor acceso al crédito y se realicen nuevos proyectos inmobiliarios a nivel nacional. Asimismo, se espera que el retiro del 25% de los fondos de pensiones de las AFP se invierta en viviendas.	O	<i>Gestión</i> (2017). "Receta para reactivar la inversión en el corto plazo". 20 de julio de 2017. En: <i>Gestión</i> . Fecha de consulta: 28/08/2017. < http://gestion.pe/economia/fernando-zavala-receta-reactivar-inversion-corto-plazo-2195562 >.
Inestabilidad política	Confrontaciones entre partidos políticos e ideologías distintas.	Incertidumbre para los inversionistas.	A	Sánchez, R. (2015). "Inestabilidad política y corrupción frenan la economía nacional". En: <i>Expreso</i> . 06 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 28/08/2017. < http://www.expreso.com.pe/politica/inestabilidad-politica-y-corrupcion-frenan-la-economia-nacional/ >.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el Banco Central de Reserva (2017), en el 2017 se esperaba un menor dinamismo económico por los retrasos en los diferentes megaproyectos de inversión en infraestructura, debido a los casos de corrupción que aún son materia de investigación. Asimismo, este informe señala que los impactos negativos relacionados con el fenómeno El Niño, que aún no han sido atendidos en su totalidad, afectarán a los principales sectores económicos. Igualmente, las medidas del gobierno para impulsar la inversión pública, que incluyen las obras de reconstrucción por los desastres naturales recientes, permitirían compensar parcialmente el menor crecimiento del gasto privado. Con ello, se esperaba un crecimiento del PBI de 5.2% en el 2018, 6.2% en el

2019, 6.2% en el 2020, 6.2% en el 2021 y 6.1% en el 2022. El informe del Banco Central de Reserva concluye que la inflación se ubicaría por debajo de su valor de largo plazo durante la primera mitad del año 2018, debido a la corrección de la oferta, la cual incrementó los precios entre fines de 2016 y la primera mitad de 2017, y que luego convergería gradualmente hacia el 2% por la recuperación gradual de la demanda agregada. No obstante, debido a la demora burocrática derivada del cambio de presidente, según el reporte del Fondo Monetario Internacional (2018), se espera un crecimiento del PBI de 3.7% para el año 2018, menor al proyectado en el reporte del Banco Central de Reserva, acompañado de una menor dispersión en el crecimiento entre los distintos sectores económicos.

Por tanto, concluimos que el entorno económico es una oportunidad para la empresa, a pesar de los ajustes dados en el primer trimestre del 2018.

1.3. Entorno social

A continuación, presentamos la tabla de análisis del macroentorno social:

Tabla 3. Entorno social

Variables sociales	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
Población nacional	Según Ipsos, en el 2018 la población del Perú será de 32,162,184 habitantes.	Inversiones Centenario S.A.A tiene proyectos inmobiliarios (venta de lotes de vivienda) en Lima, Arequipa, Trujillo y Chiclayo, provincias que tienen la mayor población del país, según el informe de Ipsos. Ello significaría que las ventas podrían aumentar.	O	IPSOS (2018). Estadística Poblacional 2018. [En línea]. Lima: IPSOS. Fecha de consulta: 28/08/2017. Disponible en: < https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Estadistica%20Poblacional.pdf >.
Niveles socioeconómicos	Según el informe de PwC, <i>Real Estate 2020</i> , se prevé un incremento de la inversión inmobiliaria. Los fuertes flujos migratorios hacia los núcleos urbanos, el incremento de la población y aumento de la clase media generarán una alta necesidad de activos inmobiliarios urbanos.	Las personas tendrán mayor poder adquisitivo y sus necesidades de vivienda urbana se volverán más sofisticadas, lo cual es positivo por el valor agregado de la empresa.	O	PricewaterhouseCooper (2014). <i>Real Estate 2020</i> , construyendo el futuro. [En línea]. Fecha de consulta: 28/08/2017. Disponible en: < https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2016/real-estate-2020.pdf >.
Población mundial	Según el informe de PwC, <i>Real Estate 2020</i> , el envejecimiento en los próximos años podría limitar el incremento del precio de la vivienda. Se estima que EE.UU. padecerá deflación media de precios, impactando considerablemente a Japón y Europa.	Los precios de venta de los activos inmobiliarios afectarán negativamente al sector.	A	PricewaterhouseCooper (2014). <i>Real Estate 2020</i> , construyendo el futuro. [En línea]. Fecha de consulta: 28/08/2017. Disponible en: < https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2016/real-estate-2020.pdf >.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) señala que Lima Metropolitana concentra la mayor población en el país, con 10,298,159 de habitantes, de los cuales la cuarta parte se ubica en la zona norte de la ciudad. Este dato resulta importante debido a que Inversiones Centenario S.A.A. tiene proyectos en el distrito de Carabayllo (Lima Norte), denominados “Esmeralda”, “La Planicie”, “Santa María” y “Valle Hermoso”.

Por tanto, concluimos que el entorno social es una oportunidad para la empresa.

1.4. Entorno tecnológico

A continuación, presentamos la tabla de análisis del macroentorno tecnológico:

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variables tecnológicas	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
Especialización en construcción	Se prevé un avance en la tecnología de la construcción.	Mayor eficiencia y menos tiempo en la habilitación urbana para la entrega de lotes de viviendas a clientes.	O	Salazar, A. (2018). "Tendencia del 2018 en la industria de la construcción". En <i>Obra</i> , 15 de enero de 2018.
Estándares de selección eficiente de contratistas	Se espera que los contratistas aumenten sus niveles o estándares para la buena ejecución de obras, incidiendo principalmente en el cuidado del medio ambiente y en los derechos laborales de los trabajadores.	Las personas tendrán mayor poder adquisitivo y sus necesidades de vivienda urbana se volverán más sofisticadas, lo cual es positivo por el valor agregado de la empresa.	O/A	Moreno, E. (2016). "Una aplicación que ayuda a la construcción llega a Perú". En: <i>El Comercio</i> , 10 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 28/08/2018. < http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/aplicacion-ayuda-construccion-llega-peru-399346 >.
Mayores costos en tecnología	Con la exigencia de implementar nuevos modelos tecnológicos en el ámbito de construcción, se prevé que los contratistas incrementen considerablemente sus precios de contratación.	Mayores costos en la búsqueda de contratistas que brinden sus servicios.	A	Moreno, E. (2016). "Una aplicación que ayuda a la construcción llega a Perú". En: <i>El Comercio</i> , 10 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 28/08/2018. < http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/aplicacion-ayuda-construccion-llega-peru-399346 >.
Certificación LEED	Las empresas inmobiliarias y <i>retail</i> se están preocupando cada vez más por obtener la certificación LEED y se prevé que esta tendencia siga en aumento también en el negocio de venta de viviendas.	Posicionar a la empresa como una de las más responsables en cuanto a sostenibilidad ambiental y ganar mayor reputación en el mercado por responsabilidad social empresarial.	O	Barboza, L. (2016). "Edificios verdes en el Perú". En: <i>La República</i> , 11 de junio de 2016. Fecha de consulta: 28/08/2017. < http://larepublica.pe/impresa/domingo/776165-edificios-verdes-en-el-peru >.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La tecnología es un factor importante en los sectores construcción e inmobiliario. Inversiones Centenario S.A.A. necesita asociarse con empresas de construcción para la conversión de lotes rurales en lotes urbanos en todos sus proyectos a nivel nacional, con el fin de reducir los tiempos de entrega de las viviendas y obtener una alta calificación con respecto a cuidados ambientales y

de saneamiento. Para ello, Inversiones Centenario S.A.A. realiza licitaciones para escoger la empresa que cumpla los mejores estándares para brindar una obra de habilitación urbana adecuada.

Por tanto, concluimos que el entorno tecnológico es una oportunidad para la empresa.

1.5. Entorno ecológico

A continuación, presentamos la tabla de análisis del macroentorno ecológico:

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable ecológica	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
Políticas de Estado	El Estado está elaborando políticas medio ambientales en todos los sectores económicos del país.	Cumplimiento de mayores requisitos para el inversionista, lo cual haría retrasar alguna inversión de la empresa.	A	Perú-Ministerio del Ambiente (2009). <i>Política Nacional de Ambiente. Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM</i> . Disponible en: < http://www.oefa.gob.pe/portada/politica-nacional-del-ambiente >.
Entorno internacional	Existen organismos internacionales, como el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, que proponen políticas para mejorar el cuidado del medio ambiente.	Se prevé mayor regulación en temas medio ambientales, aunque en menor medida para el sector inmobiliario y construcción.	A	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2012). “Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente”. [En línea]. UNEP. Fecha de consulta: 28/08/2017. Disponible en: < https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/united-nations-environment-programme/ >.
Responsabilidad Social Empresarial	Es vital que las urbanizaciones futuras sean un adecuado lugar para vivir, libres de contaminación y con los servicios básicos necesarios.	Si bien genera mayores costos, en el futuro la Responsabilidad Social Empresarial resultará beneficiosa para la empresa, pues es un valor agregado y produce una mejor reputación en el mercado frente a los competidores.	O	Universidad de Lima (2018). “Importancia de la responsabilidad social empresarial”. [En línea]. Universidad de Lima. Fecha de consulta: 15/02/2018. Disponible en: < http://www.ulima.edu.pe/instituto-de-investigacion-cientifica/noticias/importancia-de-la-responsabilidad-social-empresarial >.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) elabora mensualmente informes técnicos de estadísticas ambientales con el fin de proporcionar indicadores, diagnósticos y señales de alerta que permitan evaluar el comportamiento de los agentes económicos y su impacto. De acuerdo al informe técnico de marzo del INEI (2018), el crecimiento demográfico y el incremento de actividades industriales generan riesgos ambientales. Ante esta situación, Inversiones Centenario S.A.A., como parte de su labor de responsabilidad social empresarial (RSE), realiza la plantación de árboles en las urbanizaciones que habilita con el objetivo de que las personas puedan tener un lugar adecuado para vivir según los estándares de calidad ambiental.

1.6. Entorno legal

A continuación, presentamos la tabla de análisis del macroentorno legal:

Tabla 6. Entorno legal

Variable legal	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
Políticas de Estado	Existen numerosas normas vigentes y se estima que se sigan emitiendo directivas referidas a la regulación urbanística a nivel nacional.	Mayor tiempo en la ejecución de los proyectos y mayor burocracia. Existe un riesgo de que algunas inversiones no sean atractivas.	A	Adrianzén, C. (2017). “Las trabas burocráticas han crecido en el Perú”. En: <i>Perú21</i> . 31 de julio de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. < http://peru21.pe/politica/carlos-adrianzen-trabas-burocraticas-han-crecido-peru-analisis-2291628 >.
Derecho de propiedad inmueble	El Estado tiene como finalidad proteger la propiedad privada y solo en caso de necesidad o seguridad social, se puede expropiar.	Los proyectos se ejecutarán con seguridad jurídica (pues no existe riesgo de despojo por el Estado o terceros).	O	Perú-Tribunal Constitucional (2011). Expediente N° 03258-2010-PA/TC. Sentencia del Tribunal Constitucional. 20 de abril de 2011. Fecha de consulta 28/08/2017. < http://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2011/03258-2010-AA.html >.
Deficiencia en los plazos legales	Las numerosas leyes generan confusión en las instituciones del Estado, por lo que la administración pública se demora o no cumple con los plazos establecidos por ley.	Mayor tiempo de ejecución de los proyectos y mayor corrupción.	A	León Espinoza, M. (2017). “Corrupción, una historia cíclica en el Perú”. En: <i>El Comercio</i> . 5 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. < http://elcomercio.pe/politica/actualidad/corruptcion-historia-ciclica-peru-informe-402855 >.
Burocracia institucional	Para los proyectos inmobiliarios, Inversiones Centenario S.A.A. debe cumplir con numerosas exigencias legales y se prevé la dación de numerosas normas de cumplimiento.	Mayor tiempo en la entrega de los permisos y autorizaciones de habilitación urbana para viviendas y lotes industriales.	A	Adrianzén, C. (2017). “Las trabas burocráticas han crecido en el Perú”. En: <i>Perú21</i> . 31 de julio de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. < http://peru21.pe/politica/carlos-adrianzen-trabas-burocraticas-han-crecido-peru-analisis-2291628 >.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La burocracia del Estado genera a la empresa retrasos en los tiempos de ejecución de los proyectos debido a las demoras en los trámites y a la constante solicitud implícita, de funcionarios de gobierno, de beneficios a cambio de apresurar los trámites; solicitud que la empresa no acepta por considerarla un hecho de corrupción. Por otro lado, las leyes peruanas amparan el derecho de la propiedad inmueble. Así, el artículo 70° de la Constitución Política del Perú¹, señala que la

¹ Artículo 70°.- Inviolabilidad del derecho de propiedad. El derecho de propiedad es inviolable. El Estado lo garantiza. Se ejerce en armonía con el bien común y dentro de los límites de ley. A nadie puede privarse de su propiedad sino,

propiedad es inviolable y que el Estado la garantiza. A nadie se le puede privar de su propiedad sino exclusivamente por causa de seguridad nacional o necesidad pública, declarada por ley y previo pago de una indemnización justipreciada.

Por tanto, concluimos que el entorno legal es una amenaza para la empresa.

1.7. Matriz de Factores de Externos (EFE)

A efectos de resumir lo analizado en el PESTEL, presentamos la Matriz EFE.

Tabla 7. Matriz de Factores Externos (EFE)

Factores determinantes de éxito Oportunidades		Peso	Calificación	Ponderación
1	Protección de los derechos de propiedad (seguridad jurídica)	0.10	4	0.40
2	Personas con mayor poder adquisitivo	0.08	3	0.24
3	Mayor población en sectores en donde la empresa tiene urbanizaciones	0.05	2	0.10
4	Mayor dinamismo en el mercado internacional con respecto a la inversión inmobiliaria	0.03	2	0.06
5	Promoción de la inversión privada y mayores incentivos tributarios	0.07	3	0.21
6	Disposición de la CTS y fondos de la AFP	0.04	3	0.12
7	Orientación ecológica	0.05	2	0.10
8	Tendencia a la responsabilidad social	0.03	4	0.12
9	Recuperación del PBI (recuperación de la recesión)	0.04	2	0.08
Amenazas				
1	El Estado se encuentra en una crisis política por el caso Odebrecht	0.09	2	0.18
2	La región latinoamericana ha sido golpeada por la recesión y habrá poca demanda global en bienes raíces	0.03	3	0.09
3	La vigencia del fenómeno de la corrupción en las instituciones públicas	0.10	4	0.40
4	El Poder Judicial no resuelve con eficiencia los procesos legales de la empresa	0.08	1	0.08
5	Durante los próximos años se espera fricción o conflictos entre el gobierno de turno y la oposición	0.08	2	0.16
6	Inestabilidad política	0.06	1	0.06
7	Burocracia institucional	0.03	4	0.12
8	Mayores costos en la tecnología	0.04	2	0.08
TOTAL		1.00		2.60

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en David, 2013.

Nota: para las calificaciones, 4 = la respuesta es superior; 3 = la respuesta es mayor al promedio; 2 = la respuesta es el promedio; 1 = la respuesta es deficiente.

exclusivamente, por causa de seguridad nacional o necesidad pública, declarada por ley, y previo pago en efectivo de indemnización justipreciada que incluya compensación por el eventual perjuicio. Hay acción ante el Poder Judicial para contestar el valor de la propiedad que el Estado haya señalado en el procedimiento expropiatorio.

En el negocio de venta de lotes, Inversiones Centenario S.A.A. tiene una debilidad al interior de la organización con relación a los factores externos (Gobierno, Poder Judicial, crisis política), la cual tiene que mejorar de manera adecuada. El peso ponderado de 2.6 se debe a la inestabilidad política y a la burocracia institucional que va de la mano con la corrupción.

Por tanto, concluimos que los factores del macroentorno son ligeramente favorables para la empresa.

2. Análisis del microentorno

2.1. Identificación del sector

El segmento inmobiliario se ubica dentro del sector construcción junto con otros dos segmentos: infraestructura y proveedores de construcción (materiales y servicios). Durante los últimos 4 años, el sector construcción ha mostrado una desaceleración severa en comparación con los años anteriores, debido a una menor inversión pública y a un lento desarrollo inmobiliario (ver anexo 1). Dentro del segmento inmobiliario, la venta de viviendas y oficinas ha estado decreciendo desde el 2016, situación que se mantendrá en el 2018. No obstante, se piensa que esta tendencia subirá, debido a las inundaciones por el fenómeno del Niño, de abril del 2017, y la inestabilidad política del año 2018. Durante los últimos tres años, el stock de viviendas ha aumentado (ver anexo 2). Asimismo, la liberación del 25% del fondo de la AFP dispuesta desde el 2016, ha sido destinada para cancelar créditos hipotecarios y no para la compra de nuevas viviendas.

Las proyecciones económicas de los próximos años muestran crecimiento debido a las expectativas de mejora del país. El segmento inmobiliario, enfocado en las zonas rurales, será uno de los pilares para su desarrollo (Business Monitor International Ltd 2017).

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En esta sección analizamos la empresa según las cinco fuerzas de Porter y los efectos en cada una de estas, con la finalidad de desarrollar estrategias efectivas para el plan de negocio, basadas en la visión estratégica de Hax y Majluf (2008).

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

A continuación, presentamos la tabla de ponderación de factores para la evaluación del poder de negociación de los proveedores.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Factores de la Categoría	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior
Cantidad de proveedores importantes	Pocos					x	Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja					x	Elevada
Diferenciación de cambio de producto de proveedores	Elevado				x		Bajo
Amenaza de proveedores de integración hacia delante	Elevada					x	Baja
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja			x			Elevada
Contribución de proveedores a calidad de productos de la industria	Elevada					x	Baja
Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción Grande					x	Fracción Pequeña
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña					x	Grande

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en Hax y Majluf, 2008.

El número de contratistas disponibles en el sector para la construcción de inmuebles y para la habilitación de lotes de vivienda es extenso. La modalidad de contrato de suma alzada es la más utilizada. Esta modalidad requiere que los proveedores realicen sus cotizaciones considerando la compra de materiales y el cumplimiento de estándares de calidad. Esto disminuye el poder negociación de los proveedores.

Los proveedores deben estar altamente calificados, dado que se requieren labores para construir carreteras o canales para los servicios básicos de luz, agua y desagüe. Existe una gran oferta de proveedores en el mercado, lo cual disminuye su poder de negociación.

No encontramos, en el mercado de contratistas, empresas que tengan la envergadura de Inversiones Centenario S.A.A. o Graña y Montero, entre otras; por lo cual, la posibilidad de que los proveedores tengan una estrategia de crecimiento a través de una integración vertical hacia sus clientes es nula. Por ello, podemos señalar que la adquisición de la empresa por parte de los contratistas es baja.

Por tanto, concluimos que el atractivo de la industria es alta con respecto al poder de negociación de los proveedores.

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

A continuación, presentamos la tabla de ponderación de factores para la evaluación del poder de negociación de los clientes.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Factores de la Categoría	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior
Cantidad de compradores importantes	Pocos					x	Muchos
Disponibilidad de productos sustitutos de la industria	Muchos	x					Pocos
Costos de cambio del cliente	Bajos					x	Altos
Amenaza de los clientes de integración hacia atrás	Elevada					x	Baja
Amenaza integración hacia adelante	Baja			x			Elevada
Contribución a la calidad de productos de compradores	Fracción Grande					x	Fracción Pequeña
Rentabilidad de los compradores	Baja			x			Alta

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en Hax y Majluf, 2008.

El 96% de la población del nivel socioeconómico B y C, busca viviendas por un valor menor a USD 100,000 (BBVA-Research 2016) (ver anexo 3); por ello, los lotes para vivienda son uno de los principales productos que consideran comprar. Sin embargo, este segmento poblacional no siempre cumple los requisitos para obtener créditos hipotecarios ante las entidades financieras. Inversiones Centenario S.A.A. aprovecha esta coyuntura y ofrece créditos directos, con menores requisitos para poder adquirir lotes; por lo cual, la empresa tiene un alto número de clientes potenciales interesados.

El sector inmobiliario maneja una gran oferta de viviendas (departamentos y casas), con altos inventarios de existencias en los últimos años (BBVA-Research 2016). La venta de viviendas es un producto sustituto a la venta de lotes.

Por tanto, concluimos que el atractivo de la industria es alta con respecto al poder de negociación de los compradores.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

A continuación, presentamos la tabla de ponderación de factores para la evaluación de la amenaza de nuevos competidores.

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores

Factores de la Categoría	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior
Economías de escala	Pequeña					x	Grande
Diferenciación del producto	Escasa		x				Grande
Identificación de la marca	Baja	x					Elevada
Costo de cambio	Bajo				x		Elevado
Acceso a tecnología avanzada	Amplio	x					Patentado
Acceso a materias primas	Amplio				x		Restringido
Protección de gobierno	Inexistente			x			Elevada
Efecto de la experiencia	Sin importancia					x	Muy importante

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en Hax y Majluf, 2008.

La inversión de capital en el sector inmobiliario es alta a consecuencia del valor de los activos que se requieren: terreno y construcción. Por ello, solo pueden entrar a competir en el mercado empresas con un sólido respaldo financiero.

El Perú está perdiendo su atractivo para inversiones internacionales debido a la coyuntura política y económica que está atravesando el país; a pesar de ello, la expectativa internacional es de mejora para los próximos años. Las empresas líderes del sector inmobiliario —Los Portales, Inversiones Centenario, Cúbica, Menorca y Viva GyM—, llevan varios años en el mercado y poseen un fuerte respaldo financiero, lo cual desalienta la entrada de nuevos competidores.

Por tanto, concluimos que el atractivo de la industria es alta con respecto a amenaza de nuevos competidores.

2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

A continuación, presentamos la tabla de ponderación de factores para la evaluación de la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Factores de la Categoría	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	x					Pequeña
Costos de cambio de usuario	Bajos					x	Elevados
Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada	x					Baja
Precio- valor de sustitutos	Elevado	x					Bajo

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en Hax y Majluf, 2008.

