

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



SUSTENTACIÓN DE CASO: PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO "VISTA INMOBILIARIA", EMPRESA DEL RUBRO INMOBILIARIO

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

Vanessa Milagros Rosales Infantas
Código 20001789

Asesor

José Fernando Crousillat Guerrero

Lima – Perú

Julio de 2022





**PROPOSAL OF IMPROVEMENTS FOR THE
BUSINESS MODEL OF "VISTA
INMOBILIARIA**

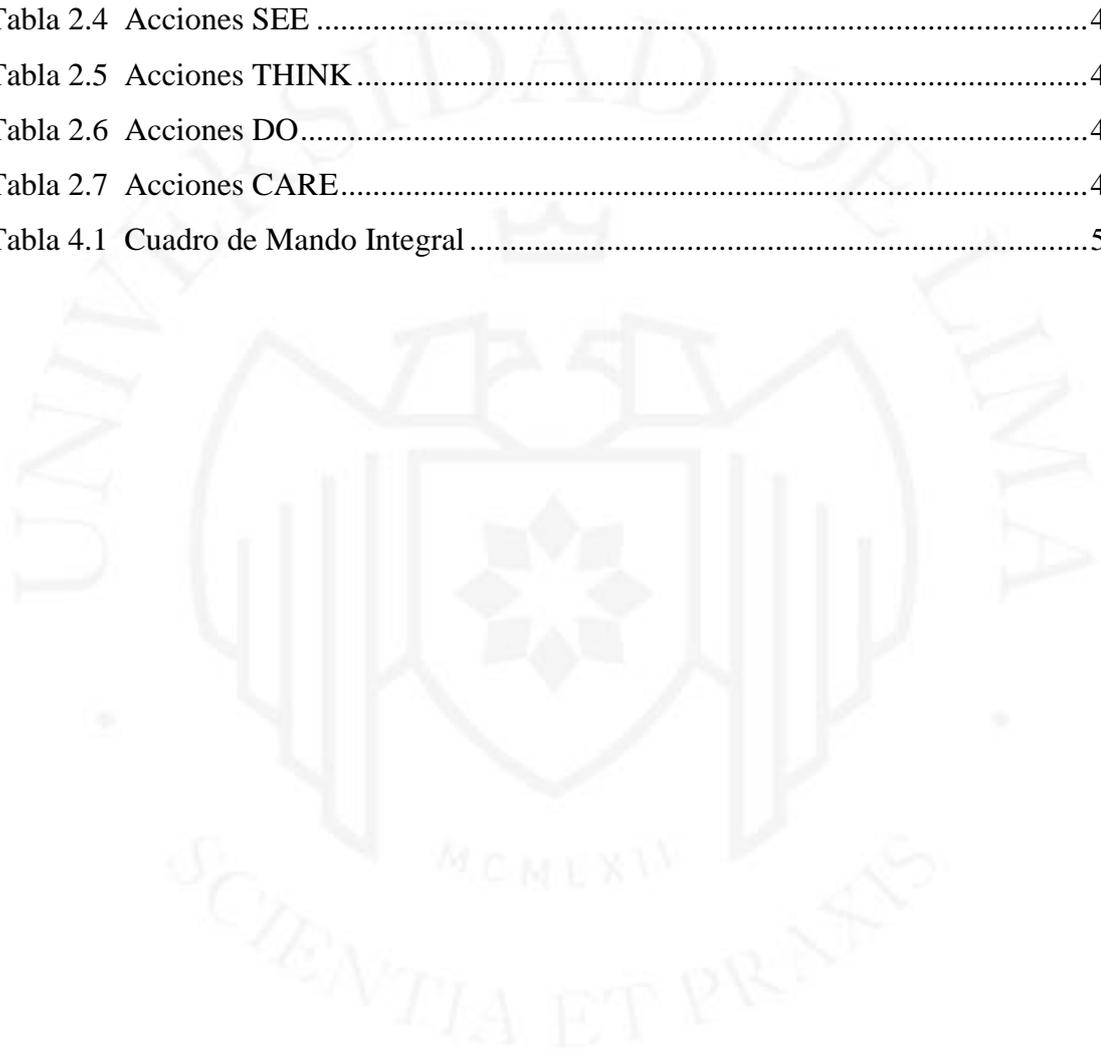
TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico externo	2
1.1.1 Análisis externo PEST o PESTEL.....	2
1.1.2 Análisis de Fuerzas Competitivas del sector	4
1.1.3 Determinación de Oportunidades y Amenazas	9
1.2 Diagnóstico interno.....	11
1.2.1 Análisis del Modelo de Negocio	11
1.2.2 Cadena de Valor – Análisis	15
1.2.3 Ventaja Competitiva: Definición y sustentación	19
1.2.4 Análisis Funcional	20
1.2.5 Fortalezas y Debilidades: Determinación y sustentación	23
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	25
2.1 Matriz EFI: Desarrollo y sustentación	25
2.2 Matriz EFE: Desarrollo y sustentación.....	26
2.3 Matriz Interna, Externa (MIE): Desarrollo y sustentación	27
2.4 Matriz BCG	28
2.5 Visión, propósito, misión y valores: Definición y sustentación	32
2.5.1 Visión:	32
2.5.2 Propósito:.....	32
2.5.3 Misión:.....	32
2.5.4 Valores:.....	33
2.6 Objetivos estratégicos de la empresa: Definición y sustentación.....	34
2.6.1 Objetivos de negocio	34
2.6.2 Objetivos de marketing.....	34
2.7 Matriz de las estrategias genéricas	35
2.8 Matriz FODA.....	36

2.9	Propuesta y sustentación de Estrategias Corporativas, de negocio, funcionales y globales	37
2.9.1	Estrategias Corporativas	37
2.9.2	Estrategias de negocio	38
2.9.3	Estrategias Funcionales	38
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.....		40
3.1	Evaluación del rediseño o creación de una estructura organizacional	40
3.2	Estructura organizacional	40
3.2.1	Formalización	42
3.2.2	Centralización	42
3.2.3	Jerarquía de autoridad.....	42
3.2.4	Amplitud de mando o control:.....	42
3.2.5	Especialización en el trabajo:	42
3.2.6	Departamentalización	43
3.3	Cultura y estilos de dirección	44
3.4	Propuesta de cambios para optimizar la implementación de las estrategias	45
3.4.1	Área de Marketing	45
3.4.2	Motivación.....	50
3.4.3	Investigación y desarrollo.....	50
3.4.4	Sistemas de información Investigación y desarrollo	50
3.4.5	Conocimiento del mercado & competencia.....	51
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATEGICO.....		52
4.1	Diseño de un Mapa estratégico de control para la empresa	52
4.2	Desarrollo de un cuadro de mando integral.....	55
4.2.1	Perspectiva Financiera.....	55
4.2.2	Perspectiva Cliente	55
4.2.3	Perspectiva proceso internos	58
4.2.4	Perspectiva crecimiento y aprendizaje	58
CONCLUSIONES		60
RECOMENDACIONES		61
REFERENCIAS.....		62
BIBLIOGRAFÍA		63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Estructura de comisiones	21
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	25
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	26
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	36
Tabla 2.4 Acciones SEE	46
Tabla 2.5 Acciones THINK.....	48
Tabla 2.6 Acciones DO.....	48
Tabla 2.7 Acciones CARE.....	49
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	59



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Evolución de unidades vendidas	7
Figura 1.2 Benchmark de competidores directos para Vista Inmobiliaria	¡Error!
Marcador no definido.	
Figura 1.3 Modelo Canvas.....	11
Figura 1.4 Cadena Valor.....	17
Figura 1.5 Bloques Herramientas ventaja competitiva..	¡Error! Marcador no definido.
Figura 1.6 Organigrama Vista Inmobiliaria.....	22
Figura 2.1 Matriz IE.....	27
Figura 2.2 Estrategias Matriz IE.....	28
Figura 2.3 Matriz BCG.....	29
Figura 2.4 Información BCG.....	31
Figura 3.1 Propuesta Organigrama	43
Figura 3.2 Framework: See – think- do- care	46
Figura 4.1 Mapa Estratégico.....	54
Figura 4.2 Prototipo Buyer - persona #1: Rafael y Marta	56
Figura 4.3 Prototipo Buyer - persona #1: Santiago y Fabiola	57

RESUMEN

En los últimos 3 años, el mundo realmente cambió, y todos los negocios tuvieron 2 caminos: reinventarse o desaparecer.

Vista Inmobiliaria, empresa elegida para este estudio, es una empresa peruana dedicada a ofrecer asesoramiento completo en el proceso de alquiler y venta de propiedades.

Esta empresa eligió reinventarse junto a sus principales activos: su fundador y un servicio innovador a través del uso de la tecnología, como lo han sido los tours 360°.

Adicionalmente su fundador también pudo establecer alianzas y convenios que le permitieron hacerse un nombre en este competitivo rubro. Sin embargo, aun se tiene muchas oportunidades de mejora. Se espera que las propuestas y análisis presentados en este trabajo puedan contribuir a la toma de decisiones a futuro y continuar con el crecimiento que se viene teniendo.

Línea de investigación: 5200 - 31.a2

Palabras clave: Reinventarse, innovador, oportunidades, crecimiento

ABSTRACT

In the last 3 years, the world really changed, and all businesses had 2 paths: reinvent themselves or disappear.

Vista Inmobiliaria, the company chosen for this study, is a Peruvian company dedicated to offering complete advice on the process of renting and selling properties.

This company chose to reinvent itself together with its main assets: its founder and an innovative service through the use of technology, such as the 360° tours.

Additionally, its founder was also able to establish alliances and agreements that allowed him to make a name for himself in this competitive field.

However, there are still many opportunities for improvement. It is expected that the proposals and analyzes presented in this work can contribute to future decision-making and continue with the growth that has been taking place.

Line of research: 5200 - 31.a2

Keywords: reinvent yourself, innovative, opportunities, increase

INTRODUCCIÓN

Vista Inmobiliaria Perú SAC es una empresa peruana dedicada a ofrecer asesoría para la venta, compra o alquiler de propiedades a nivel nacional e internacional.

Su fundador, Gennaro Casareto Buendia, cuenta con más de 15 años en el mercado inmobiliario, de los cuales los primeros 5 años se dedicó también en paralelo a su gran afición: crear marcas en distintos rubros. Él es comunicador de profesión y es en junio del 2015 que decide enfocarse en el rubro inmobiliario de lleno creando su propia empresa.

Vista Inmobiliaria es una empresa que desde sus inicios ha tenido como objetivo ser ese aliado estratégico para sus clientes a la hora de encontrar o vender ese “espacio ideal” para desarrollar su vida y/o negocios. Actualmente la empresa cuenta con un grupo de asesores inmobiliarios capacitados para buscar, analizar y proponer estos espacios que superen las expectativas de sus clientes. (Vista Inmobiliaria, s.f.)

En el presente documento, se expondrá el caso de esta empresa peruana la cual en los últimos años ha tenido un crecimiento importante a pesar de no haber contado con un plan de negocio o estructura definidos. Esta pequeña y mediana empresa, como muchas en nuestro país nace de la idea de querer sumar a nuestra sociedad, desde el rubro inmobiliario, el cual a pesar de ser unos de los más afectados por esta pandemia, la empresa encontró una forma de diferenciarse y poder seguir satisfaciendo la demanda existente.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Con este primero capitulo damos inicio al proceso de planeamiento estratégico.

Este primer diagnóstico es también conocido como la etapa de recopilación de toda la información necesaria para empezar el proceso.

1.1 Diagnóstico externo

1.1.1 Análisis externo PEST o PESTEL

Para dar inicio al diagnóstico realizaremos una evaluación de los factores más relevantes del macro entorno para el sector inmobiliario. “Los cambios en cada una de las fuerzas del macro entorno pueden influenciar de manera directa en todas o en alguna de las fuerzas de Porter, cambiando así la intensidad relativa de estas fuerzas, con el atractivo del sector”. (Hill, Jones & Schilling, 2019)

a) Factor Político:

- La imagen negativa del Perú al tener un entorno político lleno de incertidumbre, inestabilidad y corrupción.
- El contexto político por el que atraviesa el país (Perú) pone en un estado de vulnerabilidad a muchas personas porque sienten que tienen un futuro incierto lo que impacta, de alguna manera, en las decisiones de compra y a los costos elevados.
- Poca difusión del estado sobre los programas inmobiliarios (Ejm: Bono buen pagador, Ley No 29033). Todo esto contribuye al crecimiento del sector sin embargo, no hay una clara estrategia de comunicación a la población.
- A nivel estado podemos mencionar que éste si promueve el mercado inmobiliario local dado que en los últimos años ha mostrado su apoyo. Ejemplo de esto fue cuando el gobierno dio prioridad al sector de la construcción para liderar la reactivación económica, además anunció que

incrementaría el Bono del Buen Pagador y la rebaja de la cuota inicial para los créditos Mi Vivienda con la finalidad de dinamizarlo. (Sector inmobiliario: ¿cómo reactivará sus actividades? 2019)

b) Factor Económico:

- La crisis económica que ocasionó de la pandemia COVID-19, la cual obligo al país a estar en estricta y prolongada cuarentena, lo que ocasiono que el PBI bajará en 11.1% en el año 2020. A esto se suma que la tasa de empleo cayera 20% en promedio para el periodo de abril a diciembre. (Banco Mundial, 2021).
- La inestabilidad del dólar trae miedo e incertidumbre. Las personas prefieren esperar.
- Disminución del poder adquisitivo en el Perú.

c) Factor Socio-cultural

- Para la empresa su público objetivo es el nivel socio económico A, B y C (Clase Alta y media), la cual representa el 65.6% de Lima. Sin embargo para Perú el 62.2% de la población pertenece al NSE D y E (Bajos recursos).
- Interés común del ahorro. Según Ipsos, Las tres metas consideradas más importantes para el adulto joven son: tener trabajo, tener casa propia y tener educación. Además, el 79% de ellos informa que ahorra para comprar un inmueble.
- Las personas no confían a ciegas en las empresas. Incluso, Perú es el segundo país en Latinoamérica donde menos confían. “En el Perú, las mujeres (15%) confían menos en otras personas que los hombres (21%). Es una tendencia que se repite entre los 30 países evaluados, donde en promedio las mujeres confían 27% y los hombres 32%.” (Ipsos, 2022). Por lo cual, toda empresa debe mostrarse transparente y volverse un amigo en todos sus canales de comunicación.

- La nueva forma de vida llamada: Homo-home, la cual es representada por un grupo de personas que debido al confinamiento por la pandemia Covid-19 se adaptaron a vivir 24×7 en su casa o vivienda convirtiendola así en su centro de operaciones. (Ipsos, 2022)

d) Factor Tecnológico:

- Nuevos softwares especializados para la oferta de propiedades que se implementan con éxito en otras partes del mundo: Multiple Listing Service.
- Con los cambios originados con la pandemia, el 2020 constituyó un reto para las mypes, debido a que no podían tener contacto con sus clientes de manera directa, por lo que el uso de utilizar plataformas digitales como redes sociales, whastapp y páginas web se volvió una obligación para mantenerse vigente en los mercados, ya se para la venta, para responder llamadas, consultas o atender clientes. (Reyes, Garcia & Acevedo, 2021).

1.1.2 Análisis de Fuerzas Competitivas del sector

Para Michael Porter existen cinco fuerzas de la industria que pueden afectar en distintos niveles a las empresas. Tomando ello a continuación realizaremos este análisis con la finalidad de ver el posicionamiento en la industria de Vista Inmobiliaria, empresa en estudio, y como estas fuerzas interactúan entre sí. (Porter, 2011)

A continuación, lo que se tuvo de dicho análisis respecto al caso:

a) Amenaza de productos sustitutos: ALTA

- En el caso de Vista inmobiliaria, cuya actividad principal es la asesoría y comercialización de propiedades, se podría identificar como sustitutos los principales portales inmobiliarios, que a pesar de no brindar un servicio personalizado cumple con la necesidad inicial a la hora de comprar o vender.

b) Amenaza de ingreso de competidores potenciales: ALTA

- Actualmente hay muchas personas que se lanzan de manera independiente sin ninguna preparación previa a ofrecer una propiedad, luego, pasado un tiempo, se encuentran en situaciones complejas por lo que deciden desertar.

