

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan de Acción Comercial para E-Holding

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Natalia Aurora Bustamante Giribaldi

Diego Joaquín Oliart Wong

Pedro Manuel Sotomayor Angulo

Natalí Valdez Arana

Asesor: Sandro Alberto Sánchez Paredes

Santiago de Surco, octubre de 2020

Apéndice: Informe de Avance del Trabajo de Investigación Final-TIF

Por el presente documento, el suscrito en calidad de Asesor de los alumnos:

1. Natalia Bustamante G. Cod. 20187119 Prom. **MBA GI 131**
2. Diego Oliart W. Cod. 20187114 Prom. **MBA GI 131**
3. Pedro Sotomayor A. Cod. 20187047 Prom. **MBA GI 131**
4. Natalí Valdez A. Cod. 20187116 Prom. **MBA GI 131**

Quienes se encuentran elaborando el Trabajo de Investigación Final-TIF

denominado: **Business Consulting – Empresa E-Holding**, indico que en la fecha se ha revisado el avance de la Tesis del grupo, encontrando que el avance de la misma se encuentra en un _____ % de avance.

Observaciones: _____

Santiago de Surco, 18/10/ 2020

Nombre del asesor: **Sandro Alberto Sánchez Paredes** Firma:

Fecha límite de entrega al 100% (Área de tesis): _____

Resumen Ejecutivo

E-Holding es una empresa que pertenece al grupo Navent, de capitales argentinos la cual está constituida por tres unidades de negocio que son AdondeVivir, Urbania y Tokko Bróker. La empresa presta el servicio de intermediación virtual para la compra y venta de inmuebles y, está posicionada entre las plataformas digitales de mayor reconocimiento en el mercado peruano. En ese sentido, el presente documento desarrolla una consultoría para E-Holding que se ha enfocado en el desarrollo de 12 actividades de comunicación con el objetivo de evitar una potencial pérdida de S/13 millones. El principal problema que se identificó para la empresa fue un cambio en la estructura del mercado; lo cual implicaría una modificación de la composición de su cartera, donde el segmento de brókeres pasaría de un 35% a un 70% con respecto a las ventas totales de la empresa de los próximos cinco años. Después de realizarse diversas reuniones con el equipo gerencial de E-Holding, se identificó que la causa raíz del problema, sería la falta de difusión de las ventajas que ofrece la empresa para el segmento de brókeres. Es así que, como parte de la consultoría, se ha realizado tanto el análisis interno como externo de la compañía, así como una revisión de la literatura; y a partir de ello, se propone un plan de tres etapas que permitiría a todas las unidades de negocio de E-holding, desarrollar estrategias transversales. Asimismo, se sugiere la medición de la efectividad de las acciones propuestas, a través de un Balanced Scorecard, para efectuar el seguimiento y validación de las mismas; con lo cual, E-Holding mejoraría la difusión de su propuesta de valor para el segmento de brókeres y con ello, podrá alcanzar su objetivo de reestructurar su cartera de clientes para el 2025.

Abstract

E-Holding is a company that belongs to the Navent group, of Argentine capitals which is made up of three business units that are AdondeVivir, Urbania and Tokko Broker. The company provides the virtual intermediation service for the purchase and sale of real estate and it's positioned among the most recognized digital platforms in the Peruvian market. In this sense, this document develops a consultancy for E-Holding that has focused on the development of 12 communication activities in order to avoid a potential loss of S/13 million. The main problem for the company was a change in the market structure; which would imply a modification of the composition of its portfolio, where the broker segment would go from 35% to 70% with respect to the company's total sales for the next five years. After several meetings with the management team of E-Holding, it was identified that the root cause of the problem would be the lack of dissemination of the advantages that the company offers for the broker segment. Thus, as part of the consultancy, both the internal and external analysis of the company has been carried out, as well as a literature review. Based on this, a three-stage plan is proposed that would allow all E-holding business units to develop cross-cutting strategies. Likewise, it is suggested to measure the effectiveness of the proposed actions, through a Balanced Scorecard, to monitor and validate them. With this, E-Holding would improve the dissemination of its value proposition for the broker segment and with this, it will be able to achieve its objective of restructuring its client portfolio by 2025.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-------------|
| Lista de Tablas | viii |
| Lista de Figuras..... | x |
| Capítulo I: Situación General | 1 |
| 1.1 Presentación de la Empresa | 1 |
| 1.2 Modelo de Negocio | 2 |
| 1.3 Misión, Visión y Valores de E-Holding | 3 |
| 1.3.1 Misión..... | 3 |
| 1.3.2 Visión | 4 |
| 1.3.3 Valores y cultura | 5 |
| 1.4 Objetivo a Largo Plazo | 6 |
| 1.5 Conclusión..... | 7 |
| Capítulo II: Análisis del Contexto | 8 |
| 2.1 Análisis Externo | 8 |
| 2.1.1 PESTE | 8 |
| 2.1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter..... | 26 |
| 2.1.3 Oportunidades y amenazas..... | 32 |
| 2.2 Análisis Interno..... | 34 |
| 2.2.1 Administración | 35 |
| 2.2.2 Marketing | 37 |
| 2.2.3 Operaciones | 38 |
| 2.2.4 Financiero..... | 41 |
| 2.2.5 Recursos Humanos | 43 |
| 2.2.6 Sistemas de Información y Tecnología | 44 |
| 2.2.7 Fortalezas y debilidades | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3 Conclusión..... | 49 |
| Capítulo III: Problema Clave | 51 |
| 3.1 Metodología de Trabajo..... | 51 |
| 3.2 Lista de Problemas..... | 52 |
| 3.2.1 No poder modificar la distribución de su cartera acorde a las tendencias del mercado, para que los brókeres contribuyan con el 70% de la facturación total | 52 |
| 3.2.2 Áreas clave centralizadas en la casa matriz en Argentina..... | 52 |
| 3.2.3 Equipos de trabajo compartidos en el área comercial | 53 |
| 3.3 Matriz de Priorización (Magnitud, Gravedad, Capacidad y Beneficio)..... | 53 |
| 3.4 Problema Central | 55 |
| 3.4.1 Sustancia..... | 56 |
| 3.4.2 Locación | 56 |
| 3.4.3 Propiedad..... | 57 |
| 3.4.4 Magnitud | 57 |
| 3.4.5 Tiempo | 57 |
| 3.5 Conclusión..... | 57 |
| Capítulo IV: Revisión de Literatura | 59 |
| 4.1 Mapa de Literatura..... | 59 |
| 4.2 Revisión de Literatura | 60 |
| 4.2.1 Modelo de negocio actual | 60 |
| 4.2.2 Anhelos..... | 64 |
| 4.2.3 Industria inmobiliaria | 65 |
| 4.2.4 Necesidades del mercado inmobiliario peruano..... | 76 |
| 4.2.5 Negocios digitales | 78 |
| 4.2.6 Portales digitales inmobiliarios | 81 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.7 Marketing mix de servicios y oferta de valor | 82 |
| 4.2.8 Modelo de negocio futuro | 83 |
| 4.2.9 Estrategia de internacionalización..... | 84 |
| 4.2.10 Conclusión..... | 85 |
| Capítulo V: Análisis de Causa Raíz | 87 |
| 5.1 Personas | 87 |
| 5.1.1 Poco conocimiento del segmento de brókeres en el Perú por parte de funcionarios de E-Holding | 87 |
| 5.1.2 Falta de personal en la unidad de negocio Tokko Bróker | 89 |
| 5.2 Operaciones | 89 |
| 5.2.1 Equipo clave de tecnología de la información ubicada en la casa matriz en Argentina..... | 89 |
| 5.2.2 Vinculación limitada entre portales de E-Holding..... | 90 |
| 5.3 Comercial..... | 90 |
| 5.3.1 Poco conocimiento del mercado de brókeres | 90 |
| 5.3.2 Falta de difusión de las ventajas de E-Holding para brókeres | 91 |
| 5.3.3 Falta de objetivos e indicadores | 91 |
| 5.3.4 Falta de estrategia integrada de precios..... | 92 |
| 5.4 Finanzas | 92 |
| 5.4.1 Falta de un plan financiero que contenga proyecciones de retorno de inversión.... | 92 |
| 5.4.2 Reducción de ingresos por efectos de la pandemia..... | 92 |
| 5.4.3 Distribución del presupuesto de E-Holding entre sus unidades de negocio..... | 96 |
| 5.5 Entorno | 96 |
| 5.5.1 Informalidad en segmento de brókeres | 96 |
| 5.5.2 Falta de información sectorial | 96 |

| | |
|--|------------|
| 5.5.3 Falta de familiarización de los brókeres con uso de tecnologías | 96 |
| 5.5.4 Falta de aliados estratégicos | 97 |
| 5.6 Administración | 97 |
| 5.6.1 Falta de políticas institucionales | 97 |
| 5.6.2 Estrategias y directrices desde la casa matriz..... | 97 |
| 5.7 Matriz Priorización Causa - Raíz..... | 98 |
| 5.8 Conclusión | 101 |
| Capítulo VI: Alternativas de Solución | 102 |
| 6.1 Potenciar la Presencia en Medios Digitales..... | 102 |
| 6.1.1 Página web | 102 |
| 6.1.2 Potenciar redes sociales orgánicas | 103 |
| 6.1.3 Campaña en redes sociales | 104 |
| 6.2 Establecer Alianzas Estratégicas | 105 |
| 6.2.1 Alianza con la Asociación Peruana de Agentes Inmobiliarios (ASPAI) | 105 |
| 6.2.2 Alianza con líderes de opinión | 106 |
| 6.2.3 Alianza con instituciones educativas..... | 107 |
| 6.2.4 Alianza con otros grupos de interés | 108 |
| 6.3 Generación de Contenido | 109 |
| 6.3.1 <i>Campaña de mailing</i> de contenido..... | 109 |
| 6.3.2 Conferencias de contenido para brókeres..... | 111 |
| 6.3.3 Mensajes de contenido por parte del gerente general..... | 111 |
| 6.3.4 Reto E-Holding | 112 |
| 6.3.5 Campaña de embajadores E-Holding..... | 112 |
| 6.4 Conclusiones..... | 113 |
| Capítulo VII: Plan de Implementación..... | 115 |

| | |
|---|------------|
| 7.1 Etapa 1: Definiciones Clave | 115 |
| 7.1.1 Objetivos a largo plazo..... | 115 |
| 7.1.2 Encuestas y grupos de enfoque a brókeres..... | 116 |
| 7.1.3 Análisis de aceptación de servicios y mejoras | 117 |
| 7.2 Etapa 2: Implementación del Balanced Scorecard | 117 |
| 7.2.1 Crecimiento | 119 |
| 7.2.2 Operaciones | 119 |
| 7.2.3 Cliente | 119 |
| 7.3 Etapa 3: Implementación de Actividades con Mayor Impacto..... | 121 |
| 7.3.1 Grupo de Implementación 1 (G1) | 121 |
| 7.3.2 Grupo de Implementación 2 (G2) | 123 |
| 7.3.3 Grupo de Implementación 3 (G3) | 123 |
| 7.4 Conclusiones..... | 123 |
| Capítulo VIII: Resultados Esperados | 124 |
| 8.1 Resultados para la Iniciativa Potenciar la Presencia en Medios Digitales | 124 |
| 8.2 Resultados para la Iniciativa Establecer Alianzas Estratégicas..... | 125 |
| 8.3 Resultados para la Iniciativa Generación de Contenido | 126 |
| Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones | 128 |
| 9.1 Conclusiones..... | 128 |
| 9.2 Recomendaciones | 129 |
| Referencias..... | 131 |
| Apéndice A: Participación del Segmento de Brókeres en la Cartera Proyectada de | |
| E-Holding | 144 |
| Apéndice B: Estimación de Recursos para la Implementación de Actividades | 146 |
| Apéndice C: Priorización de Actividades | 148 |

Apéndice D: Diagrama Gantt Para el Plan de Implementación.....150

Apéndice E: Encuesta Tokko Bróker.....151

Apéndice F: Estado de Situación Financiera E-Holding.....154

**Apéndice G: Hallazgos Cualitativos del Focus Group para el Segmento de
Brókeres.....155**



Lista de Tablas

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | <i>Distribución de ventas históricas por segmento</i> | 3 |
| Tabla 2. | <i>Distribución de ventas esperadas por segmento para los próximos cinco años</i> | 3 |
| Tabla 3. | <i>Perfil de personas de seis años a más según NSE, ámbito Perú, 2018 (uso de internet para respuesta múltiple)</i> | 22 |
| Tabla 4. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para E-Holding</i> | 34 |
| Tabla 5. | <i>Distribución de colaboradores del área comercial de E-Holding</i> | 39 |
| Tabla 6. | <i>Tiempo promedio de atención por línea de negocio</i> | 45 |
| Tabla 7. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para E-Holding</i> | 48 |
| Tabla 8. | <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para E-Holding</i> | 50 |
| Tabla 9. | <i>Niveles y valores para cada variable</i> | 54 |
| Tabla 10. | <i>Pesos para cada variable</i> | 54 |
| Tabla 11. | <i>Rangos para cada criticidad</i> | 55 |
| Tabla 12. | <i>Matriz de priorización de los problemas</i> | 55 |
| Tabla 13. | <i>Perú: Stock, altas y bajas de las empresas, según actividad económica, IV trimestre 2019</i> | 66 |
| Tabla 14. | <i>Perú: Empresas de servicios, según actividad económica, 2017-2018</i> | 67 |
| Tabla 15. | <i>Precios de E-Holding</i> | 93 |
| Tabla 16. | <i>Precios de AdondeVivir</i> | 94 |
| Tabla 17. | <i>Precios de Urbania</i> | 95 |
| Tabla 18. | <i>Niveles y valores para cada variable</i> | 99 |
| Tabla 19. | <i>Pesos para cada variable</i> | 99 |
| Tabla 20. | <i>Rangos para cada nivel de atención</i> | 99 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabla 21. | <i>Nivel de factibilidad de atención a las causas detectadas</i> | 100 |
| Tabla 22. | <i>Convenio con instituciones educativas para agentes inmobiliarios</i> | 107 |
| Tabla 23. | <i>Agentes públicos y privados del proceso de compraventa e intermediación inmobiliaria</i> | 109 |
| Tabla 24. | <i>Actividades para cada iniciativa propuesta</i> | 113 |
| Tabla 25. | <i>Balanced scorecard para E-Holding</i> | 118 |
| Tabla 26. | <i>Actividades por grupo de implementación</i> | 122 |
| Tabla A1. | <i>Impacto en el valor de ventas de E-Holding en escenario COVID-19</i> | 144 |
| Tabla A2. | <i>Impacto en el valor de ventas de E-Holding por cambios en la estructura de portafolio</i> | 145 |
| Tabla B1. | <i>Estimación de tiempo para la implementación de las actividades en Fase 3</i> ... | 146 |
| Tabla B2. | <i>Inversión por grupo de implementación (S/)</i> | 147 |
| Tabla B3. | <i>Beneficio en prospectos esperados por actividad</i> | 147 |
| Tabla C1. | <i>Ponderación y criterios de calificación para priorización de actividades según variable</i> | 148 |
| Tabla C2. | <i>Rangos de pesos ponderados para cada grupo</i> | 148 |
| Tabla C3. | <i>Peso ponderado definido por actividad</i> | 149 |
| Tabla G1. | <i>Etapa 2: Uso de herramientas y formas de trabajo</i> | 158 |

Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|---|----|
| <i>Figura 1.</i> | Composición del nuevo congreso. | 9 |
| <i>Figura 2.</i> | Índice de Percepción de la Corrupción 2019. | 11 |
| <i>Figura 3.</i> | PBI (var.% interanual). | 12 |
| <i>Figura 4.</i> | Promedio ponderado de medianas de precios de ventas en dólares americanos corrientes y soles constantes por metro cuadrado de departamentos (período 2013-2019). | 13 |
| <i>Figura 5.</i> | Dolarización por tipo de crédito (en %). | 14 |
| <i>Figura 6.</i> | Tasa de interés de referencia. | 15 |
| <i>Figura 7.</i> | Demanda y oferta de departamentos según precio (en miles de unidades). | 17 |
| <i>Figura 8.</i> | Área promedio de departamentos disponibles para venta (en m ²). | 18 |
| <i>Figura 9.</i> | Despacho de cemento y avance de obras (Enero 2019 - Marzo 2020). | 19 |
| <i>Figura 10.</i> | Fases para el reinicio de actividades. | 20 |
| <i>Figura 11.</i> | Las Cinco Fuerzas de Porter. | 31 |
| <i>Figura 12.</i> | Organigrama de E-Holding 2020. | 36 |
| <i>Figura 13.</i> | Organigrama de Real State Brokers E-Holding 2020. | 36 |
| <i>Figura 14.</i> | Matriz de procesos clave de E-Holding. | 41 |
| <i>Figura 15.</i> | Mapa de literatura. | 61 |
| <i>Figura 16.</i> | La pirámide de Maslow. | 64 |
| <i>Figura 17.</i> | Perú: Empresas, según actividad económica, 2018 (distribución porcentual). | 66 |
| <i>Figura 18.</i> | Población urbana censada por departamento (%). | 68 |
| <i>Figura 19.</i> | Distribución de viviendas por departamento (miles de viviendas). | 69 |
| <i>Figura 20.</i> | Distribución de viviendas por región natural (miles de viviendas). | 70 |
| <i>Figura 21.</i> | Actividad edificadora en Lima Metropolitana (millones de m ²). | 71 |
| <i>Figura 22.</i> | Colocación de créditos hipotecarios tras la crisis de 2008. | 73 |

Figura 23. Evolución de la cantidad de departamentos vendidos. 75

Figura 24. Diagrama de Ishikawa para el análisis de las causas del problema principal. 88

Figura D1. Diagrama Gantt para el plan de implementación..... 150



Capítulo I: Situación General

1.1 Presentación de la Empresa

Navent es un grupo corporativo al cual pertenece la subsidiaria E-Holding. Se fundó en Argentina en el año 1999, y nació con la visión de ser una corporación multinacional líder en internet. Hoy en día cuenta con presencia en ocho países y más de 20 empresas relacionadas, buscando el principal objetivo que como afirmó H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), gerente general de Navent en Perú y simultáneamente de E-Holding, es ayudar a las personas a conseguir dos de los anhelos más importantes en sus vidas: encontrar un hogar y un empleo. Navent ingresó al segmento inmobiliario peruano a través de su empresa E-Holding con la marca AdondeVivir e hizo lo propio en el segmento de empleabilidad, llamado por ellos departamento de *Jobs*, con Bumeran en el año 2009. En noviembre del año 2019, Navent adquirió los portales web del Grupo El Comercio, Urbania y Aptitus, con lo que logró consolidar su posición de liderazgo en los segmentos de inmobiliaria y Jobs, consiguiendo una participación de 90% y 80% respectivamente (“Grupo Navent,” 2019).

E-Holding, posee por el momento tres unidades de negocio: (a) AdondeVivir, empresa con la cual inició sus operaciones en Perú; (b) Urbania, empresa posicionada líder bajo el portafolio del Grupo El Comercio, que fue adquirida en noviembre del año 2019; y (c) Tokko Bróker, sistema de Customer Relationship Management (CRM), integrado al portafolio en octubre del 2019, busca difundir de manera efectiva la oferta inmobiliaria automatizando dos áreas importantes: simplificación de la difusión de la oferta en portales y seguimiento comercial eficiente. Lo mencionado anteriormente, permitirá a E-Holding afianzar y brindar una experiencia 360° al segmento de brókeres, con mira a que estos se conviertan en el principal cliente de su cartera en los próximos años, simulando los modelos de otras zonas geográficas en donde opera. Según afirmó De Ponti, con ello se consolidaría el liderazgo y posición en las distintas unidades de la organización, ya que se estima una

rápida recuperación y una evolución positiva del segmento una vez finalizada la crisis COVID-19.

1.2 Modelo de Negocio

E-Holding es un actor dentro del rubro inmobiliario que tiene como finalidad conectar la oferta con la demanda a través de medios digitales, que según J. E. González-Prada (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), gerente comercial de E-Holding, son las principales fuentes de búsqueda y prospección; a su vez, estimó que en el rubro inmobiliario el canal digital concentra más del 80% de la oferta versus los canales tradicionales. Además, Luciano Barredo (Navent, 2017), gerente de Marketing de E-Holding indicó que el 90% de la inversión para publicación de avisos de las empresas inmobiliarias, se destina en medios digitales. J. E. González-Prada (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) indicó que la publicidad en medios digitales ha crecido a un ritmo exponencial durante los últimos cinco años, alcanzando el tope de crecimiento en el segmento de constructoras y esperando un crecimiento orgánico en función a la evolución del sector durante los próximos años.

Los clientes de E-Holding son todos los ofertantes en las plataformas inmobiliarias, los cuales realizan pagos para poder publicar las propiedades, esta oferta se encuentra dada por los siguientes actores: (a) Empresas constructoras, realizan los proyectos inmobiliarios y ofrecen sus bienes a través de distintos canales y la mayoría de veces con una propia fuerza de ventas; (b) personas naturales, propietarios de alguna vivienda o inmueble que ofertan de manera directa; y (c) brókeres y/o agentes inmobiliarios, se encargan de captar a los ofertantes y demandantes brindando el servicio de venta, publicidad, seguimiento y asesoría en la adquisición de las propiedades, tal como se muestra en la Tabla 1. Este último segmento es clave para el negocio de E-Holding y posee un importante potencial de crecimiento ya que el principal segmento de constructoras, encontró su tope de penetración y, según J. E. González-Prada (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), más del 95% de inversión en publicidad por parte de las constructoras se realiza por medios digitales y solo se

espera un crecimiento orgánico en ese segmento. Asimismo, H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) afirmó, por su liderazgo y experiencia en otros países, que en los próximos cinco años la estructura del mercado se modificará: los brókeres se convertirán en el segmento con mayor participación de la cartera, ya que realizarán el mayor porcentaje de transacciones (ver Tabla 2). La tendencia regional, tal como se aprecia en la data de E-Holding de otras sedes es que cada segmento se desarrolle en su negocio principal, las inmobiliarias construirán y los brókeres se encargarán del proceso de comercialización en el sector inmobiliario, por ello la importancia de fidelización y consolidación de este tipo de cliente.

Tabla 1

Distribución de ventas históricas por segmento

| Segmento | Distribución de los ingresos (%) |
|-----------------------------|----------------------------------|
| Inmobiliarias/Constructoras | 55 |
| Brókeres | 35 |
| Personas naturales | 10 |

Nota. Adaptado de R. Mazzini (comunicación personal, 12 de febrero, 2020).

Tabla 2

Distribución de ventas esperadas por segmento para los próximos cinco años

| Segmento | Distribución de los ingresos (%) |
|-----------------------------|----------------------------------|
| Inmobiliarias/Constructoras | 20 |
| Brókeres | 70 |
| Personas naturales | 10 |

Nota. Adaptado de H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020).

1.3 Misión, Visión y Valores de E-Holding

1.3.1 Misión

E-Holding define como misión, la misma que presenta Navent “Ayudar a que las personas logren dos de los anhelos más importantes de la vida. Encontrar un empleo y encontrar un hogar,” concentrándose en este último anhelo, tal como lo indicó C. K. Arana

(comunicación personal, 28 de febrero, 2020), jefe de Recursos Humanos de E-Holding. De acuerdo con D'Alessio (2015), sobre la construcción de la misión, la organización está cumpliendo solo con cinco aspectos de los nueve que se mencionan: (a) Relación cliente-consumidor; (b) servicio ofrecido; (c) creencia, valores y aspiraciones básicas; (d) sensible a los problemas sociales y (e) ventaja competitiva. Bajo este análisis y la ausencia de los siguientes aspectos: (a) Posición de la organización, como crecimiento, supervivencia y rentabilidad; (b) preocupación por los empleados; (c) ubicación donde compite geográficamente y (d) posición tecnológica de la organización; se dificulta precisar el objetivo central para la toma de decisiones estratégicas de esta organización.

Al analizar detalladamente la misión se puede detectar que no está respondiendo claramente la pregunta fundamental ¿Cuál es el negocio?, que tal como D'Alessio (2015) definió, es el catalizador para acercarse a la meta deseada, ya que solo cumple con cinco aspectos de nueve; por tal motivo, se recomienda que E-Holding, cree su propia misión y no comparta la de Navent, ya que al utilizarla no se tienen claro aspectos vitales que la organización debe tener en cuenta para la continua toma de decisiones. Por lo expuesto anteriormente, se propone la siguiente misión: “Somos líderes en soluciones tecnológicas en la intermediación inmobiliaria que vincula la oferta y la demanda del mercado peruano, para alcanzar uno de los anhelos más importantes de la vida: Encontrar un hogar”.

1.3.2 Visión

La visión de E-Holding, al igual que la misión es la misma que la de Navent y se presenta a continuación: “Buscamos superar las expectativas de usuarios y clientes, fomentando relaciones a largo plazo, comprometidos con el crecimiento permanente de los mercados” (C. K. Arana, comunicación personal, 28 de febrero, 2020). Este enunciado también ha sido analizado por el modelo que mencionó D'Alessio (2015), y se identificó que cumple con ocho de los nueve aspectos requeridos: (a) Ambiciosa, convincente y realista; (b)

simple, clara y comprensible; (c) expresada de tal manera que permite crear un sentido de urgencia; (d) conocida por la organización; (e) visión del futuro; (f) motiva a no cesar en el cambio; (g) idea clara y desarrollada de a dónde desea ir la organización y (h) definida en un horizonte de tiempo que permita cambios. Es así que la visión declarada no cumple con uno de los nueve aspectos (i.e., proyectada a un alcance geográfico); por lo que no permite definir a qué mercados se refiere. A diferencia de la misión, la visión de Navent sí se adapta a E-Holding, por lo que solo se recomienda agregar el alcance geográfico para que cumpla con todos los requisitos del modelo mencionado. Se propone, entonces, la siguiente visión: “Al 2025, seguir siendo los líderes en tecnología para la intermediación inmobiliaria en Perú, convirtiéndonos en agentes clave del proceso integral de la compra y venta de viviendas, transformando la vida de las personas que buscan un hogar”.

1.3.3 Valores y cultura

E-Holding toma, también, los valores de Navent; tal como lo indicó C. K. Arana (comunicación personal, 28 de febrero, 2020):

- Creatividad: Abiertos a diferentes maneras de realizar las actividades;
- Innovación: Búsqueda constante de diversas soluciones para refrescar y potenciar el modelo de negocio;
- Eficiencia: Optimizar los tiempos de cada colaborador para alcanzar su mayor performance;
- Flexibilidad: Adaptarse al cambio es parte del modelo de negocio;
- Investigación y desarrollo: El rubro de tecnología siempre busca estar un paso delante de la competencia; y
- Mejora continua: El espíritu emprendedor crea la constante renovación.

La cultura organizacional de E-Holding está basada en los emprendimientos *start-up*, los cuales buscan constantemente la innovación y en aprender día a día las buenas prácticas

de cada uno de los colaboradores (C. K. Arana, comunicación personal, 28 de febrero, 2020). Además, todos los miembros de la empresa tienen claro el propósito final y todas sus acciones se dirigen y ven influenciadas para cumplir con el fin. Un ejemplo claro de ello, es que los ascensos no son determinados por el tiempo de permanencia en la compañía, sino por el desempeño del colaborador; otro caso donde se demuestra esto, es que no se busca el resultado por parte de un área; sino tienen claro que la suma de todos los esfuerzos son los que llevarán a E-Holding a la meta. De esta manera, independientemente al puesto que se ocupe en la organización, todos comparten los valores y buscan juntos poder llegar a cumplir con la misión.

1.4 Objetivo a Largo Plazo

E-Holding tiene planteado como objetivo a largo plazo ser la plataforma virtual de inmobiliarias más completa del mercado, brindándole a sus clientes la posibilidad de realizar la venta de un inmueble en sus plataformas; es decir, busca ser parte de cada una de las distintas etapas de la compra y venta de inmuebles; como acceso a créditos, tasaciones y trámites legales. En un mediano plazo, E-Holding desea consolidarse como la plataforma 360° de intermediación inmobiliaria y gestión de la oferta que le permita fidelizar a sus clientes y ser un socio estratégico que teman perder. En un corto plazo, E-Holding busca duplicar la venta del año anterior, 2019 e, introducir Tokko Bróker al mercado, considerando el indicador beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés). Para ello se han planteado como objetivos específicos para los próximos cinco años: (a) Al 2025, triplicar el EBITDA actual que asciende a S/5'130,890, alcanzando un resultado por encima de S/15'500,000; (b) al 2025, incrementar los ingresos anuales de E-Holding en S/.24 millones, alcanzando el valor de S/61 millones; (c) lograr al 2025 que el segmento de brókeres alcance el 70% de la facturación, versus la actual que asciende a 35% y (d) al 2025, alcanzar un 85% de nivel de satisfacción por parte de los

clientes finales con respecto a su experiencia con los procesos de compra y venta mediante las plataformas.

1.5 Conclusión

E-Holding es una organización parte de Navent que busca satisfacer la necesidad de encontrar un hogar mediante las diferentes soluciones digitales que tienen en sus portales. Es así como E-Holding se concentra en desarrollar sus plataformas para el rubro inmobiliario a través de sus tres unidades de negocio: AdondeVivir, Urbania y Tokko Bróker. Las dos primeras, buscan consolidar su liderazgo en el mercado y generar el mayor porcentaje de ingresos para E-Holding; mientras que, el objetivo de Tokko Bróker es reforzar su oferta y brindar una experiencia 360°, potenciando el segmento de brókeres que consideran será el preponderante en los próximos años. Con la absorción de Urbania y la inclusión de Tokko Bróker en el último año, E-Holding espera alcanzar sus ambiciosas metas y lograr la visión planteada por la organización.

Capítulo II: Análisis del Contexto

Con el objetivo de comprender la verdadera problemática de E-Holding y analizar las variables que pueden afectar el logro de sus objetivos, se desarrolló un análisis del entorno para identificar aquellas amenazas a las que la organización está expuesta y no le permite crecer de acuerdo a lo planificado. Así como, descubrir qué oportunidades pueden ser aprovechadas por la compañía para potenciar el logro de sus actividades. Además, se desarrollaron entrevistas con directivos y ejecutivos de E-Holding para entender el negocio en su totalidad, de esta manera se permitió conocer la propuesta de valor y las debilidades que tiene la organización.

2.1 Análisis Externo

2.1.1 PESTE

Político-legal (P). Fariza (2020) sostuvo que en la actualidad, previo a la crisis sanitaria y a pesar de la coyuntura política, el crecimiento en Perú no se había visto afectado. Tres de los últimos presidentes y una serie de funcionarios públicos del país están involucrados en el caso de corrupción más grande de Latinoamérica, Odebrecht, lo que empaña el panorama político y lo hace complejo. Por otro lado, la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE, 2020) señaló que es importante resaltar otros factores del entorno político como la elección del nuevo congreso que tendrá una duración corta y a la vez una composición variada (ver Figura 1), por lo que existe la posibilidad de no conseguir consensos, lo que afectaría la gobernabilidad del país y el desequilibrio de poderes. A la vez, este congreso tendrá la misión de revisar los decretos de urgencia que se han emitido durante este periodo de transición. También es importante resaltar, que se tendrá un proceso de elecciones generales próximas al bicentenario y la posibilidad de la participación de partidos políticos de ideologías extremistas que puedan generar la pérdida de la confianza de los inversionistas y aumentar el riesgo país.

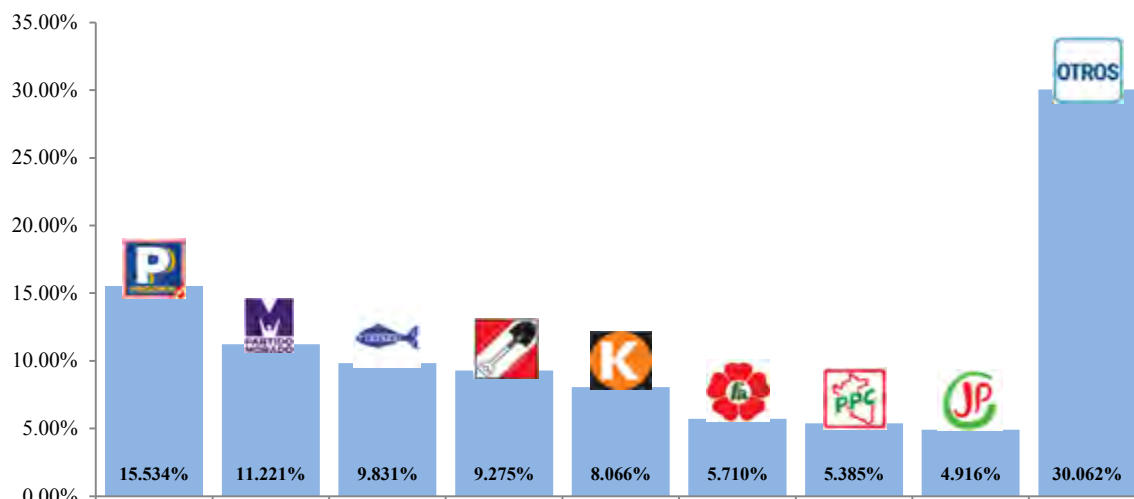


Figura 1. Composición del nuevo congreso. Tomado de “Presentación de Resultados: Elecciones Congresales Extraordinarias 2020,” por la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), 2020. Recuperado de <https://resultados.eleccionescongresales2020.pe/PRECE2020/EleccionesCongresales/ReCn g/D40015>

Por su lado, Proética (2020) aseveró que Transparency International, organismo reconocido por la lucha contra la corrupción, en el 2019 midió los índices de percepción de corrupción (IPC) de 180 países, encontrando que el Perú tiene un IPC de 36/100, considerando que cero corresponde a “altamente corrupto” y 100 a “ausencia de corrupción,” situando a nuestro país en el puesto 101 de los 180 estudiados (ver Figura 2). Con respecto al mismo estudio realizado en el 2012, la situación se ha agravado en dos posiciones. Esto puede generar una alerta para los inversionistas del mundo. El resultado antes expuesto puede haber sido influenciado por el inadecuado manejo que tuvieron los partidos políticos peruanos en cuanto al financiamiento de sus campañas por empresas que claramente buscaban beneficiarse de dichos aportes. A su vez, se ha experimentado el manejo prepotente del congreso disuelto y el poco respaldo hacia el poder judicial, el cual es mal visto por la sociedad y está clasificada como una de las instituciones más corruptas. Según Fariza (2020), la crisis política del país dada por la fragilidad del sector justicia, el congreso disuelto, políticos que vienen siendo acusados por la fiscalía por actos de corrupción, no vienen afectando la economía, considerando que existen frentes importantes que permiten el crecimiento del país.

En el desarrollo de la pandemia de COVID-19 en el país, se han identificado diversos aspectos significativos relacionados al actuar de los poderes Ejecutivo y Legislativo del Estado, con fines comunes para apoyar al país y poder superar la crisis sanitaria. Sin embargo, poseen enfoques distintos como lo mencionó Rosales (2020), los poderes del Estado han venido aprobando normas asociadas a combatir la crisis sanitaria pero la percepción en el país es que no existen estrategias consensuadas, es así que el Poder Ejecutivo, a través del Presidente de la República, impulsa políticas económicas para sostener los valores de cada Administradora de Fondo de Pensiones (AFP) como mecanismo para reactivar la economía del país considerando que estos significan un 22% de los bonos del gobierno central; por otro lado, el Poder Legislativo (El Congreso) promulgó por insistencia la ley asociada a la devolución como máximo del 25% de los fondos y con un tope de hasta 3 unidades impositivas tributarias (UIT). Estas discrepancias entre poderes no son sanas ni beneficiosas para el país, donde los conflictos sin una estrategia colectiva y consensuada entre sus actores generan caos e incertidumbre y desde una perspectiva externa este tipo de conflictos reducen la confianza de los inversionistas. En ese sentido, en el último reporte de abril de 2020 del Banco J.P Morgan (“Riesgo País,” 2020), el nivel de riesgo país bajó 17 puntos con respecto a su evaluación anterior, siendo el mejor posicionado en la región con 1.96 puntos porcentuales siendo seguido por Colombia con 3.92 puntos. Dentro de los principales factores que se consideran para esta evaluación están: (a) Riesgo político y (b) posibilidad del país de incumplir sus pagos. Desde esta perspectiva, la clase política debe ser responsable en la toma de decisiones en aras de seguir reduciendo el riesgo país.

El factor político cumplirá un rol crucial post crisis, ya que tendrá que haber un consenso entre los poderes del estado con la finalidad de garantizar un clima adecuado que permita dinamizar la economía dando facilidades y beneficios a los distintos agentes del sector construcción, tanto a las constructoras y ofertantes, como a los consumidores y a las entidades financieras; contribuyendo así a una rápida recuperación del sector.

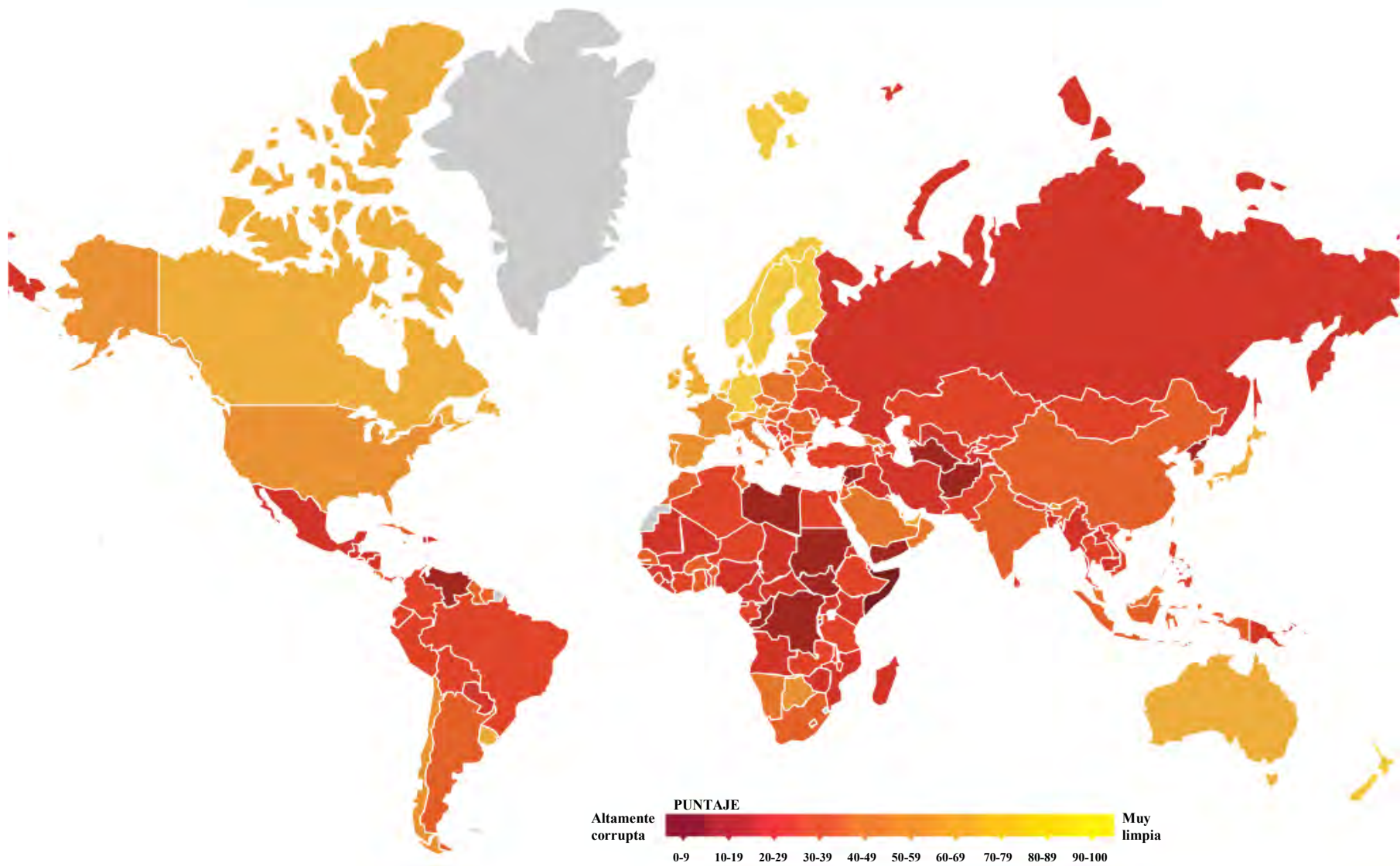


Figura 2. Índice de Percepción de la Corrupción 2019. Tomado de *Corruption Perceptions Index 2019* [Índice de Percepción de la Corrupción 2019], por Transparency International, 2019. Recuperado de <https://www.transparency.org/cpi2019>

Económico (E). BBVA Research (2020), estimó a inicios del 2020 que el crecimiento del producto bruto interno (PBI) para este año será del 3.1% y la proyección de crecimiento para el 2021 sería de 3.5%, tal como se muestra en la Figura 3, siendo la principal fuente de crecimiento el sector minero, acompañado del gasto público y sumado a la confianza del inversionista privado. Además, los factores que permiten el crecimiento están asociados a la estabilización del conflicto entre Estados Unidos y China desde los aspectos externos; por otro lado, entre las variables internas están el crecimiento de los sectores de producción y minería. La proyección de crecimiento para el 2020 puede variar por factores externos y el proceso de elecciones generales del 2021. Con respecto al tipo de cambio en el 2019, este se caracterizó por un nivel de volatilidad acotada principalmente por la tensión internacional, y la proyección de la inflación para el periodo 2020 se estima que se mantendrá alrededor de 2.0% y para el periodo 2021 de 2.4%.

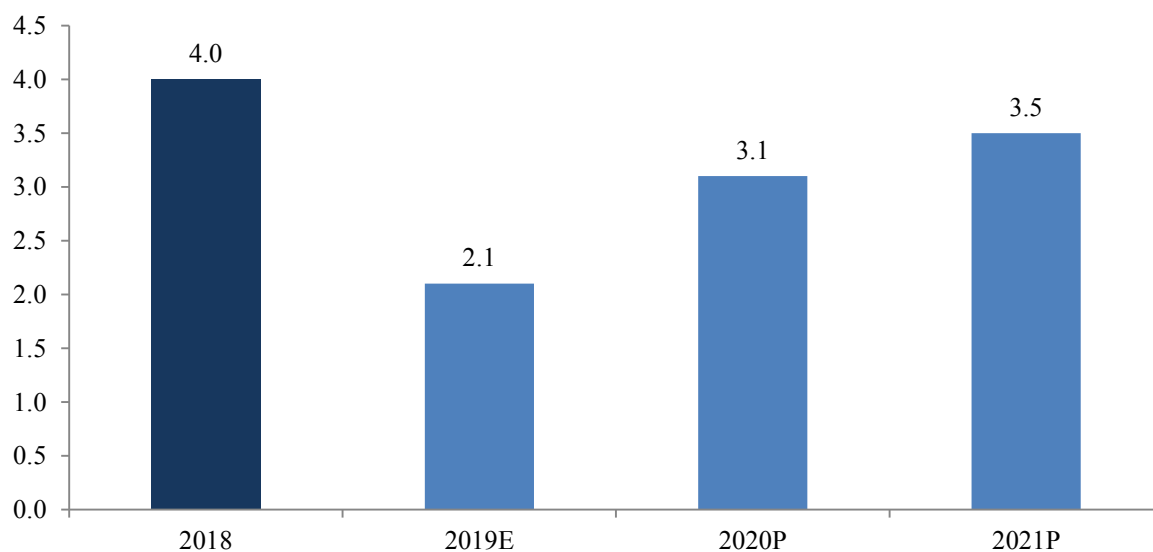


Figura 3. PBI (var.% interanual). E = Estimado; P = Proyección. Tomado de *Situación Perú: Primer Trimestre 2020*, por BBVA Research, 2020. Lima, Perú: Autor.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2020) indicó que en la evaluación del cuarto trimestre del 2019, sobre el comportamiento del sector inmobiliario y los precios establecidos en la venta así como en los alquileres, distritos denominados del sector de ingresos altos como La Molina, Barranco, San Borja, Miraflores, Surco y San Isidro, han

presentado una disminución en 0.7% del valor del inmueble, y para el caso de los distritos denominados del sector medio, se redujo en un 1%, siendo estos distritos los de Surquillo, San Miguel, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y Lince; como se detalla en la Figura 4.