La inversión en la compra de un lote requiere un alto nivel de consideración y planeamiento. Al ser sumas monetarias elevadas, es recurrente, en los compradores, la duda para invertir este dinero en otros proyectos. Las ofertas de viviendas se pueden encontrar en distintos medios de comunicación e Internet. Las viviendas pueden ser adquiridas como productos en estreno, en planos o de segunda utilización, con rangos de precios que dependen de la construcción y de la locación geográfica. La calidad de estos productos tiende a ser alta debido a las regulaciones de construcción.

Por tanto, concluimos que el atractivo de la industria es baja con respecto a amenaza de productos sustitutos.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

A continuación, presentamos la tabla de ponderación de factores para la evaluación de la rivalidad entre los competidores existentes.

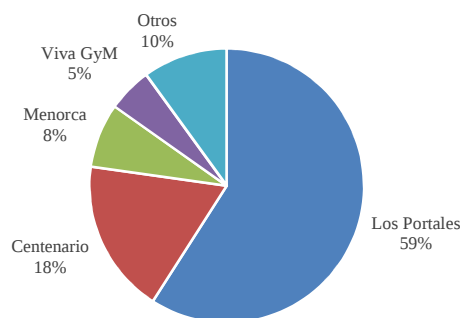
Tabla 12. Rivalidad entre los competidores existentes

Factores de la Categoría	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior
Número de competidores igualmente equilibrados	Grande					x	Pequeño
Crecimiento de la industria	Lento		x				Rápido
Costos Fijos	Elevados	x					Bajos
Características del producto	Genérico	x					Producto único
Incrementos de capacidad	Pequeños				x		Grandes
Diversidad de competidores	Elevada				x		Baja
Compromisos estratégicos	Grandes		x				Bajos

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en Hax y Majluf, 2008.

El sector de venta de lotes cuenta con cuatro competidores principales. Los Portales, respaldado por el grupo Raffo y por el grupo ICA, de capitales mexicanos, e Inversiones Centenario S.A.A., con respaldo del grupo Romero, ocupan más del 75% del mercado peruano en el sector inmobiliario. Esto genera un nivel de rivalidad moderado, en comparación con otras industrias que tienen un elevado número de competidores.

Gráfico 1. Participación de mercado de lotes de vivienda 2017



Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en información de Inversiones Centenario S.A.A, 2018.

Los productos desarrollados por Inversiones Centenario S.A.A. son conocidos por su calidad a nivel de construcción y documentación. Adicionalmente, Inversiones Centenario S.A.A. da la opción de financiamiento directo, especialmente para los clientes que no cumplen con los requisitos de los bancos.

La rentabilidad de los competidores dentro del sector es alta, con márgenes brutos que van del 40% al 60% (ver anexo 4). La amenaza de adquisición entre los competidores es baja, debido a que todos cuentan con un fuerte respaldo financiero y pertenecen a grupos económicos sólidos.

Por tanto, concluimos que la rivalidad entre los competidores es baja y hace más atractiva la industria.

2.3. Grado de atracción del sector

A partir del análisis desarrollado, evaluamos los resultados para obtener el grado de atracción general del sector.

Tabla 13. Grado de atracción del sector

Grado de Atracción de la Industria	Bajo	Medio	Alto
Poder de negociación de proveedores			x
Poder de negociación de clientes			x
Amenaza de nuevos competidores			x
Amenaza de productos o servicios sustitutos	x		
Rivalidad de competidores existentes	x		
Evaluación General			x

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en Hax y Majluf, 2008.

El modelo empleado nos permite identificar determinar que atractivo del sector es alto.

2.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

A continuación, mostramos la matriz de perfil competitivo para Inversiones Centenario S.A.A., en la cual se la compara con sus principales competidores, brindando los grados de fortaleza y debilidad que posee cada uno de estos para tener éxito en el sector (David 2013).

Tabla 14. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores de la categoría	Ponderación	Centenario		Los Portales		Menorca	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Ubicación	15%	3	0.5	4	0.6	2	0.3
Normativa para edificaciones	15%	3	0.5	3	0.5	3	0.5
Costo operativo	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Diversificación de productos	10%	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Facilidad de acceso a terrenos para construcción	10%	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Financiamiento	10%	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Responsabilidad social	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Alquiler de metros cuadrados	5%	3	0.2	3	0.2	3	0.2
Calidad de productos	5%	4	0.2	3	0.2	3	0.2
Seguridad	5%	3	0.2	3	0.2	3	0.2
Tecnología	5%	3	0.2	3	0.2	3	0.2
Total	100%		3.1		3.5		2.9

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en David, 2013.

De acuerdo al análisis, los factores de ponderación con mayor calificación son: ubicación y normativa para edificaciones, los cuales son considerados los más importantes para alcanzar el éxito en el sector. Los resultados revelaron que Los Portales tiene la mayor calificación (3.5), Inversiones Centenario S.A.A. se ubica en la segunda posición (3.1) y Menorca en la tercera (2.9).

3. Resultados del análisis externo

- Debido al alto atractivo del sector, es probable que empresas extranjeras incursionen en el mercado peruano. Estas deberán contar con el respaldo financiero suficiente y un buen conocimiento del mercado local, a fin de poder competir con las empresas ya consolidadas, que son apoyadas por los grupos económicos más grandes del país.
- El crecimiento del sector durante los próximos años se sustentará en el público del nivel socioeconómico B y C, que representa el 44% de la estructura de hogares por NSE y muestra el mayor espacio para dinamizar el mercado inmobiliario.
- La mayor demanda efectiva para la compra de lotes o de viviendas se concentra en los montos entre USD 20,000 y 100,000 (87% de participación), por lo que los lotes de vivienda y los departamentos ubicados en la periferia de Lima poseen el mayor potencial de crecimiento.
- La dificultad burocrática para conseguir permisos de construcción y habilitación constituye el aspecto negativo del sector. El Perú ocupa el primer lugar de América Latina en número de procedimientos para adquirir permisos (14), lo que no ha mostrado mejoras de eficiencia en el transcurso de los últimos años. En el año 2016, en el país se registró un desempeño de 71.3 sobre 100 en el manejo de permisos de construcción (BBVA-Research 2016).
- La corrupción en el sector construcción es percibida como uno de los principales factores de decrecimiento del segmento inmobiliario. El 41% de las empresas entrevistadas señaló que los casos de corrupción tuvieron mucha influencia en sus resultados para el 2017 (ver anexo 5) (Gestión 2017).

Capítulo II. Análisis interno de la organización

1. Estrategia actual

La estrategia competitiva de Inversiones Centenario S.A.A. es el liderazgo en costos, debido a que busca mejorar la eficiencia de sus costos y gastos al apostar por el volumen de área de los lotes. Al momento de la compra se busca maximizar la inversión, al igual que al realizar negociaciones con los contratistas para el saneamiento del lote y para la instalación de los servicios de agua, luz y desagüe. Al tener grandes volúmenes de contratación, la negociación de los costos unitarios es menor.

La estrategia corporativa para la venta de lotes es el crecimiento geográfico. Inversiones Centenario S.A.A. busca siempre oportunidades de compra y a pesar de que la expansión en provincias es atractiva, la empresa aún ve a Lima como su principal fuente de ingresos, pues concentra 10 millones de habitantes, el 31.9% de la población del Perú (IPSOS 2016).

2. Estructura organizacional y recursos humanos

La estructura organizacional de Inversiones Centenario S.A.A. es matricial, encabezada por el gerente general, actualmente Gonzalo Sarmiento, quien tiene bajo su cargo cuatro gerencias de negocio y cuatro gerencias de apoyo que brindan el soporte matricial a todos los negocios. En el anexo 6 se muestra el organigrama de Inversiones Centenario S.A.A.

El área de recursos humanos tiene dos objetivos fundamentales: la búsqueda de talentos externos e internos y el desarrollo profesional de los colaboradores. La búsqueda de talentos maneja un 90% de contrataciones externas y un 10% de promociones internas. La coyuntura económica ha llevado a reducir posiciones de trabajo, buscando la eficiencia de costos y procesos entre todas las áreas. Al cierre del 2017, Inversiones Centenario S.A.A. contaba con 247 colaboradores. Comparado con el cierre del 2016, con un total de 278 colaboradores, hubo una reducción del 11.1% de su personal.

El desarrollo profesional de los colaboradores se promueve a través de capacitaciones para potenciar tanto las habilidades técnicas como las competencias blandas requeridas para desempeñarse en las diversas labores. La herramienta principal que se utiliza para llevar a cabo este objetivo es la evaluación anual de los trabajadores, la cual permite identificar las fortalezas y oportunidades de cada colaborador y, posteriormente, generar planes de acción que deben

llevarse a cabo durante el siguiente año, siendo responsabilidad de las jefaturas la ejecución de estos programas.

3. Marketing

La gerencia de marketing de Inversiones Centenario S.A.A. se creó en el año 2013 con la finalidad de aumentar las ventas publicitando las bondades de los lotes de vivienda que ofrece la empresa. Esta gerencia tiene como objetivos principales los siguientes: definir, dirigir y desarrollar las políticas y estrategias de marketing; garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Inversiones Centenario S.A.A.; y definir las políticas y estrategias de responsabilidad social empresarial que permitan a Inversiones Centenario S.A.A. adoptar una postura activa en torno al impacto de sus operaciones, garantizando una mayor sostenibilidad y reconocimiento de parte de los *stakeholders* por su comportamiento corporativo de equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social.

Una de las funciones principales de esta gerencia es mostrar al público objetivo, mediante publicidad en medios televisivos y radiales, redes sociales y paneles, los beneficios de comprar lotes de vivienda en las provincias donde se tienen urbanizaciones con autorización para las ventas.

4. Operaciones

La gerencia de operaciones cumple un papel principal en la ejecución de los proyectos de Inversiones Centenario S.A.A., principalmente en la realización de obras para la venta de lotes para vivienda (habilitación urbana). Dentro de las funciones principales de esta área se encuentran licitar, supervisar y administrar los proyectos urbanos en donde se crea un proyecto.

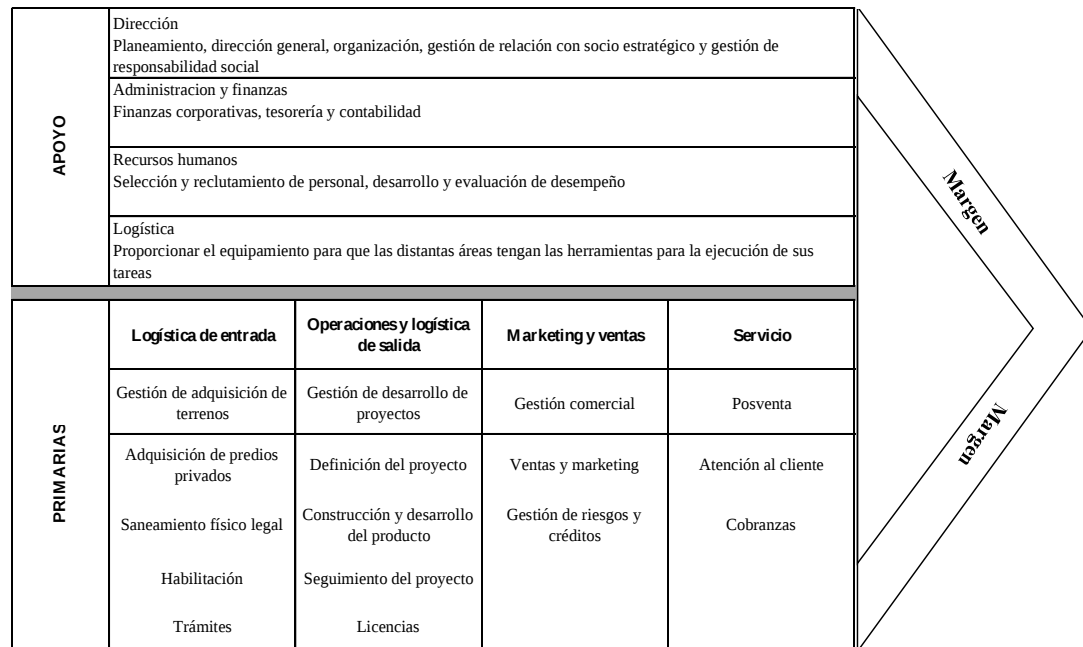
5. Finanzas

Al cierre del 2017, Inversiones Centenario S.A.A. logró acumular ingresos por 270 millones de soles por la venta de lotes, obteniendo un crecimiento del 7.6% comparado con el año anterior. Su margen bruto fue de 39.5%, disminuyendo 5.4 puntos porcentuales en comparación con el 2016, y su EBIT de 23.8%, disminuyendo 5.9 puntos porcentuales en relación con el año anterior.

6. Cadena de valor

A continuación, presentamos el diagrama de la cadena de valor de Inversiones Centenario S.A.A.

Gráfico 2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en Porter, 1985.

6.1. Análisis de las actividades de apoyo de la cadena de valor

6.1.1. Gestión de adquisición de terrenos

Esta actividad comprende la compra de terrenos, generalmente predios rurales, así como el saneamiento legal necesario para la puesta en marcha de los proyectos.

Fortalezas:

- Adquisición de predios privados: Inversiones Centenario S.A.A. cuenta con una base de datos actualizada sobre posibles adquisiciones; a su vez, cuenta con un banco de tierras valorizado en S/ 2,500 millones.
- Saneamiento físico legal: Inversiones Centenario S.A.A. cuenta con un área legal interna exclusiva y especializada para estos temas, con un equipo con gran experiencia en el ámbito inmobiliario.
- Habilitación y trámites: Inversiones Centenario S.A.A. cuenta con personal con una alta capacidad técnica y conocimiento en temas inmobiliarios, con amplia experiencia en temas municipales y registrales. Sinergias entre las áreas de operaciones y legal logran un proceso óptimo.

- Alta participación del mercado: Inversiones Centenario S.A.A. tiene un amplio portafolio de proyectos, generando así economías de escala.
- Respaldo financiero: Inversiones Centenario S.A.A. cuenta con antecedentes financieros sólidos, manteniendo sus *ratios* financieros en niveles óptimos. Inversiones Centenario S.A.A. tiene el respaldo del grupo Credicorp.

Debilidades:

- El personal no conoce los procedimientos para la adquisición de predios, lo cual genera ineficiencias de tiempo y dinero.

6.1.2. Gestión de desarrollo de proyectos

Esta actividad se inicia con la transferencia del terreno por parte de la gerencia central inmobiliaria. Esta etapa comprende las obras necesarias para la entrega del lote al usuario final.

Fortalezas:

- Definición del proyecto: Inversiones Centenario S.A.A. tiene más de 80 años de experiencia en el mercado y posee un procedimiento adecuado para definir los parámetros básicos del proyecto, teniendo en cuenta los aspectos urbanísticos, legales y de seguridad del mismo.
- Construcción y desarrollo del producto: en esta etapa se realizan las obras básicas (servicios públicos), de infraestructura y habilitación urbana. Inversiones Centenario S.A.A. cuenta con una importante fortaleza debido a las economías de escala que maneja, y tiene experiencia en la contratación de las empresas transmisoras de energía eléctrica y agua y desagüe.

Debilidades:

- Seguimiento del proyecto: con la utilización de programas informáticos, Inversiones Centenario S.A.A. se encarga de dar seguimiento al desarrollo de sus proyectos mediante el manejo de hitos de control. Si bien se tiene un procedimiento para realizar este seguimiento, este depende del *input* manual del área de operaciones sobre los controles realizados *in situ*. Sin embargo, el personal no siempre cumple con llenar la información requerida en los sistemas.
- Licencias: Inversiones Centenario S.A.A. tiene un equipo profesional a cargo de la gestión de las licencias. No obstante, en el actual contexto nacional, este proceso está sujeto a varias demoras y falta de control por elementos ajenos a Inversiones Centenario

S.A.A. Se plantea como una debilidad la falta de un procedimiento anticorrupción y soborno. Inversiones Centenario S.A.A. aborda esta problemática mediante un sistema de caso por caso.

6.1.3. Gestión comercial

En esta actividad, las áreas de ventas y marketing ofrecen directamente los lotes de la urbanización al público en general.

Fortalezas:

- Ventas y marketing: Inversiones Centenario S.A.A. cuenta con personal con amplia experiencia en ventas y con procedimientos debidamente clasificados por tipo de canal de atención.

Debilidades:

- Gestión de riesgos y créditos: Inversiones Centenario S.A.A. trabaja bajo el procedimiento de crédito directo y cuenta con procedimientos habilitados, los cuales han demostrado no ser muy sólidos. No hay una buena comunicación con el área de cobranzas y se generan ineficiencias.

6.1.4. Gestión posventa

Una vez realizada la entrega del terreno al cliente, se inicia el servicio de posventa, en el cual Inversiones Centenario S.A.A. mantiene una relación con el cliente.

Fortalezas:

- Multicanales de atención: existe personal de posventa asignado a cada cliente. Los compradores pueden ser contactados vía correo electrónico y teléfono o convocados a reuniones. La tarea del equipo de posventa es solucionar los problemas relacionados con la firma de la escritura pública, asesorar a los clientes para la inscripción del terreno, entre otros.

Debilidades:

- Cobranzas: pese a tener procedimientos establecidos, Inversiones Centenario S.A.A. mantiene un *ratio* alto de cuentas por cobrar. No hay procedimientos claros entre las tareas de cobranzas y la otorgación de créditos.

- Falta de especialización en el equipo de posventa para solucionar temas legales. Estos hechos hacen que Inversiones Centenario S.A.A. tenga denuncias ante Indecopi por temas relacionados a la defensa del consumidor, lo cual hace que se genere ineficiencia en el cobro de los préstamos.

6.2. Conclusiones de las actividades primarias

Inversiones Centenario S.A.A. tiene más de 80 años de experiencia en el sector inmobiliario y una importante participación en el mercado. A su vez, es parte de uno de los grupos económicos más importantes del Perú: el Grupo Romero. Estos tres factores le brindan importantes fortalezas.

Como se pudo apreciar en el análisis de la cadena de valor, la actividad de gestión de adquisición de terrenos es una de las principales fortalezas de Inversiones Centenario S.A.A. A partir de esta se generan importantes sinergias con otras acciones. Las principales debilidades se encuentran en las últimas actividades de la cadena de valor, en las que se pueden apreciar como elementos comunes la falta de procedimientos y controles adecuados.

6.3. Análisis de las actividades de apoyo de la cadena de valor

6.3.1. Dirección

Inversiones Centenario S.A.A. cuenta con personas capacitadas para liderar a la organización y cumplir con su objetivo actual de posicionarse como la mejor empresa inmobiliaria del país.

Fortalezas:

- Inversiones Centenario S.A.A. posee una plana gerencial de primer nivel, con un promedio de 10 años en la empresa.
- Cuenta con procedimientos y políticas que han sido desarrollados durante los últimos años.
- El personal tiene una alta identificación y compromiso con la cultura organizacional.

Debilidades:

- Necesidad de adaptar las políticas existentes para mejorar su efectividad y lograr las sinergias necesarias entre diferentes áreas.
- Necesidad de crear nuevas políticas y procedimientos en el área de posventa para mejorar el control.
- Necesidad de comunicar de manera clara a los empleados los lineamientos para incrementar la eficiencia de los procesos.

6.3.2. Administración y finanzas

Esta actividad comprende las funciones contables y financieras de Inversiones Centenario S.A.A.

Fortalezas:

- *Ratios* financieros en niveles óptimos.
- La empresa pertenece a uno de los principales grupos económicos del país, logrando así importantes sinergias en sus actividades.

Debilidades:

- Falta de políticas y procedimientos para un escenario de alta corrupción y soborno. Históricamente, en el Perú se han dado casos de corrupción en todos los sectores, por lo que es necesario establecer una política fuerte que distancie a Inversiones Centenario S.A.A. de estos temas.

6.3.3. Recursos humanos

Se refiere al reclutamiento, selección, contratación y clima laboral de los trabajadores.

Fortalezas:

- Inversiones Centenario S.A.A. cuenta con profesionales especializados en la búsqueda de talento humano de las mejores universidades del Perú.
- Preocupación por el buen clima laboral. De acuerdo al informe de Great Place To Work Perú (2017), la empresa obtuvo el octavo puesto de los mejores lugares para laborar, entre las empresas de 251 y 1000 trabajadores.
- Los empleados tienen beneficios adicionales a los de la ley: estacionamientos, seguros familiares, capacitaciones (posgrado y maestría) y préstamos personales.

Debilidades:

- Procesos de selección extensos, mayores a 3 meses.

6.3.4. Logística

Fortalezas:

- Compras por volumen que facilitan la negociación con los proveedores.
- Abastecimiento oportuno de los usuarios internos.
- Equipos tecnológicos (celulares y laptops) acordes con las necesidades.

Debilidades:

- No hay políticas de inventario de los recursos almacenados.

6.4. Conclusiones de las actividades de apoyo

- Inversiones Centenario S.A.A. tiene importantes fortalezas en todas las actividades de apoyo de la cadena de valor, logradas a través de su larga trayectoria. A su vez, Inversiones Centenario S.A.A. pertenece a unos de los grupos económicos más importantes del Perú.
- La dirección mantiene un alto compromiso con la cultura de Inversiones Centenario S.A.A., utilizándola como elemento aglutinante a través de toda la organización.
- Inversiones Centenario S.A.A. tiene como debilidad la falta de cumplimiento de políticas y procedimientos en puntos claves así como en temas específicos que servirían para mantener una postura general en toda la organización.

7. Matriz EFI

A continuación, presentamos la matriz EFI que se obtuvo a partir del análisis de la cadena de valor.

