

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: EMPRESA CBRE

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Diana Jazmin Chuquiyaury Bautista

20130329

Asesor

Juan Andrés Arata Llona

Lima- Perú

Junio 2022





CASE STUDY: CBRE COMPANY

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	2
1.1 Historia	2
1.2 Misión.....	4
1.3 Visión.....	4
1.4 Valores.....	4
1.5 Código de Ética y Conducta Empresarial.....	4
1.6 Estructura Organizacional	9
CAPÍTULO II: EVALUACIÓN EXTERNA	10
2.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:	10
2.2 Fuerzas de salud:	12
2.3 Fuerzas económicas y financieras	14
2.4 Fuerzas sociales, culturales y demográficas:	17
2.5 Fuerzas ecológicas y ambientales:.....	18
2.6 Análisis Microentorno	18
2.6.1 Rivalidad entre empresas competidoras	18
2.6.2 Entrada potencial de nuevos competidores	19
2.6.3 Amenaza de productos sustitutos	20
2.6.4 Poder de negociación de proveedores	21
2.6.5 Poder de negociación de los consumidores	21
2.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	22
2.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	23
2.9 Análisis de Posición Competitiva:.....	23
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN INTERNA.....	25
3.1 Cadena de Valor	25
3.2 Bloques de Ventaja Competitiva	27
3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	28
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN de la ESTRATEGIA.....	30
4.1 Objetivos de Largo Plazo	30

4.2	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	31
4.3	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	32
4.4	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	34
4.5	Matriz Interna Externa (MIE).....	37
4.6	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	38
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN de la ESTRATegia.....		42
5.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	42
5.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias de la empresa	43
CAPÍTULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO		45
6.1	Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa	45
6.2	Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión (cuatro perspectivas)	46
CONCLUSIONES		48
RECOMENDACIONES		49
REFERENCIAS.....		50
BIBLIOGRAFÍA		52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Índice de morosidad representada en soles por edificio de 2016 al 2020	11
Tabla 2.2 Porcentaje de dinero recaudado en el mes de agosto 2020.....	14
Tabla 2.3 Variaciones porcentuales de la inflación	15
Tabla 2.4 Encuesta de expectativas de tipo de cambio (en soles por dólar).....	15
Tabla 2.5 Producto Bruto Interno por años (Miles de soles).....	16
Tabla 2.6 Ahorro, Inversión, Sector Privado	16
Tabla 2.7 Porcentaje de ocupación de edificio con oficinas boutique en el periodo de 1 año.....	18
Tabla 2.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	22
Tabla 2.9 Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	23
Tabla 2.10 Participación de mercado de las empresas administradoras de edificios empresariales líderes en Perú.....	24
Tabla 3.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	28
Tabla 4.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas cruzado.....	31
Tabla 4.2 Resultado ponderado de las fuerzas analizadas para la elaboración de la Matriz PEYEA.....	33
Tabla 4.4 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	35
Tabla 4.5 Ubicación de posiciones según participación relativa de mercado y tasa de crecimiento de las divisiones	35
Tabla 4.6 Matriz Interna Externa (MIE)	37
Tabla 4.7 Ubicación de posiciones de las divisiones según puntaje EFI y EFE.....	37
Tabla 4.8 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	39
Tabla 5.1 Propuesta de organigrama de CBRE	43
Tabla 6.1 Mapa estratégico de control.....	45
Tabla 6.2 Balanced Scored Card.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Unidades estratégicas de negocio.....	2
Figura 1.2 Datos clave y clientes representativos.....	3
Figura 1.3 Organigrama de CBRE.....	9
Figura 2.1 Evolución del empleo informal en Perú, 2007-2019.....	12
Figura 2.2 Número de casos confirmados de coronavirus al 2022.....	13
Figura 2.3 Análisis de Posición Competitiva- Grupos estratégicos.....	24
Figura 3.1 Cadena de Valor de Porter.....	25
Figura 4.1 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	34
Figura 4.2 Matriz BCG por UEN.....	36



RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar la empresa CBRE, veremos qué estrategias utiliza y analizaremos sus fortalezas y debilidades, con el propósito de mejorar nuestros enfoques y capacidades de acuerdo al modelo de negocio que se maneja. De igual manera estudiaremos el entorno tanto interno como externo en el cual se encuentra rodeado, compararemos su situación frente a las demás empresas competidoras y averiguaremos cuáles son los productos sustitutos que podrían poner en riesgo su desarrollo en el mercado peruano.

Además, analizaremos las matrices más resaltantes para poder determinar si los objetivos actuales son suficientes para lograr su estrategia o si será necesario replantear objetivos e implementar y reformulas para lograr un crecimiento exponencial.

CBRE es una empresa bien estructurada y lleva años en el negocio. Actualmente tiene fidelizado a su público objetivo y con en el presente trabajo conoceremos qué ventajas competitivas utiliza para sobresalir frente al resto y qué hace para mantenerlos satisfechos.

Línea de investigación: 5200 - 31.a2

Palabras clave: Administración de edificios empresariales, plan de mantenimiento, economías de escala, costo de mantenimiento, mercado inmobiliario

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the company CBRE, we will see what strategies it uses and we will analyze its strengths and weaknesses, with the purpose of improving our approaches and capabilities according to the business model that is managed. In the same way, we will study the internal and external environment in which it is surrounded, we will compare its situation with other competing companies and we will find out what are the substitute products that could put its development in the Peruvian market at risk.

In addition, we will analyze the most outstanding matrices in order to determine if the current objectives are enough to achieve the strategy or if it will be necessary to rethink objectives and implement and reformulate them to achieve exponential growth.

CBRE is a well-structured company and has been in business for years. Currently it has loyal target audience and, in this work, we will know what competitive advantages it uses to stand out from the rest and what it does to keep them satisfied.

Line of research: 5200 - 31.a2

Keywords: Property and Facility management, CBRE, real Estate, operating cost, budget

INTRODUCCIÓN

CBRE es una empresa del sector inmobiliario, cuenta con más de 20 años de experiencia en el Perú y está posicionada como el número uno en Estados Unidos.

En 1906 Colbert Coldwell funda CB en San Francisco. La compañía cambia de nombre a CB Richard Ellis en 1998 y adquiere las operaciones de Richard Ellis en 29 países, creando una plataforma global. CBRE opera en más de 250 mercados locales. En el 2001, la administración adquiere el 100% de CBRE y éste se convierte en el principal proveedor de servicios en la industria, con operaciones principales en Nueva York y Londres. Años después se convierte en el líder mundial en servicios de tercerización para el arrendatario y es nombrada en Fortune's 100 como una de las compañías de mayor crecimiento. Wall Street Journal nombra a CBRE como la mejor marca de consultoría inmobiliaria. En el siguiente trabajo analizaremos cada estrategia utilizada por CBRE para poder posicionarse entre las 5 mejores empresas de administración de edificios empresariales del Perú.

CAPÍTULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 Historia

CBRE Group es la empresa de Consultoría, Comercialización y Servicios Inmobiliarios líder a nivel global. CBRE cuenta con una red de 550 oficinas en 111 países con más de 92,000 empleados en todo el mundo. CBRE inicia sus operaciones en Perú en 1998. Actualmente opera como una oficina afiliada y los profesionales que se desarrollan en el Perú, cuentan con más de 30 años de experiencia en el rubro inmobiliario.

Figura 1.1

Unidades estratégicas de negocio



Nota. Información obtenida de CBRE en una comunicación personal del 11 de abril del 2022

Dentro de los servicios que ofrece CBRE son los siguientes: Servicio de Transacciones (Venta y alquiler de propiedades industriales, logísticas y comerciales), Inversiones (Venta y/o adquisición para inversionistas locales y extranjeros), Property and Facility Management (Gestión administrativa de inmuebles, edificios empresariales y oficinas) y Project Management (Gerencia de proyectos para la implementación y/o

remodelación de oficinas). Hoy en día el servicio de Property and Facility Management es el que mayor impacto genera en los ingresos de la empresa, ya que cuenta con una amplia cartera de clientes importantes a nivel de Lima Metropolitana. El servicio de Property and Facility Management comprende en realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos técnicos, con los que cuenta cada edificio u oficina. También abarca la administración de las áreas comunes del edificio, el servicio de seguridad y vigilancia, el servicio de limpieza de las áreas comunes, el servicio integral de jardinería y todo al mando del Property Manager, cuyo principal objetivo es gestionar, dirigir y controlar las actividades administrativas y técnicas, optimizando el manejo de los recursos. Asimismo, se encargará de velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, el Reglamento Nacional de Construcciones, el Reglamento Interno de Seguridad, Salud Ocupacional, y Medio Ambiente. Adicionalmente será un intermediario con los clientes potenciales, canalizando consultas relacionadas a la comercialización del inmueble.

Este servicio tiene como principal objetivo la reducción de costos y disminución de procesos sin sacrificar la satisfacción del cliente, entregando un servicio altamente profesional enfocándose en la eficiencia e integración de los servicios y mejorando de manera continua los procedimientos.

Figura 1.2

Datos clave y clientes representativos



Nota. Información obtenida de CBRE en una comunicación personal del 11 de abril del 2022

1.2 Misión

“Organización de inversión y servicios inmobiliarios de servicio completo líder en el mundo.”

1.3 Visión

“Ser los líderes en el mercado de administración de edificios empresariales en el Perú”

1.4 Valores

Los valores corporativos son los cimientos sobre los que se construye la empresa. Estos valores son atemporales y son aplicables a todos los mercados, líneas de servicios, idiomas y culturas empresariales. Estos son:

- **RESPECTO** Tratar a todos con dignidad, valorar las contribuciones de todas las personas y ayudarse mutuamente a cumplir objetivos.
- **INTEGRIDAD** Defender la ética más estricta en nuestras prácticas empresariales.
- **SERVICIO** Construir una reputación sólida entre nuestros clientes y nuestro público objetivo.
- **EXCELENCIA** Aspirar a ser los mejores en todo lo que hacemos y esforzarnos por mejorar continuamente.

1.5 Código de Ética y Conducta Empresarial

Los documentos a los que se hace referencia en este procedimiento rigen hasta donde se aplica en el presente instrumento.

a) Mensaje de la plana directiva

ERW PROPERTY MANAGEMENT SERVICES S.A. (la “Empresa”) establece políticas y prácticas que conducen sus negocios de acuerdo a principios éticos y profesionales que aplican a sus socios, directores, funcionarios ejecutivos y empleados en general. Todos somos responsables de mantener y proteger esta imagen con nuestra conducta. Esperamos de nuestros colaboradores una conducta orientada a la integridad,

confianza, lealtad, respeto y valoración de los demás. Quienes conformamos la Empresa somos responsables y debemos responder por mantener su buena imagen y reputación, por el cumplimiento de este Código y reportar cualquier incumplimiento del mismo. Para ello, se han establecido diversos recursos internos para reportar inquietudes y que los colaboradores pueden contactar confidencialmente a través del correo electrónico lineaetica.erw@cbre.com.pe.

b) Introducción y principios generales

La Empresa está comprometida en conducir sus negocios de acuerdo a todos los requisitos legales aplicables y se esfuerza por alcanzar altas normas éticas. Sus socios, directivos, funcionarios ejecutivos y empleados deben cumplir con las leyes, normas y reglamentos aplicables. Este Código también aplica – cuando corresponda – a los clientes, proveedores y contratistas de la Empresa, a quienes colectivamente denominamos nuestros socios comerciales.

El Código no contempla todas las situaciones que se pudieran presentar, sino que proporciona orientación para situaciones particulares que puedan surgir. Usted es responsable de cumplir con este Código y ejercer con buen juicio, de manera que se refleje favorablemente en la Empresa y en usted. Es su deber cumplir con las disposiciones y el espíritu de este Código. Se le prohíbe realizar indirectamente o mediante terceros los actos que prohíbe este Código o el Reglamento Interno. El incumplimiento a las leyes, normas, reglamentos o a este Código lo sujetarán a acción disciplinaria, lo cual podrá incluir la suspensión o término del vínculo laboral o resolución de servicio que preste y/o la acción legal respectiva.

