

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**CENTRUM PUCP**  
**BUSINESS SCHOOL**

**Plan Estratégico de la Corporación La Inmobiliaria SA**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Marco Antonio Benalcázar Ajila**

**Carlos Camacho Castillo**

**Jorge Edmundo Chávez Núñez**

**Ronald Francisco Quispe Moran**

**Javier Alejandro Sosa Cárdenas**

**Asesora: Kelly Rojas Valdez**

**Surco, setiembre de 2019**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a cada uno de nuestros profesores del MBA XXVI, ya que por medio de sus conocimientos transmitidos logramos proponer el presente plan estratégico.

## **Dedicatorias**

A nuestros familiares, compañeros y amigos de promoción, con los cuales compartimos este periodo de aprendizaje y quienes han sido un referente y apoyo para concluir esta etapa.

A mi esposa, por su paciencia y apoyo incondicional; a mi hijo Facundo quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar la Maestría; a mi hermana, por su aprecio y cariño; a mis padres, por haberme dado la vida y por el ejemplo de cómo luchar para conseguir mis metas.

Jorge Chávez Núñez

## Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elaborará el Plan Estratégico para Corporación La Inmobiliaria SA (LISA), con el objetivo de contribuir y promover la competitividad de la empresa y alcanzar la visión para el año 2025 de ser líder en los sectores donde participa, consolidando su presencia en el mercado por medio del desarrollo de actividades basadas en tecnología, eficiencia en costos, y responsabilidad social, lo cual permitirá generar valor para los accionistas, clientes, colaboradores y sociedad.

Se han formulado siete objetivos de largo plazo basados en un análisis exhaustivo de factores internos y externos, identificándose las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; los cuales se listan a continuación: (a) Ventas por un monto de 1,546 millones de soles; (b) utilidad neta de 145 millones de soles; (c) estar entre las primeras 50 empresas en el ranking de Reputación Corporativa (MERCOSUR); (d) figurar entre las primeras cinco empresas que ofrecen viviendas eco amigables y sostenibles; (e) estar presente en 17 departamentos del Perú; (f) estar entre las primeras 20 mejores empresas para trabajar del ranking *Great Place to Work* (GPTW); (g) implementar 18 proyectos de innovación tecnológica enfocados a mejorar la eficiencia. Estos objetivos de largo plazo han sido divididos en 25 objetivos a corto plazo que conducirán de forma progresiva hacia la visión planteada. El entorno económico del país es expectante y la inversión tanto pública como privada muestra que hay proyectos que se vienen desarrollando en el Estado, convirtiéndose esto en una gran oportunidad para LISA. Los objetivos estarán en un constante seguimiento y evaluación por medio del Balance Scorecard a través de sus cuatro perspectivas. Es necesario precisar que se plantearon 20 estrategias, de las cuales 6 se convirtieron en retenidas y las otras 14 se mantienen como de contingencia. Adicionalmente el componente humano jugará un rol importante en este cambio que se está proponiendo en el presente plan estratégico, ya que ellos serán quienes liderarán el cambio para llegar al futuro deseado.

## **Abstract**

This document prepares the Strategic Plan for Corporación La Inmobiliaria SA (LISA), with the objective to contribute and promote the company's competitiveness and achieve the vision by the year 2025 of being leaders at sectors where its three units participate, consolidating its presence in the market by maximizing core activities based on technology, cost efficiency and social responsibility, which will generate value for shareholders, customers, employees and society.

Seven long-term objectives have been formulated based on an exhaustive analysis of internal and external factors, identifying the main strengths, opportunities, weaknesses and threats; which are listed below: (a) Sales for the amount of 1,546 million soles; (b) net income of 143 million soles; (c) be among the first 50 companies in the Corporate reputation ranking (MERCO); (d) be part of the first five companies that offer eco-friendly and sustainable housing; (e) be present in 17 departments in Peru; (f) be among the top 20 best companies to work for in the GPTW ranking; g) conduct 18 innovative technological projects that improves efficiency. These long-term objectives have been divided into 25 short-term objectives that will lead progressively towards the vision. The economic environment of the country is expectant for the sectors in which the firm participates and both public and private investment shows that there are already projects in the portfolio that are being developed in the State, making this a great opportunity for Corporación La Inmobiliaria. The objectives will be in constant monitoring and evaluation through the Balance Scorecard through its four perspectives. It is necessary to specify that 20 strategies were raised, of which 6 became held and the other 14 are maintained as contingency. Additionally, the human component will play an important role in this change that is being proposed in this strategic plan, since they will lead the change to reach the desired future.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Corporación La Inmobiliaria.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	4
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>6</b>
2.1. Antecedentes .....	6
2.2. Visión .....	7
2.3. Misión .....	8
2.4. Valores .....	9
2.5. Código de Ética.....	9
2.6. Conclusiones .....	11
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>12</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	12
3.1.2. Potencial nacional.....	14
3.1.3. Principios cardinales.....	20
3.1.4. Influencia del análisis en Corporación La Inmobiliaria .....	22
3.2. Análisis Competitivo del País .....	24
3.2.1. Condiciones de los factores .....	24
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	25
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	26
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	26

3.2.5. Influencia del análisis en Corporación La Inmobiliaria .....	27
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	27
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	27
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	31
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	36
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	41
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	44
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	44
3.5. Corporación La Inmobiliaria y sus Competidores .....	47
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	47
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	48
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	49
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	50
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	51
3.6. Corporación La Inmobiliaria y sus Referentes.....	52
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	54
3.8. Conclusiones .....	57
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>58</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	58
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	58
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	61
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	64
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	65
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	69
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	69

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	69
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	70
4.3. Conclusiones .....	72
<b>Capítulo V: Intereses de Corporación La Inmobiliaria y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>73</b>
5.1. Intereses de Corporación La Inmobiliaria.....	73
5.2. Potencial de Corporación La Inmobiliaria .....	73
5.3. Principios Cardinales de Corporación La Inmobiliaria.....	74
5.4. Matriz de Intereses de Corporación La Inmobiliaria (MIO).....	76
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	77
5.6. Conclusiones .....	78
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>79</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	79
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	79
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	84
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	85
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	86
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	86
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	88
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	92
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	92
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	94
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	95
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) .....	95
6.13. Conclusiones .....	97

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>98</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	98
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	101
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	102
7.4. Estructura Organizacional de Corporación La Inmobiliaria .....	103
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	105
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	106
7.7. Gestión del Cambio.....	107
7.8. Conclusiones .....	108
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>109</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	109
8.1.1. Aprendizaje interno .....	109
8.1.2. Procesos .....	109
8.1.3. Clientes .....	110
8.1.4. Financiera .....	110
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	110
8.3. Conclusiones .....	112
<b>Capítulo IX: Competitividad de Corporación La Inmobiliaria .....</b>	<b>113</b>
9.1. Análisis Competitivo.....	113
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas .....	114
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres .....	115
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	116
9.5. Conclusiones .....	118
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>119</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	119

10.2. Conclusiones Finales..... 121

10.3. Recomendaciones Finales ..... 124

10.4. Futuro de Corporación La Inmobiliaria ..... 125

**Referencias..... 128**

**Apéndice: Entrevista a Colaboradores de la Unidad de Estacionamiento..... 136**



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	13
Tabla 2	<i>Obtención de Licencias de Construcción</i> .....	29
Tabla 3	<i>Índice de Precios al Consumidor Nacional</i> .....	33
Tabla 4	<i>Tasas de Interés Activas Moneda Nacional</i> .....	34
Tabla 5	<i>Viviendas Nacionales según Tipo</i> .....	37
Tabla 6	<i>Hogares según Tenencia de Tecnología de la Información y Comunicación</i> ....	42
Tabla 7	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) - Vivienda</i> .....	45
Tabla 8	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) - Estacionamiento</i> .....	46
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) - Hoteles</i> .....	47
Tabla 10	<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para Corporación Inmobiliaria</i> .....	53
Tabla 11	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Unidad Vivienda</i> .....	54
Tabla 12	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Unidad Estacionamientos</i> .....	55
Tabla 13	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Unidad Hoteles</i> .....	55
Tabla 14	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) Unidad Inmobiliaria</i> .....	56
Tabla 15	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) Unidad Estacionamientos</i> .....	56
Tabla 16	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) Unidad Hoteles</i> .....	57
Tabla 17	<i>Directorio y Gerencia</i> .....	59
Tabla 18	<i>Indicadores Financieros Corporación Inmobiliaria entre el 2016 y el 2018</i> ....	66
Tabla 19	<i>Ventas por unidad de negocio entre el 2015 y el 2018</i> .....	67
Tabla 20	<i>Utilidad por unidad de negocio entre el 2015 y el 2018</i> .....	68
Tabla 21	<i>Rentabilidad (Utilidad entre ventas) por unidad de negocio</i> .....	68
Tabla 22	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) - Vivienda</i> .....	70
Tabla 23	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) - Estacionamiento</i> .....	71
Tabla 24	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) - Hoteles</i> .....	71

Tabla 25	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....	76
Tabla 26	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas - Vivienda</i> .....	80
Tabla 27	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas - Estacionamientos</i> .	81
Tabla 28	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas - Hoteles</i> .....	82
Tabla 29	<i>Plantilla para Calificación de Factores</i> .....	83
Tabla 30	<i>Matriz Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	87
Tabla 31	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) - Vivienda</i> .....	89
Tabla 32	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)- Estacionamientos</i> 90	
Tabla 33	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Hoteles</i> .....	91
Tabla 34	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	92
Tabla 35	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	93
Tabla 36	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	94
Tabla 37	<i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	96
Tabla 38	<i>Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores (MEPCS)</i> .....	97
Tabla 39	<i>Matriz de Políticas de cada Estrategia Retenida</i> .....	103
Tabla 40	<i>Tablero de Control Balanceado (BSC)</i> .....	111
Tabla 41	<i>Principales Clústeres de Corporación Inmobiliaria y su Importancia</i> .....	116
Tabla 42	<i>Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de Clústeres</i> .....	117
Tabla 43	<i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i> .....	120
Tabla 44	<i>Situación Actual y proyectada de Corporación Inmobiliaria</i> .....	126
Tabla 45	<i>Situación Actual y proyectada para Vivienda</i> .....	126
Tabla 46	<i>Situación Actual y proyectada para Estacionamientos</i> .....	127
Tabla 47	<i>Situación Actual y proyectada para Hoteles</i> .....	127

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes.....	37
<i>Figura 2.</i>	Oferta de viviendas sostenibles de proyectos certificados por promotor. ....	44
<i>Figura 3.</i>	Tarifas para estacionamientos de Corporación Inmobiliaria. ....	63
<i>Figura 4.</i>	Organización matricial.....	65
<i>Figura 5.</i>	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	84
<i>Figura 6.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG). ....	85
<i>Figura 7.</i>	Matriz Interna Externa (MIE). ....	85
<i>Figura 8.</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE). ....	86
<i>Figura 9.</i>	Estructura organizacional actual de Corporación Inmobiliaria. ....	105
<i>Figura 10.</i>	Estructura organizacional propuesta para Corporación Inmobiliaria. ....	105

### El Proceso Estratégico: Una Visión General

El presente plan estratégico ha sido elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse a futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, puesto que genera una retroalimentación repetitiva.

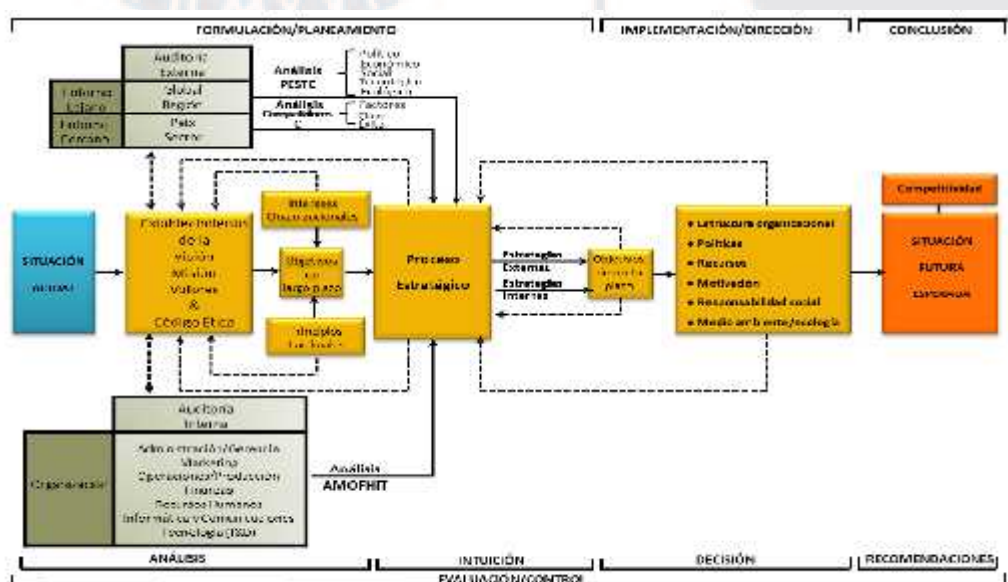


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de D' Alessio, F. (2015), *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (p. 11) Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (PESTE). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y que la “sumatoria” de los OCP resultaría en el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFÉ, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto serán capaces estos competidores de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, estado, departamento, país, entre otros.

*Nota.* Este texto ha sido tomado de D'Alessio (2015) *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., pp. 10-13), Lima, Perú: Pearson.

## **Capítulo I: Situación General de Corporación La Inmobiliaria**

El análisis de la situación general de Corporación La Inmobiliaria S.A. permite conocer su historia, datos financieros, comerciales y demográficos, así como otras cuestiones actuales relacionadas a la misma, todo esto para delinear las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos trazados.

### **1.1. Situación General**

Corporación La Inmobiliaria se creó a partir de CI Holding SA, perteneciente al Grupo R, que desde 1950 se dedicó al desarrollo inmobiliario, operación de estacionamientos, negocio de hoteles y habilitación urbana en el Perú. Para marzo del año 1996, CI Holding SA e Ingenieros Civiles Asociados (ICA) de México, decidieron desarrollar una alianza estratégica dando lugar a la constitución de Corporación La Inmobiliaria SA. A partir de febrero del 2000, su denominación social ha sido Corporación La Inmobiliaria SA, la cual agrupa distintas empresas en el negocio inmobiliario (Linares, 2019). Además, cabe destacar que los accionistas principales de la empresa son GR Holding SA con el 50% de las acciones, perteneciente al Grupo R de Perú, y tanto Constructoras ICA SAB con el 49.99%, como Ingenieros Civiles Asociados SA con el 0.01% restante, ambas correspondientes al Grupo ICA de México (Corporación La Inmobiliaria, 2018).

Ahora bien, Corporación La Inmobiliaria SA (2018) indicó que la empresa realizaba sus actividades de manera directa y/o a través de las seis empresas subsidiarias siguientes: (a) Corporación Inmobiliaria SA Construye SAC, especializada en la ejecución de proyectos multifamiliares; (b) Consorcio Estacionamientos Gamarra SA, operadora de la concesión de estacionamientos en La Victoria; (c) Corporación Inmobiliaria USA SA, ejecutora directa o indirecta de proyectos de habilitación urbana en Houston; (d) Corporación Inmobiliaria Estacionamientos SA, dedicada a la operación de mega playas de estacionamiento; (e) Corporación Inmobiliaria Estacionamientos Operadora SA, operadora tanto de micro playas

de estacionamientos comerciales como de *valet parking*; y (f) Soluciones Urbanísticas SAC, la cual se enfoca al restablecimiento de áreas públicas, servicios de internamiento o custodio de vehículos en depósitos. Igualmente, precisó que la organización poseía una menor participación en los dos negocios asociados siguientes: (a) Inversiones Real Once SA, operadora de los estacionamientos ubicados en el Centro Empresarial Real de San Isidro; y (b) Concesión Estacionamientos de Miraflores SA, operadora del aparcamiento localizado en el Ovalo de Miraflores.

Por otra parte, Corporación La Inmobiliaria (2018) expresó que la unidad inmobiliaria de la compañía es la más importante dentro de la organización y generaba el 81.6% del total de ingresos y que las ventas del 2018 fueron por S/647.4 millones, monto mayor en 4.4% al año 2017. Igualmente, aseveró que la unidad de negocio está presente en 15 ciudades correspondientes a nueve regiones del país, el Perú posee 26 regiones en total, apostando por desarrollar soluciones inmobiliarias y de infraestructura centradas en los estratos sociales B, C y D principalmente. Además, manifestó que, decidieron dejar los proyectos para el segmento A, destinando mayores recursos a desarrollos de interés social.

La Asociación de Empresas Inmobiliarias y la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios, de la cual Corporación La Inmobiliaria es asociado, concentraron la mayor parte de la oferta inmobiliaria nacional, el número de empresas afiliadas superó las 100, y refleja la gran diversidad de oferta que existe en el sector. Según Corporación La Inmobiliaria (2018) la empresa se posicionó como una de los principales desarrolladores de negocios de habilitación urbana primaria y secundaria, así como en vivienda de interés social en el Perú. En el mismo orden de ideas, en el año 2018 Corporación La Inmobiliaria obtuvo el segundo lugar en colocación de viviendas a través del financiamiento Nuevo Crédito Mivivienda a nivel de provincias. Respecto a Lima y Callao se vio superado por las empresas VivaGyM en la misma categoría y Besco en la categoría vivienda verde (Revista Mivivienda, 2018).

En similar orden de ideas, Corporación La Inmobiliaria (2018) precisó que el negocio de estacionamientos logró ingresos por S/93.7 millones, monto superior en 3.2% al 2017, y aportó un 11.87% a los ingresos de la compañía. Corporación La Inmobiliaria indicó que está presente en ocho regiones de las 26 que tiene el Perú, el año 2018 disminuyó a 180 la cantidad de estacionamientos de los 190 que tenía en 2017. En Lima cuenta con 44 playas de estacionamiento versus las 61 de Control Parking y las 65 de Central Parking. Asimismo, la cantidad de playas de estacionamientos independientes superan por mucho a las tres empresas mencionadas anteriormente con 343 ubicaciones (“Distribución del mercado,” 2018). Estos mismos datos se pueden observar a nivel nacional, por lo que la empresa priorizó la mayor productividad y las mejoras digitales en la experiencia que se le brinda al cliente.

Corporación La Inmobiliaria (2018) indicó que la unidad de hoteles contribuyó tan sólo en un 6.5% al total de ingresos de la compañía en el año 2018, en el mismo periodo tuvo una utilidad y rentabilidad negativa, operando en cuatro regiones en el segmento ejecutivo y de lujo con los cinco hoteles siguientes: (a) Country Club, (b) CI Piura, (c) CI Tarma, (d) CI Cusco, y (e) Hotel Arenas Máncora. Según la premiación *Traveler's Choice* de TripAdvisor, que es de los portales de viajes más populares del mundo, se presentó a los 25 mejores hoteles del Perú entre los que destacan el Hotel Belmond Palacio Nazarenas de Cusco y The Westin Lima Hotel & *Convention Center* de Lima, cabe mencionar que en esta lista no se encuentran mencionados los hoteles que son operados por Corporación La Inmobiliaria (Cámara Nacional de Turismo, 2019). Finalmente, expresó que el manejo de arrendamientos de locales comerciales y de oficinas propias, contribuía con un 0.14% a los ingresos de la compañía.

Sobre los desafíos que enfrenta Corporación La Inmobiliaria en los próximos seis años, se identificaron los siguientes: (a) mantener una reserva de terrenos disponible de al menos 150 hectáreas anualmente, que permita mantener el grado de competitividad en el

sector inmobiliario y de estacionamientos, actualmente cuenta con 340 hectáreas que se contempla utilizar hasta 2021; (b) implementar soluciones basadas en innovación y tecnología en sus tres unidades de negocio a fin de optimizar la experiencia del cliente y maximizar recursos en sus operaciones, actualmente ha invertido en procesos de digitalización únicamente en la unidad de estacionamientos; (c) mejorar sus procesos de control de gastos y rentabilidad en sus tres unidades de negocio, generando un flujo de caja operativo positivo que permita la inversión de proyectos sin incrementar el nivel de deuda de la compañía; (d) consolidar su presencia a nivel Latinoamérica y Estados Unidos, actualmente ha invertido en negocio inmobiliario en la ciudad de Houston, Texas; (e) priorizar actividades e inversión a fin de lograr una mayor productividad, rentabilidad y enfoque en sus negocios clave.

## **1.2. Conclusiones**

Corporación La Inmobiliaria cuentan con amplia experiencia en los sectores que opera, en especial en los rubros inmobiliario y estacionamientos, siendo uno de los mayores ofertantes de bienes y servicios inmobiliarios a nivel nacional. En contraparte el sector hotelero no representa un gran aporte a los ingresos de la corporación. Dentro del presente plan estratégico se priorizarán los dos negocios clave que son inmobiliario y estacionamientos que permitirán a Corporación La Inmobiliaria mantener un crecimiento sostenido y que representará más del 90% de sus ingresos. Se evaluará la conveniencia de mantener o no el negocio de hoteles.

La empresa ha pasado por una serie de reorganizaciones y estrategias de desvinculación de negocios poco rentables, que incluyen el cierre de subsidiarias, así como la consolidación de negocios, buscando alcanzar una mayor rentabilidad. Asimismo, se debe indicar que entre sus principales competidores en la unidad vivienda se encuentran empresas como Centenario, Líder, Besco, VIVA GyM. En la unidad de estacionamientos los

principales competidores son Central Parking y Control Parking, además de algunas playas independientes locales. Finalmente, en el sector hotelero, Corporación La Inmobiliaria compite de manera directa con Tierra Viva y Casa Andina y algunas cadenas internacionales que tienen mayor presencia y reputación fuera del ámbito peruano.



## Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

El presente capítulo se centra en visualizar el futuro para Corporación La Inmobiliaria planteando una nueva visión y misión, así como proponiendo un nuevo conjunto de valores y código de ética, los cuales después resultarán de utilidad para establecer tanto objetivos como estrategias en beneficio de la compañía.

### 2.1. Antecedentes

La historia de Corporación La Inmobiliaria transcurre desde la creación del Grupo R hace más de 100 años hasta la unión con el Grupo ICA, demostrando esto que ha sobrellevado retos y cambios constantes sucedidos en el ámbito nacional, aunque esto no ha impedido que logre consolidarse como una de las firmas con mayor reputación en el país. Igualmente, es preciso mencionar que la administración en la actualidad busca desarrollar proyectos a nivel nacional, en diferentes giros de negocio como el inmobiliario, de estacionamientos y los hoteles, lo cual ha implicado tomar diversas decisiones tanto de inversión como de reorganización y expansión internacional, como la reciente inversión realizada en Houston, Estados Unidos, lo que ha significado la internacionalización de las operaciones correspondientes al sector inmobiliario.

Por último, entre los cambios que ha experimentado la organización, el último y más significativo está relacionado a la unidad de negocios de estacionamientos, que a partir de octubre de 2018 empezó a gestionarse a través de las dos empresas subsidiarias siguientes: (a) Corporación Inmobiliaria Estacionamientos SA, y (b) Corporación Inmobiliaria Estacionamientos Operadora SA. Además, la firma absorbió a las dos subsidiarias siguientes: (a) Inversiones Nueva Etapa, y (b) Consorcio Corporación Inmobiliaria; con esto se pretende optimizar las sinergias corporativas. Igualmente, cabe destacar que todas las acciones referidas buscan generar un negocio que permita lograr la rentabilidad, pero que a la vez piense en las necesidades de los clientes y el entorno en el que estos se desarrollan.

Corporación La Inmobiliaria cuenta con un plan estratégico previo, según GV director gerente (citado en “Corporación La Inmobiliaria,” 2016) está enfocado en la mejora de la eficiencia operativa mediante el ajuste de costos y gastos, creciendo en menor escala, pero invirtiendo en proyectos que proporcionen mayor caja operativa, priorizando los negocios *core* de la empresa mientras se incrementa la capacidad y compromiso de su equipo gerencial. Este plan ha tenido buenos resultados como la obtención de una caja operativa positiva a partir del 2015, y en el 2017 se redujo el gasto financiero en 30% en comparación al 2016.

## 2.2. Visión

Hoy Corporación La Inmobiliaria tiene una visión dentro de sus memorias y comunicación oficial, la cual se lee de la siguiente forma: “ser la corporación líder en el desarrollo de negocios relacionados con el sector inmobiliario, que se diferencie por su calidad y marque hitos innovadores, generando valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y la sociedad”, esta visión actual no tiene dos características principales mencionadas por D’Alessio (2015): definida en el tiempo y alcance geográfico.

A fin de establecer la nueva visión en el planeamiento estratégico de Corporación La Inmobiliaria se han identificado los siguientes antecedentes en cada una de las unidades de negocio: (a) al día de hoy Corporación La Inmobiliaria se encuentra pugnando por mejorar su presencia en los NSE B, C y D, está siendo superada por sus competidores en programas sociales que son promovidos por el Gobierno, y no ha logrado consolidar una posición de liderazgo en esta industria; (b) es líder en el sector estacionamientos en el mercado formal, sin embargo esta industria está marcada por una alta pulverización de espacios y actualmente es seguido de cerca por otros actores que son sus principales competidores y considerando las playas independientes, resulta superado de manera importante en el mercado total; (c) tiene poco reconocimiento de marca en el sector hotelero ya que la oferta de locales es muy

limitada y no tiene presencia internacional como es el caso de grandes cadenas hoteleras que operan en el país, aun no es reconocido y su presencia en agencias y sitios web especializados en viaje es escaso; así la visión propuesta es la siguiente:

Para el año 2025, Corporación La Inmobiliaria será la corporación líder en el desarrollo de negocios relacionados con el sector inmobiliario en el Perú permitiendo que nuestros productos se encuentren cada vez más cerca a nuestros clientes, consolidando y ampliando su presencia, desarrollando actividades que incorporen la tecnología y responsabilidad social, marcándose de esta manera una diferencia en cada uno de los proyectos, lo cual permitirá generar valor para los accionistas, clientes, colaboradores y sociedad.

### **2.3. Misión**

La misión actual de Corporación La Inmobiliaria es “Desarrollamos negocios inmobiliarios, de estacionamientos, hoteles y afines, creando espacios innovadores para vivir mejor, sustentados en el conocimiento de nuestros clientes, el compromiso y creatividad de nuestra gente y el desarrollo sostenible de nuestro entorno”. La misión determinada para efectuar el planeamiento estratégico de Corporación La Inmobiliaria es la siguiente:

Estar comprometidos en impulsar el crecimiento sostenible y rentable de los sectores inmobiliarios, estacionamientos y hotelero en el Perú, acercando nuestros espacios innovadores a una mayor cantidad de personas, proporcionando a nuestros clientes una mejor experiencia y satisfacción en nuestros canales por medio de un equipo humano calificado y especializado.

Parte de la propuesta de valor que se busca alcanzar con el establecimiento de esta misión es enfocar esfuerzos para hacer de Corporación La Inmobiliaria una empresa eficiente e innovadora en la entrega de soluciones para sus clientes y accionistas. La principal ventaja competitiva de Corporación La Inmobiliaria es su grado de inversión en nuevas tecnologías y

la capacidad de desarrollar complejos habitacionales y estacionamientos en zonas que permitan impulsar la calidad de vida de las personas a las que atiende. El enfoque planteado en capacitación y empoderamiento de los equipos de trabajo es clave para garantizar que toda la organización este comprometida y se guíe ante estos principios fundamentales.

#### **2.4. Valores**

Los valores definidos para Corporación La Inmobiliaria fueron los siguientes:

- Integridad. - Para conseguir que todas las acciones desarrolladas estén alineadas a las mejores prácticas éticas y de acuerdo a principios.
- Determinación para enfrentar los desafíos y la incertidumbre. - Estableciendo objetivos ambiciosos que puedan consolidarse debido a la contribución de toda la organización.
- Excelencia en la entrega de resultados. - Para entregar productos de calidad superior en beneficio de la empresa y de todos los grupos de interés.
- Confianza. - Mostrando coherencia entre lo ofrecido y entregado al cliente.
- Calidad. - Para otorgar al cliente productos y servicios que superen sus expectativas.
- Responsabilidad sostenible. - Generando beneficios ambientales para las comunidades cercanas a la realización de operaciones y propiciando un cambio positivo en la calidad de vida de los clientes.

#### **2.5. Código de Ética**

Dada la coyuntura actual del país, Corporación La Inmobiliaria busca consolidar la difusión del Código de Ética entre todos los integrantes de la organización, a fin de que acompañe las actividades y comportamiento de todos los colaboradores en su quehacer diario y apoye para cumplir de manera correcta en todos los sectores y procesos de la empresa. Actualmente la empresa promueve como parte de su código las buenas prácticas empresariales, la prevención del lavado de activos, la prohibición del trabajo infantil, la

discriminación de todo tipo, el derecho a la libre información y el trato igualitario (Corporación La Inmobiliaria, 2018). Se proponen adicionalmente otras responsabilidades éticas:

- Guardar el respeto en todas las actividades empresariales, tanto dentro como fuera.
- Cumplir con los compromisos asumidos.
- Garantizar que las acciones sean éticas y estén en concordancia con las palabras.
- Reportar lo que está mal y colaborar en las investigaciones de la compañía.
- Ética con la Corporación
  - ) Cumplir con los objetivos de la empresa por sobre los objetivos de las unidades de negocio.
  - ) Usar los activos y servicios disponibles en la organización de forma correcta.
  - ) Comportamiento honesto, íntegro y equitativo.
  - ) Evitar los conflictos de interés dentro y fuera de la organización.
  - ) Cumplir la función encomendada de la manera más eficiente, garantizando el beneficio de la empresa.
  - ) No compartir la información a terceros sea o no confidencial.
  - ) Igualdad de oportunidades.
- Ética con la Comunidad
  - ) Cuidar el medio ambiente.
  - ) Mantener un lugar de trabajo confiable y seguro.
  - ) Cumplir las leyes y regulaciones en las operaciones.
  - ) Garantizar la responsabilidad social con todos los stakeholders, contribuyendo a su desarrollo.
  - ) Brindar un óptimo clima laboral.
- Ética con terceros.

- ) Respetar las relaciones a largo plazo con los clientes.
- ) Garantizar un excelente servicio.
- ) Efectuar compras pensando en los intereses de la empresa.

El Código debe ser aplicado por todos los colaboradores, independientemente de las actividades y responsabilidades que tengan. Esto incluye a todos los empleados, ejecutivos y directores. Además, se debe promover que los proveedores y terceros en general, actúen de acuerdo a este Código.

## **2.6. Conclusiones**

Corporación La Inmobiliaria tiene varios años en el mercado y se adaptó a los distintos cambios que sufrió su entorno, lo cual ahora demanda de una parte, reformular la visión teniendo en cuenta aspectos como temporalidad y cuantificación de los objetivos, estableciéndose así un horizonte más claro que permita establecer mejor las estrategias necesarias; y, de otra parte, redefinir la misión considerando aspectos que determinen el tipo de negocio que se desarrolla, así como los clientes y mercados a los cuales se atiende. Igualmente, sirve destacar que fue propuesta una lista de valores, los cuales deben ser difundidos en toda la organización, y enunciado un código de ética, que ha incorporado aspectos generales sobre cómo actuar frente a distintas situaciones, necesitándose que ambos aspectos sean supervisados para lograr su cabal cumplimiento en el diario accionar de todos los integrantes de la firma.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

El presente capítulo describirá el entorno externo en el que Corporación La Inmobiliaria se desempeña y nos permitirá conocer las implicaciones del contexto global. Se hará uso del modelo secuencial del proceso estratégico considerando los cuatro aspectos siguientes: (a) teoría tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del país, (c) análisis de condiciones externas, y (d) análisis de factores externos mediante la matriz MEFE. Además, se llevará a cabo un análisis de sus competidores con el análisis de cinco fuerzas de Porter y la evaluación de Corporación La Inmobiliaria frente a sus referentes, lo cual se complementará con la evaluación tanto de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) como de la Matriz de Perfil Referencial (MPR), con el propósito de señalar como está la organización respecto al resto de competidores asociados al mismo rubro.

#### **3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones**

Las organizaciones se desarrollan dentro de las naciones las cuales juegan un papel importante y las relaciones que desarrollan con sus pares son un factor externo a tomar en cuenta. D'Alessio (2008) señaló que las relaciones entre las naciones se evaluaban desde las tres dimensiones siguientes: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, (c) y los principios cardinales; implicando que el estudio cuidadoso de estos factores permitiría identificar intereses comunes entre las naciones lo cual representaba aspectos importantes a tomar en cuenta para desarrollar un planeamiento efectivo.

##### **3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

Los intereses nacionales vienen dados por los aspectos que son primordiales para una nación y en el ámbito internacional existen múltiples intereses los cuales pueden ser similares o contrarios, por lo que, es importante identificar a los distintos participantes y cuáles son los intereses en común. El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) (2015) expresó en su “Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021” que el país debía ocuparse por alcanzar

los cuatro objetivos siguientes: (a) posicionar al Perú como potencia emergente, (b) fortalecer la competitividad, (c) cooperar en la inserción de los peruanos en el exterior, y (d) establecer lazos para conseguir el desarrollo sostenible del país. En la Tabla 1 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) propuesta para Corporación La Inmobiliaria.

Tabla 1

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Fortalecimiento de la democracia.	Venezuela (-) Bolivia (-) México Argentina Brasil			
2 Impulsar el libre comercio y modelo occidental	México (-) Venezuela (-) China Brasil Estados Unidos			
3 Combatir la pobreza e impulso de la economía nacional		Chile Brasil Colombia México		
4 Protección del medio ambiente y biodiversidad.			EEUU Unión Europea APEC	
5 Lucha contra la corrupción.		Brasil Ecuador Chile Brasil		
6 Reducción de la pobreza.		Colombia Venezuela (-) México		

*Nota.* (-) Opuesto a los intereses del Perú.

De acuerdo al interés de la reducción de la pobreza, el Perú desde ya hace varios años empezó a proporcionar bonos a las personas con menos recursos para que puedan acceder a una vivienda digna, tenemos aquí el programa Techo Propio y Mivivienda, hace tres años se unió el programa Vivienda Verde, que es un bono que accede la persona si selecciona una vivienda que cuenta con los estándares eco amigables y sostenibles. Este es uno de los

principales pilares para el negocio de Corporación La Inmobiliaria ya que dichos programas son clave para impactar en el desarrollo nacional y crear viviendas dignas para los sectores de la población ubicados en los NSE C y D principalmente y va acorde a los intereses nacionales y pilares estratégicos de desarrollo del Perú. Por otro lado, el Gobierno con la finalidad de dar más oportunidades a los jóvenes para vivir dignamente creó la ley para el Bono de Renta Joven, que actualmente está a la espera de su reglamentación para entrar en vigencia.