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Base de datos actualizada sobre posibles adquisiciones. Banco de tierras valorizado en S/ 2,500 millones	0.12	4	0.48
2	Área legal interna exclusiva y especializada	0.04	3	0.12
3	Personal de mucha experiencia técnica y capacidad en temas inmobiliarios con amplia experiencia en materias municipales y registrales	0.05	3	0.15
4	Alta participación del mercado, generación de economías de escala	0.05	4	0.20
5	Respaldo financiero	0.05	3	0.15
6	Multicanales de atención para el servicio posventa	0.04	3	0.12
7	Alta identificación y compromiso con la cultura organizacional	0.11	4	0.44
8	<i>Ratios</i> financieros en niveles óptimos	0.05	3	0.15
9	Profesionales especializados en buscar talento humano	0.04	3	0.12
Debilidades				
1	Necesidad del <i>input</i> manual para realizar el seguimiento de los proyectos	0.06	2	0.12
2	Falta de procedimientos y políticas para enfrentar elementos ajenos en caso de corrupción y soborno	0.08	1	0.08
3	Falta de comunicación entre áreas, ineficiencias en el seguimiento y control en la gestión comercial	0.08	1	0.08
4	Alto <i>ratio</i> de cuentas por cobrar	0.04	2	0.08
5	Falta de políticas y procedimientos transversales a toda la empresa para temas específicos de control	0.08	1	0.08
6	Falta de procedimientos para el manejo de problemas posventa y correcto direccionamiento	0.08	1	0.08
7	Procesos de selección extensos	0.03	2	0.06
Total		1.00		2.51

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en David, 2013.

Como se puede apreciar, el resultado fue de 2.51, lo que ubica a Inversiones Centenario S.A.A. ligeramente por encima de la media e indica que la empresa tiene una posición interna promedio y que es posible mejorar sus operaciones, políticas y procedimientos. Vemos necesario mejorar los procedimientos y políticas transversales en temas de control, como se puede apreciar en la matriz EFI.

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

Los objetivos específicos del estudio de mercado se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla 16. Objetivos específicos del estudio de mercado

Número	Objetivos específicos
O1	Entender el entorno político para el desarrollo de la industria inmobiliaria
O2	Entender el entorno económico para el desarrollo de la industria inmobiliaria
O3	Entender el entorno social para el desarrollo de la industria inmobiliaria
O4	Entender el entorno tecnológico para el desarrollo de la industria inmobiliaria
O5	Entender el entorno ecológico para el desarrollo de la industria inmobiliaria
O6	Entender el entorno legal para el desarrollo de la industria inmobiliaria
O7	Conocer el poder de negociación de los proveedores en el sector inmobiliario
O8	Conocer el poder de negociación de los clientes en el sector inmobiliario
O9	Conocer las amenazas de nuevos competidores en el sector inmobiliario
O10	Conocer las amenazas de productos sustitutos en el sector inmobiliario
O11	Conocer la rivalidad entre los competidores existentes en el sector inmobiliario
O12	Estimar la demanda y los factores que influyen en el sector inmobiliario
O13	Conocer la relevancia de los procesos de control y procedimientos para disminuir los riesgos del país

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Metodología

Se utilizaron dos tipos de investigación para desarrollar el estudio: la investigación exploratoria y la investigación concluyente.

2.1. Investigación exploratoria

La investigación primaria implica obtener la información a partir de entrevistas a profundidad a expertos. De acuerdo a Malhotra (2008), las entrevistas deben contener preguntas abiertas con el fin de que sean respondidas de la manera más clara y sean de fácil comprensión.

Los doce expertos seleccionados son profesionales del sector inmobiliario y construcción, financiero y profesionales académicos (ver anexo 7). La importancia de esta metodología radica principalmente en el conocimiento de los entrevistados. La guía de preguntas se encuentra categorizada de acuerdo a los objetivos propuestos (ver anexo 8). De esta manera, se tiene un mejor orden y comprensión de lo que se necesita para entender los objetivos trazados.

2.1.1. Conclusiones de la investigación exploratoria

- Los expertos consideran que el mercado inmobiliario seguirá creciendo en los próximos años, principalmente en Lima y en un segundo lugar en provincias.

- La desaceleración de la economía acompaña al sector inmobiliario, pero a pesar del contexto político y económico que está atravesando el país, los expertos confían en las fortalezas internas que tienen las empresas (respaldo de grupos) hasta que el gobierno pueda estabilizarse.
- La desventaja que presenta actualmente el sector son los escándalos de corrupción de los últimos años. La confianza de los clientes en la empresa es uno de los valores que más debe cuidarse, debido a que la compra de un bien a futuro es fundamental para una persona o familia. Por ello, la gestión de operaciones es de vital importancia para no demorar en tiempos y entregar las propiedades con la calidad prometida.
- La demanda de lotes de vivienda está en crecimiento debido a la disminución de los niveles de pobreza. Asimismo, el nivel socioeconómico C sigue aumentando y en este la expectativa de la casa propia es una de las primeras necesidades cubiertas.
- El desarrollo tecnológico de los contratistas aún sigue siendo limitado, pero va en camino a la modernización. Esto generará un aumento en los costos de saneamiento de los lotes (construcción), pero que será compensado con una mayor rapidez en la entrega de proyectos.
- Una de las mayores ventajas que ofrece la venta de lotes versus la venta de inmuebles construidos (casa o departamentos), es la financiación propia que brindan las empresas dedicadas a la venta de lotes.
- El ingreso promedio de los hogares que deciden comprar un lote oscila entre los S/ 2,300 y S/ 5,600 mensuales.
- La facilidad del crédito otorgado por las empresas ayuda a los clientes debido a que se brinda un financiamiento del 100% para pagarse hasta en 9 años. Los clientes solo requieren depositar la primera cuota.

2.2. Investigación concluyente

La investigación concluyente tiene como objetivo obtener información primaria. Este tipo de investigación se caracteriza por ser un diseño planeado y estructurado. Siguiendo a Malhotra (2008), los pasos para esta investigación son: definición de la información necesaria, técnica para la obtención de datos cuantitativos, diseño de cuestionarios y definición de la muestra de la población.

2.2.1. Definición de la información necesaria

Se debe obtener de los potenciales clientes sus características geográficas, demográficas y sus preferencias de los lotes como opción de vivienda. Con esta información se conoce el mercado disponible y la demanda futura de los lotes de vivienda.

2.2.2. Técnica para la obtención de datos cuantitativos

La técnica elegida para la obtención de datos son las encuestas. La ventaja de las encuestas es que permiten una recolección estructural de datos. Los tipos de encuestas realizadas fueron: encuesta personal y encuesta electrónica.

2.2.3. Diseño de cuestionarios

El diseño de las preguntas de las encuestas fue de opción múltiple. Las preguntas y sus resultados tabulados se detallan en el anexo 9.

2.2.4. Definición de la muestra de la población

La definición de la muestra tiene como objetivo conocer el mínimo número de encuestas a realizar. Se obtuvo por medio de la siguiente fórmula de población finita:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

k = Constante para el nivel de confianza al 95.0% de la tabla de distribución normal

e = Error muestral deseado al 5.0%

p = Probabilidad a favor del 50.0% al no tener conocimiento del dato

q = Probabilidad en contra, siendo el complemento de p

El resultado de la aplicación de la fórmula fue 384 encuestas.

2.2.5. Conclusiones de la investigación concluyente

- El mercado objetivo tiene conocimiento de la opción de lotes de vivienda. La marca Inversiones Centenario S.A.A. aún tiene espacio para desarrollare, en comparación con el líder del mercado, Los Portales.
- El nivel socioeconómico C busca viviendas en las zonas de Lima Norte y Lima Este, debido a que los precios van acordes con sus ingresos.
- El crédito sigue siendo el principal medio de compra de los clientes. Por ello, el financiamiento propio que brindan las empresas del sector es una de sus ventajas principales, al no requerir un capital inicial y al poseer tasas menores que las entidades financieras.
- A pesar de que los atributos principales para decidir comprar un lote de vivienda son su precio y ubicación, estos pierden relevancia si la reputación de la empresa se ve comprometida.

- Los clientes obtienen información sobre la venta de lotes a través de páginas web u otros medios tecnológicos; sin embargo, las primeras referencias que reciben son las recomendaciones de familiares y amistades.
- La capacitación del personal encargado del área comercial es vital para la concertación de la venta. El conocimiento de los planes financieros, los tiempos de ejecución y beneficios con los que contarán los lotes, son igualmente relevantes. Asimismo, el cumplimiento de los tiempos prometidos a los clientes, posteriores al momento de la compra, no deben descuidarse a fin de generar futuras recomendaciones.

3. Selección de mercados

La población objetiva se seleccionó según los siguientes criterios:

- Segmentación geográfica: hogares que residen en Lima Metropolitana, pues esta ciudad concentra el 41.45% de la población del Perú urbano (IPSOS 2016).
- Segmentación socioeconómica: nivel socioeconómico C de la Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo), Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres), Zona 3 (San Juan de Lurigancho) y Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino), debido a que es el público objetivo principal de la venta de lotes de vivienda.
- Segmentación financiera: hogares que tienen ingresos entre S/ 2,300 y S/ 5,600. De acuerdo a la empresa, este es el rango de ingresos familiares de las familias que compran lotes de vivienda.

Los criterios mencionados se han considerado como requisitos en nuestro estudio para definir los potenciales compradores de lotes de vivienda para las zonas de Lima Norte, Lima Este y Lima Sur.

3.1. Estimación del mercado

Para la estimación del mercado se cumplieron los siguientes pasos:

Paso 1: se tomaron las tres zonas con mayor población del NSE C, de acuerdo a la segmentación de zonas propuesta por APEIM (2017). Estas zonas son: Zona 2, con el 51.9% de los hogares; Zona 5, con el 46.6%, y Zona 9, con el 45.8%. Posteriormente, se revisaron los datos de IPSOS (2016) a fin de obtener el número de hogares de los distritos que conforman las zonas seleccionadas. Luego, se multiplicó este número por el porcentaje por zonas de APEIM (2017) y se obtuvo una segmentación de 526,463 hogares.

Tabla 17. Estimación del tamaño del mercado

Zonas/ Distritos	APEIM 2017	Estadística poblacional 2016	Total
	NSE C	Hogares	
Zona 2	51.9%	314,332	163,138
Independencia	51.9%	56,539	29,344
Los Olivos	51.9%	92,377	47,944
San Martín de Porres	51.9%	165,416	85,851
Zona 5	46.6%	288,282	248,832
Ate	46.6%	138,231	64,416
El Agustino	46.6%	48,352	22,532
Lurigancho	46.6%	49,641	23,133
Santa Anita	46.6%	52,058	24,259
Zona 9	45.8%	249,984	114,493
Villa El Salvador	45.8%	102,708	47,040
Villa María del Triunfo	45.8%	107,986	49,458
Lurín	45.8%	18,061	8,272
Pachacamac	45.8%	21,229	9,723
Estimación del mercado. Paso 1			526,463

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en información del APEIM (2017) e IPSOS (2016).

Paso 2: la entrevista a expertos nos indicó que el ingreso promedio de los hogares que adquieren los lotes de vivienda oscila entre los S/ 2,300 y S/ 5,600 mensuales. Utilizando las encuestas realizadas, la muestra dio un 53.5% de hogares que cumplen con esta condición.

Tabla 18. Tamaño del mercado

	Tamaño del mercado
Estimación del mercado. Paso 1	526,463
% de población con ingresos entre S/ 2,300 y S/ 5,600 soles (pregunta 2)	53.5%
Estimación del mercado. Paso 2	281,658

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en resultados de investigación concluyente, 2017.

Paso 3: para la obtención del mercado efectivo se utilizó la estimación de mercado acotada en el paso 2 (281,658 hogares). Luego, se aplicaron los porcentajes de intención de compra obtenidos a través de las encuestas (anexo 9, pregunta 10) y se usó el sistema de ponderación para respuestas de intención de compra (Pope 1984), dando como resultado 59,190 hogares.

Tabla 19. Mercado efectivo

Escala de intención de compra	Resultados de encuestas	Ponderaciones	Porcentaje ponderado	Estimación del mercado. Paso 2	Tamaño de mercado efectivo
Definitivamente lo compraría	12.5%	0.75	9.4%	281,658	26,405
Probablemente lo compraría	33.0%	0.25	8.3%		23,237
Podría comprarlo o no comprarlo	27.5%	0.10	2.8%		7,746
Probablemente no lo compraría	10.0%	0.03	0.3%		845
Definitivamente no lo compraría	17.0%	0.02	0.3%		958
	100%		21.0%		
Mercado efectivo					59,190

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en resultados de investigación concluyente, 2017.

Paso 4: para la obtención del mercado disponible se utilizó la estimación de mercado calculada en el paso 3 y se aplicó el porcentaje de los hogares que están dispuestos a pagar entre S/ 600 y S/ 1,500 por metro cuadrado, información obtenida a través de las encuestas (anexo 9, pregunta 7). Este rango de precios por metro cuadrado es el que ofrece la empresa hacia sus clientes para la venta de lotes. Finalmente, se obtuvo como resultado: 20,273 hogares.

Tabla 20. Estimación de la demanda

	Mercado efectivo	Dato estudio de mercado (encuestas)	Mercado disponible
Mercado efectivo	59,190		
% de población que pagaría el lote en el rango ofrecido por la empresa (preguntas 6 y 7)		34.3%	
Mercado disponible			20,273

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en resultados de investigación concluyente, 2017.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. FODA Cruzado

El FODA Cruzado permite categorizar las estrategias con el objetivo de evaluarlas y elegir las más adecuadas para el desarrollo del plan estratégico (David 2013).

El FODA Cruzado usado en este estudio es una matriz que entrelaza las fortalezas (F), debilidades (D), oportunidades (O) y amenazas (A) que se encontraron. Las intersecciones muestran las estrategias a explotar (FO), buscar (DO), controlar (FA) y evitar (DA). Con este análisis se enmarcan las estrategias desarrolladas en los planes funcionales (ver tabla 21).

2. Visión

Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?” (David 2013). Inversiones Centenario S.A.A. tiene como objeto social la actividad inmobiliaria, siendo su negocio más importante la venta de lotes para viviendas en zonas debidamente saneadas, preocupándose principalmente en dar calidad de vida a sus clientes. En ese sentido, propone como visión:

“Ser la mejor opción en el mercado inmobiliario para brindar calidad de vida a nuestros clientes de manera adecuada mediante la adquisición de lotes para viviendas en nuestras urbanizaciones”.

3. Misión

La declaración de la misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares (David 2013). Ante la falta de una misión para este negocio, el credo organizacional de Inversiones Centenario S.A.A. sería el siguiente:

“Consideramos que nuestra principal responsabilidad es entregar lotes de viviendas seguros, con servicios urbanizados completos de calidad, incidiendo principalmente en garantizar la calidad de vida de las familias de manera adecuada y sostenible”.

Tabla 21. FODA Cruzado

# Fortalezas			# Debilidades		
1	Base de datos actualizada sobre posibles adquisiciones. Banco de tierras valorizado en S/ 2,500 millones		1	Necesidad del input manual para realizar el seguimiento de los proyectos	
2	Área legal interna exclusiva y especializada		2	Falta de procedimientos y políticas para enfrentar elementos ajenos en caso de corrupción y soborno	
3	Personal de mucha experiencia técnica y capacidad en temas inmobiliarios con amplia experiencia en materias municipales y registrales		3	Falta de comunicación entre áreas, ineficiencias en el seguimiento y control en la gestión comercial	
4	Alta participación del mercado, generación de economías de escala		4	Alto ratio de cuentas por cobrar	
5	Respaldo financiero		5	Falta de políticas y procedimientos transversales a toda la empresa para temas específicos de control	
6	Multicanales de atención para el servicio posventa		6	Falta de procedimientos para el manejo de problemas posventa y correcto direccionamiento	
7	Alta identificación y compromiso con la cultura organizacional		7	Procesos de selección extensos	
8	Ratios financieros en niveles óptimos				
9	Profesionales especializados en buscar talento humano				
# Oportunidades			FO (Explotar)		
1	Protección de los derechos de propiedad (seguridad jurídica)				
2	Personas con mayor poder adquisitivo		(F6,O2,O9) Generar un plan estratégico comercial (ventas, marketing y administración) para aumentar las ventas en Lima.		
3	Mayor población en sectores en donde la empresa tiene urbanizaciones				
4	Mayor dinamismo en el mercado internacional con respecto a la inversión inmobiliaria				
5	Promoción de la inversión privada y mayores incentivos tributarios				
6	Disposición de la CTS y fondos de la AFP		(F5,O6) Generar herramientas para el equipo de ventas: "El asesor financiero", donde el comprador tenga la asesoría legal para validar su disponibilidad de la CTS y fondo de la AFP. Procesos. Formatos.	(D4, O6) Generar campañas de asesoramiento gratuito para el pago de deudas atrasadas utilizando la disposición del fondo de la AFP.	
7	Orientación ecológica				
8	Tendencia a la responsabilidad social		(F5, F7, O8) Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable.	(D3, O8) Implementar una gerencia de responsabilidad social para alinear los objetivos funcionales de acuerdo al marco de la GRI (Global Reporting Initiative).	
9	Recuperación del PBI (recuperación de la recesión)				
# Amenazas			FA (Confrontar)		
1	El Estado se encuentra en una crisis política por el caso Odebrecht		(F1,A2) Crear una campaña de marketing agresiva para los nuevos terrenos adquiridos.		
2	La región latinoamericana ha sido golpeada por la recesión y habrá poca demanda global en bienes raíces		(F1,A2) Generar planes de compra de bancos de tierras con planes a los próximos cuatro años. Aprovechar la coyuntura de recesión que tiene el país, pues los precios bajan.		
3	La vigencia del fenómeno de la corrupción en las instituciones públicas		(F3, F7, A3) Establecer un proceso estricto para eliminar todo tipo de prácticas en contra de la ética y la reputación corporativa y así no caer en el delito de corrupción. Esto implica ejecutar un plan de acción para conseguir en el plazo establecido los documentos necesarios para los proyectos inmobiliarios.	(D2,D5, D4, A3). Creación del área de gestión de riesgos para tener procesos de control sólidos y evitar contingencias legales futuras.	
4	El Poder Judicial no resuelve con eficiencia los procesos legales de la empresa		(F2,F3,A4) Plan de acción del área legal para contingencias legales. Usar la experiencia adquirida en temas legales inmobiliarios para generar manuales de uso corporativo.	(D2,D5, D4, A3) Fortalecer una cultura organizacional y un gobierno corporativo basados en valores y principios que fomenten la transparencia y la ética.	
5	Durante los próximos años se espera fricción o conflictos entre el gobierno de turno y la oposición				
6	Inestabilidad política				
7	Burocracia institucional				
8	Mayores costos en la tecnología				

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en David, 2013.

A continuación, se detalla el análisis realizado para obtener la misión de la empresa.

Tabla 22. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
Cliente	Familias peruanas NSE C
Producto	Lote de vivienda
Mercado (localización geográfica)	Lima, Perú
Tecnología	Obras con tecnología adecuada
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Banco de tierras a nivel nacional
Filosofía	Viviendas debidamente saneadas
Autoconcepto	Somos una inmobiliaria dedicada a garantizar la óptima calidad de vida de nuestros clientes
Preocupación por la imagen pública	Seguridad y confiabilidad (cero corrupción)
Preocupación por los empleados	Talento humano motivado y comprometido

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en David, 2013.

4. Objetivos estratégicos

La definición de los objetivos estratégicos para el 2023, se dividió en las siguientes categorías:

Objetivos de rentabilidad:

- Obtener un EBITDA del 27% sobre los ingresos.

Objetivos de crecimiento:

- Obtener un crecimiento en ventas acumulado CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) de +9.0%.
- Lograr una participación de mercado del 20.0%.

Objetivos de supervivencia:

- Lograr ser reconocidos en nuestros grupos de interés como una empresa ética y de confianza.
- Estar en el top 3 de las empresas en Great Place to Work.

5. Estrategia competitiva

Basándonos en las tres estrategias genéricas (Porter 1985), establecimos que la estrategia que se debe utilizar para la venta de lotes es la estrategia de liderazgo en costos, dado que esta coloca a Inversiones Centenario S.A.A. en una mejor posición frente a los productos sustitutos y la protege contra las otras fuerzas. Consideramos que Inversiones Centenario S.A.A., al tener una participación de mercado del 20%, cuenta con una posición ventajosa en el acceso de materias primas (predios rurales); asimismo, posee un producto poco diferenciado y tiene la necesidad de generar economías de escala.