Este Código como el Reglamento interno, otras políticas o directivas de la Empresa entrarán en vigor en la fecha más reciente indicada en el Historial de Revisiones, sustituyendo las versiones anteriores, cuando ello aplique, y se mantendrá vigente y sujeto a cualquier modificación que pueda sufrir. No leer o reconocer este Código o cualquier política o directiva que expida la Empresa, no lo exime de responsabilidad de cumplir con ellos o con las leyes, normas y/o reglamentos aplicables. La violación de las disposiciones del presente Código se considera falta grave que afecta el principio de la buena fe laboral.

c) Mantener un ambiente de trabajo seguro

La Empresa se esmera por mantener un ambiente de trabajo seguro para sus colaboradores. Para ello, las políticas disponibles de la Empresa incluyen entre otros la Política para la Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual Laboral, la Política de Comunicaciones y el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. Se requiere a los empleados o colaboradores revisar estas y todas la políticas o directivas emitidas por la Empresa.

d) Conflicto de interés

La Empresa se esmera por fomentar y promover la objetividad en la toma de decisiones empresariales. Todos los colaboradores, sin importar su nivel jerárquico tienen un deber de lealtad para con la organización y se espera que tomen decisiones empresariales teniendo presente los mejores intereses de la Empresa y que actúen con un criterio independiente, desvinculado de influencias externas como intereses financieros personales, relaciones de negocios externas, empleo externo y relaciones familiares que puedan afectar su buen juicio en el desempeño de sus funciones. Evitar conflictos de intereses es fundamental para mantener la integridad, honestidad y profesionalismo en la forma de hacer negocios.

No se permite que los colaboradores actúen de algún modo como representantes de los clientes o de la Empresa, en este último caso, salvo que cuente con facultades expresas y registradas para ello.

e) Responsabilidad administrativa

La Empresa podrá ser responsable administrativamente si cualquier accionista, director, representante legal, apoderado, colaborador y/o cualquier persona sometida a la autoridad y control de la misma, comete algún delito contemplado en la Ley N.º30424 y su Reglamento el D. Leg. N.º1352, tales como los delitos de cohecho activo transnacional, cohecho genérico, cohecho específico, lavado de activos, minería ilegal, crimen organizado y/o financiamiento del terrorismo. En consideración a lo anterior, la Empresa prohíbe expresamente a sus accionistas, directores, representantes legales o apoderados y colaboradores, cualquier conducta que pueda dar lugar a la imputación

administrativa bajo la normativa antes mencionada. Se incluye en esta prohibición a las personas naturales que estén bajo la dirección y supervisión directa de alguno de los sujetos mencionados. La Empresa está comprometida en que sus compromisos difundidos en el presente Código de Ética y Conducta Empresarial están alineados a la política y el modelo de prevención de delitos que la Empresa ha implementado, a fin de evitar toda actividad que atente contra los mismos. Para velar por la prevención de la comisión de este tipo de delitos la Empresa designará un Oficial de Cumplimiento e implementará un modelo completo de sistema de prevención de delitos acorde a lo establecido en las normas mencionadas y aplicables.

f) Protección de los bienes de la empresa

Los trabajadores que dejen de trabajar con la Empresa están obligados a seguir manteniendo la confidencialidad de la Información Confidencial obtenida o desarrollada durante su empleo en la Empresa. Tras la rescisión o término de la relación laboral, o antes, si lo solicita la Empresa, e independientemente del momento, las razones o las circunstancias de la rescisión o término de la relación, los colaboradores deberán entregar a la Empresa todos los materiales, equipos de almacenamiento, herramientas y todos aquello proporcionado, así como los documentos y contraseñas entregadas por la Empresa y la información de la Empresa o desarrollada durante su empleo, sea que se encuentren en las instalaciones de la Empresa o en otros lugares.

g) Cumplimiento de las leyes

La Empresa requiere que todos sus socios, directivos, funcionarios ejecutivos y colaboradores en general cumplan con todas las leyes aplicables. Prohíbe el uso de información y comportamiento anticompetitivo como es el robo, chantaje, escuchas telefónicas, espionaje electrónico, soborno, incentivo indebido, u otros de la información de la competencia. La Empresa promueve llevar a cabo negocios con socios comerciales o competidores basados en honestidad e integridad. Asimismo, los socios, directivos, funcionarios ejecutivos y colaboradores en general se obligan al cumplimiento de toda la normativa aplicable, incluida la FCPA de los Estados Unidos que prohíbe, entre otras cosas, el soborno de funcionarios o agentes de gobiernos, incluyendo los funcionarios y agentes del gobierno de Perú, directamente o a través de intermediarios, para cualquier

propósito relacionado con el negocio. Además de la prohibición de la FCPA contra el soborno, Perú tiene sus propias leyes de restricción o prohibición de soborno en relación con sus negocios o el intento de obtener una ventaja comercial o un favor relacionado con el negocio. Los colaboradores deben cumplir con todos los requisitos legales que se apliquen a los negocios de la Empresa y el colaborador es responsable de conocer y comprender todas las restricciones impuestas por las leyes locales o costumbres en Perú. Si no está seguro de cómo se aplica la ley a su cargo o sus funciones, Ud. debe ponerse en contacto con el responsable Legal de la Empresa y/o el Oficial de Cumplimiento, para buscar orientación.

h) Denuncia por incumplimiento al código y demás políticas

Los Empleados deberán reportar violaciones conocidas de este Código, Reglamento Interno y demás políticas, y violaciones sospechadas de buena fe y otros asuntos relacionados (y podrán optar por hacerlo de forma confidencial y/o anónima) poniéndose en contacto al correo electrónico lineaetica.erw@cbre.com.pe, que permite el contacto directo con un funcionario ejecutivo y/o director de la Empresa para atender las denuncias y mantener la reserva de la información proporcionada.

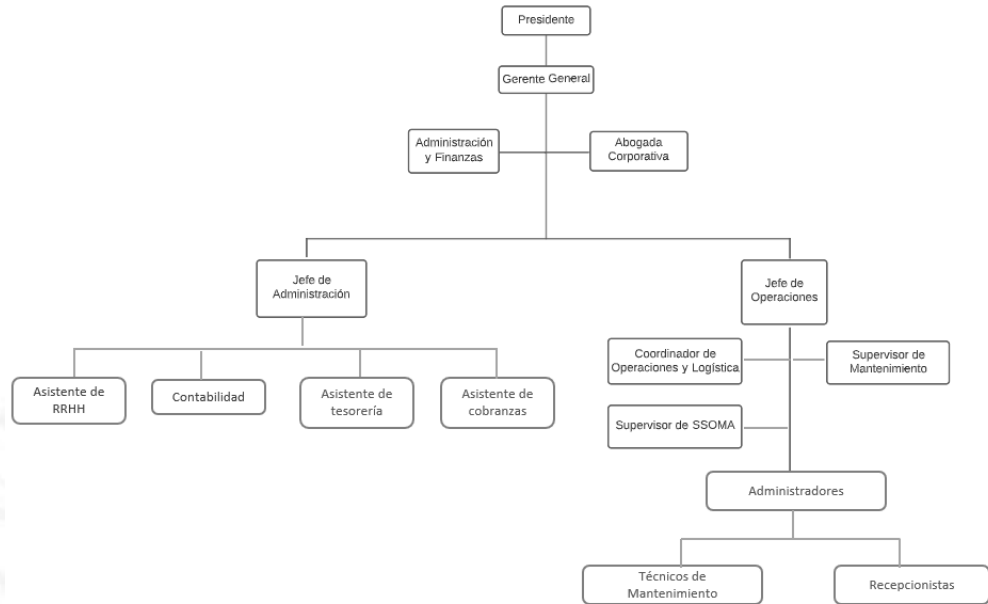
i) Reconocimiento de este código

El acuse de recibo de recepción del correo electrónico, por el cual se pone a conocimiento este Código o la página de certificación de recepción física, cualquiera de los dos que aplique, supone que el colaborador (i) ha recibido el Código de Ética y Conducta Empresarial, (ii) ha entendido su contenido y (iii) cumplirá a cabalidad los términos del Código. Las constancias de recepción física o electrónica se archivarán en el expediente de cada colaborador o empleado. Se requerirá todos los años o por cada actualización realizada que el colaborador, director o funcionario ejecutivo certifique o deje constancia que ha leído, entiende y continuará cumpliendo con los requisitos de este Código.

1.6 Estructura Organizacional

Figura 1.3

Organigrama de CBRE



CAPÍTULO II: EVALUACIÓN EXTERNA

Con lo anteriormente mencionado, ahora realizaremos un análisis externo del entorno general, teniendo como principal servicio el de Property & Facility Management.

2.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

- Comenzando por la crisis política que sufrió el Perú el 2019 la cual se desató entre el gobierno y el congreso, momento por el cual el presidente Martín Vizcarra se vio envuelto en diversos casos de corrupción, al igual que las mafias dentro del congreso. Todo ello ocasionó la inestabilidad política en el país, adicionándose la sorpresiva vacancia por parte del congreso hacia el presidente Vizcarra el 9 de noviembre del 2020, el gobierno de seis días de Manuel Merino y el nombramiento de Francisco Sagasti como presidente de transición. (Paredes & Encinas, 2020, p. 485). Generó menor confianza e inversión por parte de las empresas extranjeras, impactando directamente en la economía del país. (Urrutia, 2021).

Dicha conmoción lo percibieron las empresas internacionales, como clientes nuestros, que tuvieron que retirarse del mercado dejando con ello una alta tasa de morosidad en los edificios. En la tabla 2.1 se puede observar el estado de los edificios con mayor morosidad que se tuvo por dichas fechas.

Tabla 2.1*Índice de morosidad representada en soles por edificio de 2016 al 2020*

EDIFICIOS	E	Morosidad								
		2016	2017	2018	2019	2020				
Edificio 1	S/	-	S/	-	S/	38,209.81	S/	129,011.74	S/	888,412.65
Edificio 2	S/	-	S/	-	S/	-	S/	58,832.17	S/	446,580.55
Edificio 3	S/	-	S/	-	S/	-	S/	139,018.26	S/	370,414.72
Edificio 4	S/	7,804.65	S/	6,629.65	S/	45,555.85	S/	96,691.49	S/	132,848.66
Edificio 5	S/	-	S/	-	S/	5,401.29	S/	71,678.35	S/	192,663.90
Edificio 6	S/	-	S/	-	S/	-	S/	1,965.85	S/	263,819.72
Edificio 7	S/	-	S/	-	S/	-	S/	5,125.45	S/	316,968.66
Edificio 8	S/	-	S/	-	S/	-	S/	4,045.00	S/	128,496.99
Edificio 9	S/	-	S/	469.06	S/	2,220.45	S/	25,272.64	S/	197,618.02
Edificio 10	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	111,575.79
Edificio 11	S/	-	S/	-	S/	-	S/	25,539.36	S/	121,035.37
Edificio 12	S/	-	S/	-	S/	-	S/	2,739.72	S/	138,430.99
Edificio 13	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	198,915.75
Edificio 14	S/	-	S/	-	S/	-	-S/	2,691.88	S/	109,920.54

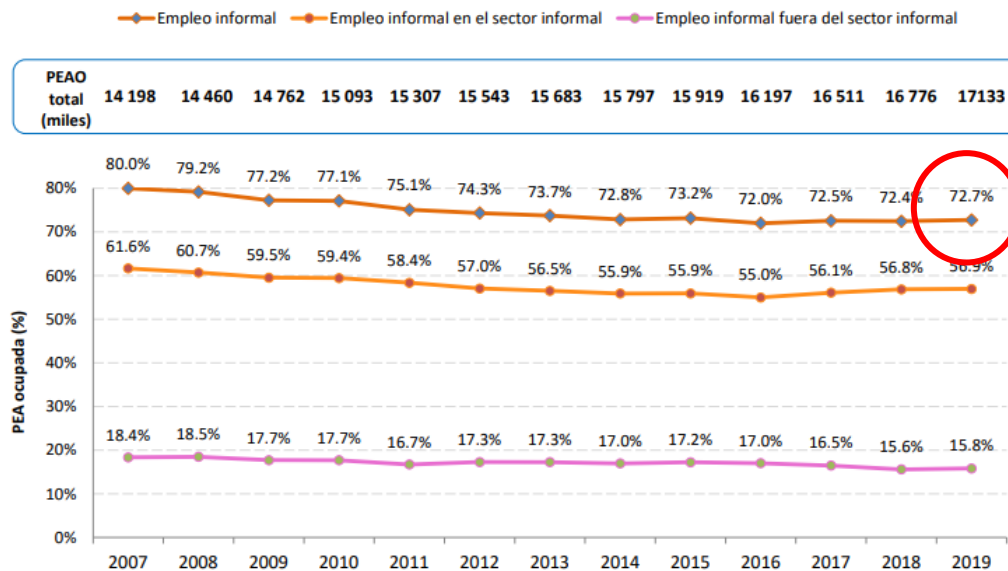
- Actualmente no existe una ley donde se tomen medidas más severas y rigurosas para los inquilinos o propietarios morosos, como la hay para la Junta de Propietarios de condominios con el Proyecto de ley (N.º 114/2016- CR), la cual busca “hacer más flexible el régimen de administración inmobiliaria que existe, respecto al manejo administrativo y económico de condominios de grandes proporciones que ocupan un terreno común” (Comisión de Vivienda y Construcción, 2016, p. 3), a su vez, busca “que la responsabilidad de pago del monto adeudado también recaiga sobre el inquilino o el nuevo comprador del inmueble” (Junta de propietarios podrá embargar a morosos, aprobó el congreso, 2018). Sin embargo, se busca la manera de concientizar al moroso los problemas que recaerán sobre él de no ponerse al día con sus pagos de mantenimiento mensual, como ser reportado ante INDECOPI y si ello persiste por más de 1 año, se iniciará un proceso legal, el cual lo verá un abogado directamente.