Corporación La Inmobiliaria debe evaluar el entrar a este negocio, si bien no es rentable en el corto plazo como la venta directa de las viviendas, sí lo es en un largo plazo debido a que la propiedad la mantendría Corporación La Inmobiliaria, es un negocio que podría apalancar la unidad de hoteles; de lo contrario debería asociarse con inversionistas de largo plazo para la construcción orientada al público joven que quiere rentar una vivienda y que se observa como una tendencia entre la población millennial y xennials ya que estos sectores tienden a postergar la compra de una vivienda propia y prefieren un estilo de vida superior, por tanto es una potencial oportunidad de crecimiento para Corporación La Inmobiliaria en el mediano y largo plazo.

### **3.1.2. Potencial nacional**

A través del análisis del potencial nacional se revisan aspectos internos del país para determinar su capacidad de alcanzar sus intereses nacionales considerando los siete dominios siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** Los resultados del XII Censo de Población llevado a cabo en el 2017 reflejaron que la población total del Perú ascendía a un total de 31'237,385 habitantes, lo que representó un incremento de 10.7% desde el último censo llevado a cabo en el 2007. Además, según el censo referido los departamentos con mayor población censada son los cinco siguientes: (a) Lima, (b) Piura, (c) La Libertad, (d) Arequipa, y (e) Cajamarca; los cuales en

conjunto concentraban el 54.0% de la población nacional. También, cabe indicar que la población en los centros poblados urbanos del país representó el 79.3%, mientras que la población censada en los centros poblados rurales del país alcanzó el 20.7%, encontrándose que la población censada urbana aumentó en 3'434,540 personas, en tanto que la población censada rural disminuyó en 1'464,813 personas. Esta situación de dispersión y concentración poblacional brinda fuertes oportunidades para ampliar la presencia de Corporación Inmobiliaria en regiones poco atendidas y en las cuales se buscará plantear propuestas de desarrollo inmobiliario y de playas de estacionamientos para cubrir estas necesidades que sin duda son de vital importancia para el país. La disparidad de desarrollo entre las principales ciudades y el resto del país es muy notoria y Corporación La Inmobiliaria como empresa socialmente responsable debe colaborar con el impulso de las comunidades donde desarrolla sus actividades e impulsar proyectos ambiciosos que atiendan estas necesidades y lleven a generar alianzas con los gobiernos locales.

Igualmente, es preciso destacar que la población de 15 a 64 años constituyó la fuerza potencial de trabajo, representando el 65.2%, y que una tendencia a destacar respecto a los censos anteriores fue el continuo crecimiento del grupo de personas mayores de 15 años, aunque en esta ocasión hubo una disminución correspondiente al grupo de personas menores de 15 años (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

**Geográfico.** INEI (2018) mencionó que el Perú estaba situado en la parte central y occidental de América del Sur, limitando con los cinco países siguientes: (a) por el Norte con el Ecuador, (b) por el Nor-Este con Colombia, (c) por el Este con Brasil, (d) por el Sur-Este con Bolivia, y (e) por el Sur con Chile. Asimismo, expresó que por el Oeste limitaba con el Océano Pacífico, habiendo establecido con los países aludidos Tratados Internacionales. Igualmente, precisó que el Perú tenía una extensión de 1'285,215.6 km<sup>2</sup>, lo cual le permitía ostentar el puesto 19 entre los países más extensos del mundo, presentando un relieve

accidentado en la mayor parte de su territorio originado por la existencia del sistema montañoso denominado Cordillera de los Andes. Igualmente, señaló que el país presentaba las tres regiones siguientes: (a) la selva, que ocupa el 63% del territorio; (b) la costa, que abarca el 11% de espacio; y (c) la sierra, que cubre el 26% del territorio. Como se puede observar, las condiciones geográficas del Perú limitan el desarrollo de proyectos a gran escala y se debe elegir entre las ciudades estratégicas que permitan impulsar nuevos centros urbanos y mejorar las condiciones de comunidades fuera de las principales ciudades como Lima, Piura o Arequipa, quienes viven en condiciones deplorables y poco dignas en un buen porcentaje.

**Económico.** En el Perú se ejerce una economía social de mercado, el Estado respeta la conformación de empresas privadas y vigila la libre competencia, combatiendo toda práctica que genere monopolios o cualquier actividad similar, ya que en el país ninguna ley ni concertación puede autorizar o establecer la existencia de monopolios (Constitución Política del Perú, 1993). Igualmente, como parte de la historia económica nacional, se pueden diferenciar en lo que va del siglo XXI las dos etapas siguientes: (a) desde el 2002 al 2013, caracterizada por correctas políticas macroeconómicas que propiciaron un entorno favorable que permitió tanto lograr un alto crecimiento como reducir la pobreza; y (b) desde el 2014 al 2017, caracterizada por una desaceleración económica debido a la caída en el precio internacional de las materias primas que fue mitigada por las medidas tomadas en años anteriores (Banco Mundial, 2019). Carlos Oliva, Ministro de Economía y Finanzas, expresó que las proyecciones de crecimiento de la economía peruana para el año 2019 se situarán alrededor del 4.2%. Estas cifras están avaladas por la mejora en la inversión privada y pública; mientras que, para Alfredo Thorne ex ministro de la misma cartera las cifras no serían tan alentadoras y previó que el crecimiento en 2019 sólo llegue al 3.7% debido a una desaceleración de la economía global así como una baja ejecución de obras públicas (Balza &

Maza, 2019). Adicionalmente, aspectos como la desaceleración internacional y cambios en el entorno macroeconómico y político de la región afectan la certidumbre de inversiones en países como México, Argentina y Brasil que son los motores de la región y son factores que impactan de manera indirecta la economía del Perú, aunado de las situaciones políticas que se han experimentado en los últimos meses en la región.

Aun así, la situación económica del país y el impulso que el propio Gobierno ha generado a programas sociales como Mi Vivienda o Techo Propio representan una oportunidad para Corporación La Inmobiliaria, cuyos desarrollos inmobiliarios están enfocados en los NSE B, C y D; situación que permite impulsar programas de vivienda digna y desarrollo en infraestructura en poblaciones con escasas oportunidades en el presente. Corporación La Inmobiliaria debe aprovechar la coyuntura regional para impulsar proyectos inmobiliarios de gran escala que atienda las necesidades de la población e impulse el desarrollo nacional, la oportunidad que brinda el sistema bancario con tasas de interés en créditos hipotecarios bajas que van entre el 6.8% y 7.2% es un factor importante en el desarrollo de estrategias de colocación de viviendas. El grado de competitividad que ha generado el Perú en la última década es un aliciente para que Corporación La Inmobiliaria puedan ganar la confianza de sus inversionistas que apuesten a los proyectos de ampliación de nuevos complejos habitacionales, playas de estacionamiento y el impulso al sector hotelero.

**Tecnológico-científico.** El Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo reflejó que el atraso del Perú en materia de investigación y desarrollo era significativo con relación a otros países de la región y más aún con las naciones miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE). También, el censo referido encontró que el Perú destinaba a la investigación y desarrollo el 0.08% del PBI, cifra inferior si se compara con Colombia, que destina el 0.25%, o Chile, que invierte un 0.38%, lo cual incluso resultaba

inferior a lo destinado por Estados Unidos, que supera el 2.0%. (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2016). Además, CENTRUM (2018) indicó que la adaptación del país a tecnologías digitales se determinaba tomando como referencia el Ranking de Competitividad Digital Mundial 2018, el cual contaba con los tres pilares siguientes: (a) conocimiento, (b) tecnología, y (c) preparación para el futuro. Igualmente, señaló que los valores del último ranking muestran que el Perú mejoró en dos posiciones su nivel general, pasando del puesto 62 al 60 entre el 2017 y el 2018, debido a un mejor desempeño exhibido en el pilar conocimiento y a una posición estable en el pilar tecnología.

Corporación La Inmobiliaria ha realizado inversiones importantes en términos de digitalización de sus operaciones, principalmente en la unidad de estacionamientos, con lo cual aprovecha la tecnología para brindar mejores servicios a sus usuarios y al mismo tiempo recortar costos fijos de operación innecesarios. El proceso de adopción y ampliación de este tipo de estrategias debe ser reforzado en sus otras dos unidades de negocio, y es una apuesta para impulsar el grado de adopción tecnológica en el país y brindar mejores servicios a sus clientes finales y a sus propios empleados.

***Histórico-psicológico-sociológico.*** La historia del Perú data de mucho tiempo atrás aproximadamente 5,000 años. Caral fue una civilización que se desarrolló en el área noreste del país y es considerada como la primera de América, posteriormente la cultura Inca logró su auge y es reconocida gracias al desarrollo de su organización política, agrícola y arquitectónica. Tras la conquista española se originó el Virreinato del Perú y con esto la dependencia a la corona española. En el año 1821 se logró la independencia del Perú y empezó una etapa formación de república marcada por etapas de caudillismo militar, breves periodos de república y guerras por temas limítrofes con países vecinos teniendo como principal móvil la explotación de recursos naturales.

En el Perú existe diversidad cultural y esto origina diversos conflictos entre pueblos originarios y el estado. Para el Dr. Antonio Peña (Palacios, 2015) a raíz de la conquista española se dio el choque de dos culturas totalmente opuestas. El inicio de la república se da a través de un nuevo grupo social, estos no establecen mayor diferencia respecto al trato a los pueblos nativos por lo que la independencia se obtuvo principalmente para un grupo social, que reemplazaron a los invasores, pero que siguen en buena cuenta sin integrar a las poblaciones originarias de una manera eficaz. Este aspecto implica todo un reto para cualquier organización que busque consolidarse en el país, ya que debe tener en cuenta la sociedad con la cual trabaja y por ende también es un factor que determina la manera de adaptar su modelo de negocio a cada región yendo desde la comercialización hasta la negociación con los actores clave en las regiones donde se pretende impulsar la expansión de operaciones y que se detallará en este plan estratégico.

**Organizacional-administrativo.** La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016) precisó que el Perú era un país grande y muy diverso territorialmente, pero que uno de los aspectos a mejorar era el relacionado al desarrollo económico desigual entre Lima y las otras ciudades del país, lo cual se intentó revertir desde el 2001, cuando se inició un proceso para acortar esa brecha mediante la descentralización, lo cual tuvo como objetivo que la ejecución de obras se hiciera efectiva lo más cerca posible de la población beneficiada.

Corporación La Inmobiliaria debe aprovechar esta coyuntura ya que los proyectos que desarrolla están enfocados en cubrir una necesidad de la población. La organización y creación de infraestructura en poblaciones rezagadas, es otro de los aspectos clave que Corporación La Inmobiliaria deberá atender, con lo cual se buscará ampliar y posicionarse en el mercado, así como ser un socio clave para el Gobierno.

**Militar.** El Ministerio de Defensa (MINDEF) es el organismo en cargado de garantizar la soberanía, independencia e integridad del territorio, así como de participar en el desarrollo nacional, teniendo al presidente de la República como Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas. También, cabe precisar que el ministerio en cuestión fue creado mediante Ley N° 24654 del 01 de abril de 1987 y agrupa en su estructura órganos de consulta, de control, de apoyo, de línea, de ejecución, entre otros. Asimismo, cabe destacar que en el 2017 el Perú fue uno de los cuatro países que más redujo su gasto militar, alcanzando un -22% respecto al año anterior, lo que representó el 0.98% del PBI y el 4.6% del gasto público, aunque para atender emergencias y desastres naturales, se espera que para el 2019 se incremente el presupuesto en 6.3% para recuperar operatividad (Cavani, 2018).

### **3.1.3. Principios cardinales**

Los principios cardinales que resultan necesarios para llevar a cabo el análisis son los cuatro siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

**Influencia de terceras partes.** Existen una serie de tratados que se firmaron para la creación de diversos organismos multilaterales y la mayoría buscaron la integración económica de las partes, pero a la vez intentaron el desarrollo geopolítico de terceras partes involucradas, tal como sucedió con la conformación de la Alianza del Pacífico, fundada en el 2011 y conformada por los cuatro países siguientes: (a) México, (b) Colombia, (c) Chile, y (d) Perú; estableciéndose como principal meta que los miembros logren un mayor crecimiento y competitividad a través de la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas que se llevará a cabo de manera gradual y progresiva. Además, este tipo de integración es del agrado de los Estados Unidos, ya que promueve el intercambio comercial, pero rechaza y se opone a la integración proteccionista de antaño. Sin embargo, existen otros movimientos de carácter regional que se formaron en clara contraposición al modelo

neoliberal impulsado por Estados Unidos, tal como es el caso de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), la cual sin tener mayor éxito desde el punto de vista económico continúa representando una voz disonante en la región.

Corporación La Inmobiliaria debe capitalizar las relaciones comerciales con los países en la región para poder internacionalizar sus operaciones. Aprovechando la sociedad que tiene con Grupo ICA de México, se encuentra en una situación de gran ventaja para poder maximizar el negocio actual de inmobiliaria en Estados Unidos. Es importante mencionar que se vislumbra un potencial impulso al negocio inmobiliario de estacionamientos que debe consolidar su presencia en Perú y se podría expandir a otros países basados en el modelo exitoso que ha ido desarrollando, integrando tecnología e innovación.

***Lazos pasados y presentes.*** El primer lazo que mantiene Perú es con España, existiendo en la actualidad vínculos entre ambos países y reuniones bilaterales para conseguir el desarrollo humano, social y económico, así como la erradicación de la pobreza. También, el pasado del Perú viene marcado por las relaciones que mantuvo y mantiene con los países vecinos, como es el caso de Chile, con el cual se ha sostenido un vínculo que tuvo y tiene altibajos, sucediendo su punto más crítico con la Guerra del Pacífico en 1879, aunque en la actualidad las relaciones se llevan en un clima de armonía, existiendo una agenda conjunta.

***Contrabalance de intereses.*** La relación con Bolivia transcurre en el marco de un reclamo por parte de este sobre una salida soberana al mar, por lo que utiliza la necesidad de uso de puertos y el consecuente beneficio económico, para ejercer presión respecto a su demanda, lo cual tiene presente en el Perú para establecer un equilibrio entre los intereses de ambas partes y con otras naciones. Este factor debe estar presente en el desarrollo del presente plan estratégico para evitar generar inversiones en zonas de posibles conflictos que mermen el impulso y viabilidad de un proyecto a mediano y largo plazo.

**Conservación de enemigos.** Terminados los conflictos bélicos, la principal fuente de rivalidades suceden en el ámbito comercial con Chile, dado que existen objetivos comunes, pero hay malestar en temas como la lucha en los mercados extranjeros por la denominación de origen del Pisco. Sin embargo, la frontera entre Tacna y Arica es una de las que presenta más dinamismo en cuanto al tránsito de personas y consumo de servicios. Respecto a los demás países de la región las relaciones son amigables, promoviéndose la inversión extranjera como fuente de generación de empleos y la mejora de la productividad, aunque con Venezuela las relaciones se debilitaron, pero en un futuro éstas puedan recomponerse. En este sentido no se observa un potencial riesgo ante la amenaza de los enemigos extranjeros que se contraponga en el negocio y sector de Corporación La Inmobiliaria.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en Corporación La Inmobiliaria**

El Perú tiene intereses comunes con varios países de la región y estos se encuentran orientados a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y volverse una nación tanto productiva como eficiente. Corporación La Inmobiliaria debe aprovechar el respeto a las inversiones privadas que hay en el país, para establecer metas que confluyan con los intereses nacionales, y debe aprovechar el crecimiento que presenta la población nacional y el impulso del Gobierno en programas sociales de adquisición de vivienda digna, para generar alianzas con el Gobierno en materia de vivienda. También, debe generar alianzas con entidades financieras que permitan acceder a las personas a un financiamiento de acorde a lo que necesitan y ser garante de impulsar modelos de acceso a crédito de manera sencilla, con asignaciones y entregas de viviendas de manera efectiva y apalancado por las tasas de interés accesibles en este momento y que están dentro de las más bajas de la región. De igual forma debe aprovechar el impulso del Gobierno central y las municipalidades, por mejorar la vialidad y problema de playas de estacionamiento en las ciudades con mayor confluencia de vehículos, para ampliar su red de playas de estacionamientos y también la capacidad que se

ha generado en la gestión de estacionamientos inteligentes, así poder colaborar y operar estacionamientos en espacios públicos, cuestión que le permitirá generar nuevas oportunidades de negocio y que busque una mejor organización territorial, punto central en los intereses nacionales. En el caso de hoteles se debe trabajar en esquemas que permitan impulsar el turismo para contar con el apoyo gubernamental, que le permitirá mejorar las operaciones de esta unidad que en los últimos años a pesar de tener crecimientos en ventas, ha generado pérdidas y es una cuestión a atender para evaluar si es conveniente mantener esta unidad de negocio dentro del grupo Corporación La Inmobiliaria o bien enfocar esfuerzos y recursos en las dos unidades con mejores desempeños y que son la base del grupo, como se analizará en el capítulo 4.

Finalmente, la empresa debe aprovechar los procesos de descentralización para presentar soluciones de acuerdo con el tipo de necesidades que tenga la región y llegar a nichos de mercado que actualmente no son atendidos y con ello contribuir a reducir la brecha de desarrollo existente entre Lima y el resto de las ciudades fuera de esta región. Además, la diversidad geográfica plantea retos de cara a brindar viviendas que puedan cubrir las necesidades de los usuarios y es aquí también que se deben tomar decisiones estratégicas respecto a que regiones son clave para el proceso de expansión de inversiones a nivel nacional, ya que estas limitaciones geográficas son un factor que pudiera limitar en el futuro el crecimiento de nuevos proyectos inmobiliarios, estacionamientos y especialmente hoteles ya que no en todas las ciudades del país el contar con un hotel es rentable. No obstante, vale precisar que la economía peruana presenta una desaceleración en los últimos años, aunque todavía es una de las más dinámicas de la región, por lo que continúa representando un mercado atractivo para ofrecer distintos tipos de productos y son estos momentos de crisis que puede llevar a una organización como Corporación La Inmobiliaria a tener un beneficio directo a través de inversiones inteligentes y aprovechando la salud en sus flujos de caja.

Además, las buenas relaciones con sus países vecinos permiten promover un clima saludable para las inversiones, dado que las tensiones del pasado fueron superadas y esto permite la construcción de agendas comunes que beneficien a las poblaciones en general, lo cual permite avizorar oportunidades futuras para los productos ofrecidos por la compañía.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Porter (2009) precisó que la competitividad de una nación depende de la capacidad que tiene la industria para innovar y mejorar, por lo cual ser competitivo no guarda una estrecha relación con los dones o características propias de un país, sino, de factores que generen y reten las capacidades de los países hacia una mejora constante. Además, precisó que la productividad que alcanzan las empresas de un Estado tiene un impacto directo en el nivel de vida de una nación, explicándose el motivo por el que unas organizaciones radicadas en ciertos países innovan constantemente y buscan el éxito mediante los cuatro atributos siguientes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

CONCYTEC (2016) señaló que el grado de especialización que tiene la mano de obra en el país era que por cada mil integrantes de la Población Económicamente Activa (PEA) habían sólo 0.2 investigadores, nivel que se ubicaba por debajo del promedio de 1.3 manejado en América Latina y El Caribe o de 12.7 alcanzado en los países miembros de la OCDE.

Por otro lado, los recursos que se tienen y explotan resultan un ejemplo de la dependencia a la exportación de materias primas, ya que el actual TLC con China indica que el Perú envía al país asiático productos por US\$11,000 millones, representado el 97% minerales, aunque existe un gran potencial para las exportaciones no tradicionales hacia la nación oriental, aprovechándose sólo el 50% de esta oportunidad (Rosales, 2019).

Finalmente, existe una serie de trabas burocráticas que lo único que conseguían era desalentar la inversión industrial, dado que para instalar una empresa industrial en el Perú era necesario ejecutar 74 trámites, lo cual representaba una desventaja considerándose que en Finlandia sólo eran necesarios cuatro pasos y en Estados Unidos tres (Merzthal, 2016).

Corporación La Inmobiliaria debe impulsar programas que le permitan agilizar procesos burocráticos para asignación de licencias de construcción de nuevos proyectos y permisos para operación tanto de estacionamientos como hoteles, puesto que es una oportunidad de colaboración con el Gobierno, así como la capacitación del personal para tener una población mejor capacitada y competente.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

Un estudio efectuado por la consultora Arellano reveló que las personas de Lima, por ejemplo, para llevar a cabo la adquisición de un domicilio consideraban los tres aspectos siguientes: (a) que el nuevo lugar se encuentre cerca de la zona donde vivían, (b) que la distribución de espacio sea adecuada en la vivienda, y (c) que los acabados fueran de calidad (“El 100% de limeños”, 2019). El Comercio (2018) comentó que una de las principales causas del problema de estacionamiento es que no existe una política integral para su solución, las playas de estacionamiento son insuficientes o están mal planificados, además debe existir un proceso de cobro justo, ya que en muchos casos se presentan cobros excesivos a los usuarios.

Corporación La Inmobiliaria se plantea como objetivo mejorar esta problemática al tiempo que genera un mejor control en sus operaciones. En el año 2018, Corporación La Inmobiliaria cerró algunas playas de estacionamientos a fin de buscar una optimización de sus operaciones y mejorar su rentabilidad que le genere un flujo de caja saludable, utilidad y rentabilidad. Las condiciones de consumo son un factor clave a atender, éstas serán guía para el planteamiento de las estrategias a seguir para poder atender estas necesidades crecientes de

estacionamiento apostando a optimizar y hacer eficientes las playas actuales, expandiendo operaciones a nuevas regiones con el fin de ganar participación de mercado a nivel nacional.

### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

INEI (2019) expresó que, en el Perú al 31 de diciembre de 2018, el número de empresas activas registradas ascendió a 2'458,654 y esto representaba una cifra mayor en 6.7% respecto al 2017, lo cual significaba que las firmas que en la actualidad operaban debían tener en cuenta que no estaban solas en el mercado. En el sector inmobiliario, estacionamientos y sobre todo en hoteles, la competencia es muy amplia y continúan ingresando nuevos competidores al mercado, lo que genera condiciones más fuertes para poder operar, pero al mismo tiempo está haciendo que el mercado alcance un mayor nivel de competitividad entre las empresas, con ello brindar mejores beneficios a los usuarios finales y mayores servicios de valor agregado. Corporación La Inmobiliaria tiene claro la fuerte rivalidad que existe con sus principales competidores que son empresas fuertes y con gran presencia y es por ello que el planteamiento del presente plan estratégico es reforzar su capacidad respecto a eficiencia en procesos, ampliación tecnológica y creación de valor agregado tanto para sus clientes, inversionistas y empleados.

### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

El sector bancario es uno de los sectores necesarios para el desarrollo y es muy concentrado, ya que los cuatro bancos más grandes representan el 83% del total de los activos del rubro en cuestión, estos bancos tienen presencia en gran parte del territorio y tienen una importancia significativa para el país. Asimismo, el Fondo Monetario Internacional consideró a estas instituciones resistentes a impactos externos debido a sus colchones de capital y rentabilidad obtenidas (Agencia peruana de noticias, 2018).

Por último, en el Perú existen 18 firmas que concentran la oferta de vehículos automotores, facturando en total US\$3,545 millones al 2017, lo cual incluye la

comercialización de autopartes. Asimismo, en relación a vehículos livianos, de los 141,773 que se importaron en el 2018, la marca líder fue Toyota, con un 18%, seguida tanto por Hyundai como por Kia, con un 14.3% y 10.8% de manera respectiva (Mariátegui, 2019).

### **3.2.5. Influencia del análisis en Corporación La Inmobiliaria**

Del análisis competitivo del país se puede observar que, en cuanto a los factores productivos, todavía es necesaria una mayor competitividad, necesitándose que el país desarrolle mejoras que permitan a las empresas desenvolverse en entornos más competitivos, requiriéndose mano de obra calificada y recursos transformados a través de una industria tanto dinámica como competitiva. Asimismo, los consumidores tienen cada vez más información y resultan más exigentes, por lo que Corporación La Inmobiliaria debe entender cuáles son las nuevas tendencias y gustos para poder ofrecer alternativas atractivas, generando experiencias de uso y consumo no solo en pre-venta y venta, sino un seguimiento en post venta muy fuerte. Además, existe una amplia gama de empresas que buscan hacerse de una porción del mercado, requiriéndose fortalecer la imagen de firma a fin de que pueda hacer frente tanto a la competencia interna actual como a la que está por venir. También, la bancarización de más personas y una mayor oferta son aspectos decisivos para consolidar la posición de la organización en el mercado peruano.

## **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Un dato importante al momento de evaluar la estabilidad política es el grado de identificación que muestran los ciudadanos con los partidos políticos. Castañeda (2019) indicó que una encuesta de IPSOS había detectado que un 67% de los encuestados no se identificaban con ningún partido político del país. Además, manifestó que la mayoría de los partidos políticos, y sus principales líderes, estaban relacionados con problemas de corrupción, motivo por el cual las tasas de desaprobación de los principales poderes del

estado eran elevadas, generándose un ambiente de incertidumbre para las inversiones. Aquí se observa una oportunidad importante para generar estrategias con el Gobierno central y las municipalidades, a fin de ganar confianza y tener un grado de integración vertical hacia atrás en el sentido que es el estado quien otorga permisos y da las condiciones para que los inversionistas se sientan atraídos hacia la empresa.

El Gobierno del Perú tiene como uno de sus principales intereses la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. Con el fin de poder cumplir este objetivo, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento otorga financiamiento para que los ciudadanos adquieran o mejoren viviendas de interés social, en esta categoría se encuentran los niveles socioeconómicos B, C y D del país. El financiamiento mencionado anteriormente lleva el nombre de Fondo Mivivienda, cuyo objetivo es articular estado, sector inmobiliario y financiero, para que cada vez más personas de bajos recursos puedan acceder a viviendas dignas (“Mi vivienda verde”, 2019). Este programa se desarrolla a nivel nacional, tiene como principal atractivo los diversos bonos de descuento, entre ellos tenemos los bonos del buen pagador y mi vivienda verde, que otorgan descuentos a los financiamientos adquiridos cumpliendo ciertos requisitos. Corporación La Inmobiliaria ha enfocado su estrategia de diversificación y desarrollo a este sector y es por ello que los desarrollos inmobiliarios que desarrolla desde hace algunos años están enfocados a la población en NSE C y D primordialmente, con lo que contribuye al desarrollo nacional y apalanca los apoyos gubernamentales que se han creado para atender las necesidades de vivienda de estos grupos sociales.

Del otro lado, las regulaciones gubernamentales y la lentitud para la obtención de licencias de construcción es uno de los aspectos a tomar en cuenta. La Ley de regulación de habilitaciones urbanas y edificaciones (Congreso de la República del Perú, 2007) estableció la reglamentación jurídica de procedimientos administrativos para obtener licencias de

edificación y habilitación urbana con el fin tanto de promover como de simplificar los trámites para la inversión inmobiliaria. Sin embargo, Ibérico y Orrego (2015) precisaron que en la realidad se vivía un panorama distinto, ya que las municipalidades exigían más requisitos que los mencionados en la citada ley, resultando elevado el tiempo promedio que demandaba la obtención de una licencia de edificación en Lima Metropolitana en función a las distintas modalidades de construcción. Un esquema de gestores especializados es una potencial oportunidad que permite que esta situación sea más controlable y no afecte las fechas de compromiso con los clientes y con los inversionistas. En la Tabla 2 se brindan mayores detalles al respecto.

Tabla 2

*Obtención de Licencias de Construcción*

Municipalidad	Modalidad A	Modalidad B	Modalidad C
Jesús María	17	92	72
La Molina	74	236	259
Miraflores	126	229	162
San Juan de Miraflores	129	115	8
Santa Anita	32	176	135
Santiago de Surco	50	114	88
Los Olivos	2	13	156
Promedio	62	139	126

*Nota:* Duración en días. Tomado de “Trabas en el sector construcción residencial”, por Ibérico y Orrego, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-162/moneda-162-08.pdf>

En el mismo orden de ideas, el sistema público de agua y alcantarillado en el país está a cargo exclusivamente del Estado. En las ciudades, las encargadas son las empresas prestadoras de servicios de saneamiento (EPS), mientras que las organizaciones comunales son las responsables en las zonas rurales. Al respecto el Perú presenta un déficit en el acceso al sistema de agua potable, ya que solo un 48% de viviendas en el país cuentan con tuberías que permiten contar con disponibilidad de agua por un periodo mayor a 16 horas continuas. Cabe mencionar que la mayoría de EPS funcionan con pérdidas financieras, causando esto a su vez limitaciones operativas que mellan la calidad en el servicio. Otro aspecto a considerar

es la poca ejecución por parte de los Gobiernos locales en infraestructura de saneamiento lo que limita el accionas de las EPS (“Agua para todos”, 2019).

La Ley que regula el servicio de estacionamiento vehicular (Congreso de la República del Perú, 2009) delimitó el servicio de estacionamiento vehicular en cuanto a sus prestaciones y mencionó las responsabilidades, derechos y obligaciones para la empresa como del usuario. Igualmente, una de las principales obligaciones dadas a la empresa fue la referida a brindar servicio de vigilancia y seguridad tanto al vehículo como a las autopartes, aunque esto no impedía que el usuario activara los mecanismos de seguridad necesarios del vehículo para evitar pérdidas. Además, se ha discutido una modificación a la ley mediante la cual se daría la posibilidad de establecer el cobro por minuto en las playas de estacionamiento, lo cual ya fue adoptado por Corporación La Inmobiliaria en algunos de sus locales y ha servido como una forma de apaciguar los reclamos por supuestos cobros excesivos; adicional a la implementación de una plataforma tecnológica que permite mejorar la experiencia de los usuarios a través de pagos electrónicos y sirve a Corporación La Inmobiliaria para reducir costos operativos y poder brindar mejores servicios y seguridad a través de cámaras de vigilancia en sus establecimientos.

Por otro lado, el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (Congreso de la República del Perú, 2015) definió que pueden brindarse servicios de alojamiento mediante las cuatro categorías siguientes: (a) hotel, (b) *apart* hotel, (c) hostel, y (d) albergue. Se señala que los órganos responsables para la aplicación de dicho reglamento son las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de los Gobiernos Regionales, que deben supervisar que cada establecimiento se publicite de acuerdo al tipo de hospedaje que en realidad es, evitando causar confusión en los usuarios. Corporación La Inmobiliaria mantiene políticas muy claras sobre reservaciones y servicios incluidos en sus hoteles. A pesar de tener

una gran limitación por la cantidad tan reducida de hoteles en el país, ha buscado ser referente en hospitalidad, calidad y servicio.

Finalmente, la legislación laboral en Perú establece ciertos derechos para los empleados en el sector privado, abarcando desde la realización de contratos a plazo fijo o indeterminado hasta la culminación de contratos por despido justificado o no. También se ha regulado el trabajo desempeñado por personal extranjero, habiéndose definido aspectos como la jornada de trabajo, horas extras, entre otros; que establecen las condiciones y derechos de cada parte. Igualmente, existen diferentes condiciones laborales en función de la industria, la ocupación o actividad o el número de empleados en la empresa, lo cual ha implicado que en el Perú cueste entre 45% a 55% más contratar a un empleado de manera formal, convirtiendo al Perú en uno de los países donde más cuesta la formalidad en materia laboral (Gil, 2018).

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

La política monetaria es responsabilidad del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), entidad autónoma e independiente del Gobierno Central y que ha conseguido posicionar al Perú como el país menos vulnerable ante cualquier turbulencia económica en el extranjero (Ruiz, 2019). Además, BCRP (2019) expresó que entre los principales logros de la institución se encontraban tanto la desdolarización de la economía como el control de la inflación dentro del rango esperado. En sesión del 11 de abril 2019, el directorio de la mencionada entidad acordó mantener la tasa de interés de referencia en 2.75%, tomando en cuenta varios aspectos, uno de los principales fue que la inflación actual y proyectada se ubican dentro del rango meta y que al segundo primer semestre de 2019 fue de 2.3%, adicionalmente también consideró que el panorama económico mundial no tendría variaciones significativas para los siguientes meses.

A su vez, vale indicar que el PBI peruano creció 2.09% en febrero del 2019 y alcanzó una expansión de 1.83% en el primer bimestre registrando un crecimiento continuo de 115

meses. Igualmente, es preciso destacar que el resultado obtenido se debió a una evolución favorable de los sectores de servicios, comercio, electricidad, agua y gas. Este crecimiento aunque moderado está por encima del bajo desempeño que se estima tendrán las principales economías de la región en 2019; Brasil 0.4%, México 0.3% y algunas otros países como Argentina que durante 2019 mantiene una inflación del 50% y una pérdida del PIB de 2.5% (Banco Mundial, 2019). Además, cabe mencionar que el sector financiero y de seguros aumentó en 4.87%, manteniendo una tendencia positiva de 22 meses consecutivos por el crecimiento de créditos corporativos, créditos de consumo, créditos hipotecarios y los depósitos totales (“INEI: PBI creció,” 2019). También, es oportuno establecer que para el MEF la economía peruana tendría un crecimiento del 4.2% del PBI para el 2019 debido a una mayor inversión por parte del sector minero, lo cual impulsaría otros sectores como construcción, metalmecánica y servicios (“MEF mantiene,” 2019). Estas condiciones brindan oportunidades para expandir y atraer nuevas inversiones por parte de Corporación La Inmobiliaria y en general por parte de las empresas peruanas, es una condición favorable estar en un mercado, que a pesar de los retos que enfrenta, mantiene condiciones económicas estables que brindan certidumbre y oportunidades.

En similar orden de ideas, INEI (2019) precisó que la economía presenta un crecimiento menor al esperado, lo que repercutió en el empleo, y la PEA ocupada llegó a las 4'829,700 personas, lo que significó un crecimiento de sólo 0.6% entre enero y marzo del 2019. Además, expresó que durante el trimestre en cuestión el ingreso promedio mensual en Lima fue de S/1,723, mayor en S/73.7 al ingreso del mismo trimestre en el 2018, detectándose que el aumento fue de 5.3% para hombres y de 3.1% para mujeres. Igualmente, manifestó que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) aumentó en 0.22% en abril del 2019, lo cual se debía al incremento en los precios de los bienes de consumo, categoría representada por alimentos y bebidas no alcohólicas, aunque el alojamiento, agua, electricidad, gas y otros

combustibles presentaron disminución de precios. En la Tabla 3 se muestran los índices del precio al consumidor, se aprecia que la situación es crítica, y puede representar una amenaza para los negocios que emprende Corporación La Inmobiliaria, ante ello se debe buscar incidir en los mecanismos de otorgamientos de créditos hipotecarios con tasas de interés atractivas y tener un seguimiento conjunto hacia los programas de apoyo gubernamental como lo es Mi Vivienda, pero también teniendo en cuenta el posible impacto en la cartera vencida en caso que la situación de desempleo o económica del país genere turbulencias.