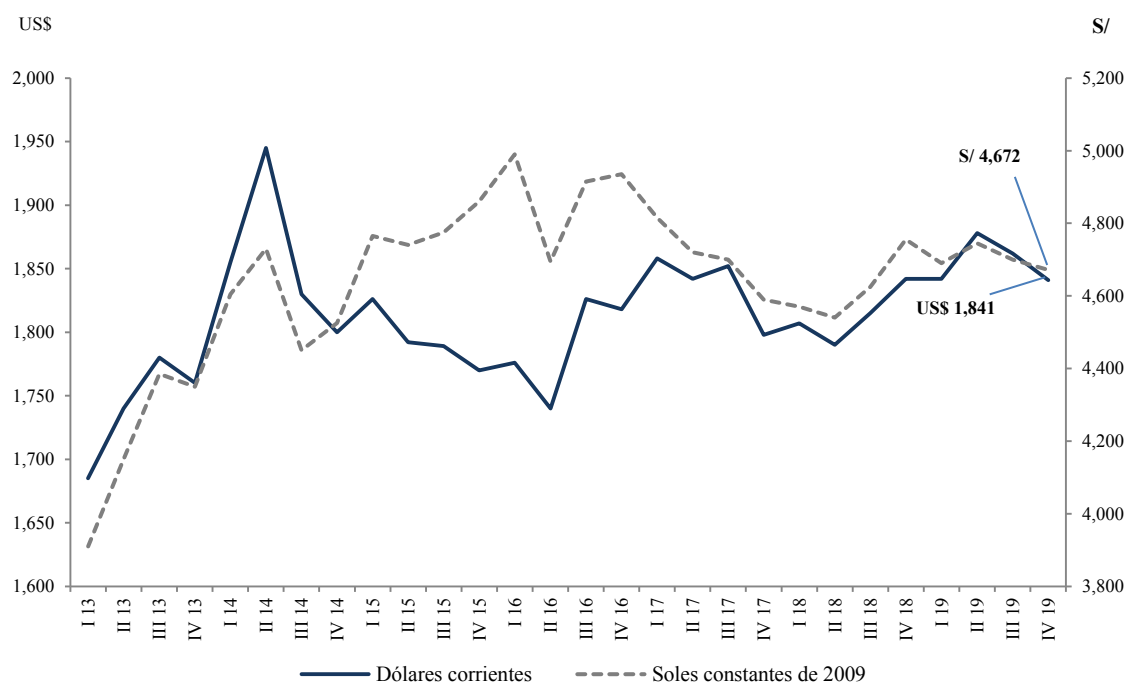


Figura 4. Promedio ponderado de medianas de precios de ventas en dólares americanos corrientes y soles constantes por metro cuadrado de departamentos (período 2013-2019). 12 distritos^a. Tomado *Indicadores del Mercado Inmobiliario (Notas de Estudios del BCRP No9)*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020, p. 1. Lima, Perú: Autor.
^aConsidera los distritos de Barranco, La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco, Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel y Surquillo.

Dentro del análisis de la variable alquiler de inmuebles y su tiempo de recuperación, señaló que en promedio los años de recuperación del precio de venta y los ingresos promedio por alquiler fueron de 17.6 años, siendo actualmente el distrito con un mayor tiempo de recuperación, el de San Isidro con 19.6 años. Por otro lado, el crecimiento del sector se dará principalmente en la construcción de viviendas anchas y la demanda de viviendas será aproximadamente de 20,000 solo en Lima Metropolitana, siendo este un 11% superior al periodo 2019. Asimismo, la disminución de las tasas de los préstamos hipotecarios, provocaría un incremento del costo de las viviendas entre un 5% al 6%, esto debido a la mayor necesidad de viviendas (“Mayor Demanda,” 2019).

Todos los segmentos crecerán; como Techo Propio, alrededor de 3.41%; Mi Vivienda, en un 6.71%; y lo No social, en un 5.21%; considerando que el 93% de empresas constructoras estiman crecer y consideran que el rol del gobierno para impulsar el sector construcción es clave (“Ventas de Viviendas,” 2019). Scotiabank (2020), destacó el comportamiento de la dolarización del crédito en general, afirmando que del 2014 al 2019 se ha presentado una reducción del 33.9% al 13.3%, como se muestra en la Figura 5; lo cual es una oportunidad para los solicitantes de créditos que han pasado de un 20% a un 8.9% en estos últimos cinco años.

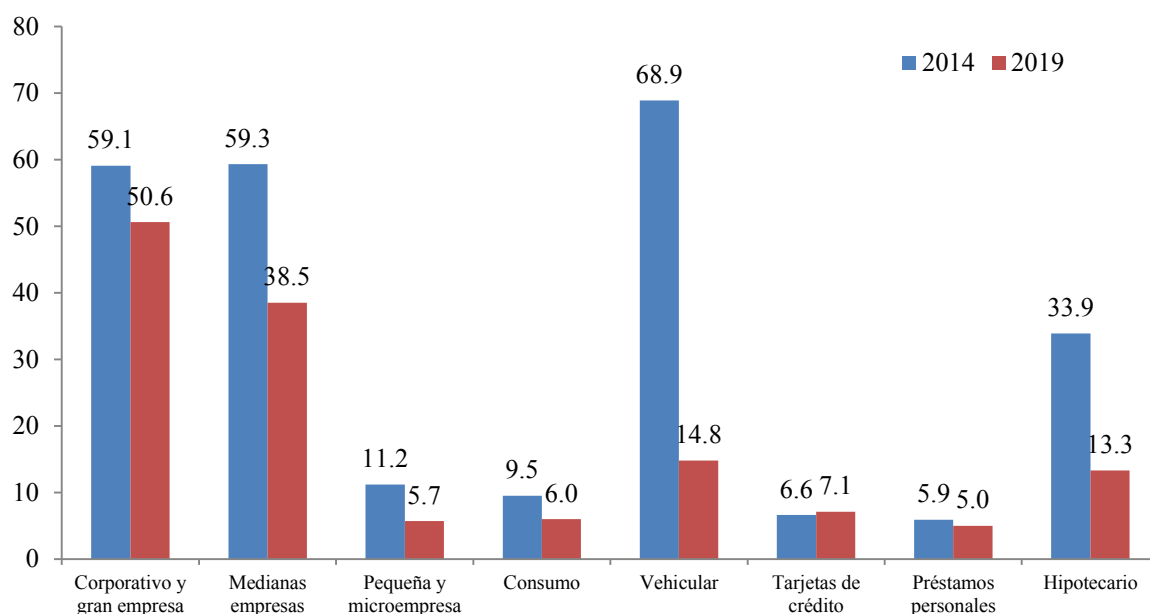


Figura 5. Dolarización por tipo de crédito (en %). Tomado de *Reporte Semanal del 10 al 14 de Febrero de 2020 (Año 21-No6)*, por Scotiabank, 2020, p. 3. Lima, Perú: Autor.

Durante la pandemia COVID-19, el BCRP (2020b) sostuvo, en sesión el 9 de abril de 2020, reducir la tasa de interés referencial de 1.25% a 0.25%, como se indica en la Figura 6, con la finalidad de sostener los mecanismos de créditos y a la vez mantener el sistema de pagos dentro de la economía, el cual proyecta tener una inflación del 2% al cierre del presente año, así como un fuerte debilitamiento de la demanda interna; este contexto llevó al BCRP a evaluar constantemente su programa monetario. Por su lado, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2020), con la finalidad de activar la economía del país, lanzó su

programa Reactiva Perú, el cual equivale al 4% de PBI actual, que asciende a un monto total de S/30,000 millones, el cual contempla dos mecanismos: (a) Garantías de cartera de créditos, que se implementen por fideicomiso y (b) garantías individuales, que se implementan mediante comisión de confianza u otro instrumento similar. Para poder ser parte de este beneficio, el MEF ha establecido ciertos requisitos a las empresas, entre ellas las del sector inmobiliario: (a) Entidades pertenecientes al sistema financiero, (b) empresas no involucradas en delitos de corrupción y (c) veracidad de la información proporcionada. Con ello se busca inyectar liquidez con tasas preferenciales a las organizaciones para que cumplan con sus obligaciones, todo ello producto de la reducción de sus ingresos a raíz de la pandemia COVID-19.

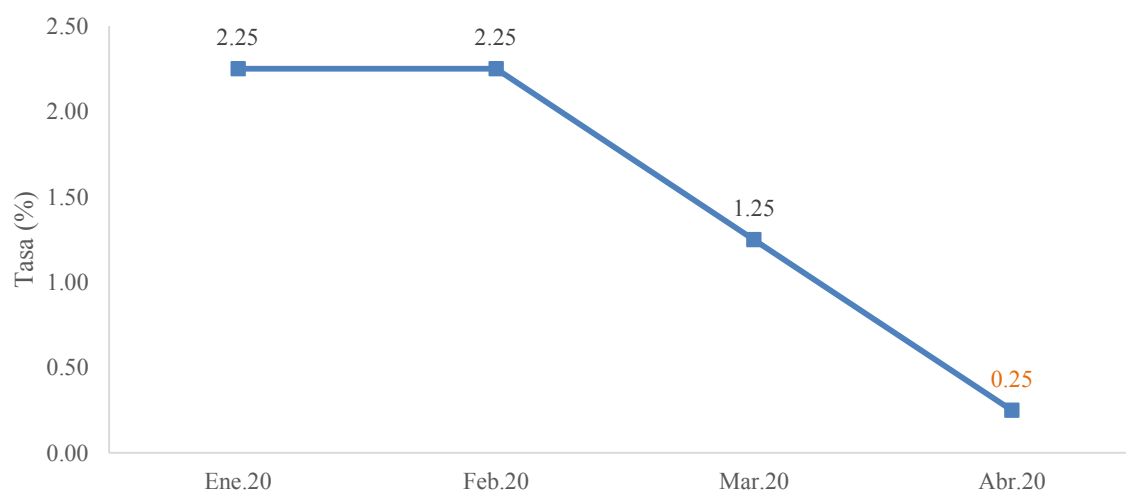


Figura 6. Tasa de interés de referencia. Adaptado de *Programa Monetario de Mayo 2020: BCRP Mantuvo la Tasa de Interés de Referencia en 0.25%* (Nota Informativa), por el Banco Central de Reserva del Perú, 2020c, p. 1. Lima, Perú: Autor.

El Instituto Peruano de Economía (IPE, 2020b) señaló que el sector construcción e inmobiliario se ha visto fuertemente afectado y por ello el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) dio a conocer las medidas para reactivar el sector, entre ellas: (a) Incremento del bono del buen pagador, (b) reducción en la cuota inicial para créditos Mi Vivienda, (c) disminución de requisitos a familias de menores recursos para acceder a los beneficios del programa Techo Propio e (d) impulso de un decreto legislativo

para ampliar licencias y habilitación urbana para después del estado de emergencia. Estas medidas buscan contrarrestar la caída del 25% en el sector de viviendas proyectadas por el MVCS.

Al analizar la variable económica, se infiere que las proyecciones que se tuvieron sobre el crecimiento del país y sobre el impacto en el sector inmobiliario eran favorables; sin embargo, luego de la pandemia, el escenario cambió a nivel global, por lo que la economía peruana está en un proceso de rescate donde se adoptan políticas monetarias y fiscales expansivas, con el fin de introducir mecanismos para impulsar a las empresas a tener mayor liquidez y cumplir con la cadena de pagos a tasas favorables, a través de un sistema de garantías. Con ello, el sector inmobiliario podrá reactivar sus operaciones.

Social (S). BBVA Research (2019) señaló que la reducción de las tasas de interés por parte de los bancos a través de los créditos hipotecarios, y a la vez, considerando una demanda nacional insatisfecha, proyectada en 58 mil departamentos con una oferta únicamente de 27 mil departamentos, hacía que las proyecciones de crecimiento del sector sean favorables, proyectando además un mayor crecimiento en los sectores de menores ingresos como se muestra en la Figura 7. Además, el Estado peruano a través de la ampliación de créditos Mi Vivienda generó un crecimiento significativo en los sectores de menor ingreso, pasando de una demanda de 106 departamentos en el año 2016 a 2001 viviendas multifamiliares para el periodo 2018. El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS, 2018) señaló que la concentración de la demanda está en Lima con un 54% y en la zona sur del país con un 24%; donde es clave centrar la oferta de nuevos departamentos, siendo el principal mecanismo de compra a través de créditos hipotecarios y ahorros programados.

La crisis COVID-19 golpea principalmente a los sectores de menores ingresos, reduciendo así las proyecciones de consumo y el sector inmobiliario no es la excepción,

según la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI) (“Ventas de Viviendas Caerían,” 2020), las ventas de viviendas en Lima y Callao bajarían entre el 5% y el 10% este año, debido a la coyuntura actual. Sin embargo, para contrarrestar la caída en la demanda y dinamizar el sector, el Gobierno prevé según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (“Gobierno Beneficiará,” 2020), brindar beneficios de vivienda para más de 92 mil familias; dentro de los cuales se estima beneficiar con el crédito Mi Vivienda a más de 10 mil; logrando así quintuplicar la colocación de bonos versus el 2018, brindando un impulso y generando beneficios a los sectores más golpeados.

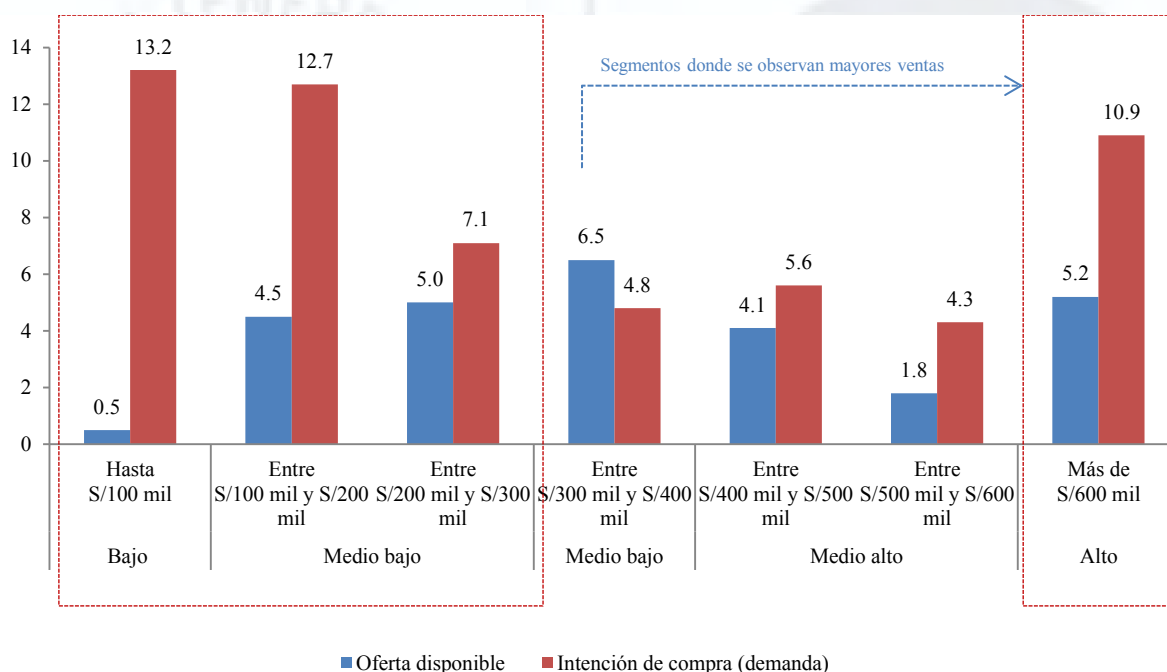


Figura 7. Demanda y oferta de departamentos según precio (en miles de unidades). Tomado de *Perú: Mercado de Viviendas Nuevas y Oficinas Prime en Lima Metropolitana*, por BBVA Research, 2019, p. 11. Lima, Perú: Autor.

Es importante mencionar, que los patrones de consumo en el sector inmobiliario han venido cambiando, las familias buscan departamentos con áreas cada vez más reducidas, como se muestra en la Figura 8. Estos patrones luego de la crisis COVID-19 no se modificarán, por el contrario, se afianzarán; no solo para el segmento que busca la compra de una vivienda como hogar; sino también para el segmento de compradores que aún buscan en la compra e inversión en inmuebles, un refugio y retorno a su inversión; ya que como lo

comenta ASEI (“Cómo Impacta,” 2020), aquellos propietarios de inmuebles de áreas reducidas, encontrarán en el alquiler de las viviendas una oportunidad importante permitiendo a las familias un ahorro en alquileres de hasta 20%. Esto sumado a las tasas de interés decrecientes contribuirá a la recuperación del sector.

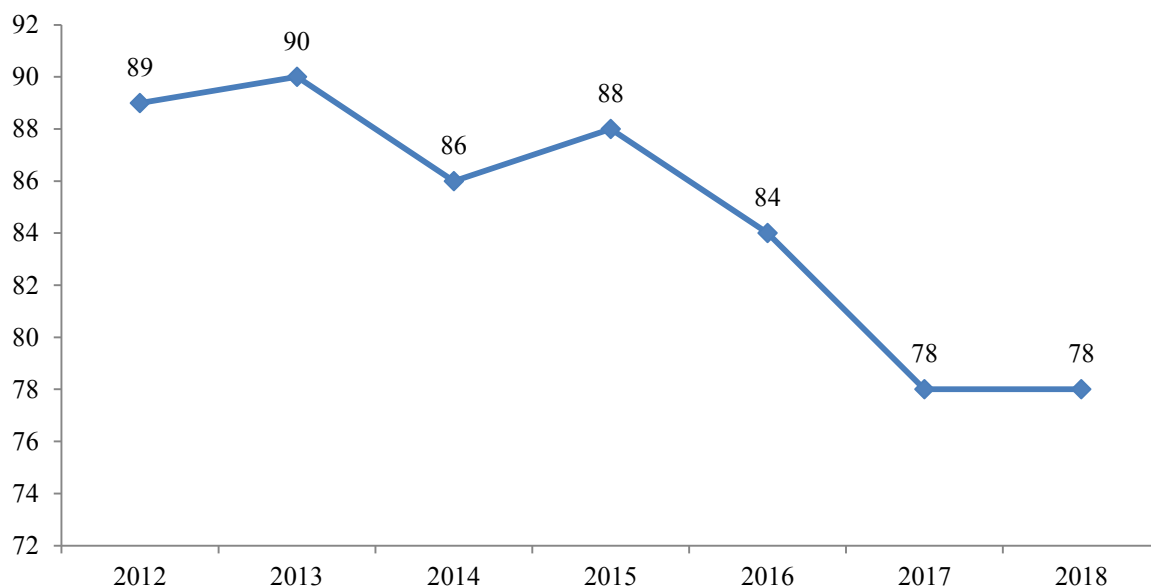


Figura 8. Área promedio de departamentos disponibles para venta (en m²). Tomado de *Perú: Mercado de Viviendas Nuevas y Oficinas Prime en Lima Metropolitana*, por BBVA Research, 2019, p. 12. Lima, Perú: Autor.

El IPE (2020a) mostró la reducción de producción y despacho de cemento, según indica la Figura 9, principal insumo para el sector construcción, lo que evidencia el impacto en la industria. Este golpe a las empresas del sector, decanta en una crisis financiera y ruptura en la cadena de pagos, de lo cual los trabajadores no están exentos. De igual manera, el IPE (2020b) señaló que el 25% de las empresas que presentaron solicitudes para aplicar a la *suspensión perfecta de labores*, que según Decreto de Urgencia 038-2020 (Estado Peruano, 2020), permite separar al trabajador de su centro de labores por un máximo de 90 días calendario sin entregar la remuneración regular, corresponden al sector inmobiliario. El impacto ha sido tan significativo que empresas como OBRAINSA, constructora que ocupa el puesto 6 en el sector construcción del club de las 500 Mayores Empresas del Perú de *América Economía* (“Estas Son,” 2019), se han acogido a este esquema. Es importante resaltar que

según el IPE (2020a), esta situación afecta a casi un millón de trabajadores de los cuales el 77% es informal y el 60% de la fuerza laboral en las obras de construcción reciben sus pagos de forma semanal, por lo que se agudiza la problemática en los ingresos de las familias, impactando así en el consumo y generando un círculo vicioso donde el estado debe interceder para lograr contrarrestar esta situación.

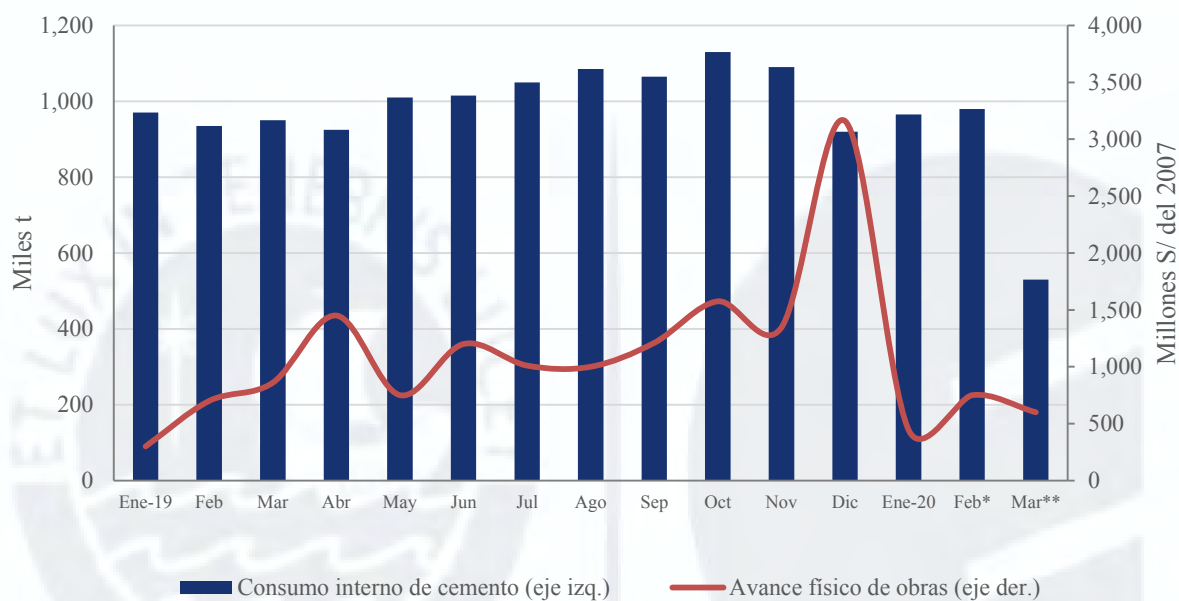


Figura 9. Despacho de cemento y avance de obras (Enero 2019 - Marzo 2020). Tomado de *Impacto del COVID-19 en la Economía Peruana* (Informe IPE 2a ed.), por el Instituto Peruano de Economía, 2020a, p. 15. Lima, Perú: Autor.

Ante lo acentuada de la crisis, el Estado peruano llevó a cabo el plan Reactiva Perú (Melgarejo, 2020), el cual tiene como finalidad ir recuperando progresivamente los diversos sectores económicos, ubicando al rubro construcción dentro de la segunda fase, dado su nivel de importancia, tal como se muestra en la Figura 10. Mientras se lleva a cabo el plan Reactiva Perú y en aras de contribuir con la economía familiar y generar mayor consumo, el estado peruano determinó la entrega de beneficios sociales, entre los que resaltan los bonos universales que según el Decreto de Urgencia N° 052-2020, el Estado otorgará S/760.00 a hogares en condición de pobreza, que beneficiará a 6.8 millones de hogares, logrando así brindar un subsidio social e impulsar el consumo interno.



Figura 10. Fases para el reinicio de actividades. Tomado de “Mayo Puede Arrancar con Reinicio de 22 Actividades Económicas, Según Fase 1,” por V. Melgarejo, 2020, *Gestión*, p. 4.

En conclusión, los patrones de consumo de la sociedad respecto al sector inmobiliario venían sufriendo cambios previos a la crisis sanitaria COVID-19, durante la crisis se genera una reducción de los ingresos en los distintos agentes económicos, viéndose afectadas las empresas y las familias; reduciendo así las perspectivas de crecimiento. El Estado a través de bonos e incentivos, promueve el consumo diario de las familias, buscando mitigar la caída de los distintos sectores económicos, y a través de beneficios sociales como los bonos y créditos Mi Vivienda permitirán una rápida recuperación del sector inmobiliario, brindando beneficios y logrando así dinamizar la oferta y reducir el impacto social de la crisis sanitaria en el segmento.

Tecnológico (T). Según Guevara (2019), el uso de internet en el Perú durante el 2019, alcanzó una penetración del 73%, siendo la herramienta más relevante para acceder a este medio, los teléfonos inteligentes, puesto que ya hace muchos años el número de celulares sobrepasó al número de la población. Se debe resaltar que según Nakagawa (2020), el 97% de la demanda de internet se realiza a través de redes móviles; sin embargo, la cobertura es aún limitada ya que solo el 44% de los centros poblados nacionales cuenta con esta. Por lo expuesto, es imperante que las empresas cuenten con una página web y promocionen sus productos y servicios a través de medios digitales adaptándose a las tendencias que día a día aparecen. En ese sentido, E-Holding al considerarse como una empresa de tecnología, no es ajena a las tendencias y movimientos del mercado, por ello y en aras de posicionarse en el mundo digital y generar una atmósfera acorde a ello es que plantea introducir a Tokko Bróker como elemento diferenciador adaptándose a los nuevos retos y necesidades del segmento de brókeres y facilitando la gestión en el proceso comercial. La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2018) mostró que aproximadamente el 45% del uso de compras de productos y/o servicios a través de las redes, lo realiza el nivel socioeconómico (NSE) AB de la población, como se muestra en la Tabla 3. H. G. De Ponti

(comunicación personal, 28 de febrero, 2020) indicó que el 14% de los ingresos de E-Holding se realizan por el canal de comercio electrónico, encontrando aún una importante oportunidad de crecimiento.

Tabla 3

Perfil de personas de seis años a más según NSE, ámbito Perú, 2018 (uso de internet para respuesta múltiple)

| Descripción | Total | NSE | | | | |
|---|-------|------|------|------|------|------|
| | | A | B | C | D | E |
| Actividades de entretenimiento | 79.5 | 89.2 | 85.4 | 82.4 | 74.4 | 68.7 |
| Comprar productos y/o servicios | 6.6 | 30.4 | 14.5 | 5.1 | 2.1 | 1.1 |
| Comunicarse (correo electrónico, chat, etc.) | 88.2 | 93.3 | 91.7 | 89.0 | 86.7 | 81.9 |
| Educación formal y actividades de capacitación | 7.2 | 17.5 | 11.2 | 7.3 | 4.9 | 2.4 |
| Obtener información | 87.7 | 91.3 | 91.7 | 88.1 | 85.6 | 83.3 |
| Operaciones de banca electrónica | 7.5 | 34.0 | 15.9 | 6.5 | 2.4 | 0.8 |
| Transacciones (interactuar) con organizaciones estatales/autoridades públicas | 9.0 | 27.3 | 16.2 | 8.9 | 4.5 | 1.7 |
| Vender productos y/o servicios | 2.8 | 8.0 | 5.2 | 2.5 | 1.4 | 1.2 |

Nota. Tomado de *Niveles Socioeconómicos 2018*, por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2018, p. 71. Lima, Perú: Autor.

Huerto (2015) indicó que el aumento del uso de internet y el incremento de las interacciones que se dan a través de la oferta y la demanda han generado un efecto social y cultural que ha permitido el desarrollo de herramientas para viabilizar los procesos de compra o alquiler de inmuebles en tiempo real. Se han creado diversos canales para promocionar la oferta y conectar con la demanda, siendo la difusión de portales digitales para promover la interacción, cada vez mayor. J. E. González-Prada (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) y H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) enfatizaron que el crecimiento de la publicidad en portales digitales se dio de manera exponencial en los últimos años y que solo en el 2019 el 98% de búsquedas de inmuebles se realizaron a través de estos, corroborando así lo expuesto por Huerto (2015). BBVA (2020) indicó que no cabe duda que la tecnología cobró un rol crucial durante la época de cuarentena en adelante, por ello los

expertos en estos temas contribuyeron a mejorar la experiencia del uso de estas herramientas y también se incrementó el uso de mecanismos tales como video llamadas, las cuales dentro de su funcionalidad permiten organizar reuniones virtuales, lo cual facilita la coordinación en los procesos de venta. De acuerdo con Nakagawa (2020), el tráfico de internet desde la crisis sanitaria COVID-19 aumentó en 40% fijo y un 12% móvil. Se espera que estos cambios, puedan ser capitalizados por E-Holding y lograr así, revertir el ratio de venta, ya que según H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), el 86% se realiza a través de la fuerza de ventas de manera presencial y que los cambios tecnológicos debido a la pandemia producto del COVID-19, permitan dinamizar y marcar un punto de quiebre en esa tendencia.

Montezuma (2020) señaló que el Gobierno debe considerar la interacción tecnológica como la nueva *normalidad*, en ese sentido, se impulsan tres aspectos en un plan llamado Reactivación Digital, entre los que se encuentran: (a) Comercio electrónico, como actividad esencial, con el objetivo de promover el comercio electrónico para reducir la probabilidad de contagio, además de migrar a la tecnología 5G y se impulse el internet a nivel nacional; (b) incentivos tributarios reales, con el objetivo de motivar a las organizaciones a migrar a tecnologías que permitan estar mejor conectados y fomentar la transformación digital y (c) firmas electrónicas, buscando como aliado al sistema de administración público donde no solo se considere a la firma escaneada como una alternativa, sino que pueden presentarse opciones como sistemas de claves de doble verificación, firmas de reconocimiento facial, entre otros, y con ello crear nuevos mecanismos legales para fomentar notaría digitales. Este plan estructural fomentado por el Gobierno, puede generar una importante oportunidad para el modelo de negocio de E-Holding ya que si bien cuentan con un canal de comercio electrónico establecido, los incentivos tributarios, así como las firmas electrónicas brindarán un nuevo marco legal y nuevos procesos en la compra-venta en el sector inmobiliario y es

importante que como líder del sector y alineado a su visión, se encuentre siempre a la vanguardia y capitalice estas oportunidades convirtiéndolas en ventajas competitivas afianzando su posición y generando mayores barreras de entrada. Tal y como lo señaló Boris Monsalve, director de Estrategia de la Corporación Kruger (como se citó en Ríos, 2020), las empresas buscarán mantenerse activas durante este periodo, para ello deberán identificar las necesidades de tecnología y mantenerse activas con su oferta y la capacidad que tendrían que tener para operar a través de medios digitales; y en este contexto, las que estén mejor preparadas tendrán una ventaja frente al mercado. El fomento e incremento del uso de tecnologías digitales permitirá un rápido despliegue para usuarios finales, ya que mejorará la calidad y facilitará el trabajo remoto. Sin embargo, esto traerá también saturación de redes y riesgo potencial de pérdida de servicios, por ello el Gobierno ha decretado el Decreto Legislativo N° 1477 (2020), para facilitar infraestructura de telecomunicaciones y contrarrestar los riesgos del aumento de la demanda.

Se puede concluir que el avance tecnológico y la penetración de internet en todos los niveles de la sociedad facilitan el proceso de búsqueda de una vivienda y la prospección de posibles clientes, es decir, dinamizan la conexión entre la oferta y la demanda, por ello apoyar a los clientes para adaptarse a estas nuevas tendencias es clave. Es así, que se espera que luego de la crisis sanitaria mundial, las herramientas tecnológicas cobren un rol determinante; ya que, además de agregar un dinamismo importante durante los últimos años, permitirán en el futuro definir nuevas formas y tendencias de hacer negocios; y en el rubro inmobiliario se generarán importantes oportunidades debido al impulso del Gobierno. E-Holding como empresa líder del sector posee una gran oportunidad que deberá capitalizar, marcando la pauta, adaptándose a los nuevos modelos y generando mayores ventajas competitivas.

Ambiental (E). El Banco Mundial (BM, 2016) sostuvo que el sector inmobiliario ha experimentado un crecimiento en los últimos años, buscando desarrollar proyectos sostenibles. Instituciones como el International Finance Corporation (IFC), Green Building Council - Perú (GBC) y el Estado Peruano, han firmado un acuerdo para fomentar una estructura legal con el fin de propiciar una mayor eficiencia en la construcción de los proyectos inmobiliarios, buscando ahorro energético, ahorro en el consumo de agua y la disminución de las emisiones de carbono. Si bien esto es un aspecto positivo para el medioambiente y la sociedad, para los constructores implica retrasos y complicaciones tal como lo señalan Medina y Vera (2012), ya que los procesos para conseguir los permisos ambientales retrasan el inicio de las operaciones e incrementan el costo de la inversión inicial. A su vez, aumentan los costos asociados a los estudios de impacto ambiental y los diversos requisitos que se deben cumplir para cada tipo de proyecto; todo ello, impacta en el factor tiempo y la utilización de recursos por parte de los constructores para el inicio de la ejecución de las actividades.

El Ministerio del Ambiente (MINAM, 2015), en el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP20) en Lima, suscribió un acuerdo entre diversas instituciones del estado para que desde el 2016 se construyan edificios y ciudades verdes; para ello, la norma técnica busca establecer requisitos mínimos para que las considere como sostenibles. Dentro de los principales enfoques están: la reducción del consumo de iluminación, la climatización de ambientes, el uso eficiente del agua, así como el uso de energías renovables. Este tipo de edificaciones permitirá la reducción de las emisiones de CO₂, a la que el país se ha comprometido en este acuerdo. El Estado peruano, a raíz de ello, incorpora y avala el concepto de *edificio verde*, que tienen la capacidad de reducir los costos, en ejecución del 15%, y en funcionamiento de hasta un 40%. Con respecto al consumo de

agua, se puede ahorrar hasta un 40% considerando la planta de tratamiento que es exigida dentro de estos parámetros constructivos; todo ello con la finalidad de proteger el medio ambiente (“Edificios Verdes,” 2017). Por ello, los beneficios que ofrecen los edificios eco-amigables, ayudan de manera importante al sector inmobiliario porque además de los beneficios medioambientales, el Estado promueve el sistema del Bono Verde para la adquisición de estos, brindando tasas de crédito diferenciadas siendo estas las más bajas del mercado peruano, tal como lo indicó Del Río, presidente de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI, 2019), lo que ha permitido que el crecimiento de este segmento se encuentre por encima del mercado. La crisis sanitaria producto del COVID-19 determina cambios en el concepto de las construcciones. En ese sentido, Walsh (2020) consideró imprescindible que las nuevas edificaciones incorporen conceptos de salubridad y cierto grado de inocuidad. Esto será un reto para los constructores ya que será un aspecto importante durante la búsqueda de inmuebles.

Por lo expuesto anteriormente, se puede concluir que si bien las certificaciones, requisitos para viviendas eco-amigables y los nuevos requerimientos post COVID-19 implican una mayor inversión inicial y un periodo de inicio de operaciones más largo, estas brindan un beneficio importante no solo medioambiental sino también de salubridad, que dinamizan el sistema de créditos y generan una demanda importante en el sector, convirtiéndose así en un nicho de importante crecimiento.

2.1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

Como lo expresó Porter (2017), la competencia va más allá de la interacción con los competidores consolidados, debiéndose considerar a todas las fuerzas competidoras como son, (a) El poder de negociación de los clientes, (b) el poder de negociación de los proveedores, (c) la amenaza de los nuevos entrantes, (d) la amenaza de los sustitutos y claro está (e) la rivalidad de los competidores.

Poder de negociación de los clientes (bajo). Como lo indicó Porter (2017), los clientes pueden forzar los precios a la baja y por lo tanto acaparar más valor, pero exigen mayor calidad o más prestaciones, lo cual hace que los costos se incrementen. Los clientes de E-Holding son (a) Las empresas constructoras; (b) los brókeres, es decir, empresas o personas que se dedican a la intermediación en el proceso de compra y venta de los inmuebles y (c) las personas naturales quienes tienen la necesidad de vender sus inmuebles. Entre las principales empresas constructoras clientes de E-Holding se encuentran a Los Portales, Viva G&M, Edifica; siendo más de 300 inmobiliarias los clientes regulares, tal como se muestra en sus portales web Urbania y AdondeVivir (Urbania, 2020a; Adondevivir, 2020a). Asimismo, entre los brókeres y empresas inmobiliarias más relevantes para la organización se encuentran: Remax, MAK, Coldwell Banker; y un gran número de corredores independientes. Según R. Mazzini (comunicación personal, 12 de febrero, 2020), director de marca de Tokko Bróker Perú, la base del segmento de brókeres está compuesta por agentes individuales y empresas inmobiliarias, que suman más de 2,400 clientes. Los clientes de E-Holding tienen la siguiente distribución, 55% de empresas constructoras, 35% de brókeres, y 10% de personas naturales. Según J. E. González-Prada (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), la oferta cambió drásticamente, los anunciantes invertían el 98% en medios tradicionales como clasificados y ferias; y tan solo 2% en medios digitales. Sin embargo, hoy en día se ha invertido el sistema de inversión y se estima que los medios digitales signifiquen más del 80%. Cabe resaltar que, en el segmento específico de constructoras e inmobiliarias, la inversión en medios digitales sobrepasa el 95%, captando E-Holding la mayoría de este segmento. Según H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), se proyectaba que, para el cierre del presente año, y producto de la adquisición realizada, la facturación de E-Holding ascendiera aproximadamente a S/35 millones; sin embargo, luego de la crisis sanitaria COVID-19, estima cerrar a un 65% de la

proyectado lo cual representa aproximadamente S/23 millones, logrando así captar en promedio el 90% de la oferta digital a través de sus dos portales Urbania y AdondeVivir. Como resultado del servicio integral de venta de inmuebles por vía digital, que incluye el seguimiento a los potenciales clientes para concretar una venta, que justamente es la propuesta de valor de E-Holding, se considera que el poder de negociación de los clientes sea bajo.

Poder de negociación de los proveedores (alto). Porter (2017) mencionó que los proveedores acaparan más valor al cobrar precios elevados, mermando la calidad de sus productos o servicios, o traspasando los costos a los demás participantes de la industria. Los proveedores de E-Holding son principalmente las empresas que brindan servicios de sistemas informáticos. Navent como grupo, realizó una serie de adquisiciones e integraciones verticales hacia atrás logrando así proveer sus propios servicios y requerimientos a las distintas unidades de negocio que poseen en Latinoamérica. R. Mazzini (comunicación personal, 12 de febrero, 2020) comentó que el principal proveedor externo es Amazon, quien brinda el servicio de *hosting* y almacenamiento de datos. Navent es quien negocia desde Argentina los proveedores para toda Latinoamérica. Dado el volumen de negociación y las integraciones verticales realizadas, se considera que el nivel de negociación con proveedores es alto.

Amenaza de los nuevos entrantes (alto). El desarrollo tecnológico de la venta de inmuebles por vía digital ha revolucionado el mercado de este sector, y dadas las grandes posibilidades que esta plataforma ofrece, existe el riesgo potencial de entrada de nuevos anunciantes que integren el sistema de seguimiento a clientes, o incluso que los portales digitales actuales consideren la adquisición de sistemas mejorados de seguimiento para la concreción de una venta. Portales como House on Line (HOL) o Wasi, ya ofrecen este servicio a los actuales anunciantes; sin embargo, estas plataformas no ofrecen todos los

atributos con los que cuenta la herramienta que utiliza E-Holding para su sistema integrado. Asimismo, siempre se van generando nuevas ideas y propuestas que pueden potencialmente superar los servicios de E-Holding, por los constantes cambios que tiene la plataforma digital; por ejemplo, In Monkey herramienta CRM de Properati, el cual realizó su lanzamiento en marzo de 2020. Por otra parte, se puede afirmar que no existen barreras de entrada para nuevos competidores, pues la era digital ofrece un canal abierto de comunicación que difícilmente es restringido, así como tampoco existe una regulación clara respecto a esta forma de ofertar inmuebles. Por todo lo mencionado anteriormente, se puede considerar que la amenaza de nuevos entrantes es alta.

Rivalidad de los competidores (medio). Los competidores de E-Holding son principalmente los anunciantes digitales gratuitos, los anunciantes digitales pagos, la combinación de ambos; y los sistemas de seguimiento de conexión entre la oferta y la demanda del rubro inmobiliario. Uno de los principales anunciantes digitales gratuitos es Doomos, que es uno de los portales inmobiliarios de internet más antiguos del Perú; sin embargo, se considera que tiene interfaz poco atractiva. Entre los principales anunciantes pagos está Lamundi, que es otro portal digital fácil de usar (Roommates, 2018). Por otro lado, entre los anunciantes mixtos, es decir con posibilidades de costo cero y con pago, se encuentran: OLX, portal digital que ofrece todo tipo de artículos, incluyendo bienes inmuebles; que es gratuito solo el primer mes y luego es pago; Lamudi y Tuvivienda.pe, desarrollados como una alternativa para incrementar la oferta en el rubro inmobiliario. Estos competidores representan aproximadamente el 10% de la participación de mercado en el rubro (J. E. González-Prada, comunicación personal, 28 de febrero, 2020).

Respecto a los competidores en el rubro de los sistemas de seguimiento de conexión entre la oferta y la demanda, están House On Line (HOL) y Wasi; sin embargo, estas plataformas no cuentan con las características que ofrece E-Holding con su sistema de CRM que utiliza la unidad de negocio Tokko Bróker, que además de las prestaciones regulares de

un CRM, posee un valor diferenciador importante que permite a los usuarios generar sus propias páginas web sin costo y publicar de manera inmediata en los portales más importantes del mercado: Urbania y AdondeVivir, gracias a las herramientas avanzadas de conectividad que posee. Por lo tanto, se considera que E-Holding tiene una oferta de valor que ofrece un diferenciador relevante para el público objetivo, al integrar ambos aspectos para el anuncio, seguimiento y venta de inmuebles; por lo que se estima que la rivalidad de los competidores es media.

Amenaza de los sustitutos (bajo). Como sustitutos de la publicidad digital de inmuebles, pueden considerarse a la publicidad escrita como periódicos, revistas, volantes, entre otros; asimismo, están los anuncios en la vía pública, televisión y ferias inmobiliarias. Este tipo de anuncios pueden ser aún muy buscados por la masa de la población que aún no está familiarizada con la búsqueda de inmuebles vía internet, principalmente en las regiones del país. APEIM (2018) estimó que la población que utiliza internet es de 13.5 millones de habitantes, con posibilidad de conexión en todos los niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana.

Por otro lado, al pertenecer al segmento digital y tecnológico existe un alto riesgo de ingreso de nuevos participantes o la generación de plataformas o productos sustitutos; ya que teóricamente las barreras son bajas al crear un nuevo proyecto o un start-up. Sin embargo, según comentó J. E. González-Prada (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), no le preocupa los nuevos competidores o eventuales productos sustitutos, ya que Navent se ha preocupado de crear una plataforma completa a través de sus distintas unidades de negocio que busca manejar y controlar toda la información disponible, que es algo que un nuevo competidor o start-up no podrá obtener en sus inicios. Tomando en cuenta los datos mencionados anteriormente, se considera que la amenaza de los sustitutos es baja. En ese sentido, el resumen del análisis de las fuerzas competidoras se muestran en la Figura 11.