En Perú, para ejercer como agente inmobiliario se debe estar inscrito en el Registro de Agentes Inmobiliarios del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS). Previamente se debe tomar un curso de 200 horas el cual es impartido en diferentes universidades en coordinación con el MVCS con el cual se podrá obtener un código y así poder hacer el registro formal como de agente inmobiliario. (Bucallo, 2018.)

- Cualquiera de estos agentes puede finalmente formar una empresa inmobiliaria, tomando en cuenta la inversión y tiempo y aun así tendrá que esperar para ganar la confianza de los clientes, dado que en este sector particularmente los años de experiencia son los que te dan la confianza en los clientes. Muchos agentes prefieren trabajar de manera independiente por los costos que representa levantar una empresa, así q esa podría considerarse una barrera de ingreso.

c) Poder de negociación de los clientes: BAJO

- La facultad que los clientes poseen a la hora de entablar acuerdos para comprar, vender o alquilar una propiedad en el sector inmobiliario se encuentra ciertamente limitado, ya que por el ejemplo la comisión o precio que deben pagar por cualquier servicio de asesoría inmobiliaria siguen parámetros prácticamente equitativos en el mercado, equivalente a un 3% a 5% máximo del valor de la propiedad para el caso de ventas y en el caso de alquileres corresponde a un mes de renta. Bajo esta dinámica es que el poder de negociación de clientes es reducido, debido a que todas las empresas inmobiliarias ofrecen condiciones de venta y tipos de contrato entre otros servicios similares. A pesar de ello, igual existen varias empresas o agentes independientes con posibles ajustes de condiciones o

servicios y puedan ser una mejor opción para el cliente. Tomando esto en cuenta, es importante que la empresa en estudio este al día de los servicios prestados por su competencia y puedan dar siempre la mejor opción.

d) Poder de negociación de proveedores: BAJO

- Dentro del sector inmobiliario se considera que la lista de proveedores es grande, desde notarias, agencias de publicidad, constructoras, abogados, contadores, productoras, entre otros. Esto permite que los agentes tengan más opciones para buscar lo que necesitan al mejor precio. Con esto decimos que la negociación con proveedores no genera riesgos para Vista Inmobiliaria.

e) Rivalidad de las empresas competidoras: ALTO

Perú es un país que en la última década muestra tener una mayor demanda de vivienda versus la oferta existente en el mercado.

Esto debido que para el periodo 2021-2022, el gremio inmobiliario proyecta más de 98,000 hogares demandan vivienda nueva en Lima Metropolitana, de los cuales 74,000 aprox. corresponden a la de interés social. Cabe mencionar que solo en el 2021 se cerró con aproximadamente 15,000 unidades vendidas.

Vista Inmobiliaria se enfoca en la gestión de propiedades de los distritos de Lima Top (Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, Barranco y La Molina). Este sector junto al de Lima Este son los que más demanda de vivienda concentran (Lima Top: 17,007 y Lima Este: 21,211 compra de viviendas nuevas). (Mercado inmobiliario crecería 15% este año: ¿caída del dólar se traslada al precio de vivienda?, 2022).

De esta manera se concluye que, si bien existe una demanda no atendida al 100% y hay mercado para todos, la inestabilidad política afecta directamente la estabilidad económica por ende afecta la capacidad adquisitiva, inclusive a través de entidades bancarias, por lo que siempre existirá esta rivalidad entre agentes inmobiliarios, independientes o empresas para cerrar una venta y seguir siendo rentables para seguir vigentes en el mercado.

Figura 1.1

Evolución de unidades vendidas



Nota. De “Mercado inmobiliario crecería 15% este año: ¿caída del dólar se traslada al precio de vivienda?”, 2022, *Gestión*. (<https://gestion.pe/>)

Adicionalmente para reforzar el análisis de la competencia, procederemos a incluir un análisis de la competencia directa para la empresa en estudio:

Tabla 1.1*Benchmark de competidores directos para Vista Inmobiliaria*

	Materializa Homes	Natalia Cruz	Luz Ortiz
Seguidores	9,157 seguidores	9,007 seguidores	9,333 seguidores
análisis	<ul style="list-style-type: none"> - Inmuebles de lujo, departamentos, casas y nuevos proyectos de constructoras. La información la coloca en los copys. - Segmentos de frases y testimonios - Uso de reels para hacer recorridos de los depas - Muestra un poco de su vida personal. - Publicaciones diarias e interdiarias. - No publican bajo segmentos ni estrategia - No tienen un plan de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Tips interesantes sobre bienes raíces (contenido de valor) para clientes en su segmento: TOMA NOTA y tip inmobiliario (videos en buena calidad y con intro) - cuenta también con un segmento de testimonios a través de videos e historias destacadas - Uso de reels para hacer recorridos de los depas - Muestra un poco de su vida personal y humaniza la marca. - Comparte contenido de periódicos sobre el rubro inmobiliario y frases motivadoras. Además de uso de memes - No publican bajo segmentos ni estrategia - No tienen un plan de contenido 	<ul style="list-style-type: none"> -Videos y reels en tendencia, con transiciones y buena calidad. -Uso de reels para hacer recorridos de los depas -Muestra un poco de su vida personal y humaniza la marca. -Línea gráfica definida y estética en feed -Uso de merchandising para conectar con clientes (galletas y vino) - Equipo >4 personas, incluido @fredegriffin creador de videos.

Tabla 1.2*Benchmark de competidores directos para Vista Inmobiliaria*

	Sotheby's	Life inmobiliaria
Seguidores	9,837 seguidores	692 seguidores
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con una estrategia de contenido para reels. - No Comparte contenido informativo ni de valor - No publican bajo segmentos ni estrategia - No tienen un plan de contenidos - Usan las redes solo para publicar las propiedades en cartera. -Publicaciones constantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de línea gráfica establecida con plantillas para redes - Uso de reels de forma entretenida y para dar a conocer los inmuebles en cartera - Comparte contenido informativo a través de videos, sin embargo, los videos suelen ser muy estáticos. - Uso de memes - Cuentan con TIK TOK -Publicaciones constantes
Alianzas estratégicas y otros datos relevantes	Miembro de ASPAI NAR USA (Realtor) Alianza con Constructoras Equipo de 3 personas	Registro otorgado por el Ministerio de Vivienda 2 embajadores y cuenta también con colaboradores

1.1.3 Determinación de Oportunidades y Amenazas

a) Oportunidades:

- Proyección de crecimiento en la oferta y demanda de viviendas para los siguientes periodos. A pesar de la tercera ola de pandemia y crisis política en nuestro país, el mercado inmobiliario presentará cifras positivas este año, siguiendo el buen desempeño que se tuvo el 2021, que represento un 40% más de unidades vendidas vs. 2020. (Mercado inmobiliario crecería 15% este año: ¿caída del dólar se traslada al precio de vivienda? 2022)
- Incremento en la demanda de viviendas o proyectos en el extranjero

- Alto poder adquisitivo para los niveles socioeconómicos A, B y C que representan el 65.5% en Lima.
- Utilización de tecnología en el rubro inmobiliario y construcción
- Incremento de las ventas a través del desarrollo del marketing digital y los e-commerce.
- Apoyo Económico del gobierno a las PYMEs ante contexto pandémico Covid-19

b) Amenazas:

- Incertidumbre e inestabilidad política para el periodo actual
- Desaceleración de la economía del país
- Dificultad para acceder a créditos hipotecarios debido al incremento de las tasas de interés o inestabilidad constante.
- Competidores locales cuentan con buena presencia en redes sociales y manejo del mkt digital
- Inestabilidad del Tipo de cambio. “El problema (con la caída del dólar) es que es muy flotante. Hemos visto que está bajando hace casi un mes pero eso no quiere decir que seguirá bajando o irá para arriba, por lo que aún no hay incidencia en el precio final de la vivienda; y tampoco es tan evidente en materiales. No porque baje el dólar un mes el material baja”. (Mercado inmobiliario crecería 15% este año: ¿caída del dólar se traslada al precio de vivienda?, 2022)
- Rebrote de COVID-19 podría generar nueva crisis económica y sanitaria
- Nuevas tecnologías que lleven a la obsolescencia a la tecnología actual utilizada en Vista inmobiliaria.

1.2 Diagnóstico interno

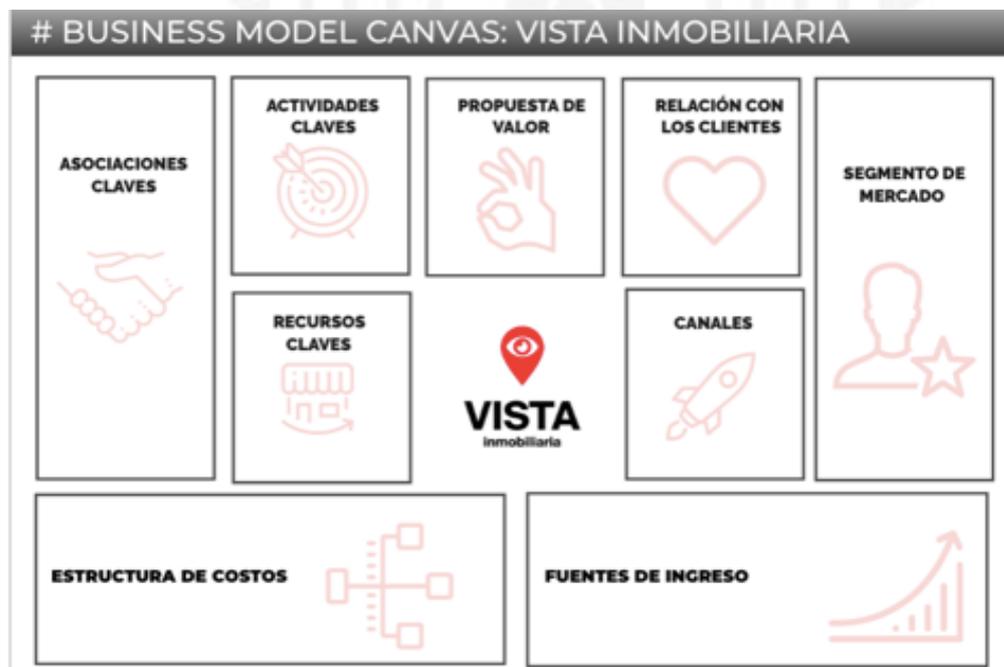
1.2.1 Análisis del Modelo de Negocio

Antes de empezar con el análisis del negocio, me gustaría mencionar que una de las ventajas competitivas para Vista Inmobiliaria, es la innovación y el uso de medios digitales a la hora de vender y comercializar propiedades, ya sea desde equipos de fotografía hasta el uso de los videos 360° junto a un despliegue importante en redes sociales usando lo último en herramientas digitales de tendencia.

Si bien la empresa actualmente no posee un modelo de negocio definido al 100%, procederemos a esbozar el mismo utilizando el Modelo canvas de Alexander Osterwalder. La cual es una herramienta visual que a través de sus nueve secciones nos permitirá observar y analizar como Vista Inmobiliaria ha evolucionado. De esta manera encontrar la lógica con la que Vista Inmobiliaria sigue en la creación, entrega y captación de valor. Aquí se tomará en cuenta también las áreas importantes para la empresa: cliente, infraestructura, oferta y viabilidad financiera (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Figura 1.2

Modelo Canvas



Nota. Adaptado de *Generación de modelos de negocio*, por A. Osterwalder & Y. Pigneur, 2011, Deusto S.A. Ediciones

a) Segmento de mercado:

Vista Inmobiliaria se dirige a todas las personas que desean comprar, vender o alquilar una propiedad. Personas de NSE A, B y C+, de 20 años en adelante, principalmente de los distritos de Lima Top (Santiago de Surco, San Isidro, Miraflores, San Borja, Barranco).

b) Propuesta de valor:

Para el siguiente punto procederemos a identificar primero el propósito de la marca.

El sector inmobiliario en el Perú tiene un crecimiento constante año tras año. Cada vez, más personas necesitan encontrar un nuevo hogar, vender una propiedad o alquilar ese inmueble que tienen en mente. Todo se verá influenciado por la etapa de vida en la que se encuentren y ahí está Vista Inmobiliaria para acompañarlos en el recorrido conectando con cada uno para brindarles seguridad y tranquilidad para hallar el sueño a la vista.

En respuesta es que se da la propuesta valor de Vista inmobiliaria, donde se asesora y facilita la tarea de comprar y vender una propiedad, a nivel nacional o internacional, a través de un servicio personalizado en todo el proceso, donde tendrán la asesoría necesaria para realizar este objetivo de la mano de un equipo humano preparado y con equipos innovadores, un ejemplo de esto son los recorridos 360°.

c) Canales:

Para realizar la venta o alquiler de una propiedad Vista Inmobiliaria tiene 2 canales. Por un lado, está el colocar el tradicional cartel físico de “SE VENDE” O “SE ALQUILA” en la propiedad, “canal” que actualmente puede llegar a representar hasta un 30%. Por otro lado, están los canales digitales que son 3: página web, redes sociales propias y los principales portales inmobiliarios digitales como adondevivir.com, urbania.com, HOL (plataforma digital solo para agentes inmobiliarios), entre otros.

d) Relación con los clientes:

Uno de los factores a los cuales podemos atribuir el crecimiento de la empresa es la relación que se tiene con los clientes, cuya base fundamental es la confianza. Desde sus inicios, su fundador se enfocó en fortalecer esa relación, y ha sabido trasladarla a todo su equipo. Por ello, todo el equipo de Vista Inmobiliaria tiene como principal objetivo mantener una relación “one-to-one” o cercana con sus clientes, basándose sobre todo en la confianza y la alta satisfacción de los mismos, lo cual es un alto diferenciador frente a la competencia. Es por ello que casi el 85% del portafolio de sus propiedades son referidos de clientes propios. Adicionalmente también se cuida el tono de comunicación que se usa en redes sociales, la estrategia de comunicación siempre es cercana.

e) Fuente de ingreso:

Principalmente se obtiene de las comisiones pagadas por sus clientes además de las obtenidas por ventas compartidas por otros agentes. Cabe mencionar que también se tiene aún inversión propia de su fundador porque es una empresa en etapa de crecimiento aún.

f) Recursos claves:

El equipo de asesores inmobiliarios es el principal recurso para Vista Inmobiliaria, ellos son los protagonistas de su principal ventaja competitiva: satisfacción superior de los clientes.

Adicionalmente la tecnología y los medios digitales son también parte de la ventaja competitiva de Vista inmobiliaria, ya que utilizan herramientas de fotografía en realidad virtual o también conocido como 360° para recrear los espacios / detalles y brindarles a sus clientes una experiencia más cercana y real a la propiedad desde la comodidad de su hogar. (Vista Inmobiliaria, s.f)

Esto gracias a la alianza que tienen con la empresa Matterport, Vista inmobiliaria es Premium parter de esta empresa líder en datos espaciales centrada en la digitalización e indexación del mundo construido, es decir, donde se crean

recorridos y experiencias vanguardistas de espacios físicos para trasladar al usuario digital hacia un ambiente físico desde cualquier dispositivo móvil.

Por otro lado, su fundador, quien lidera la toma de decisiones estratégicas es un recurso clave también para toda empresa.

g) Actividades claves:

En primer lugar, se encuentra la minuciosa selección de propiedades y filtro de posibles clientes a la hora de vender o alquilar una propiedad. A continuación, un detalle de estas:

- Actividades con posibles compradores o vendedores: antes de aceptar algún proceso de compra o venta se verifica/valida la información entregada en la plataforma virtual de la Reniec, ya con esta información se procede agendar una reunión física o virtual para conocer la propiedad o detalles del requerimiento.
- Actividades solo en caso de alquileres: se procede con una verificación del perfil financiero del posible arrendador en Sentinel (Central de Alertas y Reporte de Deudas que a través de plataformas digitales realizan monitoreo crediticio) de esta manera le aseguran al cliente que el posible arrendador tendrá los medios para realizar la transacción.
- Actividades solo en caso de ventas: con los futuros compradores se procede a validar si los recursos son propios, cual es la procedencia, o en caso sea con alguna entidad bancaria validar la información respectiva. Por otro lado con los dueños de las propiedades a vender se pide la siguiente relación de documentos: título de propiedad, partida electrónica de todo lo que se vende, Predial urbano (PU) y Hoja de resumen (HR) para validar la operación.
- Desarrollo de material fotográfico y audiovisual para ofrecer las propiedades según sea el requerimiento en las distintas plataformas.
- Desarrollo de plan digital con foco comercial.
- Formación y capacitación constante del equipo de asesores inmobiliarios para que estén preparados y puedan acompañar al cliente en todo el proceso, de manera personalizada y acertada, y sobre todo manejar

cualquier situación de conflicto como parte del proceso.

h) Asociaciones claves:

Desde sus inicios, su fundador, Gennaro Casareto, identifico la importancia de pertenecer a los diferentes gremios nacionales e internacionales del sector inmobiliario. Es por ello que actualmente pertenece a ASPAI (Asociación peruana de Agentes Inmobiliarios) y tiene la certificación internacional de la NAR (National Association of Realtor) como Realtor. Adicionalmente se desempeña como Coordinador general del Comité de Jóvenes Inmobiliarios de Aspai y de CILA (Confederación Inmobiliaria Latinoamericana). Todas estas alianzas brindan seguridad, networking, acceso a capacitación constante y respaldo legal a Vista Inmobiliaria y todo su equipo.

i) Estructura de costos:

Para Vista Inmobiliaria el modelo de costo está impulsado por el valor más que por los costos, ya que es la experiencia de los clientes una de las ventajas competitivas, sin embargo, recientemente se contrató a un estudio de contadores para tener un control minucioso y así contribuir a obtener márgenes positivos y lograr los objetivos de la empresa. Sobre los costos variables, resaltamos las comisiones de los asesores inmobiliarios y todo el material impreso. En cuanto a los costos fijos resaltan los gastos de publicidad en redes sociales y gastos administrativos y oficina.