Tabla 3

*Índice de Precios al Consumidor Nacional*

Divisiones de Consumo	Ponderación (Dic.2011=100)	Abril 2019	Variación %	
			Ene. - Abr.19	May.18 - Abr.19
Total Nacional	100,000	0.22	1.10	2.75
Transporte	12,444	0.49	-0.12	4.31
Alimentos y Bebidas no Alcohólicas	27,481	0.45	0.90	3.21
Bebidas Alcohólicas y Tabaco	1,143	0.22	2.51	8.68
Salud	3,202	0.17	0.74	1.61
Educación	8,350	0.14	4.81	5.02
Restaurantes y Hoteles	12,772	0.12	0.74	2.22
Muebles, Artículos para el Hogar y Conservación del Hogar	5,241	0.10	0.75	2.11
Bienes y Servicios Diversos	6,693	0.06	0.51	1.28
Prendas de Vestir y Calzado	5,763	0.03	0.36	1.16
Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros	8,296	-0.02	1.88	1.87
Combustibles	4,945	-0.06	0.63	1.32
Recreación y Cultura	3,659	-0.14	-1.10	-2.10

*Nota:* Tomado de "Reporte económico: mayo 2019", por INEI, 2019b. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia-empresarial-01-febrero-2019-5ta-correccion.pdf>

Por otro lado, el costo de la mano de obra e insumos sufrieron un incremento en diciembre del 2018, mientras que los materiales básicos de construcción como el ladrillo y acero presentaron un aumento de precios, el cemento y la loseta no sufrieron una variación significativa en el periodo referido. Asimismo, el costo de la mano de obra se amplió en un 3.65% entre diciembre 2017 y 2018, como producto de la aprobación del pliego sindical presentado en su momento, originándose que el rubro de construcción fuera el que más había mejorado en cuanto al otorgamiento de salarios entre sus diversos miembros desde diciembre de 2009 hasta la actualidad (Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], 2019).

De igual forma, uno de los principales aspectos para dinamizar el rubro inmobiliario son las tasas de interés para créditos hipotecarios, la cual ha mantenido una tendencia moderada a la baja desde mediados del 2010, pasando de tasas promedio de 10.14% en abril del 2010 hasta llegar a 7.60% en diciembre de 2018. Además, los principales bancos del país manejan tasas similares y a nivel regional Perú tiene una de las tasas más bajas para créditos hipotecarios en comparación con otros países, ya que Colombia trabaja con tasas que están alrededor del 12.11% y Argentina cuenta con una tasa de 35.85%. Igualmente, la caída de las tasas de interés de créditos hipotecarios impulsa las ventas de viviendas, al existir cuotas bajas, posibilitándose que más personas accedan a créditos de este tipo, lo que tiene un efecto en la demanda y una respuesta en la oferta elevando el ticket por metro cuadrado (El Comercio, 2019). También, vale establecer que entre diciembre del 2018 y mayo del 2019 las tasas anuales de todos los bancos locales registraron un aumento, alcanzándose una variación de 0.28% durante el lapso de tiempo referido (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2019). En la Tabla 4 se brindan mayores precisiones.

Tabla 4

*Tasas de Interés Activas Moneda Nacional*

Tasa Anual (%)	Continental	Crédito	Scotiabank	Interbank	Promedio
Diciembre. 2018	7.43	7.28	7.66	7.33	7.60
Mayo. 2019	7.56	7.69	8.04	7.46	7.88

*Nota:* Tomado de “Tasa de interés promedio del sistema bancario”, por SBS, 2019. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

La actividad edificadora de Lima Metropolitana tuvo una extensión total en proceso de construcción de 6.3 millones de m<sup>2</sup>, lo cual representa un incremento del 28% en relación al 2017 y 17% más en relación al 2016, la construcción de viviendas en el 2018 representa un 61.4% lo que equivale a 3.9 millones de m<sup>2</sup> siendo la que tiene mayor participación en la actividad edificadora, el 28.6% representa las edificaciones como los hoteles, deportivos, religiosos, centros educativos, instituciones, esparcimiento, playas de estacionamiento y otros

más, y el 10% de la superficie es para las oficinas y locales (Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], 2019).

El ingreso de divisas por turismo receptivo en el Perú alcanzaría los US\$5,300 millones en el 2019, lo que significaba un crecimiento de 7.8% con relación al 2018. También, señaló que el turismo interno alcanzaría los 47.7 millones de viajes al 2019 y cerca de 52.6 millones al 2021, estos números tendrían un impacto directo en la generación de empleo para las localidades del país, así como una mejora en el ingreso para sus habitantes (“Turismo receptivo”, 2019).

Debido a lo expuesto previamente, Perú tendrá en los siguientes 3 años, 22 proyectos hoteleros de 4 y 5 estrellas con una inversión aproximada de 790 millones de dólares, de los cuales 18 serán en Lima y cuatro en provincias según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (2019), los inversionistas siguen confiando en el Perú principalmente porque cuenta con variables macroeconómicas estables y un crecimiento constante de turistas año tras año. Ni uno de los 22 proyectos le pertenece a Corporación La Inmobiliaria, en gran parte porque su unidad hotelera no le ha sido rentable en los 4 últimos años, incluso en el 2018 su utilidad y rentabilidad fue negativa, aun cuando realizó inversiones en mejorar su hotel Country Club de Lima. Ante estas condiciones el objetivo primordial para la unidad de hoteles como lo mencionó Eduardo Ibarra (2017) será con solidar su rentabilidad y operación eficiente antes de pensar en expansión a nuevas ciudades. Sin embargo es importante evaluar ante los resultados de los últimos dos años, la conveniencia de mantener esta unidad de negocio dentro del grupo o bien explorar la posibilidad de desvincularla para enfocar esfuerzos y estrategias en las unidades de construcción y estacionamientos en donde Corporación La Inmobiliaria se encuentra en mejores condiciones frente a sus principales competidores.

### 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

INEI (2017) manifestó que el ritmo de crecimiento de la población disminuyó en los últimos 56 años, registrándose en la actualidad un crecimiento promedio anual de 1.0%, aunque la concentración de la población en el 2017 alcanzó los 24.3 hab./km<sup>2</sup>, lo cual significaba un crecimiento con relación a los 22.3 hab./km<sup>2</sup> registrados en el 2007. Además, precisó que la población masculina era de 49.2%, mientras que la femenina de 50.8%, y que la costa era la región geográfica más poblada, dado que albergaba al 58% de habitantes.

En otro orden de ideas, INEI (2017) señaló que las viviendas alquiladas alcanzaban el 16.3%, identificándose a Madre de Dios como el lugar más habitado bajo esta modalidad, mientras que las viviendas propias representaban el 76%, detectándose a Piura como el sitio más ocupado de esta manera. Igualmente expresó que cada vivienda podía ser habitada de las cinco formas siguientes: (a) nuclear, integrado por una pareja con o sin hijos; (b) extendidos, conformados por un hogar nuclear más otros parientes; (c) compuestos, que tienen miembros no parientes; (d) unipersonales; conformados por una persona; y (e) sin núcleo, integrado por un jefe que vive con un familiar o no familiar. En la Figura 1 y Tabla 5 se puede inferir que Corporación Inmobiliaria en los siguientes años deberá atender las distintas condiciones respecto al tipo de familia, esto es un cambio significativo porque no todos los desarrollos deben estar uniformizados, sino que requiere que se entienda el contexto y perfil de las distintas personas que pueden adquirir un inmueble, este punto es de gran relevancia. También es importante entender la dinámica del mercado, como se observa en la Tabla 5, el crecimiento en la construcción de departamentos es notorio y es allí que Corporación La Inmobiliaria tienen una oportunidad de expansión en el mediano plazo, ya que al momento la mayoría de sus edificaciones se concentra en desarrollo de casas dentro de unidades habitacionales.

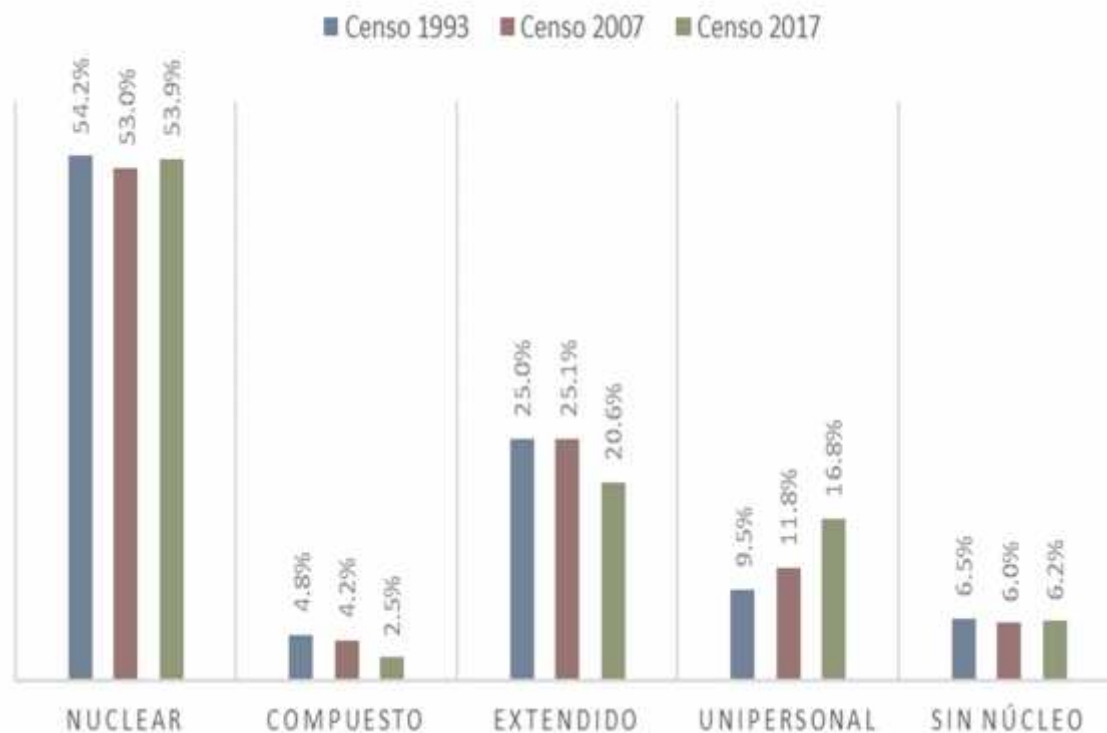


Figura 1. Hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes. Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017”, por INEI, 2017. Recuperado de [http://censo2017.inei.gov.pe/publicaciones\\_especiales](http://censo2017.inei.gov.pe/publicaciones_especiales) Tabla 5

### Viviendas Nacionales según Tipo

Tipo de vivienda	Censo 2007		Censo 2017		Variación Intercensal 2007-2017		Incremento o anual	Tasa de crecimiento o promedio anual
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%		
Casa independiente	6'477,401	85.6	8'763,360	86.7	2'285,959	35.30	228,596	3.10
Departamento en edificio	378,926	5.00	820,605	8.10	441,679	116.6	44,168	8.00
Vivienda en quinta	135,245	1.80	126,308	1.30	- 8,937	-6.60	-894	-0.70
Vivienda en casa de vecindad	111,693	1.50	85,780	0.80	- 25,913	-23.20	-2,591	-2.60
Choza o cabaña	332,288	4.40	166,374	1.60	- 165,914	-49.90	-16,591	-6.70
Vivienda improvisada	111,180	1.50	130,932	1.30	19,752	17.80	1,975	1.60
Local no destinado para habitación	10,311	0.10	9,474	0.10	- 837	-8.10	-84	-0.80
Otro tipo 1/	9,098	0.10	16	0.00	- 9,082	-99.80	-908	-47.00

Nota: 1/ Comprende cualquier estructura no destinada para habitación humana. Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017”, por INEI, 2017. Recuperado de [http://censo2017.inei.gov.pe/publicaciones\\_especiales/](http://censo2017.inei.gov.pe/publicaciones_especiales/)

Ahora bien, una característica que es importante a considerar es el tipo de terreno sobre el que se construye y que puede representar un peligro. La Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) (s.f.) indicó que las autoridades locales, como los municipios, sólo tenían en cuenta para la realización de obras grandes los estudios de suelos, aunque considerando que estos toman entre 20 a 25 días, resultaría importante llevarlos a cabo considerando el

perjuicio económico que puede evitarse en una obra. También, mencionó que muchos de los distritos de Lima tienen construcciones de edificios y casas sobre terrenos que no eran los adecuados, originándose rajaduras perjudiciales ante eventos sísmicos. Asimismo, expresó que la sierra y selva del país presentan particularidades en los suelos que demandaban la necesidad de efectuar un estudio previo para permitir una construcción. Con este contexto, Corporación La Inmobiliaria encuentra una oportunidad para poder ubicar terrenos para desarrollo inmobiliario en zonas seguras y con un potencial crecimiento real.

Un problema que aqueja a Lima y a las principales ciudades del país es el aumento desmedido de unidades vehiculares y que no guardan relación con la infraestructura necesaria para su aparcamiento y movilización. Morales (2018) manifestó que existe un déficit de estacionamientos en varios distritos de la ciudad de Lima ocasionado por los 180,000 vehículos que se vendían anualmente, asociado a la poca renovación del parque automotor. Con estas condiciones el rubro de estacionamientos es el que espera obtener un mejor desempeño en los próximos años por la creciente demanda y necesidad de espacios. Sin embargo, se debe considerar como una potencial amenaza la entrada de nuevos competidores o una respuesta fuerte de los actuales competidores ante un cambio en la dinámica de implementar este modelo de negocios.

Además, Morales (2018) precisó que la inseguridad incrementa los costos debido a que se debe invertir en cámaras y sistemas, lo cual provoca que algunos proyectos resulten inviables, originándose caos en las calles de las ciudades que convierten las veredas en estacionamientos improvisados. Igualmente, la Dirección de Prevención e Investigación de Robos de Vehículos (Diprove) estimó que en Lima se cometían por lo menos siete robos de vehículos al día, lo cual sucedía por el empleo de la calle como estacionamiento improvisado, ya que abrir las puertas de un vehículo ubicado fuera de un estacionamiento tomaba menos de 10 segundos (“Siete autos,” 2018). Contar con cámaras de seguridad en estacionamientos

cerrados con techos es de gran ayuda pero esta medida es reactiva ya que por lo general el propietario del vehículo se entera del hurto cuando regresa por su vehículo, y de acuerdo a la ley de estacionamientos las empresas prestadoras de este servicio solo son responsable del hurto por el vehículo y las autopartes, mas no por lo objetos que hay dentro del mismo, esta situación de los robos se incrementa más en los estacionamientos sin techo al aire libre.

Como mencionamos previamente, las empresas dentro del sector están manejando esta situación de manera reactiva debido a que solo cuentan con cámaras que permiten constatar que realmente se produjo el robo, aunque se le reponga el valor de lo robado el cliente quedará insatisfecho por el servicio debido al incidente, una situación más delicada es cuando el robo es por los objetos que están dentro de los vehículos, ya que por ley los estacionamientos no están obligados a ninguna reparación, sin embargo el estacionamiento debería replantearse alguna alternativa ante estas situaciones para no dejar insatisfechos a sus clientes, ya que ahora con las redes sociales una queja puede ser vista por muchas personas, haciendo que la marca de la compañía se deteriore. Como posible solución para la primera situación sería la colocación de un personal de seguridad en cada piso de estacionamiento, el cual se encuentre coordinado con el área de gestión de cámaras, mientras que en la segunda situación se le debe capacitar al personal de atención al cliente para que informe al cliente de que no debe dejar objetos visibles dentro del vehículo. En este contexto, la posición de Corporación La Inmobiliaria por la calidad de sus instalaciones y el grado de inversión que han generado para atender estas situaciones, generan una ventaja competitiva frente a otras empresas y estaciones informales que no están respaldados por una empresa seria y que impulse el desarrollo de playas con infraestructura y mecanismos de prevención de hurto dentro de sus instalaciones. Como señaló Corporación La Inmobiliaria en su memoria anual (2018) “el objetivo de la unidad de estacionamientos es brindar soluciones innovadoras

relacionadas a la necesidad de estacionar un vehículo tanto a clientes particulares y corporativos; con excelencia en el servicio, moderna infraestructura y tecnología de punta.”

Por otro lado, la incursión de tiendas *retail* en Lima y provincias brinda oportunidades para que la administración de estacionamientos ofrezca una experiencia con alto valor para los clientes. Farje (2015) mencionó que el crecimiento de los *retails* en el país, alcanzaría para el año 2020 más de 100 *malls* a lo largo del Perú. Igualmente, consideró que existe un potencial mayor en provincias porque es más fácil ubicar terrenos cercanos a las ciudades. Además, puntualizó que actualmente la mayoría de los negocios *retail* entregaba la administración de los estacionamientos a empresas como Central Parking y Corporación La Inmobiliaria.

Finalmente, un aspecto a considerar es el cambio en la manera de hacer las compras que han experimentado los ciudadanos peruanos durante los últimos años. Álvarez (2018) manifestó que cada vez eran más las personas en el país que optaban por realizar compras empleando medios electrónicos, alcanzándose en la actualidad un 10% de empleo en esta modalidad, lo que reflejaba la existencia de un margen de crecimiento comparado con países como Brasil, Chile o Argentina, donde se supera el 40% de uso. Igualmente, aseveró que la mayoría de estas compras estaban dirigidas al sector *retail*, dejando un amplio margen para que otros negocios, como el hotelero, aprovechen sus bondades, creándose un nuevo modelo de negocio, que permitía interactuar tanto a proveedor con usuario como a usuarios entre sí, aunque era posible establecer relaciones entre proveedores de servicios turísticos para masificar su oferta de prestaciones y de esa forma mejorar las expectativas en cuanto a la generación de ingresos.

El Organismo Mundial del Turismo (2019), indicó que los turistas internacionales a nivel mundial crecerían un 3.5% para el año 2019, por otro lado, de acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019), durante los últimos 5 años, la llegada de turistas a Perú

ha crecido de manera constante, el crecimiento en el 2015 fue de 7%, en el año 2016 fue de 8%, 2017 fue 8%, en el 2018 fue de 8% y en el 2019 se espera un crecimiento del 10% en relación al año anterior lo cual representaría 4.8 millones de turistas internacionales. De todos los países que nos visitan, China es el mercado que tiene mayor potencial de crecimiento, ya que actualmente es marginal con 40 mil turistas en el 2018. El Gobierno ha impulsado e incentivado la realización de varios eventos para lograr el objetivo de crecimiento en el 2019, como la realización del rally Dakar durante el mes de enero, entre julio y agosto los eventos de los Panamericanos y Panamericanos Lima, y en octubre la Copa Mundial de Fútbol sub-17 en Lima. Ante este panorama de crecimiento, se han dado fuertes inversiones en nuevos proyectos tanto de empresas que actualmente están en el mercado como de nuevas empresas hoteleras que quieren beneficiarse del crecimiento en el sector, sin embargo, Corporación La Inmobiliaria ha preferido solo mantener los hoteles con los que cuenta y solo enfocarse en la remodelación del Country Club Lima a fin de mejorar su situación financiera antes de pensar en una posible expansión, como se ha comentado.

#### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Como parte del crecimiento en infraestructura, se tiene proyectado la culminación del proyecto Línea 2, 3 y 4 del Metro, son las 3 líneas de ferrocarril que irán desde el distrito de Ate hasta el Callao, y el proyecto de Tren Cercanía que irá desde Lurín hasta Ica proyectado para el 2024, ambos proyectos ferroviarios estarán interconectados. Estos proyectos acercarán a las personas que se encuentran más lejos de Lima, lo que hará posible que más personas se encuentren dispuestos a comprar viviendas más alejadas de la capital, debido a que estos trenes harán posible que en un corto tiempo puedan estar en Lima, ya sea desde el Callao o desde Ica. Corporación La Inmobiliaria debe comprar anticipadamente terrenos que se encuentren en el trayecto de ambos proyectos, ya que los precios de los terrenos se

valorizarán más conforme el proyecto empieza a construirse, posteriormente Corporación La Inmobiliaria deberá construir viviendas conforme se incrementa la demanda.

INEI (2017) manifestó que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) brindaban oportunidades para mejorar el desarrollo de una nación y el nivel de vida de los ciudadanos, aunque no todos los hogares las habían adoptado. Igualmente, aseveró que un 86.1% de viviendas poseía al menos un servicio relacionado a una tecnología digital como el internet, televisión por cable, entre otros. Además, expresó que el censo del 2017 había reflejado un crecimiento al respecto con relación al censo del 2007, lo cual significaba una oportunidad para llegar a los consumidores de distintas maneras o para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que todavía carecían de acceso a la tecnología. En la Tabla 6 se brindan mayores precisiones. En este rubro Corporación La Inmobiliaria tiene un importante camino recorrido al haber optado por migrar e implementar sistemas tecnológicos para crear estacionamientos inteligentes, basados en brindar una agradable experiencia al usuario. El reto será poder ampliar y consolidar de manera exitosa a las unidades de Vivienda y Hoteles.

Tabla 6

*Hogares según Tenencia de Tecnología de la Información y Comunicación*

Tecnologías de Información y Comunicación	Censo 2007		Censo 2017		Variación Intercensal		Tasa de crecimiento promedio anual (%)
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	
Total	6'754,074	100.00	8'252,284	100.00	1'498,210	22.20	2.00
Al menos una TIC	3'602,731	53.30	7'101,717	86.10	3'498,986	97.10	7.00
Ninguna	3'151,343	46.70	1'150,567	13.90	-2'000,776	-63.50	-9.60

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017”, por INEI, 2017. Recuperado de [http://censo2017.inei.gob.pe/publicaciones\\_especiales/](http://censo2017.inei.gob.pe/publicaciones_especiales/)

En el evento *PropTech Workday Lima*, que se llevó a cabo en julio del presente año, se mencionó como la tecnología está teniendo un impacto dentro del sector inmobiliario a nivel mundial, tales como: (a) BIM, acrónimo de *Building Information Modelling*, es una metodología que permite procesar y gestionar los datos de una construcción durante su ciclo de vida, ahorrando tiempo y dinero, y una colaboración estrecha entre el cliente, contratista y proveedor, varias naciones lo están adoptando como es el caso de los países nórdicos desde el

2010, Holanda desde el 2012 y el Reino Unido desde el 2016. Esta metodología presenta muchas ventajas como en la planificación, optimización del tiempo, seguimiento, estimación de recursos, evita costos adicionales, evita retrasos y permite la colaboración con su correspondiente flujo de información; (b) *big data* y *machine learning*, usado para procesar una gran cantidad de información sobre inmuebles disponibles en una zona determinada y el comportamiento de los potenciales clientes, además podría facilitar el análisis de las acciones de la competencia y las tendencias del mercado; (c) *Customer Relationship Manager (CRM)*, si bien estos sistemas ya se encuentran desde hace una década atrás en otros sectores como el *retails*, está cobrando mayor relevancia para el sector inmobiliario; (d) realidad virtual y aumentada, hace posible que un comprador pueda ver los detalles del futuro inmueble lo que hace más fácil la toma de decisión; (e) *chatbots*, estos sistemas pueden entablar una conversación con clientes potenciales, con el objetivo de captarlos y cerrar una visita al proyecto inmobiliario o una forma de atención al cliente, por medio de la inteligencia artificial; (f) drones, ayudan a mejorar el seguimiento de los proyectos. De los 6 puntos mencionados previamente, Corporación La Inmobiliaria solo tiene desarrollado el CRM, de los 5 puntos restantes, lo que son prioritarios para su negocio son el uso del BIM y *big data*, ambas herramientas les darían una ventaja respecto a sus competidores; el primero le ayudaría a ser más eficiente y optimizar sus costos, el segundo le ayudaría a mejorar la toma de decisiones antes de iniciar un proyecto. En el sector de estacionamiento, se están usando a los drones como un medio de seguridad para los espacios abiertos y los sistemas automatizados de elevación para estacionar dos autos en un mismo espacio (apilar uno sobre otro) a un menor costo.

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento promueve a través del Fondo Mivivienda el acceso a edificaciones verdes que incorporan criterios de sostenibilidad tanto en su diseño como en su construcción. El Bono Mivivienda Verde otorga un descuento del 3% o 4% al valor de financiamiento según el grado de sostenibilidad para la adquisición de una vivienda sostenible en un proyecto certificado, adquiriéndose hasta febrero del 2019 un total de 2,570 apartamentos del tipo en cuestión (Mi Vivienda, 2019). En la Figura 2 se observa la oferta actual de proyectos de vivienda certificados como sostenibles.

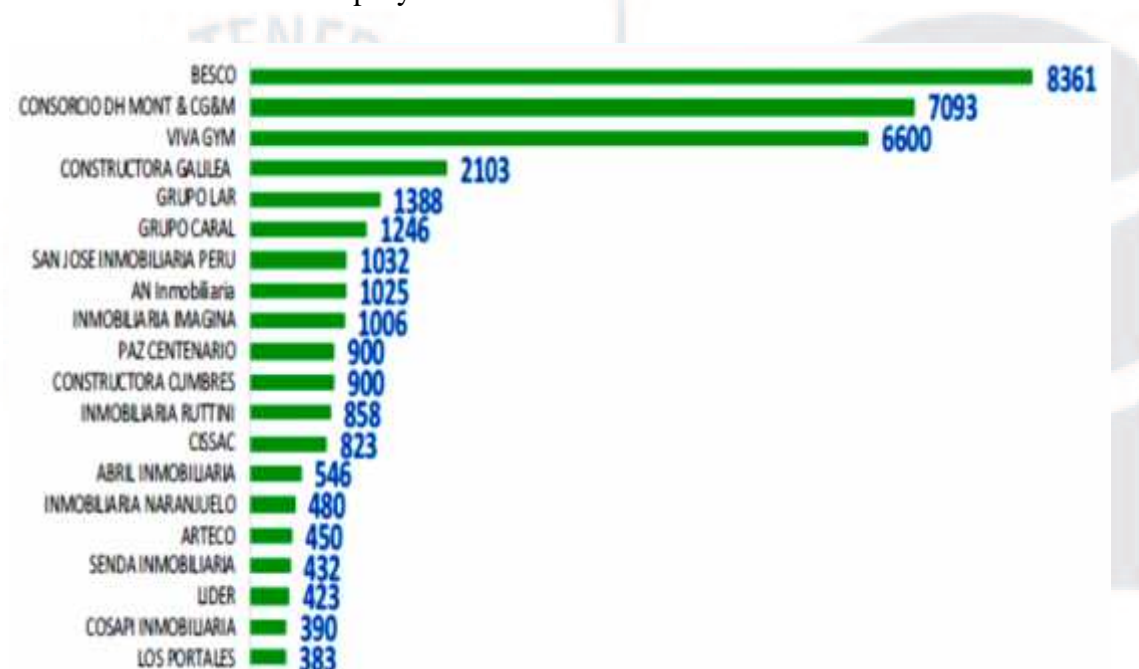


Figura 2. Oferta de viviendas sostenibles de proyectos certificados por promotor. Tomado de “Mi vivienda verde: ubica tu proyecto”, Mi Vivienda, 2019. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/>

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE se ha elaborado en función de los factores identificados en el análisis PESTE para cada unidad de negocio, asignándose un peso a cada valor para representar la importancia relativa que estos poseen para Corporación La Inmobiliaria. La finalidad de hacerlo por cada unidad obedece a la necesidad de saber con más precisión como cada unidad está siendo realmente afectada por los factores externos.

Tabla 7

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) - Vivienda*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Programa Gubernamental Mivivienda que promueve adquisición de viviendas de interés social.	0.07	3	0.21
2	Disminución de tasas de interés en el sistema bancario para créditos hipotecarios.	0.06	4	0.24
3	Crecimiento en el número de habitantes y una mayor concentración en ciudades urbanas.	0.07	4	0.28
4	Inflación controlada y perspectivas económicas estables.	0.05	4	0.2
5	Incremento de demanda de viviendas que cuenten con criterios técnicos en su construcción.	0.08	4	0.32
6	Grandes construcciones viales (Tren Lima-Ica, Línea 2, 3 y 4 del Tren, tren de Huancayo a Huancavelica).	0.07	3	0.21
7	Incremento de la cantidad de pisos para las edificaciones.	0.06	4	0.24
8	Nuevas tecnologías y metodologías en el sector (BIM, realidad virtual, big data, etc.).	0.07	2	0.14
9	Cambio en las necesidades de tipos de viviendas en los usuarios (departamentos pequeños, co-living y residencias estudiantiles).	0.06	3	0.18
10	Incremento del precio de alquiler de las viviendas.	0.05	2	0.10
Subtotal		0.64		2.12
Amenazas				
1	Trabas burocráticas (Demoras en obtención de licencias ante entidades estatales, etc.)	0.08	3	0.24
2	Problemas con la mano de obra debido a legislación laboral engorrosa y existencia de mafias en los sindicatos.	0.08	3	0.24
3	Tráfico de terrenos y corrupción de funcionarios públicos.	0.07	2	0.14
4	Incremento del costo de mano de obra y materiales.	0.06	3	0.18
5	Bajo desarrollo nacional en las redes de provisión de agua y alcantarillado.	0.07	3	0.21
Subtotal		0.36		1.01
Total		1		3.13

*Nota.* 1 = responde mal, 2 = responde promedio, 3 = responde bien, 4 = responde muy bien

Los puntajes alcanzados son de 3.13 y 3.23 para la unidad de vivienda y estacionamiento respectivamente, que indica una respuesta superior al promedio en la actual estrategia de la compañía. Igualmente, esto significa que existe margen para mejorar la forma en que la empresa aprovecha las condiciones favorables del entorno, por otro lado el valor alcanzado en la unidad de hoteles es 2.29, que indica una respuesta inferior al promedio en la actual estrategia de la unidad de negocio, este último hallazgo guarda relación con el hecho de que la unidad de hoteles no está siendo rentable para la corporación, incluso en el último periodo 2018 la rentabilidad fue negativa. En la Tabla 7, 8 y 9 se amplía.

Tabla 8

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) - Estacionamiento*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Necesidad de contar con lugares seguros para estacionar vehículos.	0.06	2	0.12
2	Incremento del parque automotor a nivel nacional.	0.05	4	0.20
3	Crecimiento del sector <i>retail</i> , principalmente en provincias.	0.06	3	0.18
4	Incremento de número de viviendas del tipo departamento en edificios, sin estacionamientos.	0.06	3	0.18
5	Uso de medios electrónicos para realizar compras y consultas.	0.05	4	0.20
6	La demanda es mayor a la oferta, principalmente en Lima	0.07	4	0.28
7	Aparición de nuevas tecnologías (drones, elevadores, etc.)	0.06	3	0.18
8	Incremento de establecimientos (restaurantes, bares, hoteles, clínicas, universidades, etc.).	0.08	4	0.32
Subtotal		0.49		1.66
Amenazas				
1	Bajo cumplimiento de leyes por parte de conductores en zonas rígidas.	0.06	3	0.18
2	Reglamentación cambiante en cuanto a tarifas y responsabilidades de las empresas.	0.06	4	0.24
3	Disminución en el uso de autos para movilizarse por la ciudad debido al tráfico.	0.07	4	0.28
4	Incremento del robo de autopartes dentro de los estacionamientos.	0.07	2	0.14
5	Escases de terrenos en zonas urbanas y de alta afluencia vehicular.	0.05	4	0.2
	Presencia de playas independientes e informales.	0.06	3	0.18
6	Entrada de dos competidores (uno local dedicado a seguridad y otro es un operador líder en México) y el segundo competidor más grande del Perú está presente en 17 departamentos.	0.07	3	0.21
7	Desconocimiento de la Ley de Estacionamiento por parte del Usuario (Alcance de Responsabilidad contra los robos).	0.07	2	0.14
Subtotal		0.51		1.57
Total		1		3.23

Nota. 1 = responde mal, 2 = responde promedio, 3 = responde bien, 4 = responde muy bien

Tabla 9

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) - Hoteles*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Incremento de turismo interno y externo de manera sostenida.	0.11	2	0.22
2	Incremento en uso de comercio electrónico para reserva de hospedajes.	0.10	2	0.20
3	Realización de eventos deportivos, empresariales y culturales en diversas ciudades.	0.09	4	0.36
4	Ciudades con poca oferta de hoteles de tres estrellas a más.	0.10	3	0.30
5	Diversidad de destinos turísticos nacionales poco conocidos.	0.10	2	0.20
Subtotal		0.50		1.28
Amenazas				
1	Huelgas y conflictos sociales en principales destinos turísticos que pueden causar problemas con los accesos y traslados.	0.10	3	0.30
2	Incremento en la oferta de viviendas particulares como lugar de alojamiento.	0.09	1	0.09
3	Reducción de expectativas sobre el futuro de la economía lo que incrementaría el ahorro de las personas versus el consumo.	0.10	2	0.20
4	Ingreso de nuevos competidores que conforman cadenas internacionales y los actuales hacen fuertes inversiones en nuevos hoteles.	0.11	2	0.22
5	Baja regulación y fiscalización respecto a categoría de hoteles, causando confusión y malestar en los huéspedes.	0.10	2	0.20
Subtotal		0.50		1.01
Total		1		2.29

Nota. 1 = responde mal, 2 = responde promedio, 3 = responde bien, 4 = responde muy bien

### 3.5. Corporación La Inmobiliaria y sus Competidores

#### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

**Unidad de viviendas.** Los principales proveedores de las compañías de construcción son aquellas que fabrican cemento, acero y demás materiales que permiten llevar a cabo una obra de tipo inmobiliaria. Cabe indicar que el mercado local de cementeras se encuentra compuesto por cuatro grupos empresariales que mediante cinco compañías productoras atienden distintas zonas del país, existiendo importadores en número reducido, lo cual otorga a las firmas locales un poder de negociación alto. Además, el sector siderúrgico del país está conformado por dos compañías, aunque estos materiales han empezado a importarse, lo cual ofrece a las organizaciones locales un poder de negociación moderado. La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2019) indicó que la industria del ladrillo poseía una alta complejidad y sólo tres poseían el 62% de participación en el mercado.

Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Con esta fuerza nos damos cuenta que tenemos pocos proveedores de calidad a nivel nacional, lo cual genera tener pocas opciones al momento de adquirir materias primas, y si aumentan sus precios nuestra rentabilidad se vería afectada.

**Unidad de estacionamientos.** El poder de negociación de los proveedores es baja para esta unidad de negocio ya que la oferta en el mercado es muy amplia tanto en el mercado nacional como internacional, brindándonos productos y servicio de alta calidad con lo que tenemos varias opciones siendo un determinante la relación precio/calidad.