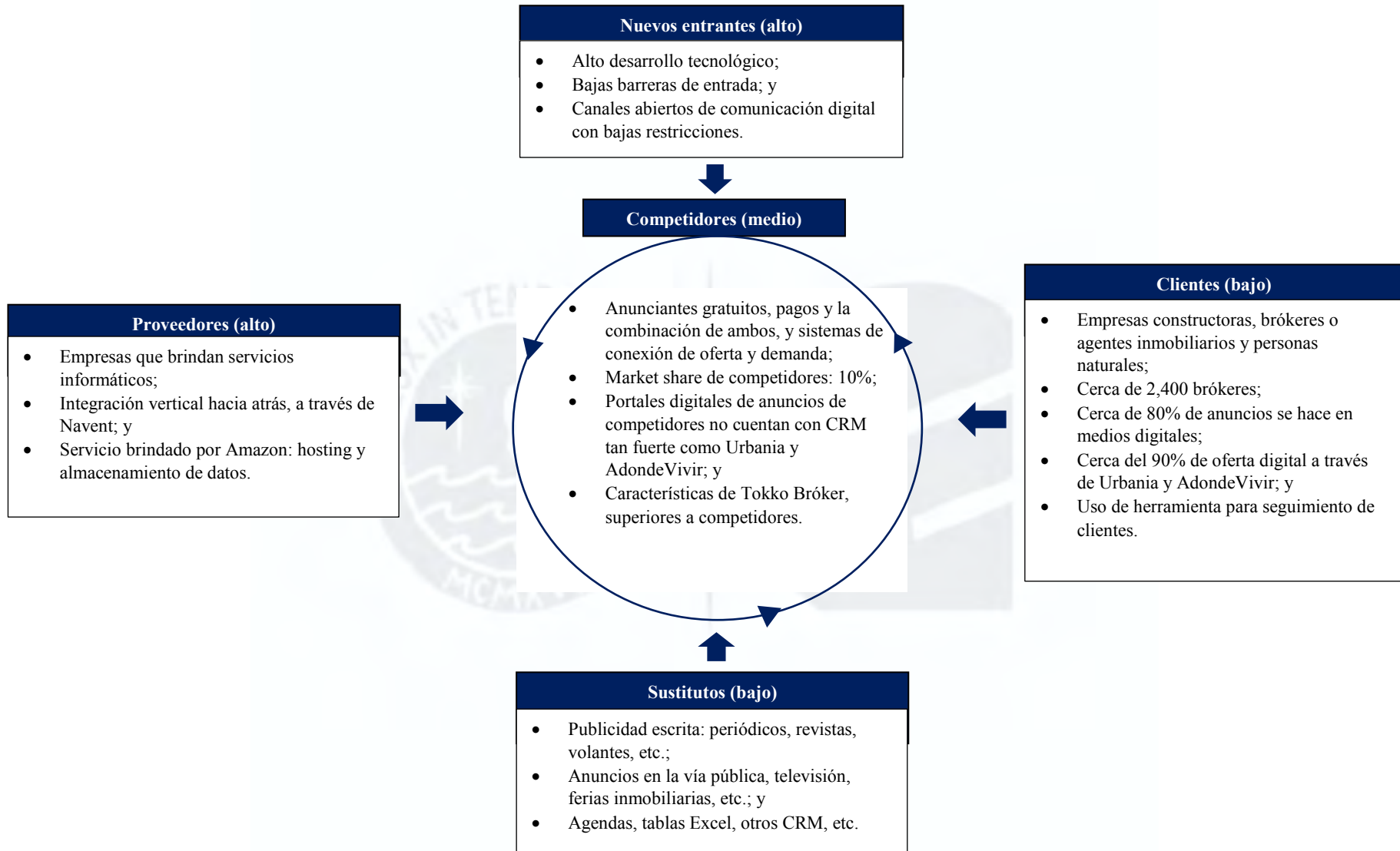


Figura 11. Las Cinco Fuerzas de Porter. Adaptado de *Ser Competitivo* (2a ed.), por M. E. Porter, 2017, pp. 32. Bogotá, Colombia: Paidós.

2.1.3 Oportunidades y amenazas

Oportunidades. Se han detectado como principales oportunidades para E-Holding las siguientes:

- Segmento de brókeres poco explorado en el mercado inmobiliario peruano;
- Demanda vigente por adquirir una vivienda;
- Plan económico Reactiva Perú que impulsa la economía del sector inmobiliario peruano;
- Créditos hipotecarios accesibles en el mercado peruano;
- Aceptación del comercio electrónico en el mercado peruano;
- Crecimiento del uso del canal virtual para la compra y venta inmuebles;
- Tendencia a la digitalización de los procesos en instituciones públicas y privadas que participan en el sector inmobiliario; e
- Inversión por parte del gobierno peruano en tecnología 5G que dinamizará las transacciones.

Amenazas. Se han identificado como principales amenazas para E-Holding las siguientes:

- Falta de conocimiento del mercado inmobiliario peruano debido al alto grado de informalidad por parte de los brókeres esporádicos;
- Amenaza de nuevos entrantes que compromete la actual participación de E-Holding en el mercado;
- Proyección a la baja del PBI nacional, lo que origina menor inversión en el sector inmobiliario;
- Alto grado de incertidumbre por potenciales rebrotes de la pandemia, que podría originar un decrecimiento en el sector inmobiliario; e
- Inestabilidad política en el país que estanca la inversión en el sector.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). La matriz de evaluación de factores externos se realizó a través del análisis PESTE, considerando el potencial impacto de los aspectos político (P), económico (E), social (S), tecnológico (T) y ambiental (E); para E-Holding, a partir de las cuales se han establecido las oportunidades y amenazas a los que está expuesta la organización con sus diversos niveles de priorización. El detalle se muestra en la Tabla 4.

Del análisis realizado se puede inferir que una de las principales oportunidades que tiene E-Holding, es el segmento de brókeres poco explorado en el mercado peruano, con una ponderación de 0.32 que equivale al 22.4% del total de puntuación en las oportunidades, con lo cual tiene un valor significativo para el análisis. Asimismo, los efectos que ha tenido la pandemia sobre la forma de acceder a la oferta por parte de los demandantes, se ha incrementado en la forma virtual, dada la nueva coyuntura; con lo cual E-Holding ve esta nueva realidad como una oportunidad para incrementar su oferta; la cual obtuvo una ponderación de 0.18, equivalente al 12.6%. En ambos casos la organización considera estos dos oportunidades como parámetros para apalancar su estrategia de negocio. Por otro lado, la amenaza principal está asociada a la falta de conocimiento del mercado inmobiliario peruano debido al alto grado de informalidad por parte de los brókeres esporádicos con una ponderación de 0.48, equivalente al 42.9% de las amenazas detectadas; el presente factor repercute en las estrategias y tácticas a adoptar por parte de la organización respecto al segmento de brókeres.

Con el análisis realizado de las ocho oportunidades y cinco amenazas detectadas en conjunto con la organización, se obtuvo un valor de 2.55 en la ponderación, se concluye que, si bien la oportunidad detectada es el segmento de brókeres poco explorado, lo cual puede generar una potencial oportunidad de negocio; es necesario realizar una investigación profunda del segmento ya que existe un alto grado de informalidad.

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para E-Holding

| Factor determinante de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|---|------|-------|-------------|
| Total | 1.00 | | 2.55 |
| Oportunidades | | | |
| Subtotal | 0.56 | | 1.43 |
| O1. Crecimiento del uso del canal virtual para la compra y venta inmuebles | 0.09 | 2 | 0.18 |
| O2. Segmento de brókeres poco explorado en el mercado inmobiliario peruano | 0.08 | 4 | 0.32 |
| O3. Demanda vigente por adquirir una vivienda | 0.07 | 4 | 0.28 |
| O4. Plan económico Reactiva Perú que impulsa la economía del sector inmobiliario peruano | 0.07 | 3 | 0.21 |
| O5. Aceptación del comercio electrónico en el mercado peruano | 0.07 | 2 | 0.14 |
| O6. Tendencia a la digitalización de los procesos en instituciones públicas y privadas que participan en el sector inmobiliario | 0.07 | 2 | 0.14 |
| O7. Inversión por parte del gobierno peruano en tecnología 5G que dinamizará las transacciones | 0.06 | 1 | 0.06 |
| O8. Créditos hipotecarios accesibles en el mercado peruano | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Amenazas | | | |
| Subtotal | 0.44 | | 1.12 |
| A1. Falta de conocimiento del mercado inmobiliario peruano debido al alto grado de informalidad por parte de los brókeres esporádicos | 0.12 | 4 | 0.48 |
| A2. Amenaza de nuevos entrantes que compromete la actual participación de E-Holding en el mercado | 0.08 | 3 | 0.24 |
| A3. Proyección a la baja del PBI nacional, lo que origina menor inversión en el sector inmobiliario | 0.08 | 2 | 0.16 |
| A4. Alto grado de incertidumbre por potenciales rebrotes de la pandemia, que podría originar un decrecimiento en el sector inmobiliario | 0.08 | 2 | 0.16 |
| A5. Inestabilidad política en el país que estanca la inversión en el sector | 0.08 | 1 | 0.08 |

Nota. Calificación: 1, la respuesta es pobre; 2, la respuesta es promedio; 3, la respuesta está por encima del promedio y 4, la respuesta es superior. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 185. Lima, Perú: Pearson.

2.2 Análisis Interno

Luego de realizar entrevistas a las diferentes gerencias y jefaturas de cada área y de las visitas a las instalaciones de E-Holding, se obtuvo como resultado la identificación de las fortalezas y debilidades que tiene la organización.

2.2.1 Administración

Hernán De Ponti, argentino de nacimiento y gerente general de Navent Perú, posee una experiencia previa como gerente en Navent Argentina y fue expatriado para dirigir las operaciones en Perú, luego pasó a gestionar también los negocios en Ecuador y Panamá. H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) afirmó que está alineado a la cultura propia de una empresa tecnológica, con el “alma de una start-up,” donde los colaboradores sean multifuncionales, una organización dinámica, horizontal, con una cultura de puerta abierta y feliz. De Ponti lidera en Perú con el apoyo de Joseph Zumaeta, líder comercial de Jobs (ver Figura 12), unidad conformada por los portales de búsqueda de empleos: Bumeran y el recientemente adquirido Aptitus. Por otro lado, con el liderazgo de Gisella Postigo y Eduardo González-Prada, en la gerencia comercial de los portales inmobiliarios AdondeVivir y Urbania, respectivamente. H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) señaló que a pesar de que Aptitus y Urbania, que formaban parte del Grupo El Comercio, se caracterizaban por una cultura muy rígida y vertical, no han tenido inconvenientes ni choques culturales durante la integración; por ejemplo, Zumaeta fue líder en Aptitus y no ha tenido inconveniente en adaptarse a la nueva cultura. Finalmente, se encuentra la nueva unidad de negocio Tokko Bróker, liderada por Rodrigo Mazzini, joven líder que formaba parte del equipo de Urbania y desde enero de 2020 se desempeña como director de marca de Tokko Bróker. Si bien, en el organigrama (ver Figura 13), reportaría de manera directa a Eduardo González-Prada, Rodrigo reporta a Hernán De Ponti y al director general de Tokko Bróker en Argentina; con quienes define los objetivos y toma decisiones.

H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) comentó que gran parte del éxito se debe al apoyo de las distintas unidades que desempeñan sus labores de manera transversal para Navent; como por ejemplo, el área de Finanzas, Recursos Humanos, Marketing y Tecnología, quienes le reportan directamente. El área de Recursos Humanos se consolidó en agosto de 2019 con la incorporación de Claudia Arana como líder del equipo,

quien ha cumplido, según De Ponti, una labor fundamental en el proceso de compra, integración y adaptación de los colaboradores de Urbania y Aptitus, a las filas de Navent. Cabe resaltar, que al igual que el área de Recursos Humanos, las demás áreas de soporte tienen a un encargado de las operaciones en Perú que implementan las directrices provenientes de Argentina, tropicalizándolas. La cultura de cambio y la esencia de start-up, le brinda a Navent el dinamismo necesario para adaptarse a la nueva realidad POSCOVID-19 que viene en los próximos años, ya que serán capaces de alcanzar sus objetivos pese a los problemas que presente el mercado, identificando las verdaderas necesidades de sus clientes.

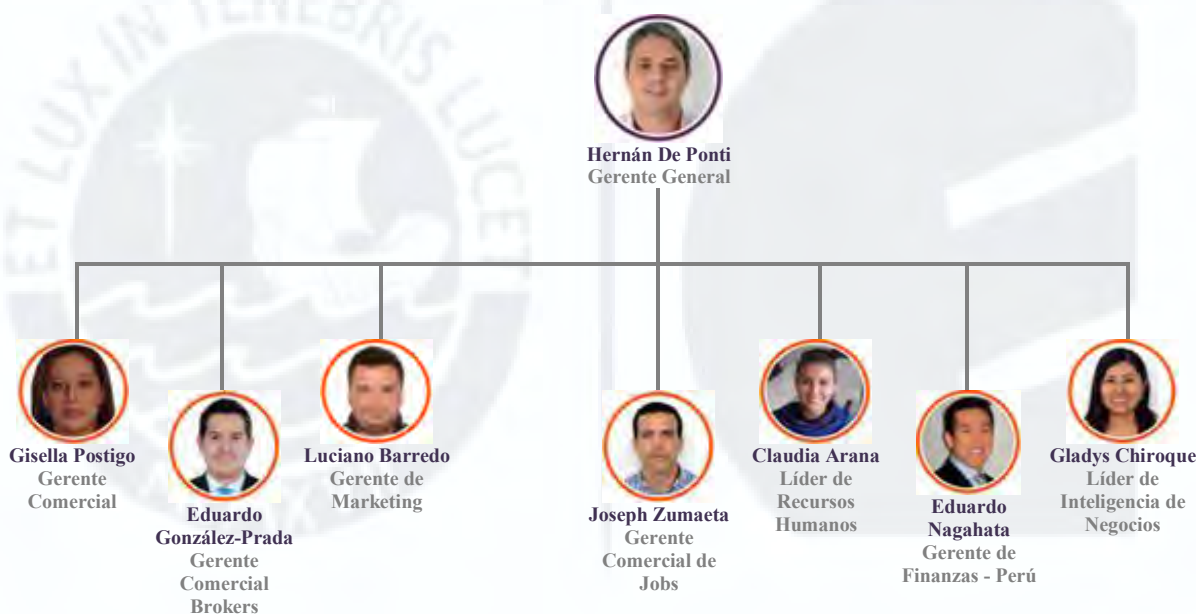


Figura 12. Organigrama de E-Holding 2020.

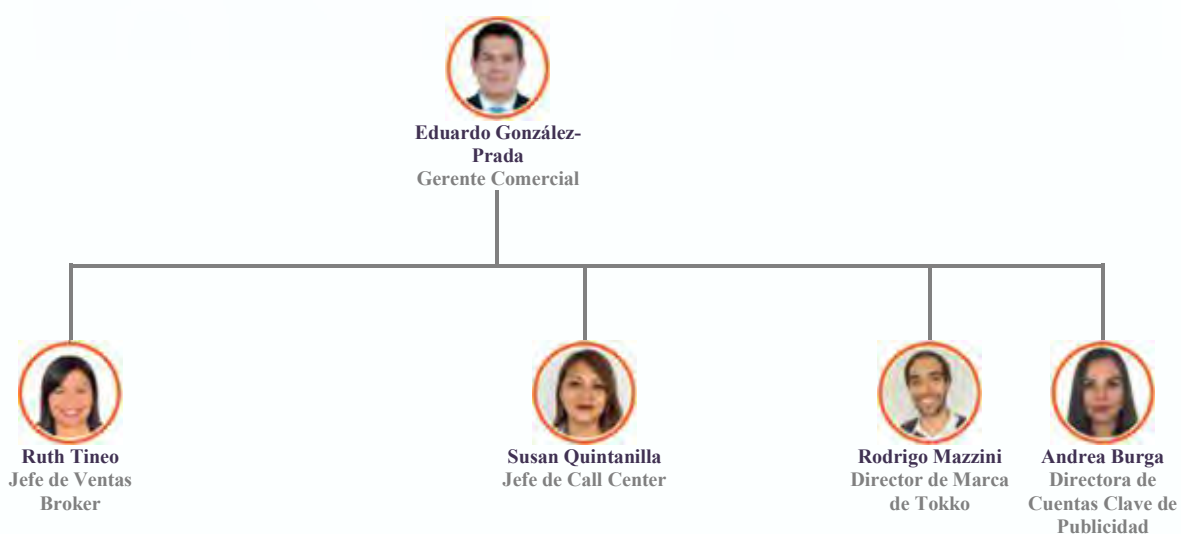


Figura 13. Organigrama de Real State Brokers E-Holding 2020.

2.2.2 Marketing

Según lo indicado por R. Mazzini (comunicación personal, 12 de febrero, 2020), la propuesta de valor que brinda E-Holding se basa en el desarrollo de plataformas digitales que ayuden de manera integral la gestión de conexión entre la oferta y la demanda del sector inmobiliario en el país; para ello, cada una de sus unidades de negocio se enfoca en los tres tipos de segmentos definidos: empresas constructoras, agentes inmobiliarios y personas naturales. Cabe resaltar, tal como señaló J. E. González-Prada (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), que la cartera de clientes de E-Holding se compone de la siguiente manera: 55% empresas constructoras, 35% agentes inmobiliarios y 10% por personas naturales. Por otro lado, H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) expuso, de acuerdo a su experiencia en otros países, que espera en los próximos cinco años que el segmento de brókeres sea el protagonista de la cartera con el 70% de participación. Asimismo, añadió que las unidades de AdondeVivir y Urbania cuentan con un 90% del mercado actual y el 98% de búsquedas de inmuebles se realizan a través de sus portales, consolidándose como líderes. Además, Tokko Bróker tiene el objetivo de fidelizar a los clientes de las carteras de Urbania y AdondeVivir, facilitando el monitoreo de las constructoras y agentes inmobiliarios, a través de su sistema CRM que encapsula no solo la recopilación de datos, sino el uso de diferentes recursos que ayuden a los agentes inmobiliarios a publicar los inmuebles que ofrecen en diversas plataformas de comunicación, y gestionar de manera eficiente la demanda.

De acuerdo con lo comentado por H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), los ingresos actuales de E-Holding están 100% conformados por AdondeVivir y Urbania, mientras que Tokko Bróker lo que busca es ingresar al mercado para afianzar los lazos con los agentes inmobiliarios y empresas constructoras, siendo el soporte de intermediación inmobiliaria y así E-Holding pueda ofrecer un servicio 360°, de acuerdo a sus objetivos. Sin embargo, se espera que a partir del 2021 Tokko Bróker comience a contribuir

en la facturación de E-Holding. Por ello, los principales recursos están destinados a los dos portales que generan una enorme rentabilidad; mientras que Tokko Bróker con un presupuesto muy reducido debe alcanzar los objetivos de la organización. Para los portales de AdondeVivir y Urbania, ambas marcas muy bien posicionadas en el mercado local, se generan acciones de mantenimiento como ferias para el público en general y anuncios en: televisión, prensa, pero sobretodo en canales digitales como Facebook, Instagram y Google. En cuanto a Tokko Bróker, al ser una unidad recientemente introducida en octubre de 2019, el plan está en desarrollo; sin embargo, se vienen generando capacitaciones a los diferentes grupos de interés para dar a conocer el programa, ya sea en sus instalaciones como en la de los potenciales clientes, y durante la pandemia de manera digital. La principal estrategia de Tokko Bróker para el año actual es ofrecer el producto a costo cero durante este periodo y así permitir que el mercado experimente la herramienta y genere resultados, para que en los años venideros les sea necesaria y puedan adquirirla con un pago previo.

Como ya se ha mencionado, E-Holding pertenece a Navent y muchas de sus áreas tienen sus operaciones en la sede central en Argentina, una de ellas es el área de Marketing, que tiene en Perú a Luciano Barredo como gerente de esta área. Toda la estrategia y creatividad proviene de la matriz, por lo que Perú se encarga de tropicalizar dichas piezas y estrategias para luego proceder con la difusión. E-Holding tiene como objetivo a mediano plazo brindar un servicio 360°, para ello cuenta con la fortaleza de sus marcas, Urbania y AdondeVivir como principal activo. Sin embargo, espera que Tokko Bróker sea el ancla para afianzar la cercanía en los principales segmentos, pero la limitada asignación de recursos complica lograr el objetivo planteado.

2.2.3 Operaciones

Respecto a las operaciones de E-holding, empresa de tecnología como denominó H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), existen dos actividades clave del

negocio: (a) Comercial y (b) tecnologías de la información (TI). Por un lado, el área Comercial es primordial ya que es la encargada de captar los clientes e ingresos esperados, cuyos procesos de planificación y control de la operación se realizan desde la sede de Perú realizando funciones estratégicas, tácticas y operativas, buscando así el objetivo de consolidar a E-Holding como líder del segmento brindando una solución 360° para sus clientes. Por otro lado, el área de TI es fundamental dada la naturaleza del modelo de negocio, porque se ofertan soluciones digitales; sin embargo, las directrices, estrategias y ejecución se realizan desde Argentina, según H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), este esquema es una ventaja ya que están a la vanguardia en los desarrollos tecnológicos gracias al equipo experto en Argentina; pero confesó que al momento de implementar algunas acciones la operación puede ser complicada.

Estas actividades clave de la organización son soportadas por la ejecución local de las áreas de Marketing, Finanzas y Administración, TI y Recursos Humanos; cuyas directrices provienen también de Argentina. Respecto al área Comercial, esta cuenta con un equipo conformado por 36 colaboradores entre ejecutivos presenciales, ejecutivos telefónicos y un equipo de capacitadores y de *back office*; como se muestra en la Tabla 5, quienes realizan toda la ejecución del proceso comercial.

Tabla 5

Distribución de colaboradores del área comercial de E-Holding

| Colaborador | N |
|-----------------------------|----|
| Ejecutivo presencial | 19 |
| Ejecutivo telefónico | 8 |
| Capacitadores y back office | 9 |

Este proceso comercial está segmentado, por un lado, por el canal de comercio electrónico, donde el cliente al llegar al portal digital: elige el tipo de anuncio, realiza el pago y oferta las propiedades a través de esta plataforma. Los clientes que compran a través de

este mecanismo son el segmento de personas naturales y parcialmente los brókeres; este canal se encuentra soportado además por un equipo de ejecutivos telefónicos y capacitadores para realizar los seguimientos y buscar la recompra; el canal de comercio electrónico representa el 14% del ingreso total de la compañía. Además, se encuentra el segmento de constructoras, inmobiliarias y brókeres; que si bien el proceso de la transacción es virtual, la relación comercial se realiza a través de ejecutivos comerciales, bajo el concepto de una venta directa y presencial, donde el ejecutivo se encuentra muy cerca al cliente brindando un servicio diferenciador, tal y como enfatizó R. Mazzini (comunicación personal, 12 de febrero, 2020), es una estrategia clave en este modelo de negocio. Este tipo de canal significa el 86% del total de ingresos para E-Holding.

Respecto a las actividades de apoyo tales como las que ofrecen las áreas de Marketing, Administración y Finanzas, Recursos Humanos y TI, se desempeñan con mucho foco en la satisfacción del área comercial, brindando el soporte necesario para el logro de los objetivos (ver Figura 14). Es así, como C. K. Arana (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) precisó que todas las acciones que realiza con su equipo tienen como objetivo principal buscar el desarrollo del capital humano y buscar metodologías que permitan motivar y comprometer no solo al equipo comercial en la obtención de los objetivos organizacionales, sino a toda la compañía. Finalmente, el área de Administración y Finanzas es un ejecutor de las directrices de la matriz, administrando los recursos monetarios de la empresa, pero no posee mayor poder para la toma de decisiones tácticas y menos a nivel estratégico. De igual manera, el área de Marketing que como se indicó anteriormente, tropicaliza e implementa las campañas provenientes de la matriz.

E-Holding no presenta ratios ni indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) establecidos en los distintos procesos tanto claves como los de apoyo. A excepción, del proceso comercial donde se encuentran objetivos claros como un EBITDA de

35% para el año 2020 y metas por equipos, lo cuál ha sido identificado como una oportunidad de mejora para E-Holding.

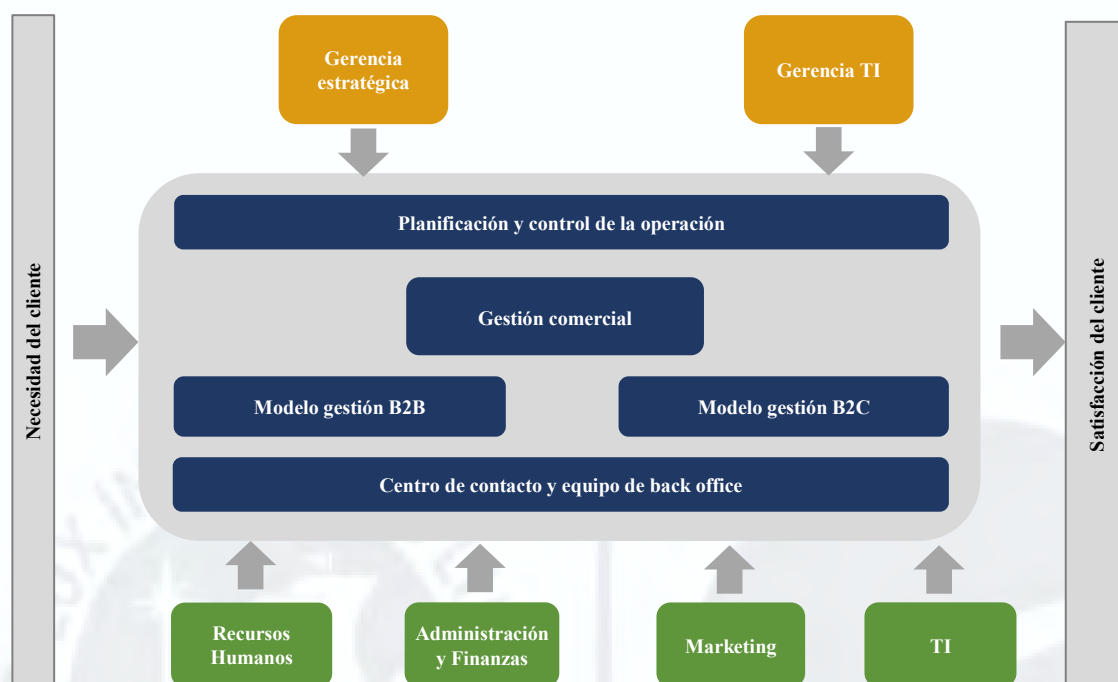


Figura 14. Matriz de procesos clave de E-Holding.

2.2.4 Financiero

Eduardo Nahagata es el gerente de Administración y Finanzas de Navent Perú, quien, junto con su equipo velan por las funciones operativas, administrativas y financieras; encargándose de realizar las funciones de manera transversal a las distintas unidades de negocio, como bien comentó C. K. Arana (comunicación personal, 28 de febrero, 2020). El EBITDA o margen operativo para E-Holding durante el año 2019 fue positivo, y ascendió a 35%; lo cual es importante ya que muestra la generación de valor de las actividades propias del giro del negocio. Para el año 2025 se espera que el EBITDA se triplique en cuanto a monto, alcanzando alrededor de los S/15 millones, ya que se verán reflejados los resultados de las inversiones realizadas, según comentó J. E. González-Prada (comunicación personal, 28 de febrero, 2020).

Nahagata (2020) comentó que, junto con su equipo se encarga de llevar la contabilidad de E-Holding, así como negociar con los proveedores, liderar la negociación de

las tasas de interés e instrumentos financieros a corto plazo y gestionar algunos lineamientos tácticos; como los días de cobro, que se encuentra actualmente con un ratio de 85 días; y los días de pago a proveedores, que se encuentran en promedio con 60 días promedio de pago. Comentó que la partida depreciación y amortización creció aproximadamente 400% en el 2019 versus 2018. También indicó que el margen bruto promedio de los últimos años fue de 98% y el margen operativo pasó de 23% en el 2018 a 35% en el 2019. Este aumento se dio gracias a la reducción de personal por las sinergias realizadas, lo cual implicó una reducción en el gasto de personal de casi S/1.5 millones. La partida de gasto más importante dentro del estado de resultados es la de publicidad alcanzando durante el 2019, un monto de S/4.4 millones, sufriendo una caída de 10% versus el 2018. H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) señaló que las directrices y decisiones respecto a la estrategia financiera y de largo plazo llegan desde la matriz en Argentina, donde tanto De Ponti como Nahagata, son considerados para el proceso de análisis y adaptación de los proyectos. Se debe resaltar, que todo lo anterior se visualiza en sus estados de situación financiera (ver Apéndice F).

H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) indicó que la compra de Urbania fue por una suma aproximada de S/50 millones, la cual se financió al 100% por terceros, mediante una deuda a largo plazo y no mediante capital propio, y de esta manera, lograron adquirir fondos a menor costo y reducir el riesgo. Lo mencionado por De Ponti explica el aumento en libros de los activos no corrientes en S/48 millones, siendo la partida activos intangibles, la de mayor aumento, alcanzando casi S/39 millones el 2019 versus los S/0.25 millones del 2018. Esta inversión significaría, duplicar el nivel de ventas de E-Holding y alcanzar una facturación de casi S/28 millones en los primeros dos años luego de la adquisición. H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) comentó también que esta fue una de las inversiones más importantes de Navent en Latinoamérica y busca además, reforzar su sólida posición.

E-Holding presenta un manejo responsable de sus recursos financieros a corto y largo plazo; se identifica una oportunidad de mejora en el ratio de pago a proveedores, ya que cobra a sus clientes a 85 días y paga a sus proveedores a 60 días, lo cual genera un descalce financiero que podría generar un posible problema de liquidez. Por otro lado, el crecimiento de la partida de depreciación y amortización se debe a la compra de Aptitus y Urbania en el año 2019, por lo que no implica mayor inconveniente. En sus Estados de Situación Financiera, se observa cómo la compra del 2019 de estas marcas impacta sus resultados, por ello tenían como meta duplicar las ventas en el 2022. Sin embargo, H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) expresó que el impacto del COVID-19 implicaría una caída de aproximadamente 35% del valor de las ventas del 2020 versus lo proyectado al inicio de este año. Durante abril y junio, los meses más críticos de la compañía a causa de la crisis del COVID-19 y a pesar de la baja en el nivel de ventas, E-Holding mostró un flujo de caja y EBITDA positivo, lo cual es sumamente importante y muestra la sólida posición del negocio.

2.2.5 Recursos Humanos

E-Holding cuenta con un equipo de 62 colaboradores in situ y a tiempo completo, los cuales desempeñan diversas funciones en las diferentes áreas de la compañía. En las visitas realizadas a la empresa se pudo identificar que cuentan con un buen clima laboral, todos son solidarios y que el fin principal para cada colaborador es el de cumplir con la visión de la empresa. La comunicación es totalmente horizontal y todos los empleados tienen fácil acceso a Hernán De Ponti, gerente general, y que este los atiende sin problema, adicionalmente Hernán está constantemente recorriendo los pasillos para ver cómo van las operaciones de E-Holding y en qué puede ayudarlos, gracias a su política de “puertas abiertas”. El área de Recursos Humanos (RR. HH.) como tal, se creó en noviembre de 2019, con la compra de Urbania y Aptitus, tiene como fin generar una cultura start-up: promoviendo el logro de la visión con un espíritu emprendedor, abierto al cambio y centrado en apoyar al colaborador.

Sin embargo, se percibió que existen áreas transversales a Navent y eso provoca se saturan de trabajo, lo que genera un alto nivel de estrés. Por lo que C. K. Arana (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) añadió, que debido a esta rutina se han sumado actividades para promover la motivación de los colaboradores y salud en el trabajo (e.g., sesiones de coaching con clowns, “los jueves saludables”, “los viernes de helado”, etc.).

A pesar de tener poco tiempo de operación, el área de RR. HH. ha generado prácticas positivas y creativas que estimulan a los colaboradores y los guían a la visión de la organización. H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) remarcó la importancia de la labor del equipo de esta área en el proceso de adquisición, lo cual permitió la rápida integración y generación de sinergias con todas las empresas de E-Holding, lo que demostró que la cultura de cambio es un pilar que se vive constantemente.

2.2.6 Sistemas de Información y Tecnología

Con el objetivo de poder centralizar esfuerzos y optimizar la atención a sus clientes, E-Holding considera fundamental contar con una plataforma tecnológica que le permita integrar el servicio que ofrece. Navent, grupo corporativo al cual pertenece E-Holding, estableció que Perú no contaría con un área especializada en tecnologías de la información y soporte, sino que este servicio lo realizarían desde sus instalaciones en Argentina, desde donde brinda el soporte a nivel regional. Esta área es dirigida por una gerencia y cuenta con un equipo especializado que se dedica exclusivamente a brindar estos servicios a las unidades de negocio de la empresa, encargándose de actualizar, programar y asegurar que los servicios brindados estén siempre operativos y la información se encuentre siempre disponible para sus clientes. Es importante resaltar, que la casa matriz en Argentina ha contratado a Amazon el *Software as a Service* (SaaS), y les brinda el hosting para el procesamiento, aseguramiento y soporte de la información (R. Mazzini, comunicación personal, 12 de febrero, 2020).

Amazon es uno de los principales proveedores de hosting para empresas del segmento tecnológico. En ese sentido, la página Amazon Web Services (AWS, 2020) señala que

dentro de las principales características del servicio brindado se encuentran el bajo costo y el soporte para la selección del hosting, tomando en cuenta cada tipo de organización; su alto nivel de compatibilidad con diversas plataformas, centros de distribución de datos a nivel global, e infraestructura tecnológica, permiten el escalamiento desde el primer día para la transmisión de la información y no cuenta con costos iniciales de implementación y tampoco exige contar con el servicio a plazos indeterminados. La oferta de valor que brinda AWS permitió a Navent contratar estos servicios que son la base de su gestión tecnológica, siendo importante señalar que el área de tecnologías de la información se aloja en la plataforma de AWS y es donde se encuentra almacenada su información, generando un ahorro dentro de su estructura de costos en servicios de mantenimiento y soporte. Actualmente, E-Holding cuenta con un manual de ayuda para brindar el servicio de registro y matrícula de nuevos clientes, y el soporte asociado a su plataforma de usuario, no teniendo la posibilidad de poder realizar modificaciones en la programación del servicio prestado. Uno de los pilares más importantes dentro del factor tecnológico de E-Holding, es la velocidad de atención a las consultas que se realizan a través de sus diversas unidades de negocio, donde una venta por consulta tecnológica tiene una mayor probabilidad de éxito si es atendida dentro de las primeras ocho horas (R. Mazzini, comunicación personal, 12 de febrero, 2020). Por ello, la importancia de poder contar con una herramienta que genere una alerta de forma rápida y acompañada de una respuesta que genere el contacto inmediato. Es relevante indicar que las diversas líneas de negocio de E-Holding tienen tiempos de atención, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Tiempo promedio de atención por línea de negocio

| Línea de negocio | Tiempo de atención (horas) |
|------------------|----------------------------|
| Urbania | 8 |
| AdondeVivir | 12 |
| Tokko Bróker | 96 |

Se debe considerar que para la línea de negocio Tokko Bróker, los tiempos de atención son considerablemente altos, respecto a las otras dos unidades de negocio, lo cual representa una oportunidad de mejora. La operación del área de TI en su totalidad proviene de la casa matriz situada en Argentina y se ejecuta en Perú a través del equipo de apoyo. H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), desde su perspectiva estratégica, indicó que esta situación es una ventaja competitiva, puesto que todo el conocimiento e innovación lo posee la casa matriz y tiene a disposición al equipo experto para lograr diferenciarse en el mercado local. Sin embargo, durante la ejecución diaria se evidencian problemas en los tiempos de respuesta que son vitales para la colocación de las ventas, tal como lo indicó R. Mazzini (comunicación personal, 12 de febrero, 2020). Por lo expuesto anteriormente y porque se apalancan en un solo proveedor, identificamos en la gestión de esta área importantes oportunidades de mejora.

2.2.7 Fortalezas y debilidades

Fortalezas. Del diagnóstico efectuado por las entrevistas realizadas a los distintos funcionarios de E-Holding se perciben las siguientes fortalezas:

- Vanguardia tecnológica que permite innovar y destacar en el mercado nacional;
- Alto reconocimiento y recordación de marcas Urbania y AdondeVivir que generan alta demanda, consolidando la posición de liderazgo en el mercado;
- Conocimiento del mercado en otros países de Latinoamérica que permitirá replicar las buenas prácticas en Perú;
- Sinergia entre carteras de clientes que amplía la base de datos;
- Integración de las unidades de negocio que ofrecen las soluciones integrales a los ofertantes;
- Solidez financiera que soporta el negocio y las inversiones en nuevos proyectos; y

- Equipo multidisciplinario y multifuncional que aporta soluciones efectivas a los requerimientos del negocio.

Debilidades. A continuación, se presentan las principales debilidades halladas en la empresa que se basan sobretodo en la dependencia de algunas unidades de soporte de la matriz en Argentina:

- Falta de indicadores de gestión que impiden conocer el desempeño y resultado de las tácticas;
- Limitado análisis del entorno que expone a E-Holding ante las amenazas del mercado;
- Capacidad operativa limitada, que retrasa la respuesta a clientes;
- Dependencia de la matriz para la toma de decisiones, limitando la implementación de las estrategias;
- Falta de incentivos que no permiten alcanzar los objetivos comerciales de la nueva unidad de negocio: Tokko Bróker; y
- Dependencia de un solo proveedor (Amazon SaaS) que expone la información frente a fallas en el sistema.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). La matriz de evaluación de factores internos ha permitido identificar junto con E-Holding, las fortalezas y debilidades de la organización, considerando la importancia de cada una de ellas, las cuales se detallan en la Tabla 7. Es así que la matriz MEFI ha permitido la identificación de las principales fortalezas y debilidades de E-Holding; es así que la principal fortaleza es la vanguardia tecnológica que permite innovar y destacar en el mercado nacional, con una ponderación de 0.48, equivalente al 25.8 %; la cual es considerada por los ejecutivos de E-Holding. Por otro lado, se determinó que la principal debilidad de la empresa es la falta de indicadores de gestión que impiden reconocer el desempeño y resultado de las tácticas, con una ponderación de 0.10, equivalente al 19.2%.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para E-Holding

| | Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|-------------|---|------|-------|-------------|
| Total | | 1.00 | | 2.38 |
| Fortalezas | | | | |
| Subtotal | | 0.53 | | 1.86 |
| | F1. Vanguardia tecnológica que permite innovar y destacar en el mercado nacional | 0.12 | 4 | 0.48 |
| | F2. Alto reconocimiento y recordación de marcas Urbania y AdondeVivir que generan alta demanda, consolidando la posición de liderazgo en el mercado | 0.10 | 3 | 0.30 |
| | F3. Conocimiento del mercado en otros países de Latinoamérica que permitirá replicar las buenas prácticas en Perú | 0.08 | 4 | 0.32 |
| | F4. Sinergia entre carteras de clientes que amplía la base de datos | 0.07 | 4 | 0.28 |
| | F5. Integración de las unidades de negocio que ofrecen las soluciones integrales a los ofertantes | 0.06 | 3 | 0.18 |
| | F6. Solidez financiera que soporta el negocio y las inversiones en nuevos proyectos | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | F7. Equipo multidisciplinario y multifuncional, que aporta soluciones efectivas a los requerimientos del negocio | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Debilidades | | | | |
| Subtotal | | 0.47 | | 0.52 |
| | D1. Falta de indicadores de gestión que impiden conocer el desempeño y resultado de las tácticas | 0.10 | 1 | 0.10 |
| | D2. Limitado análisis del entorno que expone a E-holding ante las amenazas del mercado | 0.09 | 1 | 0.09 |
| | D3. Capacidad operativa limitada, que retrasa la respuesta a clientes | 0.08 | 1 | 0.08 |
| | D4. Dependencia de la matriz para la toma de decisiones, limitando la implementación de las estrategias | 0.08 | 1 | 0.08 |
| | D5. Falta de incentivos que no permiten alcanzar los objetivos comerciales de la nueva unidad de negocio: Tokko Bróker | 0.07 | 1 | 0.07 |
| | D6. Dependencia de un solo proveedor (Amazon SaaS) que expone la información frente a fallas en el sistema | 0.05 | 2 | 0.10 |

Nota. Valor: 1, debilidad mayor; 2, debilidad menor; 3, fortaleza menor y 4, fortaleza mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 121. Lima, Perú: Pearson.

Por lo tanto, se concluye que E-Holding cuenta con la vanguardia tecnológica como un pilar para innovar y destacar en el mercado nacional, que le han permitido su

posicionamiento actual, y a la vez, la falta de indicadores de gestión que impiden conocer el desempeño y el resultado de las tácticas, dificulta el análisis y toma de decisiones en la empresa. Es así, que del análisis realizado se encontraron 13 factores determinantes de éxito, divididos en siete fortalezas y seis debilidades, obteniendo un valor de 2.38 en la ponderación. Luego de extrapolar los valores en la matriz interna y externa (IE), se obtuvo como resultado que la organización debe penetrar en el mercado con el desarrollo de productos.

Después que se han identificado y analizado los factores externos (i.e., amenazas y oportunidades) e internos (i.e., debilidades y fortalezas) que impactan a E-Holding, se realizó el análisis FODA (ver Tabla 8), para visualizar la situación actual de E-Holding y obtener un diagnóstico certero que permita tomar decisiones estratégicas para lograr los objetivos trazados.

2.3 Conclusión

Luego de realizar un análisis completo, se ha podido comprender el modelo de negocio de E-Holding y la importancia de cada una de sus unidades de negocio para la generación de valor en la organización. Si bien, E-Holding mantiene el liderazgo en el sector de intermediación inmobiliaria en Perú, con su modelo de negocio, se han identificado que existen variables que acechan a la compañía y le impiden aprovechar este liderazgo. Por otro lado, se ha reconocido que el área comercial es estratégica para este tipo de negocio y que en algunas unidades no se tiene una estrategia definida, lo que dificulta alcanzar los objetivos previstos por E-Holding. Asimismo, la actual crisis mundial debido a la pandemia de COVID-19, puede constituirse como una gran oportunidad debido al fomento de los canales virtuales para la venta de inmuebles; pero a la vez, puede ser una amenaza debido a la crisis económica que se derivará de ella.

Tabla 8

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para E-Holding

| Análisis interno | |
|---|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| F1. Vanguardia tecnológica que permite innovar y destacar en el mercado nacional | D1. Falta de indicadores de gestión |
| F2. Alto reconocimiento y recordación de marcas Urbania y AdondeVivir | D2. Limitado análisis del entorno que expone a E-Holding ante las amenazas del mercado |
| F3. Conocimiento del mercado en otros países de Latinoamérica | D3. Capacidad operativa limitada, que retrasa la respuesta a clientes |
| F4. Sinergia entre carteras de clientes que amplía la base de datos | D4. Dependencia de la matriz para la toma de decisiones |
| F5. Integración de las unidades de negocio que ofrecen las soluciones integrales a los ofertantes | D5. Falta de incentivos que no permiten alcanzar los objetivos comerciales de la nueva unidad de negocio: Tokko Bróker |
| F6. Solidez financiera que soporta el negocio y las inversiones en nuevos proyectos | D6. Dependencia de un solo proveedor (Amazon SaaS) |
| F7. Equipo multidisciplinario y multifuncional | |
| Análisis externo | |
| Oportunidades | Amenazas |
| O1. Segmento de brókeres poco explorado en el mercado inmobiliario peruano | A1. Falta de conocimiento del mercado inmobiliario peruano |
| O2. Demanda vigente por adquirir una vivienda | A2. Amenaza de nuevos entrantes que compromete la actual participación de E-Holding en el mercado |
| O3. Plan económico Reactiva Perú que impulsa la economía del sector inmobiliario peruano | A3. Proyección a la baja del PBI nacional |
| O4. Créditos hipotecarios accesibles en el mercado peruano | A4. Alto grado de incertidumbre por potenciales rebrotes de la pandemia |
| O5. Aceptación del comercio electrónico en el mercado peruano | A5. Inestabilidad política en el país que estanca la inversión en el sector |
| O6. Crecimiento del uso del canal virtual para la compra y venta inmuebles | |
| O7. Tendencia a la digitalización de los procesos en instituciones públicas y privadas que participan en el sector inmobiliario | |
| O8. Inversión por parte del gobierno peruano en tecnología 5G que dinamizará las transacciones | |

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 270. Lima, Perú: Pearson.