2.2 Fuerzas de salud:

- En marzo del 2020 se tuvo el impacto del Coronavirus, develando el precario sistema de salud que teníamos, la gran informalidad en la que viven más del 72.7% de peruanos, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), y llegando a estar dentro de los 5 países más afectados por el Covid19 en América Latina (Johns Hopkins University, 2022). A raíz de la pandemia muchas empresas cerraron, otras no percibían ingresos suficientes y comenzaron a desarrollar morosidad en el edificio, generando retrasos para la operativa. A falta de ingresos se comenzaron a postergar ciertos mantenimientos preventivos importantes como es el caso de ascensores, se disminuyó la frecuencia de algunos de ellos, incluso hubo etapas donde no se llegaba a recolectar el dinero suficiente para poder pagar al personal de seguridad, limpieza o servicios de agua y luz. A continuación, en la figura 2.1 se presenta la evolución del empleo informal desde el periodo 2007 al 2019.

Figura 2.1

Evolución del empleo informal en Perú, 2007-2019

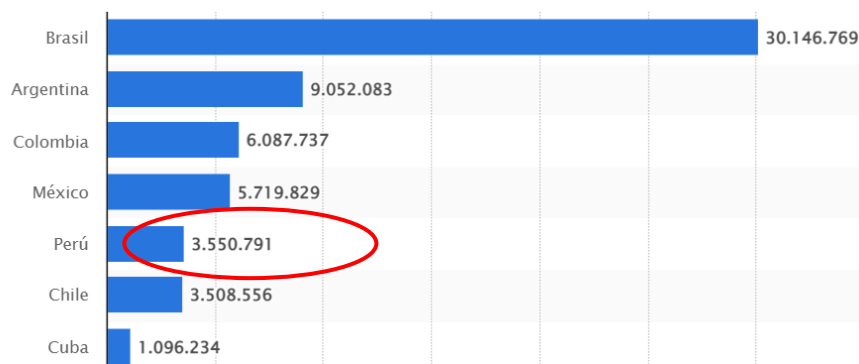


Nota. De Encuesta Nacional de hogares, por Instituto Nacional de Estadística e Información, 2021 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

- Los resultados de los infectados en Perú eran una cifra cada vez más preocupantes para las empresas, ya que esto se iba intensificando y no se tenía solución alguna. Dicha incertidumbre se acrecentó con el fallecimiento de personas en altos puestos, ya que comenzaron a paralizarse operaciones que requerían de la toma de decisiones importantes. Empezaron a presentarse demoras para establecerse nuevamente y retrasos en la gestión. Se llegó a tener 3,550.791 infectados por Covid al 2021, tal como se muestra en la figura 2.2. (Johns Hopkins University, 2022)

Figura 2.2

Número de casos confirmados de coronavirus al 2022



Nota. De Número de casos confirmados de coronavirus (COVID- 19) en América Latina y el Caribe al 21 de abril de 2022, por país, por Statista, 2022 (<https://es.statista.com>).

En la tabla 2.2 se observa el porcentaje de la recaudación mensual facturada del mes de agosto 2020 vs la deuda (morosidad) contraída por cada edificio.

Tabla 2.2*Porcentaje de dinero recaudado en el mes de agosto 2020*

Ago-20	
EDIFICIOS	% RECAUDACIÓN/ DEUDA
Edificio 1	37.95%
Edificio 2	30.46%
Edificio 3	9.48%
Edificio 4	27.13%
Edificio 5	18.74%
Edificio 6	45.63%
Edificio 7	44.63%
Edificio 8	47.69%
Edificio 9	27.14%
Edificio 10	41.59%
Edificio 11	49.79%
Edificio 12	4.31%
Edificio 13	93.68%
Edificio 14	82.18%

2.3 Fuerzas económicas y financieras

- La inestabilidad económica se intensificó y fue una constante durante el gobierno del presidente Pedro Castillo desde el 28 Julio del 2021, día en que asumió el poder en el Perú. (Zacarías, 2021). Ahuyentó a los inversionistas extranjeros por su mala política de gobernar y toma de decisiones. Actualmente se vive la inflación más grande de los últimos 12 años.
- Entre los meses de enero y febrero los precios aumentaron en 0.35 por ciento, el rubro de alimentos, energía y combustible aumentó en 0.72 por ciento según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2022). Como consecuencia de ello, las empresas buscaron reducir otros elementos del costo presupuestado de mantenimiento y ello llevó a: reducción de personal, horarios part time, menor porcentaje de utilidad a cobrar, menos frecuencia de mantenimientos, etc. En la tabla 2.3 se presenta la variación porcentual de la inflación en los periodos del 2019 al 2022.

Tabla 2.3*Variaciones porcentuales de la inflación*

	Peso	2019	2020	2011	2022	
					Ene.-Feb.	12 meses
IPC	100,0	1,90	1,97	6,43	0,35	6,15
1. IPC sin alimentos y energía	55,3	2,30	1,76	3,24	0,05	3,26
a. Bienes	17,4	1,39	1,52	2,62	0,60	3,06
b. Servicios	37,9	2,86	1,91	3,61	-0,20	3,46
Educación	8,6	5,22	1,98	1,60	0,00	1,88
Salud	1,5	1,47	1,20	2,82	0,21	2,35
Otros	27,8	1,79	1,91	5,45	-0,29	4,02
2. Alimentos y energía	44,7	1,43	2,22	10,18	0,72	9,54
a. Alimentos y bebidas	40,0	1,00	2,24	7,97	0,72	7,90
Alimentos dentro del hogar	24,5	0,63	2,89	9,76	0,31	8,85
Comidas fuera del hogar	15,5	1,69	1,00	4,53	1,38	5,86
b. Combustibles y electricidad	4,8	4,32	2,13	24,41	0,70	19,72
Combustibles	2,1	-0,39	-4,20	47,20	0,72	32,57
Electricidad	2,6	8,04	6,73	9,50	0,68	10,32

Nota. De “Inflación y balance de riesgos de inflación,” por Banco Central de Reserva del Perú, *Reporte de Inflación, marzo 2022: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023* (p. 143), 2022, BCRP.

- Otro factor inflacionario importante fue el componente importado con la variación del tipo de cambio. El mismo que afectó las operaciones y la cantidad de ingreso de dinero por el servicio brindado. Pues algunos proveedores suelen cotizar en dólares los mantenimientos que realizan, pero CBRE factura y presenta sus presupuestos con la moneda local. Generando una variación evidente en la utilidad esperada. Como se visualiza en la tabla 2.4, a fines del 2021 el dólar llegó a su máxima alza, llegando a valer S/4.25.

Tabla 2.4*Encuesta de expectativas de tipo de cambio (en soles por dólar)*

	RI Jun.21	RI Set.21	RI Dic.21	RI Mar.22*
Sistema Financiero				
2022	3,50	4,00	4,12	3,90
2023			4,20	3,85
Analistas Económicos				
2022	3,72	4,25	4,20	3,90
2023			4,25	3,93
Empresas No Financieras				
2022	3,60	4,00	4,10	3,90
2023			4,01	3,90

* Encuesta realizada al 28 de febrero.
Fuente: BCRP.

Nota. De “Inflación y balance de riesgos de inflación,” por Banco Central de Reserva del Perú, *Reporte de Inflación, marzo 2022: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023* (p. 147), 2022, BCRP.

- El PBI llegó a bajar en 10.95% frente al año anterior, 2019 (INEI, 2021; BCRP Data, 2022), sufriendo un retroceso tan considerable como el de los países vecinos. En el 2021 creció 13.3% con relación al 2020 y 0.8% respecto al 2019, se explica por flexibilización de medidas sanitarias por la recuperación del consumo privado 11.7% y de la inversión privada 37.6%

Tabla 2.5

Producto Bruto Interno por años (Miles de soles)

Departamentos	2017P/	2018E/	2019E/	2020E/
Producto Bruto Interno	514 215 094	534 626 494	546 604 989	486 736 994

Nota. De *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2020*, por INEI, 2021 (<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>). Se calculó la variación entre los años 2019 y 2020, dando como resultado 10.95%.

Tabla 2.6

Ahorro, Inversión, Sector Privado

Fecha	Flujos macroeconómicos (porcentaje del PBI) - Ahorro-Inversión - Inversión - Sector Privado
2005	13,2
2006	16,0
2007	18,7
2008	23,0
2009	15,0
2010	18,5
2011	19,6
2012	18,6
2013	19,8
2014	19,1
2015	18,6
2016	17,1
2017	16,0
2018	16,9
2019	16,8

Nota. De *Flujo macroeconómicos (porcentaje del PBI) - Ahorro- Inversión- Inversión- Sector privado*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2019 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04876AA>).

- Existe el boom inmobiliario en San Isidro, “con casi el 70% de edificios comerciales, principalmente oficinas, ubicadas en el Centro Financiero y en el Centro empresarial” (Boom inmobiliario en San Isidro: Casi 150 proyectos y trámites online para inversionistas, 2016). “Ello ha generado la simplificación de procedimientos administrativos para que no sean un obstáculo en el

crecimiento de la inversión privada” (Boom inmobiliario en San Isidro: Casi 150 proyectos y trámites online para inversionistas, 2016).

- La valorización de propiedades en distritos como Barranco, Surco, San Isidro, Miraflores, San Borja y Lince (Precios de vivienda: estos son los cinco distritos de Lima más baratos y caros, 2022), contribuye como respaldo para que el costo de mantenimiento por metro cuadrado pueda ser más elevado frente a otros distritos, debido al servicio diferenciado que se ofrece.

2.4 Fuerzas sociales, culturales y demográficas:

- Otro factor que afectó la operativa de CBRE, fue la nueva modalidad que adoptaron muchas empresas durante la pandemia, el “home office” o bien llamado, trabajo remoto. Más del 90% de los trabajadores sentía que era más productivo trabajando desde su casa que en la oficina misma (State of Remote Work 2021 [Estado del trabajo remoto 2021], 2021). Y eso se pudo ver reflejado en los resultados alcanzados; fue por ello, que el 46% de las empresas optaron por permanecer realizando trabajo remoto, generando una baja demanda en el alquiler de oficinas.
- Hoy en día se busca que el trabajador no tenga que ausentarse por problemas técnicos o ciertas relevancias que puedan ocurrir en el edificio donde trabajan; por el contrario, se busca que sean instalaciones seguras, confortables y adecuadas para las tareas que van a desarrollar. Por ello, algunos empresarios están optando por contratar a empresas administradoras de edificios que cuenten con el servicio de mantenimiento integral de las instalaciones en oficinas, Property & Facility Management, incluso esto se busca desde que el edificio empresarial se encuentra en construcción para que la empresa administradora se familiarice con su funcionamiento (Importancia del mantenimiento en edificios de oficinas, 2020).
- La moda por las oficinas boutique se ha vuelto una propuesta versátil para startups, consultorios y estudios, al tener un metraje pequeño, hace que los trabajadores de estas empresas sea un número reducido; sin embargo, es ideal para consultorios médicos, diseñadores de moda, consultorías, empresas que recién inician, etc. Y los precios son más accesibles frente a otro tipo de

oficinas. Actualmente contamos con 2 edificios que están conformados por oficinas boutique y son los que se han mantenido con un porcentaje de ocupación del 75% en promedio pese la pandemia como muestra la tabla 2.7 (Oficinas boutique: una propuesta versátil para startups, consultorios y estudios, 2018).

Tabla 2.7

Porcentaje de ocupación de edificio con oficinas boutique en el periodo de 1 año

	% de Ocupación	
	Antes	Ahora
Edificio 1	35%	77%
Edificio 2	48%	93%

2.5 Fuerzas ecológicas y ambientales:

- No podemos evitar los desastres naturales, como los movimientos sísmicos, pero sí monitorear y corregir las grietas estructurales peligrosas que se puedan presentar en los edificios, en especial los que tienen cierta antigüedad.

2.6 Análisis Microentorno

Dentro del estudio a realizar, haremos un análisis competitivo con el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter de Hill & Jones en su libro “Administración Estratégica”:

2.6.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La primera fuerza para analizar será, rivalidad entre empresas competidoras; para ello, tenemos cuatro puntos a considerar, los cuales nos permitirán definir si la rivalidad entre empresas competidoras es alta o baja.