**Unidad de hoteles.** Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. El poder de negociación de los proveedores es baja ya que la oferta en el mercado es muy amplia, brindándonos productos de alta calidad con lo que tenemos varias opciones siendo un determinante la relación precio/calidad.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

**Unidad de viviendas.** Hace referencia al poder con que cuentan los compradores del sector para obtener buenos precios y condiciones. Respecto al segmento de viviendas sociales existe una gran demanda de viviendas cuyo precio no supera los S/ 300.000; es decir, inmuebles que califican como vivienda del tipo social (Guerra, 2018). En este sector los compradores tienen la opción de elegir una amplia gama de productos, y la influencia que tienen los compradores sobre los productos, se verá reflejada en el precio y en la calidad de los bienes. Esta fuerza es muy importante para la rentabilidad de la empresa y se debe enfocar en estrategias para atraer y conservar a los compradores.

**Unidad de estacionamientos.** Hace referencia al poder con que cuentan los compradores, en este sector los compradores tienen bajo poder de negociación, ya que en el

mercado hay pocas opciones que guarden la relación seguridad/calidad, así como la formalidad. Esta fuerza es muy importante para la rentabilidad de la empresa y se debe enfocar en estrategias para atraer y conservar a los compradores.

**Unidad de hoteles.** En este sector los compradores tienen la opción de elegir una amplia gama de productos, durante el 2018 se registraron 515 establecimientos nuevos, de los cuales la mayoría se inauguraron en Lima, Cusco y Ayacucho, lo cual significa que la oferta de hoteles es diferente en las distintas ciudades del país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016). La influencia que tienen los compradores sobre los productos, se verá reflejada en el precio y en la calidad. Esta fuerza es muy importante para la rentabilidad de la empresa y se debe enfocar en estrategias para atraer y conservar a los compradores.

### 3.5.3. Amenaza de los sustitutos

**Unidad de viviendas.** Los costos y la falta de control hacen que la amenaza de productos sustitutos sea alta. La venta de viviendas de segundo uso, así como el alquiler, la apropiación de lotes o terrenos propiedad de terceros y la autoconstrucción, son aspectos que afectan a esta unidad de negocio. Con esta fuerza podemos tener como estrategia:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

En conclusión,

**Unidad de estacionamientos.** La disponibilidad de productos sustitutos aun es moderada ya que son pocas las empresas que brinden el servicio de manera formal y con seguridad, las opciones sustitutas son establecimientos informales y en muchos casos la

misma vía pública, ambas opciones generan, caos, son inseguras e infringen las normas establecidas. El poco control y sanción a los vehículos mal estacionados permiten que la vía pública sea un sustituto que representa una amenaza moderada.

**Unidad de hoteles.** La disponibilidad de productos sustitutos es alta, ya que tenemos aplicativos como Airbnb, plataforma que oferta vivienda vía web, lo que causo una contracción de la demanda de hoteles de tres y cuatro estrellas en 30% en el 2018 (Inga, 2019). Con esta fuerza podemos tener como estrategia:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

**Unidad de viviendas.** Hace referencia a la entrada potencial al sector de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Las principales barreras para el ingreso al sector de la construcción de inmuebles son la necesidad de contar con extensiones de tierra para elaborar un proyecto. En la actualidad diversas constructoras ofrecen viviendas multifamiliares en diversas zonas del país. En el segmento de viviendas sociales, éstas no presentan mayores diferencias en cuanto a su construcción, por lo que tanto la diferenciación como el reconocimiento de marca no resultan aspectos relevantes. Este panorama refleja que la amenaza de entrantes resulta alta.

**Unidad de estacionamientos.** Hace referencia a la entrada potencial al sector de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Los dos últimos años el sector de estacionamiento se ha dinamizado por la entrada de nuevos entrantes tanto nacionales como extranjeros. La inauguración de nuevos locales comerciales así como el aumento de parque automotor atraen a competidores que ven en la poca fidelización de las marcas actuales una oportunidad de ingreso.

**Unidad de hoteles.** Desde el 2019 hasta el 2021, el sector turismo estará dinamizado por 22 nuevos proyectos hoteleros, 18 en Lima y 4 distribuidos en los departamentos de Cusco, Piura, Arequipa y San Martín. La Sociedad de Hoteles del Perú (2019), mencionó quienes son las empresas que desde los últimos 2 años entraron al mercado: (a) Amak, ingresó al mercado peruano en el 2017 con un hotel en Iquitos y en el 2019 abrió un nuevo hotel en Cusco; (b) Radisson, inició operaciones en el 2018 con dos hoteles, en el presente año 2019 abrió una en Paracas y otro en Miraflores. El déficit de capacidad hotelera adecuada así como el potencial turístico del país permite indicar que la amenaza de nuevos entrantes es alta.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

**Unidad de viviendas.** La rivalidad entre los competidores existentes en grande ya que en el mercado hay empresas reconocidas a nivel nacional, así como empresas medianas y pequeñas que debido al crecimiento de la demanda y las oportunidades que da el gobierno para la obtención de una vivienda propia, genera una dura rivalidad entre empresas del sector. Los principales competidores de Corporación La Inmobiliaria a nivel de constructoras de gran tamaño son: (a) Inversiones Centenario, (b) Líder Grupo Constructor, (c) Besco y (d) VIVA GyM.

**Unidad de estacionamientos.** La rivalidad entre los competidores formales es baja, ya que en el mercado hay poca oferta que tenga experiencia en el sector y que entregue el producto con las características que se viene ofertando. Este factor también impulsado por la presencia de playas independientes en gran medida. En la actualidad se viene dando el ingreso de nuevos competidores como Central Perú, empresa líder de estacionamiento en México con 23 años de experiencia y presencia en Centroamérica, ingresó al mercado peruano en el segundo semestre del 2018. Liderman, ha anunciado que dentro del segundo semestre del año 2019 estará iniciando operaciones dentro del negocio de estacionamientos

con 2 playas en Miraflores, su objetivo es competir directamente con Corporación La Inmobiliaria, teniendo como propuesta de valor la seguridad. Los principales competidores actuales en esta unidad de negocio son Central y Control parking (“Distribución del mercado,” 2018).

**Unidad de hoteles.** La rivalidad entre los competidores existentes en grande ya que en el mercado hay un sinnúmero de empresas nacionales y extranjeras, generando una dura rivalidad entre empresas del sector. La competencia en cada uno de estos lugares donde tiene presencias Corporación La Inmobiliaria es distinta, Tarma es una ciudad pequeña con atractivos turísticos, pero sólo existe un hotel de similares características a las de Corporación La Inmobiliaria Hoteles, mientras que Piura y Cusco son ciudades grandes con más atractivos turísticos, existiendo una variedad de hoteles de similares o de superiores características a lo ofrecido por la empresa, siendo las principales cadenas competidoras Casa Andina y Tierra Viva más las distintas cadenas internacionales que operan en el país y en especial las principales ciudades turísticas del Perú.

### **3.6. Corporación La Inmobiliaria y sus Referentes**

Para el caso de la unidad inmobiliaria, se tiene como referentes a Homex de México y Cyrela de Brasil, las cuales lideran el mercado de construcción de viviendas de tipo social en sus respectivos países y la diversificación geográfica nacional e internacional que tienen resulta importante. Asimismo, para el caso de la unidad de estacionamientos puede tomarse como referentes a City Parking de Colombia y Tecno Pass de Argentina, las que están a la vanguardia en automatizar procesos y utilizar de manera óptima los espacios para estacionamientos para así brindar la mejor experiencia al cliente. Igualmente, para el caso de la unidad de hoteles, se toma como referentes a Marriot de Estados Unidos y Swissôtel de Suiza, debido al éxito mundial que poseen en un segmento donde la organización desea crecer.

Tabla 10

## Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para Corporación La Inmobiliaria

	Unidad vivienda		Unidad estacionamientos		Unidad hoteles	
	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja
Poder de negociación de los compradores						
Similitud entre productos	x			x	x	
Sensibilidad ante el precio	x			x	x	
Grado de exigencia	x		x		x	
Integración hacia atrás	x		x			x
Adquisición de grandes cantidades		x		x	x	
Cambio de proveedores a bajo costo		x		x	x	
Evaluación Final	4	2	2	4	5	1
Rivalidad de los competidores						
Número de competidores con recursos y capacidades similares		x		x	x	
Crecimiento del sector	x		x		x	
Diferencia de producto o lealtad de marca	x			x	x	
Presencia extranjera		x		x	x	
Crecimiento de clientes	x		x		x	
Estructura competitiva del sector	x			x	x	
Evaluación Final	4	2	2	4	6	0
Amenaza de los entrantes						
Barreras de entrada		x		x		x
Diferencia de producto o lealtad de marca		x	x		x	
Inversión necesaria	x		x		x	
Influencia de política gubernamental	x			x	x	
Innovación y tecnología	x		x		x	
Capacidad de endeudamiento	x		x		x	
Evaluación Final	4	2	4	2	5	1
Poder de negociación de los proveedores						
Compra por volúmenes	x		x		x	
Productos tienen sustitutos	x			x	x	
Costo de cambio de proveedor		x		x		x
Dominio de pocas empresas	x			x		x
La calidad es un elemento diferenciador	x		x		x	
Integración hacia adelante		x		x		x
Evaluación Final	4	2	2	4	3	3
Amenaza de los sustitutos						
Disponibilidad de productos sustitutos	x			x	x	
Relación precio/calidad	x		x		x	
Costo de cambio para el cliente		x		x		x
Prospección del comprador a la sustitución	x		x		x	
Evaluación Final	3	1	2	2	3	1

### 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Siguiendo la misma dinámica empezada en la elaboración del MEFÉ, para la elaboración de la MPC también se tomó como referencia las tres unidades de negocios, empleándose los resultados del análisis para elaborar estrategias que estén basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial. Los factores clave de éxito derivan de las características propias de cada negocio, para el caso de la unidad inmobiliaria se busca tanto la calidad como la confianza que se debe generar en los compradores como resultado de su inversión, mientras que para el caso de la unidad de estacionamientos se intenta la practicidad en los procesos para generar valor en los establecimientos donde operan y para la unidad de hoteles se pretende tanto la calidad como el confort para conseguir la fidelidad de los clientes. En la Tabla 11, Tabla 12 y Tabla 13 se brindan las precisiones respectivas que luego se complementaran con la MPR también para las tres unidades de negocio.

Tabla 11

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Unidad Vivienda*

Factores clave de éxito	Peso	Corporación		Viva GYM		Besco	
		La Inmobiliaria Perú		Perú		Perú	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Posesión de banco de terrenos.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2 Alternativas y variedad en tipo de vivienda.	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68
3 Reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado.	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48
4 Promoción y publicidad de viviendas disponibles.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
5 Precios competitivos según tipo de vivienda.	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56
6 Calidad de los productos.	0.15	4	0.60	4	0.6	4	0.6
7 Servicio de post venta y mantenimiento.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Total	1		3.38		3.71		3.39

Tabla 12

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Unidad Estacionamientos*

Factores clave de éxito	Peso	Corporación La Inmobiliaria Perú		Control Parking Perú		Central Parking México		
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
		1	Ubicación en más centros urbanos.	0.13	4	0.52	4	0.52
2	Seguridad dentro del estacionamiento	0.16	2	0.32	2	0.32	2	0.32
3	Calidad y facilidad en sus procesos de cobro	0.15	4	0.6	2	0.30	4	0.60
4	Alianzas con los clientes (centro comercial o poseedor del terreno) y zonas de alta afluencia vehicular	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.60
5	Uso de tecnologías en sus procesos	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
6	Servicio de Atención al Cliente.	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
7	Buena relación con las municipalidades	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
	Total	1		3.54		2.82		3.29

Tabla 13

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Unidad Hoteles*

Factores clave de éxito	Peso	Corporación La Inmobiliaria Hoteles Perú		Casa Andina Perú		Marriot Perú		
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
		1	Ubicación en los departamentos con más afluencia de turistas.	0.15	2	0.3	4	0.60
2	Seguridad dentro de los hoteles.	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54
3	Tarifas diferenciadas	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
4	Confort y comodidad	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.6
5	Incremento de la oferta a través de nuevos proyectos hoteleros	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
6	Calidad y reconocimiento de la marca	0.17	2	0.34	3	0.51	4	0.68
7	Facilidad de pago y reserva	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
	Total	1		2.67		3.62		3.70

Por último, para la MPR se midió a la organización con otras que poseen un notable éxito en los mercados donde se desempeñan. Además, cabe mencionar que la brecha que separa los puntajes obtenidos para cada unidad representa un desafío y oportunidades de mejora que deben tenerse en cuenta para desarrollar de mejor forma cada unidad de negocio en función al potencial que tienen. En la Tabla 14, Tabla 15 y Tabla 16 se amplía.

Tabla 14

*Matriz de Perfil Referencial (MPR) Unidad Inmobiliaria*

Factores clave de éxito	Corporación La Inmobiliaria Perú		Homex México		Cyrela Brasil		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
	1 Posesión de banco de terrenos	0.15	4	0.60	4	0.60	4
2 Alternativas y variedad en tipo de vivienda	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68
3 Reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado	0.16	4	0.64	3	0.48	4	0.64
4 Promoción y publicidad de viviendas disponibles	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
5 Precios competitivos según tipo de vivienda	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
6 Calidad de sus productos	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
7 Servicio de post venta y mantenimiento	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Total	1		3.38		3.84		3.92

Tabla 15

*Matriz de Perfil Referencial (MPR) Unidad Estacionamientos*

Factores clave de éxito	Corporación La Inmobiliaria Perú		City Parking Colombia		Tecno Pass Chile		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
	1 Ubicación en más centros urbanos.	0.13	4	0.52	4	0.52	4
2 Seguridad dentro del estacionamiento	0.16	2	0.32	4	0.64	4	0.64
3 Calidad y facilidad en sus procesos de cobro	0.15	4	0.6	4	0.60	4	0.60
4 Alianzas con los clientes (centro comercial o poseedor del terreno) y zonas de alta afluencia vehicular	0.15	4	0.6	4	0.60	4	0.60
5 Uso de tecnologías en sus procesos	0.15	4	0.60	4	0.6	4	0.60
6 Servicio de Atención al Cliente.	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
7 Buena relación con las municipalidades	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Total	1		3.54		3.88		3.88

Tabla 16

*Matriz de Perfil Referencial (MPR) Unidad Hoteles*

Factores clave de éxito	Corporación La Inmobiliaria Perú		Marriott Estados Unidos		Swissôtel Suiza		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Ubicación en los departamentos con más afluencia de turistas.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
2 Seguridad dentro de los hoteles.	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72
3 Tarifas diferenciadas	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4 Confort y comodidad	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
5 Incremento de la oferta a través de nuevos proyectos hoteleros	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
6 Calidad y reconocimiento de la marca	0.17	2	0.34	4	0.68	4	0.68
7 Facilidad de pago y reserva	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Total	1		2.67		3.91		3.91

**3.8. Conclusiones**

El Perú es un país que presenta potencial de crecimiento, sin embargo, existen condiciones que causan incertidumbre respecto a la continuidad de las políticas económicas y gubernamentales. Además, el entorno para el desarrollo de negocios en el Perú transcurre en un marco legal que fomenta la libre competencia, pero existe una brecha por corregir para que esto suceda de manera justa entre las empresas. Igualmente, existen un crecimiento poblacional importante en el país, pero esto no es acompañado de políticas que fomenten un correcto desarrollo urbano, lo cual se complica por los trámites engorrosos y excesivos que limitan la formalidad, así como el correcto desarrollo de las distintas ciudades del país.

Finalmente, la MEF de Corporación La Inmobiliaria ha permitido visualizar las oportunidades y amenazas planteadas a través del análisis PESTE, concluyendo que el entorno presenta grandes oportunidades aprovechables de manera más efectiva. Igualmente, de los resultados obtenidos en la MPC para las distintas unidades de negocio de la organización, evidencian una alta competencia en los tres sectores. Asimismo, los resultados

obtenidos en la MPR revelan que existe una marcada diferencia respecto a competidores de clase mundial en las distintas unidades de negocio.

## **Capítulo IV: Evaluación Interna**

### **4.1. Análisis Interno AMOFHIT**

En este apartado se desarrollará la evaluación interna de Corporación La Inmobiliaria, con lo que se pretende encontrar estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, lo cual permitirá la elaboración de la matriz MEFI.

#### **4.1.1. Administración y gerencia (A)**

La dirección general fue asumida en el 2010 por Ernesto Raffo Paine, luego de un proceso de dos años de transición con su padre Juan Francisco Raffo Paine. Además, al actual presidente ha conformado el directorio de Corporación La Inmobiliaria desde su fundación, en 1996. Además, es preciso señalar que la Gerencia General recae en Guillermo Velaochaga Raffo, también director de Corporación La Inmobiliaria desde el 2012 y ha estado en la compañía desde 1996 (Equilibrium, 2019). En la Tabla 17 se muestra los principales cargos directivos y gerenciales, destacando una participación importante en el directorio por parte de miembros del grupo ICA de México.

De igual forma, cabe precisar que tanto la dirección como la gerencia de la empresa buscan lograr un proceso integral de sostenibilidad y eficiencia operativa mediante el adecuado manejo de los cinco aspectos siguientes: (a) ajustando costos y gastos, (b) priorizando los principales negocios de la empresa, (c) potenciando la marca, (d) perfilando su posición financiera, y (e) comprometiendo al equipo gerencial. Para este fin se implementan acciones que permitan una presencia en el mercado nacional basado en un enfoque sostenible y que fomente la confianza tanto de los clientes como de los grupos de interés. Asimismo, se promueven acciones que procuran asegurar la transparencia en la manera de hacer negocios, mediante la implementación de procesos y políticas que están muy

enfocadas en *compliance*, acciones para evitar el lavado de activos, medidas anticorrupción, desarrollo de un código de ética, entre otros.

Tabla 17

*Directorio y Gerencia*

Directorio	Grupo R – Presidente	Ernesto Raffo Paine
	Grupo ICA	Bernardo Quintana Isaac
	Grupo ICA	Rodrigo Quintana Kawage
	Grupo ICA	Próspero Antonio Ortega Castro
	Grupo ICA	Guadalupe Phillips Margain
	Grupo R	Guillermo Velaochaga Raffo
	Grupo R	Ernesto Fernandini Raffo
	Grupo R	Alberto Pescetto Raffo
Gerencias Principales	Gerencia General	Guillermo Velaochaga Raffo
	Gerencia de Administración y finanzas	Juan Carlos Rubio Limón
	Gerencia Central de Negocios Inmobiliarios	Wilfredo de Souza Ferreyra Ugarte
	Gerencia de Unidad de Estacionamientos	Fernando Gómez Ñato
	Gerencia de Unidad de Hoteles	Eduardo Ibarra Rooth
	Gerencia Legal Corporativa	Ernesto Stower Pérez
	Gerencia de Contabilidad	Janeth Zelada Rodríguez
	Gerencia de Planeamiento	Juan García Apac
	Gerencia de Finanzas Corporativas y relación con inversionistas	Javier Vildosola Carpio

*Nota.* Tomado de “Informe de clasificación: Corporación La Inmobiliaria SA”, por Equilibrium, 2019. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/LaInmobiliaria.pdf>

Ahora bien, la dirección de la empresa a través de sus gerencias considera que una gestión empresarial resulta exitosa si logra un impacto social, ambiental y económico en la sociedad. La corporación en su conjunto cuenta con el programa Ludo parques, el cual consiste en convertir espacios públicos sin uso en zonas de juego para los niños. Además, esta acción busca desarrollar un trabajo integral con la comunidad, en busca de potenciar en los niños habilidades recreativas que contribuyan con su aprendizaje, salud, habilidades sociales y creatividad. Igualmente, vale precisar que esta iniciativa busca integrar a la comunidad, a través de voluntarios de la zona donde se desarrolla y con la participación de los empleados a través del programa de voluntariado corporativo, complementándose el accionar referido con campañas de limpieza, pintado, sembrado, y demás.

Finalmente, es importante mencionar que la corporación se encuentra organizada en una estructura de subsidiarias lo cual permite aprovechar el crecimiento económico e incrementar la presencia en el mercado por mayor cobertura, existiendo las subsidiarias siguientes:

- Inversiones Nueva Etapa SAC, se dedica al desarrollo de proyectos de vivienda de interés social.
- Consorcio Estacionamiento Gamarra SA, se dedica al desarrollo, construcción, implementación, equipamiento, mantenimiento y explotación de diversos estacionamientos.
- Corporación Inmobiliaria Construye SAC, se dedica a inversiones inmobiliaria.
- Corporación Inmobiliaria Patrimonio en Fideicomiso, se constituyó con la finalidad de realizar operaciones con un propósito especial a cargo de Corporación La Inmobiliaria (Corporación La Inmobiliaria, 2018).
- Corporación La Inmobiliaria USA SA, se constituyó para realizar toda clase de inversiones y negocios tanto de promoción como desarrollo inmobiliario en los Estados Unidos (Corporación La Inmobiliaria, 2018).
- Soluciones Urbanísticas SAC, se constituyó con el objetivo de efectuar toda clase de inversiones y negocios de promoción o desarrollo de servicios que tengan como objeto el ordenamiento de área públicas (Corporación La Inmobiliaria, 2018).
- Consorcio Grúas y Depósitos, establecido mediante un consorcio entre Soluciones Urbanísticas SAC y Corporación La Inmobiliaria buscando participar de forma tanto activa como directa en la suscripción, implementación, desarrollo y ejecución del contrato de servicio entre el consorcio y la Municipalidad de San Isidro (Corporación La Inmobiliaria, 2018).

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

*Unidad de Vivienda.* La unidad de vivienda ofrece los cuatro tipos de proyectos siguientes: (a) habilitación urbana primaria, venta de lotes con servicios básicos para NSE C y D; (b) habilitación urbana secundaria, venta de lotes para casas de campo y playa; (c) vivienda unifamiliar, construcción de casas en provincias para programas de vivienda de interés social dirigido a NSE C y D; y (d) vivienda multifamiliar, construcción de viviendas dirigidas a NSE B y C principalmente en Lima y provincias (Corporación La Inmobiliaria, 2018).

Los proyectos de la unidad inmobiliaria que desarrolla Corporación La Inmobiliaria, tienen precios que son accesibles para los sectores a los cuales está enfocado, con cuotas mensuales que van desde los S/500 hasta los S/2,000 mensuales. La diferencia entre rangos de precios se debe a los acabados y ubicaciones en zonas de mejor acceso, alta demanda o buena revalorización. Igualmente, vale destacar que el valor de las viviendas que ofrecen la compañía es accesible y fluctúa entre los US\$15,000 hasta los US\$45,000, generándose la posibilidad de dirigirse a un amplio segmento poblacional dentro de los NSE B, C y D. Además, la inmobiliaria ofrece financiamiento directo con una cuota inicial del 20% del valor del terreno y el saldo es financiado hasta por 72 meses (Corporación La Inmobiliaria, 2019a).

La unidad de infraestructura oferta tipos de inmuebles distintos, dependiendo de la región en la cual opere. En el caso de la oferta de lotes con habilitación urbana se encuentran en zonas de Lima como Asia, Barranca o Cieneguilla y en ciudades como Chiclayo, Ica, Juliaca, Ica, entre otras. Los departamentos para viviendas multifamiliares son ofertados en su mayoría en Lima, con excepción de un sólo proyecto ubicado en Ica. Las viviendas de carácter social de los programas Techo Propio y Mivivienda se ofertan de manera exclusiva en ciudades distintas a Lima.

La unidad inmobiliaria se basa primordialmente en vendedores ubicados en centros comerciales y en los propios proyectos desarrollados. Además, se efectúan fuertes inversiones en pautas digitales y programas de radio o TV a fin de captar la atención e interés en el público objetivo. Además, Corporación La Inmobiliaria comunica en función a la audiencia, desarrollando un mensaje de acuerdo a las ubicaciones y prestaciones de cada desarrollo, brindándole al cliente la posibilidad de segmentarse a sí mismo según su perfil económico.

**Unidad de Estacionamiento.** Por otro lado, la unidad de estacionamientos ofrece distintos servicios tanto para empresas como para personas. En cuanto a las personas ofrece una red de estacionamientos a los cuales se puede acceder a través del aplicativo Apparka y brinda el servicio de guardianía nocturna de vehículos en sus estacionamientos. Asimismo, ofrece el programa abonado, que es una suscripción mensual por la cual se puede acceder al estacionamiento más cercano al lugar de trabajo. En cuanto a las empresas ofrece el servicio de abonado corporativo, que consiste en brindar el servicio de estacionamiento a colaboradores y el servicio de *valet parking* para eventos específicos. Igualmente, brinda el servicio de administración de estacionamientos y de terrenos de terceros incorporados a su red de estacionamientos. Equilibrium (2019) expresó que los negocios de la compañía comprendían la construcción, administración, operación y concesión de estacionamientos tanto propios como de terceros, así como la gestión de negocios asociados como *valet parking*, publicidad *indoor*, soluciones tanto tecnológicas como de equipamiento, diseño o arquitectura de estacionamientos, entre otros.

Por otra parte, la unidad estacionamientos modificó la forma en que realizaba el cobro para el público en general, empleándose ahora el esquema de cobro por minuto. Sin embargo, en esta modalidad los clientes pagan un monto similar al que pagaban con el tipo de cálculo anterior, aunque con una mayor exactitud en cuanto al tiempo de permanencia (“Ley de

estacionamientos,” 2019). Sin embargo, el usuario tiene la percepción de que el precio que pagan por el servicio en Corporación La Inmobiliaria es muy alto, lo que tiene que hacer la empresa es brindar un valor agregado para lograr la satisfacción del cliente. En la Figura 3 se brindan mayores precisiones sobre la comparativa entre el cobro por horas con el cobro por minutos

	Tarifa por hora (S/)	Conversión al minuto (S/)	Costo según tiempo de estadia (S/)				TOTAL (S/)
			20 min.	40 min.	80 min.	120 min.	
Óvalo Gutiérrez (San Isidro)	10.00	0,17	10,00	10,00	20,00	20,00	60,00
Miraflores (Miraflores)	7.00	0,12	7,00	7,00	14,00	14,00	42,00
San Borja Norte (San Borja)	7.00	0,12	7,00	7,00	14,00	14,00	42,00
Encalada (Surco)	5.00 (30 min.)	0,17	5,00	5,00	15,00	20,00	50,00
Unión (Cercado)	2.00 (30 min.)	0,07	2,00	2,00	5,00	8,00	20,00

	Tarifa por minuto (S/)	Conversión a hora (S/)	Costo según tiempo de estadia (S/)				TOTAL (S/)
			20 min.	40 min.	80 min.	120 min.	
Óvalo Gutiérrez (San Isidro)	0,23	13,80	4,60	9,20	18,40	23,00	55,20
Miraflores (Miraflores)	0,17	10,20	3,40	6,80	13,60	17,00	40,80
San Borja Norte (San Borja)	0,17	10,20	3,40	6,80	13,60	17,00	40,80
Encalada (Surco)	0,19	11,40	3,80	7,60	15,20	19,00	45,60
Unión (Cercado)	0,10	6,00	2,00	4,00	8,00	10,00	24,00

  
 Ferrocarril Promoción  
**25-85**  
 minutos  
 Fuente: Los Portales

Figura 3. Tarifas para estacionamientos de Corporación La Inmobiliaria.

Tomado de “Ley de estacionamientos: el cobro por minuto sobre el tapete”, El Comercio, 2019. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/ley-estacionamientos-cobro-minuto-tapete-noticia-599516>

A su vez, la unidad de estacionamientos se concentra en las principales ciudades del país como Lima, Arequipa, Puno, Cusco, Ica, o Piura. En estas regiones Corporación La Inmobiliaria no sólo desarrolla negocios propios, sino que opera algunos otros estacionamientos de negocios *retail* y todo tipo de comercios en general.

**Unidad de Hoteles.** Respecto a la unidad de hoteles, se centra en la operación y administración de hoteles o la prestación de servicios vinculados al negocio de alimentos, bebidas, entre otros. También, cabe manifestar que la gestión de la cadena de hoteles efectuada se lleva a cabo a través de las dos marcas siguientes: (a) Hotel Country Club, para el segmento de lujo; y (b) Hoteles, para el segmento corporativo. Equilibrium (2019) preciso que se encargaba de la administración y operación de establecimientos propios o de terceros,

así como de la prestación de servicios relacionados al negocio de alimentos y bebidas que se brindan en el interior de los locales.

Sobre la unidad hoteles, es necesario manifestar que está enfocada a dos segmentos específicos el corporativo y el de lujo. Los hoteles corporativos ofrecen habitaciones desde los S/250 hasta los S/600 por noche, variando el precio en función de la fecha y algunas comodidades adicionales que puedan solicitarse para la habitación. Respecto a los hoteles de lujo se tiene al hotel Country Club, oscilando los precios de las habitaciones entre los S/850 y S/7,600 por noche dependiendo del tipo de habitación que fuera seleccionada (Corporación La Inmobiliaria Hoteles, 2019).

La unidad de hoteles se desenvuelve en ciudades clave del Perú como Piura, Chiclayo, Tarma, Lima y Cusco, brindando una oferta de valor y con precios accesibles a huéspedes nacionales o extranjeros a través del desarrollo de marcas orientadas al segmento tanto de lujo como ejecutivo.

Para el caso de la unidad de hoteles, el punto de venta está directamente en los establecimientos, aunque se brindan facilidades desde una plataforma digital.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Las tres principales unidades de negocio de Corporación La Inmobiliaria operan con apoyo y soporte central, que consolida los servicios de administración, créditos y cobranza, capital humano, contabilidad, finanzas, legal, *marketing* y tecnologías de la información. Además, cabe destacar que esta estructura brinda soporte a la operación y generan los tres beneficios siguientes: (a) incremento en la capacidad de anticipación, (b) mayor conocimiento de los clientes, y (c) mejor enfoque en los negocios centrales (Corporación La Inmobiliaria, 2018). En la Figura 4 se amplía la información.

Como parte de su plan estratégico actual, Corporación La Inmobiliaria se enfocó a mejorar su eficiencia operativa, logrando avances en su unidad de estacionamientos, en la

unidad de viviendas todavía no se ha dado mejoras significativas, por lo que se le recomienda la implementación de la metodología BIM (mencionado en el análisis PESTE) durante toda la etapa del ciclo de vida de la construcción lo que le permitirá ser eficiente y un ahorro en costos, y en la unidad de hoteles no se han dado avances, lo que se ha traducido en una utilidad y rentabilidad negativa en el 2018.



*Figura 4.* Organización matricial.

Tomado de “Memoria anual 2018”, Corporación La Inmobiliaria, 2018. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP\\_Memoria2018.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP_Memoria2018.pdf)

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Corporación La Inmobiliaria segmenta sus negocios en las dos categorías siguientes:

(a) ventas, y (b) rentas inmobiliarias, incluyéndose las tres unidades de negocio existentes en dichas categorías. Asimismo, es preciso mencionar que los resultados del 2018 ascendieron a S/793.6 millones, monto 5% mayor al de 2017, lo cual se explica por el crecimiento de los ingresos debido a la venta de inmuebles en un 3.6%, así como por los mayores intereses generados por el financiamiento de estos. También, la utilidad neta consolidada del ejercicio en cuestión ascendió a S/75.8 millones, monto mayor en 3% al 2017 (Corporación La Inmobiliaria, 2018).

De igual manera, al 31 de diciembre de 2018, los activos de la compañía ascendieron a S/1,591.8 millones, mostrando una disminución de 1.52% en comparación al año precedente. Dicho comportamiento estuvo explicado por los menores saldos registrados en el

activo corriente, esto último en especial por la disminución de los inmuebles registrados en inventarios tanto en proyectos en desarrollo como en proyectos en terminados, reflejándose un incremento en el volumen de ventas, lo cual se considera favorable. También se evidenció un ajuste de -74.13% en cuentas por cobrar, respecto a diciembre 2017 (Equilibrium, 2019).

Para terminar, la firma continuó en el 2018 su proceso de mejora y perfilamiento de estructura financiera, reduciendo costos y mejorando plazos, lográndose en el lapso de un año la disminución de los tres aspectos siguientes: (a) los pasivos en 7.57%, (b) la deuda financiera en 3.84%, y (c) las otras cuentas por pagar en 12.94%. Además, la compañía se ha posicionado en el sector financiero como una de las principales emisoras del país y su patrimonio ascendió a S/538.0 millones. Igualmente, es importante destacar que el EBITDA ajustado del periodo en cuestión fue de S/197.3 millones y que finalizó el 2018 con una posición de caja de S/81.1 millones, lo que refleja solidez financiera (Corporación La Inmobiliaria, 2018). En la Tabla 18 se presentan mayores detalles.

Tabla 18

*Indicadores Financieros Corporación La Inmobiliaria entre el 2016 y el 2018*

En miles de soles	2016	2017	2018
Total activos	1,612,675	1,627,296	1,663,874
Ctas por Cobrar Comerciales	472,774	485,911	602,360
Existencias	529,063	635,304	559,620
Total Pasivos	1,184,488	1,151,093	1,125,923
Patrimonio	428,187	476,203	537,951
Ingresos	847,783	759,139	793,623
Resultado Operacional	112,838	98,608	123,451
Gastos Financieros	-12,130	-8,566	-8,171
Utilidad neta	68,624	73,837	75,790
Res. Operacional / Ventas	13.31%	12.99%	15.56%
Utilidad / Ventas	8.09%	9.73%	9.55%
Rentabilidad patrimonio promedio	17.15%	16.39%	14.84%
Rentabilidad / Activos	4.26%	4.54%	4.56%
Liquidez corriente	1.48	1.58	1.55
Liquidez ácida	0.51	0.45	0.51
Pasivos Totales / Patrimonio	2.77	2.42	2.09
Deuda Financiera Neta / Patrimonio	1.22	1.12	1.06
Deuda Financiera Neta /EBITDA Ajustado	2.76	2.86	2.90
Índice de Cobertura Histórico	2.97	3.03	3.40

*Nota.* Adaptado de “Memoria anual 2018”, Corporación La Inmobiliaria, 2018. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP\\_Memoria2018.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP_Memoria2018.pdf)

De acuerdo a la Tabla 19, en el 2016 hay un incremento atípico en las ventas debido a que Corporación La Inmobiliaria vendió sus acciones de Strip Centers Perú al Parque Arauco por el valor de 67 millones de soles de acuerdo a su plan estratégico actual de fortalecer sus negocios y unidades principales de vivienda, estacionamiento y hoteles. En el 2018, las ventas de la unidad de vivienda representan el 81.6%, la unidad de estacionamientos el 11.8% y hoteles el 6.5%, por otro lado, el crecimiento anual en el mismo año para la unidad de vivienda fue de 4.4%, estacionamiento 3.2% y hoteles 11.3%.