Capítulo III: Problema Clave

En los capítulos anteriores, mediante el análisis interno y externo sobre E-Holding se ha podido reconocer; fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la compañía, así como, el contexto en el que se maneja la organización y el fin de negocio. En el presente capítulo, se detallará la metodología utilizada para identificar el problema clave, el cual será elemento de estudio y desarrollo del presente informe de consultoría. En primer lugar, se procederá a describir la metodología trabajada en colaboración con la plana gerencial de E-Holding para el hallazgo de los principales problemas de la organización, por lo que se desarrollará cada uno de ellos para en seguida presentar los criterios claves de priorización. Cabe resaltar, que se encontraron tres problemas principales, durante el análisis a la empresa, los cuales giran alrededor de: (a) Falta de un plan de acción comercial, (b) equipos de apoyo de manera transversal y (c) operaciones desde la matriz en Argentina.

3.1 Metodología de Trabajo

Con el fin de conocer y establecer los principales problemas de E-Holding se utilizó una metodología de investigación mixta con preponderancia cualitativa longitudinal y multimétodos; mediante entrevistas al gerente general, los gerentes encargados de las áreas principales y de soporte, además de profundizar con encuestas y grupos de enfoque al segmento de brókeres. Es importante resaltar, que la gerencia general tiene como objetivo para E-Holding ser la plataforma de intermediación inmobiliaria virtual con un servicio 360°, modificar la composición de la cartera de clientes con un 70% de facturación proveniente del segmento de brókeres, ya que en los siguientes cinco años este será el principal segmento, según se avizora en otros países dónde también opera.

En ese sentido, luego de haber analizado la estructura de E-Holding y sus procesos se ha identificado que el problema principal radica en que no existe una estrategia transversal entre las tres unidades de negocio que permita a E-Holding crecer y afianzarse en el

segmento de brókeres y consolidarse como líder en el mercado. Esta metodología permitió que se creara una dinámica recíproca entre las gerencias de E-Holding y los consultores para encontrar los problemas más importantes para la organización, los representantes fueron: Hernán De Ponti (gerente general), Rodrigo Mazzini (gerente de Marca Tokko), Luciano Barredo (gerente de Marketing), Eduardo Nagahata (gerente de Finanzas), Eduardo González-Prada (gerente comercial Brókers) y Claudia Arana (jefa de Recursos Humanos). Por el lado de los consultores participaron: Natalia Bustamante (comunicadora y publicista), Diego Oliart (administrador), Pedro Sotomayor (ingeniero de higiene y seguridad industrial) y Natalí Valdez (químico farmacéutico).

3.2 Lista de Problemas

3.2.1 No poder modificar la distribución de su cartera acorde a las tendencias del mercado, para que los brókeres contribuyan con el 70% de la facturación total

Con el fin de afianzar el segmento de brókeres, en octubre de 2019 E-Holding introdujo a Tokko Bróker a su portafolio de productos, el cual se espera sea el brazo vinculante entre los clientes y sus otras dos unidades. Con ello se espera incrementar de un 35% a un 70% la facturación total proveniente del segmento de brókeres en los próximos cinco años, obteniendo con eso un ingreso adicional aproximado de S/13 millones, el cuál dejaría de percibir si es que no logra reestructurar su cartera de clientes acorde a lo esperado en el mercado. Se estima que, con un adecuado plan de acción comercial ad-hoc entre las tres unidades de negocio para captar y consolidarse en el mercado de brókeres. Hasta el momento, se observa que existen diversos esfuerzos de profesionales muy competentes que están desarrollando tácticas aisladas para dicho segmento, pero no siguen un plan transversal.

3.2.2 Áreas clave centralizadas en la casa matriz en Argentina

E-Holding no tiene autonomía de gestión respecto a algunas áreas de negocio. Áreas como Tecnologías de la Información y Operaciones, que son clave para la gestión de la

empresa, dependen de matriz, cuya sede está en Argentina. Esto hace que los tiempos de respuesta sean prolongados con respecto a lo esperado por el mercado peruano, de acuerdo a lo indicado por R. Mazzini (comunicación personal, 12 de febrero, 2020), constituyéndose en una limitante para la consecución de los objetivos, puesto que los tiempos de atención difieren entre las distintas unidades de negocio en 86 horas promedio. Cabe resaltar, que el tiempo óptimo de atención para cada una de las unidades de negocio debería ser entre ocho y 10 horas. Esto se debe a aspectos como: la diferencia horaria, la falta de coordinación de las vacaciones de personal en la casa matriz, la cultura del país, entre otros; lo cual genera un impacto negativo en el desarrollo de las actividades que se realizan en Perú para E-Holding.

3.2.3 Equipos de trabajo compartidos en el área comercial

Las unidades de negocio de E-Holding comparten equipos de operaciones para hacerse cargo de las actividades comerciales. Urbania y AdondeVivir, poseen un equipo comercial propio que comparten con Tokko Bróker, pero sin indicadores ni incentivos significativos para la venta de esta última. Esto conlleva, el riesgo de no alcanzar el objetivo propuesto por la compañía y, por lo tanto, la pérdida de oportunidades para la captación de nuevos clientes. Según R. Mazzini (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), se ha calculado que, si se tuviera un equipo completamente dedicado e incentivado exclusivamente para Tokko Bróker, esta unidad podría penetrar el mercado en un 50%, para el año 2021.

3.3 Matriz de Priorización (Magnitud, Gravedad, Capacidad y Beneficio)

La matriz de priorización (magnitud, gravedad, capacidad y beneficio) se utilizó para identificar y ponderar los problemas de E-Holding. Para ello, se han determinado cuatro variables (con tres niveles y valores cada una) para dimensionar la criticidad:

- Magnitud: Establece el grado de repercusión sobre el margen para la organización;
- Gravedad: Se basa en el impacto sobre la continuidad de la organización;
- Capacidad: Competencia de la organización para resolver el problema considerando los recursos económicos actuales; y

- Beneficio: En mantener el liderazgo en rubro si se soluciona el problema.

En la Tabla 9 se muestran los niveles y valores para cada variable que permiten a los consultores y el equipo gerencial de E-Holding definir el problema con mayor criticidad. A su vez, en la Tabla 10 se muestran los pesos que se asignan a cada variable; en la Tabla 11 se muestran los rangos de criticidad y finalmente en la Tabla 12 se muestra la matriz de priorización de los problemas identificados.

Tabla 9

Niveles y valores para cada variable

| Nivel por variable | Valor |
|---|-------|
| Magnitud | |
| Menor a S/50,000 | 1 |
| Entre S/50,000 y S/200,000 | 2 |
| Mayor a S/200,000 | 3 |
| Gravedad | |
| El impacto no repercute en el presente año | 1 |
| El impacto podría repercutir entre dos a cinco años | 2 |
| El impacto repercute de cinco años a más | 3 |
| Capacidad | |
| Se cuenta con recursos económicos | 1 |
| Se cuenta con recursos económicos, pero no son suficientes | 2 |
| No se cuenta con recursos económicos | 3 |
| Beneficio | |
| No afecta a la operación | 1 |
| Mantiene el liderazgo, pero permite el ingreso de nuevos competidores | 2 |
| Mantener el liderazgo | 3 |

Tabla 10

Pesos para cada variable

| Variable | Peso |
|-----------|------|
| Magnitud | 0.15 |
| Gravedad | 0.25 |
| Capacidad | 0.20 |
| Beneficio | 0.40 |

Tabla 11

Rangos para cada criticidad

| Criticidad | Rango |
|------------|---------------|
| Baja | [0.00 – 1.00] |
| Media | [1.00 – 2.00] |
| Alta | [2.00 – 3.00] |

Tabla 12

Matriz de priorización de los problemas

| Problema | Variable | | | | | | | | | | | | Total |
|--|----------|------|-------|----------|------|-------|-----------|------|-------|-----------|------|-------|-------|
| | Magnitud | | | Gravedad | | | Capacidad | | | Beneficio | | | |
| | Valor | Peso | Pond. | Valor | Peso | Pond. | Valor | Peso | Pond. | Valor | Peso | Pond. | |
| No modificar la estructura de su cartera de acuerdo a las tendencias del mercado | 3 | 0.15 | 0.45 | 3 | 0.25 | 0.75 | 2 | 0.20 | 0.40 | 3 | 0.40 | 1.20 | 2.80 |
| Áreas clave centralizadas en la casa matriz transversales en Argentina | 2 | 0.15 | 0.30 | 2 | 0.25 | 0.50 | 3 | 0.20 | 0.60 | 2 | 0.40 | 0.80 | 2.20 |
| Equipo de trabajo compartido en el área comercial | 2 | 0.15 | 0.30 | 2 | 0.25 | 0.50 | 3 | 0.20 | 0.60 | 2 | 0.40 | 0.80 | 2.20 |

3.4 Problema Central

Luego de realizar el análisis de complejidad mediante la matriz de priorización, se obtuvo como resultado que el problema más relevante para E-Holding, está relacionado con no poder modificar la distribución de su cartera acorde a las tendencias del mercado, para que los brókeres signifiquen el 70% del total de facturación de la misma. Esta modificación en la distribución de su portafolio permitirá duplicar el ingreso, generando una venta adicional aproximada de S/13 millones; de no lograr modificar la cartera, dicho ingreso adicional estaría en riesgo (ver Apéndice A). Para lograrlo, se requiere realizar estrategias transversales entre todas las unidades de negocio para afianzar y vincular a los brókeres con los servicios ofrecidos por E-Holding.

3.4.1 Sustancia

Luego de una serie de reuniones con el equipo de E-Holding, se identificó que el objetivo para los próximos cinco años es sumamente ambicioso, considerando que se busca modificar la distribución de la cartera, acorde a las tendencias del mercado para que los brókeres signifiquen el 70% de la facturación del total de la misma (H. G. De Ponti, comunicación personal, 28 de febrero, 2020). Para lograr ello, es fundamental la actuación de la nueva unidad de negocio Tokko Bróker, ya que se desempeñará como brazo vinculante entre los clientes y las unidades de negocio. Sin embargo, dicha unidad no cuenta con un equipo exclusivo de venta; y se evidencia falta de motivación y compromiso por parte de la fuerza de ventas que pertenecen a las unidades de Urbania y AdondeVivir, quienes tienen contacto directo con el público objetivo y no capitalizan esta oportunidad por falta de incentivos económicos. En consecuencia, se evidencia la falta de estrategias comerciales transversales, donde exista un alineamiento entre la estrategia, los objetivos y las tácticas a emplear.

3.4.2 Locación

Para poder determinar el problema en cuestión, fue necesario realizar una serie de entrevistas a Hernán De Ponti, gerente general de E-Holding y a diferentes funcionarios, responsables de las distintas unidades de negocio; así como a los potenciales clientes, identificando que la problemática radica en la falta de estrategias comerciales, debido a la falta de conocimiento del sector, no existe estrategia de precios, poca capacidad operativa y sobre todo, la meta planteada no ha sido diseñada acorde a los objetivos de E-Holding. Asimismo, se aprecia demoras en la respuesta a los clientes, la inscripción de los nuevos clientes tarda 120 horas en promedio cuando lo esperado oscila entre ocho y 10 horas; esto debido a que la operación se realiza desde la casa matriz en Argentina.

3.4.3 Propiedad

Esta problemática identifica como principal responsable a Hernán de Ponti como gerente general de E-Holding; sin embargo, también se presentan como responsables a los líderes comerciales de las distintas unidades de negocio. En línea con las declaraciones brindadas durante las entrevistas, Hernán de Ponti, busca desarrollar una oferta 360° para los usuarios y clientes actuales; por lo que considera a Tokko Bróker, una unidad clave para afianzarse dentro del segmento de brókeres, brindando soporte a las unidades de Urbania y AdondeVivir, cumpliendo de esta manera con los objetivos de la organización.

3.4.4 Magnitud

Esta problemática genera una pérdida potencial de ingresos para los próximos cinco años, de aproximadamente S/13 millones. Este riesgo se identifica debido a que existe una tendencia que prevé un cambio en la composición del mercado, proyectando a los brókeres como la principal fuente de ingresos, por lo que es clave para E-Holding posicionarse y afianzar su liderazgo en dicho segmento.

3.4.5 Tiempo

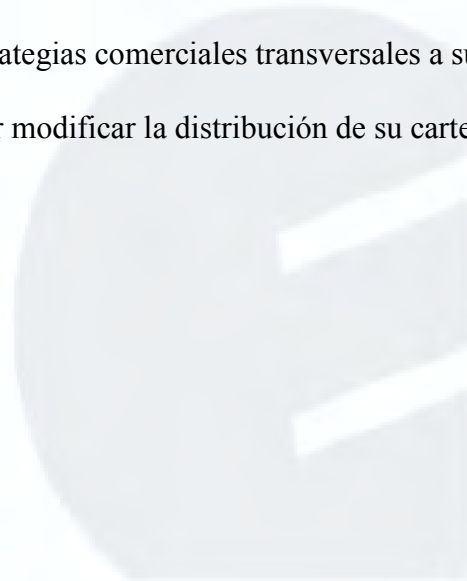
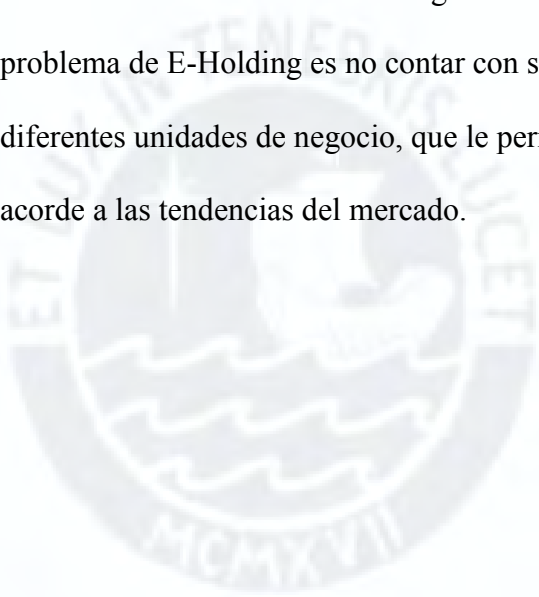
El caso inicia con la posible reestructuración del mercado entendida por E-Holding como una oportunidad de crecimiento, debido a las experiencias de la organización en otros países donde opera. Para capitalizar dicha oportunidad, E-Holding ha integrado a su portafolio la unidad de negocio Tokko Bróker en octubre de 2019, con la finalidad de generar sinergias entre las tres unidades de negocio para cumplir los objetivos estratégicos proyectados y consolidar el crecimiento hacia el 2025.

3.5 Conclusión

Luego de analizar la situación, el sector y el negocio de E-Holding en los capítulos previos, se han podido identificar los principales problemas que afronta la compañía, ponderándolos y determinando el problema central que será la base del presente estudio.

E-Holding, a través de sus plataformas inmobiliarias digitales, viene creciendo y consolidando su posición en el mercado año a año; y en aras de seguir liderando este mercado realizó la compra del portal inmobiliario Urbania y adicionando el CRM Tokko Bróker como nuevas unidades de negocio; esta última posee un rol estratégico ya que permitirá generar sinergias entre las tres unidades, logrando brindar una oferta 360° y posicionar a E-Holding en el segmento de los brókeres, alineándose a las tendencias del mercado y mitigando así el potencial riesgo de pérdida de ingresos por S/13 millones en los próximos cinco años.

Con el uso de la metodología antes mencionada, se pudo establecer que el principal problema de E-Holding es no contar con sólidas estrategias comerciales transversales a sus diferentes unidades de negocio, que le permita poder modificar la distribución de su cartera acorde a las tendencias del mercado.



Capítulo IV: Revisión de Literatura

En el presente capítulo se presenta la revisión de la literatura disponible en bases de datos proporcionadas por CENTRUM PUCP, Google Scholar, así como referencias disponibles en libros, revistas, periódicos y páginas web de entidades públicas; tratándose de fuentes primarias para garantizar la calidad de la información consultada. La revisión se realiza para circunscribir el problema principal identificado para E-Holding, que es no poder modificar la estructura de la cartera de clientes pasando de 35% a 70% de la facturación en el segmento de brókeres, según las tendencias del mercado, lo que generará una potencial pérdida de S/13 millones. Con esta revisión, se tendrá un mejor entendimiento del problema identificado.

Para entender a cabalidad el problema principal y buscar las posibles alternativas de solución, se parte por realizar una revisión del modelo de negocio actual, así como hacer hincapié en el sistema digital Customer Relationship Management (CRM) que actualmente utiliza. Asimismo, se hace referencia a la información respecto a los anhelos de las personas para cubrir sus necesidades de hogar y trabajo. Se presenta una revisión sobre la industria inmobiliaria y las necesidades del mercado inmobiliario peruano, y se realiza una revisión particular a los negocios digitales y la forma acelerada en que se han expandido, más aún en el entorno de la pandemia de COVID-19; y en el rubro inmobiliario, se hace una revisión sobre los portales digitales. También, se revisa el mix de servicios desde el punto de vista del marketing y se propone un modelo de negocio futuro y su estrategia de internacionalización.

4.1 Mapa de Literatura

Se aplicó la técnica del mapa de literatura para organizar las fuentes y extraer la información más relevante para la investigación del problema identificado. Todos los puntos desarrollados incluyen información relacionada al problema en mención, realizando una revisión desde el modelo de negocio actual hasta proponer un modelo de negocio futuro considerando incluso una estrategia de internacionalización. En la Figura 15 se presenta la literatura revisada que se ha utilizado para profundizar en cada punto desarrollado.

4.2 Revisión de Literatura

En el presente apartado, se desarrollan los temas del mapa de literatura y tiene como finalidad lograr un entendimiento a cabalidad del problema identificado; en el siguiente orden: (a) Modelo de negocio actual, (b) anhelos, (c) industria inmobiliaria, (d) necesidades del mercado inmobiliario peruano, (e) negocios digitales, (f) portales digitales inmobiliarios, (g) marketing mix de servicios, (h) modelo de negocio futuro, y (i) estrategia de internacionalización.

4.2.1 Modelo de negocio actual

E-Holding S.A.C es una empresa del rubro inmobiliario que a su vez congrega a tres unidades de negocio; a saber, (a) AdondeVivir, que es un portal web de clasificados de bienes raíces, con un volumen significativo de tráfico de internet y gran oferta de viviendas en el Perú, esta unidad de negocio fue adquirida por Navent en el año 2010; (b) Urbania, es otro portal web que muestra la oferta inmobiliaria residencial del Perú desde el año 2010, que antes pertenecía al grupo El Comercio, y luego, fue adquirida por Navent, en noviembre de 2019; y (c) Tokko Bróker, que es un sistema inmobiliario conocido como CRM (Customer Relationship Management), que enfoca sus esfuerzos en la automatización de dos áreas de la actividad inmobiliaria, que incluye la simplificación de la difusión en los portales web, que a la vez permite la exposición de toda la cartera de propiedades en los portales de clasificados *on-line* más importantes a nivel nacional; y facilita a los vendedores el seguimiento comercial eficiente con los potenciales clientes interesados en la compra de propiedades, hasta llegar a la etapa final de venta.

El modelo de negocio de E-Holding S.A.C. consiste en ser el ente vinculante entre la oferta y la demanda de bienes raíces en plataformas digitales y utiliza sus tres unidades de negocio para lograr este propósito, siendo AdondeVivir y Urbania los portales de anuncio de los bienes inmuebles; y Tokko Bróker, la unidad de negocio encargada del seguimiento a los potenciales clientes hasta lograr concretar las ventas.

En los próximos cinco años no poder modificar la estructura de la cartera de clientes pasando de 35% a 70% de facturación proveniente del segmento de brókeres, según las tendencias del mercado, generará una potencial pérdida de aproximadamente S/ 13 millones

| | | | |
|---|--|--|---|
| Modelo de negocio actual | Descripción del modelo actual de negocio y uso del Customer Relationship Management (CRM). | E-Holding está compuesta por tres unidades de negocio, dos de las cuales se encarga de anunciar la oferta inmobiliaria de las constructoras, brókeres y particulares, y la tercera, Tokko Bróker realiza la función de enlace entre la oferta y la demanda, realizando el seguimiento a los potenciales compradores. | Agudelo & Boyero (2013) Tan, Yen & Fang (2002) Condori (2019) Gavilán (2019) Corvalán (2018) ("Navent Lanza," 2018) |
| Anhelos | <ul style="list-style-type: none"> • Pirámide de Maslow • Propuesta de Herzberg | El negocio inmobiliario de E-Holding está directamente relacionado con una de las necesidades básicas de la persona: tener un hogar. | McLeod (2020) Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) |
| Industria inmobiliaria | <ul style="list-style-type: none"> • Estadística de empresas del sector • Datos sobre población y vivienda en Lima y otras regiones del país | El crecimiento de E-Holding depende de las características de crecimiento de la población y vivienda en el país, considerando, además, el contexto de la pandemia de COVID-19. | INEI (2010, 2019a, 2019b, 2020) CAPECO (2018) Lozano (2020) ("ASEI: Recuperación," 2020) Vega (2020) RAE (s.f.) Maximilianos (2019) Perez (2020) Prado (2020) |
| Necesidades del mercado inmobiliario peruano | <ul style="list-style-type: none"> • Variables de decisión de compra de viviendas • Características de la oferta | Se debe analizar las características de la oferta y la demanda de viviendas, así como los factores que afectan la decisión de compra. | Ordoñez (2019) Reyes (2018) Estado Peruano (s.f.) Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (s.f.-a) |
| Negocios digitales | <ul style="list-style-type: none"> • Digitalización de negocios • Velocidad de digitalización por COVID-19 | Impacto de la pandemia de COVID-19 en la velocidad de digitalización de los negocios y oportunidades que ofrece. | Gavilán (2019) Wade, Loucks, Macaulay & Noronha (2018) Dosdoce.com (2014) Naveira (2017) Valcárcel (2019) Baig, Hall, Jenkins, Lamarre & McCarthy (2020) GoDaddy (2019) |
| Portales digitales inmobiliarios | Búsqueda de propiedades a través de internet | Oportunidad de crecimiento para E-Holding, por la tendencia cada vez mayor de la búsqueda de propiedades a través de internet. | ("El Portal Inmobiliario," 2019) ("Sector Inmobiliario," 2020) |
| Marketing mix de servicios | <ul style="list-style-type: none"> • 7 P's del marketing mix de servicios • Estrategias competitivas | Análisis del marketing mix de servicios y la oferta de valor de E-Holding, y en particular de su unidad de negocio Tokko Bróker | Kotler & Armstrong (2017) Kotler & Armstrong (2003) Porter (2006) |
| Modelo de negocio futuro | Propuesta de un modelo de negocio futuro. | Opciones de negocio futuro para E-Holding. | Jacobs & Manzi (2019) Çalışkan & Callon (2010) Rodríguez (2012) |
| Estrategia de internacionalización | <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización de servicios • Fases de internacionalización | Oportunidad de crecimiento para E-Holding | Muñoz, Molero, Moral, Bernal & García (2013) Medina & Duffy (1998) Robertson (1994, 1995) |

Figura 15. Mapa de literatura.

Customer Relationship Management (CRM). Para comprender y entender el Customer Relationship Management (CRM), Agudelo y Boyero (2013) indicaron que su definición en español se interpreta como la gestión de las relaciones con los clientes, la cual es una herramienta que ayuda a unificar la información proporcionada no solo necesariamente desde el punto de vista del usuario final, sino por toda la cadena de valor del bien o servicio ofrecido; para lo cual se enfoca en tres áreas fundamentales de la gestión empresarial que son: (a) Gestión comercial, (b) marketing y (c) servicio posventa; estos factores permiten entender de mejor manera a los clientes y poder brindarles una mejor oferta de valor de los servicios o bienes y generar así una estrategia de marketing dirigida a cada cliente con una mejor experiencia, a fin de mantenerlos en el proceso de gestión de largo plazo en función a sus requerimientos y expectativas. Por otro lado, Tan, Yen y Fang (2002) refirieron que el CRM no es sólo un concepto tecnológico, sino que sobre todo es una estrategia para el negocio con la finalidad de poder anticipar, entender y gerenciar las necesidades de los clientes, y brindar mayor valor a la organización. Es así, que según la revisión de definiciones realizada por Condori (2019), se señaló que las distintas definiciones sobre CRM están asociadas a:

- Brindar un mayor beneficio a los clientes a través del conocimiento de sus preferencias, necesidades y así brindar una oferta a medida de sus expectativas.
- La integración de toda la organización con el fin de brindar un servicio o bien acorde a las necesidades.
- La incorporación de tecnología para la sincronización de la información como medio para la estrategia de negocio.
- Es un proceso de largo plazo donde la búsqueda es la fidelización de clientes a través de beneficios específicos acorde a sus requerimientos.

- El CRM requiere una visión centrada en el cliente por ello la necesidad de un liderazgo y cultura acorde a la estrategia del negocio.

Por su parte, Gavilán (2019) acotó que el CRM promueve una visión única de cliente y una mayor *omnicanalidad*, en otras palabras, promueve la integración entre los canales comerciales y de relación con el cliente. Asimismo, los productos CRM están compuestos por una serie de procesos y un modelo de información, con la capacidad de personalizar, para poder adaptarse a las necesidades de cada empresa, con la llamada parametrización. Estos sistemas CRM buscan proporcionar soluciones que se adapten a un sector específico (e.g., salud, retail, industria, inmobiliario, etc.).

Se puede indicar que cada sector empresarial debe tener características propias para la implementación de un CRM. El presente análisis está enfocado en el CRM inmobiliario.

CRM inmobiliario. Dada la importancia de definir la aplicación del CRM dentro del sector inmobiliario, Corvalán (2018) explicó que existen diversos beneficios con su implementación, con el fin de construir relaciones a largo plazo basado en el entendimiento de las necesidades de los clientes y con ello establecer una estrategia que permita definir cuál es la mejor oferta de valor de acuerdo al perfil establecido, todo ello permitirá a la organización seguir creciendo, utilizando a sus clientes como nexo con el mercado, con ello es clave conocer sus gustos, preferencias, estilos de vida, requerimientos y entornos; estos conocimientos permiten como negocio, poder automatizar el área comercial actualizando constantemente los planes comerciales; y con ello poder estructurar canales de comunicación y un plan comercial a medida de las necesidades de los clientes. Por otro lado, según Navent (como se citó en “Navent Lanza,” 2018), la utilización del CRM inmobiliario permite reducir los tiempos para elaborar y difundir las propiedades que se tienen para ofertar, también es importante señalar que este proceso no lleva a simplificar las tareas que se derivan al realizar un nuevo anuncio, todo ello se debe a la versatilidad que debe tener un CRM, lo cual es parte

de una estrategia centralizada en los requerimientos de los clientes que requieren conocer nuevas ofertas, de acuerdo a los perfiles de necesidades que se han estructurado a raíz de su interacción con el servicio ofrecido.

4.2.2 Anhelos

A partir de la literatura revisada, los anhelos de los individuos se pueden explicar a través de las teorías de Maslow y Herzberg; dentro de los cuales se encuentran las necesidades de tener trabajo y hogar.

McLeod (2020) señaló que Abraham Maslow propuso que existe un orden jerárquico bajo el cual se establecen las necesidades humanas y existe en las personas una constante búsqueda por poder alcanzar cada una de ellas, partiendo desde la base de la pirámide hasta la cúspide; como se indica en la Figura 16. Este planteamiento explica que la búsqueda de un trabajo y un hogar son grandes anhelos de los individuos, ya que se encuentran en la escala de seguridad, que se encuentra en la base de la pirámide.



Figura 16. La pirámide de Maslow. Tomado de “La Nueva Pirámide de Maslow: El Cambio en las Necesidades Básicas en el Siglo XXI y Su Influencia en el Lifestyle Actual [Mensaje de Blog],” por D. Tejo, 2016. Recuperado de <http://davidtejo.com/2016/06/la-nueva-piramide-de-maslow-el-cambio-en-las-necesidades-basicas-en-el-siglo-xxi-y-su-influencia-en-el-lifestyle-actual/>

A diferencia de Maslow, Herzberg estableció la Teoría de los Dos Factores (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959): (a) Factores motivacionales, aquellos que generan un nivel de satisfacción superior basados en el desarrollo personal, reconocimiento, entre otros; y (b) factores higiénicos, aquellos que al tenerlos no generan satisfacción, pero prescindir de ellos generarán insatisfacción al individuo, tales como: seguridad en el trabajo, salario, relaciones interpersonales, entre otros. Los anhelos de un trabajo y un hogar se encuentran dentro del bloque de factores higiénicos, que según Herzberg, son básicos para poder lograr satisfacción personal.

4.2.3 Industria inmobiliaria

La empresa E-Holding S.A.C. realiza su actividad económica en el sector inmobiliario. Según la *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (Revisión 4)* (INEI, 2010), la sección de actividades inmobiliarias comprende las actividades desarrolladas por arrendadores, agentes y/o brókeres, en operaciones relevantes como la compra, venta o alquiler de bienes raíces, entre los que se cuentan los bienes inmuebles como casas, edificios de apartamentos, edificios no residenciales, terrenos, entre otros; así como la prestación de otros servicios relacionados con el rubro inmobiliario, entre ellos, la tasación.

En el año 2018, según la estructura empresarial por actividad económica, el sector de “Otros Servicios,” el cual incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento, entre otros servicios; representó el 14.5% del total de empresas en el país (INEI, 2019a), tal como se muestra en la Figura 17.

Asimismo, el INEI (2020) indicó que, al 31 de diciembre de 2019, había un stock de 2'734,619 empresas, de las cuales, 398,256, es decir el 14.6%, pertenecen a la actividad económica “Otros servicios,” que entre otras incluye a las empresas con actividades inmobiliarias, con lo cual, el porcentaje se mantiene en relación a lo manifestado por la misma institución, el año anterior. Esto se muestra en la Tabla 13.



Figura 17. Perú: Empresas, según actividad económica, 2018 (distribución porcentual).

^{1/}Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios. Tomado de *Perú: Estructura empresarial, 2018*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019, p. 11. Lima, Perú: Autor.

Tabla 13

Perú: Stock, altas y bajas de las empresas, según actividad económica, IV trimestre 2019

| Actividad económica | Stock ^a | Altas ^b | Bajas ^c | Variación ^d | Tasa de altas (%) ^e | Tasa de bajas (%) ^f | Tasa neta (%) ^g |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 43,214 | 1,227 | 1,059 | 168 | 2.8 | 2.5 | 0.4 |
| Explotación de minas y canteras | 16,648 | 588 | 489 | 99 | 3.5 | 2.9 | 0.6 |
| Industrias manufactureras | 211,324 | 4,510 | 2,660 | 1,850 | 2.1 | 1.3 | 0.9 |
| Construcción | 88,235 | 3,472 | 1,155 | 2,317 | 3.9 | 1.3 | 2.6 |
| Venta y reparación de vehículos | 76,077 | 1,734 | 951 | 783 | 2.3 | 1.3 | 1.0 |
| Comercio al por mayor | 262,966 | 8,924 | 4,597 | 4,327 | 3.4 | 1.7 | 1.6 |
| Comercio al por menor | 849,469 | 17,460 | 6,298 | 11,162 | 2.1 | 0.7 | 1.3 |
| Transporte y almacenamiento | 166,241 | 5,359 | 3,703 | 1,656 | 3.2 | 2.2 | 1.0 |
| Actividades de alojamiento | 28,862 | 550 | 217 | 333 | 1.9 | 0.8 | 1.2 |
| Actividades de servicio de comidas y bebidas | 224,302 | 5,951 | 1,806 | 4,145 | 2.7 | 0.8 | 1.8 |
| Información y comunicaciones | 57,308 | 920 | 375 | 545 | 1.6 | 0.7 | 1.0 |
| Servicios prestados a empresas | 270,699 | 6,247 | 2,476 | 3,771 | 2.3 | 0.9 | 1.4 |
| Salones de belleza | 41,018 | 1,121 | 231 | 890 | 2.7 | 0.6 | 2.2 |
| Otros servicios ^h | 398,256 | 8,680 | 4,776 | 3,904 | 2.2 | 1.2 | 1.0 |
| Total | 2'734,619 | 66,743 | 30,793 | 35,950 | 2.4 | 1.1 | 1.3 |

Nota. Tomado de *Demografía Empresarial en el Perú (Informe Técnico No 01)*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020, p. 4. Lima, Perú: Autor.

^aResultados preliminares. ^bComprende a las empresas que se crean o reactivan. ^cNúmero de empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas. ^dEs la diferencia entre el número de empresas creadas o reactivadas y las que se dieron de baja. ^eEs la relación de altas de empresas con el stock al final del período. ^fEs la relación de bajas de empresas con el stock al final del período. ^gEs la relación de la variación neta con el stock al final del período. ^hIncluye actividades inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, actividades artísticas, de entretenimiento y otras actividades de servicios personales.

Por otro lado, en el año 2018 las empresas con actividad inmobiliaria, representaron el 1.6% del total de empresas pertenecientes al rubro de “Otros servicios,” al cual pertenecen. Si bien, no es un gran porcentaje del total de empresas de este rubro, sin embargo, sí tuvo un crecimiento de 5.8% con relación al año 2017 (INEI, 2019a), tal como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Perú: Empresas de servicios, según actividad económica, 2017-2018

| Actividad económica | 2017 | | 2018 | | Var. (%) 2018/2017 |
|--|----------|-------|----------|-------|-----------------------|
| | Absoluto | % | Absoluto | % | |
| Transporte y almacenamiento | 120,499 | 12.6 | 131,263 | 13.2 | 8.9 |
| Actividades de alojamiento | 24,264 | 2.5 | 25,114 | 2.5 | 3.5 |
| Servicios de comidas y bebidas | 179,385 | 18.8 | 191,428 | 19.3 | 6.7 |
| Información y comunicaciones | 54,396 | 5.7 | 54,725 | 5.5 | 0.6 |
| Actividades inmobiliarias | 15,236 | 1.6 | 16,126 | 1.6 | 5.8 |
| Servicios inmobiliarios, técnicos y de apoyo empresarial | 229,759 | 24.0 | 233,196 | 23.5 | 1.5 |
| Actividades de agencias de viaje y operadores turísticos | 7,681 | 0.8 | 8,707 | 0.9 | 13.4 |
| Actividades de enseñanza | 27,648 | 2.9 | 28,756 | 2.9 | 4.0 |
| Actividades de atención de la salud humana | 25,807 | 2.7 | 27,536 | 2.8 | 6.7 |
| Actividades artísticas, entretenimiento y recreación | 17,687 | 1.9 | 18,818 | 1.9 | 6.4 |
| Salones de belleza | 32,554 | 3.4 | 35,045 | 3.5 | 7.7 |
| Otros servicios ^a | 220,869 | 23.1 | 222,062 | 22.4 | 0.5 |
| Nacional | 955,785 | 100.0 | 992,776 | 100.0 | 3.9 |

Nota. Tomado de *Perú: Estructura empresarial, 2018*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019, p. 77. Lima, Perú: Autor.

^aIncluye financieras, seguros, administración pública y otras actividades de servicios.

Con respecto a la población, según el censo del INEI (2019b), a octubre de 2017, de una población censada de 29'381,884 habitantes, cerca del 29.2% de la misma reside en Lima Metropolitana; y le siguen Piura con 6.3%, La Libertad con 6.1%, Arequipa con 4.7%, Cajamarca con 4.6%, y luego las demás regiones con porcentajes de población menores al 4.5% del total de habitantes peruanos. La Provincia Constitucional del Callao concentra una población de aproximadamente 3.4% del total de habitantes del Perú. Asimismo, es importante mencionar que la mayor densidad poblacional, es decir, el número de habitantes por área de territorio, es mayor en la Provincia Constitucional del Callao y Lima

Metropolitana, con 6,815.8 y 3,276.8 habitantes por km², respectivamente; lo cual representa el 63.6% y 30.6% respectivamente de la densidad total por km² de territorio peruano.

Por otro lado, la población urbana censada, asciende a 24'205,91 habitantes; advirtiéndose que, en la Costa, se encuentran los distritos con población urbana superior al 90%, en especial en Lima y sus alrededores. Estas zonas son atractivas a la población debido a que se percibe que en esta área se ofrecen mejores servicios de vivienda, así como mejores expectativas de trabajo y educación (INEI, 2019b). Esto se ilustra en la Figura 18.

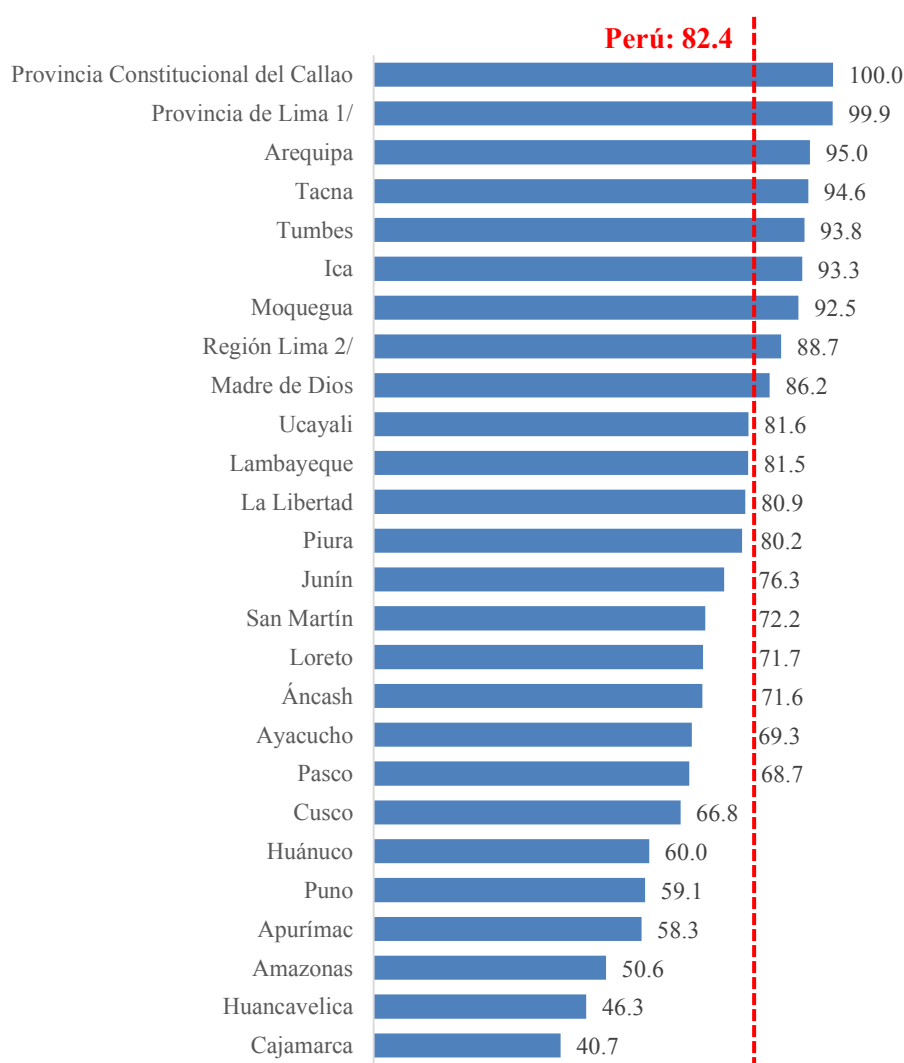


Figura 18. Población urbana censada por departamento (%). Tomado de *Atlas de Población y Vivienda: Distribución Espacial de la Información Estadística* (Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y de III de Comunidades Indígenas), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019b, p. 20. Lima, Perú: Autor. 1/Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima. 2/Comprende las provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Asimismo, como se muestra en la Figura 19, de un total de 10'102,849 viviendas censadas, se establece que el 25.8% se encuentran ubicadas en Lima Metropolitana, seguido de Puno con 6%, Arequipa con 5.6%, Piura con 5.5%, La Libertad con 5.4%, Cajamarca con 5% y el resto de regiones por debajo del 5%. Además, se debe considerar que donde está la población establecida, hay viviendas, cuyo número está relacionado con la densidad poblacional. Estas edificaciones pueden ser casas de uno o más pisos, o también, edificios multifamiliares, condominios y otros. Es así que, en línea con la densidad poblacional, la Costa alberga la mayor concentración de viviendas, seguida de la Sierra y luego la Selva (INEI, 2019b), como se muestra en la Figura 20. Es importante considerar que las vías de acceso para ingreso y salida de materiales, marcan la posibilidad de extender los proyectos de construcción en las regiones del interior del país.

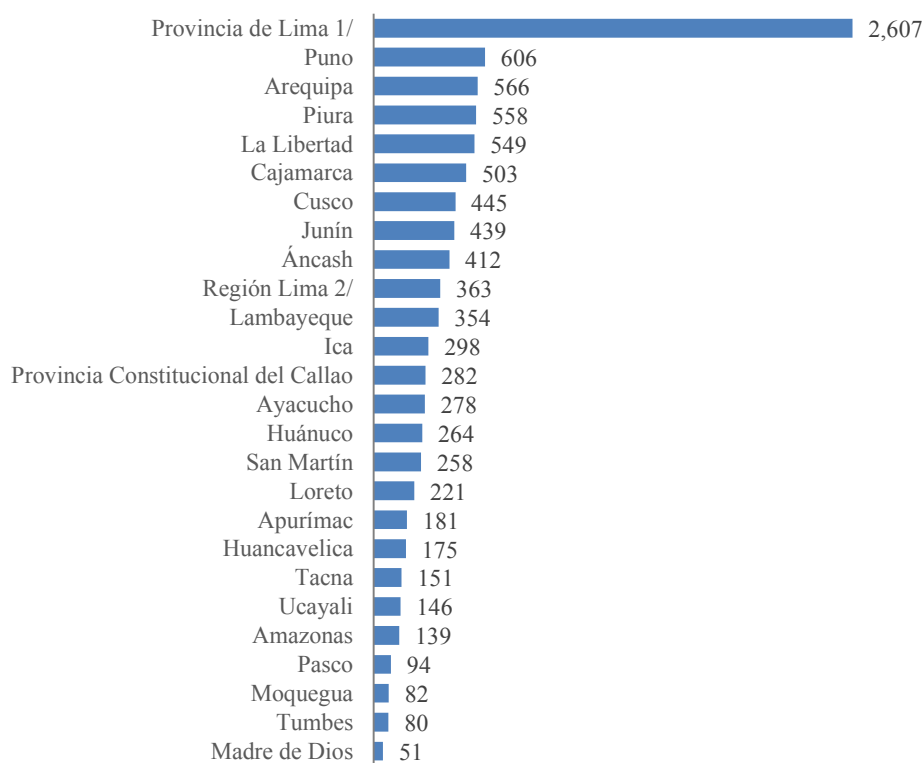


Figura 19. Distribución de viviendas por departamento (miles de viviendas). Tomado de *Atlas de Población y Vivienda: Distribución Espacial de la Información Estadística* (Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y de III de Comunidades Indígenas), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019b, p. 72. Lima, Perú: Autor.