1.2.2 Cadena de Valor – Análisis

La cadena de valor nos ayuda a ver que cada una de las principales funciones de una empresa cumplen un papel importante en la reducción de la estructura de costos y el incremento del valor percibido de productos a través de la diferenciación. (Hill, Jones & Schilling, 2019).

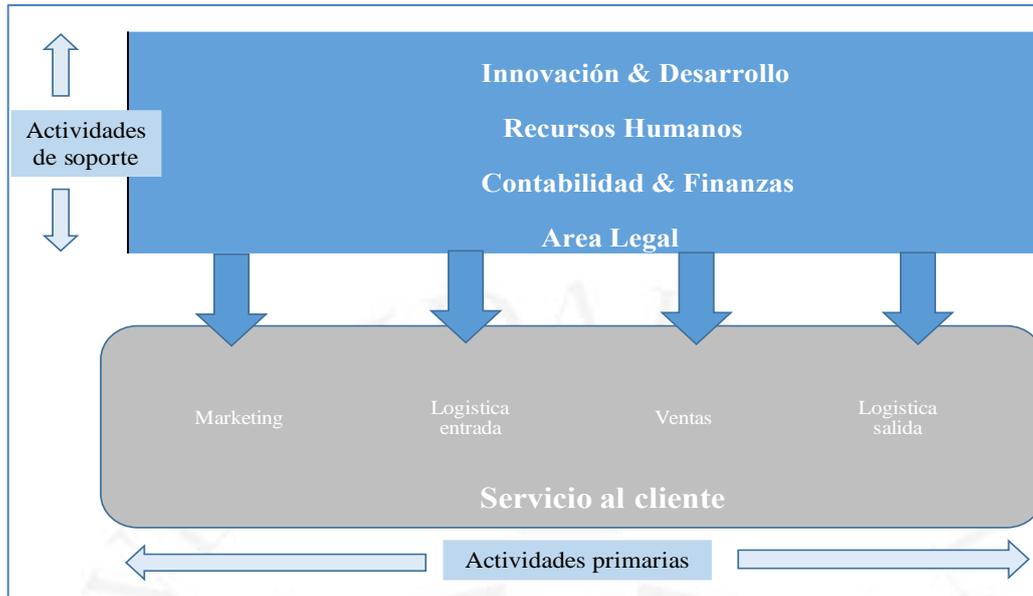
En el siguiente análisis se detallarán las diferentes actividades principales y de apoyo de la cadena de valor de Vista Inmobiliaria para luego poder identificar qué

actividades resultan en la creación de más valor y cuáles no se ejecutan tan bien como se debería. (Hill et al., 2019)



Figura 1.3

Cadena Valor



Nota. Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance, por M. E. Porter, 2011, Free Press

a) Actividades primarias

Dado que actualmente la empresa ya cuenta con una amplia cartera de propiedades, el primer objetivo que se tiene es vender o alquilar según corresponda las mismas.

Es por ello que la primera actividad en la cadena hace referencia a todas las acciones de Marketing, donde se resaltan principalmente las estrategias de publicidad y promoción, para dar a conocer todas estas propiedades. Adicionalmente la función de marketing es crucial también para fortalecer el posicionamiento de Vista Inmobiliaria en la mente del consumidor.

Cabe mencionar que Vista Inmobiliaria contrata a una agencia externa para el despliegue de la estrategia digital. Considero que esta es también una de las principales funciones para la cadena valor de Vista Inmobiliaria. (Hill, Jones & Schilling, 2019)

Posteriormente será la actividad de *logística de entrada*, que variará de acuerdo al tipo de servicio:

- Por un lado, esta cuando ingresa el posible comprador o arrendador para una

propiedad publicitada, en este caso se harán las verificaciones y filtros necesarios para seguir con la operación.

- Por otro lado, esta cuando ingresa la solicitud de un cliente (persona o empresa) para vender o alquilar una propiedad, en este caso se firma un convenio o contrato simple de exclusividad para gestionar la propiedad.

Seguimos con la actividad de la *venta*, la cual suele tener lugar cuando “se vende / compra o alquila” una propiedad. aquí destacaos la función del asesor inmobiliario, donde la experiencia, asertividad, proactividad y resiliencia serán fundamentales para crear valor en este punto. Son ellos los que ayudaran a Vista inmobiliaria a diferenciarse de la competencia.

A continuación, se dará las actividades de *logística de salida*, las cuales varían dependiendo del tipo de operación: Alquiler: firma de ambas partes en la notaría, la comprar /venta con recursos propios: firma de escritura pública y la comprar /venta con entidad financiera: firma de escritura pública

Finalmente mencionaremos la actividad de *servicio al cliente*, que se dará en toda la cadena de valor, ya que estas acompañan al cliente en todo el proceso. Como se mencionó anteriormente se tiene un cuidadoso protocolo de actividades donde la satisfacción, seguridad, confianza y eficiencia son los principales pilares a la hora de atender a un cliente y este genere valor para la compañía, ya que un cliente conforme traerá nuevos clientes referidos. Estos procesos se revisan en reuniones semanales de equipo para compartir “mejores prácticas” y así estar en mejora continua. Este también es un factor que suma a la ventaja competitiva en cuanto a “calidad superior” se refiere.

b) Actividades de soporte

Dado el tamaño de Vista Inmobiliaria, son acciones que desempeña muchas veces el mismo fundador con apoyo de su asistente o se recurre a un externo.

Como primera actividad de soporte esta la Investigación & Desarrollo (I&D), la cual se enfoca en cómo mejorar todos los servicios que da Vista Inmobiliaria desde un punto innovador, ya sea a través de sus agentes o a través de sus servicios digitales. Cabe mencionar que Vista Inmobiliaria fue una de las

primeras empresas que ofrecieron los “Tours 360” cuando se dieron las restricciones de movilidad debido a la pandemia, lo que le permitió seguir ofreciendo propiedades sin salir de casa. Por ello es que la innovación es uno de los factores claves para la diferenciación y posicionamiento que resaltaran en la ventaja competitiva de Vista Inmobiliaria en el sector.

A continuación, las actividades de Infraestructura:

- Contabilidad & Finanzas para llevar el control de ingresos y egresos de la empresa en estudio así también como el pago y cobro a proveedores. Para esta actividad la empresa contrato a un estudio de contadores externo
- Recursos humanos, principalmente las de contratación y capacitación que las realiza el mismo fundador
- Temas legales: actividades de mucha importancia dado el rubro de Vista Inmobiliaria, por ello la empresa cuenta con un abogado externo, cuyo apoyo es fundamental a la hora de firmar contratos, transacciones, acuerdos de exclusividad o alianzas con proveedores varios.
- Finalmente, en cuanto a sistemas de información o temas logísticos lo ve directamente el socio fundador según la necesidad inmediata de la empresa.

1.2.3 Ventaja Competitiva: Definición y sustentación

Tomando de referencia a Hill, Jones y Schilling, se afirma lo siguiente:

“La ventaja competitiva se basa en las competencias distintivas, las cuales son las fortalezas específicas de una compañía que le permite diferenciar sus productos de los que ofrecen sus rivales y tener costos sustancialmente más bajos que los de ellos.” (Hill, Jones & Schilling, 2019, p. 32).

Siguiendo con el análisis de la ventaja competitiva, utilizaremos el famoso “Diamante de Porter”, herramienta que muestra los 4 bloques de la ventaja competitiva: Eficiencia superior, Calidad superior, Innovación superior y Satisfacción superior del cliente. (Las cuatro fuerzas que hacen crecer el diamante competitivo de una empresa, 2018, p. 23).

Tabla 1.3*Bloques Herramientas ventaja competitiva*

BLOQUES DE LA VENTAJA COMPETITIVA	AREA O ACTIVIDAD EN CADENA VALOR	FUENTE
INNOVACION SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Innovación & Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa siempre busca estar a la vanguardia de la tecnología que se usa en el rubro inmobiliario, es por ello que son pioneros en el uso de los Tours 360°. Se busca tener un equipo siempre actualizado y al tanto de las últimas herramientas y tecnologías del rubro inmobiliario a través de capacitaciones con expositores nacionales o internacionales.
EFICIENCIA SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> Logística entrada y salida Legal Contabilidad y Finanzas 	Al ser una empresa en crecimiento la optimización de procesos y ahorro de gastos es vital para ser eficientes. El uso de la tecnología y subcontratación de servicios contribuye a lograr una eficiencia superior
CALIDAD SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Marketing Venta 	La percepción de calidad varía según cada persona, por ello el conocimiento y preparación a la hora de atender a cada cliente junto con los estándares dados por la empresa hacen que se de un servicio de calidad.
CAPACIDAD DE RESPUESTA CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Servicio al cliente 	Actualmente el 85% de las propiedades que gestiona la empresa se debe a recomendación de los mismos clientes. Por lo que la atención personalizada es el corazón del éxito de la empresa.

1.2.4 Análisis Funcional

Dado que actualmente la empresa en estudio se encuentra en plena fase de crecimiento, su estructura funcional aun es pequeña, donde inclusive muchas funciones son realizadas por el mismo fundador. Sin embargo, realizaremos este tipo de análisis para seguir entendiendo mejor cual es la situación actual de Vista Inmobiliaria y sobre esta poder hacer propuestas de mejora.

- **Administración y Gerencia:** Tanto la administración como la gerencia general son roles asumidos por el fundador de Vista Inmobiliaria, Gennaro Casareto. Todas las decisiones son asumidas por él al 100%.
- **Marketing y Ventas:** En cuanto a la estrategia de marketing, la empresa cuenta con una pequeña agencia para el diseño y ejecución del plan de marketing digital y sobre todo gestión de redes sociales. A nivel de ventas la

empresa cuenta con 9 asesores inmobiliarios que reportan directamente al gerente general. Existe una estructura de comisiones básicas donde dependiendo de la procedencia de la propiedad y el cliente estos porcentajes varían.

Tabla 1.4

Estructura de comisiones

Estructura de Comisiones			Comision
1	Captado por	VISTA	45%
	Vendida/Alquilada	Asesor Vista	45%
	G Administrativos	VISTA	10%
2	Captado por	Asesor Vista	50%
	Vendida/Alquilada	VISTA	40%
	G Administrativos	VISTA	10%
3	Captado por	Asesor Vista	40%
	Vendida/Alquilada	Asesor Vista	40%
	G Administrativos	VISTA	10%
	Fee	VISTA	10%

*Todos los gastos de MKT serán asumidos por Vista los primeros 6 meses desde la captación de la propiedad de acuerdo a evaluación.

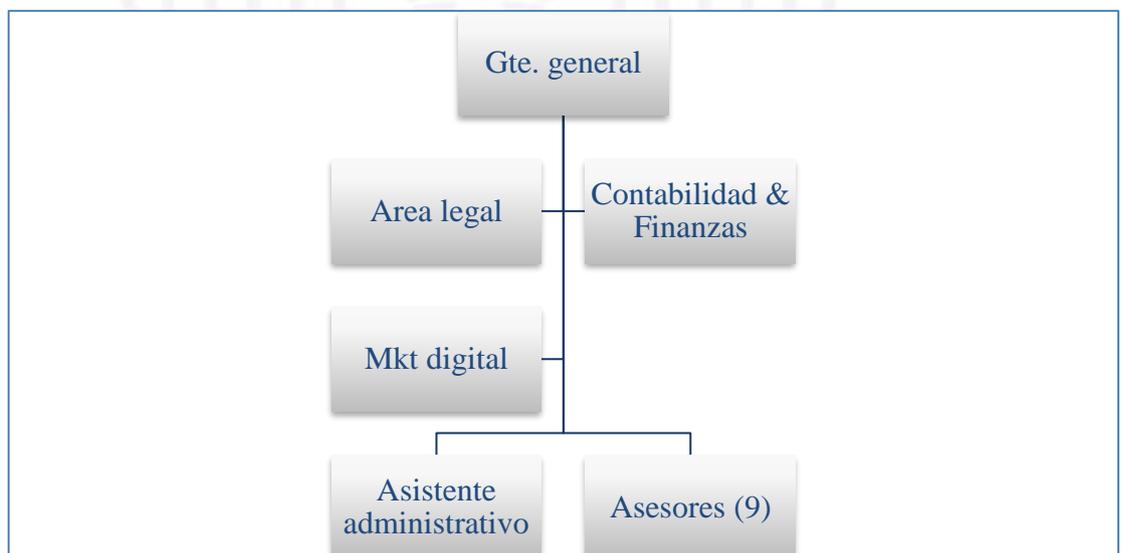
- **Operaciones y Logística:** Las tareas a realizar en esta función son en su mayoría actividades administrativas y operativas que las realiza en la asistente de gerencia y también persona de soporte para todos los asesores.
- **Finanzas y Contabilidad:** Actualmente la empresa cuenta con un estudio de contadores externo que les lleva la contabilidad.
- **Sistemas de Información y Comunicación:** Actualmente no se cuenta con un sistema de información, todo se realiza de manera manual o a través de MS office avanzando.
- **Tecnología e Investigación y Desarrollo:** Actualmente el uso de la tecnología es un elemento fundamental que ayuda en la diferenciación de la empresa.

Como principal servicio son los TOURS 360° que recrean espacios brindándole a los clientes una experiencia más cercana a la propiedad desde la comodidad de su hogar. (Vista Inmobiliaria, s.f)

- **Recursos Humanos:** en la actualidad las tareas de esta área son realizadas por el mismo gerente general. Estas están enfocadas principalmente en la capacitación constante del equipo, a través de talleres, cursos y seminarios con expositores locales e internacionales. A continuación, igual detallaremos el organigrama actual. A continuación, presentaremos el organigrama actual. Cabe mencionar que hoy no se tiene un estilo de estructura organizacional definida. Con este grafico más que todo pretendemos mostrar cómo está organizada la empresa en la actualidad, donde las áreas de soporte como legal, contabilidad y marketing están 100% tercerizadas. Solo los asesores y asistente administrativo reportan al Gte. General. Se podría decir que se sigue una estructura de diseño Virtual.