6. Estrategia de crecimiento

Con el objetivo de obtener la estrategia de crecimiento se utilizaron las siguientes herramientas:

6.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Para poder usar la matriz indicada, se tomaron las siguientes variables para definir las fuerzas financieras (FF): la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Al realizar las ponderaciones de las variables se obtuvieron los siguientes resultados:

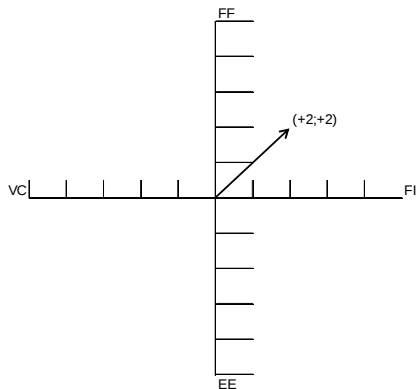
Tabla 23. Matriz PEYEA

Fuerza Financiera (FF)	Ratings
Liquidez. El ratio de liquidez de Inversiones Centenario S.A.A., al cierre del 2016, fue de 1.5981, mientras que el del principal competidor, Los Portales, fue de 1.4092.	+5
Margen Bruto. El margen bruto de Inversiones Centenario S.A.A., al cierre del 2016, fue de 50.0%, mientras que el del principal competidor, Los Portales, fue de 30.7%.	+5
Endeudamiento patrimonial. El índice de solvencia de Inversiones Centenario S.A.A., al cierre del 2016, fue de 0.9310, mientras que el del principal competidor, Los Portales, fue de 2.6946.	+5
Fuerza de la Industria (FI)	
Potencial de crecimiento. El crecimiento de demanda de hogares con valores de venta entre 20 y 50 mil USD es el más alto, con 49% de participación, y es el que tuvo mayor crecimiento en comparación con el año anterior: +316%.	+5
Estabilidad política. Las desaveniencias entre el Congreso de la República y el Poder Ejecutivo, desaniman la confianza de la población de invertir en viviendas.	+2
Estabilidad financiera. El terreno (lotes saneados o no saneados), es el principal activo de la empresa, pues no sufre depreciaciones y la tendencia es que se revalúe positivamente.	+5
Estabilidad del Entorno (EE)	
Barreras de ingreso. En el sector inmobiliario, los grandes lotes de terreno ya han sido comprados por los principales competidores del mercado.	-1
Presión competitiva. Alta rivalidad entre los competidores del mercado debido a que los lotes de vivienda que se ofrecen no tienen una mayor diferenciación.	-6
Rango de precios de los productos de la competencia. Los lotes de vivienda son un bien elástico, por tanto, los precios ofrecidos en el mercado son definidos por la oferta y la demanda.	-2
Ventaja Competitiva (VC)	
Participación de mercado. Inversiones Centenario S.A.A. ocupa el segundo lugar en venta de lotes de vivienda en el mercado.	-2
Posicionamiento de marca. La marca Centenario es la segunda más recordada por los consumidores.	-2
Cultura organizacional. Inversiones Centenario S.A.A. ha desarrollado distintos programas para crear un ambiente laboral acorde a los valores de la empresa, cuidando a los protagonistas de su entorno: empleados, clientes y accionistas.	-3
Respaldo financiero. Inversiones Centenario S.A.A. pertenece al grupo Romero, uno de los principales grupos económicos peruanos, lo cual le da una clara ventaja sobre el principal competidor de mercado, Los Portales, que pertenece al grupo Raffo e ICA, que tienen una menor relevancia en el Perú.	-1
Conclusión	
La EE promedio es: $-9.0 / 3 = -3.0$ La FI promedio es: $15 / 3 = +5.0$ La VC promedio es: $-8.0 / 4 = -2.0$ La FF promedio es: $12 / 3 = +4.0$ Coordenadas del sector vectorial Eje x: $-2.0 + (+4.0) = +2.0$ Eje y: $-3.0 + (+5.0) = +2.0$	

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en David, 2013.

Concluimos que la empresa posee un perfil agresivo, como se visualiza a continuación:

Gráfico 3. Diagrama Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en David, 2013.

Esto da como resultado las siguientes estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación.

6.2. Matriz Interna-Externa (IE)

Para la formulación de esta matriz, se usaron los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, que dieron como resultado 2.51-2.6, que indica que Inversiones Centenario S.A.A se encuentra en el sector V, como lo podemos ver en la siguiente figura:

Gráfico 4. Matriz Interna Externa (IE)

	Fuerte 3.0 - 4.0	Promedio 2.0 - 2.99	Débil 1.00 - 1.99
Alto 3.0 - 4.0			
Medio 2.0 - 2.99		V (2.51;2.6)	
Bajo 1.00 - 1.99			

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en David, 2013.

Esto da como resultado las siguientes estrategias: penetración de mercado y desarrollo de producto.

6.3. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Presentamos a continuación la matriz que permite determinar el atractivo relativo de las estrategias.

Tabla 24. Conjuntos de la MCPE

Conjunto 1	Conjunto 2
(F5,O6) Generar herramientas para el equipo de ventas: "El asesor financiero", donde el comprador tenga la asesoría legal para validar su disponibilidad de la CTS y fondo de la AFP. Procesos. Formatos.	(F5, F7, O8) Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable.
(D4, O6) Generar campañas de asesoramiento gratuito para el pago de deudas atrasadas utilizando la disposición del fondo de la AFP.	(D3, O8) Implementar una gerencia de responsabilidad social para alinear los objetivos funcionales de acuerdo al marco de la GRI (Global Reporting Initiative).
	(D2,D5, D4, A3) Fortalecer una cultura organizacional y un gobierno corporativo basados en valores y principios que fomenten la transparencia y la ética.
	(F3, F7, A3) Establecer un proceso estricto para eliminar todo tipo de prácticas en contra de la ética y la reputación corporativa y así no caer en el delito de corrupción. Esto implica ejecutar un plan de acción para conseguir en el plazo establecido los documentos necesarios para los proyectos inmobiliarios.
Conjunto 3	Conjunto 4
(F6,O2,O9) Generar un plan estratégico comercial (ventas, marketing y administración) para aumentar las ventas en Lima.	(D2,D5, D4, A3). Creación del área de gestión de riesgos para tener procesos de control sólidos y evitar contingencias legales futuras.
(F1,A2) Crear una campaña de marketing agresiva para los nuevos terrenos adquiridos.	(F2,F3,A4) Plan de acción del área legal para contingencias legales. Usar la experiencia adquirida en temas legales inmobiliarios para generar manuales de uso corporativo.
(F1,A2) Generar planes de compra de bancos de tierras con planes a los próximos cuatro años. Aprovechar la coyuntura de recesión que tiene el país, pues los precios bajan.	

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en David, 2013.

Tabla 25. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

	Ponderación	Conjunto 1		Conjunto 2		Conjunto 3		Conjunto 4	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades									
Protección de los derechos de propiedad (seguridad jurídica)	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Personas con mayor poder adquisitivo	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16
Mayor población en sectores en donde la empresa tiene urbanizaciones	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Mayor dinamismo en el mercado internacional con respecto a la inversión inmobiliaria	0.03	3	0.09	1	0.03	4	0.12	2	0.06
Promoción de la inversión privada y mayores incentivos tributarios	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28
Disposición de la CTS y fondos de la AFP	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	2	0.08
Orientación ecológica	0.05		0.00	0	0.00		0.00		0.00
Tendencia a la responsabilidad social	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06
Recuperación del PBI (recuperación de la recesión)	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	1	0.04
Amenazas									
El Estado se encuentra en una crisis política por el caso Odebrecht	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
La región latinoamericana ha sido golpeada por la recesión y habrá poca demanda global en bienes raíces	0.03	3	0.09	1	0.03	4	0.12	2	0.06
La vigencia del fenómeno de la corrupción en las instituciones públicas	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
El Poder Judicial no resuelve con eficiencia los procesos legales de la empresa	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
Durante los próximos años se espera fricción o conflictos entre el gobierno de turno y la oposición	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
Inestabilidad política	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
Burocracia institucional	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
Mayores costos en la tecnología	0.04		0.00		0.00		0.00		0.00
TOTAL	1.00								
Fortalezas									
Base de datos actualizada sobre posibles adquisiciones. Banco de tierras valorizado en S/ 2,500 millones	0.12	3	0.36	1	0.12	4	0.48	2	0.24
Área legal interna exclusiva y especializada	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
Personal de mucha experiencia técnica y capacidad en temas inmobiliarios con amplia experiencia en materias municipales y registrales	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Alta participación del mercado, generación de economías de escala	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05
Respaldo financiero	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05
Multicanales de atención para el servicio posventa	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04
Alta identificación y compromiso con la cultura organizacional	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Ratios financieros en niveles óptimos	0.05		0.00		0.00		0.00		0.00
Profesionales especializados en buscar talento humano	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
Debilidades									
Necesidad del input manual para realizar el seguimiento de los proyectos	0.06		0.00		0.00		0.00		0.00
Falta de procedimientos y políticas para enfrentar elementos ajenos en caso de corrupción y soborno	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Falta de comunicación entre áreas, ineficiencias en el seguimiento y control en la gestión comercial	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Alto ratio de cuentas por cobrar	0.04		0.00		0.00		0.00		0.00
Falta de políticas y procedimientos transversales a toda la empresa para temas específicos de control	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Falta de procedimientos para el manejo de problemas posventa y correcto direccionamiento	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Procesos de selección extensos	0.03		0.00		0.00		0.00		0.00
Total	1.00								
Puntaje ponderado de la MCPE			2.86		4.95		5.03		4.46

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en David, 2013.

Siguiendo los resultados de las tres matrices, concluimos que nuestra estrategia de crecimiento es la penetración de mercado.

Capítulo V. Plan de marketing

Según Kotler & Armstrong (2012), en la planeación de marketing, la compañía decide las estrategias que la ayudarán a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. En ese sentido, se necesita un plan de marketing detallado para cada negocio, producto o marca.

1. Descripción del producto o servicio

Inversiones Centenario S.A.A. ofrece la venta de lotes de vivienda en urbanizaciones debidamente habilitadas e independizadas registralmente, a fin de que los clientes accedan a su título de propiedad. Los lotes tienen todos los servicios saneados para tener acceso a la luz eléctrica, agua y otros servicios básicos.

2. Objetivos del plan de marketing

Tabla 26. Objetivos del plan de marketing

Descripción del objetivo	Métrica	2019	2020	2021	2022	2023
Crecimiento en ventas de lotes (en soles)	Ventas del año actual/ Venta del año anterior	15.0%	14.0%	12.0%	10.0%	10.0%
Participación de mercado	Ventas anuales	18.5%	18.9%	19.2%	19.2%	19.3%
Marca	Número de personas que reconocen a Inversiones Centenario S.A.A. como una empresa de venta de lotes de vivienda / Total de encuestados	70.0%	72.0%	75.0%	78.0%	81.0%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Formulación estratégica de marketing

Las tres estrategias de marketing centrales para este trabajo son: segmentación, posicionamiento y postura competitiva, las cuales serán desarrolladas a continuación.

3.1. Estrategia de segmentación

La segmentación de mercados consiste en dividir el mercado en partes homogéneas según gustos y necesidades. Siguiendo lo establecido por Kotler & Armstrong (2012), analizaremos la segmentación geográfica y demográfica.

3.1.1. Segmentación geográfica

Según Kotler & Armstrong (2012), este tipo de segmentación divide el mercado en unidades geográficas como naciones, estados, regiones, etc., que influyen en los consumidores. En ese sentido, para incrementar

las ventas de lotes, el objetivo de esta estrategia es acercarse lo más posible al consumidor, por lo que está dirigida a las personas que viven en las zonas con mayor población de nivel socioeconómico C, que según APEIM (2017) corresponden a la zona 2: Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres; a la zona 5: Ate, El Agustino, Lurigancho y Santa Anita; y a la zona 9: Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac.

3.1.2. Segmentación demográfica

Según Kotler & Armstrong (2012), es importante conocer las variables demográficas para segmentar el mercado. Por un lado, es necesario saber la etapa de ciclo de vida del consumidor debido a que, cuando una persona llega a un momento en el que quiere formar una familia, optará por buscar una vivienda adecuada para vivir. Por ello, según nuestro estudio de mercado, los lotes de vivienda, como producto principal, están dirigidos a los jefes de familia de las zonas descritas en el numeral anterior.

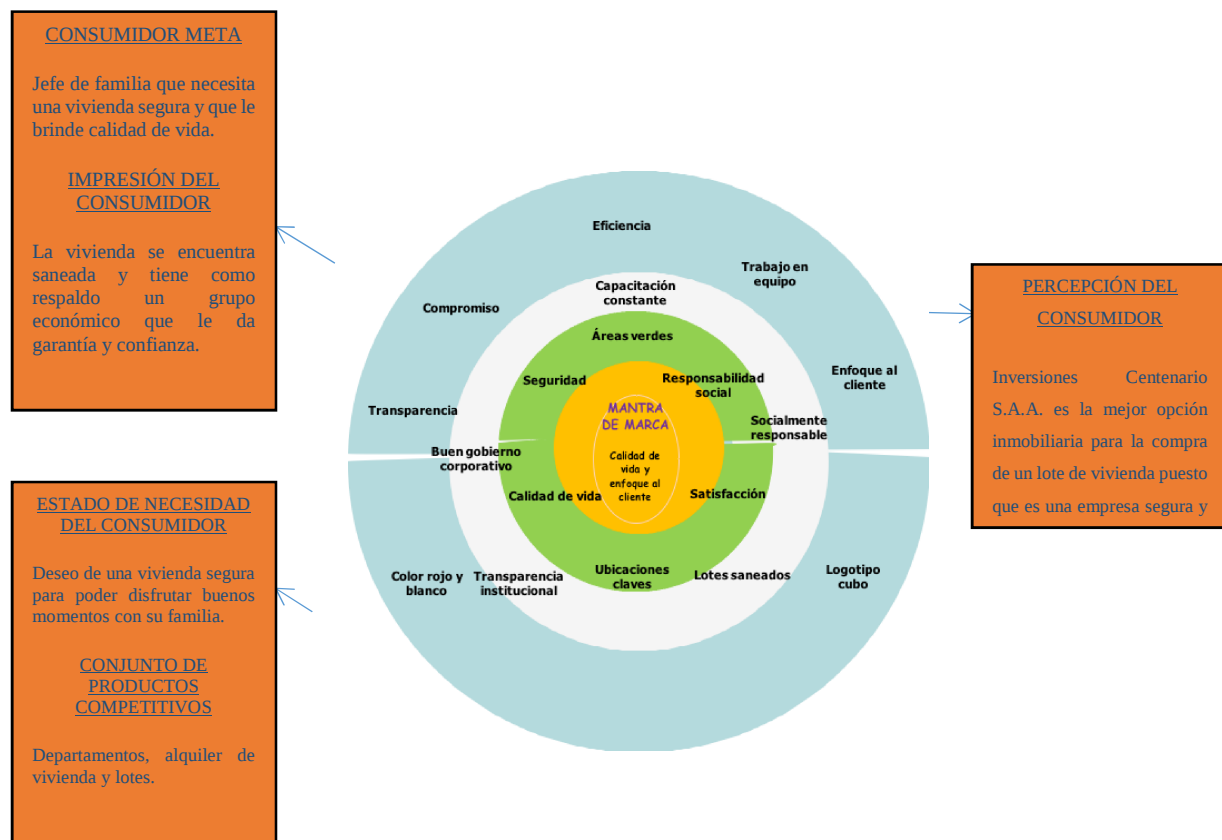
Por otro lado, los ingresos económicos del consumidor son también una variable relevante para segmentar el mercado, ya que a partir de esta podemos tener claro a qué público objetivo debemos ofertar los lotes de vivienda. Por esa razón, y en virtud al estudio de mercado efectuado, en el que revisamos los datos demográficos de evolución del ingreso nacional, nos enfocaremos en el nivel socioeconómico C.

En conclusión, nuestro producto se dirigirá a los jefes de familia del nivel socioeconómico C.

4. Estrategia de posicionamiento

Kotler & Armstrong (2012) define el posicionamiento como la estrategia de diseñar la oferta y la imagen de la entidad. En el caso de Inversiones Centenario S.A.A., se busca de que esta ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores, por lo que un buen posicionamiento implica tener un lugar estratégico en el presente y estar preparados para tener el mismo resultado o mejorarlo en el futuro.

Gráfico 5. Posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en Kotler & Keller, 2012.

La vista panorámica, también denominada *bull's-eye*, nos muestra la intención que tenemos con respecto a la estrategia del posicionamiento de la marca.

Según Kotler & Armstrong (2012), en los dos círculos interiores se encuentra el centro de la vista panorámica: los puntos de paridad y los puntos de diferencia clave, así como el mantra de marca. En el siguiente círculo están los “justificadores”, o las razones para creer (RPC), es decir, los atributos o beneficios que brindan apoyo fáctico o demostrable para los puntos de paridad y de diferencia. Finalmente, el círculo exterior contiene otros dos conceptos de marca útiles: (1) los valores, personalidad o carácter de la marca, asociaciones intangibles que ayudan a establecer el tono de las palabras y las acciones de la marca; y (2) las propiedades de ejecución y de identidad visual, componentes más tangibles de la marca, que afectan la forma en que esta es percibida.

5. Postura competitiva como estrategia de marketing

Kotler & Keller (2012) señalan que los objetivos indican hacia dónde se quiere dirigir el negocio y la estrategia define cómo llegar hasta ahí.

Si bien hemos indicado a lo largo de nuestra tesis que la estrategia es ser líder en costos, es necesario un plan de marketing que ayude a conseguir los objetivos de crecimiento de ventas, aumento en la participación de mercado y que la marca sea más conocida. Para conseguir nuestras metas, hemos adoptado la “estrategia para empresas seguidoras”, señalada por Kotler & Keller (2012). Utilizamos esta estrategia pues sabemos que existe una empresa líder en el mercado inmobiliario, Los Portales, que tiene una participación de mercado del 59%.

Consideramos adecuado mejorar el producto mediante la innovación de los procesos operativos y darle valor agregado a través de un correcto saneado y con garantías para una apropiada calidad de vida.

De las cuatro pautas generales que se establecen en la estrategia para empresas seguidoras, según Kotler & Keller (2012), nosotros utilizaremos la del adaptador, debido a que al conocer las estrategias de marketing (programas de televisión, comerciales, publicidad en paneles, revistas, diarios, entre otros) y la estrategia de precios (está ofertada de manera pública) de la empresa competidora, podemos utilizarlas y mejorarlas.

6. Estrategias de la mezcla de marketing

Kotler & Keller (2012) denomina mezcla de marketing a cuatro tipos diferentes de actividades a las que llama “las cuatro Ps de marketing: producto, precio, plaza y promoción”, precisando que estas se aplican a todas las disciplinas dentro de la organización. Por otro lado, Kotler & Armstrong (2012) señalan que la mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

El producto que ofrece Inversiones Centenario S.A.A. es la venta de lotes de vivienda debidamente saneados, por lo que pasaremos a analizar el producto, precio, plaza y promoción.

6.1. Producto

Kotler & Armstrong (2012) señalan que el producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

Inversiones Centenario S.A.A. ofrece un producto tangible al mercado meta: la venta de lotes para viviendas en zonas debidamente urbanizadas y saneadas conforme a la legislación actual. Los lotes poseen las siguientes características: están habilitados para fines de vivienda, tienen conexión a los servicios públicos y cuentan con autorización para realizar obras y título de propiedad instantáneo, si se paga al contado.

6.2. Precio

El precio es la cantidad que los clientes tienen que pagar para obtener el producto (Kotler & Armstrong 2012). El precio del lote de vivienda dependerá del área total que escoja el cliente y la ubicación dentro de la urbanización. Se tiene como rango de precios por metro cuadrado entre S/ 600 y S/ 1,500, según la ubicación de la urbanización. El precio por metro cuadrado aumenta su valor si el lote se encuentra en alguna esquina o lugar estratégico. Inversiones Centenario S.A.A. otorga al cliente la oportunidad de financiar la compra de un lote de manera directa con la misma empresa.

6.3. Plaza

La plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a disposición de los consumidores objetivo (Kotler & Armstrong 2012).

Inversiones Centenario S.A.A. tiene un banco de tierras eriazas que transforma en predios urbanos para fines de vivienda. Estos se encuentran en diferentes zonas de Lima. En cada una de ellos se colocan casetas de ventas para que los potenciales clientes puedan comprar sus lotes o separarlos. Por otro lado, existen terrenos que están aún en proceso de habilitación urbana que, sin embargo, los clientes pueden conocer y de los cuales pueden adquirir lotes suscribiendo anticipadamente un contrato de compraventa garantizada de bien futuro, tanto en las oficinas de Inversiones Centenario S.A.A. en San Isidro como en cualquier caseta de venta, en donde también se da la atención al cliente para solucionar temas luego de la venta (servicio de posventa).

Los canales de comunicación de la empresa son: caseta de ventas, oficinas de atención al cliente, oficina administrativa en San Isidro, página web o llamadas telefónicas.

6.4. Promoción y publicidad

Kotler & Armstrong (2012) señalan que la promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta para que los compren.

Inversiones Centenario S.A.A. ofrece lotes de viviendas debidamente saneados con un precio de venta adecuado, garantizando desde el inicio de la venta hasta la entrega del lote e inscripción en Registros Públicos, la seguridad legal y calidad a los clientes. Asimismo, la empresa facilita que el cliente pague hasta en 15 años el lote, financiado directamente el préstamo, lo cual hace atractivo y posible el sueño de la casa propia en las zonas más importantes de Lima Metropolitana.

La captación de clientes se realiza mediante la promoción de los lotes con bonos de descuento en el precio de venta. Además, se publicita la información en canales de televisión, radio, pancartas, carteles, en medios ATL y BTL. Con ello, la marca eleva su nivel de recordación conforme a las estrategias que han sido propuestas. De igual forma, Inversiones Centenario S.A.A. se preocupa por su imagen institucional, incidiendo principalmente en el buen gobierno corporativo y transparencia, con lo cual asegura una excelente recordación de la marca, lo que implica que la empresa sea convincente y atractiva para los clientes y futuros clientes.

La campaña de promoción que se efectuará durante los tres próximos años tendrá como finalidad dar al cliente una experiencia increíble sobre las ventajas del producto para que pueda recordar la marca de Inversiones Centenario S.A.A. como la mejor opción. Para que ello suceda, se realizarán las siguientes acciones:

- Ofertar la venta de lotes de vivienda sin una cuota inicial para permitir el ingreso del cliente.
- Dar una adecuada asesoría respecto de la adquisición del lote vivienda, incidiendo principalmente en las ventajas del producto.
- Ofrecer un servicio posventa que satisfaga las dudas o problemas que se desarrollen en los lotes vendidos (asesoría legal y administrativa con municipalidades).

6.5. Presupuesto y cronograma del plan de marketing

En el anexo 10 presentamos el presupuesto y el cronograma mensual de las actividades de marketing.

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos están enfocados en brindar una mejor experiencia a los clientes y a su vez reducir los tiempos de entrega de los lotes de vivienda. En la siguiente tabla se detallan los objetivos del plan de operaciones.

Tabla 27. Objetivos del plan de operaciones

Descripción del objetivo	Métrica	2019	2020	2021	2022	2023
Reducir los tiempos de entrega de lotes de vivienda	Número de meses que demora un proyecto en el año actual/ Número de meses que demoraba un proyecto en el año anterior	-8.3%	-9.1%	-5.0%	-5.0%	-5.0%
Reducir los reclamos registrados	Número de reclamos reportados	-10.0%	-16.0%	-12.4%	-10.4%	-10.5%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Estrategias del plan de operaciones

Para la ejecución de un correcto plan de operaciones, las acciones deben estar alineadas con la estrategia corporativa y, a su vez, deben tener una conexión estrecha con las demás áreas funcionales. La estrategia de operaciones debe desarrollar las capacidades de Inversiones Centenario S.A.A. para poder producir el producto requerido y seguir siendo competitivos en el mercado.