Tabla 19

*Ventas por unidad de negocio entre el 2015 y el 2018*

Periodo	2015	2016	2017	2018	2016	2017	2018
	En millones de soles				Crecimiento Anual (%)		
Ventas Total	769	847.70	759.10	793.60	10.20%	-10.50%	4.50%
Unidad Vivienda	633	708	620	647.40	11.80%	-12.40%	4.40%
Unidad Estacionamiento	79.10	86.40	90.80	93.70	9.20%	5.10%	3.20%
Unidad Hoteles	52	51.20	46.20	51.40	-1.50%	-9.80%	11.30%
Otros	4.90	2.10	2.10	1.10	-57.10%	0.00%	-47.60%
	Proporción de cada Unidad (%)						
Unidad Vivienda	82.30%	83.50%	81.70%	81.60%			
Unidad Estacionamiento	10.30%	10.20%	12%	11.80%			
Unidad Hoteles	6.80%	6%	6.10%	6.50%			
Otros	0.60%	0.20%	0.30%	0.10%			

*Nota.* Adaptado de "Memoria anual 2018", Corporación La Inmobiliaria, 2018. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP\\_Memoria2018.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP_Memoria2018.pdf)

De acuerdo a la Tabla 20, en el 2018, las utilidades netas fueron de 75.8 millones de soles, vivienda 68 millones, estacionamiento 6.8 millones y hoteles tuvo una utilidad negativa de -0.8 millones, por otro lado las utilidades de la unidad de vivienda representa el 89.7%, la unidad de estacionamientos el 9.0% y hoteles fue negativo con un -1.1%, además el crecimiento anual en el mismo año para la unidad de vivienda fue de 4.5%, estacionamiento 7.9% y hoteles -180.0%. La proporción que ha tenido los hoteles en las utilidades desde el 2015 al 2017 ha sido menos del 2%, es decir su aporte a Corporación La Inmobiliaria es

insignificante en relación a las dos otras unidades, esta situación se agravo en el 2018 con una utilidad negativa.

De acuerdo con la Tabla 21, la rentabilidad de Corporación La Inmobiliaria en el 2017 y 2018 ha sido mayor al 9%, por otro lado, la rentabilidad promedio para la unidad de vivienda es 9.8%, para la unidad de estacionamiento de 7.0% y para hoteles de 0.8%. La unidad de vivienda tiene similar porcentaje promedio al de toda la corporación, dos puntos porcentuales por debajo esta la rentabilidad de estacionamientos y solo con el 0.8% el de hoteles.

Tabla 20

*Utilidad por unidad de negocio entre el 2015 y el 2018*

Periodo	2015	2016	2017	2018	2016	2017	2018
	En millones de Soles				Crecimiento Anual (%)		
Utilidad Neta Total	62	68.60	73.80	75.80	10.60%	7.60%	2.70%
Unidad Vivienda	55	60	65.10	68	9.10%	8.50%	4.50%
Unidad Estacionamiento	1.40	5.80	6.30	6.80	314.30%	8.60%	7.90%
Unidad Hoteles	1.20	0.90	1	-0.80	-25%	11.10%	-180%
Otros	4.40	1.90	1.40	1.80	-56.80%	-26.30%	28.60%
	Proporción de cada Unidad (%)						
Unidad Vivienda	88.70%	87.50%	88.20%	89.70%			
Unidad Estacionamiento	2.30%	8.50%	8.50%	9%			
Unidad Hoteles	1.90%	1.30%	1.40%	-1.10%			
Otros	7.10%	2.80%	1.90%	2.40%			

*Nota.* Adaptado de "Memoria anual 2018", Corporación La Inmobiliaria, 2018. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP\\_Memoria2018.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP_Memoria2018.pdf)

Tabla 21

*Rentabilidad (Utilidad entre ventas) por unidad de negocio*

Periodo	2016	2017	2018	Promedio
	En porcentaje			
Rentabilidad Neta Total	8.10%	9.70%	9.60%	9.10%
Unidad Vivienda	8.50%	10.50%	10.50%	9.80%
Unidad Estacionamiento	6.70%	6.90%	7.30%	7%
Unidad Hoteles	1.80%	2.20%	-1.60%	0.8%

*Nota.* Adaptado de "Memoria anual 2018", Corporación La Inmobiliaria, 2018. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP\\_Memoria2018.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP_Memoria2018.pdf)

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Corporación La Inmobiliaria cuenta con 1,346 colaboradores, 80 colaboradores a nivel gerencial, 90 colaboradores a nivel de jefatura, 1,074 puestos técnicos o administrativos y 102 puestos de obreros de la construcción; en tanto que en el rubro de estacionamientos cuenta con 1,763 colaboradores, siete puestos de nivel gerencial, 53 puestos de nivel de jefatura y 1,703 puestos técnicos o administrativos (Corporación La Inmobiliaria, 2018). Cabe mencionar que se entrevistaron a dos colaboradores de la unidad de estacionamiento, con la finalidad de tener un diagnóstico organizacional del lado del recurso humano, los resultados se encuentran en el Apéndice A.

La Corporación realiza diversas actividades que promueven la integración, el reconocimiento y la identificación con la empresa, lo cual ha permitido, por un lado, consolidar el clima laboral; y, por otro lado, afianzar el compromiso de los colaboradores tanto con la marca como y la organización. Igualmente, es preciso mencionar que Corporación La Inmobiliaria forma parte de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), dado que busca las mejores prácticas laborales.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

La plataforma digital es el principal canal de comunicación y ofrece una aplicación móvil que facilita el proceso de pago y acceso a los distintos espacios de la unidad estacionamientos. Asimismo, en los últimos años, como estrategia de ampliación de terrenos, se ha venido publicitando a través del sitio web el que usuarios alquilen algún terreno a Corporación La Inmobiliaria para abrir nuevas playas y ampliar el servicio de la unidad de negocio en cuestión.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La unidad estacionamientos ha logrado mejoras tecnológicas orientadas a evitar el congestionamiento vehicular, acelerar sus servicios y ahorrar tiempo a los clientes mediante

el desarrollo del aplicativo Apparka, que permite conocer la ubicación del estacionamiento más cercano aprovechando el GPS de los teléfonos móviles, así como saber las características de cada estacionamiento. Igualmente, cabe mencionar que los aparcamientos ofrecen una tarjeta prepago denominada Inmobiliaria Pass, la cual permite hacer el pago de los consumos sin necesidad de llevar efectivo, resultando factible cargarla desde S/5 en las casetas respectivas o a través del aplicativo móvil indicado. Además, los aparcamientos poseen sistemas de semaforización, sistemas de reconocimiento de placas, sistemas de abonados sin tarjeta, y demás.

#### 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se elaboró la MEFI para las 3 unidades de negocio, la unidad de vivienda y estacionamiento alcanzaron un puntaje de 3.00 y 3.25 respectivamente, lo cual indica que la empresa tiene fortalezas internamente superiores al promedio, sin embargo la unidad de negocio de hoteles alcanzó el puntaje de 2.38, el cual está por debajo del promedio, sus debilidades son mayores a sus fortalezas, debe mejorar en varios aspectos. En la Tabla 22, 23 y 24 se amplía.

Tabla 22

##### *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) - Vivienda*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Experiencia y know how de los directivos sobre la unidad de negocio.	0.08	4	0.32
2 Buena posición financiera y comercial (utilidad y rentabilidad).	0.08	4	0.32
3 Capacidad operativa y técnica.	0.10	3	0.30
4 Crecimiento sostenido del número de proyectos.	0.07	4	0.28
5 Adaptación a las necesidades de los usuarios, implementando diferentes proyectos inmobiliarios.	0.09	4	0.36
6 Buen equipo de ventas.	0.09	4	0.36
7 Posesión de hectáreas de terreno.	0.08	4	0.32
Subtotal	0.59		2.26
Debilidades			
1 El % de crecimiento anualmente de las ventas ha ido decreciendo en los 3 últimos años.	0.08	2	0.16
2 Poca participación en la colocación de viviendas verdes.	0.08	1	0.08

3	Negocio influenciado por la coyuntura económica nacional e internacional.	0.07	2	0.14
4	Alta rotación de personal a nivel operativo, poca inducción y procesos de ascenso.	0.06	2	0.12
5	Falta de idoneidad en la entrega de sus productos al consumidor final.	0.07	2	0.14
6	Poco uso de las nuevas tecnologías	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.41		0.74
	Total	1.00		3.00

Nota. 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor

Tabla 23

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) - Estacionamiento*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Experiencia y know how de los directivos sobre la unidad de negocio.	0.09	4	0.36
2	Buena posición financiera (utilidad y margen neto de utilidad).	0.07	4	0.28
3	Buenas relaciones con las municipalidades	0.09	4	0.36
4	Percepción del buen servicio al cliente.	0.10	4	0.40
5	Uso de la tecnología en sus procesos.	0.11	4	0.44
6	Eficiencia Operativa	0.09	4	0.36
7	Capacidad instalada de 180 estacionamientos.	0.11	4	0.44
	Subtotal	0.66		2.64
Debilidades				
1	El % de crecimiento anualmente de las ventas ha ido decreciendo en los 3 últimos años.	0.05	2	0.10
2	Los usuarios perciben el precio como muy alto	0.05	2	0.10
3	Rotación de personal operativo.	0.06	2	0.12
4	Decrecimiento en el número de estacionamientos.	0.06	2	0.12
5	Robos periódicos en los estacionamientos.	0.07	1	0.07
6	No cuenta con estacionamientos propios	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.34		0.61
	Total	1.00		3.25

Nota. 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor

Tabla 24

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) - Hoteles*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Ubicación de los hoteles con gran afluencia de turistas.	0.09	3	0.27
2	Mantenimiento y mejora de los proyectos existentes.	0.09	4	0.36
3	Percepción del buen servicio al cliente.	0.12	4	0.48
4	Uso de la tecnología en sus procesos.	0.08	3	0.24
5	Seguridad a los clientes contra los hurtos.	0.08	3	0.24
	Subtotal	0.39		1.35
Debilidades				

1	Experiencia y conocimiento de la unidad de negocio.	0.11	1	0.11
2	Negocios influenciados por la coyuntura económica nacional e internacional.	0.09	2	0.18
3	Alta rotación de personal a nivel operativo.	0.08	2	0.16
4	Comprometida posición financiera (utilidad y margen neto de utilidad).	0.09	1	0.09
5	Reconocimiento de la marca Corporación La Inmobiliaria	0.08	2	0.16
5	Paralización de nuevos proyectos.	0.09	1	0.09
	Subtotal	0.47		0.69
	Total	1.00		2.38

*Nota.* 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor

### 4.3. Conclusiones

Corporación La Inmobiliaria cuenta tanto con directores como con gerentes de experiencia en el rubro inmobiliario y la participación del grupo ICA de México en el directorio permite dar un enfoque diferente e innovador a la toma de decisiones. La empresa es líder en dos de sus unidades de negocio, inmobiliaria y estacionamientos, pero esto no implica que sean del todo exitosos en la gestión de ambas unidades. En la unidad inmobiliaria aún no se tiene presencia en varias ciudades del país y su participación con viviendas sostenibles es baja comparada con la oferta total. En la unidad de estacionamientos no se logra obtener una diferenciación marcada en los servicios que ofrece. Finalmente, la MEFI de Corporación La Inmobiliaria en las tres unidades permitió identificar a través del análisis AMOFHIT oportunidades de mejora dentro de la organización, aunque sólo en la unidad de hoteles el valor obtenido es inferior a 2.5, se observa que la empresa presenta una fortaleza interna que todavía puede ser mejorada si la gerencia se propone lograrlo.

## Capítulo V: Intereses de Corporación La Inmobiliaria y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de Corporación La Inmobiliaria

Corporación La Inmobiliaria es una corporación que se desarrolla en el negocio inmobiliario, estacionamientos y hoteles, con más de 60 años apostando por el progreso del país, así como con un adecuado Gobierno corporativo que contribuye a su sostenibilidad y la obtención de altos márgenes de rentabilidad, posicionándose en el ámbito privado y público con base a los intereses siguientes:

- Aumentar las ventas, ofreciendo una amplia gama de productos en sus unidades de negocio.
- Incrementar utilidades, reflejando una mejor gestión operativa y administrativa que genere mayores márgenes de ganancias, así como de rentabilidad.
- Incrementar su imagen y reputación ante los *stakeholders*.
- Mejorar los estándares en la satisfacción del cliente para lograr el cumplimiento de los requerimientos y expectativas de nuestro público objetivo, garantizando los productos y servicios brindados.
- Desarrollar construcciones sostenibles, simplificando el acceso a los incentivos que proporcionan los Gobiernos tanto locales como centrales, lo cual permite ser responsable con la sociedad y proyectar una buena imagen hacia el cliente.
- Ofrecer un adecuado ambiente laboral, con personal motivado para realizar las actividades que se les encomiende.
- Utilizar la tecnología para mejorar la eficiencia y/o experiencia de los clientes con los productos.

### 5.2. Potencial de Corporación La Inmobiliaria

Corporación La Inmobiliaria tiene un fuerte potencial ya que ha logrado consolidar y desarrollar importantes ventajas competitivas lo largo de su historia. Una ventaja es su

portafolio diversificado, que le permite gestionar una propuesta integral y diversificada que llega a diferentes sectores de interés y segmentos del mercado donde participa, lo cual ha permitido enfocar esfuerzos en áreas específicas, generando negocios alternos que han permitido consolidar su negocio clave, el inmobiliario. Asimismo, debido a su solidez, es capaz de brindar alternativas interesantes para las operaciones financieras relacionadas a sus productos y con ello retener y atraer nuevos clientes. Gracias a la infraestructura que ha logrado consolidar le permite a través de sus subsidiarias tener la capacidad de atender a distintos sectores de interés en el país. También, posee capital humano que contribuye al buen funcionamiento de la empresa, así como al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, lo cual permite crear un ambiente y clima laboral adecuado.

### **5.3. Principios Cardinales de Corporación La Inmobiliaria**

*Influencia de terceras partes.* Debido a la naturaleza de Corporación La Inmobiliaria, las tres principales unidades de negocio para el desarrollo del mercado se encuentran influenciadas por las seis variables siguientes: (a) instituciones financieras para créditos hipotecarios; (b) estabilidad laboral, (c) incremento del empleo, (d) competitividad del mercado y de la economía; (e) demanda; (f) programas sociales lanzados por el Gobierno. Sin embargo, la empresa no debe perder atención al comportamiento de rivales como Inversiones Centenario y VivaGyM, en el rubro inmobiliario.

*Lazos pasados y presentes.* En los últimos años, la industria inmobiliaria, vehicular y turismo han mostrado un gran dinamismo, debido a la reactivación de la demanda interna como resultado de del crecimiento del PBI del país en los últimos años. Además, se han ofrecido mejores condiciones en los créditos hipotecarios y vehiculares por parte de las entidades financieras, en cuanto a plazos y tasas de interés. Igualmente, el Gobierno ha impulsado la construcción de viviendas sociales a través de los programas Techo Propio y

Mivivienda, otorgándose más facilidades de adquisición, aunque la oferta es más sofisticada y la demanda es más exigente, lo que genera un atractivo negocio para la inversión privada.

***Contrabalance de intereses:*** La expectativa de crecimiento de ventas del sector inmobiliario según la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI) para 2019 es de 9% (Villar, 2019). Igualmente, existen algunos factores que impulsan dicho crecimiento en el rubro inmobiliario como la demanda insatisfecha, la reducida oferta inmediata, crecimiento de la economía, expectativas familiares, y demás. También, se debe indicar que en el Perú se venden 180,000 autos aproximadamente, sin embargo, no existe una infraestructura adecuada que soporte el ingreso de estos vehículos por año, lo cual genera el tráfico, de manera especial en Lima. Asimismo, en tiempo reciente el cobro de estacionamiento ha tenido un crecimiento excesivo, dado que el metro cuadrado ya no cuesta lo mismo que hace 30 años, aunque la industria de estacionamientos se lidera en Lima, existiendo potencial a desarrollar en Piura y Arequipa. En el rubro hotelero, es donde la empresa es más débil debido a su poca participación y limitada oferta a nivel nacional, hay grandes cadenas hoteleras que son fuertes y que representan una amenaza. Se debe buscar desarrollar nuevos complejos o bien analizar la conveniencia de desvincular esta unidad dentro del grupo para enfocarse en las dos que tienen mejor desempeño: inmobiliaria y estacionamientos.

***Conservación de los enemigos.*** Los tres sectores donde participa Corporación La Inmobiliaria son altamente competitivos y las oportunidades de negocio deben ser tomadas con rapidez dada la permanente atención de los competidores respecto de las mismas ocasiones, lo cual implica desarrollar una estrategia diferenciadora ante la posible amenaza de nuevos entrantes, para ello se debe seguir invirtiendo capital para la compra de grandes extensiones de tierra en puntos geográficos clave y de potencial expansión que permita limitar la entrada de nuevos rivales, pero también posicione a Corporación La Inmobiliaria frente a sus actuales competidores como una organización sólida a fin de ganar mayor

participación de mercado. así como complicaría las posibilidades de competir que poseen los actuales.

#### 5.4. Matriz de Intereses de Corporación La Inmobiliaria (MIO)

Los criterios asignados a la intensidad del interés son los tres siguientes: (a) vital, (b) importante, y (c) periférico; apreciándose que para la compañía resulta vital lograr una mayor participación de mercado que resulte del logro de mejores estándares de calidad en favor de la construcción de edificaciones sostenibles, mientras que resulta importante lograr un incremento de utilidades que facilite desarrollar un correcto ambiente de trabajo. En la Tabla 25 se amplía.

Tabla 25

#### Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Aumentar las ventas.	Corporación La Inmobiliaria VIVA GYM (-) Control Parking (-) Casa Andina (-)	COSAPI Central	Centenario Inversiones Liderman
2 Incrementar utilidades.	VIVA GYM Marriot	Corporación La Inmobiliaria COSAPI (-) Control Parking (-)	Centenario Inversiones Liderman
3 Incrementar reputación e imagen	VIVA GYM COSAPI Marriot	Corporación La Inmobiliaria COSAPI Control Parking	Centenario Inversiones BESCO
4 Mejorar los estándares de satisfacción al cliente.	Corporación La Inmobiliaria COSAPI (-) VIVA GYM (-) Casa Andina (-) Marriot (-)	Centenario Inversiones Control Parking	BESCO Central Parking
5 Desarrollar construcciones sostenibles.	Corporación La Inmobiliaria BESCO (-) VIVA GYM (-)	Grupo Caral	COSAPI Control Parking
6 Ofrecer un adecuado ambiente laboral.	VIVA GYM Central Parking	Corporación La Inmobiliaria BESCO (-)	Control Parking
7 Utilizar la tecnología para mejorar la eficiencia y/o experiencia de los clientes con los productos.	Corporación La Inmobiliaria Control Parking VIVA GYM	Casa Andina BESCO Control Parking	COSAPI

Nota. (-) Opuesto a los intereses del Corporación La Inmobiliaria.

## 5.5. Objetivos de Largo Plazo

La determinación de los OLP para el Plan Estratégico de Corporación La Inmobiliaria se efectuó teniendo en consideración los cinco aspectos siguientes: (a) la visión y misión de la empresa, (b) los intereses nacionales, (c) la evaluación externa e interna, (d) tanto la MPC como la MPR, y (e) los intereses organizacionales. Para la firma los OLP que hacen posible el impacto de la visión en sus tres unidades de negocio son los siguientes:

- OLP1. Al año 2025 las ventas serán de 1,546 millones de soles, actualmente es 793 millones de soles: (a) vivienda será de 1,277 millones, actualmente es 647.4 millones; (b) estacionamiento será de 171 millones, actualmente es 93.7; (c) hotel será de 98 millones, actualmente es 51.4 millones.
- OLP2. Al 2025 la utilidad neta será de 145 millones de soles, actualmente es de 75 millones de soles: (a) vivienda será 126.5 millones, actualmente es de 68 millones; (b) estacionamiento será 15 millones, actualmente es de 6.8; (c) hotel será 3.5 millones, actualmente es de -0.8 millones.
- OLP3. Estar entre las primeras 50 empresas en el ranking de Reputación Corporativa (MERCOSUR) para el 2025 por el valor que entregará a sus inversionistas, actualmente no se encuentra dentro del ranking.
- OLP4. Figurar entre las primeras cinco empresas que ofrecen viviendas eco amigables y sostenibles para el año 2025, actualmente se encuentra en la posición 20.
- OLP5. Al 2025 se estará presente en 17 departamentos, actualmente el alcance es a 13 departamentos del Perú: (a) viviendas estará en 14 departamentos, actualmente está en 9 departamentos; (b) estacionamiento estará en 14 departamentos, actualmente está en 8 departamentos; (c) hotel estará en 7 departamentos, actualmente está en 5 departamentos.

- OLP6. Al 2025 estar entre las primeras 20 mejores empresas para trabajar del ranking GPTW, actualmente no aparece en el ranking.
- OLP7. Al 2025 implementar 18 proyectos de innovación tecnológica enfocado a mejorar la eficiencia en la empresa y/o experiencia de nuestros clientes con los productos, teniendo en cuenta que se generaron 3 proyectos tecnológicos en los dos últimos años con estos fines: (a) vivienda tendrá 8 proyectos tecnológicos, actualmente se implementaron 2; (b) estacionamiento tendrá 8 proyectos tecnológicos, actualmente se implementó 1; (c) hotel tendrá 2 proyectos tecnológicos, actualmente no se han implementado.

### **5.6. Conclusiones**

Los OLP que fueron determinados para Corporación La Inmobiliaria están alineados con su visión, considerando las fortalezas internas, debilidades, amenazas y oportunidades; y, sobre todo, el déficit de infraestructura y proyectos inmobiliarios. Además, entre los OLP se prioriza el crecimiento y posicionamiento de la firma en el mercado, desarrollando prácticas adecuadas tanto de manejo operativo como de personal. Igualmente, se determina que a partir del diseño de la planeación estratégica cualquier empresa puede acoger el modelo planteado, siempre y cuando, siga parámetros establecidos de su propia proyección de gastos, activos, pasivos y patrimonio.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo desarrolla la estrategia para Corporación La Inmobiliaria, que implica analizar las condiciones actuales de la empresa empleando las

herramientas siguientes: (a) matriz MFODA, (b) matriz MPEYEA, (c) matriz MBCG, (d) matriz MIE, d) matriz MGE, e) matriz MBCG, (f) matriz MDE, y (g) matriz MCPE.

Asimismo, se complementará el análisis de las estrategias de la empresa a través de la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME). Además, cabe indicar que esta etapa resulta importante para el desarrollo del proceso estratégico porque se definirán las estrategias que llevarán a la firma a alcanzar su visión.

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En esta sección se efectuó un análisis minucioso de las fortalezas y debilidades identificadas para cada unidad de negocio al efectuar las MEFI, así como de las oportunidades y amenazas detectadas al realizar las MEFE. Además, fue necesario definir estrategias en la MFODA tanto para explotar fortalezas y oportunidades como para buscar debilidades y oportunidades en Corporación La Inmobiliaria para cada unidad de negocio. En las Tablas 26, 27 y 28 se ofrecen mayores precisiones.

### 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

En esta matriz se logró determinar la postura estratégica de Corporación La Inmobiliaria analizando los asuntos estratégicos externos, mediante la revisión de fortalezas de la industria y estabilidad del entorno, así como los asuntos estratégicos internos, mediante la revisión de la ventaja competitiva y fortaleza financiera. Además, cabe mencionar que el análisis de la MPEYEA indicó que la firma presenta un perfil agresivo con valores de 1.89 para el eje de ordenadas y 2.55 para el eje de abscisas; resultando conveniente emplear las estrategias relacionadas a la diversificación e intensivas. En la Tabla 29 y Figura 5 se detallan asuntos puntuales al respecto.

Tabla 26

## Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) - Vivienda

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Experiencia y <i>know how</i> de los directivos sobre la unidad de negocio.	1	El % de crecimiento anual de las ventas ha ido decreciendo en los 3 últimos años.
		2	Buena posición financiera y comercial (utilidad y rentabilidad).	2	Poca participación en la colocación de viviendas verdes.
		3	Capacidad operativa y técnica.	3	Negocio influenciado por la coyuntura económica nacional e internacional.
		4	Crecimiento sostenido del número de proyectos.	4	Alta rotación de personal a nivel operativo, poca inducción y procesos de ascenso.
		5	Adaptación a las necesidades de los usuarios, implementando diferentes proyectos inmobiliarios.	5	Falta de idoneidad en la entrega de sus productos al consumidor final.
		6	Buen equipo de ventas.	6	Poco uso de las nuevas tecnologías
		7	Posesión de hectáreas de terreno.		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Programa Gubernamental Mivivienda que promueve adquisición de viviendas de interés social.	FO1	Implementar proyectos inmobiliarios en los departamentos donde no se opera actualmente pero tiene un incremento de habitantes. (F1, F2, F3,O1,O3, O6).	DO1	Incrementar el portafolio de oferta de viviendas verdes, aprovechando la tendencia actual. (D1, D2, D3, D6, O1, O3, O5, O8).
2	Disminución de tasas de interés en el sistema bancario para créditos hipotecarios.				
3	Crecimiento en el número de habitantes y una mayor concentración en ciudades urbanas.	FO2	Desarrollo de nuevos tipos de inmuebles como viviendas verdes, departamentos pequeños, coliving y residencias estudiantiles (F1, F2, F3, F5, F7, O1, O5, O6, O7, O8,O9).	DO2	Desarrollar una reingeniería enfocada hacia el proceso de selección y retención de talento apoyado con una consultora especializada y hacer un benchmarking con los competidores sobre la estructura organizacional. (D1, D4, O3, O8, O9).
4	Inflación controlada y perspectivas económicas estables.				
5	Incremento de demanda de viviendas que cuenten con criterios técnicos en su construcción.	FO3	Mejorar esquemas de financiamiento propio para segmentos de la población que califiquen a programas sociales del Estado. (F2,F4,O2,O4).	DO3	Implementar la metodología BIM para mejorar la eficiencia en el ciclo de construcción por medio del TQM. (D5,D6,O1,07,08).
6	Grandes construcciones viales (Tren Lima-Ica, Línea 2, 3 y 4 del Tren, tren de Huancayo a Huancavelica).				
7	Incremento de la cantidad de pisos para las edificaciones.	FO4	Ingresar al programa Renta Joven (alquiler de viviendas), por medio de una alianza con inversionistas de largo plazo (F2, F4,F6, F7, O1,O3,O4, O7, O10).	DO4	Implementar ISO9001:2015, para mejorar la atención al cliente y capacitación al personal.(D4, D5, O3, O8, O9).
8	Nuevas tecnologías y metodologías en el sector (BIM, realidad virtual, big data, etc.).				
9	Cambio en las necesidades de tipos de viviendas en los usuarios (departamentos pequeños, co-living y residencias estudiantiles).	FO5	Implementar nuevas tecnologías informáticas como el paseo por las construcciones inmobiliarias por medio de realidad virtual, videos 360 y <i>chatbot</i> con inteligencia artificial, generar informes digitales del avance de construcción, para la mejorar en la eficiencia en los procesos (F2, F3,O8,O9).		
10	Incremento del precio de alquiler de las viviendas.				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Trabas burocráticas (Demoras en obtención de licencias ante entidades estatales, etc.)	FA1	Invertir en empresas de acero y cemento (F3,F5,A4,A5).	DA1	Evitar inversiones en zonas conflictivas o con mayor presencia de procesos de corrupción. (D5,A3).
2	Problemas con la mano de obra debido a legislación laboral engorrosa y existencia de mafias en los sindicatos.				
3	Tráfico de terrenos y corrupción de funcionarios públicos.	FA2	Adquirir nuevos terrenos en las zonas periféricas de las ciudades que tengan potencial de crecimiento. (F1, F2,A3, A5).	DA2	Establecer alianzas con empresas constructoras para adquisición de materiales a gran volumen. (D3, D5, A4).
4	Incremento del costo de mano de obra y materiales.				
5	Bajo desarrollo nacional en las redes de provisión de agua y alcantarillado.			DA3	Apertura de operaciones en mercados similares al peruano. (D1,D2,D3,A1,A4,A5)

Tabla 27

## Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) - Estacionamientos

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Experiencia y <i>know how</i> de los directivos sobre la unidad de negocio.	1	El % de crecimiento anualmente de las ventas ha ido decreciendo en los 3 últimos años.
		2	Buena posición financiera (utilidad y margen neto de utilidad).	2	Los usuarios perciben el precio como muy alto
		3	Buenas relaciones con las municipalidades	3	Rotación de personal operativo.
		4	Percepción del buen servicio al cliente.	4	Decrecimiento en el número de estacionamientos.
		5	Uso de la tecnología en sus procesos.	5	Robos periódicos en los estacionamientos.
		6	Eficiencia Operativa	6	No cuenta con estacionamientos propios
		7	Presencia en ocho regiones del país con una capacidad instalada de 180 estacionamientos.		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Necesidad de contar con lugares seguros para estacionar vehículos.	FO1	Ingresar a departamentos donde no se opera pero tienen potencial incremento del parque automotor. (F2,F4, O2,O3, 04).	DO1	Adquirir propiedad sobre los terrenos que actualmente se están arrendando. (D1, D4, D6, O2, O4, O6, O8).
2	Incremento del parque automotor a nivel nacional.				
3	Crecimiento del sector retail, principalmente en provincias.	FO2	Desarrollo de estacionamientos subterráneos en zonas urbanas con poco espacio. (F2, F3, F5, O2, O7).	DO2	Adquisición de playas de estacionamientos independientes que tengan gran potencial de afluencia vehicular. (D4, D6, O1, O2, O3, O4, O8).
4	Incremento de número de viviendas del tipo departamento en edificios, sin estacionamientos.				
5	Uso de medios electrónicos para realizar compras y consultas.	FO3	Mejorar la automatización en la infraestructura (pago con tarjetas) y servicios en todos sus estacionamientos como el uso de guardiana o locker (F2, F5, O6, O7).	DO3	Implementar ISO9001:2015, para mejorar la atención al cliente y capacitación al personal (D3,O8)
6	La demanda es mayor a la oferta, principalmente en Lima				
7	Aparición de nuevas tecnologías (drones, elevadores, etc.)				
8	Incremento de establecimientos (restaurantes, bares, hoteles, clínicas, universidades, etc.).				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Bajo cumplimiento de leyes por parte de conductores en zonas rígidas.	FA1	Incrementar disponibilidad de espacio con el uso de elevadores eléctricos. (F5, F6, F7, A5, A6, A7).	DA1	Establecer alianzas con centros comerciales, poseedores de terrenos, y con las municipalidades para proyectos público-privados de estacionamientos. (D2, A2, A5)
2	Reglamentación cambiante en cuanto a tarifas y responsabilidades de las empresas.				
3	Disminución en el uso de autos para movilizarse por la ciudad debido al tráfico.	FA2	Mejorar condiciones en los alquileres tanto a proveedores de terrenos como a clientes en las concesiones de valet parking y operaciones comerciales (F1, F2, A5, A6).	DA2	Apertura de operaciones en mercados similares al peruano. (D1, D2, D4, A1, A5, A7).
4	Incremento del robo de autopartes dentro de los estacionamientos.				
5	Escases de terrenos en zonas urbanas.	FA3	Adquirir participación en empresa de seguridad. (F2, F4, A4, A6, A7).		
6	Presencia de playas independientes e informales.				
7	Entrada de dos competidores (uno local dedicado a seguridad y otro es un operador líder en México) y el segundo competidor más grande del Perú está presente en 17 departamentos.	FA4	Implementar comunicación integral para que los usuarios tomen conciencia de no dejar objetos de valor dentro de su vehículo al estacionarse (F1, F2, F5, A4, A8)		
8	Desconocimiento de la Ley de Estacionamiento por parte del Usuario (Alcance de Responsabilidad contra los robos).				