Figura 1.4

Organigrama Vista Inmobiliaria



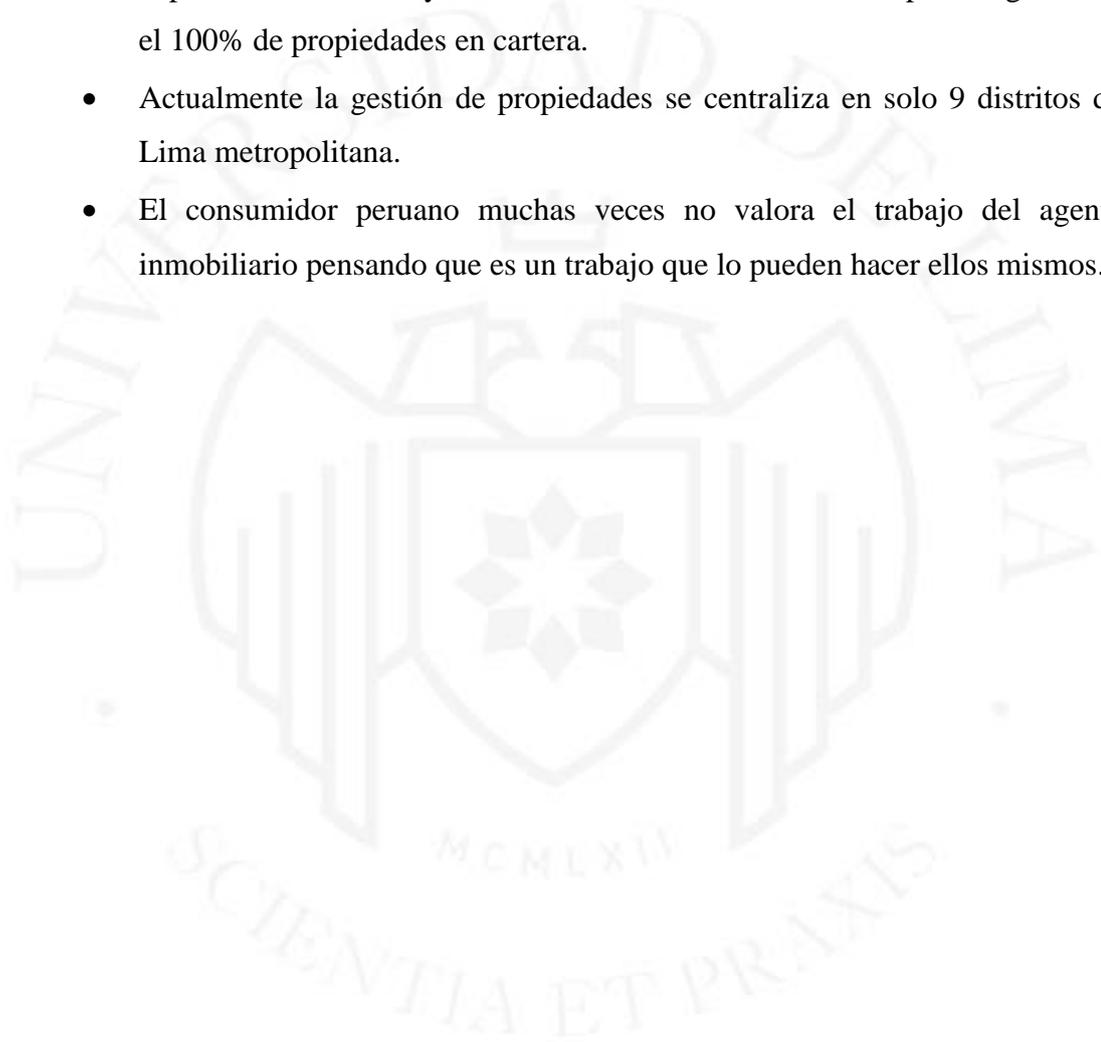
1.2.5 Fortalezas y Debilidades: Determinación y sustentación

a) Fortalezas

- Equipo comprometido y orientado a resultados. Se destaca el reconocimiento y la fidelidad del mismo para con la empresa.
- Se utilizan equipos de alta tecnología y calidad para la producción de todo el material audiovisual, fotos y sobre todo los tours 360° para la venta de propiedades.
- Reconocimiento en el rubro inmobiliario debido a que su fundador pertenece a los principales gremios nacionales e internacionales del sector inmobiliario. Actualmente pertenece a ASPAI (Asociación peruana de Agentes Inmobiliarios) y tiene la certificación internacional de la NAR (National Association of Realtor) como Realtor. Adicionalmente se desempeña como Coordinador general del Comité de Jóvenes Inmobiliarios de Aspai y de CILA (Confederación Inmobiliaria Latinoamericana). Todas estas alianzas brindan seguridad, networking, acceso a capacitación constante y respaldo legal a Vista Inmobiliaria y todo su equipo.
- Alianzas con empresas inmobiliarias líderes a nivel nacional e internacional en el mercado inmobiliario, lo que le permite acceder a exclusividades en la venta de proyectos.
- La empresa cuenta con un plan de capacitaciones constantes con expositores locales e internacionales
- Excelente nivel de contenido en redes sociales. Óptima presencia en redes sociales.
- Personal con amplia experiencia en diferentes sectores del rubro inmobiliario, lo que permite ofrecer una atención adhoc a las necesidades de los clientes. Ejemplo: especialista en terrenos, casas de playa, de campo, etc.

b) Debilidades

- Dado que la empresa esta aun en crecimiento, solo se tiene una persona para dar todo el soporte operativo a los ya 9 asesores inmobiliarios.
- Limitación de capital para invertir en publicidad y mejoras administrativas.
- El seguimiento y reporte para clientes se realiza de manera manual, lo que a veces demora la entrega de esta información.
- A pesar de contar con ya 9 asesores inmobiliarios aún no se pueden gestionar el 100% de propiedades en cartera.
- Actualmente la gestión de propiedades se centraliza en solo 9 distritos de Lima metropolitana.
- El consumidor peruano muchas veces no valora el trabajo del agente inmobiliario pensando que es un trabajo que lo pueden hacer ellos mismos.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Siguiendo el proceso de planeamiento estratégico, esta etapa de formulación es también conocida como la etapa de adecuación de la estrategia.

2.1 Matriz EFI: Desarrollo y sustentación

En el análisis EFI, se procede a evaluar los principales factores internos como son las fortalezas y debilidades. Para ello, se le dará un puntaje a cada factor según su grado de interacción en la matriz de enfrentamiento EFI. (David, 2003)

Tabla 2.1

Matriz EFI

Matriz EFI: Vista Inmobiliaria	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Equipo comprometido y orientado a resultados. Se destaca el reconocimiento y la fidelidad del mismo para con la empresa.	20%	4	0.8
2. Se utilizan equipos de alta tecnología y calidad para la producción material audiovisual, fotos y tours 360° en la venta de propiedades.	15%	4	0.6
3. Reconocimiento en el rubro inmobiliario debido a que su fundador pertenece a los principales gremios nacionales e internacionales del sector inmobiliario: ASPAI, NAR, Comité de Jovenes Inmobiliarios de Aspai y de CILA.	5%	4	0.2
4. Alianzas con empresas inmobiliarias líderes a nivel nacional e internacional en el mercado inmobiliario, lo que le permite acceder a exclusividades en la	2%	3	0.06
5. La empresa cuenta con un plan de capacitaciones constantes con expositores locales e internacionales	2%	3	0.06
6. Excelente nivel de contenido en redes sociales. Optima presencia en redes sociales	5%	4	0.2
7. Personal con amplia experiencia en diferentes sectores del rubro inmobiliario, lo que permite ofrecer una atención adhoc a las necesidades de los clientes. Ejemplo: especialista en terrenos, casas de playa, de campo, etc.	2%	3	0.06
Debilidades			
1. Dado que la empresa esta aun en crecimiento, solo se tiene una persona para dar todo el soporte operativo a los ya 9 asesores inmobiliarios.	15%	2	0.3
2. Limitación de capital para invertir en publicidad y mejoras administrativas.	7%	2	0.14
3. El seguimiento y reporte para clientes se realiza de manera manual, lo que a veces demora la entrega de esta información.	6%	1	0.06
4. A pesar de contar con ya 9 asesores inmobiliarios aun no se pueden gestionar el 100% de propiedades en cartera.	15%	2	0.3
5. Actualmente la gestión de propiedades se centralizan en solo 9 distritos de Lima metropolitana.	3%	1	0.03
6. El consumidor peruano muchas veces no valora el trabajo del agente inmobiliario pensando que es un trabajo que lo pueden hacer ellos mismos.	3%	1	0.03
TOTAL	100%		2.84

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por F.R. David, 2003, Pearson Educación

Para interpretar la matriz EFI mostrada anteriormente, el total ponderado puede ir de 1,0 a 4,0, teniendo como calificación promedio 2,5. Los totales ponderados < 2,5 son organizaciones generalmente débiles en lo interno, mientras que una calificación > 2,5 indican una posición interna fuerte (David, 2003). Para la empresa en estudio la posición estratégica interna está por encima de la media, lo que confirma una posición interna fuerte, donde se resalta la importancia del equipo y su compromiso y el uso de la tecnología para sobresalir frente a la competencia.

2.2 Matriz EFE: Desarrollo y sustentación

En el análisis EFE, se evalúan los principales factores externos, muchos de los cuales también se han mencionado anteriormente en el análisis PEST. Con esta matriz identificaremos la interacción de cada factor.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Matriz EFE: Vista Inmobiliaria	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Proyección de crecimiento en la oferta y demanda de viviendas para los siguientes periodos.	15%	4	0.6
2. Incremento en la demanda de viviendas o proyectos en el extranjero	5%	4	0.2
3. Alto poder adquisitivo para los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima.	8%	3	0.24
4. Utilización de tecnología en el rubro inmobiliario y la construcción	12%	4	0.48
5. o Incremento de las ventas a través del desarrollo del marketing digital y los e-commerce.	10%	4	0.4
6. Apoyo Económico del gobierno a las PYMEs ante contexto pandemico Covid-19	4%	3	0.12
Amenazas			
1. Inestabilidad política en el periodo actual	2%	1	0.02
2. Desaceleración de la economía del país	15%	2	0.3
3. Dificultad para acceder a créditos hipotecarios debido al incremento de las tasas de interés o inestabilidad constante.	2%	1	0.015
4. Competidores locales cuentan con buena presencia en redes sociales y manejo del mkt digital	12%	2	0.24
5. Inestabilidad del Tipo de cambio.	8%	2	0.16
6. Rebrote de COVID-19 podría generar nueva crisis económica y sanitaria	2%	1	0.015
7. Nuevas tecnologías que lleven a la obsolescencia a la tecnología actual utilizada en Vista inmobiliaria.	6%	2	0.12
TOTAL	100%		2.91

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*. F. R. David, F.R., 2003, Pearson Educación

En el caso de la matriz EFE mostrada anteriormente, el total ponderado muestra una empresa con una situación favorable en cuanto a los factores externos. De aquí resaltamos que la empresa cuenta con más oportunidades vs. amenazas. De éstas se destaca que la empresa se desarrolla dentro de un sector que proyecta crecimiento pese a la difícil coyuntura que se vive por temas políticos y emergencias sanitarias.

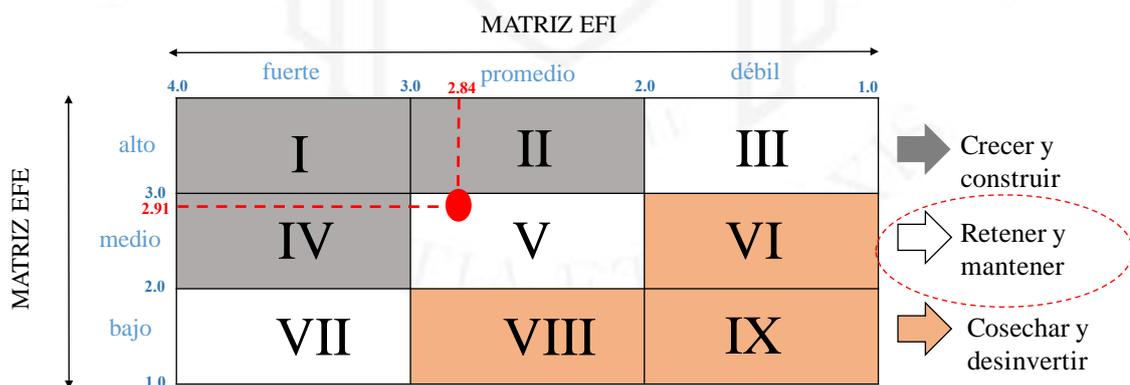
2.3 Matriz Interna, Externa (MIE): Desarrollo y sustentación

Esta matriz es una herramienta que nos ayuda a evaluar una empresa tomando en cuenta no solo los factores internos, como son sus fortalezas y debilidades, si no también sus factores externos, como son las oportunidades y amenazas. De esta manera, previamente cuantificados los factores mencionados gracias a las matrices EFI Y EFE, se obtiene un índice el cual podremos ubicar y graficar dentro de unos de los 9 cuadrantes que conforman la matriz. De esta manera se identificará si la empresa debe crecer, resistir o salir del mercado.

A continuación, presentaremos la matriz para la empresa en estudio, Vista Inmobiliaria.

Figura 2.1

Matriz IE

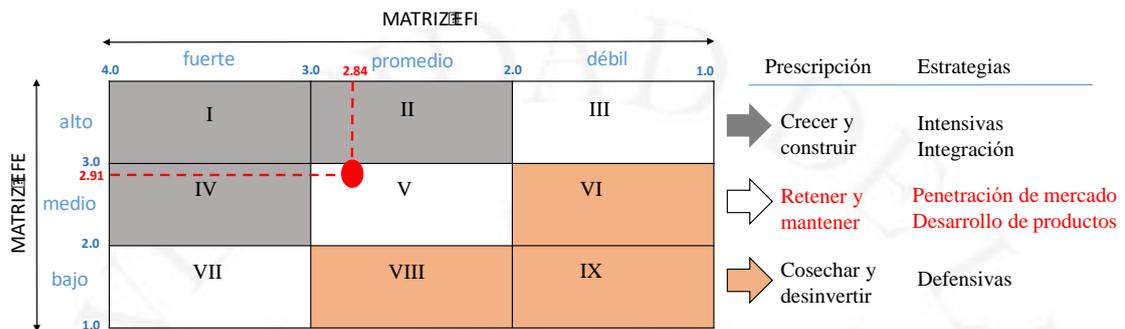


Para graficar la matriz IE presentada anteriormente se utilizaron los puntajes de las matrices EFI y EFE, los cuales fueron 2.84 y 2.91 respectivamente. Estas coordenadas permiten ubicar a Vista Inmobiliaria en el cuadrante “V”, el cual nos indica que la empresa debe resistir, debe retener y mantener su posición en el mercado. Se recomienda

que para seguir creciendo debe desarrollarse de manera selectiva a través de las estrategias de desarrollo de mercado y desarrollo de productos o servicios como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2.2

Estrategias Matriz IE



A pesar de ser una empresa en crecimiento con muchas oportunidades, debe cuidar sus gastos e inversiones y ser muy estratégico a la hora de decidir las mejores iniciativas para seguir siendo rentable.

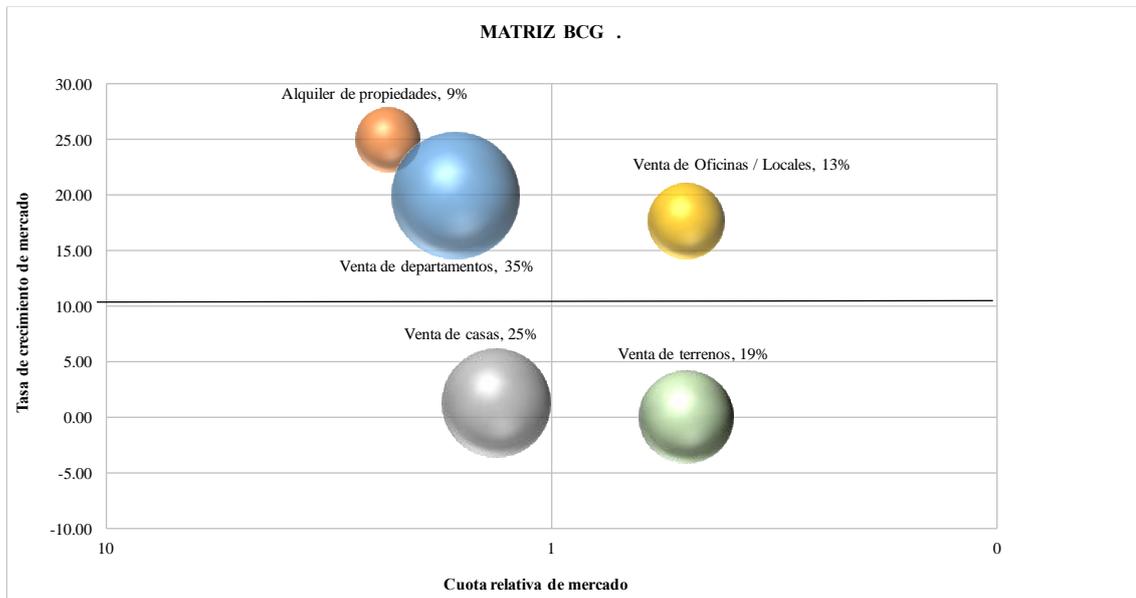
2.4 Matriz BCG

Para la presente matriz se han tomado en cuenta los 5 principales tipos de servicio que ofrece la empresa en estudio, de esta manera determinar cuál será el plan de acción óptimo para cada uno según la tasa de crecimiento en el mercado y la participación de mercado. Los principales servicios son:

- Venta de departamentos
- Alquiler de propiedades (incluye casas, oficina, locales comerciales)
- Venta de casas
- Venta de oficinas / locales comerciales
- Venta de terrenos

Figura 2.3

Matriz BCG



Según la matriz resultante los servicios quedarían clasificados de la siguiente manera:

- **Productos estrella:** Aquí podemos ubicar a los alquileres de propiedades varias y la venta de departamentos. Son 2 servicios que en los últimos años su demanda ha crecido, sobre todo en los sectores a los cuales se enfoca la empresa.
- **Productos vaca:** venta de casas. Si bien estas también gozan de un crecimiento en la demanda, el tiempo que toma vender una casa es mayor por ende el valor obtenido es menor que cualquier otra venta. A esto se suma que una venta de casa siempre debe incluir un tema de remodelación, pero estas dada la coyuntura se han visto afectadas.
- **Productos dilema:** venta de locales comerciales y oficinas. Estos son servicios que dada la coyuntura muchas empresas no están usando más espacios físicos, por el contrario la venta que se da en estos son para temas de inversión o en su defecto hacer coworking con emprendedores.
- **Productos peso muerto:** la venta de terrenos no solo es de mayor precio promedio si no que estos también toman mucho tiempo para su venta por temas de documentación adicional. Adicionalmente deberían incluir una estrategia de

comunicación totalmente distinta que la que se maneja con el resto de servicios. Por ende para hacer una inversión de este tipo, la empresa aun da prioridad a los otros servicios. Sin embargo en el presente año se ha hecho 2 ventas importantes.