En el capítulo IV determinamos que la estrategia de crecimiento, o estrategia corporativa, es la penetración de mercado, por lo cual se debe desarrollar un plan de operaciones basado en eficiencias, con el objetivo de ahorrar tiempo y costos. Asimismo, la satisfacción al cliente es una de las claves para que este crecimiento pueda desarrollarse; de ahí la importancia de desarrollar planes para el tratamiento de reclamos de los clientes y poder disminuirlos (Krajewski, Larry, & Manoj 2008).

A continuación, se detallan las estrategias de operaciones para lograr los objetivos propuestos.

2.1. Estrategia: mejora de los tiempos de entrega de los lotes de vivienda

Con el objetivo de mejorar los tiempos de entrega de los lotes, es importante la generación de flujogramas para las actividades primarias de la cadena de valor. La definición de procesos y áreas responsables producirá mayor claridad en Inversiones Centenario S.A.A. y eliminará los tiempos muertos. De acuerdo a la matriz de productos y procesos para los procesos de manufactura (Krajewski, Larry, & Manoj 2008), ubicamos a Inversiones Centenario S.A.A. en el proceso por lotes. Este proceso está vinculado directamente con las prioridades competitivas de operaciones a bajo costo, calidad consistente y velocidad de entrega. Sus características son:

- Volúmenes altos: compra de un lote rústico. La materia prima del producto final tiene la capacidad de producir aproximadamente 2,000 lotes de vivienda saneados.
- Repetitivos: los lotes de viviendas obtenidos de un lote rústico tienen características muy similares. Las diferencias se basan en el tamaño de los lotes y en su ubicación.

Considerando lo anteriormente mencionado, describir y documentar los flujos de proceso generará una estandarización a lo largo de la cadena de valor, especialmente en las actividades primarias: logística de entrada; operaciones y logística de salida; marketing y ventas; y servicio posventa.

A continuación, se detallan los flujogramas de proceso:

2.1.1. Flujo de procesos para la adquisición de lotes rústicos

Tiene como objetivo estandarizar las actividades que involucran el proceso de compra de inmuebles, las que incluyen desde la suscripción del contrato compra-venta que se celebra entre Inversiones Centenario S.A.A. y el propietario del lote rústico hasta el pago correspondiente (ver anexo 11).

2.1.2. Flujo de proceso para licitaciones de contratistas

Su objetivo es estandarizar las actividades que se realizan en el proceso de licitación de todo tipo de obra, en el cual se eligen las empresas contratistas para la gerencia de proyectos, supervisión y ejecución de obras, así como a proveedores y especialistas diversos (ver anexo 12).

2.1.3. Flujo de procesos para la venta de lotes

Su objetivo es estandarizar las actividades correspondientes a la gestión de ventas, desde la atención de potenciales compradores hasta la suscripción del contrato de compra-venta del lote (ver anexo 13).

Tareas a realizar:

- Generar manuales de proceso detallados sobre la base de los diagramas de flujo decretados.
- Brindar capacitación al equipo de Inversiones Centenario S.A.A. para tener claro los roles y responsabilidades.
- Generar capacitaciones e-learning en la intranet de Inversiones Centenario S.A.A., junto con evaluaciones frecuentes para el personal.

2.2. Estrategia: mejora de servicio al cliente

Con el propósito de mejorar el servicio a los clientes, se tomó como iniciativa reducir el número de reclamos de los clientes. Se procederá a analizar los problemas que causan estos reclamos. Las herramientas para el análisis de datos fueron creadas con el propósito original de examinar problemas de calidad, pero pueden ser aplicadas para cualquier tipo de inconvenientes en los procesos (Krajewski, Larry, & Manoj 2008).

2.2.1. Lista de verificación

Se recolectaron los reclamos realizados a Inversiones Centenario S.A.A. durante el año 2017, los cuales fueron clasificados en los siguientes tipos:

Tabla 28. Resumen de reclamos 2017

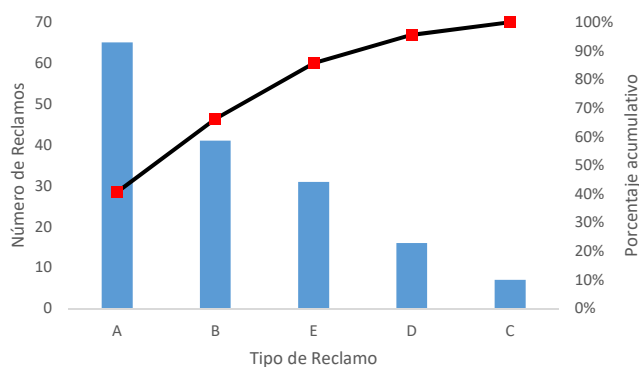
Tipo de reclamo		Recuento
A	Resolución del contrato	65
B	Incumplimiento de la fecha de entrega	41
C	Incumplimiento del contrato por el lado de la empresa	7
D	Solicitud de cambio de cláusulas del contrato	16
E	Demora en ejecución de cláusula de cancelación de deuda	31
Total		160

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en información de Inversiones Centenario, 2017.

2.2.2. Gráfico de Pareto

Con el objetivo de dar la prioridad al tipo de reclamo, se aplicó el concepto de Pareto, el cual postula que el 80% de las actividades son causadas por el 20% de los factores. Es decir, concentrándonos en pocos factores podemos dar solución al 80% de los problemas. De esa manera, se ordenaron los tipos de reclamo del más relevante al menos relevante.

Gráfico 6. Gráfico de Pareto de reclamos de clientes 2017



Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en información de Inversiones Centenario, 2017.

Tabla 29. Tabla de reclamos

Tipo de reclamo	Número de reclamos	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A	65	41%	41%
B	41	26%	66%
E	31	19%	86%
D	16	10%	96%
C	7	4%	100%

Total	160	100%
-------	-----	------

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en información de Inversiones Centenario, 2017.

2.2.3. Diagrama causa-efecto

Este diagrama ayuda a identificar las fallas en las categorías claves de desempeño y las potenciales causas del problema. Su objetivo es reconocer las posibles fallas de las operaciones y proponer soluciones ante ellas. Se desarrollaron estos diagramas para los tres principales reclamos que generan el 86% de las quejas de clientes: resolución del contrato (ver anexo 14), incumplimiento de la fecha de entrega (ver anexo 15) y demora en ejecución de cláusula de cancelación de deuda (ver anexo 16).

Tareas a realizar:

- Capacitar al personal de ventas cubriendo los temas: motivos de resoluciones de contrato con clientes y procedimiento para la ejecución de la cláusula de cancelación de deuda.
- Solicitar consultoría externa para el correcto cálculo del crédito a clientes para reducir los riesgos de no pago.
- Solicitar consultoría externa para el cambio en la redacción del contrato estándar, considerando que el público objetivo es de nivel socioeconómico C.
- Solicitar recibos de servicios (agua, luz o teléfono) para validar direcciones de los clientes al momento de cerrar contratos.
- Contratar a un proveedor externo para la homologación de proveedores (contratistas), para asegurar procesos y minimizar los retrasos.

3. Presupuesto del plan de operaciones

En el anexo 17 se presenta el presupuesto del plan.

Capítulo VII. Plan funcional de recursos humanos

El plan de recursos humanos es la formulación y ejecución de políticas y prácticas para que la empresa alcance sus metas estratégicas produciendo habilidades y comportamientos necesarios (Dessler 2015). La estructura organizacional propuesta para la venta de lotes de Inversiones Centenario S.A.A. es de tipo maquinal, debido a las tareas especializadas, los procedimientos formales, la agrupación de tareas sobre una base funcional y la comunicación muy formalizada (Mintzberg 2007).

1. Objetivos

Tabla 30. Objetivos del plan de recursos humanos

Descripción del objetivo	Métrica	2019	2020	2021	2022	2023
Elevar la eficiencia de reclutamiento y selección	Aumento porcentual de la productividad respecto de años anteriores	35.0%	45.0%	55.0%	65.0%	70.0%
Fomentar la cultura organizacional	Incremento porcentual del resultado de la encuesta cultura organizacional	65.0%	70.0%	75.0%	80.0%	85.0%
Aumento de la capacitación	Aumento porcentual de las capacitaciones respecto de años anteriores	30.0%	40.0%	50.0%	60.0%	70.0%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Estrategias

La idea principal en la estrategia de recursos humanos es, al formular las políticas y actividades, desarrollar las habilidades y conductas que Inversiones Centenario S.A.A. necesita para llevar a cabo sus metas estratégicas en los empleados (Dessler 2015).

2.1. Estrategia: reclutamiento y selección

Un sistema automatizado de gestión de personal clasificaría a los candidatos basándose en qué tanto se enfocan en los clientes, lo que ayudaría a Inversiones Centenario S.A.A. a seguir a los candidatos a través del proceso de selección. De esta manera, se podría aumentar el número de candidatos y el porcentaje de contrataciones sobre la base de una prueba de selección validada, como por ejemplo en los sistemas laborales de alto desempeño (SLAD).

Usando gráficos digitales para resaltar la información obtenida del *scorecard* del área, el gerente de recursos humanos podrá acceder a la información de manera clara y eficaz. A su vez, estos datos no significarían nada si no son presentados en forma de información útil para la toma de decisiones (Dessler 2015).

Los gerentes de recursos humanos utilizarán este análisis para mejorar el desempeño, responder seis tipos de preguntas comunes (datos de capital humano, análisis de recursos humanos, análisis de inversión de capital humano, pronósticos de fuerza laboral, modelo del valor del talento y cadena de suministro del talento), mejorar la productividad y reducir los costos, según Dessler.

2.2. Estrategia: inducción y motivación

Al ver a Inversiones Centenario S.A.A. como una entidad viva y en permanente cambio, se genera un proceso en el que cada colaborador es capaz de impregnar algo de sí mismo en la empresa. Este proceso debe de ser gestionado y conducido a fin de que se origine un activo intangible y distintivo, lo cual conduciría a una cultura empresarial, proceso capaz de aglutinar y desarrollar intenciones por el bien del organismo vivo (Flores 2009).

Inversiones Centenario S.A.A. mantiene los siguientes valores y creencias corporativas:

- Transparencia: propugna y mantiene un comportamiento honesto, íntegro y transparente en todas sus actividades y hacia todas las personas con las que se relaciona.
- Compromiso: persevera y entrega todo su esfuerzo y profesionalismo en cada una de las actividades y tareas que asume.
- Trabajo en equipo: fomenta la participación de todos los integrantes de Inversiones Centenario S.A.A. y una colaboración efectiva alineada con un objetivo común.
- Eficiencia: maximiza la calidad de los resultados mediante la utilización óptima de sus recursos.
- Enfoque al cliente: dirige todas sus acciones a superar las expectativas de los clientes.

Para una correcta estrategia en el modelo de cultura organizacional es necesario contar con los siguientes componentes para que los colaboradores puedan identificarse (Flores, 2009):

- Espiritual-ideológico
- Humano-sociológico
- Material-tecnológico

2.3. Estrategia: capacitación y evaluación

Según Dessler (2015), para cumplir con las metas estratégicas es necesario que las empresas se adapten para cubrir nuevos puestos de trabajo siguiendo el análisis de las necesidades estratégicas de capacitación, el cual consiste en determinar qué tipo de formación y desarrollo requieren los trabajadores. Se debe seguir un proceso racional de capacitación denominado modelo ADDIE: analizar, diseñar, desarrollar, implementar y evaluar.

Para el caso de Inversiones Centenario S.A.A. se propone un enfoque de capacitación por computadora. Por medio de sistemas interactivos se procederá a mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores. Este sistema requerirá el soporte del supervisor para que, de acuerdo al perfil de cada trabajador bajo su mando, pueda diseñarle un plan de cursos a llevar. A su vez, el área de recursos humanos se encargará de programar cursos obligatorios que el colaborador deberá seguir, como procedimientos, políticas y prácticas, de acuerdo a las estrategias tomadas.

Estos cursos deberán de contener:

- Antisoborno y corrupción, manuales y procedimientos
- Antisoborno y corrupción, pautas de debida diligencia
- Entrenamiento contra el lavado de dinero, antisoborno y corrupción, introducción general
- Comportamiento organizacional: dinámica de una cultura organizacional positiva
- Estándares de liderazgo
- Gestión del riesgo operacional, conceptos básicos
- Riesgo de crédito de contraparte

Conjuntamente con el plan de capacitación por computadora, con el que se busca elevar la cantidad de horas en capacitaciones virtuales y disminuir las capacitaciones presenciales, se espera lograr una mejor formación, enfocada en las fortalezas y necesidades de cada colaborador.

3. Planes de acción

Tabla 31. Planes de acción de recursos humanos

Objetivos	Estrategias	Actividades
Elevar la eficiencia de reclutamiento y selección	Reclutamiento	1. Adecuación al sistema automático de selección personal
	Selección	2. Alineamiento de base de datos con perfil de posiciones
		3. Integración de los tableros digitales y sistemas de información de recursos humanos para el seguimiento
Fomentar la cultura organizacional	Inducción	1. Reuniones para involucrar a los colaboradores en la implementación del plan estratégico
	Motivación	2. Hablar de lo negativo
		3. Establecimiento de componentes espiritual, humano y material
		4. Alineamiento de componentes con el plan estratégico
		5. Lanzamiento de cultura Centenario
Aumento de la capacitación	Capacitación	1. Lanzamiento plataforma online
	Evaluación	2. Crear campañas internas sobre el uso y la practicidad de la plataforma
		3. Promover el reconocimiento a colaboradores mediante diplomas
		4. Otorgar premios a los colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

Se presenta en el anexo 18.

Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social empresarial

1. Objetivo de la responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social es la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización para realizar actividades de beneficencia y hacer compromisos con la sociedad en general y, de forma más intensa, con aquellos grupos o parte de estos con los que tiene más contacto (Chiavenato 2007). De esta manera, podemos resumir que la responsabilidad social empresarial se sustenta en los componentes que presentamos en la siguiente tabla (Capriotti & Schulze 2010):

Tabla 32. Componentes de RSE

Comportamiento corporativo	Acción económica	El impacto económico de la compañía a nivel local, regional, nacional y/o supranacional.
	Acción social	Implicación de la compañía en temas sociales, incluyendo los derechos humanos en el trabajo.
	Acción medio ambiental	Implicación de la compañía en temas medioambientales.
Ética corporativa	Gobierno corporativo	La gestión ética y transparente en el gobierno de la empresa.
	Ética de negocio	La producción y comercialización ética de los productos y servicios de la compañía.
Relaciones corporativas		Las vinculaciones establecidas con los diferentes públicos de la compañía.
Política de ciudadanía corporativa		Los compromisos, estrategias y prácticas operativas para el desarrollo, evaluación y control de la realización de los tres aspectos anteriores.

Fuente: Componentes de la ciudadanía corporativa. Capriotti & Moreno, 2005.

En ese sentido, Inversiones Centenario S.A.A. tiene como objetivo de RSE:

- Fortalecer la imagen de la marca de Inversiones Centenario S.A.A.
- Mejorar la calidad de vida de los clientes y colaboradores
- Generar sinergias con los *stakeholders*
- Fortalecer la transparencia institucional

2. Estrategias de responsabilidad social empresarial

A continuación, se detallan las estrategias planteadas de acuerdo a los grupos de interés y a los objetivos trazados.

Tabla 33. Estrategias de responsabilidad social empresarial

Grupos de interés	Objetivos	Estrategia
Sociedad	Fortalecer imagen y mejorar la calidad de vida de clientes	a) Talleres de participación ciudadana para la aprobación del “presupuesto participativo” a favor de las municipalidades en donde se realizarán los proyectos de habilitación urbana; b) Entrega de donaciones para personas con discapacidad a favor del Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad-CONADIS; c) Donación de útiles escolares para los niños de escasos recursos en los distritos de Carabayllo y Comas.
Accionistas	Transparencia institucional	Mantener la transparencia institucional mediante el manejo de manuales y políticas de buen gobierno corporativo y crecimiento sustancial de Inversiones Centenario S.A.A.
Clientes	Fortalecer imagen	Promover el empleo a favor de las poblaciones ubicadas en el ámbito de influencia de los proyectos inmobiliarios de Inversiones Centenario S.A.A.. Mejorar el grado de satisfacción de los clientes con una buena atención, precios adecuados, calidad del producto y facilidades para acceder a una casa propia.
Proveedores	Sinergias	Generar un ambiente propicio para compartir ideas y planes de conocimiento para generar sinergias.
Medio ambiente	Transparencia y fortalecer la imagen	Ejecutar el programa “Comprometidos con el medio ambiente”, que promueve el reciclaje de materiales adicionales al papel, como cartuchos de tóner, botellas de plástico, tapas roscas y envases de tetra pak.
Empleados	Mejorar la calidad de vida y fortalecer imagen	Estrategia de capacitaciones según el plan de recursos humanos. Mejorar posicionamiento como una de las mejores empresas para trabajar según GPTW.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Presupuesto de RSE

El presupuesto se presenta en el anexo 19.

Capítulo IX. Plan de finanzas y evaluación financiera

1. Objetivos del plan de finanzas y evaluación financiera

El objetivo del plan de finanzas es analizar la factibilidad económica y financiera de los planes a implementar, asegurando la rentabilidad esperada por Inversiones Centenario S.A.A. Se procedió a establecer escenarios con y sin plan a efectos de determinar un escenario incremental para evaluar los resultados:

Tabla 34. Objetivo del plan de finanzas

Descripción del objetivo	Métrica	2019	2020	2021	2022	2023
Incrementar el margen operativo	Utilidad operativa / Venta del año	42.7%	43.2%	43.7%	44.2%	44.7%
Incrementar el EBIT	Utilidad neta antes de impuestos / Ventas del año	26.5%	26.0%	26.0%	26.5%	27.1%

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en información de Inversiones Centenario, 2017.

2. Supuestos generales

- Se considera el año 2019 como el año 1.
- El impuesto a la renta se calculó en 30%.
- El valor presente de las ganancias futuras se calculó considerando las tasas de descuento (COK y WACC) que se mencionarán posteriormente.
- La inversión del plan mencionado es 100% financiado con capital propio para el Flujo de Caja Económico y con una financiación del 50% del valor de la inversión para el Flujo de Caja Financiero.
- La tasa de interés anual de la deuda se consideró en 4.68%².
- La tasa requerida por los accionistas (Ks) se calculó en 20.0%.
- La inflación anual se consideró en 2.4%³
- La tasa de cambio soles a dólares se consideró en 3.25⁴.

3. Cálculo del costo de capital propio (COK)

Con el objetivo de obtener el cálculo del costo del capital propio, se utilizó el modelo *capital asset pricing model* (CAPM). De acuerdo a este modelo, el COK es obtenido a través de las siguientes fórmulas:

$$\text{COK} = E(R_i) = R_f + \beta \text{ Apalancado} (R_m - R_f) + R_p$$

² Promedio de Tasa Activa Anual para préstamos a más de 360 días. Fuente: SBS, 06 abril 2018.

³ LatinFocus Proyección de Indicadores Económicos 2013-2022. Fuente LatinFocus, marzo 2018.

⁴ LatinFocus Proyección de Indicadores Económicos 2013-2022. Fuente LatinFocus, marzo 2018.

$$\beta \text{ Apalancado} = \beta \text{ Desapalancado} * (1+D/E) * (1-t)$$

Donde:

- COK = E (Ri): Retorno esperado de la inversión basado en el capital propio
- Rf: Tasa de libre riesgo⁵ => 2.9%.
- β Desapalancado: Retorno de la inversión esperada sobre el retorno de la industria⁶ => 0.73
- Rm: Retorno de la industria⁷ =>4.8%
- D: Deuda total => 1,041⁸
- E: Patrimonio =>695⁹
- t: Tasa de impuesto a la renta => 30.0%
- Rp: Prima de riesgo país¹⁰ => 1.38%

Por lo cual:

- $E (Ri) = 2.9\% + 1.28 (4.8\% - 2.9\%) + 1.38\% = 6.8\%$
- $\beta \text{ Apalancado} = 0.73 * (1+1,041/695) * (1-30\%) = 1.28$

Se concluye que el costo de capital propio (COK) es del 6.8%.

4. Cálculo del costo de capital promedio ponderado (WACC)

Con el propósito de calcular el costo de capital promedio ponderado, se considera un financiamiento del 50% de la inversión.

$$\text{WACC usd} = \text{COK} * (E/D+E) + \text{Ir} * (D/D+E) * (1-t).$$

$$\text{WACC pe} = (1 + \text{WACC usd}) * (1 + \text{inflación Perú}) / (1 + \text{inflación USA}) - 1$$

Donde:

- COK: Costo del capital propio => 6.8%
- E: Patrimonio => 695
- D: Deuda => 1.041
- Ir: Tasa de interés activa anual de la deuda => 4.7%
- t: Tasa de impuesto a la renta => 30.0%

⁵ Promedio de bono del tesoro público de los Estados Unidos a 10 años. Período 2013 al 2018.

⁶ Beta correspondiente a la industria de *real state*, (*General*) de Damodaran, enero, 2018.

⁷ Retorno de la industria: *Index Standard & Poor's Latin America Infrastructure*, febrero 12, 2018.

⁸ Informe de Situación Financiera Inversiones Centenario. Informe auditado E&Y, 2017.

⁹ Informe de Situación Financiera Inversiones Centenario. Informe auditado E&Y, 2017.

¹⁰ Prima de riesgo país, correspondiente a Perú de Damodaran, enero, 2018

- Inflación Perú¹¹ => 2.28%
- Inflación USA¹² => 2.80%

Por lo cual:

- $WACC_{usd} = 6.8\% * (695 / (1,041 + 695)) + 4.7\% * (1,041 / (1,041 + 695)) * (1 - 30\%) = 4.68\%$.
- $WACC_{pen} = (1 + 4.7\%) * (1 + 2.28\%) / (1 + 2.80\%) - 1 = 4.15\%$

Se concluye que el costo de capital promedio ponderado en moneda local (WACC pen) es del 4.15%.