1/Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima. 2/Comprende las provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

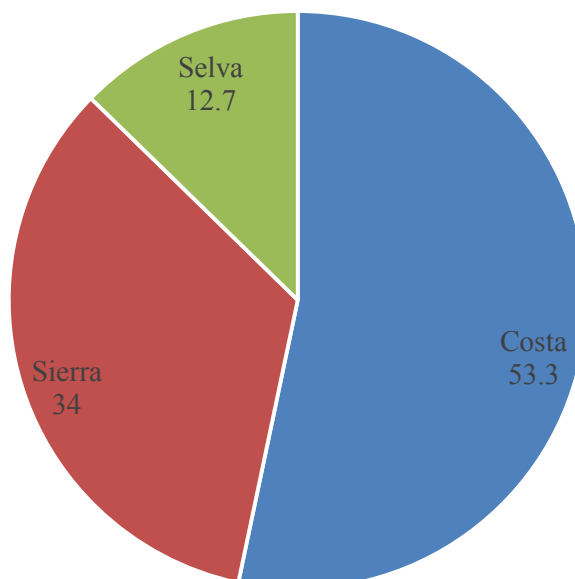


Figura 20. Distribución de viviendas por región natural (miles de viviendas). Tomado de *Atlas de Población y Vivienda: Distribución Espacial de la Información Estadística* (Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y de III de Comunidades Indígenas), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019b, p. 72. Lima, Perú: Autor.

1/Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima. 2/Comprende las provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Estas son las características en medio de las cuales se desenvuelve el sector inmobiliario en el Perú, con una población peruana creciente, con cerca de la tercera parte de la misma concentrada en la ciudad de Lima Metropolitana, observándose una mayor densidad poblacional en esta ciudad y en la Provincia Constitucional del Callao, y con datos de la existencia de una mayor cantidad de edificaciones para vivienda en la Costa, seguida de la Sierra, y luego la Selva. El porcentaje de edificaciones también es mayor en Lima Metropolitana, que concentra cerca del 26% de las mismas a nivel nacional.

En este contexto es que la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2018), gremio que agrupa a las empresas relacionadas con el sector, realiza los estudios de mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao, donde para ese mismo año establece un crecimiento en superficie de construcción en proceso, en 28.02%, respecto al año 2017; y en 17.45% respecto al año 2016. En la Figura 21 se muestra la comparación

entre la oferta de edificaciones, edificaciones vendidas y las no comercializables, de los años 2016, 2017 y 2018:

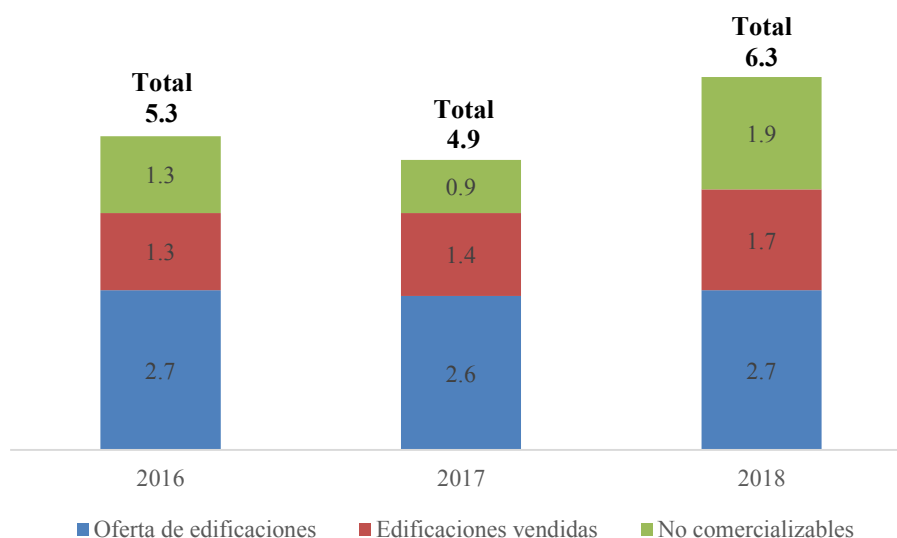


Figura 21. Actividad edificadora en Lima Metropolitana (millones de m²). Tomado de El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao (23° Estudio), por la Cámara Peruana de la Construcción, 2018. Lima, Perú: Autor.

En esta comparación que se muestra en la Figura 21, se aprecia que las edificaciones no comercializables, es decir, aquellas destinadas al alquiler, ha tenido un mayor crecimiento (+113.81), con respecto a las edificaciones vendidas y la oferta de edificaciones. De la misma manera, respecto al año 2016, se observa un decrecimiento ligero en la oferta de edificaciones (-0.70%), y un incremento significativo en la venta de edificaciones (+23.51%) y en las edificaciones no comercializables (+50.19%). En el año 2018, el 69.75% del área edificada se destinó a la comercialización; y dentro de este porcentaje, el 61.96% corresponde a la oferta de edificaciones, y el 38.04% a la venta de edificaciones.

Desde el año 1996 se ha observado tres etapas en relación a la actividad de edificación. La primera etapa comprende el periodo 1996-2002, registrándose una actividad edificadora de 2.25 millones de m², en promedio. Luego, con el lanzamiento y puesta en marcha de los programas de vivienda social, y en general del mercado inmobiliario, se registró la segunda etapa que comprende el periodo 2003-2014, en la que se registró una

tendencia de crecimiento, sin considerar los años 2010 y 2012. El pico de crecimiento se registró en el 2014, con 6.97 millones de m² de construcción. Finalmente, la tercera etapa se inició en el 2015, si bien, tuvo un decrecimiento hasta el año 2017 en un 17.8%, sin embargo, en el 2018 tuvo una recuperación, con 6.28 millones de m² construidos (CAPECO, 2018).

En cuanto a la demanda, que está representada por los hogares con un interés en adquirir una vivienda o un terrero para construcción; mediante este estudio se estimó que para los siguientes dos años 2019 y 2020, la demanda habitacional en Lima alcanzaría los 540,996 hogares y una demanda efectiva de 153,544 hogares. De esta forma, se calculó que el 25.4% de los demandantes potenciales provenían de Lima Norte, con 137,632 hogares, y el 24.1%, con 130,213 hogares, provenía de Lima Este. Respecto a la demanda efectiva, el 29.2% proviene de Lima Norte, el 17.0% de Lima Este y el 13.7% de Lima Sur (CAPECO, 2018).

Respecto a los subsiguientes años, Lozano (2020) advirtió sobre la preocupación de CAPECO en relación a la oferta de vivienda en el 2021, ya que podría no haber viviendas en Lima. Este gremio maneja un indicador que calcula el ratio del stock de viviendas sobre las viviendas vendidas, cuyo rango debería considerarse entre 1.5 y 2.5. Según el director ejecutivo de CAPECO, Guido Valdivia (como se citó en Lozano, 2020), en el 2016 se tenía un ratio de 2.27 viviendas en stock por cada vivienda vendida. Este ratio disminuyó en el 2019 a 1.68, con cuya tendencia, para el 2021 podría no haber vivienda que ofertar. En opinión del funcionario, el problema está siendo generado por el incremento de barreras burocráticas para el sector, en aspectos como la anulación de licencias de construcción y el incremento de cobranzas de derechos.

A este hecho se suma la situación generada por la pandemia de COVID-19 que se inició en nuestro país con el primer caso confirmado, el 6 de marzo de 2020. En ese sentido, la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI) calculó que la recuperación inmobiliaria por el impacto generado por el coronavirus responsable de la pandemia, tomaría

entre seis y nueve meses aproximadamente, similar a la crisis financiera global del 2008. Este tiempo podría variar de acuerdo al avance de la recuperación de la economía mundial. Luego de la crisis del 2008, la recuperación se dio de manera rápida debido a la colocación de créditos hipotecarios (“ASEI: Recuperación,” 2020), tal como se muestra en la Figura 22.

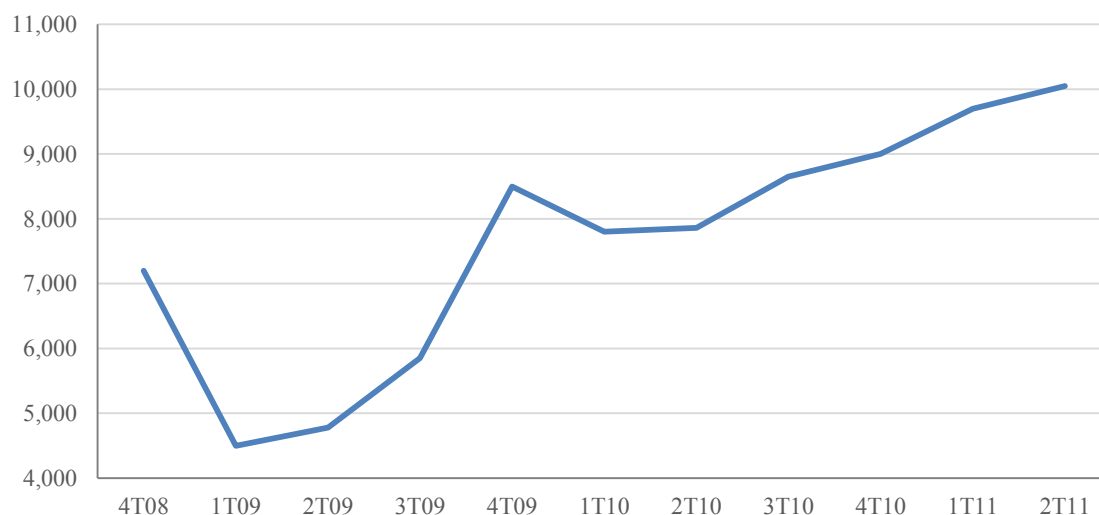


Figura 22. Colocación de créditos hipotecarios tras la crisis de 2008. Tomado de “ASEI: Recuperación Inmobiliaria Tomaría Entre 6 y 9 Meses, Tras Impacto del Coronavirus,” 2020, *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/covid-19-asei-recuperacion-inmobiliaria-tras-impacto-del-coronavirus-tomaria-entre-6-y-9-meses-nndc-noticia/>

Debido a la pandemia, se esperaba la contracción en el crecimiento de las ventas del 2020, a niveles de entre 5% y 10%, considerando que se había proyectado un crecimiento de 14.5% para este año; sin embargo, se espera que la recuperación sea más rápida que la crisis del año 2008, considerando que la actual es debida a un factor externo temporal y no a una debilidad estructural de la economía. Si bien se calculó que la demanda inmobiliaria en Lima Metropolitana sería de 300,000 hogares, la oferta estaría en alrededor de 16,000 viviendas (“ASEI: Recuperación,” 2020).

Vega (2020) acotó por su parte que, dada la situación de emergencia que obligó a la inmovilización social para detener la expansión del COVID-19, que el principal punto de contacto entre las inmobiliarias y los clientes, que son las casetas de ventas, tuvieron que cerrarse, por lo que las ventas se han visto impactadas negativamente a pesar de haber

reforzado la comunicación telefónica y online, con sus clientes. Por otra parte, se tuvo que reprogramar las ferias ExpoUrbania 2020 y Nexo, previstas para los meses de marzo y abril de 2020. En este contexto, no se registraron las ventas esperadas que pudieron generarse en estas ferias, que por estadística contemplan entre 10 y 15 separaciones para las inmobiliarias grandes, y entre cinco y ocho para las inmobiliarias pequeñas. Como una medida alternativa, la Feria Nexo se realizó de manera online, bajo el rótulo de “3 días de Locura Inmobiliaria.” Asimismo, Fernando Velarde, gerente general de VeMás (como se citó en Vega, 2020), estimó que, dada esta emergencia sanitaria, el crecimiento del sector continuaría en dos dígitos, siendo este alrededor de 10% y 12%.

Dada la situación, tanto las inmobiliarias y especialistas del sector inmobiliario coinciden en que las empresas deben reforzar sus canales de comunicación, más allá de las casetas de ventas, que venían siendo el principal punto de contacto.

Hacia fines de agosto de 2020, la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI), señaló que la venta de departamentos en el mes de julio, superó las ventas de los meses previos a la cuarentena decretada por la pandemia de COVID-19, llegando a venderse 1,261 departamentos en Lima Metropolitana, cifra significativamente mayor, a los 164 departamentos vendidos en el mes de abril. Durante la emergencia sanitaria, el sector inmobiliario se viene recuperando, sin embargo, lo que retrae aún el crecimiento es que las entidades financieras han restringido el crédito hipotecario para el financiamiento. La Figura 23 muestra el comportamiento en forma de “V,” de la venta de departamentos en Lima Metropolitana antes y durante la pandemia de COVID-19.

Se estima la venta de 12,000 departamentos en Lima Metropolitana para el 2020, cifra menor a la estimada inicialmente de 15,000 unidades; es decir, una venta de 80% de lo estimado, debido a la pandemia (Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú [ASEI], 2020).

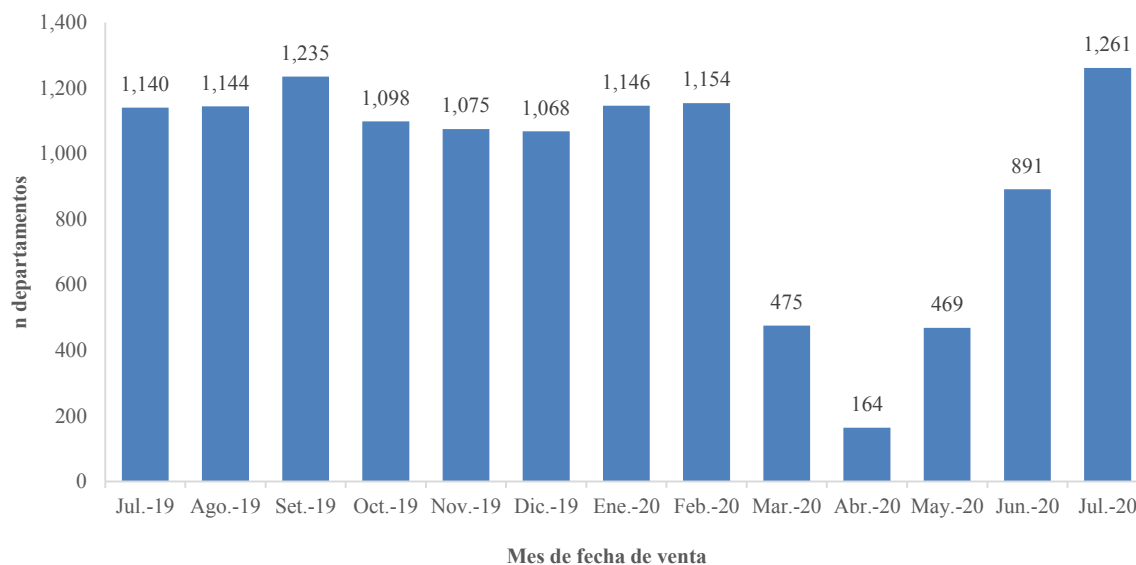


Figura 23. Evolución de la cantidad de departamentos vendidos. Tomado de *Analytics Inmobiliario (Informe Estadístico Inmobiliario de Julio)*, por la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú, 2020, p. 11. Lima, Perú: Autor.

Asimismo, el atractivo de una segunda vivienda fuera de las grandes ciudades, ha cobrado relevancia en el contexto de la pandemia de COVID-19, como un refugio debido a la crisis sanitaria y económica. Ante la caída del turismo, las personas buscan espacios para vacacionar, con menor densidad poblacional, que les brinde mayor seguridad y distanciamiento físico, es así, que este segmento se ha relanzado a consecuencia de la crisis sanitaria. El factor dinamizador es el deseo de inversión por parte de las personas en activos inmobiliarios que son seguros, debido a que estos suelen apreciarse con el paso del tiempo. Asimismo, la posibilidad cada vez más creciente por parte de las empresas de permitir el trabajo remoto, hace que muchas más personas concreten la compra de este tipo de viviendas, alejadas de la ciudad. Este comportamiento no sólo se está experimentando en Lima, sino también en otras ciudades como Arequipa, Trujillo y Chiclayo (Prado, 2020).

Bróker inmobiliario. Según la Real Academia Española (RAE, s.f.), un *bróker* es un “agente intermediario en operaciones financieras o comerciales que percibe una comisión por su intervención” (párr. 1). En el sector inmobiliario, un bróker es una persona o entidad que actúa como intermediario en inversiones y negocios inmobiliarios, permitiendo que las

personas con un capital para iniciar en el mercado inmobiliario, pueda invertir en el mismo; y a la vez, que quienes tienen y ofrecen sus proyectos inmobiliarios, puedan obtener financiamiento a cambio de los intereses para los inversionistas. Un bróker inmobiliario realiza en nombre del inversionista, la negociación de bienes raíces, tanto en el país como en otros países donde haya proyectos inmobiliarios con mayor rentabilidad. La diferencia entre un bróker y un agente es que el primero es el intermediario a través del cual un inversionista inyecta capital en un proyecto inmobiliario del cual espera una rentabilidad; y el segundo, es aquel cuyo encargo es dichas transacciones de compra y venta se lleven a cabo, para el bróker que las dirige. Es decir, un bróker y un agente son diferentes, pero coexisten (Maximilianos, 2019). Para efectos de la presente consultoría, dado que la empresa E-Holding no hace una distinción entre ambos entes, se tratará a todos estos intermediarios como brókeres inmobiliarios.

4.2.4 Necesidades del mercado inmobiliario peruano

Las necesidades del mercado inmobiliario están influenciadas por diversos factores que pueden incrementar o reducir las decisiones de compra o alquiler de un inmueble, de otra parte, las empresas inmobiliarias están en la búsqueda de cubrir las necesidades de los clientes a través de inmuebles con beneficios que permita a los mismos satisfacer sus expectativas.

Considerando las expectativas de los clientes, Ordoñez (2019) señaló que dentro de las principales variables que los clientes consideran al momento de concretar la compra de un inmueble se encuentran: (a) Seguridad, (b) acceso al crédito, (c) precio, (d) características del proyecto, (e) nivel de confianza, (f) ubicación y (g) medios de contacto ágiles. Si se evalúa cada variable como la seguridad, por ejemplo, se determina como una de las principales variables que se analizan, y dentro de esta evaluación se analizan la prevalencia de robos, cercanía a comisarías, serenazgo. Por otro lado, otra variable importante es la posibilidad de

acceder a un crédito y las facilidades con que se puedan contar por el sistema financiero a través de las diversas modalidades. Así también se evalúa la variable precio, el cual debe estar en función a las posibilidades de adquisición de los clientes. Entre otros aspectos, se evalúan otros factores asociados al inmueble que se desea adquirir, donde se analiza: la distribución de espacios, número de pisos, áreas comunes, entre otros. Cabe resaltar, que el nivel de confianza que ofrece la inmobiliaria o la constructora sobre el cumplimiento de los proyectos que ha desarrollado y servicio posventa, es también clave al momento de la decisión de compra. Con respecto a la ubicación del inmueble, se valora la cercanía a centros comerciales y vías de acceso. Por último, el otro factor que se evalúa, es la forma cómo se contactan con los clientes, el seguimiento antes y durante la compra del inmueble, como variable muy valorada. Es así que respecto a la oferta de los inmuebles, según lo indicado por la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (como se citó en Reyes, 2018), existen cinco aspectos clave que se deben de desarrollar en el sector inmobiliario, los cuales son: (a) Subida de los precios, que su incremento están por encima de la inflación anual, considerando que no existan factores que perturben la economía actual; (b) reducción del tamaño de viviendas, ello con el fin de poder concretar las ventas con respecto a los precios; (c) áreas de usos comunes, para ser utilizados por los propietarios lo cual compensa la carencia de espacios dentro de los departamentos; (d) altura de edificios, ya que cada vez se hace más común la construcción de edificios de hasta 25 pisos con el fin de compensar el valor del metro cuadrado de las propiedades; y (e) viviendas con fondo verde, que considera un bono verde que ofrece el estado como parte de la valoración al adquirir un nuevo bien y reduce los precios en la adquisición.

Asimismo, como una forma de incrementar la demanda de viviendas, se debe considerar los programas que ha implementado el gobierno peruano como parte de la política del Fondo Mivivienda, por el que facilita la adquisición de viviendas, en particular a los

sectores con menores ingresos, para lo cual otorga productos y servicios financieros a los bancos y otras instituciones financieras calificadas, para que estos a su vez, otorguen los préstamos hipotecarios que solicite el público (Estado Peruano, s.f.). Entre los programas se incluyen los siguientes: (a) Nuevo Crédito Mivivienda, que corresponde a un crédito hipotecario que permite comprar una vivienda, construir en terreno propio o aires independizados y mejorar la vivienda; (b) Mis Materiales, cuyo crédito ayuda a comprar materiales para la construcción o mejoramiento de una vivienda, con asesoría técnica y un proveedor autorizado por el fondo; (c) Techo Propio, dirigido a familias con ingresos familiares que al mes no excedan S/3,715 para comprar y S/2,706 para construir o mejorar una vivienda; (d) Bono de Reforzamiento Estructural, que corresponde a una ayuda económica para reforzar una habitación de una casa para resistir los temblores; y (e) Mi Terreno, que es un crédito hipotecario que ayuda a la adquisición de un terreno urbano, privado o público para fines de vivienda o vivienda comercio (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS], s.f.-a).

4.2.5 Negocios digitales

Gavilán (2019) definió lo *digital* como el procesamiento binario de la información. En el ámbito tecnológico, el proceso binario de la información conlleva la ejecución de cinco grandes funciones, entre las que se cuentan: (a) La codificación, por la que se crea una secuencia de unos y ceros, llamándose bit a la cantidad mínima de información, y cada bit puede tomar dos valores alternativos, ya sea uno o cero; (b) el almacenamiento, que supone la utilización de memorias muy rápidas como la RAM, aunque existen otros soportes más baratos y de buena capacidad; (c) la presentación y captura, lo que significa enseñarla al usuario por medio de computadoras o teléfonos inteligentes, que decodifican digitalmente la información en letras, imágenes, videos, entre otros; (d) la comunicación, que supone la transmisión de la información entre computadoras, teléfonos inteligentes y otros equipos, a

través de redes también digitales; y (d) el tratamiento, que es la función fundamental y el que marca la diferencia en el mundo digital, es el que al procesamiento de la información se le suma inteligencia.

Al inicio, la definición de digitalización en los negocios, no estuvo del todo clara, que incluso resultaba difícil la identificación con los poderosos Google, Amazon y Facebook, que claramente se relacionaban más con el sistema binario de utilización de unos y ceros, comparado a otras industrias que explotan, fabrican o movilizan cosas; pues no había claridad de cómo aplicar la digitalización en los negocios tradicionales, así como tampoco sobre el tiempo que tomaría en incorporar un modelo de negocio digital. Sin embargo, en el vocabulario digital, apareció la palabra *disrupción*; siendo Airbnb y Uber los ejemplos emblemáticos de negocios digitales que supusieron una amenaza para negocios eminentemente físicos como las cadenas hoteleras y los taxis, quienes no estuvieron preparados para esta irrupción. El mercado empezó a cambiar muy rápido y de modo generalizado. La velocidad de los cambios y los riesgos que conllevan, son los dos factores en los que radica la diferencia entre la disrupción digital y el modo de competir en los negocios de manera tradicional. Los disruptores digitales superan a sus competidores con modelos netamente físicos, porque buscan innovar con gran rapidez para ganar participación en el mercado y escalar de manera rápida (Wade, Loucks, Macaulay & Noronha, 2018).

Las empresas de diversos sectores, en los últimos años, han transformado sus modelos de negocios y hasta se podría decir que los han vuelto más accesibles a sus consumidores; gracias al Internet las organizaciones han descubierto un nuevo canal y han potenciado sus oportunidades, según lo demuestra el estudio realizado por Dosdoce.com (Dosdoce.com, 2014).

Asimismo, Naveira (2017) señaló que digitalizar los negocios genera una fuente de oportunidades si se sabe aprovechar las ventajas que ofrece el Internet. Añadió, además que

la gran diferencia entre los negocios tradicionales versus los digitales, es que estos últimos permiten que negocios pequeños, *startups*, o hasta una sola persona pueda realizar transacciones de forma simple a través de Internet, manejando un modelo empresarial totalmente distinto.

Por otro lado, Valcárcel (2019) definió que las startups son emprendimientos que convierten ideas en proyectos concretos que tienen una gran cuota de incertidumbre y tecnología. De igual manera, según un estudio de la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP, como se citó en Valcárcel, 2019), se confirmó que en el 2018 se invirtieron US\$9.1 millones en startups peruanas, lo que confirma que el mercado innovador en el país crece continuamente. Por tal motivo, sugieren que es vital definir la manera de investigar, plantear y ejecutar las ideas utilizando las nuevas herramientas sin perder de vista al consumidor.

La economía digital gira en torno a la necesidad de buscar y converger nuevos modelos de negocio para conseguir o superar las metas trazadas por las compañías. Actualmente, el modelo más utilizado es una mezcla de modelos tradicionales y digitales, ya que es difícil para varios negocios encuadrar en un solo modelo. Por tal motivo, es primordial que los ejecutivos tengan la mente abierta entre el mundo tradicional y el hábitat digital (Dosdoce.com, 2014).

Los negocios se están tornando digitales, más aún en las condiciones actuales de pandemia de COVID-19. La mayoría de compañías están digitalizando al menos algunos procesos de sus negocios, ya sea para proteger a sus empleados, o para acercarse a sus clientes, debido a las restricciones de movilidad. Los datos muestran que se ha avanzado mucho en la adopción digital por parte de los consumidores, en solo ocho semanas. Tal es así, que las compañías deberán enfrentar el desarrollo de tres cambios estructurales, entre ellos: (a) El cambio del comportamiento de los consumidores, quienes en un gran porcentaje

continuarán con el uso de servicios digitales cuando se retorne a la nueva *normalidad*; (b) a medida que la economía retrocede, la recuperación de la demanda será más lenta e impredecible, y muchas compañías deberán enfrentar periodos de sobrecapacidad estructural, así como dificultades para el pronóstico, debido a que los modelos utilizados anteriormente tendrán poca utilidad; y (c) muchas compañías han virado al trabajo remoto de manera muy ágil, por lo que es posible movilizar experiencia global al instante, a un mayor número de personas y responder con mayor rapidez a los clientes. Por lo tanto, las compañías cuyos canales digitales estén a la par o sean mejores a los de su competencia, tendrán éxito en el nuevo entorno. Los llamados rezagados digitales estarán en desventaja significativa durante la recuperación (Baig, Hall, Jenkins, Lamarre & McCarthy, 2020).

Según GoDaddy (2019), la digitalización de los negocios es primordial para el desarrollo y crecimiento de los mismos, ya que estamos ante un mundo hiperconectado gracias a las nuevas tecnologías. Lamentablemente, muchas organizaciones y empresas medianas y pequeñas aún no se han adaptado a este nuevo modelo digital, en muchos casos por falta de recursos o conocimientos. Esta falta de cambio de modelo de negocio ha generado que diversas empresas vivan una crisis sin precedentes, que por el momento no se sabe cuándo acabará, ya que se han visto obligadas ya sea a adecuarse a las nuevas condiciones o a cerrar.

4.2.6 Portales digitales inmobiliarios

En un contexto económico cambiante y como consecuencia de la pandemia de COVID-19, las industrias en general y el sector inmobiliario en particular, están experimentando un proceso de transformación en el que las herramientas de marketing son fundamentales en este nuevo contexto. El uso de Internet y la digitalización de los procesos están cambiando los modelos de negocio de manera acelerada. Una de estas herramientas, es el portal inmobiliario, que consiste en un sitio web cuyo propósito es anunciar la oferta de

propiedades que permite acercarla a los potenciales compradores que realizan la búsqueda de estas propiedades mediante el internet. Se sabe que el 90% de compradores realiza la búsqueda vía online, e incluso busca por zona de interés; y que el 75% de las empresas están incorporando en su estrategia digital, el uso de los portales inmobiliarios, así como otras redes sociales, como su propia página web y otras redes, como Facebook (“El Portal Inmobiliario,” 2019).

En el contexto de la pandemia de COVID-19, la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú, ha presentado la feria “locurainmobiliaria.com,” buscando con esto, acompañar a los peruanos que, a pesar de las circunstancias, siguen persiguiendo su sueño de la casa propia. Este es un ejemplo de cómo las plataformas digitales brindan la oportunidad de acceso fácil y cómodo. Muchas empresas están adhiriéndose a los beneficios de la digitalización, con el fin de potenciar sus canales de venta. Por ejemplo, esta feria inmobiliaria ofrece la cotización online, la posibilidad de que toda la familia participe de la elección, promociones de muchas empresas inmobiliarias, posibilidades de financiamiento con diferentes bancos y seguridad, para la adquisición de las viviendas (“Sector Inmobiliario,” 2020).

4.2.7 Marketing mix de servicios y oferta de valor

Los servicios, como mencionaron Kotler y Armstrong (2017), representan casi el 80% del PBI de Estados Unidos y el 64% del PBI mundial; es por ello la importancia de estudiarlos y entender los componentes del marketing mix de servicios, que Kotler y Armstrong (2003) definieron como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (p. 63). A este marketing mix de servicios, a diferencia del tradicional concepto de las 4P’s del Marketing compuesto por (a) Plaza, (b) precio, (c) producto y (d) promoción; se incorporan 3P’s adicionales tales como (e) personas, (f) procesos y (g) presencia física. Estas siete variables o 7p’s conforman al marketing mix de servicios.

Utilizando estos siete elementos del marketing mix en empresas de servicios se busca llevar al mercado una propuesta de valor acorde a lo que requieren los consumidores a través de distintas estrategias; sobre ello Porter (2006) indicó que: “la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (p. 76). Las estrategias competitivas según Porter (2006), se pueden definir de la siguiente manera:

- **Liderazgo en costos:** Esta estrategia está asociada a tener un grado de especialización que permita tener los mejores costos del mercado, en base a ello una empresa podría competir con los precios del bien o servicio al más bajo costo.
- **Diferenciación:** Implica que el consumidor encuentre en los productos o servicios ofrecidos características diferentes a los productos de los competidores; marcando así una diferencia que permitirá colocar precios por encima de ellos. En esta estrategia, el proceso de innovación juega un rol trascendental.
- **Enfoque:** Esta estrategia implica que la empresa entenderá y pondrá especial foco en un segmento en particular. Dentro de este segmento, la empresa podrá realizar una estrategia de liderazgo en costos o diferenciación.

4.2.8 Modelo de negocio futuro

De acuerdo a lo indicado por Jacobs y Manzi (2019), es clave que los portales inmobiliarios le den una mirada más allá al negocio actual con el fin de establecer como oferta de valor el crear un modelo de activo financiero el cual puede ser usado como instrumento en el mercado de bienes raíces, ello podría darse con la información que se puede extraer de los clientes a través de las interacciones de los usuarios en la búsqueda que ellos realizan y consolidar esta búsqueda como activo financiero. Esta información centralizada puede permitir a los inversores tener una mejor claridad hacia qué sector invertir, dentro de estas opciones está la oferta de información de las mejores alternativas para la venta o alquiler de un inmueble. También, se puede señalar que las plataformas inmobiliarias

permiten ofrecer una base de información que permita cuantificar los bienes (Çalışkan & Callon, 2010; Jacobs & Manzi, 2019). Rodríguez (2012) señaló que los portales inmobiliarios tienen características propias del modelo de negocio; entre estas tenemos: (a) Un motor de búsqueda, el cual pueda procesar las características del inmueble y su localización; (b) exhibición del inmueble a través de recursos visuales; y (c) detalles del inmueble ofertado como planos, características de la zona geográfica, entre otros. Es así que los usuarios a través de su registro, generan información para ser recolectada y procesada para su posterior administración dentro de una gran base de datos y generar los perfiles de usuario.

4.2.9 Estrategia de internacionalización

Muñoz, Molero, Moral, Bernal y García (2013) mencionaron que los servicios son un actor fundamental en la mejora de la producción de los países y que han venido creciendo de manera exponencial a lo largo de los últimos 30 años. Añadieron, que el crecimiento de los servicios se sustenta en diversos factores, siendo el más relevante la reducción del costo de las transacciones entre los mercados globales. Entonces, los servicios son un motor económico que se adaptan muy bien a un mundo globalizado dada las características del modelo de negocio, por ello la Organización Mundial de Comercio (OMC), reglamentó el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) en el año 1995, el cual dota de un marco regulatorio para el comercio de servicios a nivel internacional y define cuatro fases de la internacionalización de servicios:

- Fase 1 o suministro transfronterizo: El servicio se realiza en un país determinado desde un país distinto, por ejemplo, una asesoría técnica se realiza a través de medios digitales como correos electrónicos, llamadas, teleconferencias, etc.
- Fase 2 o consumo en el extranjero: Cuando personas de un país determinado, viajan y se movilizan fuera de su territorio para recibir un servicio determinado en un país extranjero. Por ejemplo, turistas, consultas médicas, estudios, capacitaciones, congresos, etc.

- Fase 3 o presencia comercial: Cuando una empresa sitúa la casa matriz en un país determinado y apertura filiales o sucursales en otros países, establece operaciones en un país distinto al de la casa de matriz, pero estas sucursales son de propiedad y control de extranjeros.
- Fase 4 o movimiento de personas físicas: Cuando un profesional viaja a un país foráneo para brindar un servicio que puede ser como proveedor independiente tal como dictar una charla, un congreso, entre otros; o cuando viaja como empleado de una empresa situada en un país ajeno a donde se brindará el servicio.

Cuando una empresa busca establecer operaciones o introducir productos en nuevos mercados internacionales, existen diversas estrategias acerca del grado de estandarización del marketing mix o si van a realizar cambios y llevar a cabo una tropicalización, “modificación obligatoria que toda empresa debe hacer de los atributos, tanto tangibles como intangibles, de un producto que ha sido diseñado para el mercado doméstico para adecuarlo a las nuevas condiciones y factores del entorno de un país extranjero” (Medina & Duffy, 1998, p. 229); lo que indica esta técnica es la adaptación del producto a las costumbres, cultura y gustos de la región geográfica donde se situará la marca. Concepto muy similar a la *glocalización* (Robertson, 1994, 1995), que combina conceptos de globalización y localización en una misma realidad, una empresa puede desarrollar estrategias globales, pero es imprescindible adaptar las estrategias a mercados locales considerando todas las particularidades y diferencias culturales, sociales, políticas, etc.

4.2.10 Conclusión

La revisión de la literatura permitió entender el contexto en el que se desarrolla el negocio de E-Holding, que es el sector inmobiliario; y cómo este ofrece oportunidades de crecimiento, dado que el anhelo de la casa propia sigue siendo un objetivo de vida de los peruanos en general y los pobladores de Lima Metropolitana en particular, evidenciándose un

fuerte potencial también en regiones. Asimismo, a pesar de la pandemia de COVID-19, el sector viene experimentado una rápida recuperación, que si bien, no cubrirá las estimaciones iniciales de ventas antes de la pandemia, sin embargo, el escenario es optimista para el crecimiento. Por lo tanto, E-Holding tiene la oportunidad de desarrollar una estrategia de crecimiento, siendo el ente vinculante entre la oferta y la demanda de viviendas en Lima Metropolitana.



Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

En el presente capítulo se analizan las principales causas que pueden estar propiciando el no poder modificar la estructura de la cartera de clientes de E-Holding de acuerdo a las tendencias del mercado, para que el grupo de clientes llamados brókeres, signifiquen el 70% de facturación. Esta modificación en la distribución de su portafolio permitirá duplicar el ingreso en dicho segmento, generando una venta adicional aproximada de S/13 millones; de no lograr modificar la cartera, dicho ingreso adicional estaría en riesgo (ver Apéndice A). Para ello y en cooperación con los funcionarios de la empresa, se desarrolló la metodología y diagrama de Ishikawa para identificar cuáles son las principales causas que motivan el no crecimiento en el segmento de brókeres. En la Figura 24 se muestra el esquema bajo el cual se realizó el diagnóstico.

5.1 Personas

5.1.1 Poco conocimiento del segmento de brókeres en el Perú por parte de funcionarios de E-Holding

E-Holding está incursionando con una nueva unidad de negocio, introduciendo al mercado Tokko Bróker, un CRM que tiene como finalidad facilitar el seguimiento, la publicación y la gestión de la demanda de los bienes inmuebles que se anuncian a través de los portales inmobiliarios de E-Holding, AdondeVivir y Urbania; sin embargo, es nuevo en Perú, y por lo tanto se requiere contar con profesionales especializados y con conocimiento del mercado de brókeres, fuentes de información del sector, delimitación de segmentos del mercado, entornos donde se desarrollan los brókeres, entre otros. Los líderes comerciales de las distintas unidades de negocio poseen amplia experiencia en el sector inmobiliario, pero no están especializados en el segmento de brókeres y la información que poseen de este sector, es limitada; puesto que, el sector posee una alta tasa de informalidad y no existen investigaciones de mercado que brinden información actualizada.

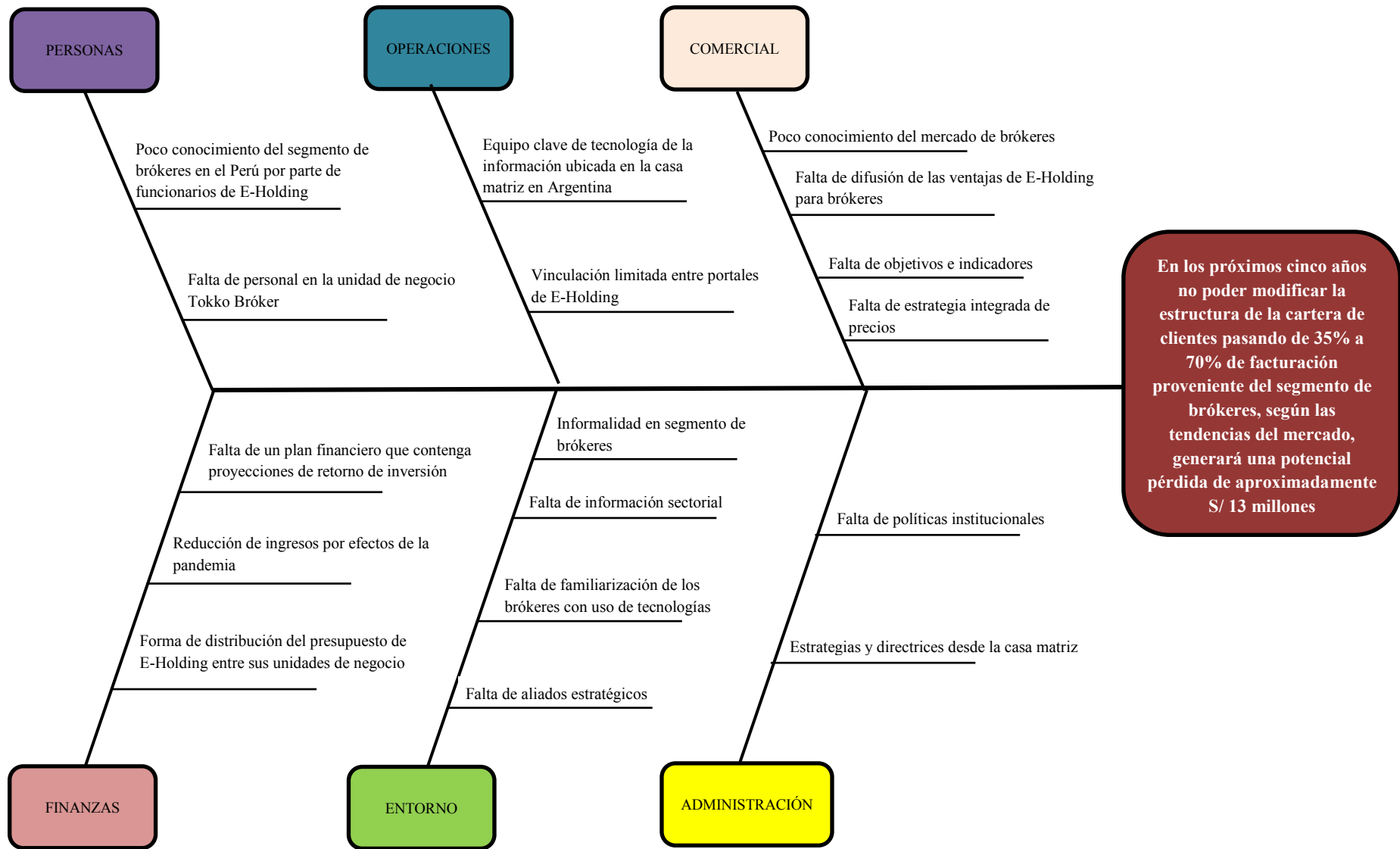


Figura 24. Diagrama de Ishikawa para el análisis de las causas del problema principal.

5.1.2 Falta de personal en la unidad de negocio Tokko Bróker

Actualmente, la línea de negocio Tokko Bróker cuenta en su planilla con dos colaboradores, Rodrigo Mazzini, director de marca y Felipe Robles, quien brinda soporte al primero a nivel operativo. Entre las principales funciones del equipo se encuentran la difusión, el marketing, las ventas, la puesta en marcha del sistema CRM hacia los nuevos clientes, el seguimiento y servicio a los clientes actuales. En la coyuntura de la pandemia, Rodrigo Mazzini realizó capacitaciones de forma remota, considerando los lineamientos del distanciamiento social y las restricciones de circulación al que ha obligado el estado de emergencia sanitaria; sin embargo, estas fueron canceladas ya que tomaban más tiempo de lo establecido y limitaba la prospección. Esta situación hace más compleja la comunicación y el entendimiento de los beneficios que ofrece el sistema CRM de Tokko Bróker. Una vez inscrito un nuevo cliente, Felipe Robles se encarga de crear, habilitar e instruir al nuevo cliente en la plataforma, en coordinación directa con la matriz en Argentina; además de fungir como soporte para las consultas o problemas que se puedan presentar operativamente con los clientes activos. Por ello se considera que esta estructura es insuficiente, por lo que es clave fortalecer al equipo de Tokko Bróker.

5.2 Operaciones

5.2.1 Equipo clave de tecnología de la información ubicada en la casa matriz en Argentina

De acuerdo a los lineamientos corporativos de la casa matriz situada en Argentina, el área de Tecnología de la Información se encuentra centralizada en sus oficinas, desde donde se brinda el soporte tecnológico a las dudas y dificultades que se puedan presentar a nivel regional; esta situación conlleva a que los clientes no cuenten con una respuesta rápida y oportuna frente a los inconvenientes que se presentan en las operaciones diarias de las

distintas unidades; además, el desfase horario entre las jornadas laborales de Argentina y Perú generan otra problemática. Lo mencionado anteriormente, genera insatisfacción en los clientes y en los equipos en Perú, ya que los limita frente a los requerimientos de sus clientes. Si bien, la casa matriz en Argentina ha establecido horarios rotativos de su personal para hacer frente a esta situación debido a la diferencia horaria, sin embargo, esto no garantiza la atención oportuna a los requerimientos de los clientes.

5.2.2 Vinculación limitada entre portales de E-Holding

Una de las principales fortalezas del CRM Tokko Bróker es la posibilidad de conectividad con otros portales, lo cual no está siendo impulsado por E-Holding. Urbania y AdondeVivir son los portales más importantes del país, concentrando el 95% del mercado inmobiliario en anuncios, por lo que la conectividad entre las tres unidades de negocio es clave; sin embargo, no está siendo explotado. Por ejemplo, House On Line, competidor directo de Tokko Bróker, cuenta con alianzas desde hace más de 5 años con estos portales, mientras que Tokko Bróker solo cuenta con alianzas con Urbania desde hace pocos meses, situación que debe ser remediada de manera inmediata por los directivos de E-Holding y potenciar las sinergias entre sus unidades de negocio.