A continuación los cálculos para este matriz, los cuales son montos referenciales.



Tabla 2.3

Información BCG

Servicios	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t ₋₁	$= (t-t_{-1})/t_{-1}$	= a/b	
Alquiler de propiedades	7,000	9%	3,000	150,000	120,000	25.00	2.33	ESTRELLA
Venta de departamentos	28,000	35%	17,000	1,800,000	1,500,000	20.00	1.65	ESTRELLA
Venta de casas	20,000	25%	15,000	750,000	740,000	1.35	1.33	VACAS
Venta de Oficinas / Locales	10,000	13%	20,000	1,000,000	850,000	17.65	0.50	DILEMA
Venta de terrenos	15,000	19%	30,000	1,500,000	1,500,000	0.00	0.50	PESO MUERTO
TOTALES	80,000	100%	85,000	5,200,000	4,710,000			

2.5 Visión, propósito, misión y valores: Definición y sustentación

2.5.1 Visión:

La visión se entiende como la expectativa ideal que la empresa plantea en un largo plazo, ¿qué se quiere llegar a ser? sin dejar de ser realista, retadora y ambiciosa. Para Vista Inmobiliaria, la propuesta de visión sería:

“Ser líderes del sector inmobiliario peruano y un referente nacional por la innovación y calidad de sus servicios”

2.5.2 Propósito:

Las empresas actualmente deben ampliar la forma en que conceptualizan su negocio con un enfoque más estratégico, es decir, no limitar su propósito a lo que son sus servicios o producto.

Por ello para definir el propósito responderemos estas 3 preguntas:

- ¿Cuál es el negocio de la organización? Acompañar a los clientes en los momentos más importantes de su vida como son comprar su primera casa, lograr la independencia o invertir en una propiedad.
- ¿Quién es su cliente? Personas que estén buscando ayuda para cumplir sus objetivos personales.
- ¿Qué valor ofrece la organización al cliente? Un equipo altamente capacitado para darle todo el soporte en este proceso de la mano de servicios y productos innovadores dentro del rubro inmobiliario.
- Teniendo este propósito más claro procederemos a declarar la misión.

2.5.3 Misión:

La misión es la razón de ser de una empresa en el mercado. Para Peter Drucker, “una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión”. Por ello para el presente caso y dado que Vista Inmobiliaria no tiene una misión definida, responderemos los nueve componentes necesarios para decretar una misión según David (2013):

- Clientes -> Los clientes de Vista son personas de 18 años en adelante que deseen comprar, vender o alquilar una propiedad.
- Productos o servicios -> Los principales servicios de Vista son la asesoría y acompañamiento en todo el proceso de comprar, vender o alquilar una propiedad.
- Mercado-> La empresa se desempeña en Lima, Perú.
- Tecnología-> El uso de la tecnología es un componente importante y parte de su ventaja competitiva.
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad ->La empresa siempre está en búsqueda de una posición sólida financieramente.
- Filosofía-> Vista busca siempre acompañar a sus clientes, ser sus aliados a la hora de conseguir sus sueños, con transparencia y profesionalismo.
- Concepto que tiene la empresa de sí misma ->El uso de la tecnología y la capacitación constante son sus cualidades distintivas.
- Preocupación por su imagen-> la empresa en todo momento busca ser un referente de lo que una empresa inmobiliaria debe ser u ofrecer.
- Preocupación por los empleados-> lo más valioso para Vista son sus empleados, o mejor dicho sus socios estratégicos para conseguir sus objetivos personales y profesionales.

Teniendo esto de base procederemos a declarar la misión para Vista:

“Vista Inmobiliaria existe para acompañar a las personas a encontrar ese nuevo hogar de la mano del mejor equipo donde la innovación y tecnología estarán siempre presentes. Hoy puedes cumplir tus sueños a la Vista.”

2.5.4 Valores:

Confianza: Generar confianza en cada punto de contacto con el cliente, cumpliendo siempre lo que se ofrece a través del mejor servicio.

- **Honestidad:** la transparencia y comunicación continua se desarrolla a lo largo de todo el servicio.
- **Innovación:** la empresa cuenta con varias herramientas tecnológicas para dar a sus clientes una experiencia vanguardista.
- **Proactividad:** la empresa cuenta con personal altamente calificado y comprometido para acompañar a sus clientes en todo el proceso y anticiparse a cualquier inconveniente.

2.6 Objetivos estratégicos de la empresa: Definición y sustentación

La propuesta de objetivos estratégicos serían los siguientes:

2.6.1 Objetivos de negocio

Para esta empresa el foco de estos objetivos se enfocará en lograr la mayor rentabilidad a través de:

- Lograr crecimiento en ventas igual o mayor del proyectado para el mercado inmobiliario peruano: +15% en el 2022.
- Reducir los gastos y costos de la empresa en 10% vs. Año anterior

2.6.2 Objetivos de marketing

Lo que busca la empresa es consolidarse en el mercado inmobiliario, ser esa empresa referente a la hora que algún cliente potencial piense en tomar un servicio de asesoría, por ello considero que el área de marketing es fundamental para su ejecución. Teniendo esta base es que se necesita tener claridad en los objetivos para aprovechar al máximo los recursos. A continuación, los objetivos para esta área:

- Posicionar a Vista Inmobiliaria como la empresa líder en servicios inmobiliarios del país.
- Ser la primera opción cuando algún seguidor tome la decisión de iniciar la búsqueda de su lugar soñado o de vender su propiedad.
- Incremento de clientes potenciales

- Construir relaciones duraderas con los clientes

2.7 Matriz de las estrategias genéricas

La estrategia competitiva Genérica se basa en las acciones que tomara una empresa para enfrentarse dentro de una industria o mercado, pudiendo ser estas acciones defensivas o acciones ofensivas. De esta manera tener las herramientas para superar de manera eficiente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

Se tienen tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un desempeño superior que la competencia: *Liderazgo global en costos, Diferenciación y Enfoque o concentración*. Porter (1991)

Para el caso de Vista Inmobiliaria, empresa en estudio, consideramos que esta despliega la estrategia de DIFERENCIACION con enfoque en un segmento definido sin llegar a ser un nicho, la cual consideramos es la óptima y reforzaremos su aplicación en las recomendaciones de mejora para el logro de objetivos.

Esta estrategia genérica diferenciará el servicio o producto que se ofrecen, de esta manera se obtiene algo que se percibirá como único para el mercado. Para el caso de Vista Inmobiliaria resaltan la forma de ofrecer sus servicios, siempre a la vanguardia, fueron los pioneros en el mercado local para usar la tecnología 360°, la imagen de marca, la cual hoy tiene un gran reconocimiento dadas las alianzas y convenios que tiene su fundador además de un óptimo manejo de contenido en redes sociales. Cabe mencionar en este punto que siempre está a la vanguardia del desarrollo de plataformas digitales, no solo para vender si no para seguir educando a sus futuros clientes. De esta manera la empresa se puede diferenciar en varias dimensiones lo cual es una estrategia útil para conseguir mejores resultados frente al promedio. Por ende, al analizar las fuerzas competitivas, vemos que la posición de Vista Inmobiliara es defendible para encararlas. Esta diferenciación le ha permitido cierta protección versus a sus competidores porque son los mismo clientes leales a la marca y satisfechos con sus servicios los que los recomiendan. Finalmente, la empresa que usa la lealtad de sus clientes para diferenciarse tendrá un mejor posicionamiento frente a los servicios o productos sustitutos que la competencia. Porter (1991).

2.8 Matriz FODA

A continuación, detallaremos la propuesta de estrategias según la Matriz FODA.

Tabla 2.4

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>1. Equipo comprometido y orientado a resultados con alto nivel de fidelidad y reconocimiento con la empresa.</p> <p>2. Utilización de equipos de alta tecnología y calidad para la producción de videos, fotos y material audiovisual.</p> <p>3. Reconocimiento en el rubro porque su fundador pertenece a principales gremios nacionales e internacionales del sector inmobiliario</p> <p>4. Alianzas con empresas inmobiliarias líderes a nivel nacional e internacional en el rubro inmobiliario</p> <p>5. Plan de capacitaciones constantes con expositores locales e internacionales</p> <p>6. Excelente nivel de contenido en redes sociales. Optima presencia en redes sociales.</p> <p>7. Personal con experiencia en diferentes sectores del rubro inmobiliario, lo que permite ofrecer una atención adhoc a las necesidades de los clientes.</p>	<p>1. Dado que la empresa esta aun en crecimiento, solo se tiene una persona para dar todo el soporte operativo a los ya 9 asesores inmobiliarios.</p> <p>2. Limitación de capital para invertir en publicidad y mejoras administrativas.</p> <p>3. El seguimiento y reporte para clientes se realiza de manera manual, lo que a veces demora la entrega de esta información.</p> <p>4. A pesar de contar con ya 9 asesores inmobiliarios aun no se pueden gestionar el 100% de propiedades en</p> <p>5. Actualmente la gestión de propiedades se centralizan en solo 9 distritos de Lima metropolitana.</p> <p>6. El consumidor peruano muchas veces no valora el trabajo del agente inmobiliario pensando que es un trabajo que lo pueden hacer ellos mismos.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1. Proyección de crecimiento en la oferta y demanda de viviendas para los siguientes periodos.</p> <p>2. Incremento en la demanda de viviendas o proyectos en el extranjero</p> <p>3. Alto poder adquisitivo en Lima (NSE A, B y C son el 65.6 %)</p> <p>4. Utilización de tecnología en el rubro inmobiliario y la construcción</p> <p>5. Mejor acceso a ventas a través del marketing digital</p>	<p>Desarrollar estrategias de fidelización y retención para posicionamiento de marca (O1,F1, F6)</p> <p>Desarrollo de mercado internacional: Posicionar a Vista Inmobiliaria como la mejor opcion para invertir fuera de</p> <p>Intensificar la capacitación del equipo de ventas en cuanto a innovación tecnológicas y uso de canales digitales para incrementar la eficiencia en ventas.(O1, Fortalecer y reforzar el uso de la tecnología como elemento diferenciador para la empresa en todos sus servicios y productos(O4, O5, F2, F5)</p> <p>Desarrollar alianzas con principales constructoras nacionales para ofrecer a Vista como un exclusivo canal de venta y asesoria. (O1, F1,F2)</p>	<p>Automatización de procesos operativos y promover la autogestión en el equipo (D1, D3, O1, O4)</p> <p>Desarrollar estrategia de mkt de contenido y pauta publicitaria estrategica (D2, D4, D6, O4, O5)</p> <p>Desarrollar estrategia de ventas para promover la inversion internacional. (D5, O2, O3)</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. Inestabilidad política en el periodo actual</p> <p>2. Desaceleración de la economía del país</p> <p>3. Incremento de las tasas de interés para créditos lo que conlleva dificultad para acceso a créditos hipotecarios</p> <p>4. Competidores locales cuentan con buena presencia en redes sociales y manejo del mkt digital</p> <p>5. Inestabilidad del Tipo de cambio.</p> <p>6. Nueva crisis económica y sanitaria debido a nueva ola del COVID-19.</p>	<p>Desarrollo de paquetes de servicios diferenciales y digitales. " Vista Combos". (F1, F2, F7, A1, A2, A6)</p> <p>Reforzar el contenido educativo a la hora de adquirir/vender una propiedad. (F6, F7, A3, A4, A5)</p> <p>Reforzar las alianzas estrategicas con los gremios nacionales e internacionales. (F3, F4, A1, A2, A6)</p>	<p>Reforzar alianzas estrategicas con empresas relacionadas al rubro inmobiliario para ofrecer un servicio completo vs. La competencia. (D1, D2, D3, A1, A2)</p> <p>Promover que Vista Inmobiliaria es pionero en el uso de los tours 360° en Perú como elemento diferenciador(D4,</p>

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*. F. R. David, F.R., 2003, Pearson Educación

2.9 Propuesta y sustentación de Estrategias Corporativas, de negocio, funcionales y globales

Para la empresa en estudio, dado el tipo de negocio y tamaño es que solo se considera desarrollar y aplicar las estrategias corporativas, de negocio y funcionales. Consideramos que aun la empresa no esta en posición de aplicar estrategias globales, las cuales guiarán la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen. Por el momento se priorizaran aquellas que ayuden a mejorar la posición en el mercado local.

2.9.1 Estrategias Corporativas

Estas responden principalmente a la elección de un negocio o negocios que una empresa debe elegir participar para una mayor rentabilidad y continuar con el crecimiento en las ganancias de la empresa en un largo plazo y obtener o reforzar la ventaja competitiva.

Para el presente estudio se han identificado las siguientes:

a) Estrategias intensivas:

- Penetración de Mercado: Reforzar el posicionamiento de la marca en el mercado actual reinventando el contenido en redes además de generar una estrategia de pauta mas agresiva y segmentada.
- Desarrollo de mercado: Captar y atender clientes de los distritos de Lima Moderna (Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena, Surquillo y Lince) y algunos de Lima Este (Cieneguilla y La Molina). Desarrollar el mercado de inversión fuera de Perú, especialmente EEUU.
- Desarrollo de Producto: Dentro de los planes que se tienen en Vista Inmobiliaria se está pensando ofrecer “Combos” de servicios de acuerdo al servicio que desee tomar el cliente con la empresa.

b) Diversificación:

“Es una estrategia que ayuda a las organizaciones a ingresar a nuevos mercados, productos y servicios”. (Gerry Johnson, 2006). Vista Inmobiliaria realizó el tipo de diversificación relacionada, creando la empresa VISTA X. La cual inicialmente nace con la compra de los equipos para hacer tours 360, sin embargo su fundador decide crear otra razón social dada la demanda no satisfecha de este tipo de servicios en nuestro país en los distintos rubros. Por ello, al no querer encasillar este servicio en el sector inmobiliario es que diversifica creando otra razón social y ahora puede atender a otras industrias.

c) Alianzas estratégicas:

Dentro de las principales alianzas existentes para Vista Inmobiliaria son las realizadas por su fundador con:

- Cervera, para la venta de propiedades y proyectos en La Florida, USA.
- Aspai (Asociación peruana de Agentes Inmobiliarios)
- Cila (Confederación Inmobiliaria Latinoamericana).
- Matterport
- NAR (National Association of Realtor)

2.9.2 Estrategias de negocio

Estas estrategias abarcan la posición competitiva de la empresa, es decir la forma en que sobresale o se posiciona en su sector para ganar o reforzar una ventaja competitiva. Para la empresa en estudio como anteriormente ya habíamos mencionado a través de las estrategias genéricas, sería la diferenciación, donde Vista apuesta por la innovación y la alta capacitación de sus equipos para competir en el mercado.