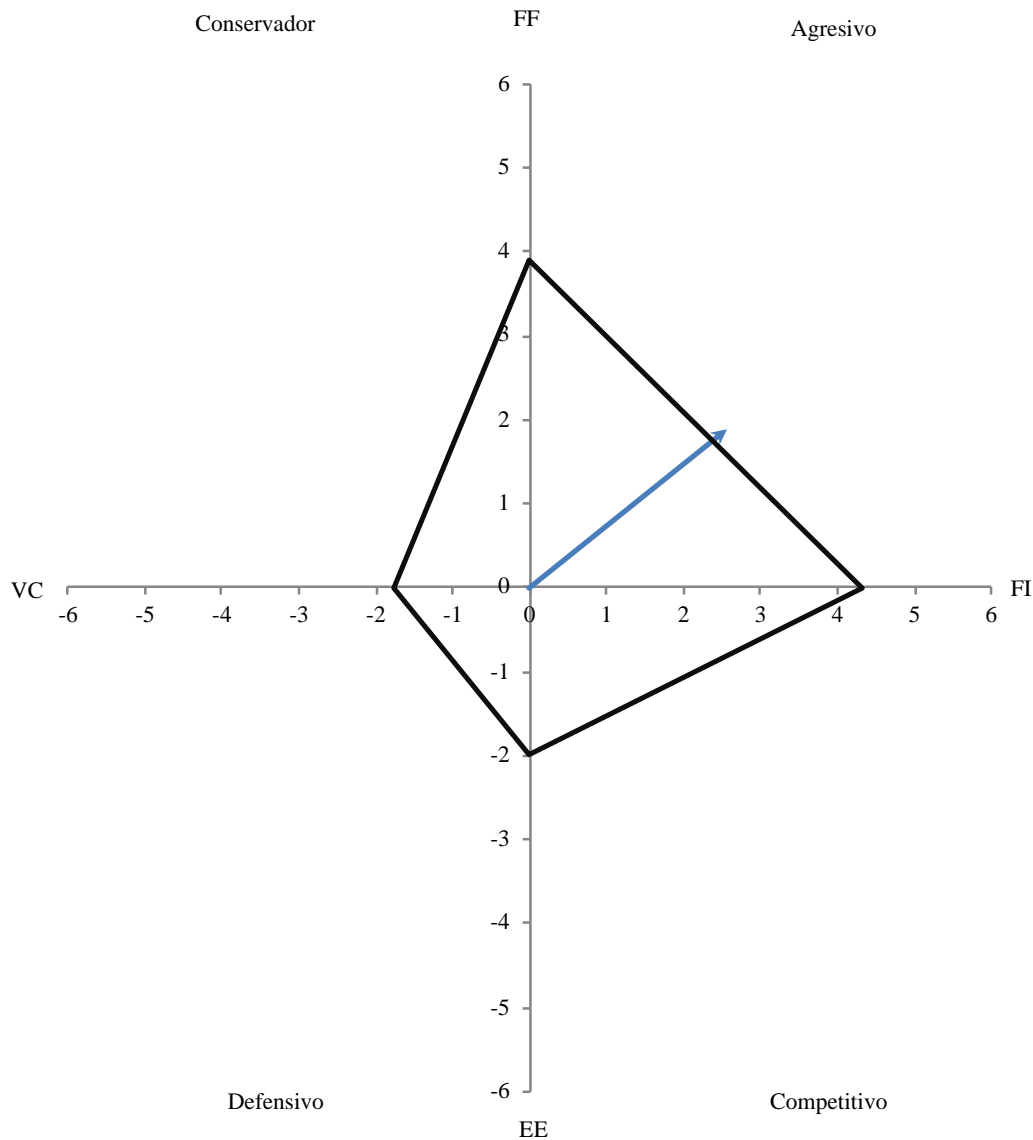
Tabla 28

## Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) - Hoteles

	Fortalezas			Debilidades		
	1	Ubicación de los hoteles en ciudades con gran afluencia de turistas.		1	Experiencia y conocimiento de la unidad de negocio.	
	2	Mantenimiento y mejora de los proyectos existentes.		2	Negocios influenciados por la coyuntura económica nacional e internacional.	
	3	Percepción del buen servicio al cliente.		3	Alta rotación de personal a nivel operativo.	
	4	Uso de la tecnología en sus procesos.		4	Comprometida posición financiera (utilidad y margen neto de utilidad).	
	5	Seguridad a los clientes contra los hurtos.		5	Reconocimiento de la marca Corporación La Inmobiliaria	
				6	Paralización de nuevos proyectos.	
Oportunidades	FO. Explote			DO. Busque		
1	Incremento de turismo interno y externo de manera sostenida.	FO1	Modernizar la infraestructura hotelera y conectividad integral de las instalaciones, como el uso de <i>amenities</i> tecnológicos para los clientes (F1, F2, F4, O1, O3).	DO1	Adquisición de hoteles en ciudades con potencial turístico. (D2, D6, O1, O3).	
2	Incremento en uso de comercio electrónico para reserva de hospedajes.					
3	Realización de eventos deportivos, empresariales y culturales en diversas ciudades.	FO2	Ofrecer paquetes turísticos en ciudades distintas a las de ubicación de los hoteles. (F1, F4, O2, O4).	DO2	Lanzar una campaña publicitaria para generar una mayor conciencia de marca de Corporación La Inmobiliaria. (D5, O1).	
4	Ciudades con poca oferta de hoteles de tres estrellas a más.					
5	Diversidad de destinos turísticos nacionales poco conocidos.			DO3		
Amenazas	FA. Confronte			DA. Evite		
1	Huelgas y conflictos sociales en principales destinos turísticos que pueden causar problemas con los accesos y traslados.	FA1	Implementar movilidad propia para trasladar a los huéspedes (lugar turístico, aeropuerto, etc.). (F3, A4).	DA1	Desposeimiento. Venta de la unidad de hoteles, el capital obtenido lo invierte en sus otras 2 unidades de negocio. (D3, D4, A1, A4).	
2	Incremento en la oferta de viviendas particulares como lugar de alojamiento.					
3	Reducción de expectativas sobre el futuro de la economía lo que incrementaría el ahorro de las personas versus el consumo.	FA2	Ofrecer paquetes turísticos que abarquen visitas guiadas a principales destinos de la ciudad. (F1, A2, A4).	DA2	Alianzas con las agencias de viaje, líneas aéreas y transporte para ofrecer descuentos corporativos. (D1, A5).	
4	Ingreso de nuevos competidores que conforman cadenas internacionales y los actuales hacen fuertes inversiones en nuevos hoteles.	FA3	Desarrollar una plataforma digital multilateral para el alojamiento, por medio de la interacción de huéspedes y anfitriones (F4, A2, A3, A4).			
5	Baja regulación y fiscalización respecto a categoría de hoteles, causando confusión y malestar en los huéspedes.					

Tabla 29  
Plantilla para Calificación de Factores

Posición estratégica	Factor determinante	Valor
	Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)	
	1. Retorno de la inversión	3
	2. Apalancamiento	4
	3. Liquidez	4
	4. Capital requerido versus capital disponible	5
	5. Flujo de caja	4
	6. Facilidad de salir del mercado	4
	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
	8. Rotación de inventarios	4
	9. Economías de escala y de experiencia	4
	Promedio	3.89
Posición estratégica interna	Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)	
	1. Participación en el mercado	5
	2. Calidad del producto	6
	3. Ciclo de vida del producto	5
	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
	5. Lealtad del consumidor	3
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
	7. Conocimiento tecnológico	3
	8. Integración vertical	3
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
	Promedio - 6	-1.78
	Factores determinantes de estabilidad en el entorno (EE)	
	1. Cambios tecnológicos	6
	2. Tasa de inflación	1
	3. Variabilidad de la demanda	4
	4. Rango de precios de productos competitivos	4
	5. Barreras de entrada al mercado	2
	6. Rivalidad/Presión competitiva	6
	7. Elasticidad de precios de la demanda	4
	8. Presión de los productos sustitutos	5
		Promedio - 6
Posición estratégica externa	Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	
	1. Potencial de crecimiento	6
	2. Potencial de utilidades	5
	3. Estabilidad financiera	5
	4. Conocimiento tecnológico	4
	5. Utilización de recursos	4
	6. Intensidad de capital	5
	7. Facilidad de entrada al mercado	4
	8. Productividad/Utilización de la capacidad	2
	9. Poder de negociación de los productores	4
	Promedio	4.33



Lo

*Figura 5. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)*

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG permite analizar la capacidad y potencial de los productos de la Corporación La Inmobiliaria a fin de generar estrategias de posicionamiento o desvinculación en caso de tener algún sector que caiga en la clasificación de perros, dado que resultarían una carga, más que una ayuda. Luego de la revisión correspondiente, se determina que la empresa está apalancando fuertemente sus productos y es necesario generar estrategias de integración, intensivas e incluso alguna aventura conjunta a fin de desarrollar nuevos productos en una estrategia de diversificación concéntrica. En la Figura 6 se muestran mayores detalles.



### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La MGE indica que las unidades de vivienda y estacionamientos de Corporación La Inmobiliaria se ubican en el cuadrante I, en un mercado con grandes posibilidades de crecimiento y una fuerte presencia competitiva, la unidad de hoteles se ubica en el cuadrante II, lo cual implica que la posición competitiva de esta unidad no es fuerte, pese a que se desarrolla en un mercado atractivo. En la Figura 8 se alcanzan mayores precisiones.

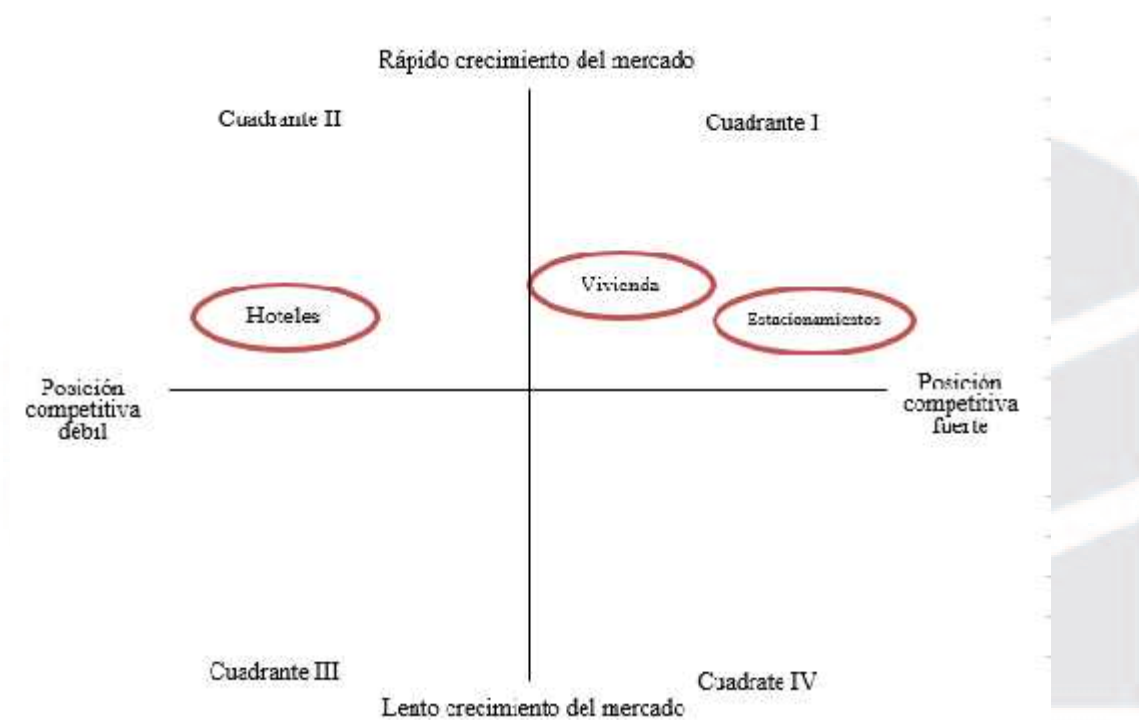


Figura 8. Matriz Gran Estrategia (MGE).

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz se definieron las estrategias específicas que eran prioritarias mediante el emparejamiento de las matrices analizadas con anterioridad, efectuándose la selección correspondiente mediante el conteo de la repetición en tres o más ocasiones para considerar una adopción favorable en Corporación La Inmobiliaria. Además, los resultados conseguidos evidenciaron que, de las 35 estrategias definidas en un primer momento para las tres unidades de negocio, fueron descartadas 13 para la elaboración de matrices posteriores, lo que significaba que éstas pasaban a integrar las estrategias contingentes del tercer grupo. En la Tabla 30 se detallan mayores aspectos sobre el análisis llevado a cabo.

Tabla 30

## Matriz Decisión Estratégica (MDE)

N°	Unidad	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Retenidas
1	V	Desarrollo de mercados	Implementar proyectos inmobiliarios en los departamentos donde no se opera actualmente pero tiene un incremento de habitantes.	X	X		X	X	4	E1
2	V	Desarrollo de productos	Desarrollo de nuevos tipos de inmuebles como viviendas verdes, departamentos pequeños, <i>coliving</i> .	X	X	X	X	X	5	E2
3	V	Penetración en el mercado	Mejorar esquemas de financiamiento propio para segmentos de la población que califiquen a programas sociales del Estado.	X	X		X	X	4	E3
4	V	Diversificación Concéntrica	Ingresa a nuevos programas sociales como Renta Joven (alquiler de viviendas), por medio de una alianza con inversionistas de largo plazo.	X	X	X	X	X	5	E4
5	V	Desarrollo de productos	Implementar proyectos tecnológicos para brindar diferenciadores a los clientes, como de realidad virtual, videos 360 y <i>chatbot</i> con inteligencia artificial para la atención al cliente.	X	X	X	X	X	5	E5
6	V	Integración Vertical hacia Atrás	Invertir en sectores clave de la industria, principalmente en empresas de acero y cemento	X					1	-
7	V	Desarrollo de mercados	Penetrar en ciudades con potencial de crecimiento a través de adquirir nuevos terrenos en las zonas perimétricas.	X	X		X	X	4	E6
8	V	Penetración en el mercado	Incrementar el portafolio de oferta de viviendas verdes, aprovechando la tendencia actual.	X	X		X	X	4	E7
9	V	Desarrollo de productos	Reingeniería del proceso de selección y retención de talento apoyados en consultorías, hacer un benchmarking con los competidores sobre la estructura organizacional.	X					1	-
10	V	Desarrollo de productos	Mejorar procesos de maquetación y construcción, mediante metodología BIM para mejorar la eficiencia en el ciclo de construcción por medio del TQM.	X	X	X	X	X	5	E8
11	V	Desarrollo de productos	Mejorar atención y calidad al cliente, implementando ISO9001:2015, enfocando en capacitación al personal.	X		X			1	-
12	V	Atrincheramiento	Evitar inversiones en zonas conflictivas o con mayor presencia de procesos de corrupción.	X					1	-
13	V	Aventura Conjunta	Eficientar costos mediante nuevas alianzas con empresas constructoras para adquisición de materiales a gran volumen.	X					1	-
14	V	Desarrollo de mercados	Ampliar a nuevos mercados, apertura de operaciones en mercados similares al peruano.	X	X		X	X	4	E9
15	E	Desarrollo de mercados	Ingresa a departamentos donde no se opera pero tienen potencial incremento del parque automotor.	X	X	X	X	X	5	E10
16	E	Desarrollo de productos	Desarrollo de estacionamientos subterráneos en zonas urbanas con poco espacio.	X	X	X	X	X	5	E11
17	E	Desarrollo de productos	Mejorar la automatización en la infraestructura y servicios en todos sus estacionamientos.	X	X	X	X	X	5	E12
18	E	Desarrollo de productos	Incrementar disponibilidad de espacio con el uso de elevadores eléctricos.	X	X	X	X	X	5	E13
19	E	Alianza estratégica	Mejorar condiciones comerciales tanto a proveedores de terrenos como a clientes en las concesiones de valet parking y operaciones comerciales.	X	X			X	3	E14
20	E	Aventura Conjunta	Mejorar la seguridad en los estacionamientos, por ejemplo adquirir participación en empresa de seguridad.	X					1	-
21	E	Integración vertical hacia atrás	Evitar dependencia de terceros, adquirir propiedad sobre los terrenos que actualmente se están arrendando.	X		X	X	X	4	E15
22	E	Integración horizontal	Adquisición de playas de estacionamientos independientes que tengan gran potencial de afluencia vehicular.	X		X	X	X	4	E16
23	E	Desarrollo de productos	Mejorar atención y calidad al cliente, implementando ISO9001:2015, enfocando en capacitación al personal.	X	X	X	X	X	5	E17
24	E	Aventura conjunta	Crear nuevos espacios, impulsando desarrollo conjunto con centros comerciales, poseedores de terrenos, y con municipalidades para proyectos público-privados.	X		X			2	-
25	E	Desarrollo de mercados	Ampliar a nuevos mercados, apertura de operaciones en mercados similares al peruano	X	X		X	X	4	E18
26	H	Desarrollo de productos	Modernizar la infraestructura hotelera y conectividad integral de las instalaciones, como el uso de amenidades tecnológicas para los clientes	X	X		X		3	E19
27	H	Desarrollo de mercados	Posicionamiento de la marca de hoteles en zonas de influencia o aledañas a las ubicaciones de los hoteles.	X	X		X		3	E20
28	H	Diversificación conglomerada	Ampliar programas de valor agregado a clientes, como traslado a los huéspedes (lugar turístico, aeropuerto, etc.).	X					1	-
29	H	Diversificación Concéntrica	Impulsar transformación digital, a través de impulso de plataforma multilateral para el alojamiento, por medio de la interacción de huéspedes y anfitriones	X					1	-
30	H	Desarrollo de mercados	Ampliar la oferta y desarrollo de nuevos hoteles en ciudades con potencial turístico.	X		X		X		
31	H	Penetración de mercado	Posicionamiento de marca para generar una mayor conciencia de marca Corporación La Inmobiliaria – Hoteles.	X	X		X		3	E21
32	H	Desposeimiento	Desvincular la unidad de hoteles para efficientar sus otras 2 unidades de negocio clave: vivienda y estacionamiento	X		X	X	X	4	E22
33	H	Alianza estratégica	Generación de alianzas clave con las agencias de viaje, líneas aéreas y transporte para ofrecer descuentos corporativos.	X					1	-

## 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE evaluó de forma numérica las estrategias seleccionadas con anterioridad y permitió tener una mejor orientación acerca de las estrategias que resultaban más atractivas para Corporación La Inmobiliaria. Además, se observó que eran seis las estrategias que podían apalancar de manera efectiva los distintos rubros en los que se opera la compañía, lo cual permitirá consolidar y ganar participación de mercado tanto en el mediano como en el largo plazo, aunque quedaron un grupo de estrategias que podían ser consideradas de respaldo en caso algunas de las principales estrategias seleccionadas presentaran problemas en cuanto a su implementación o reflejaran inconsistencias en los resultados esperados.

Por un lado, las estrategias retenidas lograron valores mayores a 5, entre las que destacaron, E12, la que alcanzó un puntaje de 5.64 en vista que estuvo relacionada con el mejoramiento y la automatización en la infraestructura y servicios en todos sus estacionamientos., y E2 que alcanzo un puntaje de 5.57 en vista que estuvo asociada con el desarrollo de nuevos tipos de inmuebles como viviendas verdes, departamentos pequeños. Sin embargo, las estrategias retenidas con menor puntaje fueron, E1, la cual logró un puntaje de 5.19 dado que estuvo vinculada con implementar proyectos inmobiliarios en los departamentos donde no se opera actualmente pero tiene un incremento de habitantes, y E21, la cual logró un puntaje de 5.20 dado que estuvo vinculada con lanzar una campaña publicitaria para generar una mayor conciencia de la marca Corporación La Inmobiliaria - Hoteles. Por otro lado, las estrategias no retenidas lograron valores menores que 5, entre las que destacaron, E20, la que alcanzó un puntaje de 4.93 en vista que estuvo relacionada con ofrecer paquetes turísticos en ciudades distintas a las de ubicación de los hoteles actuales, y E13, la que alcanzó un puntaje de 4.83 que estuvo relacionada con incrementar la disponibilidad de espacio con el uso de elevadores eléctricos en los estacionamientos actuales. En las Tablas 31, 32 y 33 se amplía.

Tabla 31

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) - Vivienda

Factores críticos para el éxito	Peso	1 Implementar proyectos inmobiliarios en los departamentos donde no se opera actualmente pero tiene un incremento de habitantes.		2 Desarrollo de nuevos tipos de inmuebles como viviendas verdes, departamentos pequeños.		3 Mejorar esquemas de financiamiento propio para segmentos de la población que califiquen a programas sociales del Estado.		4 Ingresar al programa Renta Joven (alquiler de viviendas), por medio de una alianza con inversionistas de largo plazo.		5 Implementar un paseo por las construcciones inmobiliarias por medio de realidad virtual, videos 360 y chatbot con inteligencia artificial para la atención al cliente.		6 Adquirir nuevos terrenos en las zonas perimétricas de las ciudades que tengan potencial de crecimiento.		7 Implementar la metodología BIM para mejorar la eficiencia en el ciclo de construcción por medio del TQM.		8 Apertura de operaciones en mercados similares al peruano.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades			0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
1 Programa Gubernamental Mivivienda que promueve adquisición de viviendas de interés social.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07
2 Disminución de tasas de interés en el sistema bancario para créditos hipotecarios.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
3 Crecimiento en el número de habitantes y una mayor concentración en ciudades urbanas.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07
4 Inflación controlada y perspectivas económicas estables.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
5 Incremento de demanda de viviendas que cuenten con criterios técnicos en su construcción.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08
6 Grandes construcciones viales (Tren Lima-Ica, Línea 2, 3 y 4 del Tren, tren de Huancayo a Huancavelica).	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07
7 Incremento de la cantidad de pisos para las edificaciones.	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
8 Nuevas tecnologías y metodologías en el sector (BIM, realidad virtual, big data, etc.).	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07
9 Cambio en las necesidades de tipos de viviendas en los usuarios (departamentos pequeños, co-living y residencias estudiantiles).	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
10 Incremento del precio de alquiler de las viviendas.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05
Amenazas																	
1 Trabas burocráticas (Demoras en obtención de licencias ante entidades estatales, etc.)	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
2 Problemas con la mano de obra debido a legislación laboral engorrosa y existencia de mafias en los sindicatos.	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
3 Tráfico de terrenos y corrupción de funcionarios públicos.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
4 Incremento del costo de mano de obra y materiales.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12
5 Bajo desarrollo nacional en las redes de provisión de agua y alcantarillado.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Fortalezas																	
1 Experiencia y know how de los directivos sobre la unidad de negocio.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
2 Buena posición financiera y comercial (utilidad y rentabilidad).	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
3 Capacidad operativa y técnica.	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10
4 Crecimiento sostenido del número de proyectos.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07
5 Adaptación a las necesidades de los usuarios, implementando diferentes proyectos inmobiliarios.	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18
6 Buen equipo de ventas.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09
7 Posesión de hectáreas de terreno.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Debilidades																	
1 El % de crecimiento anualmente de las ventas ha ido decreciendo en los 3 últimos años.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16
2 Poca participación en la colocación de viviendas verdes.	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
3 Negocio influenciado por la coyuntura económica nacional e internacional.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
4 Alta rotación de personal a nivel operativo, poca inducción y procesos de ascenso.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5 Falta de idoneidad en la entrega de sus productos al consumidor final.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07
6 Poco uso de las nuevas tecnologías	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05
Total	2.00		5.19		5.57		3.71		4.77		4.62		4.82		5.37		3.18

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.

Tabla 32

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Estacionamientos

	1 Ingresar a departamentos donde no se opera pero tienen potencial incremento del parque automotor.		2 Desarrollo de estacionamientos subterráneos en zonas urbanas con poco espacio.		3 Mejorar la automatización en la infraestructura y servicios en todos sus estacionamientos.		4 Incrementar disponibilidad de espacio con el uso de elevadores eléctricos.		5 Mejorar condiciones comerciales tanto a proveedores de terrenos como a clientes en las concesiones de valet parking y operaciones comerciales		6 Adquisición de playas de estacionamientos independientes que tengan gran potencial de afluencia vehicular.		7 Implementar ISO9001:2015, para mejorar la atención al cliente y capacitación al personal.		8 Apertura de operaciones en mercados similares al peruano.		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores críticos para el éxito																	
Oportunidades			0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
1 Necesidad de contar con lugares seguros para estacionar vehículos.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
2 Incremento del parque automotor a nivel nacional.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
3 Crecimiento del sector retail, principalmente en provincias.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06
4 Incremento de número de viviendas del tipo departamento en edificios, sin estacionamientos.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
5 Uso de medios electrónicos para realizar compras y consultas.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05
6 La demanda es mayor a la oferta, principalmente en Lima	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07
7 Aparición de nuevas tecnologías (drones, elevadores, etc.)	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06
8 Incremento de establecimientos (restaurantes, bares, hoteles, clínicas, universidades, etc.).	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Amenazas																	
1 Bajo cumplimiento de leyes por parte de conductores en zonas rígidas.	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18
2 Reglamentación cambiante en cuanto a tarifas y responsabilidades de las empresas.	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
3 Disminución en el uso de autos para movilizarse por la ciudad debido al tráfico.	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21
4 Incremento del robo de autopartes dentro de los estacionamientos.	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
5 Escases de terrenos en zonas urbanas y de alta afluencia vehicular.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15
6 Presencia de playas independientes e informales.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12
7 Entrada de dos competidores (uno local dedicado a seguridad y otro es un operador líder en México) y el segundo competidor más grande del Perú está presente en 17 departamentos.	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07
8 Desconocimiento de la Ley de Estacionamiento por parte del Usuario (Alcance de Responsabilidad contra los robos).	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14
Fortalezas																	
1 Experiencia y know how de los directivos sobre la unidad de negocio.	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2 Buena posición financiera (utilidad y margen neto de utilidad).	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
3 Buenas relaciones con las municipalidades	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
4 Percepción del buen servicio al cliente.	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
5 Uso de la tecnología en sus procesos.	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33	1	0.11
6 Eficiencia Operativa	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09	4	0.36	3	0.27
7 Capacidad instalada de 180 estacionamientos.	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Debilidades																	
1 El % de crecimiento anualmente de las ventas ha ido decreciendo en los 3 últimos años.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
2 Los usuarios perciben el precio como muy alto	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3 Rotación de personal operativo.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06
4 Decrecimiento en el número de estacionamientos.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
5 Robos periódicos en los estacionamientos.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07
6 No cuenta con estacionamientos propios	0.05		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
Total	2.00		4.18		4.42		5.64		4.83		4.23		4.12		5.51		3.68

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.

Tabla 33

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Hoteles

Factores críticos para el éxito	1		2		3		4		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades			0.00		0.00		0.00		0.00
1 Incremento de turismo interno y externo de manera sostenida.	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	1	0.11
2 Incremento en uso de comercio electrónico para reserva de hospedajes.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10
3 Realización de eventos deportivos, empresariales y culturales en diversas ciudades.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09
4 Ciudades con poca oferta de hoteles de tres estrellas a más.	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
5 Diversidad de destinos turísticos nacionales poco conocidos.	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10
Amenazas									
1 Huelgas y conflictos sociales en principales destinos turísticos que pueden causar problemas con los accesos y traslados.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
2 Incremento en la oferta de viviendas particulares como lugar de alojamiento.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27
3 Reducción de expectativas sobre el futuro de la economía lo que incrementaría el ahorro de las personas versus el consumo.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
4 Ingreso de nuevos competidores que conforman cadenas internacionales y los actuales hacen fuertes inversiones en nuevos hoteles.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
5 Baja regulación y fiscalización respecto a categoría de hoteles, causando confusión y malestar en los huéspedes.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Fortalezas									
1 Ubicación de los hoteles con gran afluencia de turistas.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09
2 Mantenimiento y mejora de los proyectos existentes.	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09
3 Percepción del buen servicio al cliente.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12
4 Uso de la tecnología en sus procesos.	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08
5 Seguridad a los clientes contra los hurtos.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Debilidades									
1 Experiencia y conocimiento de la unidad de negocio.	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33
2 Negocios influenciados por la coyuntura económica nacional e internacional.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
3 Alta rotación de personal a nivel operativo.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
4 Comprometida posición financiera (utilidad y margen neto de utilidad).	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36
5 Reconocimiento de la marca Corporación La Inmobiliaria	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16
6 Paralización de nuevos proyectos.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
Total	2.00		4.47		4.93		5.20		4.30

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Con la MR se evaluaron para Corporación La Inmobiliaria los cuatro aspectos fundamentales para poder llevar a cabo las estrategias retenidas. Este es un filtro importante ya que permitió determinar si las estrategias seleccionadas conservaban las cuatro características siguientes: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. Sobre las estrategias referidas, vale mencionar que todas pasaron el filtro. En la Tabla 34 se amplía.

Tabla 34

### Matriz de Rumelt (MR)

Unidad	Estrategias retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
V	1. Penetrar el mercado a través de proyectos inmobiliarios en los departamentos donde no se opera actualmente pero tiene un incremento de habitantes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
V	2. Desarrollo de nuevos tipos de inmuebles como viviendas verdes, departamentos pequeños.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
V	3. Mejorar proceso de construcción para mejorar la eficiencia en el ciclo de construcción por medio del TQM.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E	4. Mejorar la automatización en la infraestructura y servicios en todos sus estacionamientos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E	5. Mejorar el sistema de atención a clientes mediante implementación ISO9001:2015.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
H	6. Generar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca Corporación La Inmobiliaria. División Hoteles	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. V= Vivienda. E = Estacionamiento. H = Hotel.

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

En el análisis realizado, todas las estrategias seleccionadas exhibieron una adecuada sintonía con estos diversos aspectos fundamentales y varias de ellas buscaban promover derechos o eran particularmente tanto justas como afines a los diversos objetivos que fueron establecidos en su momento para la organización. En la Tabla 35 se detalla.

Tabla 35

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias retenidas	Derechos							Justicia			Utilitarismo	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho a libre pensamiento	Impacto en el derecho a privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1. Penetrar el mercado a través de proyectos inmobiliarios en los departamentos donde no se opera actualmente pero tiene un incremento de habitantes.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Neutro	Justo	Excelentes	Excelentes
2. Desarrollo de nuevos tipos de inmuebles como viviendas verdes, departamentos pequeños.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelentes	Excelentes
3. Mejorar proceso de construcción para mejorar la eficiencia en el ciclo de construcción por medio del TQM.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Justo	Neutro	Excelentes	Excelentes
4. Mejorar la automatización en la infraestructura y servicios en todos sus estacionamientos.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Neutro	Excelentes	Excelentes
5. Mejorar el sistema de atención a clientes mediante implementación ISO9001:2015.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Neutro	Excelentes	Excelentes
6. Generar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca Corporación La Inmobiliaria.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelentes	Excelentes

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

El análisis de las estrategias retenidas y de contingencia sirvió para elaborar un listado general con cada una de las estrategias trabajadas y clasificadas de acuerdo con su prioridad de empleo en Corporación La Inmobiliaria para alcanzar los objetivos definidos en el plan estratégico. En la Tabla 36 se brindan más especificaciones.

Tabla 36

### Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
1.	Penetrar el mercado a través de proyectos inmobiliarios en los departamentos donde no se opera actualmente pero tiene un incremento de habitantes.
2.	Desarrollo de nuevos tipos de inmuebles como viviendas verdes, departamentos pequeños.
3.	Mejorar proceso de construcción para mejorar la eficiencia en el ciclo de construcción por medio del TQM.
4.	Mejorar la automatización en la infraestructura y servicios en todos sus estacionamientos.
5.	Mejorar el sistema de atención a clientes mediante implementación ISO9001:2015.
6.	Generar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca Corporación La Inmobiliaria.
Estrategias de contingencia	
Del primer grupo:	
1.	Crear nuevos negocios mediante ingreso al programa Renta Joven (alquiler de viviendas), por medio de una alianza con inversionistas de largo plazo (V).
2.	Mejora en la experiencia de los clientes a través de paseo por las construcciones inmobiliarias por medio de realidad virtual, videos 360 (V).
3.	Ampliar el inventario de terrenos. Adquirir nuevos terrenos en las zonas perimétricas de las ciudades que tengan potencial de crecimiento (V).
4.	Ingresar a departamentos donde no se opera pero tienen potencial incremento del parque automotor (E).
5.	Desarrollar nuevos modelos de estacionamientos subterráneos en zonas urbanas con poco espacio (E).
6.	Incrementar disponibilidad de espacio con el uso de elevadores eléctricos (E).
7.	Adecuar espacios en los estacionamientos actuales para vehículos de movilidad personal eléctricos (E).
8.	Adquisición de playas de estacionamientos independientes que tengan gran potencial de afluencia vehicular (E).
9.	Modernizar la infraestructura hotelera y conectividad integral de las instalaciones (H).
10.	Atracción de turismo local, ofrecer paquetes turísticos en ciudades distintas a las de ubicación de los hoteles (H).
11.	Desvincular de la unidad de hoteles, el capital obtenido lo invierte en sus otras 2 unidades de negocio (H).
Del segundo grupo:	
1.	Mejorar esquemas de financiamiento propio para segmentos de la población que califiquen a programas sociales del Estado (V).
2.	Ampliar el mercado. Apertura de operaciones en mercados similares al peruano (V).
3.	Integración vertical hacia atrás. Alianza estratégica con empresas de acero y cemento (V).
4.	Reingeniería del proceso de selección y retención de talento apoyados en consultorías, hacer un benchmarking con los competidores sobre la estructura organizacional (V).
5.	Mejorar Servicio a cliente. Implementar ISO9001:2015, para mejorar la atención al cliente y capacitación al personal (V).
6.	Evitar inversiones en zonas conflictivas o con mayor presencia de procesos de corrupción (V).
7.	Reducción de costos. Establecer alianzas con empresas constructoras para adquisición de materiales a gran volumen (V).
8.	Adquirir participación en empresa de seguridad (E).
9.	Establecer alianzas con centros comerciales, poseedores de terrenos, y con municipalidades para proyectos público-privados de estacionamientos (E).
10.	Integrar servicios complementarios en hoteles, como movilidad propia para trasladar a los huéspedes (lugar turístico, aeropuerto, etc.) (H).
11.	Estrategia de diversificación concéntrica incursionando en negocio turístico, para ofrecer paquetes que abarquen visitas guiadas a principales destinos turísticos de la ciudad (H).
12.	Integración horizontal, adquisición de hoteles en ciudades con potencial turístico (H).
13.	Generar aventuras conjuntas mediante alianzas con alguna agencia de viaje, líneas aéreas o transporte(H).

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

La MEOLP sirvió para identificar y establecer una correlación entre las estrategias retenidas luego de aplicados los filtros correspondientes con los OLP establecidos para Corporación La Inmobiliaria. Además, se estableció que las estrategias asociadas a desarrollar nuevos proyectos inmobiliarios e implementación de tecnología para mejorar procesos, son los que tienen un mayor grado de compatibilidad con los OLP, mientras que estrategias como generar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca Corporación La Inmobiliaria no era compatible con todos los objetivos a largo plazo. En la Tabla 37 se muestra el análisis respectivo.

### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

La MEPCS han permitido efectuar un análisis de los competidores de mercados como el inmobiliario, estacionamientos y hoteles, dado que anticiparse ante un entorno tan competitivo es un asunto clave. Igualmente, cabe precisar que en el Perú existen rivales que cuentan con un importante apalancamiento proveniente de firmas transnacionales y ello implica una presión adicional que debe afrontar Corporación La Inmobiliaria, resultando valioso llevar a cabo una estimación de posibilidades de una manera cuantitativa que sirva para efectuar mayores esfuerzos en determinadas unidades de negocio si se pretende competir con resultados exitosos. Igualmente, se ha establecido que para la compañía en general, su principal competidor es Viva GYM, el cual se encuentra relacionado con la unidad inmobiliaria, Control Parking es el principal competidor para la unidad de estacionamientos, en tanto que Casa Andina, conserva buenas opciones para responder a las estrategias planteadas asociadas con la unidad de hoteles. En la Tabla 38 se presenta el análisis correspondiente.