5.3 Comercial

5.3.1 Poco conocimiento del mercado de brókeres

E-Holding presenta múltiples beneficios para el segmento de brókeres; sin embargo, al no conocer el mercado a profundidad no sabe si cubre las expectativas del público objetivo y es complejo dar a conocer dichos beneficios, ya que no se ha realizado un estudio previo del mercado para conocer lo que ellos esperan de las plataformas digitales. El mecanismo actual de captar nuevos clientes se realiza de manera aislada por cada unidad de negocio; por un lado, Rodrigo Mazzini comunica los beneficios de Tokko Bróker y como uno más de

estos, la alianza con Urbania y AdondeVivir; por otro lado, las otras dos unidades de negocio están enfocadas en conseguir clientes para la publicación de anuncios en sus portales sin segmentar el tipo de cliente puesto que no se tiene conocimiento de mercado.

5.3.2 Falta de difusión de las ventajas de E-Holding para brókeres

Actualmente E-Holding no cuenta con un plan de comunicación para difundir los beneficios de su propuesta de valor a los brókeres y no se evidencia una sinergia entre sus unidades. Tokko Bróker se apalanca en las redes sociales y buscadores de la casa matriz; mientras que, AdondeVivir y Urbania utilizan canales de difusión propios y tropicalizados. Por otro lado, los funcionarios de E-Holding señalaron que no cuentan con un análisis de medios sobre cómo los brókeres acceden a la información en internet, es así que las tácticas de difusión actuales no han presentado los resultados con los que la organización pueda sustentar un crecimiento sostenible y progresivo.

5.3.3 Falta de objetivos e indicadores

E-Holding carece de indicadores adecuados en sus distintas unidades de negocio. Por ejemplo, a inicios del presente año se definió como objetivo para la unidad de negocio Tokko Bróker, pasar de 30 brókeres usuarios del CRM a 800 usuarios para el año 2021; sin embargo, se considera que este objetivo no cuenta con un análisis del mercado, así como tampoco de un estudio que estime que el CRM pueda cubrir las expectativas de los brókeres del sector inmobiliario. Si bien, el progreso del avance en el crecimiento de los nuevos usuarios está avanzado a una razón de 3.5 por mes; sin embargo, no se cuenta con indicadores de gestión que permitan realizar un seguimiento al progreso del cumplimiento de la meta, así como tampoco, permite la posibilidad de realizar ajustes a las acciones que se vienen implementando para lograr esta meta. Esta situación se refleja también en las unidades de negocio Urbania y AdondeVivir, donde si bien se identifica un objetivo anual, sin embargo, no se desprenden indicadores de gestión asociados.

5.3.4 Falta de estrategia integrada de precios

Actualmente, cada unidad de E-Holding posee una estrategia de precios definida. Por un lado, AdondeVivir y Urbania, presentan una estrategia clara y diferenciada para personas naturales y empresas, que van desde publicaciones individuales a paquetes por avisos; mientras que, Tokko Bróker tiene una política de costo cero y sin una visión clara de hasta cuando seguirá con ello. Además, no existe una estrategia de precios que fomente una propuesta 360° para el consumidor y que integre la oferta de las tres unidades de negocio.

5.4 Finanzas

5.4.1 Falta de un plan financiero que contenga proyecciones de retorno de inversión

Para el año 2020, E-Holding no generará ingresos provenientes de su unidad de negocio Tokko Bróker como se indica en la Tabla 15, lo que conlleva a que será subsidiada por las otras unidades de negocio AdondeVivir y Urbania. Este objetivo se ha establecido sin contar con una estructura o plan financiero que permita medir los retornos de los gastos efectuados a la fecha.

5.4.2 Reducción de ingresos por efectos de la pandemia

El impacto económico generado por la pandemia de COVID-19, fue significativo para los negocios y en particular para el sector inmobiliario, sobre todo en los primeros meses de dictadas las restricciones de circulación por la emergencia sanitaria. Por ello, sus unidades de negocio Urbania y AdondeVivir han mantenido precios competitivos y promociones atractivas para el mercado, como se muestra en las Tablas 16 y 17. Levantada la cuarentena hacia finales de junio 2020, de acuerdo a lo mencionado por H. De Ponti (comunicación personal, 3 de agosto, 2020), E-Holding viene recuperando sus ingresos y espera cerrar el año alcanzando un 65% de lo proyectado. Cabe resaltar, que E-Holding gracias a su sólida estructura financiera no ha presentado, ni proyecta presentar, pérdidas operativas hacia finales del año.

Tabla 15

Precios de E-Holding

| Concepto | Tipo de plan | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | Inicial | Equipo | Profesional | Corporativo |
| Precio | ¡Gratis todo el 2020! | ¡Gratis todo el 2020! | ¡Gratis todo el 2020! | ¡Gratis todo el 2020! |
| Mensual en soles + Impuestos | S/100 | S/158 | S/273 | S/432 |
| Usuarios | Ilimitados | Ilimitados | Ilimitados | Ilimitados |
| Cantidad de usuarios activos | | | | |
| Propiedades | 0-50 | 51-200 | 201-500 | Ilimitadas |
| Solo cuentan las disponibles | | | | |
| Proyectos | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Edificios, barrios y loteos | | | | |
| Seguimientos automáticos | Sí | Ilimitados | Ilimitados y configurables | Ilimitados y configurables |
| Mejora la atención al cliente | | | | |
| Respuestas rápidas | Sí | Sí | Sí, automatizadas | Sí, automatizadas |
| Reportes | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Genera informes a partir de tus datos | | | | |
| Sitio web | Premium | Premium | Premium / Integración por API | Premium / Integración por API |
| Mobile, SEO y autoadministrable | | | | |
| Portales pagos | ADV y Urbania | ADV y Urbania | ADV y Urbania | ADV y Urbania |
| Descuentos exclusivos Tokko Bróker | | | | |
| Portales gratuitos | Sí | Sí | Sí | Sí |
| También portales exclusivos | | | | |
| Red Tokko Bróker | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Más de 500,000 propiedades | | | | |
| Red Privadas | No | Sí | Sí | Sí |
| Arma redes con colegas | | | | |
| Soporte | Chat / Telefónico | Chat / Telefónico | Chat / Telefónico | Chat / Telefónico |
| Asistencia al usuario | | | | |
| Manual FAQ online | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Más de 500 artículos con videos | | | | |
| Implementación | | | | |
| Capacitación inicial | Personalizada | Personalizada | Personalizada | Personalizada |
| Primeros pasos | | | | |
| Migración de contactos | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Migrador autoadministrable | | | | |
| Migración de propiedades | ADV y Urbania | ADV y Urbania | ADV y Urbania | ADV y Urbania |
| Migramos desde | | | | |

Tabla 16

Precios de AdondeVivir

| Concepto | Particular | | | Profesional | | | |
|---------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------|--------------|------------|-----------|
| | 1 Super destacado ^a | 1 Destacado ^a | 1 Simple ^a | 10 Destacados | 5 Destacados | 10 Simples | 5 Simples |
| Precio mensual (S/) | 296.61 ^b | 157.63 ^b | 88.98 ^b | 579.66 | 300.00 | 206.78 | 114.41 |
| Avisos (n) | 1 | 1 | 1 | 10 | 5 | 10 | 5 |
| Días de publicación | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Visibilidad | Máxima exposición | Destacada | Estándar | Destacada | Destacada | Estándar | Estándar |
| Beneficio | Genera mayor cantidad de interesados | Genera más cantidad de interesados | El más económico para publicar | | | | |
| Volumen de visitas | | | | Alto | Alto | Moderado | Moderado |

Nota. Tomado de *Publica Tu Aviso: Soy Particular*, por AdondeVivir, 2020b, recuperado el 29 de setiembre de 2020, de <https://www.adondevivir.com/publica-tu-propiedad/particular.html>; y de *Publica Tu Aviso: Soy profesional*, por Adondevivir, 2020c, recuperado el 29 de setiembre de 2020, de <https://www.adondevivir.com/publica-tu-propiedad/profesional.html>

^a Estos planes no son válidos para proyectos. ^b + IGV - Plan con renovación automática.

Tabla 17

Precios de Urbania

| Concepto | Particular | | | Profesional | | | |
|---------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------|--------------|------------|-----------|
| | 1 Super destacado ^a | 1 Destacado ^a | 1 Simple ^a | 10 Destacados | 5 Destacados | 10 Simples | 5 Simples |
| Precio mensual (S/) | 296.61 ^b | 157.63 ^b | 88.98 ^b | 579.66 | 300.00 | 206.78 | 114.41 |
| Avisos (n) | 1 | 1 | 1 | 10 | 5 | 10 | 5 |
| Días de publicación | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Visibilidad | Máxima exposición | Destacada | Estándar | Destacada | Destacada | Estándar | Estándar |
| Beneficio | Genera mayor cantidad de interesados | Genera más cantidad de interesados | El más económico para publicar | | | | |
| Volumen de visitas | | | | Alto | Alto | Moderado | Moderado |

Nota. Tomado de *Publica Tu Aviso: Soy Particular*, por Urbania, 2020b, recuperado el 29 de setiembre de 2020, de <https://urbania.pe/publica-tu-aviso/particular.html>; y de *Publica Tu Aviso: Soy profesional*, por Urbania, 2020c, recuperado el 29 de setiembre de 2020, de <https://urbania.pe/publica-tu-aviso/profesional.html>

^a Estos planes no son válidos para proyectos. ^b + IGV - Plan con renovación automática.

5.4.3 Distribución del presupuesto de E-Holding entre sus unidades de negocio

La distribución del presupuesto de E-Holding se basa en los gastos asociados a los sueldos, las capacitaciones, la atención a los brókeres y la difusión que se realiza en diversos medios como proceso de captación. Dentro de esta causa, es necesario mencionar el hecho de que no se ha preparado una estructura acorde a los gastos proyectados y los retornos esperados, ya que hay dos unidades de negocio consolidadas en el mercado que aportan el 100% de los ingresos de E-Holding y solventan los gastos de la tercera unidad, que por el momento no genera flujos.

5.5 Entorno

5.5.1 Informalidad en segmento de brókeres

Uno de los frentes que se ha detectado, es la informalidad de los brókeres que realizan transacciones comerciales, esto se debe a que no existe un marco regulatorio u organismo que los regule de manera efectiva; y así identificar a estos actores. Para E-Holding es clave poder contar con la mayor cantidad de brókeres en su cartera de clientes total, aún no se cuenta con una estimación real del potencial informal que podrían ser nuevos usuarios de las distintas unidades de E-Holding.

5.5.2 Falta de información sectorial

La organización no cuenta con un análisis de los segmentos del mercado de brókeres inmobiliarios; asimismo, la limitada información no permite visualizar el sector de brókeres inmobiliarios en su totalidad y el potencial real de usuarios, con el objetivo de implementar tácticas adecuadas para la difusión y captación en los diversos segmentos. Asimismo, no se cuenta con información confiable sobre el sector, ya que la base de datos oficial del MVCS registra 12,000 brókeres formales identificados por la organización, pero se encuentra desactualizada (R. Mazzini, comunicación personal, 17 de junio, 2020).

5.5.3 Falta de familiarización de los brókeres con uso de tecnologías

Otro de los aspectos que se ha detectado, es la poca experiencia o familiaridad de los brókeres inmobiliarios haciendo uso de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de

sus clientes y con ello su oferta inmobiliaria. Esto radica en la falta de profesionalización de los brókeres, ya que muchos de ellos ingresan a este sector como una alternativa para percibir ingresos esporádicos o inmediatos hasta conseguir un empleo en sus rubros de especialización.

5.5.4 Falta de aliados estratégicos

Se identificó que no se han establecido alianzas estratégicas por parte de E-Holding para impulsar las sinergias entre sus unidades de negocio, donde pueda difundirse y ampliar las ventajas que se podrían brindar a los usuarios de sus servicios. Dentro de los principales actores que se encuentran en el proceso de la adquisición o venta de una propiedad, además de las inmobiliarias, se pueden identificar otros grupos de interés que participan en el proceso como las entidades financieras, notarías y entidades del Estado como la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), el Servicio de Administración Tributaria (SAT), tasadores, entre otros, con quienes podrían realizarse sociedades estratégicas en aras de facilitar, dinamizar y digitalizar los procesos de transacciones para los brókeres, además que se contribuiría con el distanciamiento social que se necesita mantener debido a la existencia de COVID-19 y otros factores externos.

5.6 Administración

5.6.1 Falta de políticas institucionales

E-Holding no cuenta con políticas institucionales para delimitar su actuar frente a los diversos escenarios que se presentan en su gestión interna. Dentro de esta problemática se encuentra la falta de procedimientos que enmarquen los mecanismos para ejecutar sus actividades; esto genera que los funcionarios que dirigen las diferentes unidades de negocio, no cuenten con lineamientos que los direccionen hacia objetivos estratégicos establecidos.

5.6.2 Estrategias y directrices desde la casa matriz

E-Holding cuenta con el soporte de su casa matriz ubicada en Argentina, que le ha permitido crecer en el mercado actual y desplegar la visión que tiene de expandirse a otros mercados similares al peruano, pero a la vez, esta transversalidad no permite poder evaluar

las iniciativas con la debida anticipación y posibilidades de viabilidad dentro de la organización, ya que las directivas del grupo son implementadas de manera casi inmediata por cada unidad de negocio. Así también, las decisiones que se tomen a nivel local deben ser evaluadas por la casa matriz antes de su implementación, lo cual, en diversas ocasiones ha dificultado la gestión interna.

5.7 Matriz Priorización Causa - Raíz

Se elaboró la matriz de priorización de causas que, generan el problema principal de E-Holding. Para ello, se han determinado tres variables (con tres niveles y valores cada una) para dimensionar el nivel de atención:

- **Recursos económicos:** Son aquellos recursos disponibles para solventar la inversión asociada detectada. Para ello, se valoró que, a mayor cantidad de recursos necesarios, se obtiene un valor de ponderación menor.
- **Beneficio económico:** Aquel que podría generarse si se atiende la causa detectada dentro del problema principal. Se ha considerado, con opinión de los funcionarios de E-Holding, el beneficio que se puede conseguir si se gestiona la causa identificada. Para ello se valora que a mayor beneficio se tiene una ponderación mayor.
- **Priorización:** Considera y pondera el sentido de urgencia con el que se debe abordar el análisis para solucionar las posibles causas. Se identifica el nivel de prioridad que consideran los funcionarios de E-Holding, en relación a la consecución de sus objetivos organizacionales.

En la Tabla 18 se muestran los niveles y valores para cada variable que permiten a los consultores y el equipo gerencial de E-Holding, identificar la causa de mayor ponderación, la cual originó que no se modifique la estructura de su cartera de acuerdo con las tendencias del mercado, con una potencial pérdida de aproximadamente S/13 millones, por no incrementar la participación en el segmento de brókeres del 35% a 70% de la facturación en los próximos cinco años. Asimismo, se pudo identificar otras posibles causas que pueden afectar o retardar el crecimiento de la organización. Por otro lado, en la Tabla 19 se muestran los pesos que se

asignan a cada variable; en la Tabla 20 se muestran los rangos para cada nivel de atención; y finalmente en la Tabla 21 se muestran los resultados de la ponderación realizada a las causas con los pesos mencionados, enfocados en las que no requieran o impliquen menores recursos económicos, generen el mayor beneficio económico y la priorización que los funcionarios consideran clave para la correspondiente mejora de los resultados de la línea de negocio.

Tabla 18

Niveles y valores para cada variable

| Nivel por variable | Valor |
|----------------------------|-------|
| Recursos económicos | |
| Mayor que S/50,000 | 1 |
| Entre S/10,000 y S/50,000 | 2 |
| Menor que S/10,000 | 3 |
| Beneficio económico | |
| Menor que S/50,000 | 1 |
| Entre S/50,000 y S/200,000 | 2 |
| Mayor que S/200,000 | 3 |
| Priorización | |
| Mayor que 6 meses | 1 |
| Entre 1 y 6 meses | 2 |
| Menor que 1 mes | 3 |

Tabla 19

Pesos para cada variable

| Variable | Peso |
|---------------------|------|
| Recursos económicos | 0.33 |
| Beneficio económico | 0.33 |
| Priorización | 0.33 |

Tabla 20

Rangos para cada nivel de atención

| Nivel de atención | Rango |
|-------------------|---------------|
| Primaria | [2.70 – 3.00] |
| Secundaria | [2.40 – 2.70] |
| Terciaria | [1.00 – 2.40] |

Tabla 21

Nivel de factibilidad de atención a las causas detectadas

| Variable | Causas | Variable | | | | | | | | | Total |
|----------------|--|----------|------|----------|-----------|------|----------|--------------|------|----------|-------|
| | | Recursos | | | Beneficio | | | Priorización | | | |
| | | Valor | Peso | Subtotal | Valor | Peso | Subtotal | Valor | Peso | Subtotal | |
| Comercial | Falta de difusión de las ventajas de E-Holding para brókeres | 3 | 0.33 | 1.00 | 3 | 0.33 | 1.00 | 3 | 0.33 | 1.00 | 3.00 |
| Comercial | Falta de objetivos e indicadores | 3 | 0.33 | 1.00 | 2 | 0.33 | 0.67 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2.67 |
| Operaciones | Vinculación limitada entre portales de E-Holding | 2 | 0.33 | 0.67 | 3 | 0.33 | 1.00 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2.67 |
| Finanzas | Reducción de ingresos por efectos de la pandemia | 2 | 0.33 | 0.67 | 3 | 0.33 | 1.00 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2.67 |
| Administración | Falta de políticas institucionales | 3 | 0.33 | 1.00 | 2 | 0.33 | 0.67 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2.67 |
| Entorno | Falta de familiarización de los brókeres con uso de tecnologías | 2 | 0.33 | 0.67 | 3 | 0.33 | 1.00 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2.67 |
| Entorno | Falta de aliados estratégicos | 3 | 0.33 | 1.00 | 2 | 0.33 | 0.67 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2.67 |
| Comercial | Falta de estrategia integrada de precios | 3 | 0.33 | 1.00 | 2 | 0.33 | 0.67 | 2 | 0.33 | 0.67 | 2.33 |
| Personas | Falta de personal en la unidad de negocio Tokko Bróker | 2 | 0.33 | 0.67 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2 | 0.33 | 0.67 | 2.33 |
| Personas | Poco conocimiento del segmento de brókeres en el Perú por parte de funcionarios de E-Holding | 2 | 0.33 | 0.67 | 2 | 0.33 | 0.67 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2.33 |
| Finanzas | Falta de un plan financiero que contenga proyecciones de retorno de inversión | 2 | 0.33 | 0.67 | 2 | 0.33 | 0.67 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2.33 |
| Comercial | Poco conocimiento del mercado de brókeres | 1 | 0.33 | 0.33 | 3 | 0.33 | 1.00 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2.33 |
| Entorno | Falta de información sectorial | 1 | 0.33 | 0.33 | 3 | 0.33 | 1.00 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2.33 |
| Finanzas | Forma de distribución del presupuesto de E-Holding entre sus unidades de negocio | 1 | 0.33 | 0.33 | 3 | 0.33 | 1.00 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2.33 |
| Operaciones | Equipo clave de tecnología de la información ubicada en la casa matriz en Argentina | 2 | 0.33 | 0.67 | 2 | 0.33 | 0.67 | 2 | 0.33 | 0.67 | 2.00 |
| Entorno | Informalidad en segmento de brókeres | 1 | 0.33 | 0.33 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2 | 0.33 | 0.67 | 2.00 |
| Administración | Estrategias y directrices desde la casa matriz | 1 | 0.33 | 0.33 | 3 | 0.33 | 1.00 | 2 | 0.33 | 0.67 | 2.00 |

5.8 Conclusión

Se concluye que la principal causa para que E-Holding no modifique la estructura de su cartera de clientes de acuerdo a las tendencias del mercado, con una potencial pérdida de aproximadamente S/13 millones por no incrementar la participación en el segmento de brókeres del 35% a 70% en la facturación en los próximos cinco años, es la falta de difusión de las ventajas de E-Holding para brókeres. También se han identificado otras causas relevantes en el análisis realizado, entre las que se encuentran la falta de objetivos e indicadores, la reducción de ingresos por efectos de la pandemia, entre otros de interés.



Capítulo VI: Alternativas de Solución

Para abordar el problema central, el cual se definió en el Capítulo V como la falta de difusión de las ventajas de E-Holding para el segmento de brókeres, se han propuesto tres grandes iniciativas: (a) Potenciar la presencia en medios digitales, (b) establecer alianzas estratégicas y (c) generación de contenido; con la finalidad de incrementar el segmento de brókeres en la cartera de clientes de E-Holding.

6.1 Potenciar la Presencia en Medios Digitales

Los medios digitales se han convertido en una poderosa herramienta de difusión para los diversos productos y servicios que se ofertan, para mostrar sus beneficios, pero sobre todo por el alcance que tienen para un significativo número de potenciales clientes. Es por ello, que una iniciativa propuesta para E-Holding, es potenciar su presencia en estos medios, tales como su página web, las redes sociales orgánicas e intensificar la campaña en redes sociales, tal como se desarrolla a continuación.

6.1.1 Página web

El objetivo de esta actividad consiste en modificar las páginas web de sus tres unidades de negocio ya existentes y vincularlas entre ellas. Para ello, la página web de Tokko Bróker debe ser tropicalizada para el mercado peruano, tal como se encuentran las páginas de AdondeVivir y Urbania; ya que actualmente la página del CRM Tokko Bróker se encuentra diseñada y pensada para el público argentino donde se encuentran palabras con dialecto propio de dicho país y dirigida para inmobiliarias. Para ello se debe: (a) Identificar los puntos débiles de las páginas web actuales y oportunidades de mejora; (b) definir los mensajes claves que se utilizarán para la interacción entre todas las páginas; (c) definir el contenido y la interfaz adecuada para poder diseñar las páginas web de manera funcional con los requerimientos de los consumidores y (d) generación de web tropicalizada. Los indicadores de éxito serán los siguientes: tráfico total, ratio de usuarios nuevos y recurrentes,

tasa de rebote, tasa de conversión, enlaces rotos, velocidad de carga, visitas orgánicas, tiempo medio en la página, duración de la sesión y la medición de interacción entre páginas; los cuales serán comparados con las páginas web actuales.

6.1.2 Potenciar redes sociales orgánicas

La finalidad de esta actividad es aprovechar la tecnología para poder prospectar a través del uso y la promoción mediante las redes sociales, pero además establecer un canal de comunicación con los clientes y potenciales clientes para fomentar una interacción constante. Para ello, se realizarán las siguientes acciones: (a) Definir en qué redes sociales se tendrá presencia, se listarán las principales redes por donde tienen presencia las unidades de negocio de E-Holding tales como Instagram, Facebook y LinkedIn; (b) definir la cantidad de publicaciones en las redes de las unidades de negocio de E-Holding; (c) identificar los puntos débiles de las redes actuales y determinar oportunidades de mejora; (d) definir los mensajes claves que se utilizarán para captar al público objetivo; (e) diseñar el contenido para cada red social y (f) generar artes para las publicaciones. Los indicadores de éxito medirán el *awareness*, que es como se da a conocer la marca a través de las diversas plataformas, mediante el *engagement rate* (ER), el cual mide el número de interacciones con las publicaciones pauteadas para la comunidad en redes.

Facebook e Instagram. Estas redes sociales, son potentes herramientas para difundir y comunicar las bondades y ventajas de la oferta integral de E-Holding, además de poder mostrar contenido relevante para la comunidad de usuarios. Por tal motivo, es recomendable que se genere contenido relevante para cada una de las redes de sus unidades de negocio, pero al mismo tiempo brindar la oferta 360°. Actualmente, Tokko Bróker posee 4,891 seguidores en Facebook y 2,143 en Instagram; AdondeVivir, por su lado, posee 413 mil y 4,888 seguidores en Facebook e Instagram respectivamente; finalmente, Urbania cuenta con 263 mil y 6,271 seguidores en Facebook e Instagram respectivamente. La cantidad de

seguidores de cada una de las unidades de negocio en estas redes sociales es atractiva, por lo que cada una de ellas debería generar contenido destacado y a la vez fomentar interacción entre sí.

LinkedIn. Esta red social es una plataforma dirigida a las empresas, negocios y profesionales; y permite segmentar a través de cargos, sectores empresariales y posiciones en el mercado. Por ello, la difusión de la oferta de las unidades de negocio de E-Holding mediante LinkedIn es vital para contactar a la comunidad de agentes inmobiliarios pudiendo prospectar, difundir y transmitir la oferta y soluciones que brinda la organización.

Actualmente la cuenta de Tokko Bróker, posee una comunidad de solamente 621 seguidores, un número bajo considerando además que esta cuenta es la única para todos los países donde tiene presencia; Urbania 196 seguidores y AdondeVivir no posee LinkedIn. Se recomienda incrementar el número de publicaciones de Tokko Bróker Perú y Urbania dirigida al mercado nacional y abordando la realidad de este. Por otro lado, se recomienda la apertura de una cuenta de LinkedIn por parte de AdondeVivir y que se mantenga activa, generando contenido de manera periódica.

6.1.3 Campaña en redes sociales

Esta actividad tiene como finalidad captar la mayor cantidad de prospectos, con un presupuesto reducido, así como dar a conocer la marca y su valor agregado. Para ello, se realizarán las siguientes acciones: (a) Definir en qué redes sociales se tendrá presencia, (b) definir segmentación e inversión mensual, (c) definir indicadores para identificar las redes con mayor captación de prospectos y darles mayor relevancia, (d) definir los *insights* y mensajes claves que se utilizarán para captar al público objetivo, (e) definir el contenido para cada red social y (f) generar artes para las publicaciones. Los indicadores de éxito medirán el *awareness* y las conversiones de la pauta mediante: cantidad de prospectos, número de personas impactadas y nuevos fans, costo por *lead* o nuevo contacto (CPL), costo por click

(CPC), costo por mil (CPM) y el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés); todo esto por cada plataforma.

WhatsApp corporativo. WhatsApp es una de las herramientas más usadas en la actualidad para mensajería instantánea y posee la capacidad de generar comunidades y grupos cerrados entre los cuales se genera una interacción en tiempo real. El objetivo de utilizar esta herramienta es poder dirigir y concentrar los prospectos que provienen de pauta a esta plataforma para brindarles asesoría personalizada y difusión de novedades en tiempo real; además de poder contactar a potenciales clientes absolviendo sus dudas y difundiendo las bondades de la oferta de E-Holding a través de sus unidades de negocio, generando así mayor confianza y dinamismo en la interacción entre empresa y clientes. Esta actividad será medida por la cantidad de ventas que se cierren a través de esta vía.

6.2 Establecer Alianzas Estratégicas

Otra de las iniciativas propuestas que se recomiendan para lograr una mayor difusión sobre los servicios que brinda E-Holding, es la de establecer alianzas estratégicas con stakeholders identificados como claves en la transmisión de información, como son: la Asociación Peruana de Agentes Inmobiliarios (ASPAI), los líderes de opinión, las instituciones educativas y otros grupos de interés. A continuación, se desarrollan las actividades para cada stakeholder identificado.

6.2.1 Alianza con la Asociación Peruana de Agentes Inmobiliarios (ASPAI)

ASPAI (s.f.) establece en su misión: “Contribuir a la formación, capacitación y desarrollo de los agentes inmobiliarios promoviendo la difusión, defensa e innovación de la industria inmobiliaria” (párr. 3). Alineados con su misión y siendo un referente del sector, existe una gran oportunidad para E-Holding en generar una alianza estratégica con esta asociación, participando de manera conjunta en la formalización y profesionalización de los

agentes y la industria inmobiliaria. Esta organización es una de las más importantes del medio, siendo un referente para el segmento de brókeres y agrupando alrededor de 600 agentes; además, posee un código ético muy estricto y reconocido en el mercado, brindando confianza y solidez. La generación de una alianza con ASPAI se vuelve una arista fundamental. Los pasos para poder realizar esta alianza se definen de la siguiente manera: (a) Realizar reuniones entre directivos para alinear propuesta conjunta; (b) establecer objetivos y metas que generen valor compartido para ambas organizaciones; (c) desarrollar programas y propuesta de comunicación conjunta para satisfacer las necesidades de los agentes inmobiliarios; (d) realizar campañas de difusión a través de su página web, redes sociales y sus asociados y (e) establecer beneficios mutuos a raíz de la conversión de nuevos asociados donde se fomente el uso de las distintas plataformas. El éxito de esta alianza será medido a través de la cantidad de prospectos y nuevos clientes para E-Holding, captados a través de las acciones en conjunto.

6.2.2 Alianza con líderes de opinión

El objetivo de este punto es contactar con referentes del sector, que posean una importante cantidad de seguidores y funjan como líderes de opinión para a través de ellos poder difundir la oferta integral y propuesta de valor de E-Holding para el segmento de brókeres. Para llevar a cabo esta actividad, se deberán seguir los siguientes pasos: (a) Enlistar posibles líderes de opinión del mercado; (b) definir al referente a utilizar, se propone al vigente presidente de ASPAI como la persona idónea para esta función; ya que representa a una organización que posee gran aceptación por parte de los brókeres; (c) diseñar contenidos que compartirá a través de sus redes y (d) realizar el seguimiento a la actividad y retroalimentación de primera mano que pueda proveer a la organización. El indicador principal de éxito es el número de nuevos contactos que se generen a través de sus interacciones.

6.2.3 Alianza con instituciones educativas

El Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento a través de la “Ley de Creación del Registro del Agente Inmobiliario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento” (Ley 29080, 2007), establece un registro único para agentes inmobiliarios y acredita a ciertas instituciones educativas, como se muestra en la Tabla 22, para que puedan brindar los cursos de extensión para agentes inmobiliarios que les permitirán postular al registro brindado por este ministerio.

Tabla 22

Convenio con instituciones educativas para agentes inmobiliarios

| Institución educativa | Programa |
|---|--|
| Pontificia Universidad Católica del Perú | Diplomatura de Estudios en Agentes Inmobiliarios |
| Universidad Norbert Wiener | Programa de Especialización Como Agente Inmobiliario |
| Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Red Avansys | No se menciona |
| Universidad Nacional de Ingeniería | Curso de especialización: Agente Inmobiliario |
| Universidad Ricardo Palma | Programa de Especialización del Agente Inmobiliario |
| Universidad de San Martín de Porres | Curso de Especialización del Agente Inmobiliario |
| Instituto del Sur | Programa de Especialización Para Agentes Inmobiliarios |
| Universidad Tecnológica del Perú | Curso de Extensión del Agente Inmobiliario |
| Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Khipu | Curso de Especialización del Agente Inmobiliario |
| Instituto Superior Tecnológico John von Neumann | No se menciona |
| Instituto Peruano de Administración de Empresas | No se menciona |
| Instituto de Educación Superior San Ignacio de Monterrico | Curso de especialización: Agente Inmobiliario |
| Instituto Técnico de Administración de Empresas | Curso de Especialización: Agente Inmobiliario |
| Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Génova Los Olivos | Curso Agente Inmobiliario |
| Universidad ESAN | Especialización para Negocios Inmobiliarios |
| Asociación Civil Educativa Visión Empresarial (ÁBACO) | Curso de Especialización: Agente Inmobiliario |

Nota. Adaptado de “Convenio con Instituciones Educativas que Capacitan Para Agente Inmobiliario,” por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, s.f.-b. Recuperado de <http://agenteinmobiliario.vivienda.gob.pe/ConvenioAgentesInmobiliarios.aspx>

Para poder establecer un plan de acción con las instituciones que forman a los agentes inmobiliarios los pasos sugeridos serían los siguientes:

- Enlistar las instituciones, esta información es pública y se encuentra en la página web del MVCS;
- Preparar una comunicación formal a las instituciones donde se establezca el objetivo y los beneficios que podría aportar a sus estudiantes;
- Generar reuniones con las instituciones interesadas;
- Preparar el material que se va a mostrar durante las sesiones; y
- Llevar a cabo las visitas a las instituciones educativas. Esta actividad tiene como indicador de éxito en primer lugar el número de instituciones aliadas y, en segundo lugar, el número de nuevos clientes en las plataformas de E-Holding.

6.2.4 Alianza con otros grupos de interés

Dentro del sector inmobiliario y durante el proceso de compraventa e intermediación inmobiliaria, existen procesos que forman parte del entorno empresarial tanto de entidades privadas como públicas; es importante que en aras de conseguir ventajas competitivas disruptivas que generen valor para los agentes inmobiliarios, se deben establecer alianzas con los distintos agentes que forman parte de la cadena del sector inmobiliario. Para ello, se sugiere seguir los siguientes pasos: (a) Enlistar los agentes públicos y privados que intervienen en el proceso, que se muestran en la Tabla 23; (b) establecer reuniones con estos para definir agenda en común; (c) trabajar propuesta de comunicación y plan de acción conjunto para comunicar a los brókeres y (d) realizar seguimiento a los planes. Esta actividad presenta como indicadores los siguientes: el número de entidades aliadas y el número de nuevos agentes inmobiliarios afiliados a través de estas alianzas a las plataformas de E-Holding.

Tabla 23

Agentes públicos y privados del proceso de compraventa e intermediación inmobiliaria

| Aliado estratégico | Función |
|---|--|
| Fondo Mi Vivienda | Iniciativa del gobierno que promueve el acceso de la población a una vivienda adecuada, en especial en los sectores medios y bajos. |
| Cámara de Comercio de Lima (CCL) | Asociación sin fines de lucro que congrega empresas y personas naturales dedicadas al comercio, producción y servicios. |
| Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) | Entidad pública que coordina y supervisa la inscripción y publicidad de actos y contratos en los Registros que conforman el Sistema. |
| Colegio de Notarios de Lima (CNL) | Entidad privada que tiene participación efectiva en las decisiones del Estado relacionadas con la Función Notarial. |
| Asociación Brókeres Inmobiliarios (ABI) | Organización peruana que agrupa a un grupo importante de agentes inmobiliarios. |
| Tasadores | Agentes dedicados a la consultoría, asesoría, investigación y capacitación en materia pericial y de valor. |
| Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) | Entidad del poder ejecutivo que tiene como principal función dotar de un marco regulatorio para el sector construcción. |
| Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) | Agrupa y representa a todos aquellos que trabajan en la actividad constructora en el país. |
| Inmobiliarias | Empresas del sector inmobiliario encargadas de la construcción de los predios. |
| Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI) | Gremio que agrupa a más de 130 empresas inmobiliarias comprometidas con el desarrollo y crecimiento del sector. |
| Cámara de Agentes Inmobiliarios (CAIRP) | Principal representante de los agentes inmobiliarios a nivel nacional. |

6.3 Generación de Contenido

Una de las técnicas de mercadotecnia se basa en la generación de contenido, es decir, para el caso de E-Holding, es generar la información sobre los servicios que ofrece, en forma de texto, imágenes, videos, mapas, entre otros; de tal manera que ayude a la empresa a alcanzar la audiencia esperada. La iniciativa que se propone para ello, es utilizar diferentes medios como son: mailing de contenido, conferencias de contenido para brókeres, mensajes de contenido por parte del gerente general y el reto E-Holding. A continuación, se desarrollan las actividades respectivas para cada medio propuesto.

6.3.1 Campaña de mailing de contenido

El propósito de esta actividad es generar nuevos contactos, para brindar a los equipos comerciales prospectos a los cuales pueden ofrecer los servicios. Para poder conseguir dicho

objetivo se necesita: (a) Definir las etapas de envíos de mailing, (b) definir el diseño del mailing, (c) definir los mensajes y contenidos a utilizar en cada etapa, (d) definir las bases de datos a utilizar y segmentación de las mismas, (e) generar *artes* y (f) “Trackeo de envío” por base, que permitirá conocer la efectividad de estas y optimizar el presupuesto. Los indicadores de éxito son: número de usuarios enviados, ratio de apertura, *click through rate* (CTR) y *click to open rate* (CTO); los cuales deben ser comparados con los indicadores actuales.

Etapas de envío de mailing. Para poder desarrollar esta propuesta, se identifican las siguientes etapas: (a) Etapa de verificación de datos, en esta etapa se enviará un correo a toda la base histórica con la que cuenta E-Holding y ha podido construir a lo largo del tiempo consultándoles si aún desean recibir información de toda la oferta y corroborando los datos de contacto; (b) etapa de información de los servicios, aquí se contará con mensajes que comuniquen las ventajas transversales de las unidades de E-Holding y se reforzará la comunicación con testimoniales; (c) etapa de contenido, se enviarán mails con información del sector desarrollada por expertos; (d) etapa de seguimiento, si es que el mail no ha sido abierto y aún los prospectos no han dejado sus datos, se les enviará mails con mensajes tales como: “estás a un paso de gestionar mejor tu cartera de clientes” o “¿ya estás listo para optimizar tus publicaciones con un solo click?” esto con la finalidad de captar su atención y persuadirlos a continuar; y por último, (e) etapa de agradecimiento, cuando el prospecto deje sus datos se le enviará un correo de agradecimiento y se le comunicará que será contactado en las próximas horas para comenzar con la experiencia.

Bases de datos a utilizar. La base de datos de E-Holding respecto al segmento de brókeres asciende aproximadamente a 2,400 contactos, según lo comentado por R. Mazzini (comunicación personal, 17 de junio, 2020), esta es solo el 5% del mercado de los brókeres formales según data extraída del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

(MVSC), por lo que ampliar las bases de datos a utilizar es una acción fundamental. Para ello, se deben realizar las siguientes acciones: (a) Enlistar instituciones que agrupen el segmento de brókeres y formen a los agentes inmobiliarios, (b) preparar una carta dirigida a las instituciones solicitando sus bases de datos y explicando la finalidad y los beneficios, (c) solicitar una reunión con los líderes de las organizaciones para mostrar el contenido, (d) revisar las bases de datos para segmentar a los prospectos y (e) enviar las campañas de mailing.

6.3.2 Conferencias de contenido para brókeres

Esta actividad busca difundir contenido relevante para el target a través de referentes en el sector, vinculándolos a las ventajas de los servicios de E-Holding a través de conferencias virtuales, dirigidas a brókeres. En ellas se difundirán temas de interés alineados con la propuesta integral de los servicios de E-Holding que abarcan, por un lado, las plataformas de difusión y por otro, los alcances del CRM. Para poder realizar ello se sugieren los siguientes pasos: (a) Establecer la plataforma idónea para realizar las transmisiones, (b) definir el mensaje y contenido a exponer, (c) seleccionar referentes sobre los temas elegidos, (d) fijar un horario que permita la conectividad de mayor cantidad de usuarios, (e) realizar un listado de los posibles participantes, (f) desarrollar una invitación personalizada a los prospectos con contenido atractivo y (g) enviar las invitaciones y asegurar la recepción de las mismas. El indicador de éxito será el número de prospectos que se unan a las sesiones informativas online, la duración de conexión de cada uno de ellos durante la transmisión y cuántos de ellos se transforman en clientes.

6.3.3 Mensajes de contenido por parte del gerente general

En esta actividad se promueve la interacción directa entre el gerente general, Hernán De Ponti, con los brókeres, para invitarlos a formar parte de la comunidad E-Holding y busca mostrar los beneficios de sus servicios 360° a través de contenido. Para hacer efectiva esta

actividad, será necesario realizar los siguientes pasos: (a) Definir las ventajas y propuesta de valor a comunicar; (b) Desarrollar contenido para cada una de las ventajas; (c) Definir la duración de cada video; (d) Grabar los videos con el gerente general; (e) Realizar un cronograma de difusión para los videos y (f) Definir los canales de difusión. El indicador de éxito de esta actividad será el ratio de alcance, el número de vistas efectivas y el número de nuevos registros a través de la acción.

6.3.4 Reto E-Holding

Con el fin de generar interacción con el target y a su vez puedan vivir la experiencia 360° de E-Holding, se realizará una convocatoria para que puedan difundir a través de un video la oferta inmobiliaria que poseen. Para ello, los participantes deberán crear una cuenta en la plataforma del CRM Tokko Bróker, desde donde realizarán el video y la publicación en las plataformas de AdondeVivir y Urbania. El video que genere más vistas en estas dos últimas plataformas será el ganador y podrá contar con un año gratis en el uso del CRM y descuentos en las publicaciones en AdondeVivir y Urbania. Para ello, se establecieron los siguientes pasos de implementación: (a) Definir las bases y políticas del concurso; (b) habilitar en las plataformas de E-Holding acceso a la inscripción; (c) definir target y canales de comunicación; (d) realizar convocatoria; (e) estadísticas y medición de videos y (f) premiación. El indicador de éxito de esta actividad serán los nuevos usuarios del CRM Tokko Bróker y la permanencia de estos en todas las plataformas de E-Holding.

6.3.5 Campaña de embajadores E-Holding

Mediante esta actividad, se busca hacer uso de una estrategia de boca a boca, donde el cliente que refiera a otros agentes inmobiliarios encuentre un beneficio por ello. Para hacer efectiva esta campaña será necesario establecer los siguientes pasos: (a) Identificar los aspectos clave que se desean comunicar; (b) enlistar a los usuarios que puedan realizar los testimoniales; (c) diseñar el contenido y grabar los videos; (d) publicar los videos en las

plataformas seleccionadas, (e) compartir las publicaciones a través de redes sociales y vía mailing; (f) crear una escala de beneficios por nuevos usuarios referidos por los embajadores y (g) establecer las condiciones y lineamientos para que el embajador pueda acceder a los beneficios. El indicador de éxito de esta campaña se medirá a través de la cantidad de referidos que se asociaron al CRM Tokko Bróker y que anuncien en los portales web AdondeVivir y Urbania.

En la Tabla 24, se muestra el resumen de actividades por cada iniciativa propuesta que contribuirá a alcanzar la modificación en la estructura de la cartera de E-Holding para que el segmento de brókeres alcance el 70% de la facturación para el período 2025.

Tabla 24

Actividades para cada iniciativa propuesta

| Iniciativa | Actividad |
|---|---|
| Potenciar la presencia de E-Holding en medios digitales | 1. Página web |
| Establecer alianzas estratégicas | 2. Potenciar redes sociales orgánicas |
| | 3. Campaña en redes sociales |
| | 4. Alianza con ASPAI |
| Generación de contenido | 5. Alianza con líder de opinión |
| | 6. Alianza con instituciones educativas |
| | 7. Alianza con otros grupos de interés |
| | 8. Campaña de mailing de contenido |
| | 9. Conferencias de contenido para brókeres |
| | 10. Mensajes de contenido por parte del gerente general |
| | 11. Reto E-Holding |
| | 12. Campaña de embajadores E-Holding |

6.4 Conclusiones

La implementación de las iniciativas tiene como objetivo principal incrementar el porcentaje de brókeres en el portafolio de clientes de E-Holding. Cada una de las actividades tiene objetivos definidos que deberán ser tomados en cuenta al momento de diseñar las

piezas. Por otro lado, se deberán priorizar las alternativas por implementarse evaluando el costo y el beneficio de conseguir nuevos prospectos, lo cual se detalla en el Apéndice B.

Finalmente, se debe considerar que los recursos clave para la implementación de las alternativas de solución son los siguientes: (a) Marketing, (b) Ventas y (c) TI.



Capítulo VII: Plan de Implementación

Luego de analizar y señalar las opciones propuestas para el problema central de E-Holding, se propone un plan de implementación de 21 semanas como se detalla en el Apéndice D, el cual tendrá una duración aproximada de 12 meses, con lo que se espera poder brindar mejoras competitivas a la organización en aras de conseguir los objetivos a largo plazo. Este plan de implementación se encuentra definido en tres etapas: (a) Etapa 1, definiciones clave; (b) Etapa 2, implementación de *Balanced Scorecard* como herramienta para la medición de los objetivos clave y (c) Etapa 3, implementación de actividades con mayor impacto. Además, en el Apéndice B, se desarrollará la planificación de las actividades descritas en el presente capítulo, así como la estimación de los recursos a emplear y el beneficio proyectado por cada uno de ellos. Se tiene un total de 17 actividades con un costo estimado de S/130,200 distribuidas en 21 semanas. Finalmente, en el Apéndice C, se detalla la matriz de priorización y los criterios para la agrupación de las actividades en función de su impacto. A continuación, las actividades correspondientes a cada etapa.