- Estructura competitiva de la industria:** La industria inmobiliaria donde se encuentra CBRE, es una industria de varios competidores como: Colliers, Binswanger, Cushman and Wakefield, JLL, los cuales están en constante batalla por ser reconocidos entre sus clientes y tener la mayor participación del mercado.

- b) **Condiciones de la demanda:** La demanda es alta, debido a la oferta de edificios empresariales que se están construyendo en Lima Metropolitana. Si bien el servicio de administración requiere de poseer un poder adquisitivo alto, es un servicio necesario para poder llevar el control de mantenimiento de los equipos, guiar a los operarios de limpieza y seguridad, gestionar la cobranza para poder tener liquidez en el edificio.
- c) **Costo de cambio:** Sobre este punto, se podría decir que es bajo, ya que los factores que influyen son: la calidad del servicio brindado y el costo por metro cuadrado de mantenimiento.
- d) **Barrera de salida:** En cuanto a este punto, las barreras de salida son bajas, ya que la empresa no perdería mucho en caso tenga que retirarse de la administración de algún edificio, pues al brindar un servicio, no cuenta con una oficina física en cada inmueble, sólo con la contratación de personal. Por ello y los otros puntos mencionados, podemos concluir que las empresas que actualmente se encuentran posicionadas luchan por obtener la mayor participación del mercado; por tanto, la rivalidad entre empresas competidoras se considera alta.

2.6.2 Entrada potencial de nuevos competidores

La segunda fuerza para analizar es la entrada potencial de nuevos competidores, para lo cual, tendremos en cuenta las siguientes variables. De esta manera podremos evaluar si la fuerza es alta o baja.

- a) **Lealtad de marca:** La lealtad de marca en el mercado inmobiliario es baja, ya que si bien los clientes se inclinan por marcas reconocidas y por el buen servicio que una les pueda brindar; éste factor no es determinante a la hora de escoger a la empresa administrativa. El precio siempre será un factor importante a la hora de seleccionar quién llevará la administración.
- b) **Economías de escala:** Sobre este punto, es considerado alta, debido a que los competidores de CBRE utilizan las economías de escala para disminuir su costo de mantenimiento por metro cuadrado en los edificios. Realizan lazos

comerciales con los proveedores, ofreciéndoles realizar el mantenimiento a más de un edificio para que la propuesta sea a un precio menor. De esta manera la administración que tenga más edificios podría tener los precios más competitivos frente al resto.

- c) **Accesos a canales de distribución:** Es baja, ya que algunas empresas constructoras por abarcar un servicio 360° pueden gestionar la administración directa del edificio construido.
- d) **Costos de cambio de proveedor:** Es bajo, debido al gran número de proveedores que ofrecen el servicio de mantenimiento especializado y generales; en el caso de CBRE, se establecen contratos de un año para poder obtener algún beneficio de estos, ya sea un descuento en la facturación o pago diferido a 90 días.
- e) **Dispositivos legales o gubernamentales:** Actualmente no existe ningún impedimento para ingresar al mercado peruano y ejercer la administración de edificios. Sin embargo, se necesita contar con participación de capital nacional.

Luego de haber analizado las variables expuestas, podemos determinar que la entrada de nuevos competidores al mercado es baja.

2.6.3 Amenaza de productos sustitutos

La tercera fuerza para analizar es el desarrollo potencial de productos sustitutos, consideramos que es alto, debido al gran número de empresas de administración de edificios domésticos que se han venido creando, las cuales han adaptado su giro de negocio hacia el rubro empresarial, con la ventaja de brindarlo a un precio más accesible y representando una amenaza directa a los que se centran sólo en ese sector. A ello, se ha sumado el factor tecnológico, pues existen más de 7 aplicativos móviles los cuales te permiten administrar el inmueble de manera integral, con sólo la ayuda de un administrador, se puede controlar, ingresar la información y él mismo gestionar la operativa del edificio desde ahí. Si bien la dimensión de lo que pueda abarcar no es la misma a la de una administración física, podría considerarse un apoyo para la junta de propietarios que no cuente con mucha liquidez.

2.6.4 Poder de negociación de proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, consideramos que esta fuerza es baja, ya que los proveedores que brindan este tipo de servicios son numerables en el mercado, los podemos conseguir como especialistas y/o como servicios generales; por lo que, al tener variedad de elección, nos permite negociar el precio por el servicio que busquemos. Por otro lado, CBRE busca realizar economías de escala para disminuir aún más el precio y trasladarle ese ajuste al cliente.

2.6.5 Poder de negociación de los consumidores

La última fuerza que se analizará es el poder de negociación de los consumidores, la cual es considerada alta, debido a que, como se había mencionado antes, si bien no existen muchas empresas administradoras de edificios empresariales, sí las hay en el sector vivienda y a un menor costo que las empresariales. La diferencia entre una y otra es el respaldo económico que una te puede brindar, ya que se encuentra mejor constituida y posicionada en el mercado, además de contar con una estructura más establecida.

Para concluir, podemos decir que la rivalidad entre empresas competidoras es alta, debido a la gran cantidad de empresas que tiene el mercado actualmente, y al ser una industria fragmentada, y con barreras de salida baja, cualquiera puede ingresar o salir fácilmente; por ello, para que una empresa se mantenga se debe contar con una ventaja competitiva, que brinde un valor agregado al servicio, un plus que ninguna empresa tenga. CBRE utiliza la tecnología y la automatización para atraer a sus clientes, y con ello busca liderar y posicionarse como la número 1 en el Perú, además del respaldo y experiencia que maneja.

2.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 2.8

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Poca competencia directa en el mercado, sólo hay 5 liderando	0.11	3	0.33
Positivo posicionamiento de la marca en el mercado	0.07	3	0.21
Empresarios buscan empresas administradoras que cuenten con el servicio integral de Property & Facility Management	0.12	4	0.48
Empresas importantes prefieren la administración de una empresa más consolidada y de renombre	0.12	3	0.36
El boom inmobiliario generó la construcción de más edificios empresariales, abarcando el 70% en San Isidro	0.13	4	0.52
La moda por las oficinas boutique se ha incrementado por la facilidad de amoldamiento	0.05	3	0.15
Revalorización de inmuebles a lo largo de los años	0.07	3	0.21
<hr/>			
Amenazas	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
La coyuntura política del país perjudica la venta o alquiler de inmuebles	0.06	1	0.06
La inestabilidad económica generó que las empresas se retiraran a invertir en otros países	0.04	1	0.04
El alza del tipo de cambio perjudica la utilidad que se llega a recibir al final de un servicio	0.06	2	0.12
El Facility Management que otras empresas realizan en nuestros edificios	0.03	1	0.03
La tendencia por el trabajo remoto disminuye el alquiler de oficinas	0.03	1	0.03
No percibir ingresos por parte de las empresas, que quebraron durante la pandemia	0.03	2	0.06
Falta de ejecución de mantenimientos por falta de ingresos en los edificios	0.03	2	0.06
Aplicativos virtuales ingresan al mundo de la administración de edificios	0.03	1	0.03
No existe una ley que pueda hacer más flexible el régimen de administración inmobiliaria	0.02	1	0.02
TOTALES	1		2.71

Con el siguiente análisis realizado en la tabla 2.8 en base a las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, obtenemos que la suma del valor ponderado de las oportunidades es de 2.26 y el valor de las amenazas de 0.45, lo cual es un buen indicador y significa que el entorno externo es favorable; por otro lado, tenemos la suma de los valores ponderado con el resultado de 2.71. Es un buen valor ya que se encuentra por encima del promedio (2.5) y debe seguir aprovechando las oportunidades que tiene en el mercado para seguir creciendo.

2.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 2.9

Matriz de Perfil Competitivo MPC

Matriz del Perfil Competitivo MPC							
Factores Clave	CBRE			Colliers		Binswanger	
	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Participación del mercado	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Calidad del servicio	0.4	4	1.6	2	0.8	4	1.6
Competitividad de precios	0.25	3	0.75	3	0.75	4	1
Lealtad de cliente	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Marca	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26
Total	1		3.33		2.81		3.45

En la tabla 2.9 muestra los competidores más cercanos que tiene la empresa actualmente. Como se puede apreciar, el peso más alto en la industria inmobiliaria lo tiene la “Calidad del Servicio”, con 0.4 puntos. Y analizando los resultados, dicho factor clave es igual de importante para CBRE como Binswanger, mientras que Colliers toma con mayor importancia el factor de “Participación del mercado” y “Marca”. Sin embargo, realizando la suma de todos los puntajes obtenidos por empresa, podemos decir que Binswanger es relativamente el más fuerte entre sus competidores, con un puntaje de 3.45.

2.9 Análisis de Posición Competitiva:

En la figura 2.3 se observa las cuatro principales empresas del mercado inmobiliario y sus ubicaciones según el precio que maneja cada una y sobre todo, la innovación tecnológica que aplican. Se puede visualizar que CBRE y Colliers no se enfocan mucho en reducir el costo de m² por mantenimiento, sino buscan innovar. Mientras que la ventaja competitiva que utiliza Binswanger y Cushman & Wakefield es mediante la reducción de costos.

El tamaño de cada una de estas hace referencia a la participación de mercado con la que cuentan actualmente. Los datos obtenidos figuran en la tabla 2.10.

Figura 2.3

Análisis de Posición Competitiva- Grupos estratégicos

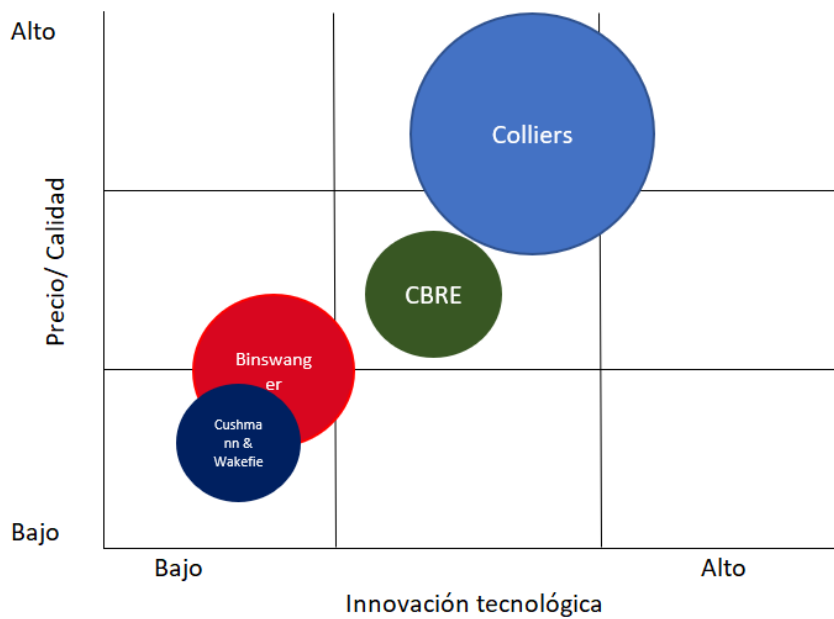


Tabla 2.10

Participación de mercado de las empresas administradoras de edificios empresariales líderes en Perú

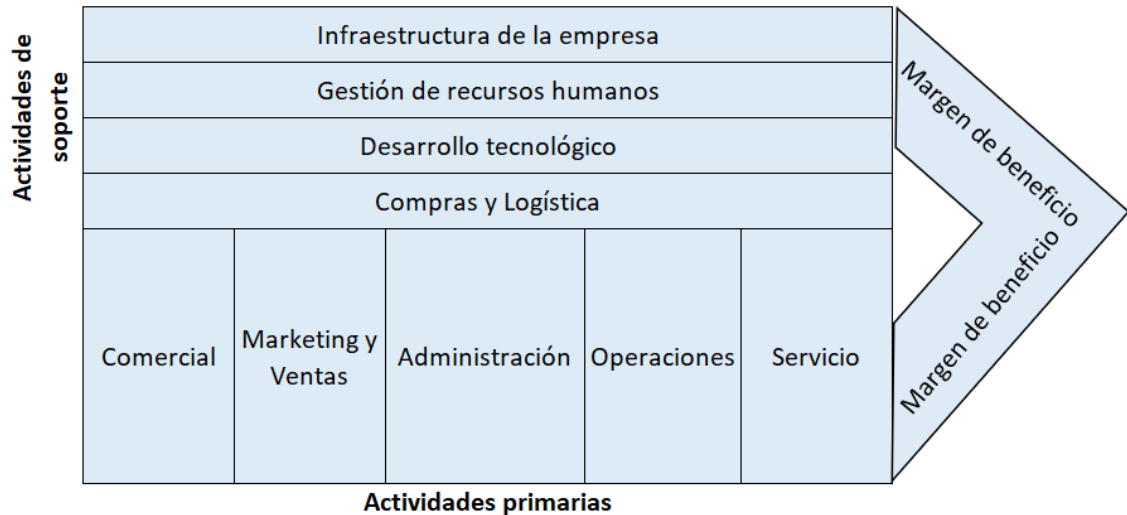
	Cantidad de Edificios	Participación de mercado
Colliers	82	62%
CBRE	17	13%
Binswanger	22	17%
Cushman & Wakefield	11	8%
Total	132	100%

CAPÍTULO III: EVALUACIÓN INTERNA

3.1 Cadena de Valor

Figura 3.1

Cadena de Valor de Porter



Análisis de la Cadena de Valor de Porter

Actividades Primarias:

- **Comercial:** CBRE actualmente no cuenta con un área comercial muy bien estructurada; sin embargo, la elaboración de los presupuestos o la presentación a las licitaciones, lo efectúa el área de operaciones, con el fin de poder seguir incrementando edificios y tener la mayor participación del mercado. Lo resaltante de que lo realice el área de operaciones, es que los costos colocados e ítems utilizados son más exactos al momento de cotizar, ya que ellos conocen de estos datos por la experiencia de los demás edificios administrados y tienen conocimiento de que la realidad de cada edificio es distinta.
- **Marketing y Ventas:** El marketing es bajo, debido a que carece de un área en específico a realizar publicidad o a entablar lazos comerciales con el cliente.
- **Administración:** Una vez ganada la administración del edificio, se realiza un estudio completo a la infraestructura y junto con el Plan Anual de Mantenimiento

(PAM), se verifica qué mantenimientos estarían pendientes a realizar y con qué frecuencia se darían.