Tabla 37

## Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Objetivos de Largo Plazo	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
Estrategias retenidas	Al 2025 la venta será 1,546 millones de soles, actualmente es 793 millones de soles.	Al 2025 la utilidad neta será de 143 millones de soles, actualmente es 75 millones de soles.	Al 2025 se estará entre las primeras 50 empresas en el ranking de Reputación Corporativa (MERCOP) por el valor que entregará a sus inversionistas, actualmente no se encuentra dentro del ranking.	Al 2025, figurar entre las primeras cinco empresas que ofrecen viviendas eco amigables y sostenibles, actualmente se encuentra en la posición 20.	Al 2025 se estará presente en 17 departamentos, actualmente el alcance es a 13 departamentos del Perú.	Al 2025 estar entre las primeras 20 mejores empresas para trabajar del ranking GPTW, actualmente no aparece en el ranking.	Al 2025 implementar 18 proyectos de innovación tecnológica enfocado a mejorar la eficiencia en la empresa y/o experiencia de nuestros clientes con los productos, teniendo en cuenta que se generaron 3 proyectos tecnológicos en los dos últimos años con estos fines
1. Penetrar el mercado a través de proyectos inmobiliarios en los departamentos donde no se opera actualmente pero tiene un incremento de habitantes.	X	X	X	X	X	X	X
2. Desarrollo de nuevos tipos de inmuebles como viviendas verdes, departamentos pequeños.	X	X	X	X	X	X	X
3. Mejorar proceso de construcción para mejorar la eficiencia en el ciclo de construcción por medio del TQM.	X	X	X	X	X	X	X
4. Mejorar la automatización en la infraestructura y servicios en todos sus estacionamientos.	X	X	X	X	X	X	X
5. Mejorar el sistema de atención a clientes mediante implementación ISO9001:2015.	X	X	X	X	X	X	X
6. Generar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca Corporación La Inmobiliaria.	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 38

*Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores (MEPCS)*

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas		
	Viva GYM	Control Parking	Casa Andina
1. Penetrar el mercado a través de proyectos inmobiliarios en los departamentos donde no se opera actualmente pero tiene un incremento de habitantes.	4	2	4
2. Desarrollo de nuevos tipos de inmuebles como viviendas verdes, departamentos pequeños.	3	3	4
3. Mejorar proceso de construcción para mejorar la eficiencia en el ciclo de construcción por medio del TQM.	3	3	2
4. Mejorar la automatización en la infraestructura y servicios en todos sus estacionamientos..	4	2	3
5. Mejorar el sistema de atención a clientes mediante implementación ISO9001:2015.	3	3	-
6. Generar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca Corporación La Inmobiliaria.	3	2	3
Promedio	3.33	2.50	3.20

*Nota.* 1 = ninguna capacidad de repuesta, 2 = alguna capacidad de respuesta, 3 = buena capacidad de respuesta, 4 = excelente capacidad de respuesta

**6.13. Conclusiones**

Durante el proceso estratégico desarrollado se emplearon matrices como la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MCPE, y además, se identifican seis estrategias clave para que Corporación La Inmobiliaria alcance los siete OLP definidos. Asimismo, resulta evidente que los rubros en los que se desempeña la organización son muy competitivos, existiendo oportunidades de alcanzar la visión, aunque se han determinado estrategias contingentes que pueden ser consideradas en cualquier momento para ayudar a la empresa en caso que las estrategias retenidas no brinden los resultados esperados.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se desarrollará el proceso de implementación estratégica que permitirá a Corporación La Inmobiliaria establecer los Objetivos de Corto Plazo (OCP) y definir aspectos relevantes concernientes a la ejecución de cada uno de los objetivos indicados. Además, se analizarán aspectos complementarios como recursos, políticas, estructura organizacional, entre otros.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los OCP son esenciales para concretar los OLP, aunque en el camino pueden cambiarse o adaptarse al entorno o retos que surjan debido a factores internos o externos. En este sentido y en línea con los OLP, se establecieron los OCP siguientes:

- OLP1. Al 2025 las ventas serán de 1,546 millones de soles, actualmente es de 793 millones de soles: (a) vivienda será de 1,277 millones, actualmente es de 647.4 millones; (b) estacionamiento será de 171 millones, actualmente es 93.7; (c) hotel será de 98 millones, actualmente es de 51.4 millones.
  - OCP1.1. Del 2020 al 2021, incrementar la presencia de las unidades de vivienda y estacionamiento en tres nuevos departamentos: Tacna, Moquegua y Arequipa.
  - OCP1.2. Del 2022 al 2023, desarrollar 10 nuevas islas de estacionamiento con base a la información proporcionada por la base de datos de suscriptores y abonados.
  - OCP1.3. Para el 2024, incrementar en 50% el número de viviendas entregadas a nivel nacional.
  - OCP1.4. Para 2021, aumentar la eficiencia en gastos en la unidad de hoteles generando ahorros de 3% el primer año y 7% el año dos.

- OCP1.5 Para 2022, aumentar la ocupación en cada hotel del grupo al 80% y 100% en temporadas altas.
- OLP2. Al año 2025 la utilidad neta será de 143 millones de soles, actualmente es de 75 millones de soles: (a) vivienda será de 126.5 millones, actualmente es de 68 millones; (b) estacionamiento será de 15 millones, actualmente es de 6.8; (c) hotel será de 1.5 millones, actualmente es de -0.8 millones.
  - OCP2.1. Del 2020 al 2022, incrementar la venta de los proyectos de Tacna en un 70%, de Moquegua en un 30%, y de Arequipa en un 10%.
  - OCP2.2. Para el año 2023, mejorar los procesos de cobranza en 10%.
  - OCP2.3. Para el 2024, alcanzar un 4% de beneficios netos sobre las ventas en las 3 unidades de negocio.
- Corporativa (MERCOSUR) por el valor que entregará a sus inversionistas, actualmente no se encuentra dentro del ranking.
  - OCP3.1. Del 2020 al 2022, lograr presencia en el ranking de las diez marcas más influyentes en el Perú.
  - OCP3.2. Para el año 2023, incrementar en tres el programa de responsabilidad social para todas las unidades de negocio.
  - OCP3.3. Para el 2024, obtener la certificación ISO 14000.
- OLP4. Al 2025, se figurará entre las primeras cinco empresas que ofrecen viviendas eco amigables y sostenibles, actualmente se encuentra en la posición 20.
  - OCP4.1. Para el año 2021, incrementar el desarrollo de viviendas eco amigables en el país en un 50%.
  - OCP4.2. Para el 2021, lograr el desarrollo de un proyecto habitacional con tecnologías eco amigables en Tacna, Moquegua y Arequipa.

- OCP4.3. Para el 2021, lograr la participación de tres asociaciones o miembros de la sociedad civil que impulsen tecnologías eco amigables y sustentabilidad ambiental.
- OCP4.4. Para el 2022, entregar el 25% las viviendas con fuentes de energía solar.
- OCP4.5. Del 2023 al 2024, lograr que todos los establecimientos de estacionamientos Corporación La Inmobiliaria utilicen sistemas de energía solar y agua reciclada.
- OLP5. Al 2025 se estará presente en 17 departamentos, actualmente el alcance es 13 departamentos del Perú: (a) viviendas estará en 14 departamentos, actualmente está en 9 departamentos; (b) estacionamiento estará en 14 departamentos, actualmente está en 8 departamentos; (c) hotel se mantendrá en los 5 departamentos.
  - OCP5.1. Para el año 2020, elaborar un plan maestro de lineamientos y requerimientos mínimos para la construcción de nuevos desarrollos.
  - OCP5.2. Para el 2023, mejorar el posicionamiento de la marca dentro del sector hotelero peruano, en el segmento ejecutivo y lujo.
- OLP6. Al 2025 estará entre las primeras 20 mejores empresas para trabajar del ranking GPTW, actualmente no aparece en el ranking.
  - OCP6.1. Para el 2020, lograr que el 100% de los colaboradores comprendan y sean partícipes de la ejecución de cada estrategia.
  - OCP6.2. Para el año 2021, desarrollar tres programas de competencias para los trabajadores enfocadas en sus perfiles.
  - OCP6.3. Del 2022 al 2023, obtener el 100% de conocimiento de valores corporativos por parte de todos los empleados de la corporación.
- OLP7. Al 2025 implementar 18 proyectos de innovación tecnológica enfocado a mejorar la eficiencia en la empresa y/o experiencia de nuestros clientes con los

productos, con estos alcances: (a) vivienda tendrá 8 proyectos tecnológicos, actualmente se implementaron 2; (b) estacionamiento tendrá 8 proyectos tecnológicos, actualmente se implementó 1; (c) hotel tendrá 2 proyectos tecnológicos, actualmente no se han implementado.

- OCP7.1. Para el año 2021, aumentar la eficiencia en los estacionamientos a nivel nacional en un 30%, automatización en cobro de tarifas, sensores para ubicaciones disponibles, ascensores en estacionamientos subterráneos.
- OCP7.2. Para el año 2022, implementar salas virtuales de visitas en el 100% de sus puntos de ventas de la unidad de vivienda.
- OCP7.3. Para el año 2023, implementar metodología BIM en el desarrollo del 100% de los proyectos de vivienda multifamiliar.
- OCP7.4. Para el año 2024, mejorar la conectividad un 100% en las habitaciones y salas de reuniones con dispositivos de última tecnología en los hoteles de Piura, Cusco, Tarma.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Para cumplir y tener éxito tanto en el desarrollo como en el seguimiento de cada uno de los OCP, se requiere que los recursos estén alineados a la estructura, los sistemas y el proceso, a fin de crear ventajas corporativas difíciles de replicar (D'Alessio, 2008). Por tal motivo, la consecución de los OCP de Corporación La Inmobiliaria requiere el empleo de los cuatro tipos de recursos siguientes: (a) financieros, (b) materiales, (c) tecnológicos, y (d) humanos.

**Financieros.** Para la consecución de cada uno de los OCP se requiere capital propio y financiamiento de instituciones crediticias. El mayor y principal desembolso se asignará tanto a la compra de nuevos terrenos como a la construcción y desarrollo de nuevos proyectos.

También, se prevé destinar recursos económicos a planes de capacitación y sistemas de certificación.

**Materiales.** Para el logro de cada uno de los OCP se requieren diversos suministros que deben ser racionalizados y entregados de manera oportuna. Además, la eliminación de insumos empleados debe producir el menor impacto ambiental.

**Tecnológicos:** Para la consecución de cada uno de los OCP se requiere que la tecnología esté presente para gestionar fuentes de información que brinden un mecanismo de acción oportuno para conseguir más clientes y así permitan una promoción adecuada para un mejor posicionamiento de la imagen de la empresa.

**Humanos.** Para la consecución de cada uno de los OCP se requiere la participación de todos los colaboradores de la organización, necesitándose brindarles mayor autonomía y crear equipos multifuncionales que puedan tomar decisiones.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

D'Alessio (2008) indicó que las políticas diseñaban el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización. Sin embargo, la organización debe cuidar aspectos fundamentales que permitan garantizar que se encuentren bajo principios de ética, legalidad, y responsabilidad social. En la Tabla 39 se muestra que todas las estrategias diseñadas para que Corporación La Inmobiliaria alcance la visión propuesta consiguen un aceptable grado de sintonía con las políticas siguientes:

- P1. Supervisar el desempeño mostrado por los ejecutivos en cada unidad de negocio.
- P2. Determinar la contribución de los empleados al cumplimiento de las estrategias.
- P3. Promover el uso de tecnologías emergentes en toda la organización.
- P4. Impulsar la capacitación del personal en todos los niveles de la compañía.
- P5. Brindar información pública sobre los resultados de las actividades de forma transparente.

Tabla 39

*Matriz de Políticas de cada Estrategia Retenida*

Estrategias retenidas	Políticas				
	P1	P2	P3	P4	P5
1. Penetrar el mercado a través de proyectos inmobiliarios en los departamentos donde no se opera actualmente pero tiene un incremento de habitantes.			X		X
2. Desarrollo de nuevos tipos de inmuebles como viviendas verdes, departamentos pequeños.	X		X		X
3. Mejorar proceso de construcción para mejorar la eficiencia en el ciclo de construcción por medio del TQM.	X	X	X	X	X
4. Mejorar la automatización en la infraestructura y servicios en todos sus estacionamientos.	X	X	X		
5. Mejorar el sistema de atención a clientes mediante implementación ISO9001:2015.	X	X		X	X
6. Generar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca Corporación La Inmobiliaria.	X				X

**7.4. Estructura Organizacional de Corporación La Inmobiliaria**

El directorio de Corporación La Inmobiliaria está conformado por nueve miembros titulares y un suplente, que representan tanto al Grupo R como al Grupo ICA. El Comité Ejecutivo es el siguiente órgano en importancia de decisión de la empresa y se encarga de la gestión de la organización y está conformado por 10 directores entre miembros titulares, suplentes y alternos. Además, se debe precisar que las tres unidades de negocio de la compañía operan con soporte central, y con otras 10 gerencias que aprovechan sinergias corporativas y políticas estandarizadas. Igualmente, la administración de la firma está a cargo del Grupo R, a través de la Gerencia General, que es responsable de adoptar las decisiones operativas correspondientes (Corporación La Inmobiliaria, 2018).

Ahora bien, la nueva estructura organizacional de las tres divisiones de Corporación La Inmobiliaria, busca re enfocar esfuerzos hacia las dos principales unidades de negocio que son inmobiliaria y estacionamientos, con lo que se plantea generar una línea de reporte central hacia un director de Operaciones que coordine las acciones de ambas divisiones a fin

de aprovechar oportunidades respecto a las negociaciones con los Gobiernos de las municipalidades y que supervise los planes de crecimiento y la búsqueda de sinergias en cada uno de los grupos de subsidiarias que se les ha encargado, apoyándolas a establecer fuertes relaciones con las gerencias corporativas de soporte, así como con las demás empresas subsidiarias. La Unidad de Hoteles se mantiene separada, derivada de la naturaleza del negocio la cual no encaja con los objetivos centrales de las otras dos unidades. Se ha planteado la posibilidad de poder desvincular esta unidad de negocios del grupo, para así destinar los recursos a los dos negocios *core* y que han generado utilidades positivas a diferencia de la unidad de hoteles. Esto permitirá que la Gerencia General se apoye en sus gerencias corporativas para la adecuada implementación del plan estratégico y puedan expandirse los negocios y fortalecer la propuesta de valor a los clientes en los diferentes mercados donde se efectúan actividades.

Para terminar, en el organigrama propuesto de Corporación La Inmobiliaria, se sigue manteniendo la estructura matricial, la que ha dado buenos resultados, pero se modifican las líneas de reporte y se establece una gerencia central encargada de Operaciones que supervisará tanto la unidad inmobiliaria como la de estacionamientos, con lo cual se maximizarán las oportunidades y se buscarán mejoras que permitan a la firma conseguir sus objetivos de crecimiento, incremento de margen operativo, y alcanzar una mayor participación de mercado; así mismo se integra una posición clave que será la gerencia de innovación tecnológica que impulsará la modernización y proyectos clave de integración, uso de tecnología y nuevos modelos que estén alineado a las prioridades de la organización en el enfoque de ser una empresa eco-amigable en las tres unidades de negocio. Esta gerencia será responsable de dar el soporte a las 3 unidades, especialmente a la unidad de vivienda y estacionamiento, ya que ellos necesitaran un gran componente tecnológico para lograr la

visión. En la Figura 9 y la Figura 10 se muestran los cambios en la estructura organizacional de la empresa.



Figura 9. Estructura organizacional actual de Corporación La Inmobiliaria.



Figura 10. Estructura organizacional propuesta para Corporación La Inmobiliaria.

## 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En Corporación La Inmobiliaria se busca reducir o eliminar cualquier efecto negativo con la naturaleza y minimizar el impacto ambiental en los lugares donde se desarrollan los trabajos de construcción. Además, cada proyecto viene acompañado con su respectivo estudio de impacto ambiental, el cual debe mostrar los métodos y técnicas que ayuden a mitigar la contaminación.

A su vez, la responsabilidad social se continuará desarrollando en el 2019 con el proyecto de Ludo parques, con la finalidad de mejorar la imaginación y las habilidades sociales de los niños. Igualmente, es preciso mencionar que este proyecto se trabaja juntamente con la Asociación Educativa Caritas Graciosas. Sin embargo, a partir del 2020 se buscará lanzar nuevos programas que impacten de modo positivo a las comunidades donde se llevan a cabo negocios, creándose un comité que evalúe nuevas propuestas que permitan impactar y transformar de manera directa las comunidades donde Corporación La Inmobiliaria lleva a cabo sus negocios.

Finalmente, se impulsará el generar emprendimientos por parte de las esposas de los colaboradores del área de construcción, permitiéndoles generar ingresos que ayuden a su economía, para lo cual se tiene previsto dar capacitaciones sobre el manejo de un negocio, economía del hogar, cuidado de niños, y demás.

#### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

El talento humano es una pieza clave para Corporación La Inmobiliaria y para conseguir mejoras en el talento de los colaboradores de nivel operativo se buscará incrementar su potencial a través de capacitaciones permanentes enfocadas en el puesto que desempeñan, mientras que en los trabajadores de nivel táctico se intentará desarrollar su habilidad gerencial, en tanto que en los empleados de nivel estratégico se potenciará su liderazgo.

Por último, se formarán equipos de alto desempeño, lo cual representará un reto para el área de talento humano, dado que los procesos de cambio deben ser respaldados con habilidades de gestión y niveles de motivación que permitan a los empleados lograr los objetivos y estrategias definidas para la empresa, estableciéndose recompensas atractivas como aumentos de sueldos, mejoras en condiciones de trabajo, y demás, que permitan

efectuar un merecido reconocimientos de aquellos logros o progresos que resulten meritorios, así como trascendentes.

### 7.7. Gestión del Cambio

D'Alessio (2008) manifestó que una nueva implementación generaba cambios importantes, a niveles culturales y estructurales, por lo cual, se debía planear con cuidado las acciones a llevar a cabo, de tal manera que se pueda gestionar correctamente a los grupos, o individuos, que adopten una posición defensiva y generen una alta oposición al cambio.

Para este fin será necesario que Corporación La Inmobiliaria cree un plan de comunicación interna y constante hacia los empleados y los gestores de cada área, resaltando los beneficios y retos que se enfrentan mediante los cambios por realizar y explicar los objetivos esperados, el tiempo asignado, y los recursos asignados. El *feedback* debe ser constante, para lo cual se propone conformar un comité responsable de la implementación de las estrategias, que integre indicadores de gestión claros y que se correlacionen con los objetivos planteados y que permita generar reportes accionables. El área de finanzas debe coordinar con cada gerencia, el presupuesto para llevar a cabo las estrategias, de acuerdo al plan que rige a partir del año 2020.

Finalmente, cabe indicar que la gestión del cambio contemplará ajustes organizacionales que impacten en la manera de llevar a cabo las operaciones del día a día, una cultura de mayor *accountability* que empodere a los empleados en todos los niveles de la organización y que lleven a un proceso de mejora continua tanto en los procesos internos como en las operaciones de la organización en las áreas clave. Es así que para gestionar el proceso de cambio para que la organización sea exitosa en el futuro, se deben plantear nuevas ideas que le otorguen identidad y significado a la firma, requiriéndose aplicar los cuatro conceptos siguientes: (a) pensar como líderes, (b) pensar de manera global, y (c) pensar en

ser tanto responsable como sostenible, y (d) pensar en el desarrollo tanto de productos como de mercados.

### **7.8. Conclusiones**

Los recursos asignados permitirán el logro de los OCP, pero estos se lograrán si hay énfasis en la motivación de los colaboradores y en la gestión del cambio, ya que en el negocio inmobiliario los nuevos métodos de construcción deben estar desarrollados bajo estándares internacionales que no afecten el medio ambiente, para lo cual Corporación La Inmobiliaria se ha fortalecido desde años atrás y mejorado cada uno de sus procesos de construcción. Además, el negocio de estacionamientos buscará maximizar los espacios físicos al tiempo que se harán más eficientes los procesos para brindar a los usuarios mejores servicios y cobros justos que permitan ganar un mayor número de clientes. De igual manera, en el negocio de hoteles, se impulsará la cultura de hospitalidad para que los clientes tengan experiencias únicas y con ello generar mayor ocupación de las habitaciones.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

Durante la ejecución e implementación de la estrategia será necesario llevar a cabo el control, efectuar el proceso de verificación de pasos y analizar los resultados alcanzados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los OCP y OLP, delegándose a los altos mandos de la firma, conjuntamente con sus gerentes de las líneas de negocio, la responsabilidad de evaluar. Además, si es el caso, esto permitirá efectuar correcciones de inmediato para continuar en la búsqueda de la visión, las estrategias, y demás, lo cual se alcanzará mediante el control de la perspectiva financiera, de clientes, de procesos, así como de aprendizaje interno. Igualmente, cabe recordar que el tiempo es un factor importante, ya que determina el lapso de la ejecución de todo tipo de proyecto, lo que en el caso de visión estratégica tendrá espacios de tiempo largo y cortos según el objetivo a conseguir.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Una de las barreras que se originan en la implementación de un BSC, puede darse por la gente y la resistencia al cambio presentada en Corporación La Inmobiliaria, dado que hacer las tareas o actividades de forma diferente limita el desarrollo continuo de la estrategia. Además, buscar un cambio radical en la gente implica un proceso en el que la visión y misión de la compañía sean la doctrina diaria de los colaboradores, requiriéndose de una nueva metodología como es la evangelización dentro de la firma, lo que nace en los colaboradores, los cuales deben ser un pilar fundamental en la obtención del progreso, por lo cual, cultivar el talento humano es indispensable.

#### 8.1.2. Procesos

Los procesos son importantes y a menudo las organizaciones no los establecen, resultando en productos o servicios que incumplen con las especificaciones establecidas, en cambio, al tener procesos estables y claros los productos o servicios de Coporación

Inmobiliaria alcanzarán una calidad superior, consiguiéndose una mejor aceptación por el cliente interno o externo.

### **8.1.3. Clientes**

Entender a los clientes es una tarea que busca Corporación La Inmobiliaria con el objetivo de maximizar su rentabilidad neta y garantizar tanto la retención como la obtención de nuevos consumidores, aunque para conseguir este objetivo será necesario entenderlos, ya que representan la principal fuente de ingresos económicos para la organización, por lo cual se investigarán los aspectos más relevantes que necesitan ser medidos en el mercado para lograrse retener, atraer y fidelizar a clientes en las diferentes líneas de negocio.

### **8.1.4. Financiera**

El fin de Corporación La Inmobiliaria es crear valor, tener sustentabilidad y obtener rentabilidad del dinero invertido, y demás, lo cual despierta una alta expectativa entre los accionistas y que con las perspectivas anteriores se trata de asegurar. Además, cabe señalar que se han planteado algunos indicadores para efectuar un correcto y oportuno seguimiento a la economía de la firma, lo cual puede permitir realizar actividades o tomar decisiones de inversión con mayor seguridad.

## **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

Un tablero de control no es la solución a los problemas, si no es gestionado a conciencia, por tal motivo los gerentes o líderes de Corporación La Inmobiliaria deberán guiar a sus equipos de acuerdo a la metodología, realizando revisiones periódicas que permitan el monitoreo y control correspondiente. En la Tabla 40 se presentan los diversos OCP establecidos en cada una de las perspectivas correspondientes.

Tabla 40

## Tablero de Control Balanceado (BSC)

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Indicadores	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva Financiera					
OCP2.2	Para el 2023, mejorar en 10% los procesos de cobranza (Vivienda).	Ingresos por actividades de cobranza	Gerente Financiero	Permitirá mejorar la liquidez.	USD
OCP2.3	Para el 2024, alcanzar un 4% de beneficios netos sobre las ventas (Todas).	Reducción de costos	Gerente Financiero	Unificará algunos procesos para evitar tenerlos en cada línea de negocio.	USD
OCP1.4	Para el 2021, aumentar la eficiencia en gastos de la unidad de hoteles generando ahorros de 3% el primer año y 7% el año dos.	Reducción de costos	Gerente de Operaciones	Optimizar costos	USD
Perspectiva del Cliente					
OCP1.1	Del 2020 al 2021, incrementar la presencia de las unidades de vivienda y estacionamiento en tres nuevos departamentos: Tacna, Moquegua y Arequipa.	Metros cuadrados adquiridos/ metros cuadrados proyectados	Gerente de adquisiciones	Permitirá aumentar la participación de mercado en todo el país y ampliar el portafolio de clientes.	%
OCP1.2	Del 2022 al 2023, desarrollar 10 nuevas islas de estacionamiento con base a la información proporcionada por la base de datos de suscriptores y abonados (Estacionamientos).	% porcentaje de clientes	Gerente de Operaciones	Aumentará la participación de mercado en todo el país.	%
OCP1.3	Para el 2024, incrementar en 50% el número de viviendas entregadas a nivel nacional (Vivienda).	% cumplimiento de promesa	Gerente de Operaciones	Mejorará el cumplimiento de promesa.	%
OCP2.1	Para el 2020 al 2022, incrementar la venta de los proyectos de Tacna en un 70%, de Moquegua en un 30% y de Arequipa en un 10% (Vivienda).	Número de proyectos establecidos	Gerente de Operaciones	Generará otro tipo de clientes en otros niveles socioeconómicos.	#
OCP4.3	Para el 2021, lograr la participación de tres asociaciones o miembros de la sociedad civil que impulsen tecnologías eco amigables y sustentabilidad ambiental (Todas).	# de asociaciones o miembros incorporados	Gerente de RSC	Posibilitará sumar organizaciones o personas a favor de reducción de impacto ambiental.	%
OCP4.4	Para el 2022, entregar el 25% las viviendas con fuentes de energía solar (Vivienda).	% de reducción de costos de consumo energía/ consumo estándar	Gerente de mantenimiento	Reducirá consumos de energías no renovables.	USD
OCP7.2	Para el año 2022, implementar salas virtuales de visitas en el 100% de sus puntos de ventas de la unidad de vivienda (Vivienda).	Número de visitas a proyectos	Gerente de Marketing	Incrementar número de clientes potenciales	#
-OCP7.4	Para el año 2024, mejorar la conectividad un 100% en las habitaciones y salas de reuniones con dispositivos de última tecnología en los hoteles de Piura, Cusco, Tarma..	Numero de eventos y permanencia en estancia	Gerente de Marketing	Mejorar satisfacción del cliente.	#
Perspectiva del Proceso					
OCP1.5	Para 2022 aumentar la ocupación en cada hotel del grupo al 80% y 100% en temporadas altas.	% de ocupación	Gerencia de Marketing	Permitirá optimizar espacios disponibles.	%
OCP3.1	Del 2020 al 2022, lograr presencia en el ranking de las diez marcas más influyentes en el Perú. (Todas).	% de clientes alcanzados en la campaña publicitaria	Gerencia de Marketing	Fortalecerá la marca y ser reconocidos como una empresa eco-eficiente.	%
OCP3.2	Para el 2023, incrementar en tres los programas de responsabilidad social para todas las unidades de negocio (Todas).	% de desarrollo del programa de responsabilidad social	Gerente de RSC	Permitirá el desarrollo conjunto y mejorar relación con la comunidad.	%
OCP3.3	Para el 2024, obtener la certificación ISO 14000 (Todas).	% de implementación de la norma ISO 14000	Gerente de Sistemas de Gestión	Significará la base para poder publicitar el proceso de cambio a sistemas amigables con el ambiente.	%
OCP4.1	Para el 2021, incrementar el desarrollo de viviendas eco amigables en el país en un 50% (Todas).	% de incremento en ventas	Gerente Comercial	Buscará generar otro tipo de clientes en otros niveles socioeconómicos.	USD
OCP4.2	Para el 2021, lograr el desarrollo de un proyecto habitacional con tecnologías eco amigables en Tacna, Moquegua y Arequipa (Vivienda).	Metros cuadrados adquiridos/ metros cuadrados proyectados	Gerente de adquisiciones	Permitirá aumentar la participación de mercado en todo el país.	%
OCP4.5	Del 2023 al 2024, lograr que todos los establecimientos de estacionamientos Corporación La Inmobiliaria utilicen sistemas de energía solar y agua reciclada (Estacionamientos).	% de reducción de costos de energía	Gerente de mantenimiento	Moderará consumos de energías no renovables.	USD
OCP5.1	Para el 2020, elaborar un plan maestro de lineamientos y requerimientos mínimos para la construcción de nuevos desarrollos (Todas).	% de cumplimiento de plan maestro	Gerente de Proyectos	Permitirá prepararse para iniciar proyectos eco-eficientes.	%
OCP5.2	Para el 2023, mejorar el posicionamiento de la marca dentro del sector hotelero peruano, en el segmento ejecutivo y lujo (Hoteles).	% de clientes satisfechos	Gerente de Marketing	Ayudará a satisfacer las necesidades de los consumidores y retenerlos por un servicio diferenciador.	%
OCP7.1	Para el año 2021, aumentar la eficiencia en los estacionamientos a nivel nacional en un 30%, automatización en cobro de tarifas, sensores para ubicaciones disponibles, ascensores en estacionamientos subterráneos (Estacionamientos).	Número de vehículos aparcados/metro cuadrado de espacio disponible.	Gerente de Operaciones	Permitirá optimizar espacio disponible y fluidez vehicular en instalaciones.	%
OCP7.3	Para el año 2023, implementar metodología BIM en el desarrollo del 100% de los proyectos de vivienda multifamiliar.	Número de proyectos construidos	Gerente de Operaciones	Permitirá optimizar la construcción de proyectos de viviendas.	#
Perspectiva del Aprendizaje Interno					
OCP6.1	Para el 2020, lograr que el 100% de los colaboradores comprendan y sean partícipes de la ejecución de cada estrategia. (Todas).	% de objetivos estratégicos alcanzados	Gerente de RRHH	Motivará alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.	%
OCP6.2	Para el 2021, desarrollar tres programas de competencias para los trabajadores enfocadas en sus perfiles (Todas).	# de colaboradores capacitados	Gerente de RRHH	Formará a los colaboradores en sus actividades diarias para fortalecer sus conocimientos.	#
OCP6.3	Del 2022 al 2023, obtener el 100% de conocimiento de valores corporativos por parte de todos los empleados de la corporación (Todas).	Nivel de cumplimiento de los valores corporativos	Gerente de RRHH	Sostendrá todo el proceso de cambio de la organización.	%

### **8.3. Conclusiones**

Se mantiene una estrecha relación entre los OLP con los OCP, lo cual resulta importante para alcanzar el objetivo primordial de la compañía que es crear valor y convertirse en un negocio sostenible en el tiempo. Además, se espera que el tablero de control sea revisado a detalle periódicamente para que los colaboradores puedan estar enfocados en sus tareas diarias y ser evaluados con base a las métricas que les correspondan, lo cual para el año 2025 permitirá que Corporación La Inmobiliaria se convierta en una empresa con altos rendimientos económicos y alcance la visión planteada.

## Capítulo IX: Competitividad de Corporación La Inmobiliaria

En este capítulo se realizará el análisis de la competitividad de Corporación La Inmobiliaria, que implica la revisión de los indicadores de estrategia y productividad, identificando los posibles clústeres existentes en esta industria que interaccionan entre sí y facilitan el alcance de los objetivos planteados.

### 9.1. Análisis Competitivo

Para realizar el análisis competitivo de Corporación La Inmobiliaria, se buscará determinar las consecuencias dirigidas a maximizar la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento analizando los cinco aspectos siguientes: (a) la amenaza de nuevos competidores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) el poder de negociación de los proveedores, (d) la amenaza de sustitutos, y (e) la rivalidad entre los actuales competidores.

Ahora bien, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta ya que el sector que abarca Corporación La Inmobiliaria resulta ser atractivo para las empresas por el potencial de crecimiento, ventas, y márgenes de ganancia existentes en el país, ya que, en los últimos años, se ha mostrado un desarrollo dinámico. Sin embargo, las barreras de entrada a esta industria son de superación mediana teniendo en cuenta que las características principales que las definen son el precio, diseño, ubicación, entre otras, significando que las grandes compañías del rubro son entidades que llevan tiempo en el mercado nacional.

Por otro lado, el poder de negociación de los compradores es alto, porque los productos que ofrece Corporación La Inmobiliaria tienen gran acogida entre las personas que buscan un inmueble, estacionamiento o un hotel donde descansar, para lo cual las variables fundamentales que influyen la decisión de compra de los clientes son precio, diseño o ubicación. Teniendo esta información se empiezan a desarrollar tales aspectos en el área de ventas para cumplir con las características deseadas por el consumidor, quien tiene la

posibilidad de escoger entre las opciones disponibles. Igualmente, el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que los materiales con más alta participación son los vinculados a la construcción, equipos, mano de obra, materiales de acabados, y demás, los que ante un alza en sus precios generarían una reevaluación de la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, la amenaza de sustitutos es moderada, ya que este sector no se caracteriza por innovar, más bien por cubrir las necesidades de sus clientes con las propuestas de las empresas que conforman el grupo. Asimismo, los proyectos de viviendas multifamiliares con opción alquiler y/o alquiler-venta, de la misma forma que se ofertan las viviendas individuales en el mercado, podría representar un sustituto del cual se debe tener mayor cuidado. No obstante, la rivalidad entre los competidores es alta, dado que mientras más competencia exista, es menos atractivo el proyecto; por lo que resulta necesario garantizar la diferenciación del producto y poseer un mayor valor competitivo al de los actuales y futuros rivales. Además, en términos generales las principales competencias de la empresa son las dos siguientes: (a) la prospección, ya que Corporación La Inmobiliaria cuenta con más de 60 años de experiencia en negocios inmobiliarios, de estacionamientos y hoteles, pensado en las necesidades de sus clientes, así como en el desarrollo sostenible del entorno, lo cual le ha permitido desarrollar una ventaja competitiva frente a otras organizaciones; y (b) el *marketing*, ventas y operaciones, ya que Corporación La Inmobiliaria tiene implementado un eficiente plan comercial con un equipo técnico comprometido con los objetivos corporativos orientado a brindar un servicio de atención personalizada a todos sus clientes.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas**

Las principales ventajas competitivas desarrolladas por Corporación La Inmobiliaria, se centran en la experiencia, imagen, trayectoria, recursos, cobertura, infraestructura, activos, entre otros; lo cual constituye un aspecto difícil de imitar por competidores con escalas de operaciones medianas o pequeñas. Sin embargo, la firma debe procurar brindar una propuesta

más diferenciada frente a la competencia por contar con un amplio e integrado portafolio de productos y servicios, dado que la compañía directamente o por medio de las subsidiarias que posee, interviene en toda clase de inversiones tanto de promoción como de desarrollo relacionados con negocios inmobiliarios, habilitación urbana, desarrollo, promoción y venta de viviendas. También, debe seguir consolidando la prestación de servicios de administración, promoción, desarrollo y operación de playas de estacionamiento, las cuales se desarrollan por cuenta propia o de terceros; así como expandir la prestación de servicios turísticos, hoteleros y de establecimientos de hospedaje.

Por último, resulta preciso manifestar que la capacidad financiera le permite soportar las intermitencias y ciclos económicos que afecta con mayor énfasis a los sectores en los cuales participa, los que están condicionados por la coyuntura política, social y ambiental. Sin embargo, la firma puede crear ventajas competitivas sostenibles aprovechando sus actuales vínculos en los diferentes rubros en lo que se desarrolla, con el objetivo de crear alianzas estratégicas.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres**

El principal inversionista de Corporación La Inmobiliaria es el Grupo R, a través de Holding S.A., cuyo portafolio está conformado por diversas empresas que participan en distintos clústeres industriales, lo cual le ha permitido desarrollar una constante interacción con el mercado y los clientes, posibilitándose el establecimiento de tendencias.