2.9.3 Estrategias Funcionales

Para el siguiente análisis, se detallarán las estrategias que se recomiendan realizar en las principales áreas funcionales de la empresa. Dado que el mayor énfasis y grupo de iniciativas estarán en el área de marketing, estas serán explicadas en la ejecución de estrategia.

a) Área de Finanzas y contabilidad:

En este punto sugerimos realizar acciones específicas para poder dar soporte a todo el negocio:

- Proyección de venta anual y trimestral
- Revisión y gestión óptima de presupuesto
- Fijar cuotas de ventas a los asesores y programar revisiones semanales y mensuales

b) Área de Recursos Humanos:

Uno de los principales recursos de Vista Inmobiliaria son sus asesores, por ello es importante desarrollar e implementar las siguientes acciones:

- Programas de retención
- Programas de capacitación con foco en el cliente: Fidelización, retención y manejo de crisis.
- Desarrollo profesional: manejo de redes sociales e imagen personal digital.

c) Área de Operaciones:

A continuación las mejoras dentro del área de operaciones:

- Automatización de procesos operativos
- Promover la autogestión en el equipo
- Estandarización de protocolos de atención.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se desplegarán las estrategias y acciones tomando en cuenta toda la información de los capítulos anteriores. Esta etapa es también conocida como la etapa de decisión.

3.1 Evaluación del rediseño o creación de una estructura organizacional

Como se mencionó al inicio del presente trabajo Vista Inmobiliaria es una empresa que aún se encuentra en crecimiento. Durante los primeros 3 años, el fundador y hoy gerente general era el único miembro formal de la misma, junto a una diseñadora gráfica externa para el apoyo de manejo en redes. Cabe mencionar que siempre se trabajaba y trabaja con agentes como socios externos para el manejo de proyectos puntuales. Ya para el 4to año es que se integran de manera formal 2 asesores de venta, dando inicio al equipo comercial. A medida que pasaron los años fueron ingresando nuevos integrantes al equipo comercial, además de la contratación de áreas de soporte externas como un estudio contable, abogados y agencia de marketing digital. Actualmente la empresa cuenta con un equipo comercial de 9 asesores inmobiliarios, de los cuales 7 son agentes registrados y miembros activos en ASPAI, los otros 2 en proceso. Adicionalmente se contrató una asistente administrativa. Todo este contexto es necesario para entender que la empresa requiere desarrollar una nueva estructura organizacional además del rediseño de procesos para una implementación exitosa.

3.2 Estructura organizacional

Para dar inicio al proceso de implementación de estrategias es importante tener una sólida estructura organizacional, ya que esta nos permite determinar que tareas se tiene que hacer, quien(es) las hace y cómo se deberán agrupar para su correcta ejecución. Además, también implica el desarrollo de una cultura o en este caso fortalecer la existente, realizar presupuestos, dar un nuevo giro a las gestiones comerciales y marketing, desarrollar de ser necesario sistemas de información y a nivel de recursos humanos importante asociar la remuneración de los empleados con su desempeño.

Todo esto acompañado de la declaración de la nueva misión: “Vista Inmobiliaria existe para acompañar a las personas a encontrar ese nuevo hogar de la mano del mejor equipo donde la innovación y tecnología estarán siempre presentes. Hoy puedes cumplir tus sueños a la vista junto a Vista.”

Siguiendo con el diseño de la nueva estructura organizacional, es importante mencionar que se pueden tomar diferentes formatos tomando en cuenta el entorno, el uso de la tecnología, el tamaño de la empresa y sobre todo la estrategia o estrategias elegidas. Por ende las características y dimensiones para el diseño de la estructura deben alinearse y adaptarse con la finalidad de cumplir todos esos requerimientos.

En la actualidad los modelos básicos de organización son: la estructura simple, la burocrática y la matricial. Dadas las características y objetivos para la empresa en estudio es que se recomienda utilizar una estructura simple.

Adicionalmente, nos gustaría mencionar que para este punto hemos considerado también incluir algunas características y elementos de otro tipo de estructura organizacional, que sabemos ayuda a lograr eficiencias en este tipo de empresa. Se trata de la de organización virtual o estructura en red, la cual permite controlar un mayor volumen de operaciones y/o funciones y que subcontrata la mayor parte de sus operaciones de negocios o apoyo de esta manera se puede enfocar en su actividad central o básica, y transferir a terceros aquello que no es crucial. (Chiavenato, 2009).

A continuación detallaremos los 6 elementos claves o dimensiones para obtener una estructura óptima según los diseños mencionados anteriormente que se reflejarán en el nuevo organigrama. Cabe mencionar que el enfoque que se tome para en estas dimensiones recaerá en el diseño de la organización como mecanicista u orgánico. (Chiavenato, 2009).

3.2.1 Formalización

Grado en que la empresa tendrá reglas, directrices, reglamentos y procedimientos oficiales para dirigir a los empleados.

Aplicado a Vista Inmobiliaria: en esta primera etapa se propone que la empresa cuente con una estructura poco formalizada, es decir con pocas reglas, normas y políticas, pero con responsabilidades que estén muy claras para todos dentro de la empresa.

3.2.2 Centralización

Es la medida en que las decisiones están centradas en el más alto nivel de la empresa.

Aplicado a Vista Inmobiliaria: En cuanto a la toma de decisiones se sugiere se mantenga aun centralizada, sin embargo, a medida que el equipo vaya creciendo se volverá a evaluar.

3.2.3 Jerarquía de autoridad

Se refiere a la cadena de mando que define los niveles de jerarquía de la administración.

Aplicado a Vista Inmobiliaria: La cadena de mando debe ser clara para todos los empleados ya que de ésta dependerá el organigrama para que se respeten jerarquías.

3.2.4 Amplitud de mando o control:

Es el número de personas que cada persona a cargo puede dirigir con eficacia y eficiencia.

Aplicado a Vista Inmobiliaria: La extensión del control se mantendrá reducida dado el tamaño de la empresa.

3.2.5 Especialización en el trabajo:

Medida en que las actividades se pueden dividir en tareas separadas.

Aplicado a Vista Inmobiliaria: dado que es una empresa aún en crecimiento se apuesta por el llamado “multitask”, de esta manera la especialización es la mínima

requerida donde todos los empleados puedan desempeñar un poco de todo con un orden y guía siempre.

3.2.6 Departamentalización

Se refiere al número de actividades y funciones que son agrupadas y coordinadas dentro de la empresa para realizar el trabajo.

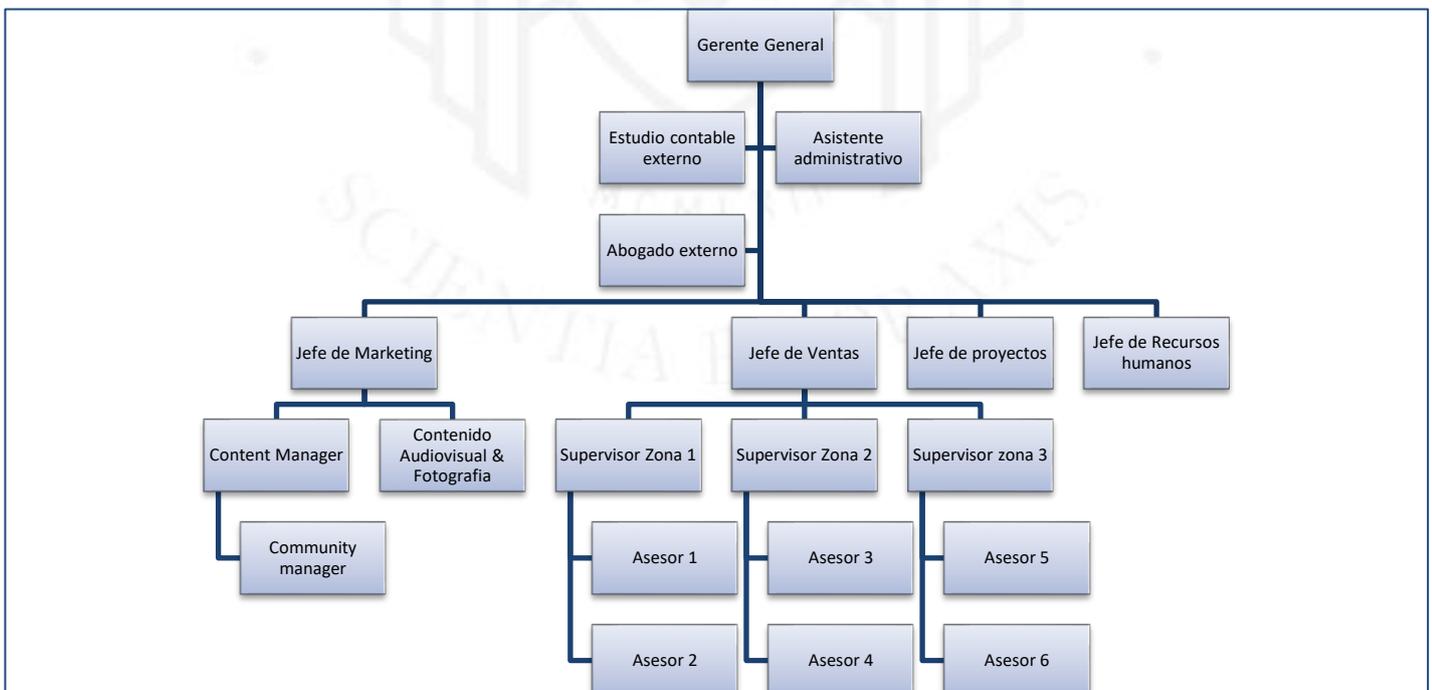
Aplicado a Vista Inmobiliaria: deberá ser funcional y geográfica, es decir se tomará en cuenta la función que desempeña y el área geográfica que atienda o será asignado.

Finalmente se tendrá que desarrollar el detalle de los perfiles para cada puesto además del presupuesto para ejecutar una estructura. Se propone continuar con una estructura de sueldos fijos + variable, de esta forma la empresa pueda seguir siendo rentable y no subir sus costos.

A continuación, el organigrama propuesto:

Figura 3.1

Propuesta Organigrama



Dada la aplicación que se tiene para la empresa en estudio se concluye que tiene una estructura de tipo más órganica, donde se puede resaltar que es una estructura que se irá adaptando a las condiciones del mercado y a como vaya creciendo la empresa, esto favorece a que todas las personas se sientan libres de aportar, crear, innovar y crecer junto con la empresa. De igual manera hay algunos puntos donde si se es mas tradicional o “jerárquicos” pero solo por temas de orden para lograr eficiencia en la comunicación. (Chiavenato, 2009).

3.3 Cultura y estilos de dirección

Podemos decir que actualmente la empresa si cuenta con el compromiso de cada uno de sus colaboradores, siendo este compromiso una de las fortalezas para la empresa. Sin embargo dada la coyuntura, donde el trabajo hoy es más remoto y donde durante muchos meses no se conto con una oficina física, este contacto/acercamiento muchas veces se tiende a “enfriar”, lo cual no permite muchas veces poner a todos en contexto de hacia donde va la empresa, donde está, que busca, entre otros temas. A esto se suma que la empresa tuvo un rápido crecimiento y las personas se fueron sumando en plena pandemia, por lo que no se tuvo mucho tiempo para que se pueda realmente sentir todos estos valores, creencias y practicas que son parte de la Cultura Vista Inmobiliaria.

Cabe mencionar que ya desde año 2022, hace 3 meses todos los martes se tienen reuniones de equipo con temas varios.

Por ello es importante volver a comunicar y dejar en claro cada uno de los elementos de esta cultura, como son la filosofía, la misión, la visión, valores, ambiente, sentido de identidad y lineamientos a seguir, y reforzar lo que ya se ha construido, que es una cultura que se enfoca en empoderar a sus trabajadores, se promueve una comunicación fluida y cercana o llamada también de “puertas abiertas” y enfocada en los objetivos.

Finalmente en cuando a estilos de dirección se recomienda seguir con el estilo actual que es el Democrático, donde se resalta el acompañamiento en todo momento, la empatía y retroalimentación del líder.

3.4 Propuesta de cambios para optimizar la implementación de las estrategias

Siguiendo con los cambios y mejoras para la implementación procederé a detallar algunas mejoras a nivel funcional a tomar en cuenta, en especial las del área de marketing:

3.4.1 Área de Marketing

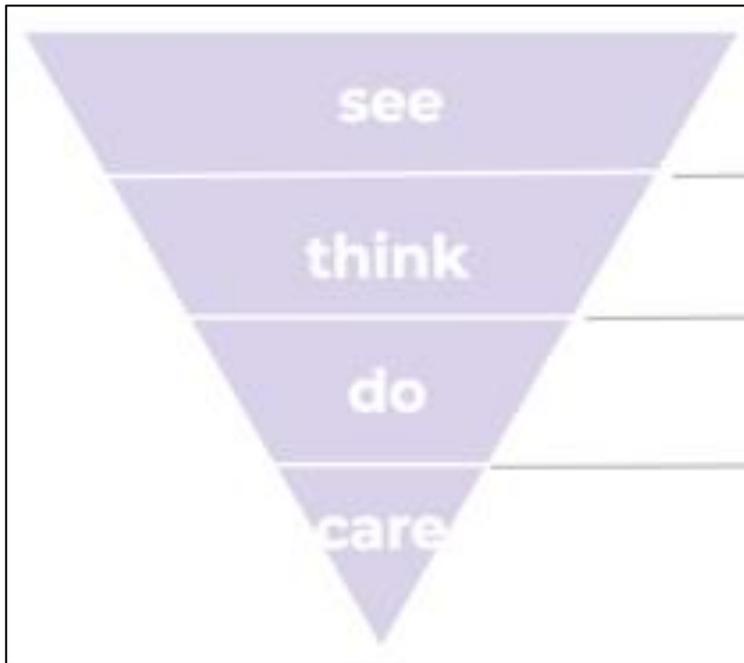
Se considera que una de las herramientas que podrá ayudar a despegar a la empresa en estudio es una sólida estrategia de marketing digital con foco en informar y dar a conocer la variedad de propiedades y servicios que tiene Vista Inmobiliaria, a través de contenido interactivo y efectivo para los usuarios, de esta manera se dará a conocer parte importante de la propuesta de valor diferencial.

Para ello se utilizará la metodología: Framework SEE-THINK-DO-CARE (STDC). Este marco metodológico está orientado al cliente, donde lo principal radica en la comprensión del viaje del consumidor, es decir, en que etapa de compra está el aun no cliente y consta de cuatro etapas que detallaremos a continuación:

- **See:** “DEJARNOS VER”. Proceso orientado a construir y posicionar los valores y promesas de la marca. Aquí se ubicarán a las personas interesadas en la categoría/ sector inmobiliario.
- **Think:** “HACERLOS PENSAR”. Clientes potenciales que tienen interés en nuestro servicio pero que aun no son parte de la comunidad. Están en búsqueda de mayor información para poder contactar a la empresa.
- **Do:** “HACER”. Clientes que están interesados en empezar a buscar o vender su lugar soñado de la mano de Vista Inmobiliaria. Quieren ser parte de la comunidad.
- **Care:** “CUIDAR”. Aquí se puede construir comunidad y conocer más en profundidad al consumidor. Es el cliente que ya ha terminado su servicio y está listo para ser un embajador de marca o simplemente recomendarnos.

Figura 3.2

Framework: See – think- do- care



A continuación, procederemos a desplegar cada uno de los bloques donde se indicarán los objetivos, acciones e indicadores de medición (KPI)

a) Acciones SEE

En este bloque todo lo que se desarrolle estará enfocado en que la marca se de a conocer. Por ello los 3 objetivos claves que se van a tener son:

- Generar Reconocimiento de Marca -> que la gente sepa y conozca que es y quién está detrás de Vista Inmobiliaria.
- Aumentar el # de seguidores de Instagram y Facebook -> a más seguidores mayor alcance y oportunidad que compartan nuestra información y contenido.
- Dar a conocer la página web de Vista Inmobiliaria -> que es donde de detallan todos los servicios y propiedades que se ofrecen.

Luego a nivel de estrategias, estás estarán enfocadas en las estrategias digitales de desarrollo de medios y contenido de gran impacto para inspirar, informar y entretener.

A continuación, presentaré un cuadro donde se detallarán todas las iniciativas e indicadores para su seguimiento y control.