5. Estados financieros proyectados

5.1. Estado financiero proyectado sin planes

Sobre la base de los estados de resultados históricos, se tomó el modelo de estimación de medias móviles (Court 2012), y se ajustó de acuerdo a las expectativas de crecimiento obtenidas en la investigación primaria (entrevistas con expertos), para determinar los crecimientos, sin implementación del plan estratégico propuesto, de los principales *value drivers*: incremento en ventas, margen bruto, margen operativo y EBIT. Con estos datos, se obtuvo la proyección de los estados financieros sin implementación de planes. Asimismo, se reflejaron los indicadores de sensibilidad del negocio (ver anexo 20).

5.2. Estados financieros proyectados con planes

Los estados de resultados proyectados con planes consideran la implementación de los planes funcionales de cada área descritos en el presente trabajo y requeridos para lograr los objetivos estratégicos propuestos. Asimismo, se reflejaron los indicadores de sensibilidad del negocio (ver anexo 21).

6. Flujo de caja incremental proyectado

6.1. Flujo de caja incremental proyectado económico

El flujo de caja incremental proyectado económico es el resultado de la diferencia del flujo de caja económica con planes y el flujo de caja económica sin planes. Se considera que la inversión para el plan estratégico será 100% financiado por la empresa.

¹¹ BCRP, Banco central de reserva del Perú. Inflación 2017, Julio 2018

¹² US Inflation calculator. Inflación 2017, Julio 2018

Tabla 35. Flujo de caja incremental proyectado económico

Moneda: miles de soles	Inversión inicial	2019 (p)	2020 (p)	2021 (p)	2022 (p)	2023 (p)
Utilidad neta (con planes)		58,589	63,403	70,391	80,326	92,303
(+) Depreciación		2,869	3,099	3,254	3,416	3,587
Fluja de Caja Económico con Planes		61,458	66,502	73,645	83,742	95,890
Inversión 100% Propia	(7,707)					
Gasto adicional por plan estratégico		(5,348)	(2,985)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Flujo de caja económico con planes posinversión	(7,707)	56,111	63,517	71,645	81,742	93,890
Utilidad neta (sin planes)		54,601	59,943	62,944	67,516	70,754
(+) Depreciación		2,869	3,099	3,254	3,416	3,587
Fluja de caja sin planes		57,471	63,042	66,198	70,932	74,341
Flujo de caja incremental proyectado económico	(7,707)	(1,360)	475	5,447	10,809	19,550

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6.2. Flujo de caja incremental proyectado financiero

El flujo de caja incremental proyectado financiero considera una estructura de financiamiento de 50% de deuda y 50% de financiamiento propio. Se tomó como tasa requerida el WACC = 4.1%. y el período del préstamo de 5 años.

Tabla 36. Flujo de caja incremental proyectado financiero

Moneda: miles de soles	0	1	2	3	4	5
	Inversión inicial	2019 (p)	2020 (p)	2021 (p)	2022 (p)	2023 (p)
Flujo de caja incremental proyectado económico	(7,707)	(1,360)	475	5,447	10,809	19,550
Préstamo (50% Inversión Inicial)	3,854					
- Amortización		(709.72)	(738.98)	(769.44)	(801.16)	(834.19)
- Intereses y otros		(158.86)	(129.60)	(99.14)	(67.42)	(34.39)
- Ahorro fiscal		47.66	38.88	29.74	20.22	10.32
Flujo de caja incremental proyectado financiero	(3,854)	(2,181)	(355)	4,608	9,961	18,691

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Resultados de evaluación financiera

La viabilidad económica financiera del proyecto se determina a través de los siguientes cuatro criterios: Valor Actual Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), *Ratio* Beneficio/Costo (B/C) y el Período de Recupero (PR). Los análisis son realizados en un horizonte de cinco períodos (2019-2023).

En el escenario en el que el financiamiento se realice totalmente con los fondos propios de la empresa, se utilizará el Flujo de Caja Económico Incremental (FCE) y, como tasa, el costo de capital propio (COK = 5.4%). En caso que el financiamiento del proyecto sea compartido en partes iguales entre la empresa y mediante un préstamo de una entidad financiera, se utilizará el Flujo de Caja Financiero Incremental (FCF) y, como tasa requerida, el costo de capital promedio ponderado (WACC = 4.1%).

Tabla 37. Evaluación económica y financiera

Moneda: Miles de Soles

	Ks	FCE		Ks	FCF
	COK	2019- 2023		WACC	2019- 2023
VAN	6.8%	18,317		4.2%	21,516
TIR		40.0%			52.3%
B/C		3.4			6.6
PR		4.3			4.2

Fuente: Elaboracion Propia, 2018

Análisis de los resultados con el Flujo de Caja Económico Incremental (FCE):

- VAN = 18,317. El resultado es mayor a 0. Se concluye que el proyecto genera valor.
- TIR = 40.0%. El resultado es mayor a la tasa de retorno esperada por los accionistas (KS= 20.0%). Se concluye que el proyecto genera valor.
- B/C = 3.4. El resultado indica que por cada sol invertido se obtiene 3.6 soles en retorno. Se concluye que el proyecto genera valor.
- P/R: El período de recuperación de la inversión es de 4.3 años.

Análisis de los resultados con el Flujo de Caja Financiero Incremental (FCF).

- VAN = 21,516. El resultado es mayor a 0. Se concluye que el proyecto genera valor.
- TIR = 52.3%. El resultado es mayor a la tasa de retorno esperada por los accionistas (KS= 20.0%). Se concluye que el proyecto genera valor.
- B/C = 6.6. El resultado indica que por cada sol invertido se obtiene 3.6 soles en retorno. Se concluye que el proyecto genera valor.
- P/R: El período de recuperación de la inversión es de 4.2 años.

Con los resultados expuestos, se concluye que en ambos escenarios (una financiación dada directamente por la empresa o una financiación del 50% de una entidad financiera), el proyecto es rentable y genera valor para la empresa. Sin embargo, es importante destacar que el escenario de financiación de una entidad financiera genera mejores indicadores debido a que el préstamo produce un escudo fiscal, reduce el desembolso del flujo de caja y permite la disponibilidad de efectivo para la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El negocio de la venta de lotes para vivienda se incrementará a lo largo de los próximos años debido al aumento demográfico en Lima y a la expansión urbana en Lima Norte. En ese sentido, existe un mercado por satisfacer.
- A pesar de que Inversiones Centenario S.A.A. forma parte del grupo Romero, uno de los grupos económicos más importantes del país, no es líder del mercado inmobiliario, pues no es muy conocida en el sector, según el estudio de mercado.
- Inversiones Centenario S.A.A. tiene un banco de tierras, lo cual le permite tener proyectos urbanísticos para satisfacer la demanda de Lima.
- Por pertenecer al grupo Romero, Inversiones Centenario S.A.A. tiene un respaldo económico para desarrollar su marca, lo cual implica tener una ventaja competitiva frente a otras empresas de mismo sector.
- El presente trabajo logra disminuir considerablemente la incertidumbre del inversionista con respecto al entorno político, económico y social por el cual está atravesando el país, debido a los acontecimientos de corrupción y a las fricciones entre el gobierno de turno y la acérrima oposición.
- A través de la evaluación financiera se evidencia que el planeamiento estratégico propuesto resulta viable, puesto que Inversiones Centenario S.A.A., durante los próximos cinco años, generará un crecimiento anual compuesto del 9.0% a nivel de ingresos y un crecimiento de EBIT de 9.5%.

2. Recomendaciones

- Implementar un plan estratégico, con énfasis en las áreas de operaciones y marketing, dado que se tiene que lograr el reconocimiento de la marca y elevar eficiencias operativas.
- Fortalecer el sistema de buen gobierno corporativo y de la cultura organizacional basada en los valores de transparencia y ética de la organización.
- Convencer a los accionistas y a la alta gerencia de que la responsabilidad social empresarial permite mejorar tanto la calidad de vida de su grupo de interés como la imagen y marca de Inversiones Centenario S.A.A.

Referencias bibliográficas

Adrianzén, C. (2017). "Las trabas burocráticas han crecido en el Perú". En: Perú21. 31 de julio de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. <<http://peru21.pe/politica/carlos-adrianzen-trabas-burocraticas-han-crecido-peru-analisis-2291628>>.

APEIM. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Lima: APEIM.

Banco Central de Reserva. (2017). *Reporte de inflación. Marzo 2017*. Lima: Banco Central de Reserva.

BBVA-Research. (2016). *Situación inmobiliaria*. Lima: BBVA.

Barboza, L. (2016). "Edificios verdes en el Perú". En: *La República*, 11 de junio de 2016. Fecha de consulta: 28/08/2017. <<http://larepublica.pe/impresadomingo/776165-edificios-verdes-en-el-peru>>.

Benza, P. (2017). "Mercado inmobiliario en el 2017: la recuperación demorará todavía un año más". En: *Mercados & Regiones*. 5 de enero de 2017. Fecha de consulta: 05/01/2017. <<http://mercadosyregiones.com/mercado-inmobiliario-en-el-2017-la-recuperacion-demorara-todavia-un-ano-mas/>>.

Business Monitor International Ltd. (2017). *BMI Peru Real State Report*. Inglaterra: BMI Research.

Calderón, E. (2017). "¿Qué esperamos del Poder Judicial?". En: *Punto y Coma*, 28 de julio de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. <<http://www.puntoycoma.pe/coyuntura/nacional/opinion-que-esperamos-del-poder-judicial/>>.

Caprioti, P. & Moreno, Á. (2006). "La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible". *Zer*, vol. 21, p. 47-62.

Caprioti, P. & Schulze, F. (2010). *Responsabilidad social empresarial*. Barcelona-Santiago: Executive Business School.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw-Hill.

Court, E. (2012). *Finanzas corporativas*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Damodaran, A. (2018). *Damodaran online*. Fecha de consulta: 15/01/2018. <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson.

- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson.
- ESAN. (2015). *¿Cuál es la diferencia entre publicidad ATL y BTL?* Fecha de consulta: 05/10/2015. <<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/cual-diferencia-entre-publicidad-atl-btl/>>.
- Flores, A. (2008). *La ventaja competitiva basada en la capacidad de cohesión*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Flores, A. (2009). *Cambio organizativo desde la perspectiva de la cultura empresarial*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Fondo Monetario Internacional. (2018). *Perspectivas de la economía mundial. Actualización - Enero de 2018*. Washington: FMI.
- Gestión (2017). "Receta para reactivar la inversión en el corto plazo". 20 de julio de 2017. En: *Gestión*. Fecha de consulta: 28/08/2017. <<http://gestion.pe/economia/fernando-zavala-receta-reactivar-inversion-corto-plazo-2195562>>.
- Gestión. (2017). "Más del 90% de empresas constructoras serían afectadas por casos de corrupción en obras públicas". En: *Gestión*. 2 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. <<http://gestion.pe/inmobiliaria/mas-90-empresas-constructoras-serian-afectadas-casos-corrupcion-obras-publicas-2188711>>.
- Gestión (2017). "Estas son las seis medidas anunciadas por el Gobierno para impulsar la economía". En: *Gestión*. 09 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. <<https://gestion.pe/economia/son-seis-medidas-anunciadas-gobierno-impulsar-economia-130404>>.
- Great Place To Work Perú. (2017). *50 mejores lugares para trabajar Perú 2017*. Lima: El Comercio.
- Hax, A. & Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Estadísticas ambientales. Febrero 2018*. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de consulta: 3 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_estadisticas-ambientales-feb2018.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 3 de febrero de 2018. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>.
- IPSOS. (2016). *Estadística poblacional 2016*. Lima: IPSOS.

IPSOS (2018). *Estadística Poblacional 2018*. [En línea]. Lima: IPSOS. Fecha de consulta: 28/08/2017. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Estadistica%20Poblacional.pdf>>.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson.

Krajewski, L., Larry, R., & Manoj, M. (2008). *Administración de operaciones*. Juárez: Pearson.

La República (2017). "PJ emite resolución que crea Coordinadora Nacional Anticorrupción". En: *La República*, 18 de enero de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. <<http://larepublica.pe/politica/840759-pj-emite-resolucion-que-crea-coordinadora-nacional-anticorrupcion>>.

LatinFocus. (2018). *LatinFocus Consensus Forecast. Latin America. Marzo 2018*. Barcelona: FocusEconomics.

León Espinoza, M. (2017). "Corrupción, una historia cíclica en el Perú". En: *El Comercio*. 5 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. <<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/corrupcion-historia-ciclica-peru-informe-402855>>.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México D.F.: Pearson.

Melgarejo, V. (2017). "Incertidumbre política retraerá la inversión minera en el 2018". En: *Gestión*, 21 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 21/12/2017. <<https://gestion.pe/economia/snmpe-incertidumbre-politica-retraera-inversion-minera-2018-223244>>.

Mendoza, J. (2016). "Odebrecht y la corrupción". En: *Gestión*. 31 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 28/08/2017. <<http://blogs.gestion.pe/economia-aplicada/2016/12/odebrecht-y-la-corrupcion-por-juan-mendoza.html>>.

Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg on management*. New York: Free press.

McCarthy, E. J. (1996). *Basic marketing: a managerial approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Moreno, E. (2016). "Una aplicación que ayuda a la construcción llega a Perú". En: *El Comercio*, 10 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 28/08/2018.

Perú-Ministerio del Ambiente (2009). Política Nacional de Ambiente. Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM. Disponible en: <<http://www.oefa.gob.pe/portada/politica-nacional-del-ambiente>>.

Perú-Tribunal Constitucional (2011). Expediente N° 03258-2010-PA/TC. Sentencia del Tribunal Constitucional. 20 de abril de 2011. Fecha de consulta 28/08/2017. <<http://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2011/03258-2010-AA.html>>.

Pope, J. L. (1984). *Investigación de mercados*. Bogotá: Editorial Norma.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Pozzi, S. (2017). "América sale este año de la recesión, pero con dificultad, según FMI". En: *El País*. 18 de abril de 2017. Fecha de consulta: 28/08/2017. <https://economia.elpais.com/economia/2017/04/18/actualidad/1492474514_894700.html>.

PricewaterhouseCooper (2014). *Real Estate 2020, construyendo el futuro*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/08/2017. Disponible en: <<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2016/real-estate-2020.pdf>>.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2012). "Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente". [En línea]. UNEP. Fecha de consulta: 28/08/2017. Disponible en: <<https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/united-nations-environment-programme/>>.

Salazar, A. (2018). "Tendencia del 2018 en la industria de la construcción". En *Obra*, 15 de enero de 2018.

Sánchez, R. (2015). "Inestabilidad política y corrupción frenan la economía nacional". En: *Expreso*. 06 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 28/08/2017. <<http://www.expreso.com.pe/politica/inestabilidad-politica-y-corrupcion-frenan-la-economia-nacional/>>.

S&P Global. (2018). *S&P/BVL Peru General Index (PEN)*. Fecha de consulta: 15/01/2018. <<https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-bvl-peru-general-index-pen>>.

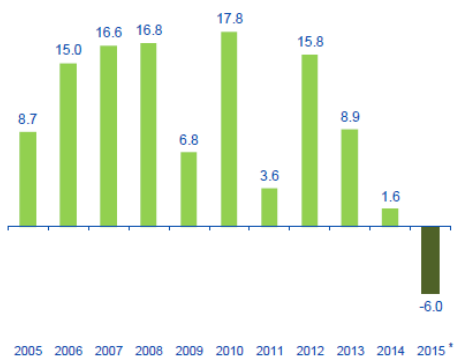
Talemetry. (2018). *Talemetry*. Fecha de consulta: 15/02/2018. <<https://talemetry.com/>>.

Udemy. (2018). *Udemy*. Fecha de consulta: 15/02/2018. <<https://www.udemy.com/>>.

Universidad de Lima (2018). "Importancia de la responsabilidad social empresarial". [En línea]. Universidad de Lima. Fecha de consulta: 15/02/2018. Disponible en: <<http://www.ulima.edu.pe/instituto-de-investigacion-cientifica/noticias/importancia-de-la-responsabilidad-social-empresarial>>.

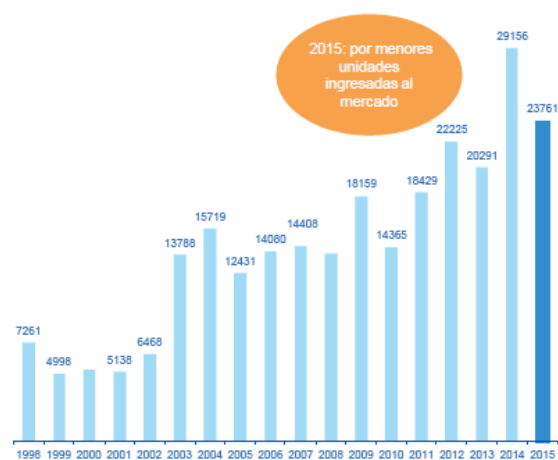
Anexos

Anexo 1. PBI Construcción (Var % Interanual)



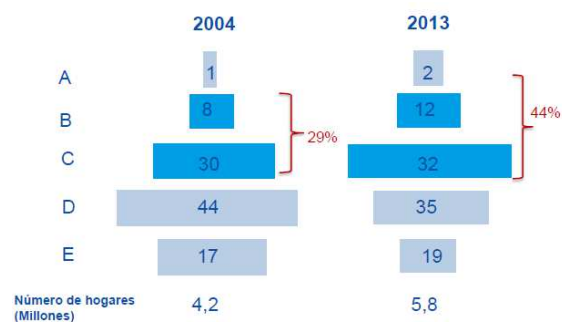
Fuente: INEI, 2018 y BBVA Research, 2017.

Anexo 2. Oferta de viviendas Lima (en unidades)



Fuente: CAPECO y BBVA Research, 2017.

Anexo 3. Estructura de hogares en el Perú urbano por NSE



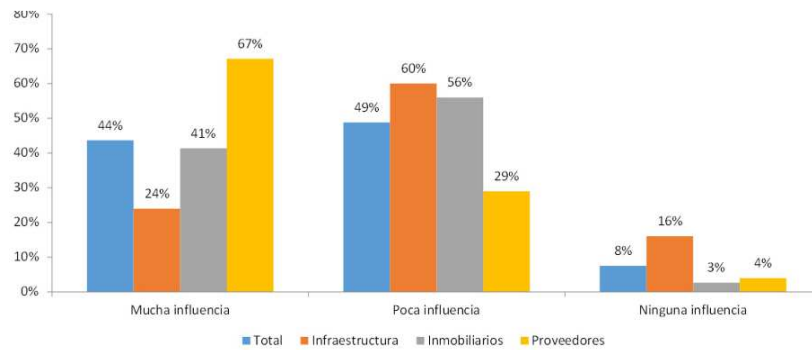
Fuente: Apoyo y BBVA Research, 2017

Anexo 4. Rentabilidad del sector

Indicador	Inversiones Centenario	Los Portales	Menorca
Margen Bruto	39.5%	23.0%	60.2%
EBIT	23.8%	14.6%	41.6%
Rotación Cuentas por Cobrar	139.0	110.8	87.9

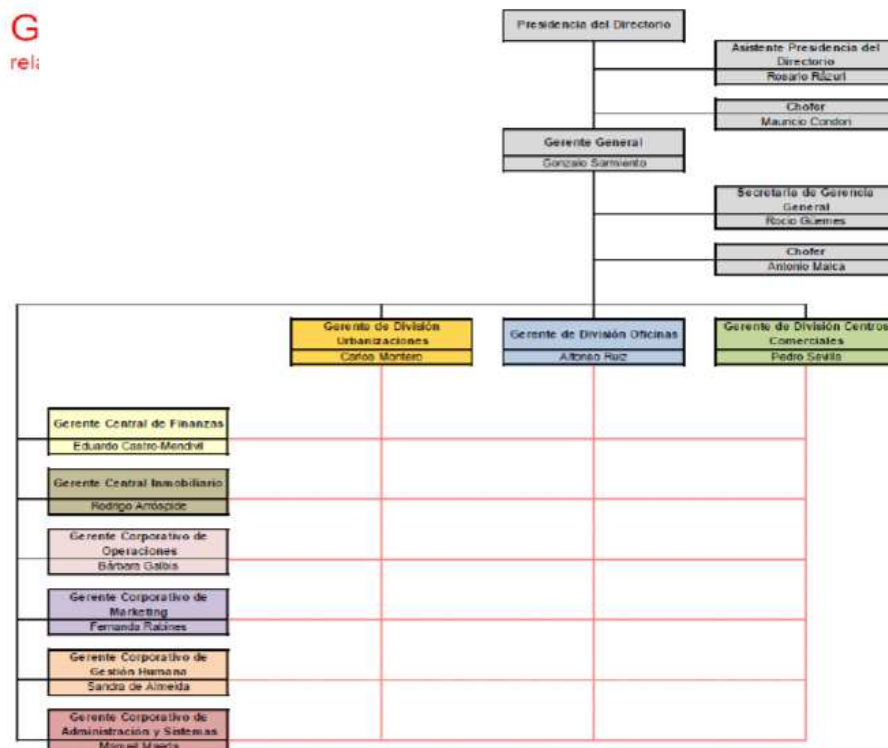
Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en informes SMV, 2018.

Anexo 5. Influencia de los casos de corrupción en el desarrollo de las ventas



Fuente: Gestión, 2017.

Anexo 6. Organigrama empresarial de Inversiones Centenario S.A.A.