En el negocio inmobiliario, además de tener una marca muy expuesta, Corporación La Inmobiliaria quiere diferenciarse por saber comprar tierras, otra ventaja es la obtención de permisos para las habilitaciones urbanas, y las licencias de construcción en general tramitando permisos. Hoy su venta de viviendas está en 15 ciudades del interior, entrando también al Pucallpa y Tarapoto, ya que en Lima no encajan los precios bajos. Y serán empresas con experiencia y terrenos, como Corporación La Inmobiliaria, las que

aprovecharán mejor este momento. En los estacionamientos la mayor competencia de Corporación La Inmobiliaria es la calle, la apuesta va por la tecnología, y que el cobro se haga efectivo de una cuenta bancaria, una tarjeta de crédito o débito, y también bajo una modalidad pos pago o prepago. La necesidad de estacionamiento es tan grande que las nuevas gestiones municipales están interesadas en atender iniciativas privadas para estacionamientos subterráneos, como en la actualidad Corporación La Inmobiliaria, tiene en Miraflores (Parque Kennedy) y La Victoria (Gamarra) y dos proyectos en carpeta a punto de concretar.

Tabla 41

*Principales Clústeres de Corporación La Inmobiliaria y su Importancia*

Clúster	Importancia
Negocios inmobiliarios	Potencial de crecimiento del negocio.
Construcción	Ventaja competitiva.
Administración, promoción, desarrollo y operación de playas de estacionamiento.	Masa crítica empresarial.
Servicios turísticos, hoteleros.	Factibilidad operativa.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Corporación La Inmobiliaria, ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, incrementó sus ventas del 2018 con referencia a las viviendas sociales, dirigidas a los NSE C y D esto por las condiciones más favorables del mercado y la recuperación del sector de vivienda social impulsada por el programa MiVivienda, Techo Propio, el aumento del bono al buen pagador (BBP), el lanzamiento del bono a la vivienda verde, entre otros factores. Los productos que comercializa la empresa son habilitación urbana, vivienda familiar y vivienda multifamiliar.

Corporación La Inmobiliaria estacionamientos es un servicio con un formato diferente de los estacionamientos usuales, con Central Parking System como su competidor cercano, sin embargo, Corporación La Inmobiliaria ha generado diferentes promociones y servicios adicionales de los que usualmente estamos acostumbrados los usuarios, generando una

cadena de valor al servicio que satisface al cliente de forma más fácil y rentable para la empresa. En la Tabla 42 se indican las razones estratégicas y operativas para la conformación de clústeres en Corporación La Inmobiliaria, las cuales se encuentran asociadas tanto a la empresa de manera general como a las diversas unidades de negocios existentes, lo cual contribuirá al logro de la visión establecida.

Tabla 42

*Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de Clústeres*

Razones estratégicas	Razones operativas
Creación de sinergias para cada unidad de negocio de Corporación La Inmobiliaria.	Divide los costos al repartir los riesgos en las inversiones de las unidades de negocio. Las condiciones en relación a los clientes, proveedores y competencia se ven favorecidas por el incremento de presencia en más departamentos.
Flexibilidad por el uso de una misma tecnología en Corporación La Inmobiliaria.	Permite resultados financieros favorables.
Favorecimiento de externalidades asociadas a las unidades de negocio de Corporación La Inmobiliaria.	Se logra cambiar gastos fijos a variables.
Ahorro de tiempo en obtener ventajas para Corporación La Inmobiliaria.	Reduce el capital a invertir, además permite financiar los proyectos con recursos propios.
Permite el acceso a mercados que actualmente son complicados de entrar para Corporación La Inmobiliaria.	Reduce el periodo de maduración de los productos o servicios.
Incremento de la participación de mercado, con una mayor presencia en los departamentos para cada unidad de negocio de Corporación La Inmobiliaria.	Permite adquirir conocimientos y habilidades.
Disminuye la posibilidad de una posición dominante en favor de alguna unidad de negocio de Corporación La Inmobiliaria.	Logra economías de escala y de experiencia.
Permite el acceso a más capitales para nuevos proyectos de Corporación La Inmobiliaria.	Incremento de la fiabilidad en el suministro de bienes y servicios de calidad.
Racionaliza y moderniza instalaciones.	
Adapta las capacidades en el servicio y producción en las unidades de negocio.	

Acceso para obtener beneficios de los programas sociales del Estado.	Reduce los volúmenes en el inventario.
Obtener un equilibrio de resultados entre las unidades de negocio.	Gestiona la distribución de los bienes y servicios.
Aprovechar los distintos ciclos de vida de los servicios o bienes que ofrece cada unidad de negocio.	Crea una infraestructura de distribución en Corporación La Inmobiliaria.
Aprendizaje de la cooperación en Corporación La Inmobiliaria.	

---

## 9.5. Conclusiones

El mercado en que compite Corporación Inmobiliaria está conformado por empresas sólidas y de prestigio, lo que exige un manejo estratégico diferente, identificándose para esto los principales clústeres que necesitan desarrollarse para brindar soporte a sus actividades, lo cual puede generar beneficios en ventas que amplíen su presencia en más departamentos o incluso la internacionalización. Adicionalmente, para la compañía es importante maximizar y capitalizar las oportunidades que le brindan los clústeres y así continuar su desarrollo y penetración en la industria, incrementando sus ventas y rentabilidad y crear valor tanto a sus accionistas, pero fundamentalmente a sus clientes.

Finalmente, la posición competitiva de la firma, le permite afrontar nuevos retos a nivel nacional como regional. La organización debe asumir el desafío de obtener nuevos conocimientos y competencias que le permitirá desarrollar un mayor número de ventajas competitivas. Además, las estrategias diseñadas le brindarán a la organización oportunidades para ampliar sus operaciones, posición estratégica en la industria y por ende ganar una mayor participación de mercado donde deberá tener en cuenta los clústeres que le ayuden a incrementar su presencia.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentará una síntesis del estudio efectuado para Corporación La Inmobiliaria utilizando el Plan Estratégico Integral (PEI). Igualmente, se establecerán tanto las conclusiones como las recomendaciones vinculadas con la organización, para después manifestar el futuro proyectado para ésta.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Este plan detalla el completo análisis realizado para la Corporación La Inmobiliaria y propone una visión macro de todos los *items* revisados en los capítulos previos y que son un soporte para el cumplimiento de las estrategias formuladas. Permite proyectar el futuro de la organización, el cual solo será posible de concretar si se implementan las estrategias presentadas.

Por último, el PEI permite alcanzar una visión integral, así como identificar y controlar como se relacionan los elementos que conforman el planeamiento estratégico elaborado considerando aspectos como la visión, misión, valores, entre otros, los que enmarcan el accionar que permitirá llevar a cabo los objetivos planteados. Asimismo, la matriz en cuestión incluye los intereses de Corporación La Inmobiliaria, las estrategias retenidas, las políticas, los OLP, los OCP, y demás. También, se debe expresar que el PEI de la compañía servirá tanto de soporte como de ayuda para el monitoreo y seguimiento de los OLP, OCP y estrategias planteadas. Además, la implementación de las estrategias en cuestión, están de acuerdo a los objetivos y por consiguiente a la visión, resultando posible su monitoreo a través del Tablero de Control Balanceado propuesto.



## 10.2. Conclusiones Finales

Con su actual plan estratégico, Corporación La Inmobiliaria se concentró en los últimos 4 años en reforzar las funciones básicas de sus tres unidades, teniendo como objetivo lograr mejores utilidades y caja con base a una mejor eficiencia tanto operativa como productiva en lugar de centrarse en crecer en el volumen, en el nuevo plan estratégico que se está planteando, se centra en crecer en volumen tanto en productos como en la presencia de más departamentos para hacer más accesible nuestra propuesta de valor a los clientes potenciales, siguiendo la misma ruta de mejorar la eficiencia con la diferencia que será apoyado por las innovaciones tecnológicas, teniendo en cuenta la posesión de negocios rentables. Luego del análisis en los anteriores capítulos, se concluye lo siguiente.

1. La empresa es uno de los líderes dentro del subsector inmobiliario y de estacionamientos, además los números lo respaldan, ya que estas dos unidades tuvieron un incremento significativo en las utilidades entre el 2018 y el 2017. Por otro lado, su unidad de hoteles no tiene la misma relevancia, contando por el momento sólo con el Hotel Country Club, el cual es un hotel de lujo muy representativo para el empresariado limeño que ha remodelado en los últimos dos años.
2. Se reformuló la visión, misión, valores y código de ética existentes para establecer cimientos adecuados que permitan iniciar un mejor planteamiento de los intereses, OLP, OCP, estrategias y Tablero de Control Balanceado para Corporación La Inmobiliaria.
3. Si bien en los últimos años la tasa de crecimiento del PBI del Perú ha disminuido, el país conserva atractivo entre firmas tanto nacionales como extranjeras, por lo cual es posible esperar inversiones en el subsector inmobiliario o de estacionamientos y que las empresas hoteleras reinviertan para mejorar su infraestructura. Sin embargo, existen factores políticos y económicos que causan incertidumbre y quedan pendientes aspectos por mejorar en cuanto a acciones que fomenten un correcto desarrollo urbano de los

distritos y ciudades, combatan la informalidad en las pymes. Con la MEFE se detectó la existencia de oportunidades dentro del mercado, que pueden aprovecharse si existen estrategias correctas, de lo contrario los competidores actuales o los entrantes podrían aprovecharlas, tal como se encontró en la MPC.

4. Corporación La Inmobiliaria es uno de los líderes en sus unidades tanto de inmobiliarios como de estacionamientos, y posee el Hotel Country Club en la unidad hotelera, lo cual refleja que desarrolla una buena gestión operativa y productiva que le ha permitido tener utilidades y finanzas aceptables. No obstante, el crecimiento de volumen resulta insuficiente y todavía no incursiona en nuevas ciudades como Iquitos o Tarapoto, quedando pendiente realizar mayores esfuerzos en cuanto al empleo de tecnologías que permiten las construcciones verdes o eco amigables. Con la MEFI se determinó la existencia de fortalezas significativas que pueden resultar de utilidad para impulsar el crecimiento de la firma.
5. Los siete OLP propuestos para la corporación permitirán lograr la visión propuesta, lo cual facilitará priorizar el crecimiento en la participación de mercado y en el volumen tanto de productos como de servicios ofertados, ya que en los últimos cuatro años Corporación La Inmobiliaria se enfocó en mejorar los procesos tanto de la producción como de la operación, alcanzándose resultados favorables que repercutieron en las utilidades. Sin embargo, resulta propicio cambiar de rumbo para enfocarse ahora en el crecimiento y la inversión de nuevas tecnologías como las construcciones verdes o sostenibles, mientras se alcanza una mejor reputación corporativa.
6. Corporación La Inmobiliaria tiene grandes oportunidades de crecimiento a pesar de que desarrolla actividades en un rubro altamente competitivo y que su alianza con el grupo ICA enfrenta en México la pérdida de negocios importantes de infraestructura. Además, cabe indicar que, por un lado, en la unidad de estacionamientos se han efectuado

inversiones para crear espacios inteligentes que brinden una mejor experiencia de usuario; y, por otro lado, en la unidad de hoteles no se ha conseguido una posición favorable por tener una reducida cantidad de sucursales. Igualmente, de acuerdo al análisis de la matriz MPEYEA, la compañía debe buscar que sus divisiones ganen mayor participación en el mercado y obtengan resultados financieros sólidos con mejor utilidad. Además, otras matrices, como la MCPE, la MEOLP o la MEPCS sugieren que el negocio se concentre en los tres aspectos siguientes: (a) mejorar tanto la rentabilidad como la capacidad financiera existente, (b) ampliar la participación de mercado aprovechando los apoyos gubernamentales en torno a viviendas, y (c) trabajar en la preservación del medio ambiente.

7. Se han definido los OCP que buscan tener un impacto consistente para el entorno identificado; pero que al mismo tiempo brinden la flexibilidad de ser modificados de manera oportuna en caso de que exista algún cambio en el entorno. De igual manera, los recursos destinados para el tipo de objetivos en cuestión serán claves y para apoyar su implementación se han identificado políticas que garanticen condiciones internas que impulsen a la organización. Sin embargo, debe otorgarse el énfasis requerido a la motivación de los colaboradores y una buena gestión del cambio, lo cual, con un correcto liderazgo y una estructura organizacional adecuada, facilitarán los cambios y el crecimiento que plantea el plan estratégico desarrollado.
8. El planteamiento del Tablero de Control Balanceado es un elemento crucial para medir el impacto de las decisiones estratégicas implementadas y el seguimiento de cada uno de los OCP mediante indicadores financieros y no financieros, lo cual permitirá crear valor y facilitará lograr sostenibilidad, requiriéndose la revisión de manera periódica de la herramienta de gestión referida a fin de mantener o ajustar aquello que sea necesario.

9. La posición competitiva de Corporación La Inmobiliaria, le permite afrontar nuevos retos en el Perú, así como en Latinoamérica y Estados Unidos, lo cual implica adquirir competencias que le faciliten desarrollar mayores ventajas competitivas, apoyándose para esto en las estrategias diseñadas. Asimismo, la firma cuenta con oportunidades y perspectivas de crecimiento a futuro luego de la identificación de posibles clústeres asociados a distintas industrias, aunque fue necesario definir aspectos estratégicos y operativos en general de éstos, lo cual permitirá brindar mejores servicios a futuro y productos a los clientes. Igualmente, cabe precisar que en los mercados en los que compite la firma existen en la actualidad varias organizaciones sólidas y de prestigio, lo cual demanda un manejo que permita el empleo de los clústeres identificados de manera estratégica para continuar desarrollándose en la industria a la que pertenece y conseguir incrementos progresivos en las ventas.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. Ejecutar el plan estratégico propuesto, con el fin de lograr la visión que se ha establecido para el año 2025, teniendo como responsable de su ejecución al área de planeamiento auspiciado por la alta gerencia.
2. Desarrollar, por un lado, el concepto de marca para consolidarse como una empresa eco amigable en el área de la construcción civil del país; y, por otro lado, la línea de negocio con la oferta de sensaciones diferentes de hospitalidad para atraer clientes que buscan una forma diferente de hospedarse, ambas deben ser implementados por el área de Marketing corporativo en colaboración con la unidad de negocio correspondiente.
3. Capacitar a los trabajadores para lograr alcanzar la estrategia, dado que sin su ayuda toda iniciativa podría truncarse, para lo cual será necesario establecer diversos perfiles de trabajo que logren un compromiso y motivación suficiente al interior del negocio.

Esta responsabilidad recae en el área corporativo de Capital Humano en colaboración con los mandos medios de las 3 unidades de negocio.

4. Iniciar conversaciones con el Gobierno para ofertar más viviendas, lo cual debe implicar la conformación de un equipo que pueda liderar este proyecto y hacer negocios con el sector público para definir los lineamientos conducentes a la obtención de beneficios para las partes involucradas. El gerente de vivienda debe ser el responsable de conformar este equipo, ya que esta iniciativa es crítica para la unidad.
5. Emplear la innovación como un medio para impulsar el cambio de la compañía basada en la estrategia establecida, lo que se convertirá en un aspecto determinante para conseguir transformarse en una empresa eco eficiente que orienta su accionar hacia las tendencias actuales. La gerencia de innovación tecnológica será responsable de dar el soporte a cada una de las 3 unidades, especialmente a la unidad de vivienda y estacionamiento, ya que ellos necesitaran un gran componente tecnológico para lograr la visión.

#### **10.4. Futuro de Corporación La Inmobiliaria**

La implementación de este plan estratégico se encuentra bajo un sistema de gestión que se basará en lineamientos del pensamiento estratégico, siendo este un proceso continuo, que busca conseguir que Corporación La Inmobiliaria lidere los sectores en los cuales desarrolle su actividad e incremente su participación en el mercado. Además, la compañía debe buscar ser más atractiva para generar alianzas, fusiones, y adquisiciones con empresas líderes nacionales o extranjeras, lo cual será posible alcanzando estándares tanto de calidad como de seguridad soportados por buenas prácticas en procesos que contribuyan en el desempeño de los aspectos operativos, así como financieros.

A su vez, cabe precisar la importancia de buscar el desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores de la organización, a través de su formación, lo

cual permitirá disponer de empleados comprometidos con los servicios brindados y desarrollar cercanía con los clientes, resultando apropiado esto para que la firma efectúe con solvencia sus actividades. También, se deberá mantener políticas de reinversiones en la búsqueda de crecimiento y mayor posicionamiento en el mercado de forma tanto sostenida como sostenible. Asimismo, la firma buscará ser conocida por su preocupación por las personas y el medio ambiente.

Para concluir, se necesita indicar que el futuro del negocio se avizora competitivo y estimulante si logran alcanzarse los objetivos planteados, los cuales incrementarían las ganancias para los inversionistas y accionistas, resultando en la elaboración de un plan estratégico con un aspecto decisivo que proporciona un camino detallado y plausible para lograr los objetivos expuestos y lograr la visión planteada.

Tabla 44

*Situación Actual y proyectada de Corporación La Inmobiliaria*

	Situación Actual	Visión 2025
Ventas Anuales	S/.739,600,000	S/.1,546,000,000
Utilidad Neta	S/.75,800,000	S/.145,000,000
Ranking MERCO	No está en la lista	Estar entre las 50
Ranking en colocación de viviendas verdes	20	5
Presencia en departamentos	13	17
Ranking GPTW	No está en la lista	20
Cantidad de Proyectos en innovación tecnológica	3	18
Cantidad de Colaboradores	2300	3800
Cantidad de estacionamientos	180	340
Cantidad de hoteles	5	9
Reserva de terrenos	340 hectáreas	600 hectáreas

Tabla 45

*Situación Actual y proyectada para Vivienda*

	Situación Actual	Visión 2025
Ventas Anuales	S/.647,400,000	S/.1,277,000,000
Utilidad Neta	S/.68,000,000	S/.126,500,000
Ranking en colocación de viviendas verdes	20	5
Presencia en departamentos	9	14
Cantidad de Proyectos en innovación tecnológica	2 en los dos últimos años	8
Reserva de terrenos	340 hectáreas	600 hectáreas

Tabla 46

*Situación Actual y proyectada para Estacionamientos*

	Situación Actual	Visión 2025
Ventas Anuales	S/.93,700,000	S/.171,000,000
Utilidad Neta	S/.6,800,000	S/.15,000,000
Presencia en departamentos	8	14
Cantidad de Proyectos en innovación tecnológica	1 en los dos últimos años	8
Cantidad de estacionamientos	180	340

Tabla 47

*Situación Actual y proyectada para Hoteles*

	Situación Actual	Visión 2025
Ventas Anuales	S/.51,400,000	S/.98,000,000
Utilidad Neta	-S/.800,000	S/.3,500,000
Presencia en departamentos	5	7
Cantidad de Proyectos en innovación tecnológica	0 en los 2 últimos años	2
Cantidad de hoteles	5	9

## Referencias

- Agua para todos: Los desafíos del sistema público de agua y alcantarillado. (2019, 21 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/agua-desafios-pendientes-sistema-publico-agua-alcantarillado-noticia-599530>
- Álvarez, O. (2018, 15 de abril). Avance del comercio electrónico hotelero en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/avance-comercio-electronico-hotelero-peru-231358>
- Balza, F. & Maza, K. (2019, 26 abril). MEF: Economistas discrepan de pronóstico de crecimiento de la economía de 4,2%. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-economistas-discrepan-pronostico-crecimiento-economia-4-2-carlos-oliva-alfredo-thorne-alonso-segura-bbva-research-inversion-publica-privada-noticia-629994>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRB). (2019). BCRB mantuvo la tasa de interés de referencia en 2.75%. *Nota Informativa: Programa monetario de abril 2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2019/nota-informativa-2019-04-11-1.pdf>
- Banco Mundial. (2019). *Perú Panorama general: contexto*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#3>
- Cámara Nacional de Turismo. (2019). *Estos son los mejores hoteles del Perú según el ranking 2018 de TripAdvisor*. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/estos-son-los-mejores-hoteles-del-peru-segun-el-ranking-2018-de-tripadvisor/>
- Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO). (2019). La industria del acero: ¿Un mercado consolidado?. *Informe económico de la construcción*. (22), pp. 55-57. Recuperado de [https://www.capeco.org/iec/Castañeda, G. \(2019, 23 de mayo\).](https://www.capeco.org/iec/Castañeda, G. (2019, 23 de mayo).)

Especiales: El 67% de peruanos no se identifica con ningún partido político. *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/67-peruanos-identifica-partido-politico-comercio-ipsos-noticia-ecpm-637880>

Cavani, J. (2018, 31 de diciembre). Defensa con eficiencia. *El Peruano*. Recuperado de:

<https://elperuano.pe/noticia-defensa-eficiencia-74298.aspx>

CENTRUM. (2018). El Perú sube dos posiciones a pesar de la caída en preparación para el

futuro. *Ranking de Competitividad Digital Mundial 2018*. Recuperado de

[https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/ranking\\_de\\_competitividad\\_digital\\_mundial\\_-\\_cad.pdf](https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/ranking_de_competitividad_digital_mundial_-_cad.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2016). *I*

*Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación*. Lima,

Perú: CONCYTEC. Recuperado de

[https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)

Constitución Política del Perú. (1993). Título III. Del régimen económico. (Artículos 58 al

77). Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/files/constitucion/constitucion2019/index.html>

Créditos hipotecarios: ¿Qué tan alta es la tasa de interés en el Perú frente a la región? (14 de

abril, 2019). *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/creditos-hipotecarios-tasa-interes-compara-peru-otros-region-america-latina-sbs-bcr-bancos-noticia-624555>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F., México:

Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F., México:

Pearson Educación.

Distribución del mercado de estacionamientos. (26 de setiembre, 2018). *La República*.

Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1326567-distribucion-mercado-estacionamientos>.

El 100% de limeños prefiere comprar su vivienda cerca de dónde vive actualmente. (22 de marzo, 2019). *La República*. Recuperado de

<https://larepublica.pe/economia/1435693-100-limenos-prefiere-comprar-vivienda-cerca-vive-actualmente>

Equilibrium. (2019). *Informe de clasificación: Corporación La Inmobiliaria SA*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/LaInmobiliaria.pdf>

Farje, O. (2015, 13 de abril). Perú vive boom de retail y antes de 2020 habrá más de 100 centros comerciales. *Agencia peruana de noticias*. Recuperado de

<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-vive-boom-retail-y-antes-2020-habra-mas-100-centros-comerciales-551491.aspx>

FMI: Sistema bancario peruano se encuentra más resistente a choques adversos. (2018, 25 de julio). *Agencia peruana de noticias*. Recuperado de [https://andina.pe/agencia/noticia-fmi-sistema-bancario-peruano-se-encuentra-mas-resistente-a-choques-adversos-](https://andina.pe/agencia/noticia-fmi-sistema-bancario-peruano-se-encuentra-mas-resistente-a-choques-adversos-718811.aspx)

[718811.aspx](https://andina.pe/agencia/noticia-fmi-sistema-bancario-peruano-se-encuentra-mas-resistente-a-choques-adversos-718811.aspx)

Fondo Mivivienda. (2019). *¿Qué es el fondo Mivivienda y cómo funciona?*. Recuperado de

<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/fondo-MIVIVIENDA/fondo-mivivienda.aspx>

Gil, F. (2018, 02 de noviembre). Empleo formal cuesta hasta 55% más, ¿cómo luchar contra el informal?. *Gestión*. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/formal-cuesta-55-](https://gestion.pe/economia/formal-cuesta-55-empresas-luchar-informal-248806)

[empresas-luchar-informal-248806](https://gestion.pe/economia/formal-cuesta-55-empresas-luchar-informal-248806)

Guerra, R. (2018, 27 de setiembre). ADI Perú: El 99% de la demanda inmobiliaria en Lima

busca vivienda social. *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/adi-peru-99-demanda-inmobiliaria-lima-busca-vivienda-social-noticia-562283>

Ibérico, J. & Orrego, F. (2015). Trabas en el sector construcción residencial. *Revista moneda*, 162, 34-37. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-162/moneda-162-08.pdf>

INEI: PBI creció 2.09% en febrero y alcanzó expansión de 1.83% en primer bimestre. (2019, 15 de abril) *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/356843-inei-pbi-crecio-2-09-en-febrero-y-alcanzo-expansion-de-1-83-en-primer-bimestre/>

Inga, C. (2019, 08 de julio). Airbnb en el Perú: ¿Cómo ha impactado al mercado de hoteles? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/efecto-airbnb-peru-hoteles-usmp-plataformas-colaborativas-noticia-653252>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Perú: Perfil Sociodemográfico, 2017*. (p. 286). Lima, Perú: INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017: Perú*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1544/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019a). Demografía empresarial en el Perú, cuarto trimestre 2018. *Informe Técnico, (1)* Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia-empresarial-01-febrero-2019-5ta-correccion.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019b). Variación de los Indicadores de Precios de la Economía. *Informe Técnico, (9)*, p.2. Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia-empresarial-01-febrero-2019-5ta-correccion.pdf>

Ley de estacionamientos: el cobro por minuto sobre el tapete. (2019). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/ley-estacionamientos-cobro-minuto-tapete-noticia-599516>

Ley 29090. Ley de regulación de habilitaciones urbanas y edificaciones. Congreso de la República del Perú (2007).

Ley 29408. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. Congreso de la República del Perú (2015).

Ley 29461. Ley que regula el servicio de estacionamiento vehicular. Congreso de la República del Perú (2009).

Linares, M. (2019, junio). Fundamentos de clasificación del riesgo: Corporación La Inmobiliaria SA y Subsidiarias. *Class&Asociados*. Recuperado de <http://www.classrating.com/informes/lainmobiliaria1.pdf>

Corporación La Inmobiliaria. (2018). *Memoria anual 2018*. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP\\_Memoria2018.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/LP_Memoria2018.pdf)

Corporación La Inmobiliaria. (2019). *Nuestros proyectos*. Recuperado de <https://www.lainmobiliaria.com.pe/Catalogo?categoria=page-family&tipo=0&latitude=0&longitude=0&categoria=page-family>

Corporación La Inmobiliaria Hoteles. (2019). *Nuestros hoteles*. Recuperado de <https://www.lainmobiliariahoteles.com.pe/>

Corporación La Inmobiliaria: Nuestro objetivo es crecer en menor escala pero que nos dé mucha caja. (01 de febrero, 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/inmobiliaria-nuestro-objetivo-crecer-menor-escala-caja-144926-noticia/>

- Mariátegui, L. (2019, 23 de mayo). El sector automotriz: retos y tendencias. *RPP noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/columnistas/leandromariategui/el-sector-automotriz-retos-y-tendencias-noticia-1198591>
- MEF: Economistas discrepan de pronóstico de crecimiento de la economía de 4.2%. (2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-economistas-discrepan-pronostico-crecimiento-economia-4-2-carlos-oliva-alfredo-thorne-alonso-segura-bbva-research-inversion-publica-privada-noticia-629994>
- MEF mantiene proyección del crecimiento del PBI en 4.2% para el 2019. (2019, 25 de abril). *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/357797-mef-mantiene-proyeccion-del-crecimiento-del-pbi-en-4-2-para-el-2019/>
- Merzthal, J. (2016, 13 de enero). ¿Por qué no somos un país industrializado?. *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/13/por-que-somos-pais-industrializado/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Evolución de la oferta aérea y hotelera*. Recuperado de [http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio\\_estadistico.pdf](http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio_estadistico.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2019). *Reportes Estadísticos de Turismo*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE). (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021*. Recuperado de <https://transparencia.rree.gob.pe/index.php/2-planeamiento-y-organizacion/22-plan-y-politicas/222-documentos-de-planificacion/plan-estrategico-sectorial-multianual-pesem/ano-2016/8105-plan->

estrategico-sectorial-multianual-del-sector-relaciones-exteriores-pesem-2015-2021/file

Mi Vivienda. (2019). *Mi vivienda verde: ubica tu proyecto*. Recuperado de

<https://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/>

Morales, E. (2018, 13 de abril). Control Parking: ¿Cuál es la solución para la escasez de estacionamientos vehiculares? *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/control-parking-solucion-escasez-estacionamientos-vehiculares-231383>

Organismo Mundial del Turismo. (2019). *Estadísticas*. Recuperado de

<http://statistics.unwto.org/es>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE). (2016). *Estudio de Desarrollo Territorial - Perú 2016*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/portfolio/estudio-de-desarrollo-territorial-principales-hallazgos-y-recomendaciones/>

Palacios, J. (2010). Entrevista al Dr. Antonio Peña Jumpa. Pueblos Originarios, Estado y Sociedad: Retos Actuales del Multiculturalismo en el Perú. *Derecho & Sociedad*, (35), 152-157. Recuperado de

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/13273>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Premio Mivivienda a los mejores. (2019, 01 de febrero). *Revista Mivivienda*. Recuperado de

[https://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/Revista%20FMV%20134\\_PYG\\_WEB-3578.PDF](https://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/Revista%20FMV%20134_PYG_WEB-3578.PDF)

Rosales, S. (01 de febrero, 2019). ADEX: se aprovecha solo 50% del potencial para exportaciones no tradicionales a China. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/adex-aprovecha-50-potencial-exportaciones-tradicionales-china-257355>

Ruiz, M. (2019, 02 de mayo). Credicorp Capital: Instituciones económicas funcionan bien, pero el resto no. *Peru21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/credicorp-capital-instituciones-economicas-funcionan-resto-475823>

Siete autos son robados cada día en la ciudad de Lima. (2018, 01 de abril). *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/lima/siete-autos-son-robados-cada-dia-en-la-ciudad-de-lima-811012/>

Sociedad Hoteles del Perú. (2019). *Proyectos 2019*. Recuperado de <https://sociedadhotelesdelperu.org.pe/informes.html>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Turismo receptivo en Perú generará divisas por US\$5,300 millones en 2019. (2019, 28 de febrero). *Agencia peruana de noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-turismo-receptivo-peru-generara-divisas-5300-millones-2019-743864.aspx>

Universidad Nacional de Ingeniería. (s.f.). *Entrevista: Toda construcción debe tener un estudio de suelos previo*. Recuperado de <http://www.lms.uni.edu.pe/EXPOSICIONES/entrevista-HEC.pdf>

Villar, P. (07 de febrero, 2019). Precio de las viviendas en Lima subirá 8% este año. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/precio-viviendas-lima-subira-8-ano-inmobiliaria-proyecciones-asei-noticia-605289-noticia/>

### **Apéndice: Entrevista a Colaboradores de la Unidad de Estacionamiento**

Se entrevistaron a dos colaboradores de la unidad de estacionamiento, el primero laboró desde diciembre del 2016 a diciembre del 2018 teniendo el cargo de encargado de Mantenimiento en el estacionamiento Kennedy y el segundo colaborador actualmente sigue laborando (empezó en octubre del 2017) como supervisor de atención al cliente también en el estacionamiento Kennedy, a ambos se les entrevistó por un lapso de 40 minutos, la entrevista siguió una estructura compuesta por seis bloques de preguntas destinadas a encontrar el diagnóstico organizacional de Corporación La Inmobiliaria. De acuerdo a la Tabla A1 se tienen los siguientes hallazgos más relevantes: (a) en el primer bloque de preguntas, el primer colaborador no conoce la misión, visión y valores de la empresa, el menciona que no se lo mencionaron en la inducción ni en ninguna reunión formal de la empresa, quizá por ser un colaborador que se dedica a la parte operativa la empresa no hace énfasis en la comunicación de esta información tan crucial, caso contrario es con el segundo colaborador, el cual manifiesta conocerlo, se lo dijeron desde el primer día y cada cierto tiempo en las reuniones de su área es mencionado; (b) en el segundo bloque de preguntas, existen respuestas contrarias para la rotación de puestos y la capacidad de personal, el primer colaborador menciona que es difícil pasar a otras áreas o ascender, en cambio el segundo colaborador manifiesta que él entró como practicante y actualmente es supervisor; (c) en el tercer bloque, lo más resaltante es que el primer colaborador refuerza que para su posición no existe oportunidad de crecimiento, todo contrario para el segundo colaborador; (d) en el cuarto bloque, queda constancia que la empresa da incentivos y recompensas para el área de servicio al cliente. Sin embargo, el primer colaborador si manifiesta que en su área no hay tales incentivos pero que sí sabe que otras áreas cuentan con ellos. En lo que sí concuerdan ambos es que los eventos de integración que se llevan a cabo dos veces al año en la empresa aportan un valor agregado en el clima laboral; (e) en el quinto bloque, el primer colaborador

manifiesta que estaban pendientes las capacitaciones en su área, su jefe les prometió que en el siguiente año lo programaría; (f) en el sexto bloque, ambos están de acuerdo que la tecnología juega un papel importante en sus labores.

Tabla A1

Resumen de la Entrevista	Primer Empleado	Segundo Empleado
<b>Propósito</b>		
1 ¿Conoce la visión?	No	Sí
2 ¿Conoce la misión?	No	Sí
3 ¿Conoce los valores de la empresa?	No	Sí
4 ¿Las actividades que realiza ayudan a cumplir los objetivos de la empresa?	Sí	Sí
<b>Estructura</b>		
1 ¿Las actividades que realiza son congruentes a su cargo?	Sí	Sí
2 ¿Las áreas de trabajo permiten el funcionamiento de la empresa?	Sí	Sí
3 ¿Su posición permite que ejecute todas sus habilidades?	Sí	Sí
4 ¿Es frecuente la rotación de puestos?	No	Sí
5 ¿El personal actual es suficiente para realizar todas las actividades?	Sí	No
<b>Relaciones</b>		
1 ¿Existe una comunicación frecuente entre su jefe y usted?	Sí	Sí
2 ¿La confianza entre sus compañeros es óptima?	Sí	Sí
3 ¿El trabajo en equipo es fundamental?	Sí	Sí
4 ¿Existe oportunidad de crecimiento en la empresa?	No	Sí
5 ¿El ambiente laboral es bueno?	Sí	Sí
<b>Recompensas</b>		
1 ¿Recibe comentarios positivos de parte de su jefe directo?	No	Sí
2 ¿Se le recompensa por un trabajo bien hecho?	Sí	Sí
3 ¿Recibe reconocimiento por un esfuerzo adicional?	Sí	Sí
4 ¿Se ofrecen incentivos?	No	Sí
5 ¿Existen actividades extralaborales?	Sí	Sí
<b>Liderazgo</b>		
1 ¿Su jefe supervisa sus actividades?	Sí	Sí
2 ¿Le interesa influir en los demás?	Sí	Sí
3 ¿Solicitan sus ideas para mejorar el trabajo?	Sí	Sí
4 ¿Ofrecen capacitaciones?	No	Sí
5 ¿Se permite la toma de decisiones?	No	Sí
<b>Tecnología</b>		
1 ¿Los medios tecnológicos son los adecuados para llevar a cabo sus labores?	Sí	Sí
2 ¿La empresa actualiza su tecnología frecuentemente?	Sí	Sí
3 ¿En su área de trabajo es fundamental la tecnología?	Sí	Sí
4 ¿La tecnología le permite aumentar su rendimiento?	Sí	Sí