- **Operaciones:** Los mantenimientos que se comiencen a ejecutar, pasan por la supervisión de nuestro personal técnico, supervisor SSOMA y por el supervisor de mantenimiento, con el objetivo de verificar que el trabajo haya sido realizado correctamente y bajo las normas de seguridad permitidas. Una oportunidad de mejora sería poder brindar capacitaciones técnicas mensuales a todo el personal, para poder tener una retroalimentación del trabajo que realizan a la hora de supervisar.
- **Servicio:** En referencia al servicio de post-venta, CBRE se ha encargado de atender todo tipo de requerimientos adicionales que puedan presentarse, incluso en el caso de cubrir alguna garantía. La atención a cualquier imprevisto o emergencias es de 24 horas, se tiene personal técnico dispuesto a ir y solucionar el problema en caso sea necesario.

Actividades de Apoyo:

- **Infraestructura de la Organización:** La empresa cuenta con un equipo de back office, el cual se encuentra conformado por: Operaciones, Administración, Tesorería, Contabilidad, Cobranzas y Sistemas. Si bien el equipo mencionado les brinda soporte directo a los administradores de cada edificio, ésta no lleva una buena comunicación ni integración entre áreas.
- **Gestión de Recursos Humanos:** En cuanto a este punto, si bien la empresa cuenta con un proceso de selección, éste no se encuentra muy bien estructurado, ya que carece de apoyo de personal en el área. Por ello, suele existir demoras en la respuesta en el equipo, falta de comunicación efectiva, e incluso rotación de personal en algunas áreas.
- **Desarrollo de Tecnología, investigación y desarrollo:** En cuanto a la tecnología, la empresa ha logrado invertir en un software ERP, el cual permite realizar las actividades desde cualquier parte del mundo, ya que la información se encuentra almacenada en la nube. Este servidor faculta la posibilidad de administrar las actividades comerciales diarias como: contabilidad, operaciones, tesorería, etc.

- **Compras y Logística:** CBRE al brindar el servicio de administración de edificios, no cuenta con equipos técnicos en stock. Sólo realiza compras relacionadas a uniforme, celulares, laptops y herramientas para el equipo de trabajo. La entrega es realizada en base a un ciclo de uso, con el apoyo de un sistema de control organizado con fechas para realizar los cambios en el momento adecuado a cada trabajador. Adicionalmente se maneja un control de inventario con las reparaciones realizadas a los equipos tecnológicos para estimar su tiempo de vida útil. Una oportunidad de mejora podría ser la implementación de un sistema de alerta cuando sea necesario el cambio de algún equipo.

3.2 Bloques de Ventaja Competitiva

Ventaja Competitiva para Property & Facility Management

Eficiencia superior:

En la empresa se suelen realizar compras a través del modelo de economías de escala, ésta les ayuda a generar un ahorro debido a mayor volumen, menor costo unitario. De igual manera sucede con los mantenimientos a realizar en los edificios. Se le pide al proveedor realizar el mantenimiento global de los equipos de todos los edificios, para conseguir un costo más competitivo.

Por otro lado, la empresa brinda capacitaciones a sus colaboradores con el fin de mejorar su productividad laboral, lo cual conduce a una mayor eficiencia.

Capacidad de respuesta al cliente:

Si bien la marca no tiene un canal directo hacia el consumidor final para recibir un feedback, cada edificio administrado cuenta con un correo corporativo en el cual se pueden recibir comentarios y/ o sugerencias para cualquier mejora que vean pertinente. Se practica de esta manera, debido a que la realidad de cada edificio es diferente, y así se logra ayudar a cada uno a combatir sus debilidades y mejorar su servicio.

Innovación superior:

CBRE además de destacarse por tener un precio competitivo en el mercado, invierte en tecnología hacia sus clientes, como la instalación de un tótem interactivo en los

edificios que administra, incorporación de pantallas LED para los ingresos en la recepción.

Calidad superior:

La empresa invierte en equipos tecnológicos y uniformes de calidad hacia su personal, con el fin de que éstos sean más duraderos en el tiempo y que no padezca de muchas reparaciones o gastos innecesarios. Lo mismo sucede con los proveedores homologados, se busca que ellos cumplan un estándar mínimo para ingresar a la empresa y que los materiales y/o componentes utilizados sean de buena calidad para brindar el mejor servicio a sus clientes.

3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 3.1

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Información digitalizada, dentro de un sistema en la nube	0.05	3	0.15
CBRE cuenta con experiencia de más de 20 años en el mercado inmobiliario	0.1	4	0.4
La sinergia entre Facility & Property Management abarcan todos los servicios deseados de administración	0.13	4	0.52
Clima laboral agradable	0.08	3	0.24
Cuentan con la confianza de sus clientes	0.07	4	0.28
Marca líder en el mercado global	0.08	3	0.24
Ha llegado a crecer en el periodo de 8 años, con 15 edificios	0.09	4	0.36
Debilidades	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Falta de integración entre áreas	0.08	1	0.08
Falta de capacitaciones técnicas	0.05	2	0.1
No existe un área comercial captadora de clientes	0.11	1	0.11
No hay un área de calidad que pueda estandarizar los procesos del equipo	0.05	1	0.05
Falta un mayor control y seguimiento a los procesos realizados	0.04	2	0.08
No hay un manual de funciones para los administradores	0.03	2	0.06
Deficiente proceso de contratación de personal	0.04	2	0.08
TOTALES	1		2.75

Con los resultados obtenidos en la tabla 3.1 de las fortalezas y debilidades de la empresa, podemos decir que la marca CBRE es fuerte, ya que, a pesar de presentar debilidades relevantes, el valor ponderado obtenido en las fortalezas es de 2.19, y esto nos permite tener una visión más clara sobre qué aspectos o áreas a mejorar en la empresa. En cuanto al resultado final, el valor ponderado es de 2.75, lo que indica que la parte interna de la empresa es fuerte y se encuentra por encima del promedio.



CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Objetivos de Largo Plazo

- Conseguir la administración de más de 25 edificios para el 2028 en Lima Metropolitana.
- Obtener la certificación ISO 9001 en la empresa para el 2025.
- Estandarizar procesos para optimizar la ejecución de actividades en un 10% para fines del 2022.
- Administrar dos edificios empresariales en provincias para el 2025.
- Disminuir los costos operativos en un 15% mediante la optimización de recursos para el 2023.
- Generar ahorro en los edificios (Presupuesto vs. Gasto) mediante economías de escala en un 7% para el año 2023.
- Ejecutar el plan de capacitaciones técnicas mensual para fines del 2022.
- Iniciar operaciones de Facility Management en un 5% para las oficinas de los edificios que ya administramos, para el 2024.

4.2 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Tabla 4.1

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas cruzado

	Fortalezas:	Debilidades:
	1. Marca reconocida a nivel mundial, fuerte posicionamiento en el mercado	1. Falta de integración entre áreas
	2. Integración del programa ERP, con información digitalizada y en la nube	2. Ausencia del manual de funciones para los administradores
	3. Experiencia en el sector inmobiliario por más de 20 años	3. Carecen del área comercial captadora de clientes
	4. Crecimiento abismal en sólo 8 años, con la administración de 15 edificios	4. Falta de seguimiento y control a los procesos realizados
	5. La sinergia entre Facility & Property Management abarcan todos los servicios deseados de administración	5. Ausencia del área de calidad para la estandarización de los procesos del equipo
	6. Clima laboral agradable	6. Falta de capacitaciones técnicas
	7. Reducción de costos a través de economías de escala	7. Deficiente proceso de contratación de personal
	8. Confianza por parte de sus clientes	
Oportunidades:	Estrategia- FO	Estrategia- DO
1. Poca competencia directa en el mercado, sólo hay cinco empresas liderando	(F1-O6) Utilizar la penetración de mercado, postulando a más licitaciones de edificios y oficinas (P&F Management)	(D1- O6) Consolidar la estructura organizacional de la empresa con la ayuda de todas las áreas
2. Positivo posicionamiento de la marca en el mercado	(F2- O4) Brindar un valor agregado con la tecnología incorporada	(D3- O3) Desarrollo de producto: Potenciar el área comercial para captar nuevos clientes en el mercado
3. Empresarios buscan empresas administradoras que cuenten con el servicio integral de P&F Management	(F3-O1) Ingresar a más edificios con la experiencia y buen servicio garantizado	(D4- O1) Gestionar estrategias de atracción y control de clientes
4. Revalorización de inmuebles a lo largo de los años	(F5- O3) Desarrollo de mercado: difundir la marca a oficinas y promover la administración en provincias	(D7- O5) Mejorar el proceso de contratación para tener una estructura más consolidada junto con su crecimiento
5. Incremento en el número de edificios empresariales construidos en el Perú, en San Isidro abarca el 70%	(F7- O5) Aplicación de economías de escala en nuestras operaciones (administración de 2 o más edificios)	
6. Preferencias por empresas de renombre y consolidadas	(F8- O2) Ingresar a nuevos mercados del sector	
7. La moda por las oficinas boutique se ha incrementado por la facilidad de amoldamiento	(F4- O7) Enforcarse en la administración de edificios modernos y nuevos	
Amenazas:	Estrategia- FA	Estrategia- DA

(continúa)

(continuación)

1. La coyuntura política del país, perjudica la venta o alquiler de inmuebles	(F2- A8) Adaptación al ingreso del mundo digital	(D1- A4) Potenciar e integrar al equipo de back office para el crecimiento como empresa
2. La inestabilidad económica generó que las empresas se retiraran a invertir en otros países	(F5- A4) Realizar publicidad enfocada al servicio que se ofrece con los clientes	(D3- A1) Contratar a un jefe comercial para captación de clientes
3. El alza del tipo de cambio, perjudica la utilidad que se llega a recibir al final de un servicio	(F7- A3) Alianzas estratégicas con los proveedores: Realizar compras al por mayor o contar con un servicio especializado para varios edificios, para una reducción de costos.	(D4- A6) Analizar y realizar gestión de cobranza a clientes con deudas mayor a 8 meses
4. El Facility Management que otras empresas realizan en nuestros edificios	(F8- A7) Negociar las tarifas de pago con proveedores para obtener mayor crédito	(D5- A8) Gestionar la adquisición de un aplicativo para estandarizar procesos
5. La tendencia por el trabajo remoto, disminuye el alquiler de oficinas	(F6- A5) Innovar y crear un valor agregado en el edificio	(D6- A7) Recorte de gastos: Realizar capacitaciones a costo cero, como valor agregado
6. No percibir ingresos por parte de las empresas, que quebraron durante la pandemia		
7. Falta de ejecución de mantenimientos por falta de ingresos		
8. Aplicativos virtuales ingresan al mundo de la administración de edificios		
9. No existe una ley que pueda hacer más flexible el régimen de administración inmobiliaria		