Fuente: Inversiones Centenario S.A.A., 2017

Anexo 7. Expertos seleccionados para entrevistas

	Nombre	Cargo	Institución
1. Inmobiliario/ Construcción			
1	Gonzalo Sarmiento	Gerente General	Centerario
2	Carlos Montero	Gerente de División de Urbanizaciones	Centerario
3	Mirco Kresevich	Gerente de Desarrollo de Urbanizaciones	Centerario
4	Fabian Gomez	Abogado Senior de Urbanizaciones	Centerario
5	Alexander Aquino Gonzales	Jefe Legal	Miyazato
6	Andres Torres	Gerente Legal	Menorca
8	Juan Carlos Pulido	Gerente de Producto	Ferreyyros
2. Financiero			
10	Renato Costa	Vicepresidente de Operaciones	Citibank
11	Gonzalo Dias	Gerente Adjunto Banca Corporativa	BCP
12	Margarita de la Piedra	Subgerente de Desarrollo de Negocios	Interbank
3. Profesionales académicos			
7	Henry Huanco	Docente en Derecho urbanistico de la PUCP	PUCP
9	Alfredo Lozada	Especialista Marketing	UL

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Preguntas a expertos

Objetivo	Número	Preguntas
O1	1	¿Considera que el entorno político es una amenaza o una oportunidad para el desarrollo del sector inmobiliario?
O1	2	¿Cuáles considera que son las variables principales para el entorno político en orden de importancia?
O1	3	¿Cuál es la tendencia esperada de cada una de las variables señaladas?
O1	4	¿Cuál es el efecto esperado de cada una de las variables señaladas? ¿amenaza u oportunidad?
O2	1	¿Considera que el entorno económico es una amenaza o una oportunidad para el desarrollo del sector inmobiliario?
O2	2	¿Cuáles considera que son las variables principales para el entorno económico en orden de importancia?
O2	3	¿Cuál es la tendencia esperada de cada una de las variables señaladas?
O2	4	¿Cuál es el efecto esperado de cada una de las variables señaladas? ¿amenaza u oportunidad?
O3	1	¿Considera que el entorno social es una amenaza o una oportunidad para el desarrollo del sector inmobiliario?
O3	2	¿Cuáles considera que son las variables principales para el entorno social en orden de importancia?
O3	3	¿Cuál es la tendencia esperada de cada una de las variables señaladas?
O3	4	¿Cuál es el efecto esperado de cada una de las variables señaladas? ¿amenaza u oportunidad?
O4	1	¿Considera que el entorno tecnológico es una amenaza o una oportunidad para el desarrollo del sector inmobiliario?
O4	2	¿Cuáles considera que son las variables principales para el entorno tecnológico en orden de importancia?
O4	3	¿Cuál es la tendencia esperada de cada una de las variables señaladas?
O4	4	¿Cuál es el efecto esperado de cada una de las variables señaladas? ¿amenaza u oportunidad?
O5	1	¿Considera que el entorno legal es una amenaza o una oportunidad para el desarrollo del sector inmobiliario?
O5	2	¿Cuáles considera que son las variables principales para el entorno legal en orden de importancia?
O5	3	¿Cuál es la tendencia esperada de cada una de las variables señaladas?
O5	4	¿Cuál es el efecto esperado de cada una de las variables señaladas? ¿amenaza u oportunidad?
O7	1	¿Cuáles son los factores relevantes que influyen en la fuerza de poder de negociación de proveedores? (Oferta de mano de obra de contratistas)
O7	2	¿Cuál es la importancia relativa de cada uno de los factores mencionados?
O7	3	En una escala del 1 al 5, dígame ¿Cuál es el nivel de atractivo de la industria para este factor? ¿Por qué?
O7	4	¿Cómo considera la oferta de contratistas en el sector inmobiliario para la habilitaciones urbanas?
O7	5	¿Cómo considera el nivel de especialización de estos contratistas?
O7	6	¿Considera que los proveedores (contratistas) actuales, puedan incursionar en la venta de lotes para vivienda?
O7	7	¿Cuáles considera que son los factores principales para la oferta de contratistas en el sector inmobiliario?
O8	1	¿Cuáles son los factores relevantes que influyen en la fuerza de poder de negociación de clientes?
O8	2	¿Cuál es la importancia relativa de cada uno de los factores mencionados?
O8	3	En una escala del 1 al 5, dígame ¿Cuál es el nivel de atractivo de la industria para este factor? ¿Por qué?
O8	4	¿Considera usted que el poder de los clientes en el sector inmobiliario para la venta de lotes es de alto, medio o bajo impacto?
O8	5	¿Cómo considera el desarrollo de la demanda para la adquisición de lotes de vivienda para los próximos años?
O8	6	¿Cuáles son los factores relevantes para una potencial compra, en orden de relevancia?
O9	1	¿Cuáles son los factores relevantes que influyen en la fuerza de amenaza de nuevos competidores? (Nuevas empresas inmobiliarias de venta de lotes)
O9	2	¿Cuál es la importancia relativa de cada uno de los factores mencionados?
O9	3	En una escala del 1 al 5, dígame ¿Cuál es el nivel de atractivo de la industria para este factor? ¿Por qué?
O9	3	¿Considera usted que la amenaza de nuevos competidores en el sector inmobiliario para la venta de lotes es de alto, medio o bajo impacto?
O9	4	¿Cómo considera actualmente la industria de venta de lotes de vivienda?
O9	5	¿Considera que el Perú es un mercado interesante para que una empresa internacional inicie operaciones?
O9	6	¿Cuáles son las barreras de entrada más relevantes?
O10	1	¿Cuáles son los factores relevantes que influyen en la fuerza de amenaza de productos sustitutos? (Compra de departamentos)
O10	2	¿Cuál es la importancia relativa de cada uno de los factores mencionados?
O10	3	En una escala del 1 al 5, dígame ¿Cuál es el nivel de atractivo de la industria para este factor? ¿Por qué?
O10	4	¿Considera usted que la amenaza de productos sustitutos en el sector inmobiliario para la venta de lotes es de alto, medio o bajo impacto?
O10	5	¿Cómo considera que la compra y/o alquiler de departamentos afectará la demanda de lotes de vivienda?
O10	6	¿Cuál es la relevancia en la publicidad (marketing) para la compra de viviendas?
O10	7	¿Cuáles considera que son los factores principales para la decisión de compra entre un lote de vivienda versus un departamento?
O11	1	¿Cuáles son los factores relevantes que influyen en la fuerza de rivalidad entre los competidores existentes? (Compra de departamentos)
O11	2	¿Cuál es la importancia relativa de cada uno de los factores mencionados?
O11	3	En una escala del 1 al 5, dígame ¿Cuál es el nivel de atractivo de la industria para este factor? ¿Por qué?
O10	4	¿Considera usted que la rivalidad entre los competidores actuales en el sector inmobiliario para la venta de lotes es de alto, medio o bajo impacto?
O11	5	¿Cuáles son las empresas de ventas de lote de mayor relevancia?
O11	6	¿Qué factores hacen que sean los mayores competidores del mercado?
O12	1	¿Cuál es su proyección de demanda para la venta de lotes en los próximos 5 años?
O12	2	¿A que NSE debería estar dirigida la venta de lotes?
O12	3	¿Cuáles considera que son los canales de comunicación con mayor llegada hacia los clientes potenciales?
O12	4	¿Qué cualidades debería resaltar la venta de lotes de vivienda para que sea una opción ante la compra de departamentos?
O12	5	¿Cuál es la relevancia del tamaño de lote para la decisión de compra?
O13	5	¿Cómo influye en el cliente la mafia de construcción civil para sus viviendas?
O13	1	¿Cuáles son los procesos críticos en la venta de lotes de vivienda?
O13	2	¿Cuál considera que es el proceso que tiene más demoras?
O13	3	¿Cuánto influyen los temas de corrupción para el negocio?
O13	4	¿Cuáles son las oportunidades de mejora que observa dentro de los procedimientos internos?

Fuente: Elaboración propia, 2018.

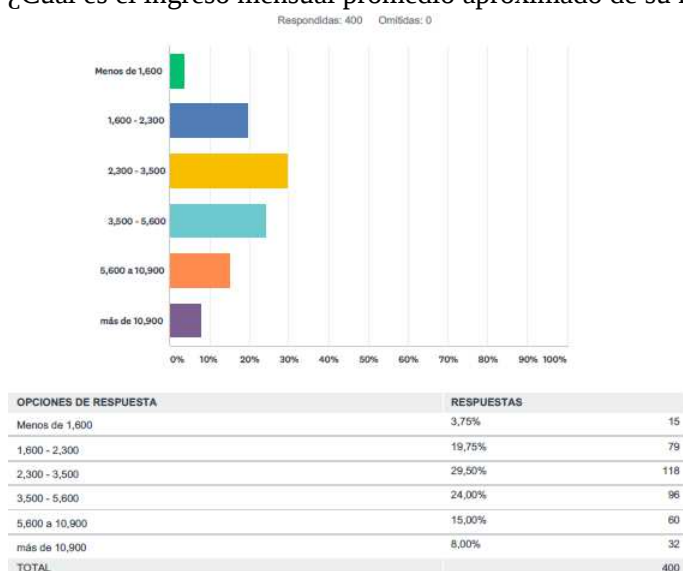
Anexo 9. Resultados de encuestas

1) ¿En qué distrito vive?

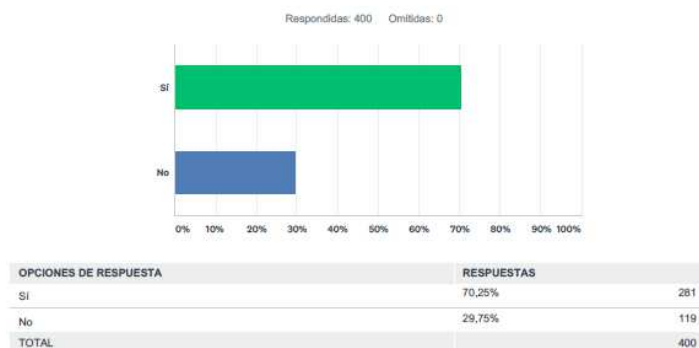
Vivienda actual	Número de encuestas	%
Lima Met. Zona 1	31	7.8%
Lima Met. Zona 2	28	7.0%
Lima Met. Zona 3	9	2.3%
Lima Met. Zona 4	44	11.0%
Lima Met. Zona 5	39	9.8%
Lima Met. Zona 6	52	13.0%
Lima Met. Zona 7	113	28.3%
Lima Met. Zona 8	32	8.0%
Lima Met. Zona 9	15	3.8%
Lima Met. Zona 10	17	4.3%
Lima Este	7	1.8%
Lima Norte	9	2.3%
Lima Sur	4	1.0%
Total general	400	

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en encuestas, 2017

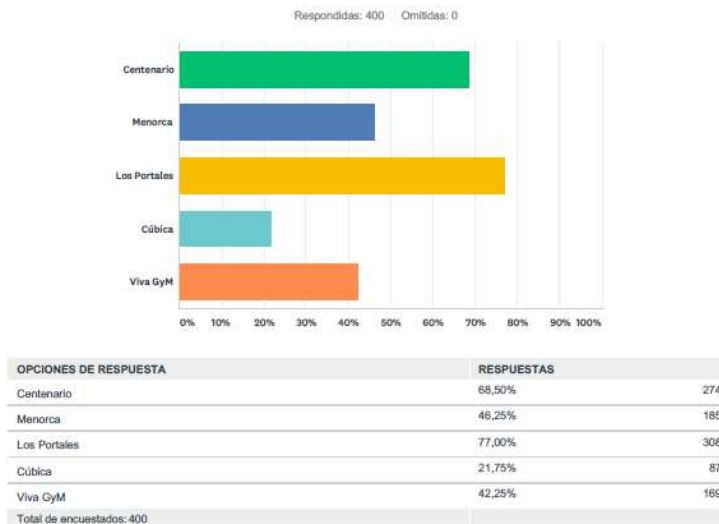
2) ¿Cuál es el ingreso mensual promedio aproximado de su hogar (en soles)?



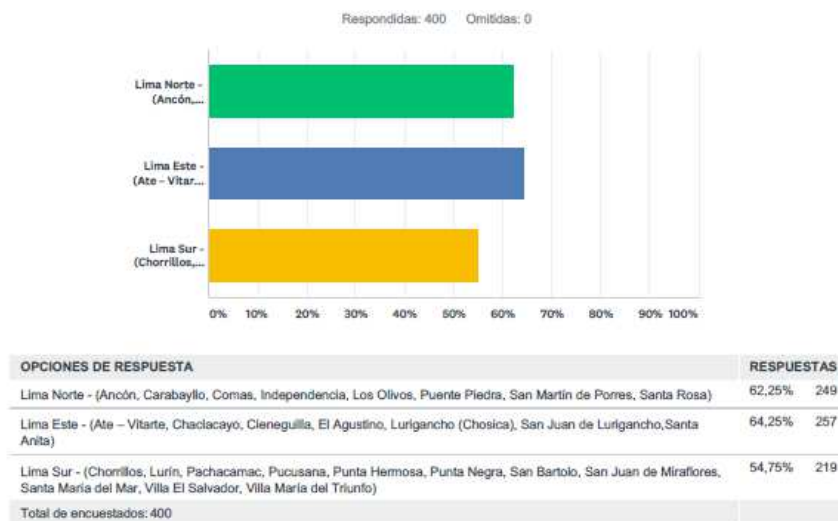
3) ¿Ha escuchado sobre la compra/venta de lotes de vivienda?



4) Marque cuáles son las empresas que usted conoce que venden lotes de vivienda:



5) ¿En qué zona le gustaría que esté ubicado el lote de vivienda?



6) ¿Cuántos metros cuadrados estaría usted interesado en comprar?

M2 a Comprar	Num Encuestas	%
De 101 a 120 m2	203	50.8%
De 201 a 400 m2	126	31.5%
De 50 a 100 m2	44	11.0%
Más de 400 m2	27	6.8%
Total general	400	100.0%

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en encuestas, 2017.

- 7) ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por el total de metros cuadrados de acuerdo a lo indicado en su respuesta anterior? (en soles)

Rango a pagar por m2 en Soles	Num Encuestas	%
Menos de 600 Soles	239	59.8%
Desde 600 hasta 1,500 soles	137	34.3%
Más de 1,500 soles	24	6.0%
Total general	400	100.0%

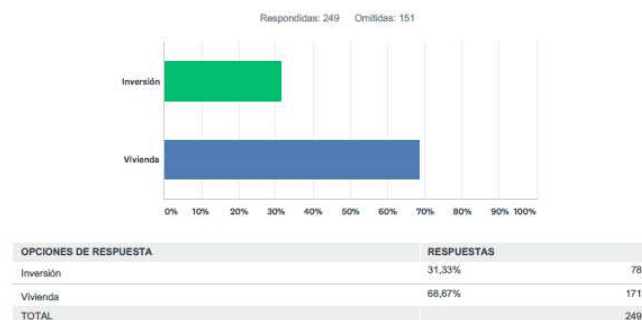
Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en encuestas, 2017.

- 8) ¿Cuántos lotes estaría dispuesto a comprar?

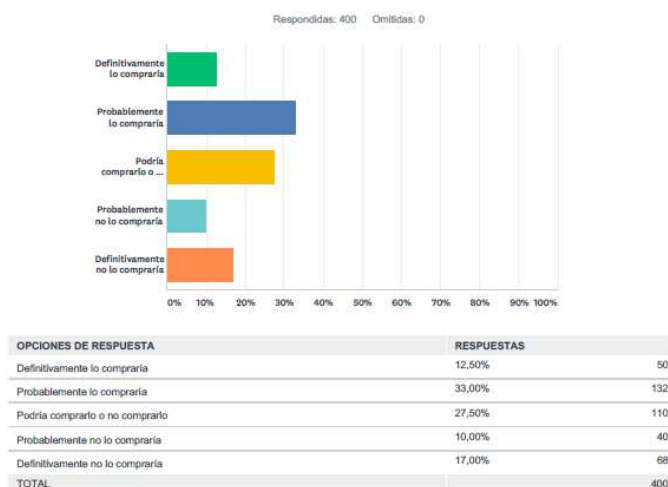
Lotes a Comprar	Num Encuestas	%
1	358	89.5%
2	35	8.8%
3	4	1.0%
5	1	0.3%
10	1	0.3%
12	1	0.3%
Total general	400	99.5%

Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en encuestas, 2017.

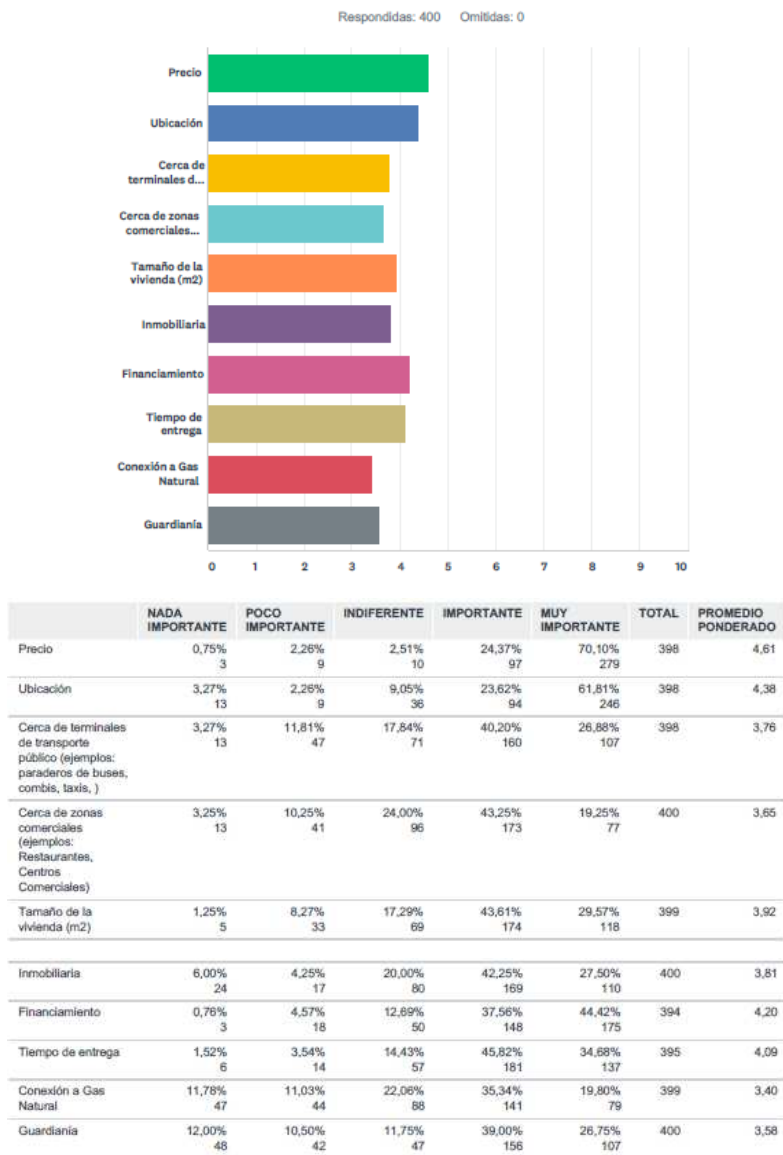
- 9) ¿Cuál sería el motivo de compra?



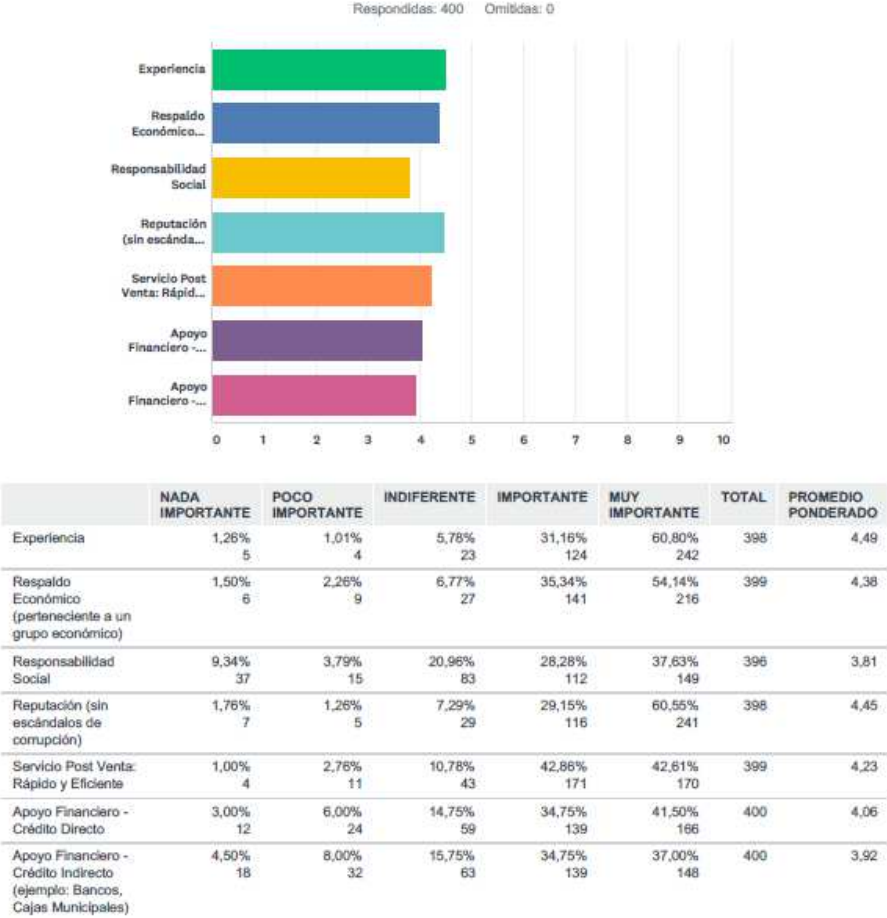
- 10) ¿Está pensando comprar un lote de vivienda en los próximos 3 años?