Tabla 3.1

Acciones SEE

Obj. Específicos	Estrategia	Acciones	KPI
1. Generar Reconocimiento de Marca	E - mail Marketing nota: correos de clientes que te hayan contactado anteriormente, clientes que llenaron el formulario de la web.	1. Crea e-mails cuando harás una conferencia o en vivo en redes sociales "Tip A la vista: La mejor forma de evaluar una casa"	Open rate (cantidad de mensajes abiertos) Click to rate (cantidad de clic en los links dentro del mensaje)
		2. Crea un mailing de presentación junto con los últimos depas y ofertas /convenios #ALaVista	Open rate (cantidad de mensajes abiertos) Click to rate (cantidad de clic en los links dentro del mensaje)
	Estrategia de Contenido (educa, informa y entretiene)	1. Instagram Lives con colegas, especialistas en finanzas personales, con decoradores de interiores, arquitectos 5 puntos que debes saber antes de elegir tu depa junto con un arquitecto o decorador, tendencias en deco para 2022/2023 Finanzas personales, cuando comienza la convivencia	# de alcance Interacciones Likes
		2. Publicar según los pilares de contenido y de forma continua (post, carruseles y muy importante las historias)	Interacciones, alcance, # de seguidores nuevos.
		3. Implementar publicidad pagada en redes sociales con una buena segmentación: de esta manera llegaremos a nuevo público y clientes	Alcance
Estrategia de medios	4. Reels entretenidos con contenido de valor, aspiracionales: recorrido de casas de lujo. 1. Contactar con prensa: Revistas o periódicos, presentando el servicio de vista 360, un servicio innovador que ofrece vista	Interacciones, alcance, # de seguidores nuevos. Contactos que llamaron, seguidores	
2. Aumentar el # de seguidores de Instagram y facebook	Estrategia de Contenido (Inspira, informa y entretiene)	1. Publicar contenido interactivo y de interés (lo que no muchos dan, ejemplo: depa nuevo no paga alcabala, que es un alcabala, registros públicos, independizaciones, tips de diseño, detrás de cámaras, sobre el equipo #teamvista, storytelling) 2. Implementar publicidad pagada en redes sociales. 3. Optimizar el feed y la biografía	# de Followers (Seguidores en la red social)
3. Dar a conocer la web de vista	Estrategia de Contenido (Inspira, informa y entretiene)	1. Crear contenido para stories con el link a la web. 2. Implementar publicidad pagada en redes sociales que nos lleve a la web. 3. Mantener actualizada las opciones que tenemos de inmuebles en la web, además de enseñar a los propietarios que su inmueble podrá estar exhibido en ese canal.	# de visitas a la web

b) Acciones THINK

En este bloque se desarrollará todo lo que nos permita generar interés en los posibles clientes. Por ello el objetivo principal de este bloque será:

- Incrementar que las personas consulten por la marca y los servicios

Luego a nivel de estrategias digitales, estás estarán enfocadas en el CALL-TO-ACTION con estrategias de captación y contenido que eduque, informe y brinde seguridad.

A continuación, presentaré un cuadro donde se detallarán todas las iniciativas e indicadores para su seguimiento y control.

Tabla 3.2*Acciones THINK*

Obj. Específicos	Estrategia	Acciones	KPI
Conseguir que las personas consulten por nuestros servicios (Foco a call to action)	Estrategia de Contenido (educar, informa y brinda seguridad)	1. Generar publicaciones de valor: entretenimiento e informativo	Interacciones y alcance
		2. Crear contenido que busque interacción: Encuestas en storys, copys con call to action (llamada a que el cliente haga una acción)	
		3. REELS de temas específicos y Tips inmobiliarios #Alavista	# de alcance Interacciones
		4. En vivos en casas de lujo, mostrando las propiedades y respondiendo preguntas en vivo	Likes
	Estrategia de captación	4. Publicidad en redes para captar clientes potenciales.	Interacciones y alcance

c) Acciones DO

En este bloque todo lo que se desarrolle estará enfocado en aquellos clientes que ya decidieron comprar o vender una propiedad con Vista Inmobiliaria, quieren ser parte del grupo o “familia” #alavista. Por ello el objetivo foco será:

- Incrementar los clientes potenciales

Luego a nivel de estrategias digitales, éstas estarán enfocadas en generar contenido de valor, desarrollar relaciones públicas a través de influencer o negocios relacionados y estrategias de captación como el emailing o programas de referidos.

A continuación, presentaré un cuadro donde se detallarán todas las iniciativas e indicadores para su seguimiento y control.

Tabla 3.3*Acciones DO*

Obj. Específicos	Estrategia	Acciones	KPI
1. Incrementar los clientes potenciales.	1. Estrategia de contenido	Generar publicaciones en IG (stories) y FB (post) con link específico de whatsapp. Call to action de “Contacto” para que el usuario sepa que es fácil llegar a un ejecutivo.	Alcance, interacción, impresiones
		Creación de contenido “tutorial” para acceder a información. (cómo contactarse, cómo revisar las propiedades en venta o alquiler)	
		Creación de campaña (Pauta digital) con tráfico hacia link de whatsapp.	
		Creación de campaña (Pauta digital) CPA. (Creación de formulario) para que los usuarios se registren y puedan llamarlos posteriormente.	CPA
	2. Relaciones públicas.	Alianzas con tiendas/influencers (Florerías, muebles, decoración, organización)	Tasa de conversión
3. Estrategia de captación		Email marketing recordando las opciones en venta y en alquiler. #ALavista	open rate
		Programa de referido: Todo cliente que cierre con nosotros tiene la posibilidad de entrar en nuestro programa de referido, si refiere a alguien y cierra también con nosotros podrá llevarse una gift card.	#de gift cards entregadas

d) Acciones Care

En este último bloque todo lo que se desarrolle estará enfocado en conocer más en profundidad a este nuevo cliente para construir una comunidad, construir clientes que estén tan satisfechos que puedan recomendar la marca. Por ello el objetivo foco será:

- Construir o reforzar una relación con el cliente

Luego a nivel de estrategias digitales, estás estarán enfocadas en estrategias de fidelización y retención, generando contenido e información de interés a la par de alianzas o servicios que signifiquen un extra por ser ya parte de la comunidad.

A continuación presentaré un cuadro donde se detallarán todas las iniciativas e indicadores para su seguimiento y control.

Tabla 3.4*Acciones CARE*

Obj. Específicos	Estrategia	Acciones	KPI
1. Construir una relación con el cliente	1. Estrategia de Fidelización	1. Creación de magazine para email. Base de datos: Clientes.	# mensajes leídos
		Contenido: Tips, consejos, noticias, novedades de vista.	
		2. Creación de mailing por cumpleaños para clientes.	Interacciones y alcance
		3. Reels y posts con contenido de valor para el cliente.	
4. Alianzas: Encontrar una alianza para brindar regalos a clientes en los cierres. flores, champagne o un box de bienvenida para el arrendatario/ comprador y para el propietario también a los clientes en cartera importantes brindar regalos corporativos por fiestas.	Tasa de conversión		

3.4.2 Motivación

Medir la motivación en todo momento. Se debe tomar en cuenta que no se debe dejar de lado la motivación de cada uno de los empleados, tener en cuenta siempre los puntos clave o motores de inspiración. Solo teniendo al equipo motivado se logra el compromiso y así el éxito en la ejecución.

3.4.3 Investigación y desarrollo

Dentro de lo que es la investigación y desarrollo, a pesar que no existe aún un área como tal, es importante promover la innovación y nuevas formas de ofrecer servicios y experiencias, tomando en cuenta que el desarrollo tecnológico y el uso de herramientas digitales en general son un elemento diferenciador y parte de la ventaja competitiva. Por ello la gerencia general deberá designar un responsable para que alinee e implemente cada mejora de manera correcta.

3.4.4 Sistemas de información Investigación y desarrollo

Sabemos que parte del éxito en la implementación de estrategias es el soporte a nivel de sistemas de información: la empresa deberá contratar a una empresa que le brinde servicios de CRM para agilizar y automatizar la atención de clientes. Adicionalmente sirva también para integrar toda la información actual y nueva para su correcta difusión.

3.4.5 Conocimiento del mercado & competencia

Fortalecer el conocimiento del mercado hoy cada vez más cambiante. Estar al día de los “insights” que tiene nuestro consumidor a la hora de elegir una propiedad o buscar una empresa para que los asesore. Estar alerta de la competencia. Hoy el mercado de agentes inmobiliarios es muy dinámico



CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATEGICO

4.1 Diseño de un Mapa estratégico de control para la empresa

Siguiendo con el proceso de cambio y mejoras que se busca para la empresa en estudio, considero que aplicar un mapa estratégico es muy valioso, dado que este es una herramienta que permite sensibilizar a todos los miembros de una empresa independientemente del área a la que pertenezcan con los principales objetivos y estrategias de la empresa, es decir es una herramienta que permite que los empleados vean el impacto directo de su trabajo en los grandes resultados del negocio. Por ende, si queremos que una empresa consiga los resultados esperados, estos deberán estar claramente definidos y tener el camino marcado a través de las estrategias. Es así pues que el Mapa estratégico es un modelo de gestión que ayuda a las empresas a desplegar su estrategia y al mismo tiempo hacer seguimiento y mejora de la misma. Cabe mencionar que todo debe partir de la misión, que es lo por lo que una empresa existe, además de la visión, que es lo que aspira llegar hacer tomando los valores que regirán el comportamiento.

A continuación, se detallarán las perspectivas a tomar en cuenta para el despliegue del Mapa Estratégico:

- **Perspectivas financieras:** reflejan las expectativas de los dueños de la empresa o accionistas. Son más que todos objetivos en términos de ingresos y retorno de la inversión. Representan la base de objetivos para las otras perspectivas.
- **Perspectiva del cliente:** muestra qué valor se debe crear a partir del punto de vista del cliente, de modo que se puedan alcanzar las cifras de las perspectivas financieras. Los indicadores aquí incluyen cuota de mercado, imagen y la lealtad del cliente
- **Perspectiva de procesos internos:** aquí se formularán todos los objetivos y medidas para todos los procesos dentro de la empresa que puedan impactar en los resultados financieros y en la satisfacción del cliente.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** aquí se detallarán objetivos y

acciones que aseguren que la empresa tenga las capacidades y conocimientos necesarios en el futuro para que la empresa pueda satisfacer las necesidades de los futuros clientes y establecer procesos eficientes.

Tomando en cuenta esta teoría es que procederemos a esbozar el mapa estratégico para Vista inmobiliaria respondiendo preguntas básicas que atienden cada perspectiva a tomar en cuenta:

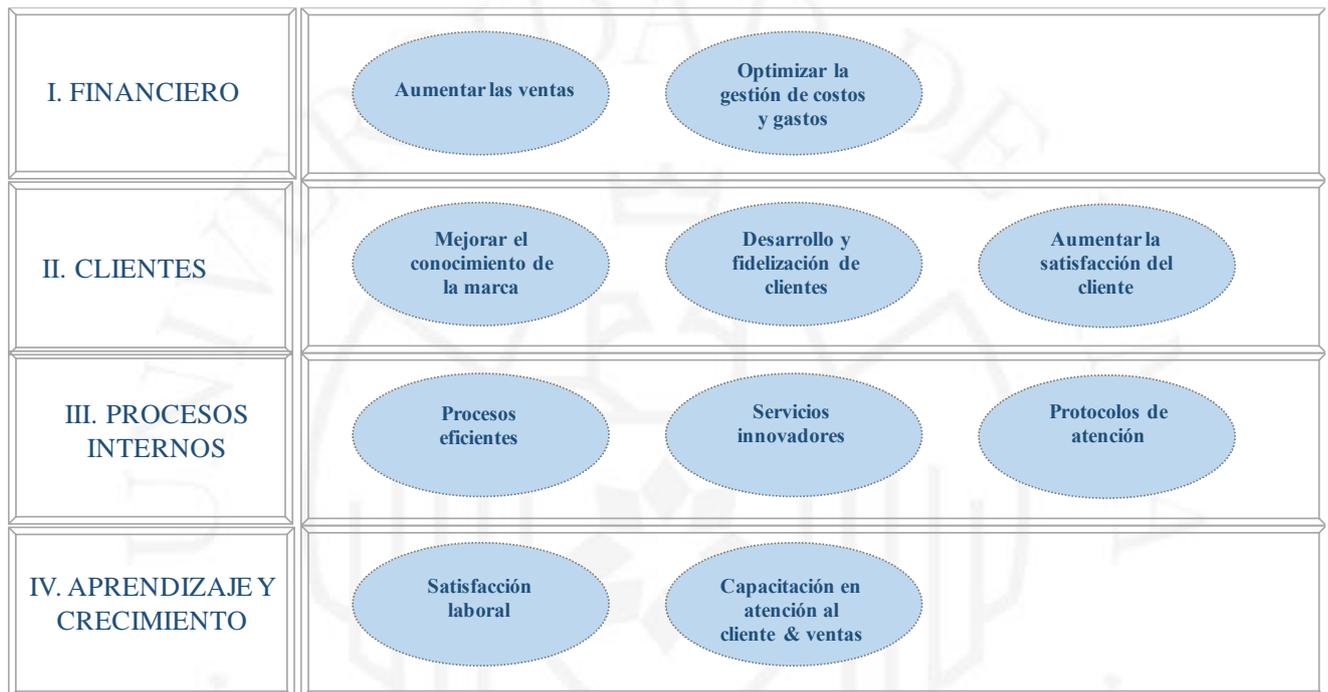
- **Perspectivas financieras:** *¿Como nos ven los accionistas?*
En este punto Vista se enfocará en cumplir con 2 objetivos que le permitirán seguir resistiendo en el mercado para lograr el crecimiento esperado, y esto es incrementar las ventas y tomar el control de los gastos y costos administrativos.
- **Perspectiva del cliente:** *¿Cómo nos ven los clientes?*
A nivel de clientes la empresa se enfocará en mejorar el posicionamiento de la marca en la mente de los futuros clientes, llegar a ser esa primera opción. Por otro lado, a nivel de clientes se seguirá trabajando en la fidelización de los mismo ya que esto le ha permitido a la empresa tener una cartera de propiedades a partir de las recomendaciones, por ello va el 3er objetivo y es mantener la satisfacción de los clientes, con el mejor servicio basado en acompañar al cliente en cada etapa del proceso de manera eficiente y efectiva.
- **Perspectiva de procesos internos:** *¿En qué debemos ser mejores?*
Existen 3 puntos que se tienen que tomar acción de manera inmediata, además se debe tomar en cuenta el cambio a nivel organizacional, por lo que en este punto se incluyen lograr procesos eficientes de la mano de servicios innovadores, tomar en cuenta que el uso de la tecnología es un elemento diferenciador. Y finalmente documentar todo proceso de atención en protocolos de atención.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** *¿Cómo alcanzar la visión manteniendo el potencial de crecimiento e innovación?*
 - Finalmente nada de esto sería posible si no se considera el mayor recurso para la empresa, y esta es sus equipos. Por ello su motivación a través de

capacitaciones constantes serán decisivos.

En la siguiente figura se presentará como queda el mapa estratégico propuesto y resultante para Vista Inmobiliaria:

Figura 4.1

Mapa Estratégico



Finalmente para Vista Inmobiliaria, empresa en estudio, se tiene como objetivo principal incrementar las ventas de manera rentable, a través de un equipo motivado y altamente capacitado. Esto le permitirá lograr eficiencias en los procesos internos como la automatización de procesos con servicios innovadores. Todo esto comunicado a través de una sólida estrategia de marketing digital para el posicionamiento de marca lo que conllevará a poder incrementar clientes y por ende incrementar las ventas.

4.2 Desarrollo de un cuadro de mando integral

A continuación, se presentará el detalle de cada una de las perspectivas presentadas en el punto anterior, tomando en cuenta ya los objetivos cuantificados, indicadores e iniciativas.

4.2.1 Perspectiva Financiera

Como se mencionó en el punto anterior, los 2 objetivos planteados en este punto apuntan a obtener una rentabilidad que le permita a la empresa seguir creciendo.

Los objetivos planteados son también 2 puntos críticos que durante la gestión actual no se ha tenido control alguno, por ello ahora este objetivo deberá ser de conocimiento y seguimiento de toda la empresa.

Dentro de las principales iniciativas para conseguir el crecimiento en ventas y control de gastos se tiene:

- Proyección de ventas anual, trimestral y para los siguientes 3 años, teniendo como base el crecimiento proyectado para el Mercado, ya que la empresa no guarda información histórica.
- Revisión y gestión óptima de presupuesto. Al contratar a un estudio contable esta tarea podrá tener un mayor seguimiento.
- Asignación de cuotas de venta para los jefes de zona y asesores. Realizar seguimiento semanal y mensual acompañado de un programa de comisiones claro y atractivo.