7.1 Etapa 1: Definiciones Clave

7.1.1 Objetivos a largo plazo

Con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos en las alternativas de solución, es necesario que E-Holding establezca las siguientes actividades claves: (a) Definición de objetivos a largo plazo, (b) encuestas y grupos de enfoque a brókeres y (c) análisis de aceptación de producto y mejora de este. Tener estas definiciones y los resultados de estas, es indispensable para la toma de decisiones y la correcta aplicación de las alternativas de solución. Los hallazgos encontrados en los grupos de enfoque se encuentran en Apéndice G, el cual muestra las preferencias del mercado que han sido consideradas al momento de desarrollar las actividades. Es importante que todos los miembros de la organización ratifiquen su compromiso con el proyecto e interioricen los objetivos como equipo.

En el Capítulo I se estableció que, el objetivo de E-Holding a largo plazo es que los ingresos provenientes del segmento de brókeres pasen de 35% en la actualidad a 70% en los

próximos cinco años. Para lograrlo, un objetivo estratégico es incrementar la base de datos del segmento de brókeres en todas las unidades de negocio, por lo que se ha proyectado pasar de 2,400 a 5,000 contactos de brókeres al cierre del 2021; objetivo que se validó con Hernán de Ponti, gerente general de E-Holding y; cumple con las siguientes características:

- Específico: Hace referencia a un incremento determinado para conseguir un objetivo previamente estipulado.
- Medible: Se medirá con el número de usuarios activos.
- Alcanzable: Es un objetivo bastante ambicioso; sin embargo, con las sugerencias y alternativas definidas se espera poder lograr el objetivo planteado.
- Relevante: Es estratégico posicionarse en ese segmento para poder conseguir los objetivos planteados a largo plazo.
- Tiempo: Se delimita el objetivo de E-Holding con una fecha exacta, al 2021.

Tener un objetivo permite proyectar a las unidades de negocio y desplegar actividades que les permitan ser sostenibles en el tiempo manteniendo su posición de liderazgo en el mercado peruano. Para realizar ello se tomará una semana, en donde se llevarán a cabo talleres para finalizar con un entregable a gerencia general.

7.1.2 Encuestas y grupos de enfoque a brókeres

De acuerdo a la metodología establecida en el Capítulo III, se realizaron encuestas y grupos de enfoque al segmento de brókeres, como se detallan en el Apéndice E, las cuales tienen como objetivo profundizar en las preferencias, gustos y percepción de los brókeres respecto a las plataformas de E-Holding. La estructura de las encuestas, así como de los grupos de enfoque fueron debidamente validadas por un experto, además de ser aprobados por la gerencia de E-Holding, lo cual valida los objetivos de estas herramientas.

Focus group. Con ello, se busca conocer el estilo de vida y las necesidades de los usuarios e identificar oportunidades de mejora en los canales de comunicación. Asimismo, identificar los insights para generar nuevas tácticas en la comunicación.

Encuestas. La estructura de las encuestas se encuentra establecida de tal manera que permita al investigador contar con un análisis cuantitativo que avale y sustente los resultados cualitativos hallados en los grupos de enfoque (ver Apéndice E).

De acuerdo con lo estipulado, el proceso de elaboración de grupos de enfoque y encuestas tomará tres semanas. Es importante contar con una muestra representativa que permita tener resultados confiables para la toma de decisiones.

7.1.3 Análisis de aceptación de servicios y mejoras

Luego de haber realizado los grupos de enfoque y las encuestas se identificaron oportunidades de mejora para los servicios, tales como:

- Valor diferenciado en las plataformas, que no se ciñan exclusivamente a la publicación de propiedades, sino que brinde opciones adicionales en el proceso de compraventa.
- Limitada conectividad con otras plataformas.
- Saturación de información, muchas marcas realizan publicaciones sin contenido y no generan impacto en los usuarios.
- Al hablar sobre una de las plataformas de E-Holding, Tokko Bróker, la mayoría de personas no conocían esta herramienta.
- Sobre uso y funcionalidad, las personas usuarias de Tokko Bróker encuentran ciertas problemáticas ya que mencionan que el sistema es lento muchas veces y que trasladar la data de las propiedades de sus plataformas actuales a Tokko Bróker resulta muy tedioso.

7.2 Etapa 2: Implementación del Balanced Scorecard

Luego de identificar y llevar a cabo las actividades clave en la Etapa 1, E-Holding debe implementar indicadores de medición que les permita analizar los avances en función a los objetivos, es por ello, que se recomienda la implementación de un Balanced Scorecard. De acuerdo con Kaplan y Norton (1996/2002), esta herramienta permite enlazar las estrategias y objetivos claves entre las áreas, vinculando sistemáticamente las acciones presentes con los objetivos y metas futuras, lo que permitirá además ir realizando ajustes a las acciones en el día a día de las unidades de negocio, para poder conseguir los objetivos

futuros. Los resultados se medirán desde los aspectos de crecimiento, procesos internos y clientes. No se tomará en cuenta el aspecto financiero ya que las acciones a realizar buscan únicamente la ampliación de la base de datos, tal como lo resaltó Hernán De Ponti. El Balanced Scorecard propuesto se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25

Balanced scorecard para E-Holding

| Tipo | Resultado clave | Fórmula | Consideraciones |
|-------------|--|--|---|
| | Clientes nuevos | Clientes activos Mes1 - Mes0 | Para conocer los nuevos usuarios de manera mensual |
| | Crecimiento mensual | $\frac{(\text{Clientes Mes1} - \text{Clientes Mes0})}{\text{Clientes Mes0}}$ | -1 Hallar los ratios de crecimiento mensual |
| Crecimiento | Tasa de deserción | $\frac{(\text{Clientes Mes0} - \text{Clientes Mes1})}{\text{Clientes Mes1}}$ | -1 Hallar ratio de deserción de clientes de manera mensual |
| | Clientes activos | Clientes actuales - Clientes deserción | Saber qué porcentaje de clientes se encuentran activos y hacen uso de sus servicios |
| | Tiempo de creación de cuenta | Día de creación de cuenta - Día del cierre | Hoy se demoran en promedio 5 días, debería estar en 2 días |
| Operaciones | Tiempo de captación de clientes nuevos | Día de cierre - Día de nuevo contacto | Identificar cuánto toma a la fuerza de ventas cerrar un cliente desde el contacto inicial |
| | Llamadas por venta | N llamadas por nuevo contacto | Cuántas llamadas y seguimientos se destinan para cerrar una venta desde la llegada de un nuevo contacto |
| | Frecuencia de uso del CRM | N aperturas de la app por cliente | Cuántas veces abre un cliente su app |
| | Frecuencia de uso de las plataformas de intermediación | N aperturas de la app por cliente | Cuántas veces abre un cliente su app |
| Cliente | Cantidad de publicaciones transversales | N publicaciones por cliente | Cuántas publicaciones realiza un cliente a través de sus apps |
| | Cantidad de publicaciones pagas transversales | N publicaciones pagas por cliente | Cuántas publicaciones publicadas por cliente son pagadas |
| | Tasa de conversión | $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Nuevos contactos}}$ | Qué porcentaje de nuevos contactos se convierten en clientes |

7.2.1 Crecimiento

Este componente mide el crecimiento de las unidades de E-Holding en función a la evolución de su cartera de clientes nuevos y aquellos que desertarán y, sus indicadores son:

- Clientes nuevos: Este indicador busca establecer el número de nuevos clientes del segmento de brókeres de manera mensual.
- Crecimiento mensual: Mediante este ratio, se expresará la evolución porcentual mensual de la cartera de clientes.
- Tasa de deserción: Mediante el presente ratio, se hallará la cantidad porcentual de clientes que se retiran de la comunidad de E-Holding.
- Clientes activos: Este indicador, muestra la cantidad de clientes activos que se encuentran haciendo uso de las plataformas.

7.2.2 Operaciones

Este componente considera el desempeño operativo de la organización, enfocando la medición en los departamentos de Ventas y TI. Los indicadores de este componente son:

- Tiempo de creación de cuenta: Área responsable de este indicador es TI, busca medir el tiempo que se toma el área en crear y habilitar un nuevo usuario. Según R. Mazzini (comunicación personal, 17 de junio, 2020), en la unidad de Tokko Bróker, actualmente esta operación toma cinco días, cuando se estima debería bordear los dos días.
- Tiempo de captación de clientes nuevos: Este indicador expresado en días, muestra el tiempo que toma el cierre de una venta desde el contacto inicial del cliente.
- Llamadas por venta: Este indicador, muestra las veces que la fuerza de venta tuvo que contactarse con un prospecto para poder generar el cierre de ventas, se busca definir el esfuerzo dedicado por cada cliente nuevo.

7.2.3 Cliente

Este componente medirá el crecimiento de las unidades de E-Holding en función a la actividad de sus clientes:

- Frecuencia de uso del CRM: Este indicador busca expresar la cantidad de veces que un usuario ingresa a la plataforma para hacer uso de las distintas herramientas.
- Frecuencia de uso de las plataformas de intermediación: Este indicador busca expresar la cantidad de veces que un usuario ingresa a las plataformas para hacer uso de las distintas herramientas.
- Cantidad de publicaciones transversales: A través de este indicador, se busca medir la cantidad de publicaciones en AdondeVivir y Urbania que realiza un usuario a través de Tokko Bróker.
- Cantidad de publicaciones pagas transversales: A través de este indicador, se busca precisar la cantidad de publicaciones que se realizan en las plataformas de AdondeVivir y Urbania a través de Tokko Bróker, pero aquellas que implican un pago por parte de los usuarios.
- Tasa de conversión: Este indicador busca hallar el ratio de los clientes nuevos sobre los prospectos obtenidos en un periodo de tiempo.

El objetivo principal de la implementación de esta herramienta es poder contar con información relevante para la toma de decisiones estratégicas y realizar los ajustes tácticos a fin de conseguir resultados operativos alineados con los objetivos a largo plazo. Se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- La medición de los indicadores se debe realizar de manera semanal y mensual para que pueda ser analizada por los miembros del equipo y calce con los resultados e informes que se presentan al cierre de cada mes.
- Los indicadores y resultados deben ser expuestos a los distintos miembros de la organización y responsables de cada proceso, esto con la finalidad de generar sentido de urgencia en el equipo.

- Se deben exhibir los objetivos y resultados en un lugar accesible para todas las áreas funcionales.

La definición, elaboración y la puesta en marcha de esta herramienta se llevarán a cabo en un lapso de cuatro semanas, donde también se incluye la aprobación por parte de los gerentes funcionales y Hernán De Ponti, gerente general de E-Holding.

7.3 Etapa 3: Implementación de Actividades con Mayor Impacto

En el Capítulo VI se definieron tres grandes iniciativas desplegadas en 12 actividades, las cuales tienen como objetivo resolver la falta de difusión en el segmento de brókeres, la cual fue identificada como la causa principal del problema central. Estas actividades, como se muestra en la Tabla 26, han sido adicionalmente agrupadas en función de sus prioridades de implementación (i.e., la secuencia en la que deben implementarse), que fueron obtenidas empleando una matriz de priorización, cuya metodología y aplicación se muestra en el Apéndice C. Para elaborar esta matriz, se consideraron las variables: (a) nivel de inversión, (b) tiempo requerido y (c) beneficios esperados y; la secuencia de implementación de los grupos lo determinó sus pesos ponderados. De igual manera, el tiempo requerido de implementación de cada actividad se detalla en el Apéndice B; mientras que en el Apéndice D se define la planificación de actividades.

7.3.1 Grupo de Implementación 1 (G1)

Este grupo está conformado por las actividades que si bien demandan una mayor cantidad de recursos generan un mayor impacto en los beneficios en un menor tiempo; este grupo espera generar entre 1,600 y 4,000 prospectos nuevos por actividad, lo cual requiere una inversión estimada de Marketing de S/69,000 y tomará implementarlas 7.5 semanas. Las iniciativas son las siguientes: (a) Campaña en redes sociales, (b) reto E-Holding y (c) mensaje de contenido por parte del gerente general; como se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26

Actividades por grupo de implementación

| Actividad | Iniciativa | Inversión requerida (S/) | Tiempo de implementación (Semanas) | Beneficio: Nuevos contactos | Peso ponderado por priorización |
|--|--|--------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| G1: Grupo de Implementación | | | | | |
| 1. Campaña en redes sociales | Potenciar la presencia en medios digitales | 65,000 | 5.5 | [2,000 – 4,000] | 0.14 |
| 2. Reto E-Holding | Generación de contenido | 3,000 | 7.5 | [1,800 – 3,000] | 0.13 |
| 3. Mensajes de contenido por parte del gerente general | Generación de contenido | 1,000 | 5.5 | [1,600 – 2,000] | 0.11 |
| G2: Grupo de Implementación | | | | | |
| 4. Campaña de mailing de contenido | Generación de contenido | 25,000 | 5.0 | [1,600 – 2,000] | 0.10 |
| 5. Conferencias de contenido para brókeres | Generación de contenido | 3,400 | 6.0 | [1,600 – 2,000] | 0.10 |
| 6. Potenciar redes sociales orgánicas | Potenciar la presencia en medios digitales | 0 | 6.0 | [1,200 – 1,600] | 0.08 |
| 7. Página web | Potenciar la presencia en medios digitales | 10,000 | 8.0 | [1,200 – 1,600] | 0.07 |
| G3: Grupo de Implementación | | | | | |
| 8. Alianza con líder de opinión | Establecer alianzas estratégicas | 2,000 | 4.5 | [800 – 1,500] | 0.06 |
| 9. Alianza con otros grupos de interés | Establecer alianzas estratégicas | 2,000 | 4.0 | [800 – 1,500] | 0.06 |
| 10. Alianza con ASPAI | Establecer alianzas estratégicas | 2,000 | 7.0 | [800 – 1,500] | 0.05 |
| 11. Alianza con instituciones educativas | Establecer alianzas estratégicas | 2,000 | 7.0 | [800 – 1,500] | 0.05 |
| 12. Campaña de embajadores E-Holding | Generación de contenido | 3,000 | 8.0 | [800 – 1,500] | 0.05 |

Nota. La secuencia u orden de las actividades ha sido determinada agrupando según el nivel de los pesos ponderados de priorización, los cuales se detallan en el Apéndice C. Los rangos de los pesos ponderados de cada grupo son: G1 [0.11 - 0.14]; G2 [0.07 - 0.10] y G3 [0.05 - 0.06].

7.3.2 Grupo de Implementación 2 (G2)

Este grupo está conformado por las actividades que demandan un empleo de recursos medio y generan un impacto medio en los beneficios; este grupo espera generar entre 1,200 y 2,000 prospectos nuevos por actividad, lo cual requiere una inversión estimada de Marketing de S/38,400 y tomará implementarlas 10 semanas. Las actividades son las siguientes: (a) Campaña de mailing de contenido, (b) conferencias de contenido para brókeres, (c) potenciar redes sociales orgánicas y (d) página web; como se muestra en la Tabla 26.

7.3.3 Grupo de Implementación 3 (G3)

Este grupo está conformado por aquellas actividades calificadas como de bajo impacto y espera generar entre 800 a 1,500 prospectos nuevos por cada actividad, requiere una inversión estimada de S/11,000 y tomará implementarlas ocho semanas. Las actividades son las siguientes: (a) Alianza con líder de opinión, (b) alianzas con grupos de interés, (c) alianza con ASPAI, (d) alianza con instituciones educativas y (e) campaña de embajadores E-Holding; como se muestra en la Tabla 26.

7.4 Conclusiones

El plan de implementación propuesto tiene como propósito principal que E-Holding pueda alcanzar su objetivo de largo plazo. Con este fin se propone un plan de tres fases que permitirá a sus tres unidades desarrollar estrategias en el corto plazo. Este plan considera un Balanced Scorecard, que hará posible el seguimiento a las estrategias y validar si se están alcanzando los objetivos o se deben realizar ajustes a los mismos. Los indicadores más relevantes del Balanced Scorecard fueron validados en una presentación con participación del gerente general de E-Holding, Hernán Di Ponti, y el gerente de marca de Tokko Bróker, Rodrigo Mazzinni. E-Holding debe saber aprovechar los habilitadores potentes que posee para poder llevar a cabo de manera exitosa la implementación del plan propuesto y así alcanzar el objetivo de reestructurar su cartera de clientes y que el 70% de ingresos para el 2025 provengan del segmento de brókeres.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Todas las actividades descritas en el capítulo anterior deben impactar positivamente en los resultados de E-Holding respecto a la captación de leads, no se consideran resultados financieros por estas inversiones; ya que durante esta etapa se busca prospectar una mayor cantidad de brókeres que sumen a la base de datos, de acuerdo a lo solicitado por Hernán De Ponti, gerente general de E-Holding. A continuación, se detallan las actividades propuestas con los resultados esperados por la gerencia general según lo discutido en las diversas reuniones sostenidas.

8.1 Resultados para la Iniciativa Potenciar la Presencia en Medios Digitales

Página web. Hoy en día contar con una página Web actualizada es vital para el cierre de ventas, por ende, trabajar en la tropicalización de todas las páginas web de las distintas unidades de negocio debe ser mandatorio para que el usuario se sienta identificado con las marcas. Se espera que la Web de cada una de las unidades de negocio sea una herramienta fundamental para el usuario final, que brinde la información necesaria para propiciar el cierre de ventas. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/10,000 y obtendrá un beneficio esperado entre 1,200 y 1,600 nuevos contactos durante su desarrollo.

Potenciar redes sociales orgánicas. Para generar awareness, es vital generar contenido desde las redes sociales ya que permite tener mayor visibilidad y alcance de manera orgánica. Con esto se espera aumentar la comunidad para luego fidelizarlos y convertirlos en clientes. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/0 y obtendrá un beneficio esperado entre 1,200 y 1,600 nuevos contactos durante su desarrollo.

Campaña en redes sociales. Hoy en día es importante tener presencia en las diferentes redes sociales ya que son la principal ventana para que el consumidor conozca la marca y los beneficios. Sin embargo, tal como se muestran los resultados de los grupos de enfoque, los consumidores se encuentran expuestos a gran cantidad de anuncios de diversas

marcas, por lo que la diferenciación y segmentación son preponderantes para captar la atención del consumidor en pocos segundos. Por ende, con la campaña en redes sociales se espera que las tres unidades de negocio de E-Holding se consoliden en la mente del segmento de brókeres. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/65,000 y obtendrá un beneficio esperado entre 2,000 y 4,000 nuevos contactos durante su desarrollo.

8.2 Resultados para la Iniciativa Establecer Alianzas Estratégicas

Alianza con ASPAI. De acuerdo con los resultados obtenidos en los grupos de enfoque, se aprecia que ASPAI se encuentra muy bien posicionado en el sector. Por ello, la alianza con esta organización permitirá afianzar la imagen de E-Holding y alcanzar los resultados esperados con ellos. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/2,000 y obtendrá un beneficio esperado entre 800 y 1,500 nuevos contactos durante su desarrollo.

Alianza con líder de opinión. Es importante contar con referentes del rubro en el cual los brókeres confíen, se sientan identificados y generen empatía. Con esta actividad se espera mostrar a través de los líderes de opinión cómo los sistemas de E-Holding tienen un valor diferenciador en el mercado de transacciones inmobiliarias. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/2,000 y obtendrá un beneficio esperado entre 800 y 1,500 nuevos contactos durante su desarrollo.

Alianza con instituciones educativas. Durante el proceso de formación de los brókeres encontramos a las instituciones educativas nombradas por el MVCS como actores principales. Por ello, es clave generar alianzas con estas instituciones encargadas de la formación y profesionalización de los agentes inmobiliarios, con la finalidad de posicionar a E-Holding y educarlos en el uso de herramientas virtuales para los diversos procesos inmobiliarios, desde el inicio de su carrera. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/2,000 y obtendrá un beneficio esperado entre 800 y 1,500 nuevos contactos durante su desarrollo.

Alianza con otros grupos de interés. Es clave formar alianzas con stakeholders que generen valor en toda la cadena y aspectos relevantes para los brókeres. Con ello se busca afianzar el conocimiento sobre los servicios que brinda E-Holding y cómo se pueden generar sinergias. Se espera con esta actividad ampliar los canales de difusión de la oferta. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/2,000 y obtendrá un beneficio esperado entre 800 y 1,500 nuevos contactos durante su desarrollo.

8.3 Resultados para la Iniciativa Generación de Contenido

Campaña de mailing de contenido. Es clave que la comunicación mediante correo electrónico posea contenido relevante desde el asunto de la misma para el segmento de brókeres, con la finalidad que la información no pase desapercibida. Esta táctica busca que el mercado identifique a E-Holding como generador de contenido relevante y sean ellos quienes busquen a las unidades de negocio. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/25,000 y obtendrá un beneficio esperado entre 1,600 y 2,000 nuevos contactos durante su desarrollo.

Conferencias de contenido para brókeres. Es importante que esta actividad tenga no solo temas de interés, sino expertos que transmitan sus conocimientos al segmento de brókeres ayudándolos a mejorar sus estrategias en el mercado. Se espera que los brókeres tengan mayor conocimiento respecto al alcance de los servicios de E-Holding y puedan hacer uso de ellos, considerándolo un referente en el mercado. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/3,400 y obtendrá un beneficio esperado entre 1,600 y 2,000 nuevos contactos durante su desarrollo.

Mensajes de contenido por parte del gerente general. Los resultados de los grupos de enfoque muestran la relevancia de generar contenido en la comunicación; por ello, es oportuno que E-Holding no solo genere contenido, sino cree un vínculo de cercanía con los usuarios, quién mejor que el gerente general, Hernán De Ponti para que envíe los mensajes,

buscando integrar las unidades de negocio con las necesidades del mercado. Con esta actividad se espera que el segmento de brókeres conozca la propuesta integral de valor de E-Holding y que vean a todas las unidades de negocio como aliados estratégicos en su operación. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/1,000 y obtendrá un beneficio esperado entre 1,600 y 2,000 nuevos contactos durante su desarrollo.

Reto E-Holding. Crear un vínculo con los futuros posibles clientes de E-Holding es vital para lograr la fidelización con las unidades de negocio de la organización, principalmente con Tokko Bróker ya que está dirigida específicamente al segmento de brókeres. Se espera que esta actividad fomente la interacción entre los usuarios y las plataformas Urbania y AdondeVivir, mediante Tokko bróker como brazo vinculante. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/3,000 y obtendrá un beneficio esperado entre 1,800 y 3,000 nuevos contactos durante su desarrollo.

Campaña de embajadores E-Holding. Esta actividad nace como parte de la campaña de referidos, propia de un marketing “boca a boca” que, de acuerdo con los resultados de los grupos de enfoque, es una de las estrategias con mayor efectividad en el sector. Se busca con esta actividad, generar confianza en los brókeres a través de experiencias reales, donde los usuarios se conviertan en el principal eje de comunicación. Esta actividad tendrá un costo estimado en marketing de S/3,000 y obtendrá un beneficio esperado entre 800 y 1,500 nuevos contactos durante su desarrollo.

Con estas actividades planteadas y con la acción de la fuerza de ventas de la organización, se espera capitalizar los leads prospectados de todas las unidades de negocio y de esa forma, alcanzar los 5,000 brókeres en cartera en las tres plataformas de E-Holding al término del 2021.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

1. E-Holding es una empresa que, a través de sus tres unidades de negocio, AdondeVivir, Urbania y Tokko Bróker, busca satisfacer uno de los anhelos más importantes de la vida, encontrar un hogar; mediante su oferta de búsqueda a través de plataformas digitales con el objetivo de consolidar su liderazgo en el caso de las dos primeras unidades de negocio. Con la última, busca reforzar su oferta para brindar una experiencia 360°, potenciando el segmento de brókeres, que será preponderante en los siguientes años.
2. Si bien, E-Holding es líder en el sector de intermediación inmobiliaria para la compra y venta de viviendas; sin embargo, hay variables que se tornan en una amenaza para seguir creciendo y consolidar su liderazgo, como por ejemplo la falta de una estrategia definida para Tokko Bróker, lo que dificulta alcanzar los objetivos.
3. La pandemia de COVID-19 puede constituirse como una oportunidad de crecimiento debido al fomento del uso de canales virtuales para la venta de inmuebles; y pudo ser una amenaza por la contracción de la demanda debido a la crisis económica generada por la misma; sin embargo, la crisis sanitaria modificó los patrones de conducta en el mercado, dinamizando la demanda luego de la primera fase de reactivación.
4. Con la adquisición de Urbania y Tokko Bróker en el 2019, E-Holding consolida su liderazgo en el sector; teniendo esta última, un rol estratégico para crear sinergias entre las tres unidades, para lograr el servicio 360° y posicionar a E-Holding, como líder en el segmento de los brókeres, mitigando el potencial riesgo de pérdida de ingresos por S/13 millones en los próximos cinco años.
5. El principal problema de E-Holding es no contar con sólidas estrategias comerciales, transversales a sus tres unidades de negocio, que le permita modificar la distribución de su cartera de clientes, de acuerdo a las tendencias del mercado.

6. El anhelo de la casa propia sigue siendo un objetivo de vida de los peruanos en general y los pobladores de Lima Metropolitana en particular, lo cual es una oportunidad para E-Holding de seguir creciendo en el rubro de intermediación en el sector inmobiliario, que a pesar de la pandemia de COVID-19 continúa mostrando signos de recuperación.
7. La principal causa para que E-Holding no modifique la estructura de su cartera de clientes, con una potencial pérdida de aproximadamente S/13 millones por no incrementar la participación en el segmento de brókeres del 35% a 70% en la facturación en los próximos cinco años, es la falta de difusión de las ventajas de E-Holding para el segmento de brókeres.
8. La potencial pérdida de aproximadamente S/13 millones, también tiene como causas relevantes, la falta de objetivos e indicadores, la reducción de ingresos por efectos de la pandemia, entre otros factores de interés.
9. Para incrementar el porcentaje de brókeres en el portafolio de E-Holding, se deben implementar una serie de actividades agrupadas en iniciativas que permitan una mayor difusión de los servicios que brinda la empresa, priorizando por costo-beneficio, para el reclutamiento de nuevos prospectos.
10. Se ha propuesto un plan de implementación de las actividades, en tres etapas; para lo cual, E-Holding debe saber aprovechar los habilitadores potentes que posee para llevar a cabo este plan de manera exitosa. Con esto, se proyecta alcanzar el objetivo de reestructurar su cartera de clientes y que el 70% de ingresos para el 2025 provenga del segmento de brókeres.

9.2 Recomendaciones

1. Luego de un año se recomienda, cuantificar el aporte de los brókeres respecto al EBITDA para diseñar el plan del segundo año y alcanzar un ROI positivo.
2. Diseñar propuestas de difusión de los servicios que brinda E-Holding, en sus distintas plataformas, de manera permanente y con información actualizada para los distintos

usuarios, que estimule una mayor participación en los servicios de compra-venta de inmuebles.

3. Diseñar un programa de fidelización para la cartera de brókeres ya existentes y para los que vayan incorporándose tras la implementación de las medidas de difusión que se están proponiendo.
4. Realizar el seguimiento a las acciones de integración de los distintos actores en el sistema de compra y venta de inmuebles, con la finalidad de completar el ciclo de transacciones para brindar el servicio 360°, que permita una mejor experiencia para los usuarios de las distintas plataformas de E-Holding.
5. Continuar explorando y concretando nuevas posibilidades que permita el uso de la tecnología con ideas innovadoras, con el objetivo de fidelizar al segmento de brókeres ya existente, y permitir el reclutamiento de nuevos clientes.
6. Buscar la asociación con proveedores de servicios complementarios, como diseñadores de interiores, para generar contenido y aportar valor diferenciador a la propuesta de los servicios de E-Holding.

Referencias

- AdondeVivir. (2020a). *Portal de AdondeVivir*. Recuperado de <https://www.adondevivir.com/>
- AdondeVivir. (2020b). *Publica tu aviso: Soy particular*. Recuperado el 29 de setiembre de 2020, de <https://www.adondevivir.com/publica-tu-propiedad/particular.html>
- AdondeVivir. (2020c). *Publica tu aviso: Soy profesional*. Recuperado el 29 de setiembre de 2020, de <https://www.adondevivir.com/publica-tu-propiedad/profesional.html>
- Agudelo, C. A., & Boyero, M. R. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, 17(1), 130-151.
- Amazon Web Services. (2020). *Hospedaje web*. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/websites/>
- ASEI: Recuperación inmobiliaria tomaría entre 6 y 9 meses, tras impacto del coronavirus. (27 de marzo de 2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/covid-19-asei-recuperacion-inmobiliaria-tras-impacto-del-coronavirus-tomaria-entre-6-y-9-meses-nndc-noticia/>
- Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios. (29 de setiembre de 2019). *Piden potenciar el bono verde* [Noticias]. Recuperado de <http://adiperu.pe/noticias/piden-potenciar-el-bono-verde/>
- Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú. (2020). *Analytics inmobiliario (Informe estadístico inmobiliario de julio)*. Lima, Perú: Autor.
- Asociación Peruana de Agentes Inmobiliarios. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://mls.aspai.pe/quienes-somos>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Lima, Perú: Autor.

- Baig, A., Hall, B., Jenkins, P., Lamarre, E. & McCarthy, B. (14 de mayo de 2020). The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days [La recuperación de COVID-19 será digital: Un plan para los primeros 90 días]. *McKinsey Digital*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days#>
- Banco Central de Reserva del Perú. (6 de febrero de 2020a). *Indicadores del mercado inmobiliario (Notas de estudios del BCRP No9)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú. (9 de abril de 2020b). *Programa monetario de abril 2020: BCRP redujo la tasa de interés de referencia a 0.25%* (Nota informativa). Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú. (7 de mayo de 2020c). *Programa monetario de mayo 2020: BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 0.25%* (Nota informativa). Lima, Perú: Autor.
- Banco Mundial. (26 de abril de 2016). ¿Más casas o más medioambiente? [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/04/28/construccion-inmobiliaria-lac-emisiones-gases-mas-casas-o-mas-medioambiente>
- BBVA. (26 de marzo de 2020). *Ideas tecnológicas para combatir el coronavirus*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/ideas-tecnologicas-para-combatir-el-coronavirus/>
- BBVA Research. (28 de marzo de 2019). *Perú: Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Autor.
- BBVA Research. (29 de enero de 2020). *Situación Perú: Primer trimestre 2020*. Lima, Perú: Autor.

- Çalışkan, K., & Callon, M. (2010). Economization, Part 2: A research programme for the study of markets [Economización, Parte 2: Un programa de investigación para el estudio de los mercados]. *Economy and Society*, 39(1), 1–32. doi: 10.1080/03085140903424519
- Cámara Peruana de la Construcción. (2018). *El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao* (23° estudio). Lima, Perú: Autor.
- Cómo impacta el coronavirus en el sector inmobiliario. (3 de abril de 2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/coronavirus-peru-como-impacta-el-covid-19-en-el-sector-inmobiliario-asei-banco-central-edifica-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Condori, N. P. (2019). *Influencia de la estrategia CRM “gestión de relaciones con los clientes” para generar clientes fieles caso: Club Gym Arequipa* (Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10126>
- Corvalán, V. A. (2018). *CRM inmobiliario* (Trabajo final de grado, Universidad Nacional del Centro, Tandil, Argentina). Recuperado de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1985>
- D’Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Decreto de Urgencia N° 052-2020. Decreto de Urgencia que establece medidas extraordinarias para reducir el impacto negativo en la economía de los hogares afectados por las medidas de aislamiento e inmovilización social obligatoria a nivel nacional. Presidencia de la República del Perú. (2020).
- Decreto Legislativo N° 1477. Establece medidas que facilitan la instalación de infraestructura necesaria para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones frente a la emergencia sanitaria producida. Presidencia de la República del Perú. (2020).

Dosdoce.com. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. Recuperado de http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_.pdf

Edificios Verdes: Una tendencia que ayuda a reducir la carga de recibos de luz y agua. (22 de junio de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/edificios-verdes-tendencia-ayuda-reducir-carga-recibos-luz-agua-137843-noticia/?ref=gesr>

El portal inmobiliario: La herramienta de marketing perfecta para agencias inmobiliarias. (29 de octubre de 2019). *MarketingDirecto.com*. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/el-portal-inmobiliario-la-herramienta-de-marketing-perfecta-para-agencias-inmobiliarias>

Estado Peruano. (s.f.). Fondo Mivivienda S. A.: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento: ¿Qué hacemos? En *gob.pe*. Recuperado de <https://www.gob.pe/4202-fondo-mivivienda-s-a-que-hacemos>

Estado Peruano. (2020). *Acceder a la suspensión perfecta de labores*. Recuperado de <https://www.gob.pe/8933-acceder-a-la-suspension-perfecta-de-labores>

Estas son las 500 empresas más grandes del Perú 2019. (24 de julio de 2019). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/estas-son-las-500-empresas-mas-grandes-del-peru-2019>

Fariza, I. (26 de enero de 2020). La economía peruana resiste a la crisis política. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020/01/24/actualidad/1579899503_016784.html

Gavilán, I. G. R. (2019). *La carrera digital: Cómo transformar tu compañía para triunfar en el mundo digital*. Málaga, España: Exlibric.

Gobierno beneficiará a 92,000 familias con viviendas el presente año. (20 de mayo de 2020).

Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-beneficiara-a-92000-familias-viviendas-presente-ano-798201.aspx>

GoDaddy. (2019). *¿Tu negocio tiene web?* Scottsdale, AZ: Autor.

Guevara, J. (4 de julio de 2019). Estadísticas de consumo digital Perú 2019. En *Lujhon*.

Recuperado de <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* [La motivación para trabajar]. New York, NY: Wiley.

Huerto, P. L. (2015). *Evaluación de la viabilidad de un proyecto inmobiliario de vivienda económica en el distrito de Carabayllo* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], Lima, Perú).

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (Revisión 4)*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019a). *Perú: Estructura empresarial, 2018*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019b). *Atlas de población y vivienda: Distribución espacial de la información estadística (Censos nacionales 2017: XII de población, VII de vivienda y de III de comunidades indígenas)*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020, febrero). *Demografía empresarial en el Perú (Informe técnico No 01), 2018*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Peruano de Economía. (2020a, marzo). *Impacto del COVID-19 en la economía peruana* (Informe IPE 2a ed.). Lima, Perú: Autor.

Instituto Peruano de Economía. (2020b, abril). *Impacto del COVID-19 en la economía peruana* (Informe IPE 6a ed.). Lima, Perú: Autor.

- Jacobs, K. & Manzi, T. (2019). Conceptualising financialisation: Governance, organizational behavior, and social interaction in UK housing [Conceptualización de la financiarización: Gobernanza, comportamiento organizacional e interacción social en la vivienda del Reino Unido]. *International Journal of Housing Policy*, 20(2), 184-202. doi: 10.1080/19491247.2018.1540737
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral* (A. Santapau, Trad.; 2a ed.). Barcelona, España: Gestión. (Trabajo original publicado en 1996).
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (R. Escalona, Trad.; 6a ed.). México D. F., México: Pearson. (Trabajo original publicado en 2003).
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (L. Amador & L. E. Pineda, 13a ed.). Madrid, España: Pearson. (Trabajo original publicado en 2017)
- Ley 29080. Ley de creación del Registro del Agente Inmobiliario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Congreso de la República del Perú. (2007).
- Lozano, I. (5 de marzo de 2020). CAPECO: En el 2021 podría no haber vivienda en Lima y eso es preocupante. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/capeco-en-el-2021-podria-no-haber-vivienda-en-lima-y-eso-es-preocupante-sector-inmobiliario-oferta-demanda-construccion-departamentos-vieviendas-noticia/>
- Maximilianos. (22 de marzo de 2019). ¿Qué es un broker inmobiliario? [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/4172345-que-broker-inmobiliario>
- Mayor demanda de viviendas en el 2020 impulsará aumento de precios. (28 de noviembre de 2019). *Perú Construye*. Recuperado de <https://peruconstruye.net/2019/11/28/mayor-demanda-de-viviendas-en-el-2020-impulsara-aumento-de-precios/>

- McLeod, S. (20 de marzo de 2020). Maslow's hierarchy of needs [Jerarquía de necesidades de Maslow]. *Simply Psychology*. Recuperado de <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Medina, A. & Vera, R. (2012). Certificación ambiental para la construcción: Tareas pendientes. *Moneda*, 2012(15), 42-46.
- Medina, J. F. & Duffy, M. F. (1998). Standardization vs globalization: a new perspective of brand strategies. *Journal of Product & Brand Management*, 7(3), 223-243.
- Melgarejo, V. (30 de abril de 2020). Mayo puede arrancar con reinicio de 22 actividades económicas, según fase 1. *Gestión*, p. 4
- Ministerio de Economía y Finanzas. (6 de abril de 2020). *Gobierno crea el programa Reactiva Perú para garantizar créditos de capital de trabajo para que empresas puedan retomar sus actividades* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6357>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (s.f.-a). Usuario en busca de vivienda. En *Fondo Mivivienda*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/usuario-busca-viviendas/usuario-en-busca-de-vivienda.aspx>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (s.f.-b). *Convenio con instituciones educativas que capacitan para agente inmobiliario*. Recuperado de <http://agenteinmobiliario.vivienda.gob.pe/ConvenioAgentesInmobiliarios.aspx>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2018). *Estudio de demanda de vivienda a nivel nacional*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio del Ambiente. (8 de setiembre de 2015). Perú aprueba el Código de Construcción Sostenible para luchar contra el Cambio Climático y tener Ciudades Sostenibles [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/peru-aprueba-el-codigo-de-construccion-sostenible-para-luchar-contr-el-cambio-climatico-y-tener-ciudades-sostenibles/>

Montezuma, O. (26 de abril de 2020). El Perú también necesita un plan “Reactiva Digital.”

Semana Económica, p. 23.

Muñoz, M., Molero, J., Moral, E., Bernal, E. & García, A. (2013). *La internacionalización*

de las empresas de servicios, innovación y competitividad. Jaén, España:

Extenda.

Nakagawa, V. (2020). *Abriendo los caminos digitales: Infraestructura y espectro*

radioeléctrico. Lima, Perú: Ministerio de Transportes y Comunicaciones del

Perú.

Naveira, A. (20 de octubre de 2017). Por qué los negocios digitales le están ganando el pulso

a las tiendas físicas. *Marketing 4 eCommerce*. Recuperado de

<https://marketing4ecommerce.net/los-negocios-digitales-le-ganan-pulso-las-tiendas-fisicas/>

Navent. (12 de julio de 2017). Venta de viviendas: inmobiliarias dedican el 90% de su

inversión en publicidad online [Nota de prensa]. Recuperado de

<http://www.Navent.com/es/venta-de-viviendas-inmobiliarias-dedican-el-90-de-su-inversion-en-publicidad-online/>

Navent lanza nuevo CRM inmobiliario que permitirá mejorar nivel de conversión online. (19

de julio de 2018). *Lucidez* [Sitio web de opinión e información]. Recuperado de

<https://lucidez.pe/navent-lanza-nuevo-crm-inmobiliario-que-permitira-mejorar-nivel-de-conversion-online/>

Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE). (2020). *Presentación de resultados:*

Elecciones congresales extraordinarias 2020. Recuperado de

<https://resultados.eleccionescongresales2020.pe/PRECE2020/EleccionesCongresales/ReCng/D40015>

- Ordoñez, D. A. (2019). *La diferenciación de producto con relación a la intención de compra dentro del sector inmobiliario peruano en la categoría Green Building - Departamentos entre los consumidores del segmento A-B, del rango de edad de 26 a 55 años, en los distritos de Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores, Magdalena, Barranco, Lince, de Lima Metropolitana* (Tesis de grado, Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/650411>
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (21 de agosto de 2017). *¿Qué es design thinking? - PUCP* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=O7dmix015rU>
- Porter, M. E. (2006). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D, F., México: CECSA.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo* (2a ed.). Bogotá, Colombia: Paidós.
- Prado, E. (22 de julio de 2020). Segunda vivienda: En busca de la casa segura. *SEMANAeconómica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/inmobiliario/segunda-vivienda-en-busca-de-la-casa-segura>
- Proética. (2020). *IPC 2019: Análisis de Transparencia Internacional refuerza la urgencia de fortalecer los sistemas de integridad del financiamiento de campañas políticas: Índice de Percepción de la Corrupción 2019*. Recuperado de <https://www.proetica.org.pe/contenido/ipc-2019-analisis-de-transparencia-internacional-refuerza-la-urgencia-de-fortalecer-los-sistemas-de-integridad-del-financiamiento-de-campanas-politicas/>
- Real Academia Española. (s.f.). Bróker. En *Diccionario de la lengua española* (23a ed.). Recuperado el 18 de junio de 2020., de <https://dle.rae.es/br%C3%B3ker>

- Reyes, J. C. (22 de noviembre de 2018). Las cinco tendencias a las que se está orientando el mercado inmobiliario en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/cinco-tendencias-orientando-mercado-inmobiliario-peru-250613-noticia/?ref=gesr>
- Riesgo país de Perú bajó diecisiete puntos básicos y cerró en 1.96 puntos porcentuales. (30 de abril de 2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-diecisiete-puntos-basicos-y-cerro-en-196-puntos-porcentuales-noticia/>
- Ríos, W. (3 de mayo de 2020). La tecnología generará nuevas oportunidades de crecimiento. *El Peruano*, p. 4.
- Robertson, R. (1994). Globalization or glocalization? [Globalización o glocalización]. *Journal of International Communication*, 1(1), 33-52. doi: 10.1080/13216597.1994.9751780
- Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity [Glocalización: Tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad]. In M. Featherstone, S. Lash & R. Robertson (Eds.), *Global modernities* [Modernidades globales] (pp. 25-44). Londres, Reino Unido: Sage.
- Rodríguez, D. (14 de mayo de 2012). ¿Qué es un portal web inmobiliario? y ¿Cuáles son sus características fundamentales? [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://danielrodriguez.info/2012/05/14/%C2%BFque-es-portal-web-inmobiliario-%C2%BFcuales-son-sus-caracteristicas-fundamentales/>
- Roommates. (24 de octubre de 2018). *5 portales inmobiliarios gratuitos de Perú*. Recuperado el 23 de febrero de 2020, de <https://www.roommates.pe/5-portales-inmobiliarios-gratuitos-de-peru/1874/>

- Rosales, S. (30 de abril de 2020). Retiro del 25% de fondos de AFP: ¿El Ejecutivo todavía puede frenar los efectos de la ley? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/congreso-de-la-republica-martin-vizcarra-retiro-del-25-de-fondos-de-afp-el-ejecutivo-todavia-puede-frenar-los-efectos-de-la-ley-cuarentena-coronavirus-noticia/>
- Sarmiento, J. (17 de abril de 2020). Sector construcción caerá 10,5% en el 2020 por el COVID-19. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/04/17/sector-construccion-tendra-caida-de-105-en-el-2020-por-el-covid-19/>
- Scotiabank. (febrero de 2020). *Reporte semanal del 10 al 14 de febrero de 2020 (Año 21-No6)*. Lima, Perú: Autor.
- Sector inmobiliario se reinventa y anuncia feria online con ofertas para la compra de departamentos y oficinas. (21 de mayo de 2020). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/05/21/sector-inmobiliario-se-reinventa-y-anuncia-feria-online-con-ofertas-para-la-compra-de-departamentos-y-oficinas/>
- Tan, X., Yen, D. C., & Fang, X. (2002). Internet integrated customer relationship management: A key success factor for companies in the E-commerce arena [Gestión integrada de relaciones con clientes en Internet: Un factor clave de éxito para las empresas en el ámbito del comercio electrónico]. *Journal of Computer Information Systems*, 42(3), 77-86.
- Tejo, D. (1 de junio de 2016). La nueva pirámide de Maslow: El cambio en las necesidades básicas en el siglo XXI y su influencia en el lifestyle actual [Mensaje de blog]. <http://davidtejo.com/2016/06/la-nueva-piramide-de-maslow-el-cambio-en-las-necesidades-basicas-en-el-siglo-xxi-y-su-influencia-en-el-lifestyle-actual/>
- Urbania. (2020a). *Portal de Urbania*. Recuperado de <https://urbania.pe/>

- Urbania. (2020b). *Publica tu aviso: Soy particular*. Recuperado el 29 de setiembre de 2020, de <https://urbania.pe/publica-tu-aviso/particular.html>
- Urbania. (2020c). *Publica tu aviso: Soy profesional*. Recuperado el 29 de setiembre de 2020, de <https://urbania.pe/publica-tu-aviso/profesional.html>
- Valcárcel, N. (29 de marzo de 2019). Un grupo de usuarios, un problema y una solución llamada Startup. En *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/negocios-y-empresas/un-grupo-de-usuarios-un-problema-y-una-solucion-llamada-startup/>
- Vega, E. (21 de marzo de 2020). Departamentos: ¿se retraerán las ventas tras el Covid-19? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/departamentos-se-retraeran-las-ventas-tras-el-covid-19-venta-de-departamentos-sector-inmobiliario-covid-19-coronavirus-noticia/>
- Ventas de viviendas caerían hasta 10% este año, estimaron inmobiliarias. (26 de marzo de 2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ventas-de-viviendas-caerian-hasta-10-este-ano-estimaron-inmobiliarias-noticia/>
- Ventas de viviendas se incrementarán más de 6% este año y en el 2020. (11 de diciembre de 2019). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ventas-viviendas-se-incrementaran-mas-6-este-ano-y-el-2020-778032.aspx>
- Villasante, C. (2 de diciembre de 2008). Cómo cooperan los agentes inmobiliarios en USA [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.inmoblog.com/como-cooperan-los-agentes-inmobiliarios-en-usa/>
- Wade, M., Loucks, J., Macaulay, J. & Noronha A. (2018). *Digital Vortex: Cómo las empresas tradicionales pueden competir con las más disruptivas*. Bogotá, Colombia: LID.