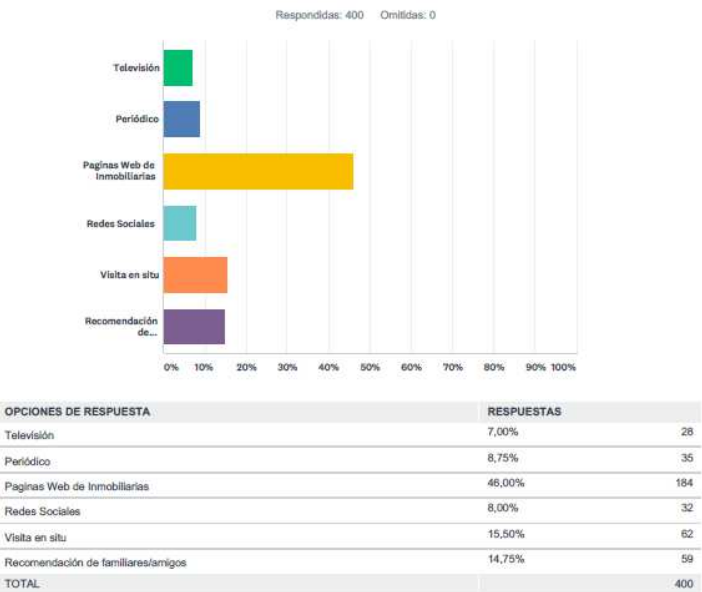
11) ¿Cuáles son los atributos principales para su decisión de compra?



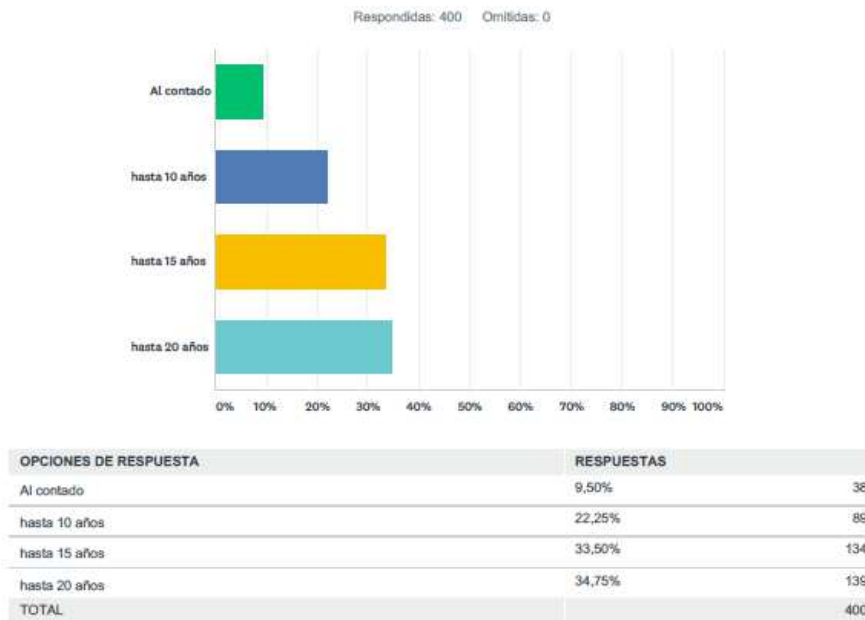
12) ¿Cuáles son las características que busca en una inmobiliaria para la compra de lotes de vivienda?



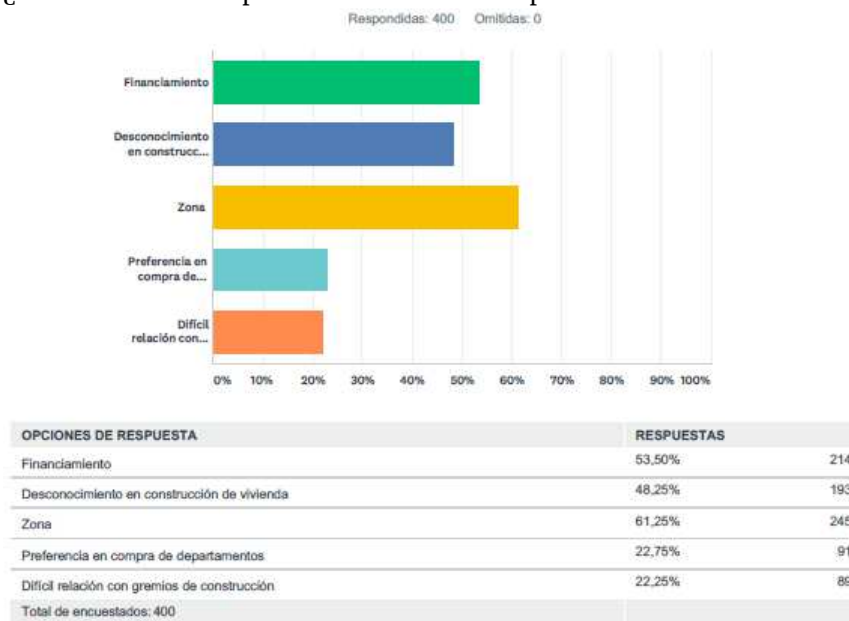
13) ¿Cuál sería el primer medio de información que usted utilizaría si comprara un lote de vivienda?



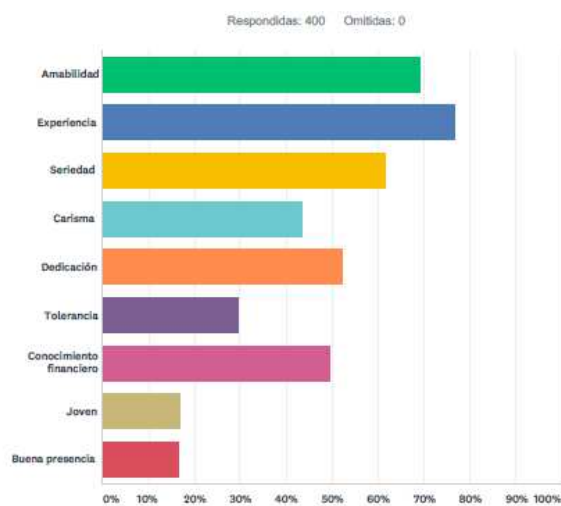
14) En caso usted se decida por un financiamiento para la compra de un lote de vivienda ¿Cuánto tiempo de financiamiento requeriría?



15) ¿Cuál sería la razón por la cual usted no compraría un lote de vivienda?

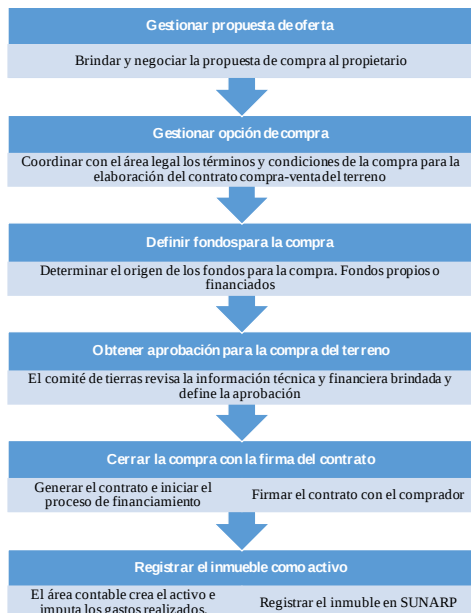


16) ¿Qué características buscaría usted en su asesor para la compra de lotes?



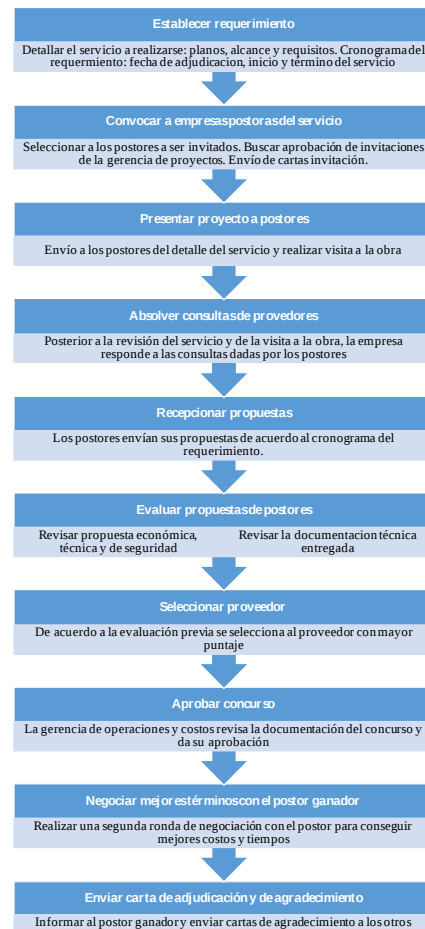
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Amabilidad	69,00%	276
Experiencia	76,50%	306
Seriedad	61,50%	246
Carisma	43,50%	174
Dedicación	52,25%	209
Tolerancia	29,50%	118
Conocimiento financiero	49,50%	198
Joven	17,00%	68
Buena presencia	16,75%	67
Total de encuestados: 400		

Anexo 11. Flujo de proceso para la adquisición de lotes rústicos



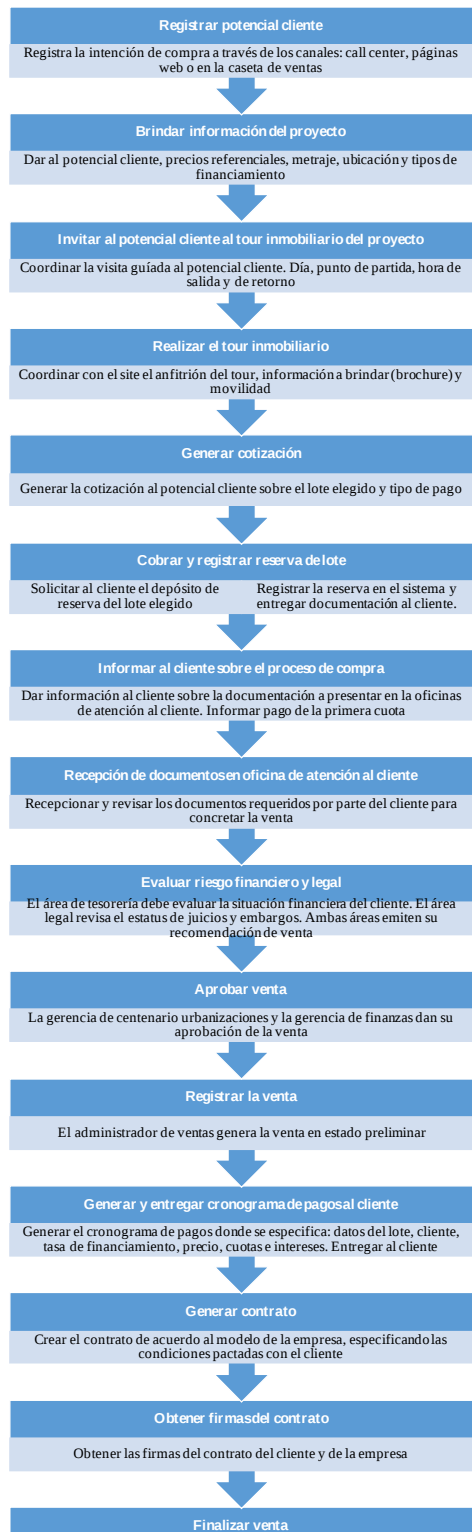
Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en datos de la empresa, 2017.

Anexo 12. Flujo de proceso para la licitación de contratistas



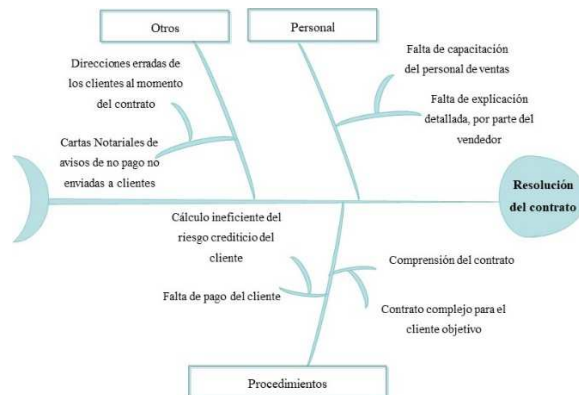
Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en datos de la empresa, 2017.

Anexo 13. Flujo de proceso para la venta de lotes



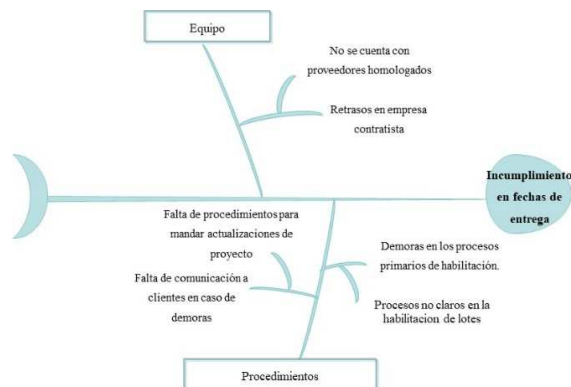
Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en datos de la empresa, 2017.

Anexo 14. Diagrama Causa Efecto. Resolución de contratos



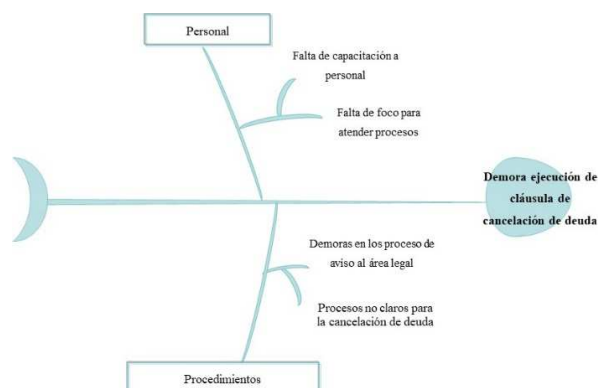
Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en información de Inversiones Centenario S.A.A., 2017.

Anexo 15. Diagrama Causa Efecto. Incumplimiento de fecha de entrega



Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en información de Inversiones Centenario S.A.A., 2017.

Anexo 16. Diagrama Causa Efecto. Demora en la ejecución de la cláusula de cancelación de la deuda



Fuente: Elaboración propia, 2018. Basada en información de Inversiones Centenario S.A.A., 2017.

Anexo 17. Presupuesto del plan de operaciones

En miles de soles

Objetivo	Actividad	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Reducir tiempos de entrega de lotes	Generación de manuales de proceso	367,500	-	-	-	-	-
	Capacitación al equipo de trabajo	612,500	612,500	450,000	350,000	350,000	350,000
	Plataforma e-learning	310,500	122,500	90,000	80,000	80,000	80,000
Subtotal		1,290,500	735,000	540,000	430,000	430,000	430,000
Reducir reclamos de clientes	Consultoría externa financiera. Riesgo crediticio	306,250	306,250	150,000	100,000	100,000	100,000
	Consultoría externa. Redacción de nuevo contrato estándar	122,500	-	-	-	-	-
	Capacitación y certificación de proveedores	612,500	612,500	400,000	150,000	150,000	150,000
Subtotal		1,041,250	918,750	550,000	250,000	250,000	250,000
Total presupuesto del plan de operaciones		2,331,750	1,653,750	1,090,000	680,000	680,000	680,000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 18. Presupuesto del plan de recursos humanos

En miles de soles

Objetivo	Actividad	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Disminución de tiempos de contratación	1. Adecuación al sistema automático de selección de personal						
	1.1 Elección de un ATS, applicant tracking system (Talemetry) *	160,000	0	0	0	0	0
	1.2 Documentación de procesos *	40,000	0	0	0	0	0
	1.3 Configuración de sistemas *	16,000	0	0	0	0	0
	1.4 Integración ATS - HRIS *	8,000	0	0	0	0	0
	2. Alineamiento de base de datos con perfil de posiciones						
	2.1 Uso nube Talemetry para alineamiento de base de datos	96,000	96,000	40,000	20,000	20,000	20,000
	3. Integración de los tableros digitales y sistemas de información de recursos humanos para el seguimiento						
		48,000	48,000	24,000	15,000	15,000	15,000
	Subtotal	368,000	144,000	64,000	35,000	35,000	35,000
Fomentar la cultura organizacional	1. Reuniones para involucrar a los colaboradores en la implementación del plan estratégico						
	1.1 Realización town hall	64,000	64,000	64,000	50,000	50,000	50,000
	1.2 Catering town hall	48,000	48,000	48,000	35,000	35,000	35,000
	1.3 Entrega de recuerdo	40,000	40,000	40,000	20,000	20,000	20,000
	2. Hablar de lo negativo						
	2.1 Contratar una empresa especializada para realizar talleres y eventos	160,000	160,000	160,000	120,000	120,000	120,000
	2.2 Servicio de catering para eventos	48,000	48,000	48,000	35,000	35,000	35,000
	3. Establecimiento de componentes espiritual, humano y material						
	3.1 Realización town hall lanzamiento de cultura Centenario *	128,000	0	0	0	0	0
	3.2 Invitaciones a concurso sobre establecimiento de pilares corporativos culturales	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
	3.3 Entrega de premios de reconocimiento	20,000	20,000	20,000	10,000	10,000	10,000
	4. Alineamiento de componentes con el plan estratégico						
	5. Lanzamiento de cultura Centenario						
	5.1 Realización town hall *	120,000					
	5.2 Entrega de recuerdo *	20,000					
	Subtotal	652,000	384,000	384,000	274,000	274,000	274,000
Aumento de la capacitación online	1. Lanzamiento de plataforma online						
	1.1 Elección de plataforma online (Udemy) proveedora de cursos	288,000	288,000	150,000	90,000	90,000	90,000
	1.2 Configuración de las redes y computadoras para el acceso a la plataforma *	8,000	0	0	0	0	0
	2. Crear campañas internas sobre el uso y la practicidad de la plataforma						
	2.1 Invitaciones a participar (intranet, avisos internos)	16,000	16,000	8,000	8,000	8,000	8,000
	2.2 Premiación de primeros usuarios en llevar cursos *	80,000	0	0	0	0	0
	3. Promover el reconocimiento a colaboradores mediante diplomas						
	3.1 Otorgar diplomas	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
	4. Otorgar premios a los colaboradores						
	4.1 Entrega de presentes a los colaboradores con más cursos finalizados	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
	Subtotal	504,000	416,000	270,000	210,000	210,000	210,000
Total presupuesto de plan de RRHH		1,524,000	944,000	718,000	519,000	519,000	519,000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 19. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

En miles de soles

Objetivo	Actividad	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Fortalecer imagen de la marca, mejorar calidad de vida, generar sinergias, transparencia institucional	Certificación ambiental	71,565	71,565	50,000	35,000	35,000	35,000
	Política de responsabilidad social	71,565	71,565	50,000	30,000	30,000	30,000
	Buen gobierno corporativo	71,565	71,565	50,000	30,000	30,000	30,000
	Auditorías ambientales	71,565	71,565	50,000	30,000	30,000	30,000
	Desarrollo de proveedores	71,565	71,565	50,000	30,000	30,000	30,000
	Reciclaje	71,565	71,565	50,000	30,000	30,000	30,000
	Capacitación y talleres	572,520	572,520	250,000	10,000	10,000	10,000
	Total presupuesto de plan de RSE	1,001,910	1,001,910	550,000	195,000	195,000	195,000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 20. Estado financieros de Inversiones Centenario S.A.A. y análisis de sensibilidad (sin planes)

En miles de soles

	2017	2018 (p)	2019 (p)	2020 (p)	2021 (p)	2022 (p)	2023 (p)
Ingresos	270,041	290,105	309,542	330,591	353,655	377,794	396,683
Total ingresos	270,041	290,105	309,542	330,591	353,655	377,794	396,683
Costo de venta	(163,282)	(167,550)	(182,971)	(193,173)	(207,848)	(221,395)	(232,801)
Margen bruto	106,759	122,555	126,571	137,418	145,807	156,399	163,883
Gasto de ventas	(16,235)	(18,451)	(20,024)	(21,343)	(23,067)	(24,779)	(25,960)
Gastos de administración	(22,040)	(25,048)	(27,184)	(28,974)	(31,314)	(33,638)	(35,242)
Otros gastos operativos	(2,511)	(2,510)	(2,724)	(2,903)	(3,138)	(3,371)	(3,532)
Depreciación	(2,437)	(2,657)	(2,869)	(3,099)	(3,254)	(3,416)	(3,587)
Otros ingresos operativas	2,626	2,985	3,239	3,453	3,732	4,009	4,200
Margen operativo	63,535	76,873	77,009	84,552	88,766	95,203	99,762
Ingresos financieros	29,018	32,210	34,162	37,181	39,715	42,954	45,235
Gastos financieros	(28,174)	(31,274)	(33,169)	(36,100)	(38,561)	(41,706)	(43,920)
EBIT - Utilidad antes del impuesto a las ganancias	64,379	77,810	78,002	85,633	89,920	96,452	101,077
Impuesto	(19,314)	(23,343)	(23,401)	(25,690)	(26,976)	(28,935)	(30,323)
Utilidad neta	45,065	54,467	54,601	59,943	62,944	67,516	70,754

Fuente: Elaboración propia, 2018

Análisis de sensibilidad sin planes

	-5.9%
Análisis margen	
Margen bruto	39.5%
Margen operativo	23.5%
EBIT/Ingresos	23.8%
Utilidad neta/Ingresos	16.7%

Análisis crecimiento	
Ingresos	7.6%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Nota biográfica

Patty Shimabukuro Maehira

Nació en Lima, el 13 de febrero de 1983. Ingeniera Industrial egresada de la Universidad de Lima. Cuenta con más de 10 años de experiencia en las áreas de logística, finanzas y proyectos en Beiersdorf S.A.C. Actualmente desempeña el cargo de Gerente de Logística en esta misma empresa.

Segundo Aquiles Campos Santillán

Nació en Trujillo, el 16 de octubre de 1985. Licenciado en Derecho por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Especialista en Derecho Registral por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de siete años de experiencia en el rubro del derecho inmobiliario. Actualmente tiene el cargo de abogado de la Gerencia Legal Inmobiliaria de Inversiones Centenario S.A.A.

José Carlos Camilloni Aramburú

Nació en Lima, el 15 de diciembre de 1981. Ingeniero Industrial titulado por la Universidad de Lima. Cuenta con más de diez años de experiencia en el rubro banca y finanzas. Actualmente se desempeña como Sub Gerente Adjunto de Citibank del Perú S.A.