4.3 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

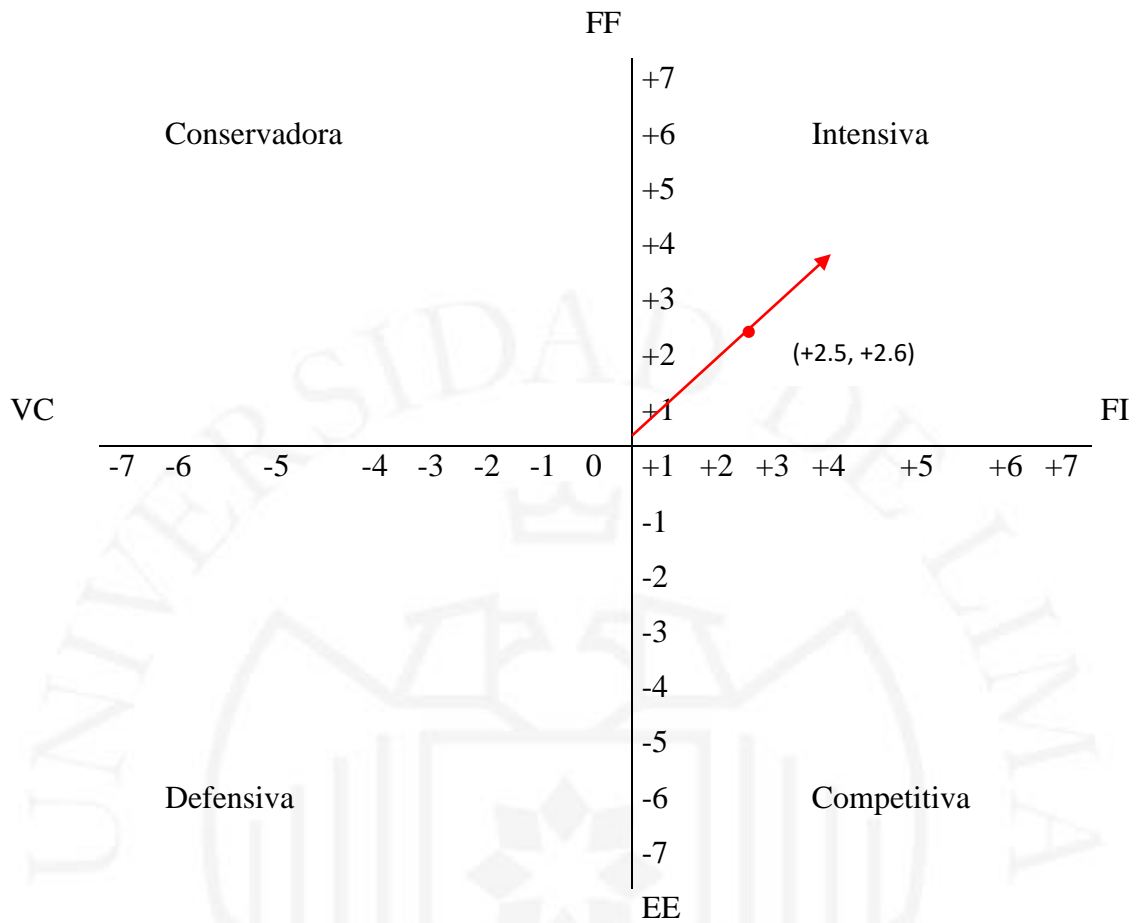
En la tabla 4.2 se ilustra la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción realizada en base a dos dimensiones internas y dos externas cuyas variables utilizadas se muestran a continuación. Dicha herramienta nos indica que podemos utilizar una estrategia agresiva para la empresa, ya que financieramente es una empresa sólida, la cual cuenta con ventajas competitivas por aprovechar y la industria en la que se encuentra, está en crecimiento.

Tabla 4.2*Resultado ponderado de las fuerzas analizadas para la elaboración de la Matriz**PEYEA*

Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)		
Capital de trabajo	5.00	Cambios tecnológicos	-	1.00
Liquidez	6.00	Tasa inflacionaria	-	6.00
Rendimiento sobre la inversión (PP)	6.00	Rango de precios de los productos de la competencia	-	4.00
Flujo de efectivo	5.00	Barreras de ingreso al mercado	-	1.00
Rotación de inventarios	4.00	Facilidad para salir del mercado	-	1.00
Total	26.00	Total	-	13.00
Promedio	5.20	Promedio	-	2.60
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)		
Participación del mercado	-	3.00	Potencial de crecimiento	5.00
Calidad del servicio	-	2.00	Estabilidad financiera	6.00
Lealtad del cliente	-	3.00	Facilidad de ingreso al mercado	5.00
Control sobre proveedores	-	2.00	Productividad, uso de la capacidad física instalada	4.00
Total	-	10.00	Total	20.00
Promedio	-	2.50	Promedio	5.00

Figura 4.1

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)



4.4 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para realizar la Matriz BCG, se obtuvo información sobre los ingresos, utilidades y participación relativa del mercado junto con la tasa de crecimiento de la industria de las 3 unidades de negocio que se vienen comentando. La tabla 4.5, representa mediante círculos el tamaño de las utilidades porcentuales que genera cada unidad de negocio y la posición es en base a qué tan alta es su participación de mercado y su tasa de crecimiento en la industria. De esta manera, se puede visualizar más a detalle sobre qué tan distantes se encuentran dichas divisiones.

Tabla 4.3*Matriz Boston Consulting Group (MBCG)*

División	Ingresos (S/)	Ingresos Porcentuales	Utilidades	Utilidades Porcentuales	Participación relativa de mercado	Tasa de crecimiento de la industria (%)
1	1,700,000.00	60%	94,000.00	76%	0.75	+ 16
2	765,000.00	27%	22,950.00	19%	0.15	+ 8
3	391,000.00	14%	7,038.00	6%	0.1	+ 1
Total	2,856,000.00	100%	123,988.00	100%	1	

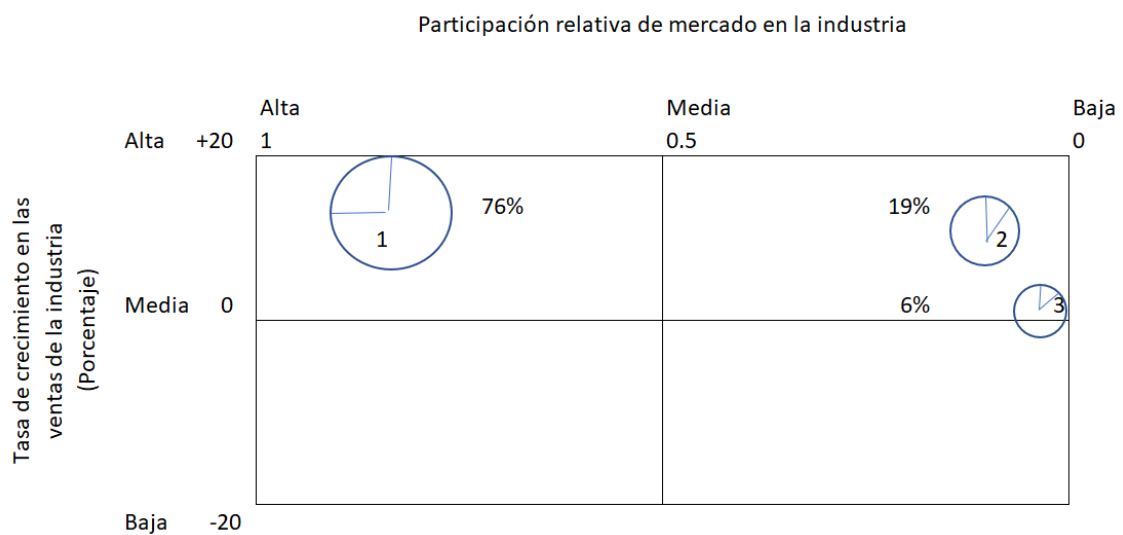
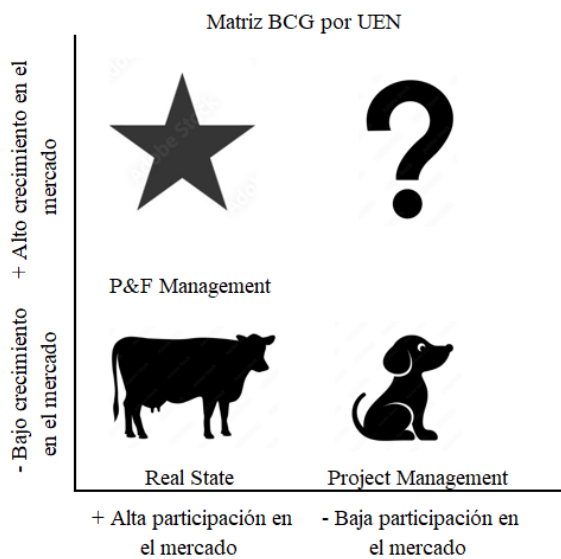
Tabla 4.4*Ubicación de posiciones según participación relativa de mercado y tasa de crecimiento de las divisiones*

Figura 4.2

Matriz BCG por UEN



Matriz BCG por área

Nota. Adaptado de "Icon packs [Imagen]," s.f., Flaticon (<https://www.flaticon.es/>)

Como se distingue en la figura 4.1 y en el análisis presentado en la tabla 4.5, el producto estrella de la empresa vendría a ser P&F Management Services debido a que cuenta con un alto crecimiento en el mercado y es el que mayor liquidez le genera a la empresa. Por ello, es importante invertir en dicho servicio para conservar y fortalecer su posición dominante.

Como producto vaca se tiene a la UEN, Real State, si bien tiene una alta participación en el mercado, ofrece poco crecimiento a la empresa. Al ser un producto maduro y consolidado, requiere de poca inversión. Lo que se debe intentar es conservar su sólida posición y reducir gastos y costos innecesarios.

Como producto perro se tiene a la UEN, Project Management, debido a que es un servicio que le generan pocos ingresos a la empresa y cuentan con una baja participación en el mercado. Para poder percibir mayores ingresos, se tendría que aplicar una estricta reducción de costos y así poder recuperarse y alcanzar rentabilidad.

4.5 Matriz Interna Externa (MIE)

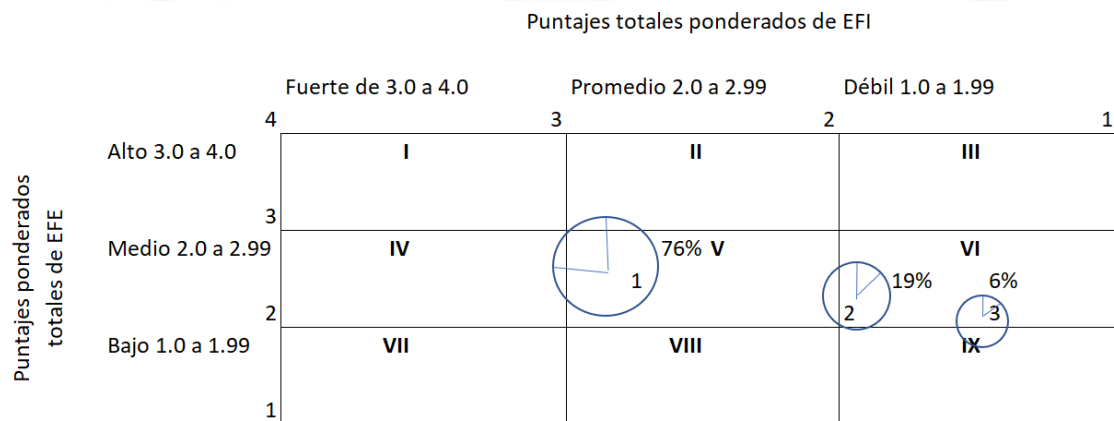
Tabla 4.5

Matriz Interna Externa (MIE)

División	Ingresos (S/)	Ingresos Porcentuales	Utilidades	Utilidades Porcentuales	Puntaje EFI	Puntaje EFE
1	1,700,000.00	60%	94,000.00	76%	2.75	2.33
2	765,000.00	27%	22,950.00	19%	1.9	2.2
3	391,000.00	14%	7,038.00	6%	1.5	2.1
Total	2,856,000.00	100%	123,988.00	100%		

Tabla 4.6

Ubicación de posiciones de las divisiones según puntaje EFI y EFE



Como se visualiza en la tabla 4.8, se observa que la división 1 cuenta con la mayor cantidad de ingresos de la empresa y de igual manera la mayor cantidad de utilidades. La misma se encuentra en el cuadrante V, y esto nos indica que deberíamos incorporar la estrategia de conservar y mantener; por ello, sería bueno iniciar con la estrategia de penetración de mercado o desarrollo de producto, esto se puede ir logrando mediante una planificación y análisis del mercado, junto con las campañas de marketing.