Walsh, N. P. (15 de marzo de 2020). ¿Es el coronavirus el comienzo del fin de las oficinas?

ArchDaily. Recuperado de <https://www.archdaily.pe/pe/935519/es-el-coronavirus-el-comienzo-del-fin-de-las-oficinas>



Apéndice A: Participación del Segmento de Brókeres en la Cartera Proyectada de E-Holding

H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020) comentó que previo a la crisis del COVID-19 se proyectaba para el 2020 un crecimiento por encima del 100% respecto al 2019, esto debido a la adquisición de Urbania; sin embargo, luego de la crisis estima cerrar el 2020 con una facturación de S/22.75 millones, que significa un crecimiento de 36% respecto al 2019 y una reducción de 32% versus la proyección inicial, como se muestra en la Tabla A1. La recuperación y el crecimiento de E-Holding para los siguientes años se proyecta en función al crecimiento del mercado, el cual se estima en 10% anual a partir del 2021 según lo indicado en videoconferencia por CAPECO (como se citó en Sarmiento, 2020), con lo que se proyecta para el 2025 un ingreso de S/37'141,459.

Tabla A1

Impacto en el valor de ventas de E-Holding en escenario COVID-19

| Período | Ingresos de actividades ordinarias (S/) | Crecimiento de E-Holding (%) |
|-------------------|--|------------------------------|
| 2017 | 12'705,185 | |
| 2018 | 14'241,707 | 12.1 |
| 2019 | 16'718,612 | 17.4 |
| 2020 ^a | 33'437,223 ^c | 100.0 |
| 2020 ^b | 22'750,000 ^c | 36.0 |
| 2021P | 25'093,250 | 10.3 |
| 2022P | 27'677,855 | 10.3 |
| 2023P | 30'528,674 | 10.3 |
| 2024P | 33'673,127 | 10.3 |
| 2025P | 37'141,459 | 10.3 |

Nota. P = Proyección.

^aProyección del valor de ventas sin COVID-19. ^bProyección del valor de ventas con COVID-19. ^cLa reducción de la proyección por impacto COVID-19 es de 16.66%.

Actualmente los brókeres significan el 35% de los ingresos de E-Holding y se espera según H. G. De Ponti (comunicación personal, 28 de febrero, 2020), que la composición del mercado sufra un cambio importante donde los brókeres serán los principales consumidores, por lo que proyecta que los ingresos provenientes de este segmento asciendan a 70% dentro

de los próximos cinco años, similar a lo que sucede con los ingresos de esta compañía en México. Además, Villasante (2008) sostuvo que la National Association of Realtors (NAR), indica que en Estados Unidos los agentes inmobiliarios participan en el 85% de las transacciones inmobiliarias y son estos los que concentran la mayoría del mercado. Con las premisas expuestas, la Tabla A2 resume el potencial riesgo de pérdida si es que E-Holding no logra adaptarse a los cambios del mercado en los próximos cinco años.

Tabla A2

Impacto en el valor de ventas de E-Holding por cambios en la estructura de portafolio

| Concepto | Participación (%) | Ventas (S/) |
|--------------------------------------|-------------------|-------------|
| E-Holding | 100 | 37'141,459 |
| Brókeres: Estructura actual | 35 | 12'999,511 |
| Brókeres: Estructura esperada | 70 | 25'999,022 |
| Problema: Potencia pérdida de ventas | | 12'999,511 |

Apéndice B: Estimación de Recursos para la Implementación de Actividades

Tabla B1

Estimación de tiempo para la implementación de las actividades en Fase 3

| Actividad | Área | | | Semanas | Actividad | Área | | | Semanas |
|--|--------|-----------|----|---------|--|--------|-----------|----|---------|
| | Ventas | Marketing | TI | | | Ventas | Marketing | TI | |
| G1-01 Campaña de redes sociales | | | | 5.5 | G2-07 Página web | | | | 8.0 |
| Definir en qué redes sociales se debe tener presencia | | X | | 0.5 | Identificar los puntos débiles de la web actual y oportunidades de mejora | | X | X | 1.0 |
| Definir segmentación e inversión mensual | | X | | 0.5 | Definir los mensajes claves que se utilizarán para captar al público objetivo | X | X | | 1.0 |
| Definir KPI's | | X | | 0.5 | Definir el contenido y la interfaz adecuada para poder diseñar una página web funcional con los requerimientos de los consumidores | | X | X | 2.0 |
| Definir los mensajes claves que se utilizarán para captar al público objetivo | X | X | | 1.0 | Generación de web tropicalizada en versión responsive | | X | X | 4.0 |
| Diseñar el contenido para cada red social | | X | | 2.0 | | | | | |
| Generación de artes | | X | | 1.0 | | | | | |
| G1-02 Reto E-Holding | | | | 7.5 | G3-08 Alianza con Líder de opinión | | | | 4.5 |
| Definir las bases y políticas del concurso | | X | | 1.0 | Enlistar posibles líderes de opinión del mercado | | X | | 1.0 |
| Habilitar en las plataformas de E-Holding acceso a la inscripción | | | X | 2.0 | Definir al referente a utilizar | | X | | 0.5 |
| Definir target y canales de comunicación | | X | | 0.5 | Diseñar los contenidos que compartirá a través de sus redes y las capacitaciones que brinda | | X | | 1.0 |
| Realizar convocatoria | X | X | | 4.0 | Realizar el seguimiento a la actividad y retroalimentación de primera mano que pueda proveer a la organización | | X | | 2.0 |
| Estadísticas y medición de videos | | X | | 0.5 | | | | | |
| Premiación | | X | | 0.5 | | | | | |
| G1-03 Mensajes de contenido por parte del gerente general | | | | 5.5 | G3-09 Alianza con otros grupos de interés | | | | 4.0 |
| Definir las ventajas y propuesta de valor a comunicar | | X | | 1.0 | Enlistar los agentes públicos y privados que intervienen en el proceso | | X | | 0.5 |
| Desarrollar contenido para cada una de las ventajas | | X | | 1.0 | Establecer reuniones con estos para definir agenda en común | X | X | | 0.5 |
| Definir la duración de cada video | | X | | 0.5 | Trabajar propuesta de comunicación y plan de acción conjunto | | X | | 2.0 |
| Grabar los videos con el gerente general | | X | | 2.0 | Realizar seguimiento a los planes | | X | | 1.0 |
| Realizar un cronograma de difusión para los videos | | X | | 0.5 | | | | | |
| Definir los canales de difusión | | X | | 0.5 | G3-10 Alianza con ASPAI | | | | 7.0 |
| G2-04 Campaña de mailing de contenido | | | | 5.0 | Realizar reuniones entre directivos para alinear propuesta conjunta | X | X | | 2.0 |
| Definir las etapas de envíos de mailing | | X | | 0.5 | establecer objetivos y metas que generen valor compartido para ambas organizaciones | X | X | | 0.5 |
| Definición del diseño del mailing | | X | | 1.0 | Desarrollar programas y propuesta de comunicación conjunta para satisfacer las necesidades de los agentes inmobiliarios | | X | | 2.0 |
| Definir los mensajes a utilizar en cada etapa | X | X | | 1.0 | Realizar campañas de difusión a través de las redes sociales de ASPAI y sus asociados | | X | | 2.0 |
| Definir las bases de datos a utilizar y segmentación de las mismas | | X | | 1.0 | Establecer beneficios mutuos a raíz de la conversión de nuevos asociados para Tokko | | X | | 0.5 |
| Generación de artes | | X | | 1.0 | Bróker a través de la alianza con ASPAI | | | | |
| Trackeo de envío por base, que permitirá conocer la efectividad de estas y optimizar el presupuesto. | | X | X | 0.5 | | | | | |
| G2-05 Conferencias de contenido para brókeres | | | | 6.0 | G3-11 Alianza con instituciones educativas | | | | 7.0 |
| Establecer la plataforma idónea para realizar las transmisiones | | X | X | 0.5 | Enlistar las instituciones | | X | | 0.5 |
| Definir el mensaje y contenido a exponer | | X | | 0.5 | Preparar una comunicación formal a las instituciones donde se establezca el objetivo y los beneficios para sus estudiantes | | X | | 0.5 |
| Seleccionar referentes sobre los temas elegidos | | X | | 1.0 | Generar reuniones con las instituciones interesadas | X | X | | 3.0 |
| Fijar un horario que permita la mayor cantidad de usuarios | | X | | 0.5 | Preparar el material que se va a mostrar durante las sesiones | | X | | 1.0 |
| Realizar un listado de los posibles participantes | | X | | 0.5 | Llevar a cabo las visitas a las instituciones educativas | X | | | 2.0 |
| Desarrollar una invitación personalizada a los prospectos con contenido atractivo | | X | | 1.0 | | | | | |
| Enviar las invitaciones y asegurar la recepción de las mismas | | X | | 2.0 | G3-12 Campaña de embajadores E-Holding | | | | 8.0 |
| G2-06 Potenciar redes sociales orgánicas | | | | 6.0 | Identificar los aspectos claves que se desean comunicar | | X | | 0.5 |
| Definir en qué redes sociales se debe tener presencia | | X | | 0.5 | Enlistar a los usuarios que puedan realizar los testimoniales | | X | | 1.0 |
| Generación de páginas de redes sociales propias de Tokko Perú | | X | | 1.0 | Diseñar el contenido y grabar los videos | | X | | 0.5 |
| Identificar los puntos débiles de las redes actuales y determinar oportunidades de mejora | | X | | 0.5 | Publicar los videos en las plataformas seleccionadas | | X | | 2.0 |
| Definir los mensajes claves que se utilizarán para captar al público objetivo | X | X | | 1.0 | Compartir las publicaciones a través de redes sociales y vía mailing | | X | | 1.0 |
| Diseñar el contenido para cada red social | | X | | 2.0 | Crear una escala de beneficios por nuevos usuarios referidos por los embajadores | X | X | | 2.0 |
| Generación de artes | | X | | 1.0 | Establecer las condiciones y lineamientos para que el embajador puede acceder a los beneficios | | X | | 1.0 |

Para poder desplegar las actividades mostradas se requiere una inversión de S/130,200 la cual está compuesta y destinada para las distintas áreas funcionales y según lo estimado se resume en la B2.

Tabla B2

Inversión por grupo de implementación (S/)

| Grupo | Área | | | Total |
|-------------|-----------|-------|--------|---------|
| | Marketing | TI | Ventas | |
| Gasto total | 118,400 | 7,000 | 4,800 | 130,200 |
| G1 | 69,000 | | 4,800 | 73,800 |
| G2 | 38,400 | 7,000 | | 45,400 |
| G3 | 11,000 | | | 11,000 |

La inversión en cada una de las actividades tendrá un retorno esperado en prospectos, los cuales deben ser capitalizados por la fuerza de ventas de la organización. La categorización del beneficio esperado permitirá priorizar las actividades en cuanto a retorno. El retorno esperado y la inversión en Marketing por actividad se detalla en la Tabla B3.

Tabla B3

Beneficio en prospectos esperados por actividad

| Actividad | Tiempo de implementación (Semanas) | Grupo | Inversión requerida | Beneficio: Nuevos contactos |
|--|------------------------------------|-------|---------------------|-----------------------------|
| Total | | | 118,400 | |
| 1. Campaña en redes sociales | 5.5 | G1 | 65,000 | [2,000 – 4,000] |
| 2. Reto E-Holding | 7.5 | G1 | 3,000 | [1,800 – 3,000] |
| 3. Mensajes de contenido por parte del gerente general | 5.5 | G1 | 1,000 | [1,600 – 2,000] |
| 4. Campaña de mailing de contenido | 5.0 | G2 | 25,000 | [1,600 – 2,000] |
| 5. Conferencias de contenido para brókeres | 6.0 | G2 | 3,400 | [1,600 – 2,000] |
| 6. Potenciar redes sociales orgánicas | 6.0 | G2 | | [1,200 – 1,600] |
| 7. Página web | 8.0 | G2 | 10,000 | [1,200 – 1,600] |
| 8. Alianza con líder de opinión | 4.5 | G3 | 2,000 | [800 – 1,500] |
| 9. Alianza con otros grupos de interés | 4.0 | G3 | 2,000 | [800 – 1,500] |
| 10. Alianza con ASPAI | 7.0 | G3 | 2,000 | [800 – 1,500] |
| 11. Alianza con instituciones educativas | 7.0 | G3 | 2,000 | [800 – 1,500] |
| 12. Campaña de embajadores E-Holding | 8.0 | G3 | 3,000 | [800 – 1,500] |

Apéndice C: Priorización de Actividades

Para poder priorizar las actividades y simultáneamente segmentarlas por grupos, se definieron y tomaron en consideración tres variables:

- El costo financiero: Es decir, el dinero que es necesario invertir para llevar a cabo la actividad;
- El tiempo de implementación: Considera las semanas que tomarán realizar las actividades; y
- El beneficio esperado: Dado por la cantidad de prospectos que se conseguirán.

En ese sentido, después que se lograron identificar estas tres variables clave, se establecieron los criterios de ponderación y calificación correspondientes, como se muestra en la Tabla C1.

Tabla C1

Ponderación y criterios de calificación para priorización de actividades según variable

| Variable | Peso | Calificación | | | | |
|------------------------------|------|--------------|------|-------|------|----------|
| | | Muy alto | Alto | Medio | Bajo | Muy bajo |
| Costo financiero | 0.15 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tiempo de implementación | 0.10 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Captación de nuevos clientes | 0.75 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Luego de establecer los criterios de ponderación, se procedió a clasificar cada una de las actividades en tres grupos, como se muestra en la Tabla C2. Finalmente, el resumen de la matriz de priorización de actividades se aprecia en la Tabla C3.

Tabla C2

Rangos de pesos ponderados para cada grupo

| Grupo | Rango |
|-------|---------------|
| G1 | [0.11 – 0.14] |
| G2 | [0.07 – 0.10] |
| G3 | [0.05 – 0.06] |

Tabla C3

Peso ponderado definido por actividad

| Actividad | Costo financiero | | | Tiempo de implementación | | | Beneficio esperado | | | Total | Peso ponderado definido |
|--|------------------|------|-------|--------------------------|------|-------|--------------------|------|-------|-------|-------------------------|
| | Valor | Peso | Total | Valor | Peso | Total | Valor | Peso | Total | | |
| | Total | | | | | | | | | | |
| 1. Campaña en redes sociales | 1 | 0.15 | 0.15 | 4 | 0.10 | 0.40 | 5 | 0.75 | 3.75 | 4.30 | 0.14 |
| 2. Reto E-Holding | 4 | 0.15 | 0.60 | 2 | 0.10 | 0.20 | 4 | 0.75 | 3.00 | 3.80 | 0.13 |
| 3. Mensajes de contenido por parte del gerente general | 4 | 0.15 | 0.60 | 4 | 0.10 | 0.40 | 3 | 0.75 | 2.25 | 3.25 | 0.11 |
| 4. Campaña de mailing de contenido | 2 | 0.15 | 0.30 | 4 | 0.10 | 0.40 | 3 | 0.75 | 2.25 | 2.95 | 0.10 |
| 5. Conferencias de contenido para brókeres | 4 | 0.15 | 0.60 | 3 | 0.10 | 0.30 | 3 | 0.75 | 2.25 | 3.15 | 0.10 |
| 6. Potenciar redes sociales orgánicas | 5 | 0.15 | 0.75 | 3 | 0.10 | 0.30 | 2 | 0.75 | 1.50 | 2.55 | 0.08 |
| 7. Página web | 3 | 0.15 | 0.45 | 1 | 0.10 | 0.10 | 2 | 0.75 | 1.50 | 2.05 | 0.07 |
| 8. Alianza con líder de opinión | 4 | 0.15 | 0.60 | 5 | 0.10 | 0.50 | 1 | 0.75 | 0.75 | 1.85 | 0.06 |
| 9. Alianza con otros grupos de interés | 4 | 0.15 | 0.60 | 5 | 0.10 | 0.50 | 1 | 0.75 | 0.75 | 1.85 | 0.06 |
| 10. Alianza con ASPAI | 4 | 0.15 | 0.60 | 2 | 0.10 | 0.20 | 1 | 0.75 | 0.75 | 1.55 | 0.05 |
| 11. Alianza con instituciones educativas | 4 | 0.15 | 0.60 | 2 | 0.10 | 0.20 | 1 | 0.75 | 0.75 | 1.55 | 0.05 |
| 12. Campaña de embajadores E-Holding | 4 | 0.15 | 0.60 | 1 | 0.10 | 0.10 | 1 | 0.75 | 0.75 | 1.45 | 0.05 |

Apéndice D: Diagrama Gantt Para el Plan de Implementación

Es necesario establecer un cronograma para planificar y programar las actividades por el periodo de 21 semanas, las cuales están agrupadas en tres etapas según la priorización realizada en apéndices anteriores:

(a) Etapa 1, se llevará a cabo durante las cinco primeras semanas; (b) Etapa 2, tomará cuatro semanas, desde la semana seis hasta la semana 10 y (c) Etapa 3, tomará 11 semanas la implementación de las actividades, desde la semana 10 hasta la semana 21. La distribución se encuentra detallada en la Figura D1.

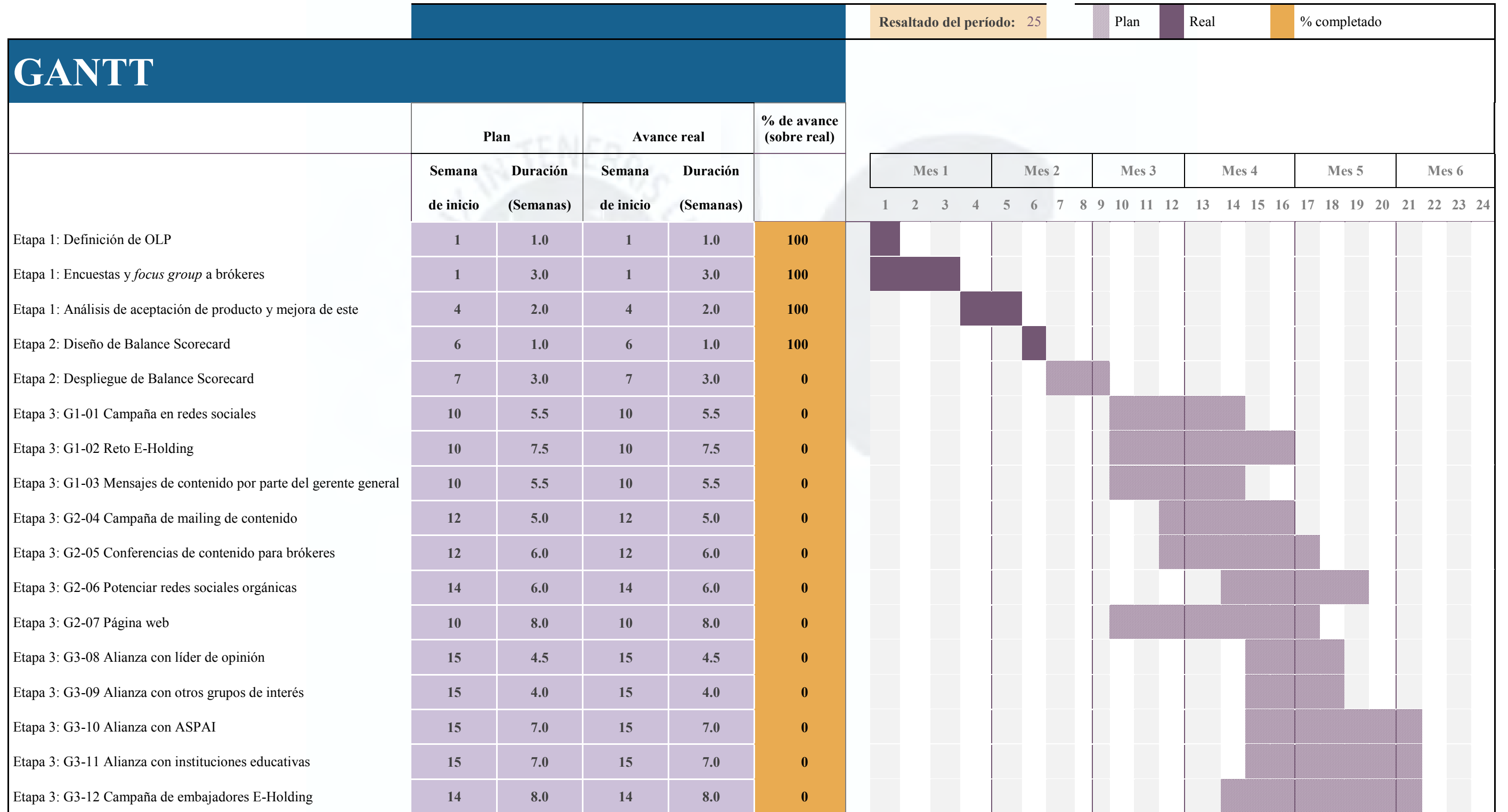


Figura D1. Diagrama Gantt para el plan de implementación.

Apéndice E: Encuesta Tokko Bróker

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene como agente inmobiliario?
 - a) Menos de un año
 - b) Entre 1 a 3 años
 - c) De 3 a 5 años
 - d) De 5 a 10 años
 - e) Más de 10 años

2. ¿Cuenta con código de bróker por el MVSC?
 - a) Sí
 - b) No

3. ¿Cuál de las siguientes herramientas o software usa en su trabajo habitual?
 - Excel
 - Word
 - Agenda virtual
 - Tokko Bróker (*pregunta condicional si marca, le apertura la pregunta 7 y si no marca se dirige a la pregunta 9*)
 - Otro CRM inmobiliario
 - Otro (Indique cuales)

4. ¿Cuánto tiempo viene utilizado las herramientas o software en su trabajo?
 - a) Menos de un año
 - b) Entre 1 y 2 años
 - c) De 2 a 5 años
 - d) De 5 a 10 años
 - e) Más de 10 años

5. ¿Con qué frecuencia hace uso de las herramientas o software en su trabajo?
 - a) Diario

- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Otra.....(indique)

6. ¿Con qué fin hace uso de las herramientas o software en su trabajo?

7. ¿Con que tipo de dispositivo accede a estas herramientas o software de trabajo?

- a) Computadora Personal
- b) Laptop
- c) Celular
- d) Tablet
- e) Otra (indique)

8. ¿Cómo se enteró del CRM Tokko Bróker?

- a) Redes sociales
- b) Página Web de Tokko Bróker
- c) Mega buscadores
- d) Por referencias de otros agentes inmobiliarios
- e) Otro (indique)

9. ¿Qué tan satisfecho está con los siguientes atributos del CRM Tokko Bróker?

- a) Facilidad de uso
- b) Conectividad con los portales inmobiliarios (Urbania y Adondevivir)
- c) El costo
- d) La funcionalidad
- e) Facilita el manejo de mi portafolio

- f) Optimiza mis actividades diarias
- g) Facilidad para crear reportes de mis actividades
- h) Permite la trazabilidad del cliente desde el inicio de las negociaciones hasta la adquisición del inmueble
- i) Disminuye el tiempo de atención a los clientes
- j) Soporte técnico recibido por Tokko Bróker

10. ¿Si tuviera la necesidad de una herramientas o software de trabajo, que tan importante considera usted los siguientes atributos?

- a) Facilidad de uso
- b) Conectividad con los portales inmobiliarios
- c) El costo
- d) La funcionalidad
- e) Facilita el manejo de mi portafolio
- f) Optimiza mis actividades diarias
- g) Facilidad para crear reportes de mis actividades
- h) Permite la trazabilidad del cliente desde el inicio de las negociaciones hasta la adquisición del inmueble
- i) Disminuye el tiempo de atención a los clientes
- j) Soporte técnico recibido

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este software?

- a) Nada
- b) De 50 a 100
- c) De 100 a 200
- d) De 200 a más. Especifique

Apéndice F: Estado de Situación Financiera E-Holding

| Concepto | 2017 | 2018 | 2019 | Concepto | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-----------|-----------|------------|---|------------|------------|------------|
| Activos | | | | Pasivos y patrimonio | | | |
| Activos corrientes | | | | Pasivos corrientes | | | |
| Efectivo y equivalentes al efectivo | 931,006 | 1'406,083 | 6'834,597 | Otros pasivos financieros | 0 | 0 | 0 |
| Otros activos financieros | 0 | 0 | 0 | Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar | 1'597,303 | 1'952,353 | 1'388,503 |
| Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar | 4'327,997 | 4'082,638 | 7'446,569 | Cuentas por pagar comerciales | 232,848 | 735,686 | 460,441 |
| Cuentas por cobrar comerciales | 3'535,820 | 3'013,615 | 3'954,408 | Cuentas por pagar a entidades relacionadas | 345,701 | 0 | 87,360 |
| Cuentas por cobrar a entidades relacionadas | 644,270 | 958,583 | 2'111,667 | Otras cuentas por pagar | 1'018,755 | 1'216,667 | 840,702 |
| Otras cuentas por cobrar | 147,907 | 110,440 | 1'368,807 | Ingresos diferidos | 0 | 0 | 0 |
| Anticipos | 0 | 0 | 11,687 | Provisión por beneficios a los empleados | 0 | 0 | 0 |
| Inventarios | 0 | 0 | 0 | Otras provisiones | 442,436 | 1'060,622 | 0 |
| Activos biológicos | 0 | 0 | 0 | Pasivos por impuestos a las ganancias | 0 | 0 | 0 |
| Activos por impuestos a las ganancias | 0 | 0 | 0 | Otros pasivos no financieros | 0 | 0 | 0 |
| Otros activos no financieros | 580,254 | 849,012 | 0 | Total pasivos corrientes distintos de pasivos incluidos en grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta | 2'039,739 | 3'012,975 | 1'388,503 |
| Activos corrientes distintos al efectivo pignorados como garantía colateral | 0 | 0 | 0 | Pasivos incluidos en grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta | 0 | 0 | 0 |
| Total activos corrientes distintos de los activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta o para distribuir a los propietarios | 5'839,257 | 6'337,732 | 14'281,166 | Total pasivos corrientes | 2'039,739 | 3'012,975 | 1'388,503 |
| Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta o como mantenidos para distribuir a los propietarios | 0 | 0 | 0 | Pasivos no corrientes | | | |
| Total activos corrientes | 5'839,257 | 6'337,732 | 14'281,166 | Otros pasivos financieros | 55,053 | 0 | 49'722,243 |
| Activos no corrientes | | | | Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar | 5'164,692 | 4'848,081 | 10'748,080 |
| Otros activos financieros | 0 | 0 | 1'530,305 | Cuentas por pagar comerciales | 0 | 0 | 0 |
| Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas | 0 | 0 | 0 | Cuentas por pagar a entidades relacionadas | 0 | 0 | -0 |
| Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar | 0 | 0 | 0 | Otras cuentas por pagar | 0 | 0 | 0 |
| Cuentas por cobrar comerciales | 0 | 0 | 0 | Ingresos diferidos | 5'164,692 | 4'848,081 | 10'748,081 |
| Cuentas por cobrar a entidades relacionadas | 0 | 0 | 0 | Provisión por beneficios a los empleados | 0 | 0 | 0 |
| Otras cuentas por cobrar | 0 | 0 | 0 | Otras provisiones | 0 | 0 | 1'747,730 |
| Anticipos | 0 | 0 | 0 | Pasivos por impuestos diferidos | 0 | 0 | 1'007,460 |
| Inventarios | 0 | 0 | 0 | Pasivos por impuestos corrientes, no corriente | 0 | 0 | 0 |
| Activos biológicos | 0 | 0 | 0 | Otros pasivos no financieros | 0 | 0 | 0 |
| Propiedades de inversión | 0 | 0 | 0 | Total pasivos no corrientes | 5'219,744 | 4'848,081 | 63'225,514 |
| Propiedades, planta y equipo | 293,564 | 250,970 | 155,167 | Total pasivos | 7,259,484 | 7'861,055 | 64'614,017 |
| Activos intangibles distintos de la plusvalía | 1,953 | 2,300 | 38'952,627 | Patrimonio | | | |
| Activos por impuestos diferidos | 361,825 | 43,353 | 0 | Capital emitido | 2'298,079 | 1,000 | 1'250,440 |
| Activos por impuestos corrientes, no corriente | 0 | 0 | 0 | Primas de emisión | 0 | 1,928 | 0 |
| Plusvalía | 0 | 0 | 0 | Acciones de inversión | 472,013 | 0 | 0 |
| Otros activos no financieros | 0 | 0 | 7'560,111 | Acciones propias en cartera | 0 | 0 | 0 |
| Activos no corrientes distintos al efectivo pignorados como garantía colateral | 0 | 0 | 0 | Otras reservas de capital | 0 | 0 | 0 |
| Total activos no corrientes | 657,342 | 296,622 | 48'198,210 | Resultados acumulados | -3'712,603 | -1'125,709 | -1'310,864 |
| Total activos | 6'496,599 | 6'634,355 | 62'479,376 | Resultado del ejercicio | 179,627 | -103,919 | -2'074,218 |
| | | | | Otras reservas de patrimonio | 0 | 0 | 0 |
| | | | | Total patrimonio | -762,884 | -1'226,700 | -2'134,642 |
| | | | | Total pasivos y patrimonio | 6'496,599 | 6'634,355 | 62'479,376 |

Apéndice G: Hallazgos Cualitativos del Focus Group para el Segmento de Brókeres

G1. Introducción

En la coyuntura actual es fundamental establecer las estrategias de negocio adecuadas, con objetivos claros, en aras de conseguir la visión de la empresa; para lo cual, el conocimiento del público es clave para mantener el liderazgo y posicionamiento de las organizaciones. Con el objetivo de poder contar con la opinión de los usuarios, el equipo consultor organizó un focus group para conocer la percepción de los brókeres sobre cómo se viene desarrollando el mercado y el uso de la tecnología para sus actividades diarias. El focus group fue realizado con la participación de 12 brókeres que se encuentran activos en la gestión inmobiliaria y los cuales fueron escogidos al azar, ello permitió tener un grupo heterogéneo el cual fue dividido en dos grupos de cinco y siete participantes, los cuales respondieron diversas preguntas, las cuales se detallan más adelante como parte del presente informe. El presente trabajo permitirá al equipo consultor establecer estrategias a desarrollar, a fin de que E-Holding las pueda considerar en su proceso de mejora continua, mantener el liderazgo actual y sobre todo conocer de primera mano la perspectiva de los usuarios y potenciales futuros clientes.

G2. Resumen Ejecutivo

De acuerdo al estudio realizado con el grupo de brókeres seleccionado, sobre los medios y mecanismos que utilizan para su trabajo, se puede inferir que actualmente el principal medio de comunicación que utilizan está asociado al uso del internet, por medio del correo electrónico y WhatsApp, para conocer e informarse de novedades en el mercado inmobiliario; además de ello aún siguen utilizando el Excel o una agenda virtual para la gestión de sus clientes; y las plataformas inmobiliarias más utilizadas son Urbania y AdondeVivir, y actualmente no encuentran una diferencia sustancial entre ambas plataformas. Por otro lado, también hacen uso de LaEncontré, Facebook apps y Market Place. Con respecto al uso de un CRM inmobiliario u otra plataforma amigable para la gestión de sus clientes, señalan que HOL es su principal medio y actualmente vienen haciendo seguimiento a los funcionarios de ASPAI con personas de referencia como son el Sr. Víctor Saldaña y María Teresa Secco. Como resultado del focus group, se concluye que en su gran mayoría identifican a Urbania y AdondeVivir como las plataformas más importantes del país y que consideran su efectividad como uno de los elementos claves, por lo que sí les resulta rentable el pago realizado, pero a la vez no encuentran entre las dos plataformas una diferenciación en el servicio. Por otro lado, no identifican al CRM Tokko Bróker como una herramienta de fácil uso o simplemente no lo conocen.

G3. Etapas del Focus Group

Tema: Uso de plataformas inmobiliarias.

Objetivo: Conocer la preferencia de los brókeres inmobiliarios sobre el uso de las plataformas, cómo acceden a la propuesta y cómo la gestionan.

Segmento: Brókeres inmobiliarios aptos para participar luego de ser contactados por teléfono.

Número de participantes: 12

Duración del focus group: 1 hora y 45 minutos

Conformación de grupos:

- Grupo 1: Cinco integrantes
- Grupo 2: Siete integrantes

Etapa 1: Conociéndonos

Preguntas realizadas:

- ¿Cómo trabajan?
- ¿Cuánto tiempo trabajan como brókeres inmobiliarios?
- ¿Qué usan para el trabajo?
- ¿Qué problemas en el trabajo tienen con mayor frecuencia?
- ¿Trabajas en alguna agencia?

Se obtuvieron las siguientes respuestas:

Los brókeres inmobiliarios que participaron en el focus group tienen entre un año hasta 15 años de experiencia, actualmente realizan el trabajo vía remota desde sus casas y cuando tienen un cliente potencial, acuerdan una visita a sus clientes, para ello actualmente utilizan el internet para mantenerse informados y sobre todo el WhatsApp para remitir y recibir información. Los principales problemas están asociados a la crisis sanitaria al no poder interactuar con más clientes y que estos esperan precios mucho más bajos de la oferta, lo cual no está sucediendo en el mercado actualmente. La gran mayoría respondieron que principalmente trabajan de forma independiente, pero también se contó con la presencia de brókeres asociados a Remax, Asval y Century21.

Etapa 2: Uso de herramientas y formas de trabajo. Ver la Tabla G1.

Tabla G1

Etapa 2: Uso de herramientas y formas de trabajo

| Pregunta | Observaciones | Conclusión |
|---|--|--|
| ¿Qué medios de comunicación utilizan? | <p>Periódicos</p> <p>“Aún sigo recibiendo información de <i>El Comercio</i> y me entero de las novedades inmobiliarias” “Es generacional, aún prefiero el periódico” “He preferido suspender el periódico por temor al Covid-19”</p> <p>Internet</p> <p>“Existe mucha información que llega y no reviso todo porque me parece poco confiable” “He preferido amoldarme al medio digital, a pesar que me gusta el medio físico” “Me llega mucha información y no le prestó atención porque el contenido no es relevante” “Recibo información de CAPECO y otras revistas de información del sector”</p> <p>Revistas</p> | Los brókeres todavía hacen uso de los medios físicos como periódicos y revistas, pero han tenido que adaptarse a la nueva normalidad y buscar la información vía web. Existe una importante cantidad de información que llega a los brókeres inmobiliarios, esto los satura e impide que la revisen toda, solamente prestan atención a aquello que contenga contenido relevante para su trabajo. |
| ¿Cómo reciben la información? | <p>Periódicos</p> <p>“Aún está vigente, así como el ruteo”</p> <p>Facebook</p> <p>“Reviso las publicaciones de colegas, sobre inmuebles”</p> <p>Instagram</p> <p>“Más usamos Facebook”</p> <p>LinkedIn</p> <p>“Considero un medio serio de profesionales y hago seguimiento a las publicaciones”</p> <p>Correo electrónico</p> <p>“Estoy suscrita a varias fuentes, pero igual recibo mucha información que no reviso”</p> <p>WhatsApp</p> <p>“Tengo grupos donde nos informamos sobre todas las novedades del sector y me mantiene informada” “Formamos grupos de WhatsApp y compartimos información”</p> | El medio por el que se recibe mayor cantidad de información es por correo electrónico, y es relevante cuando presenta contenido de importancia como los aspectos legales, información de SUNARP, entre otros. Por otro lado, se intercambia información por WhatsApp de los diversos grupos de brókeres inmobiliarios, siendo este un medio efectivo. |
| ¿Cómo envías la información de tu oferta? | <p>Facebook</p> <p>“Publico mi información” “He creado mi marca personal para captar clientes”</p> <p>Instagram</p> <p>“La compartimos en los grupos que tenemos” “Es lo que ha dado mejores resultados”</p> <p>WhatsApp</p> <p>“Uso las plataformas de Urbana y AdondeVivir para publicar” “Nuestra oferta principalmente la publicamos en los portales inmobiliarios”</p> <p>Plataformas inmobiliarias</p> | El principal medio de comunicación por el cual publican su oferta es a través de los portales inmobiliarias, ya que presentan mayor efectividad; sin embargo, los brókeres también publican a través de sus cuentas personales de Facebook, Instagram y los grupos de WhatsApp. |
| ¿Cómo captan a los clientes? | <p>Letreros en propiedades</p> <p>“Aunque no lo creas, es lo más efectivo”</p> <p>Redes sociales</p> <p>Referidos</p> <p>“Si no estás en redes, no existes.” “Para nosotros el que nos refiera es importante, habla sobre nuestro trabajo y la efectividad que tenemos” “Nuestros clientes nos refieren y con ello nos ponemos en contacto” “El manejo de referidos es desgastante, yo he tenido que acotar los distritos de acción para evitar el desgaste”</p> <p>Llamadas telefónicas</p> <p>WhatsApp</p> <p>“Realizamos llamadas a nuestros clientes para promocionar nuestra oferta” “Remitimos información por este medio donde hacemos llegar fotos, videos u otra información”</p> | Si bien es cierto hoy en día los medios electrónicos, para el segmento de brókeres siguen siendo efectivos los letreros en propiedades y las referencias de antiguos clientes. |
| ¿Cómo manejan su base de datos? | <p>Excel</p> <p>“Guardo la información de mis clientes, para hacerle seguimiento” “Realizo seguimiento de las fechas para las visitas” “Me permite llevar las fechas de cumpleaños de mis clientes” “Aún conservo este medio, si tengo algún caso importante” “Llevo mis anotaciones en la agenda y de ahí paso los datos a un Excel” “Siempre está a la mano” “La agenda es infalible”</p> <p>Agenda física</p> <p>CRM-Inmobiliario</p> <p>“Uso HOL para el manejo de información” “Uso Tokko Bróker pero sigo aprendiendo cómo manejarlo”</p> <p>Agenda virtual</p> <p>“Programo mi agenda y mis clientes para poder saber en qué situación están” “Uso el block de notas en el celular, pero luego lo paso al Excel”</p> | Hoy en día existen distintas herramientas tecnológicas para el manejo de base de datos; sin embargo, el segmento de brókeres es muy convencional y prefiere mantener la información en agendas físicas y bases de datos en documentos de Excel, ya que mencionan que la inversión de tiempo para usar estas nuevas herramientas es muy alta. |
| ¿Qué plataformas inmobiliarias usan? | <p>Lamudí</p> <p>“Sí la he usado”</p> <p>Urbana</p> <p>“Publico en Urbana y AdondeVivir, pero siento que son la misma plataforma no hay diferencias” “En Urbana, hago publicaciones por medio de HOL, por la ventaja de pagos y comparte comisiones”</p> <p>Goplacit</p> <p>LaEncontré</p> <p>“Sí la he usado” “Sí la he usado” “Ayuda más para la búsqueda de propiedades porque publican los precios” “Es bien práctico”</p> <p>Doomos</p> <p>Adondevivir</p> <p>OLX</p> <p>Otros (Market Place / Facebook apps)</p> <p>“Cuando recién empecé, utilicé esta plataforma, pero luego conocí Urbana y AdondeVivir y cambié” “Publico en Urbana y AdondeVivir, pero siento que son la misma plataforma no hay diferencias” “Alguna vez publiqué, pero no me gustó” “Publico mi oferta por diversos medios para llegar a mis clientes” “A veces publico en Properatti, que tiene una muy buena propuesta, pero el movimiento aún es muy limitado”</p> | Las plataformas más utilizadas son Urbana y AdondeVivir ya que son las más efectivas según los participantes; si bien es cierto han probado otras plataformas, siempre han regresado a estas. |
| ¿Conocen algún CRM Inmobiliario? | <p>Algún CRM</p> <p>“No he sabido de alguno en particular” “Un poco sobre Inmonkey” “No conozco ningún CRM”</p> <p>HOL</p> <p>“Si he usado para compartir información”</p> <p>Tokko bróker</p> <p>“Si lo uso parcialmente, porque aún estoy aprendiendo a usarlo” “No he escuchado de Tokko Bróker” “Hay muchos términos en argentino” “Desde AdondeVivir nos obligaron a registrar la información en Tokko Bróker, y cada vez que modifico algo, tengo que actualizar; pero no sé cómo utilizarlo” “Si bien nos explicaron cómo usarlo, pero falta tiempo para explorar todo lo que tiene y poder usarlo”</p> | La mayoría de participantes no tenía conocimiento de algún CRM inmobiliario y los pocos que sí, les parecía muy complicado su uso. |
| ¿A quiénes siguen? | <p>María Teresa Secco</p> <p>“Hago seguimiento a lo que publica principalmente ASPAI”</p> <p>Víctor Saldaña</p> <p>“Si los identifiqué porque han sido mis profesores en la asociación” “Me suenan sus nombres, pero no recuerdo dónde” “Si los identificamos por ASPAI”</p> | Se concluye que no hay un gran referente clave para el sector de brókeres; sin embargo, ASPAI es una red muy frecuentada y conocida por este segmento. |

Conclusiones finales

1. Las principales plataformas usadas son Urbania y AdondeVivir porque ofrecen un valor diferenciador, al ser los portales que más visitan los clientes.
2. Les interesa recibir información con contenido relevante para el desarrollo de su trabajo.
3. Se ha incrementado el uso de videos, fotos, medidas y planos para brindar con más detalle su oferta, debido a la nueva normalidad.
4. El segmento de brókeres se ha tenido que adaptar a los cambios del mercado, por lo que se ha potenciado el uso de herramientas como el WhatsApp para retransmitir la información que se tiene.
5. Los brókeres hacen seguimiento a la información de ASPAI porque la consideran relevante para su gestión.