4.2.2 Perspectiva Cliente

De acuerdo a lo señalado en los objetivos de negocio, el posicionamiento de la marca es crucial para seguir con el crecimiento. Tomando en cuenta que parte de este se debe a la publicidad “boca a boca” que tuvo la empresa en los últimos años pandémicos, donde la empresa se pudo construir una reputación tal que hoy es una de sus ventajas competitivas frente a la competencia.

Por ello los objetivos para esta perspectiva radican en posicionar la marca, fidelizar a los clientes y lograr la satisfacción de los mismos.

Finalmente antes de mencionar las iniciativas en este punto es importante establecer una estrategia de marketing digital o estrategia social media sólida. Esto quiere decir que se tiene que revisar todo el ecosistema digital, con mayor énfasis en las redes sociales dado el impacto actual de las mismas, sin dejar de lado las demás herramientas y plataformas.

Como primer paso para el despliegue de la misma es definir el prototipo de cliente objetivo o también conocido como el “Persona – Buyer”.

A continuación, presentaremos 2:

- Rafael y Marta
- Santiago y Fabiola

Figura 4.2

Prototipo Buyer - persona #1: Rafael y Marta

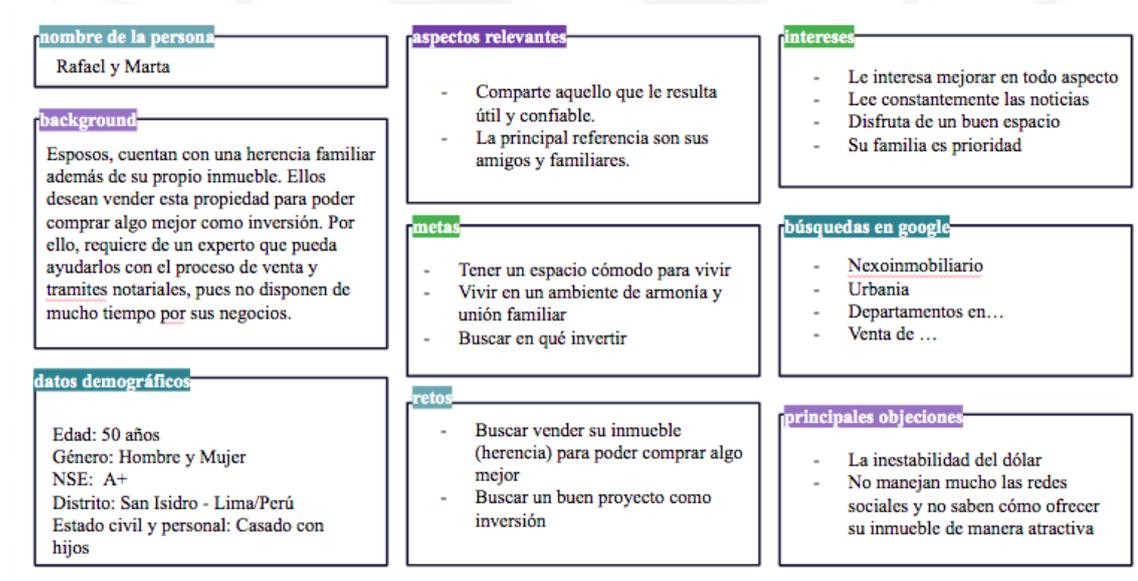
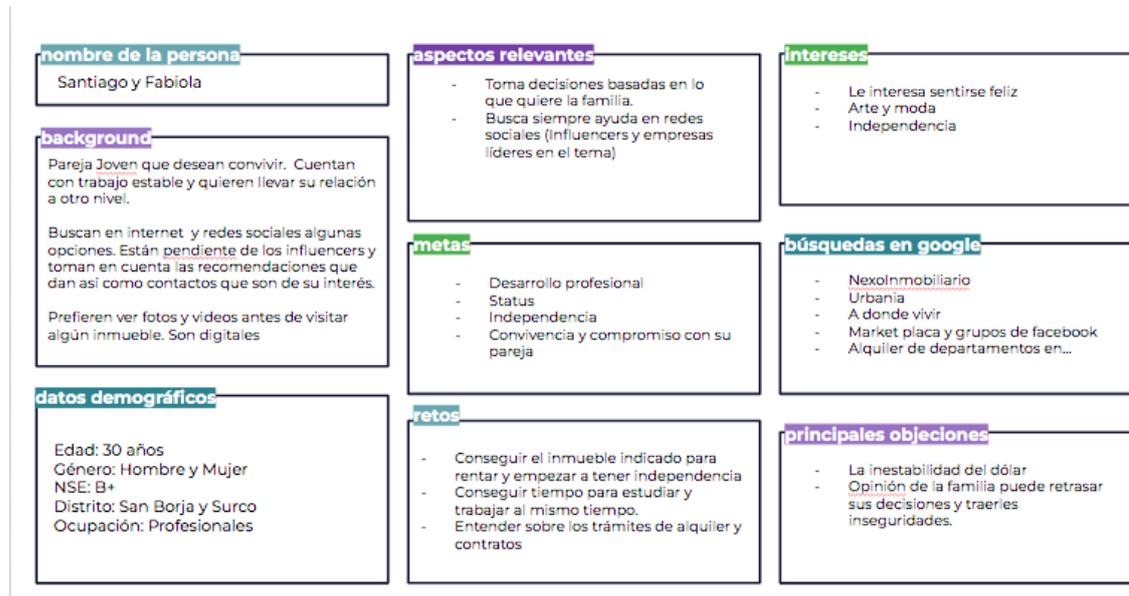


Figura 4.3

Prototipo Buyer - persona #1: Santiago y Fabiola



Con esto a continuación mencionaremos las principales iniciativas que se seguirán para tener el éxito esperado:

- Solida estrategia de contenido en redes sociales
- Considerar el desarrollo audiovisual para tener contenido en diferentes formatos para las distintas plataformas
- Plan de medios o pauta digital agresivo para dar a conocer los servicios y propiedades
- Programas de captación y retención de clientes
- Programas de fidelización y retención
- Programación de envío de mailing y newsletters a la base de datos
- Optimizar la página web

4.2.3 Perspectiva proceso internos

A nivel de proceso internos las principales iniciativas serían:

- Automatización de procesos operativos
- Promover la autogestión en el equipo
- Estandarización de protocolos de atención.
- Promover concursos internos para formantar la innovacion y mejora consttante de situaciones y servicios.

4.2.4 Perspectiva crecimiento y aprendiza

En este punto lo más importante es mantener un equipo de trabajo unido, motivado y comprometido. Por ello a continuación las sgtes. Iniciativa:

- Identificación de proveedores o clientes para desplegar alianzas estrategicas
- Programas de capacitación con foco en el cliente: Fidelización, retención y manejo de crisis.
- Desarrollo profesional: manejo de redes sociales e imagen personal digital.

Finalmente adjuntamos el cuadro de mando integral resaltando los objetivos y como vamos a medirlos.

Tabla 4.1*Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Objetivo	Indicador
	Lograr crecimiento en ventas igual o mayor al proyectado para el mercado inmobiliario: +15%	Δ Ventas del 2022 vs. Ventas 2021
Financiera	Reducir los gastos y costos de la empresa en 10% vs. Año anterior	Δ Gastos administrativos del 2022 vs. 2021 Ingresos
Clientes	Mejorar posicionamiento de marca. Valor de Marca	*Medir el Brand awareness a través de: # seguidores en RRSS. * Posicionamiento de marca a través del Engament Rate en campañas principales
	Fidelización de clientes	* Nro. de clientes 2022 vs. el Nro.de clientes 2021 * Nro. De referidos de clientes actuales
	Aumentar la satisfacción del cliente	Lograr una satisfacción al 90% según encuestas de satisfacción enviadas por mailing.
Procesos Internos	Procesos eficientes en la atención y respuesta al cliente	*Reducción del tiempo promedio de venta/alquiler de una propiedad * Nro. de procesos y reportes automatizados del 2022 vs. el 2021
	Productos y servicios innovadores dentro de un periodo o año definido	Nro. de servicios nuevos que aporten la diferenciación enfocada en tecnología
	Desarrollar protocolos de atención en RRSS y vía telefónica al 100%	* Nro. de servicios actuales sin protocolo vs. el nro. de servicios que si tienen del 2022 vs. el 2021.
Aprendizaje y Crecimiento	Lograr alianzas estratégicas en nuevos mercados donde va a ingresar	# de Alianzas estratégicas 2022 - # de alianzas est. 2021
	Satisfacción laboral al 100%	*Encuesta de Clima laboral a través de encuestas virtuales. * Rotación del personal del 2022 vs el 2021
	Capacitar en atención al cliente y manejo de nuevas tecnologías.	* Nro. de trabajadores capacitados en la atención y uso de tecnologías. * Nro. de capacitaciones al mes vs el mes anterior

CONCLUSIONES

- En primer lugar y tras analizar el entorno en general concluimos que la empresa en estudio presenta mayores aspectos a su favor que en contra, inclusive se habla de que el sector inmobiliario se encuentra en crecimiento pese a que la pandemia y la inestabilidad política han afectado la economía en general, la demanda y oferta de propiedades sigue siendo positivo.
- Por otro lado, al medir las fuerzas competitivas de su entorno también estas en su mayoría son bajas, dado que la empresa en estos años a podido lograr cierto posicionamiento diferenciador en su segmento objetivo, lo que permite levantar ciertas barreras de entrada, a pesar que el nivel de competencia es alto y tenemos un consumidor más exigente e informado.
- La empresa tiene las herramientas necesarias para defenderse frente a su competencia, especialmente al hacer el benchmark de competidores directos.
- Adicionalmente el despliegue de la estrategia de diferenciación será esta gran estrategia paraguas para las demás.
- Para el caso de Vista Inmobiliaria, fueron los pioneros en el mercado local para usar la tecnología 360°, esto ayudo a que la empresa se posicione y se diferencie.
- Se confirma la importancia de contar con un plan estratégico definido, donde podamos involucrar siempre a toda la empresa.
- El despliegue de la estructura organizacion también será determinante para tener una base sólida de crecimiento, ya que son sus empleados el recurso más importante.
- Finalmente concluimos que la empresa tiene ya un camino ganado, y es la de tener una cartera extensa de clientes fidelizados, los que han permitido que la empresa hoy goce de un stock de más de 100 propiedades. Ahora el trabajo está en desarrollar un seguimiento a nivel financiero para lograr eficiencia en el uso de recursos, y ejecutar el plan de marketing digital para vender propiedades y generar nuevos clientes.

RECOMENDACIONES

- Seguir apostando por el desarrollo del Marketing digital como gran facilitador de comunicación de toda la propuesta valor.
- Recursos humanos, como un área que dara soporte a todo el equipo para tenerlo motivado y comprometido con todos los objetivos de la empresa.
- Analizar tipos de negocio o alianzas relacionadas al rubro inmobiliario en búsqueda de seguir creciendo a través de la diversificación.
- Lanzar promociones atractivas para seguir penetrando el mercado
- Desarrollar políticas de ejecución para cada nuevo proceso de aquí en adelante, de esta manera los equipos podran tener mas claridad en la ejecución y control.
- En un futuro no muy lejano dar fuerza al desarrollo del mercado internacional.

REFERENCIAS

- Bucallo, C. (2018). Como obtener el código de agente inmobiliario. *Blog Inmobiliario*. <https://bolsainmobiliaria.pe/blog/como-obtener-mi-codigo-de-agente-inmobiliario-en-peru-2018>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.). Mc Graw Hill
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9.ª ed.). Pearson Educación.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2019). *Administración estratégica: Teoría y casos: un enfoque integral* (12.ª ed.). Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., In Blanco, M. V., & Moreno, L. Y. (2010). *Dirección estratégica*. Prentice Hall.
- Las cuatro fuerzas que hacen crecer el diamante competitivo de una empresa. (2018, 27 de noviembre). *Blog Asesores de Pymes*. <https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/consigue-ventaja-competitiva-en-tu-empresa>
- Mercado inmobiliario crecería 15% este año: ¿caída del dólar se traslada al precio de vivienda? (2022, 11 de mayo). *Gestión*. <https://gestion.pe/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto S.A. Ediciones.
- Ipsos. (2022). Perfil del Homo-home.
- Porter, M. E. (1991). *Estrategias competitivas genéricas* (8.ª ed.). Atlas.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Free Press
- Reyes, F. A. L., Garcia, R. M., & Acevedo, J. E. R. (2021). Estrategias de Marketing Digital en las Mypes y el Comportamiento de compra Post Pandemia en Peru. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(5), 11-19. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(10\)5/Ser-2/B1005021119.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(10)5/Ser-2/B1005021119.pdf)
- Vista Inmobiliaria. (s.f). Nosotros. <https://www.vista.pe/>

BIBLIOGRAFÍA

Martínez, J. M. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.



PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL MODELO DE NEGOCIO "VISTA INMOBILIARIA", EMPRESA DEL RUBRO INMOBILIARIO

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
4	gestion.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
8	www.vista.pe Fuente de Internet	<1%
9	bolsainmobiliaria.pe Fuente de Internet	

<1 %

10

issuu.com

Fuente de Internet

<1 %

11

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

12

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

13

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

14

fr.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

15

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

16

larepublica.pe

Fuente de Internet

<1 %

17

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

18

Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana

Trabajo del estudiante

<1 %

19

www.chapinero.com.co

Fuente de Internet

<1 %

20	asesoresdepymes.com Fuente de Internet	<1 %
21	baixardoc.com Fuente de Internet	<1 %
22	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
23	www.businessempresarial.com.pe Fuente de Internet	<1 %
24	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
26	noticias.costosperu.com Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
28	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	revistas.ustabuca.edu.co Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	www.clasired.com.ar	

Fuente de Internet

<1 %

32

Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras

<1 %

Trabajo del estudiante

33

Submitted to Universidad del Istmo de Panamá

<1 %

Trabajo del estudiante

34

doi.org

Fuente de Internet

<1 %

35

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

36

repositorio.continental.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

37

repositorio.unibague.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

38

www.alexandria.unisg.ch

Fuente de Internet

<1 %

39

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados

<1 %

Trabajo del estudiante

40

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1 %

41

www.poreldueno.com

Fuente de Internet

<1 %

42	Submitted to Universidad Americana Trabajo del estudiante	<1 %
43	Submitted to Universidad de Sevilla Trabajo del estudiante	<1 %
44	administracion.uexternado.edu.co Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.uceva.edu.co Fuente de Internet	<1 %
46	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
47	Cano Aguilar Stephanie Paulina. "Gestión estratégica de la comunicación conforme al cuadro de mando integral : aplicación en pequeñas y medianas empresas en la Ciudad de México", TESIUNAM, 2015 Publicación	<1 %
48	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
49	cairp-peru.org Fuente de Internet	<1 %
50	videoencontexto.com Fuente de Internet	<1 %
51	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %

<1 %

52

Alcaraz Amezcua Alejandra. "La cultura como herramienta de desarrollo del personal y competitividad de la empresa "CreArte", TESIUNAM, 2022

Publicación

<1 %

53

vsip.info

Fuente de Internet

<1 %

54

repositorio.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

55

www.portalformativo.com

Fuente de Internet

<1 %

56

bibliotecadigital.univalle.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

57

dspace.utpl.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

58

repositorio.esan.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

59

www.apse.or.cr

Fuente de Internet

<1 %

60

www.ariondata.com

Fuente de Internet

<1 %

61

www.powtoon.com

Fuente de Internet

<1 %

62 Franco García Grisela. "Evolución administrativa de una empresa de consultoría ambiental", TESIUNAM, 2004 <1 %
Publicación

63 catalonica.bnc.cat <1 %
Fuente de Internet

64 documentop.com <1 %
Fuente de Internet

65 dspace.utb.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

66 repositorio.uasf.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

67 repository.javeriana.edu.co <1 %
Fuente de Internet

68 www.beumergroup.de <1 %
Fuente de Internet

69 www.dspace.espol.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

70 www.dspace.uce.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

71 www.icostatropical.com <1 %
Fuente de Internet

72 www.presidencia.gov.co <1 %
Fuente de Internet

Excluir citas Apagado
Excluir bibliografía Apagado

Excluir coincidencias Apagado