4.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la tabla 4.9 se presenta la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, la cual nos permite reducir el grado de subjetividad a la hora de determinar qué estrategia es la más atractiva y cuál tiene mayor probabilidad de éxito. Para ello se escogieron las tres estrategias más resaltantes de la matriz FODA cruzado y se realizó el análisis con los factores externos e internos presentados anteriormente en la matriz EFE y EFI. Luego de realizar la ponderación de cada estrategia con su grado de atractivo, se obtiene como el resultado más alto a la estrategia de: Aplicación de economías de escala en nuestras operaciones (administración de 2 o más edificios) con el valor de 5.43. Dicha estrategia nos permitiría negociar mejores precios de los establecidos en el mercado, además de lograr servicios especializados con nuestros proveedores. La segunda estrategia que obtuvo el puntaje más alto fue la de: Utilizar la penetración de mercado, postulando a más licitaciones de edificios y oficinas (P&F Management); ambas estrategias mencionadas, permitirán el logro de los objetivos, ya que para generar mayor rentabilidad en la empresa, se necesita administrar más edificios, no son estrategias aisladas, con el impulso de ambas, se podrá llegar a la meta.

Tabla 4.7*Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)*

Factores Clave de éxito en la industria	Importancia ponderada	Estrategias a comparar, extraídas del análisis FODA					
		(F1-O6) Utilizar la penetración de mercado, postulando a más licitaciones de edificios y oficinas (P&F Management)		(F7- O5) Aplicación de economías de escala en nuestras operaciones (administración de 2 o más edificios)		(D1- O6) Consolidar la estructura organizacional de la empresa con la ayuda de todas las áreas	
Oportunidades		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Poca competencia directa en el mercado, sólo hay 5 liderando	0.11	4	0.44	3	0.33	0	0
Positivo posicionamiento de la marca en el mercado	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Empresarios buscan empresas administradoras que cuenten con el servicio integral de Property & Facility Management	0.12	4	0.48	4	0.48	0	0
Empresas importantes prefieren la administración de una empresa más consolidada y de renombre	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
El boom inmobiliario generó la construcción de más edificios empresariales, abarcando el 70% en San Isidro	0.13	3	0.39	3	0.39	0	0
La moda por las oficinas boutique se ha incrementado por la facilidad de amoldamiento	0.05	0	0	1	0.05	0	0
Revalorización de inmuebles a lo largo de los años	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07
La coyuntura política del país, perjudica la venta o alquiler de inmuebles	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06
La inestabilidad económica generó que las empresas se retiraran a invertir en otros países	0.04	4	0.16	3	0.12	0	0
El alza del tipo de cambio, perjudica la utilidad que se llega a recibir al final de un servicio	0.06	0	0	2	0.12	0	0
El Facility Management que otras empresas realizan en nuestros edificios	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06
La tendencia por el trabajo remoto, disminuye el alquiler de oficinas	0.03	3	0.09	3	0.09	0	0
No percibir ingresos por parte de las empresas, que quebraron durante la pandemia	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
Falta de ejecución de mantenimientos por falta de ingresos en los edificios	0.03	0	0	0	0	0	0
Aplicativos virtuales ingresan al mundo de la administración de edificios	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09
No existe una ley que pueda hacer más flexible el régimen de administración inmobiliaria	0.02	0	0	0	0	2	0.04
TOTAL	1						

(continúa)

(continuación)

Factores Clave de éxito en la industria	Importancia ponderada	(F1-O6) Utilizar la penetración de mercado, postulando a más licitaciones de edificios y oficinas (P&F Management)		(F7- O5) Aplicación de economías de escala en nuestras operaciones (administración de 2 o más edificios)		(D1- O6) Consolidar la estructura organizacional de la empresa con la ayuda de todas las áreas	
		PA	PTA	PAT	PTA	PA	PTA
Fortalezas							
Información digitalizada, dentro de un sistema en la nube	0.05	0	0	0	0	4	0.2
CBRE cuenta con experiencia de más de 20 años en el mercado inmobiliario	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1
La sinergia entre Facility & Property Management abarcan todos los servicios deseados de administración	0.13	3	0.39	4	0.52	0	0
Clima laboral agradable	0.08	0	0	0	0	3	0.24
Cuentan con la confianza de sus clientes	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Marca líder en el mercado global	0.08	4	0.32	4	0.32	0	0
Ha llegado a crecer en el periodo de 8 años, con 15 edificios	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Debilidades							
Falta de integración entre áreas	0.08	0	0	0	0	4	0.32
Falta de capacitaciones técnicas	0.05	0	0	0	0	0	0
No existe un área comercial captadora de clientes	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
No hay un área de calidad que pueda estandarizar los procesos del equipo	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
Falta un mayor control y seguimiento a los procesos realizados	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16
No hay un manual de funciones para los administradores	0.03	0	0	0	0	3	0.09
Deficiente proceso de contratación de personal	0.04	0	0	0	0	3	0.12
TOTAL	1						
			5.02		5.43		2.93

Redefinición de la visión:

“Ser la empresa líder de administración de edificios empresariales en el Perú, por su calidad de servicio y atención”

Replantear objetivos:

- Cumplir con el cronograma de reuniones bimensuales con los propietarios o inquilinos en un 65% para el 2022
- Cumplir con realizar encuestas trimestrales sobre el nivel de satisfacción del servicio en un 75% para el 2023

- Cumplir con la comunicación mensual al cliente sobre las ventajas del servicio que se ofrece en un 80% para el 2022
- Aumentar la cantidad de edificios administrados en un 50% para el 2028 en Lima Metropolitana
- Reducir el costo de mantenimiento de m2 de los presupuestos en un 10% para el 2023
- Disminuir los costos operativos en un 15% mediante la optimización de recursos para el 2023
- Administrar el 5% de edificios en provincias para el 2025
- Operar como Facility Management en un 5% de los edificios que ya administramos para el 2024
- Reducir los gastos de transporte en el traslado de edificios en un 20% para el equipo de back office para el 2023
- Generar el ahorro del 10% en el presupuesto mediante las economías de escala para el 2023
- Mejorar la rentabilidad en un 8% de los edificios para el 2023
- Ejecutar el plan de capacitaciones técnicas mensual en un 80% para fines del 2022
- Realizar charlas motivaciones y de aprendizaje bimensuales en un 83% para el 2022

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

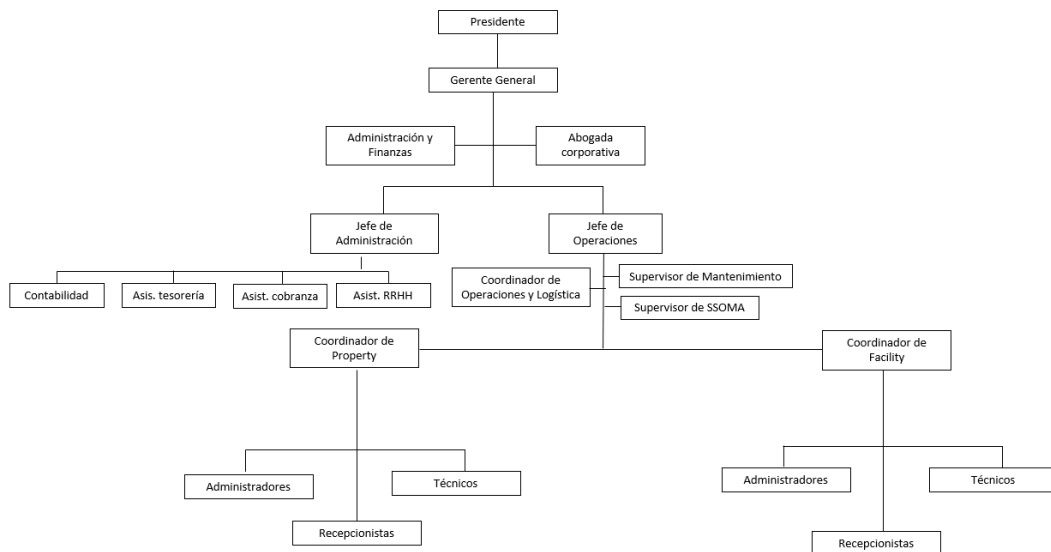
La estructura organizacional de CBRE actualmente es funcional, debido a que agrupa las tareas por áreas especializadas, administración, operaciones, comercial, recursos humanos, sistemas. De esta manera, se espera que la persona sea más eficiente en sus actividades y se disminuya la presión sobre un solo jefe y que el equipo de trabajo que lo conforma se centre en los objetivos por área.

Sin embargo, se sugiere reestructurar a una organización por servicio, ya que a través de ello se podrá ver de manera más fácil los resultados de su desempeño (Property y Facility). Además, de esta manera existen más oportunidades para desarrollarse profesionalmente y la posibilidad de crear nuevos servicios.

Adicionalmente, dicha estructura permitirá la implementación de estrategias de manera más eficaz y se podrá centrar toda la atención a ello. De esta manera garantizamos un mayor control y seguimiento a la toma de decisiones que se vayan a realizar. Cada gerencia tendría la autonomía de modificar o realizar gestiones según su criterio.

Tabla 5.1

Propuesta de organigrama de CBRE



5.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias de la empresa

Personas:

- Capacitación de personal:
 - Realizar capacitaciones técnicas con especialistas en el área brindada.
 - Compartir con otros administradores las experiencias en sus edificios, junto con un coach para la recepción de un feedback.
 - Presentar programas de trabajo en el extranjero como parte del crecimiento laboral.
 - Plantear un programa de cursos o capacitaciones, donde el trabajador pueda escoger qué materias llevar para mejorar su desempeño.
- Motivación del personal:
 - Realizar reuniones semestrales de integración
 - Gestionar sesiones de coaching
 - Implementar un plan de beneficios y premios a la productividad

- Realizar un programa de objetivos con bonos de incentivo
- Dinámicas grupales

Sistemas de dirección:

- Liderazgo participativo: Permitir que los líderes del grupo interactúen con líderes de otras áreas y/o de otros países, para ver el escenario de forma panorámica y no de una perspectiva.
- Reconocimientos de personal

Áreas Clave:

- Marketing: Se necesita la sinergia del área de marketing junto con la de comercial para el desarrollo de campañas de comunicación y atracción de clientes.
- Recursos Humanos: Motivar al personal y realizar los filtros adecuados para la contratación de personal.
- Compras: Seleccionar productos de calidad y equipos de garantía.
- Servicio: Brindar el servicio con proveedores homologados y calificados para la ejecución de trabajos correctamente.

Estructura Organizacional:

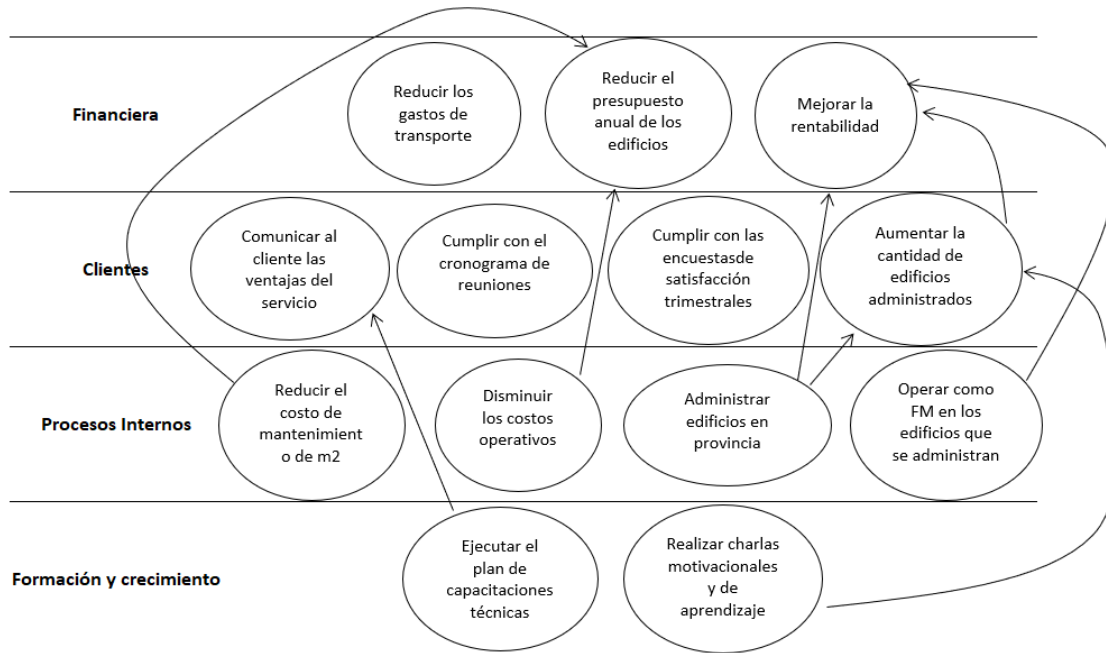
Se propone una estructura por servicio, para evaluar los resultados de manera más independiente y así plantear mejor las metas.

CAPÍTULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO

6.1 Diseño de un mapa estratégico de control para la empresa

Tabla 6.1

Mapa estratégico de control



6.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral con un mínimo de 10 índices de gestión (cuatro perspectivas)

Tabla 6.2

Balanced Score Card

	Objetivos	Indicador	Ponderación	Esperado	Unidades	Real	Ratio	Logro objetivo
Conocimiento del cliente	Cumplir con el cronograma de reuniones bimensuales con los propietarios o inquilinos en un 65% para el 2022	Número de reuniones logradas en el 2022/ Número de reuniones programadas en el 2022	1.00	0.67	porcentaje	0.83	1.25	1.25
	Cumplir con realizar encuestas trimestrales sobre el nivel de satisfacción del servicio en un 75% para el 2023	Número de propietarios satisfechos/ Número de propietarios encuestados	1.00	0.75	porcentaje	0.25	0.33	0.33
	Cumplir con la comunicación mensual al cliente sobre las ventajas del servicio que se ofrece en un 80% para el 2022	Número de comunicaciones realizadas/ Número de comunicaciones totales	1.00	0.83	porcentaje	0.50	0.60	0.60
	Aumentar la cantidad de edificios administrados en un 50% para el 2028 en Lima Metropolitana	Número de edificios nuevos para el 2028/ Número de edificios actuales	1.00	0.67	porcentaje	0.40	0.60	0.60
Procesos Internos/ Operaciones	Reducir el costo de mantenimiento de m2 de los presupuestos en un 10% para el 2023	Costo de mantenimiento de m2 en el 2023/ Costo de mantenimiento de m2 en el 2022	1.00	0.18	porcentaje	0.09	0.50	0.50
	Disminuir los costos operativos en un 15% mediante la optimización de recursos para el 2023	Costos operativos en el 2023/ Costos operativos en el 2022	1.00	0.16	porcentaje	0.09	0.58	0.58
	Administrar el 5% de edificios en provincias para el 2025	Número de edificios administrados en provincia/ Número de edificios totales en provincia	1.00	0.05	porcentaje	0.03	0.50	0.50
	Operar como Facility Management en un 5% de los edificios que ya administramos para el 2024	Cantidad de oficinas administradas por edificio/ Cantidad de oficinas por edificio	1.00	0.05	porcentaje	0.08	1.67	1.67

(continúa)

(continuación)

	Objetivos	Indicador	Ponderación	Esperado	Unidades	Real	Ratio	Logro objetivo
Finanzas	Reducir los gastos de transporte en el traslado de edificios en un 20% para el equipo de back office para el 2023	Gastos de transporte en el 2023/ Gasto de transporte en el 2022	1.00	0.20	porcentaje	0.18	0.89	0.89
	Generar el ahorro del 10% en el presupuesto mediante las economías de escala para el 2023	Costo de presupuesto anual 2023/ Costo de presupuesto anual 2022	1.00	0.10	porcentaje	0.23	2.33	2.33
	Mejorar la rentabilidad en un 8% de los edificios para el 2023	Utilidad neta del 2023/ Utilidad neta del 2022	1.00	0.08	porcentaje	0.10	1.25	1.25
Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar el plan de capacitaciones técnicas mensual en un 80% para fines del 2022	Número de capacitaciones técnicas logradas en el 2022/ Número de capacitaciones técnicas esperadas para el 2022	1.00	0.83	porcentaje	1.00	1.20	1.20
	Realizar charlas motivaciones y de aprendizaje bimensuales en un 83% para el 2022	Número de charlas motivacionales logradas en el 2022/ Número de charlas motivacionales programadas para el 2022	1.00	0.83	porcentaje	0.50	0.60	0.60

CONCLUSIONES

- La experiencia con la que cuenta CBRE en el sector inmobiliario, le permite ingresar a nuevos mercados como lo son las provincias del Perú, en las cuales puede conseguir un crecimiento exponencial, ya que cuenta con la garantía de marca.
- CBRE no sólo se destaca por el precio competitivo que tiene frente a sus competidores, sino por el valor agregado que ofrece a cada edificio que ingresa, ya que la calidad de servicio y la tecnología incorporada es su ventaja competitiva.
- Actualmente CBRE busca capacitar a sus colaboradores, ya que consideran que es un activo importante dentro de la organización, y al final representará el éxito de la empresa en el futuro.



RECOMENDACIONES

- El incremento en el porcentaje de participación va acompañado de tener un buen equipo comercial de respaldo. Éste permitirá la captación de nuevos clientes y fidelización de los actuales.
- Es importante que la empresa desarrolle la sinergia de Property & Facility Management de los edificios que actualmente administra, ya que cuenta con la confianza de los propietarios por la pulcra administración que ha venido desarrollando.
- Se aconseja que la empresa aplique las economías de escala en la administración de los edificios. De esta manera, los costos de mantenimiento por m² se volverán más atractivos frente al cliente.
- Es importante que CBRE pueda posicionarse en las provincias, ya que es un sector que no está siendo atendido de manera adecuada en la actualidad.
- CBRE debería contratar a un gerente comercial con experiencia en el rubro para poder ejecutar las estrategias planteadas mediante el planeamiento estratégico y gestionar la implementación de este.
- Para lograr una mayor reducción de costos, se deberían escoger proveedores especializados por equipo técnico y que brinden el mantenimiento en toda la cartera de edificios que se tienen, y mediante economías de escala se reduzca considerablemente el presupuesto.

REFERENCIAS

- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Reporte de Inflación, marzo 2022: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2022.pdf>
- Boom inmobiliario en San Isidro: Casi 150 proyectos y trámites online para inversionistas. (2016, 2 de mayo). *Gestión*. <https://gestion.pe/>
- Comisión de Vivienda y Construcción. (2016). Dictamen recaído en el proyecto de Ley N.º 114/2016- CR, que propone la Ley que Regula la administración inmobiliaria. [https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Dictamenes/Proyectos de Ley/00114DC24MAY20161128.pdf](https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Dictamenes/Proyectos_de_Ley/00114DC24MAY20161128.pdf)
- Flaticon (s.f.). *Icon packs* [Imagen]. <https://www.flaticon.es/>
- Importancia del mantenimiento en edificios de oficinas. (2020, 29 de mayo). *CAIRP Cámara Inmobiliaria*. <https://cairp.pe/index.php/capacitaciones/blog/importancia-del-mantenimiento-en-edificios-de-oficinas?fbclid=IwAR0ZOyrtPUIDvxR2AzzqtoC5wo4PzhcPC67WFfv5f95Tbi5enjFa2uvRmkA>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Producto Bruto Interno por años, según actividades económicas 2007-2020*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Johns Hopkins University. (2022). Número de casos confirmados de coronavirus (COVID-19) en América Latina y el Caribe al 21 de abril de 2022, por país. *Statista*. <https://es.statista.com>
- Junta de Propietarios podrá embargar a morosos, aprobó el Congreso. (2018, 17 de agosto). *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/junta-propietarios-podra-embargar-morosos-aprobo-congreso-241836-noticia/>
- Oficinas boutique: una propuesta versátil para startups, consultorios y estudios. (2018, 20 de abril). *Gestión*. <https://gestion.pe/publirreportaje/oficinas-boutique-propuesta-versatil-startups-consultorios-estudios-231893-noticia/?ref=gesr>
- Paredes, M., & Encinas, D. (2020). Perú 2019: crisis política y salida institucional. *Revista De Ciencia Política*, 40(2), 483–510. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2020005000116>
- Precios de vivienda: estos son los cinco distritos de Lima más baratos y caros. (2022, 6 de mayo). *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/precios-de-vivienda-estos-son-los-cinco-distritos-de-lima-mas-baratos-y-caros-para-comprar-una-casa-rmmn->

[noticia/?fbclid=IwAR1bMxhnLPeYmmRKY3WWuqfe6cHMOplh0GHDifY4d_HJNQoqKgWKet146k](https://www.facebook.com/1000000000000000/?fbclid=IwAR1bMxhnLPeYmmRKY3WWuqfe6cHMOplh0GHDifY4d_HJNQoqKgWKet146k)

State of Remote Work 2021 [Estado del trabajo remoto 2021]. (2021). *Buffer*.
<https://buffer.com/state-of-remote-work/2021>

Urrutia, N. (2021). Las tres transiciones que marcarán el Perú en el 2021. *Control Risks*.
<https://www.controlrisks.com/es/our-thinking/spanish/las-tres-transiciones-que-marcaran-el-peru-en-el-2021>

Zacarías F. (2021, 24 de diciembre). Inestabilidad política, la constante durante el mandato de Pedro Castillo en Perú. *France 24*.
<https://www.france24.com/es/programas/especial-noticias/20211224-peru-pedro-castillo-inestabilidad-politica-economia>



BIBLIOGRAFÍA

David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.

Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Pearson



Titulacion 2022 A

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.entel.pe Fuente de Internet	1%
2	es.readkong.com Fuente de Internet	1%
3	www.cbre.cl Fuente de Internet	1%
4	andina.pe Fuente de Internet	1%
5	issuu.com Fuente de Internet	<1%
6	www.studocu.com Fuente de Internet	<1%
7	dSPACE.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	f.hubspotusercontent00.net Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	<1%

10	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
11	es.statista.com Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Gail Hartfield, Jessica Blunden, Derek S. Arndt. "State of the Climate in 2017", Bulletin of the American Meteorological Society, 2018 Publicación	<1 %
14	www.ademaxperu.com.pe Fuente de Internet	<1 %
15	www.cib.na.cnr.it Fuente de Internet	<1 %
16	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
17	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
18	creativecommons.org Fuente de Internet	<1 %
19	1library.co Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %

21	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
22	dspace.uazuay.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
24	Submitted to Universidad Santo Tomas Trabajo del estudiante	<1 %
25	Submitted to ADEN University Trabajo del estudiante	<1 %
26	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to University of Antwerp Trabajo del estudiante	<1 %
28	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
29	www.controlrisks.com Fuente de Internet	<1 %
30	www.editricesapienza.it Fuente de Internet	<1 %
31	Submitted to Systems Link Trabajo del estudiante	<1 %
32	Submitted to Hochschule Bremen Trabajo del estudiante	<1 %

33	peru21.pe Fuente de Internet	<1 %
34	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
35	Submitted to Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano Trabajo del estudiante	<1 %
36	Submitted to Universidad Nacional de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
37	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
38	www.seiu32bj.org Fuente de Internet	<1 %
39	www.toolshero.es Fuente de Internet	<1 %
40	cepscg.com.br Fuente de Internet	<1 %
41	diycanarias.com Fuente de Internet	<1 %
42	docplayer.com.br Fuente de Internet	<1 %
43	skillsforemployment.org Fuente de Internet	<1 %

44	arquitectura.ubiobio.cl Fuente de Internet	<1 %
45	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
46	repositorioinstitucional.uabc.mx Fuente de Internet	<1 %
47	revistaganamas.com.pe Fuente de Internet	<1 %
48	revistas.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
49	www.geologiaperu.com Fuente de Internet	<1 %
50	www.negociosyemprendimiento.org Fuente de Internet	<1 %
51	Eva María Barea Berzosa. "Ácidos silícicos como catalizadores y fuente de silicio/metal para zeolitas", Universitat Politecnica de Valencia, 2005 Publicación	<1 %
52	bdigital.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
53	pantalla4.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
54	www.alimentosargentinos.gov.ar Fuente de Internet	<1 %

55

www.centrourbano.com

Fuente de Internet

<1 %

56

www.elfinanciero.com

Fuente de Internet

<1 %

57

www.infomine.com

Fuente de Internet

<1 %

58

www.przetargi.info

Fuente de Internet

<1 %

59

Submitted to Fundación Universitaria CEIPA

Trabajo del estudiante

<1 %

60

J. Esteves. "Implementing and improving the SEI Risk Management method in a university software project", IEEE Latin America Transactions, 3/2005

Publicación

<1 %

61

Mónica Chillarón Pérez. "Análisis y desarrollo de algoritmos de altas prestaciones para reconstrucción de imagen médica TAC 3D basados en la reducción de dosis.", Universitat Politecnica de Valencia, 2021

Publicación

<1 %

62

Submitted to Universidad Estatal a Distancia

Trabajo del estudiante

<1 %

63

advantage.msn.es

Fuente de Internet

<1 %

64	fcae.ua.es Fuente de Internet	<1 %
65	mexico.emc.com Fuente de Internet	<1 %
66	pcanywhere.com Fuente de Internet	<1 %
67	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
68	red.uao.edu.co Fuente de Internet	<1 %
69	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
70	transportesynegocios.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
71	www.ashland.com Fuente de Internet	<1 %
72	www.brainsins.com Fuente de Internet	<1 %
73	www.exova.com Fuente de Internet	<1 %
74	www.grupogowex.com Fuente de Internet	<1 %
75	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %

76

www.sc.ehu.es

Fuente de Internet

<1 %

77

baixardoc.com

Fuente de Internet

<1 %

78

iris.paho.org

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo