



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela Profesional de Economía

Planeamiento estratégico en una empresa de

Consultoría Inmobiliaria, 2022

TESIS

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Gudi Elida ESCUDERO VIGO

ASESOR

Jorge Eusebio MANCO ZACONETTI

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Escudero, G. (2022). *Planeamiento estratégico en una empresa de Consultoría Inmobiliaria, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Gudi Elida Escudero Vigo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	46854648
URL de ORCID	-----
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Jorge Eusebio Manco Zaconetti
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06039724
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-5736-0002
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Hugo Sánchez Díaz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08862928
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Carlos Alberto Aquino Rodríguez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06856990
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.1.5.2. Gestión y Economía de la Empresa

Grupo de investigación	Economía Empresarial - EE
Agencia de financiamiento	. Sin Financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Latitud: -12.0621065 Longitud: -77.0365256
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Septiembre 2022 – diciembre 2022
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



ACTA DE SUSTENTACIÓN(VIRTUAL) DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

Reunidos en la Plataforma Virtual Google Meet el día viernes 16 diciembre de 2022 a las 11:00 am, ante el Jurado presidido por el catedrático: **Econ. HUGO SÁNCHEZ DÍAZ** e integrado por los catedráticos: **Mg. CARLOS ALBERTO AQUINO RODRÍGUEZ Y Econ. JORGE EUSEBIO MANCO ZACONETTI.**

Se presenta la **Bachiller ESCUDERO VIGO GUDI ELIDA** para realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia Profesional **“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA DE CONSULTORIA INMOBILIARIA, 2022”** presentada para la obtención del Título Profesional de Economista.

De acuerdo a las normas vigentes la Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Virtual, a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el(la) graduando había sido APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo de 17 (DIECISIETE).

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el presidente, los Miembros del Jurado y el Vicedecano Académico de la Facultad de Ciencias Económicas a los 16 días del mes de diciembre de 2022.

Mg. CARLOS ALBERTO AQUINO RODRÍGUEZ
Miembro

Econ. JORGE EUSEBIO MANCO ZACONETTI
Asesor

Econ. HUGO SÁNCHEZ DÍAZ
Presidente

Mg. MIGUEL HILDEBRANDO PISFIL CAPUÑAY
Vicedecano Académico



CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo JORGE EUSEBIO MANCO ZACONETTI en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N° 000745-2023-D-FGE/UNMSM de la tesis/monografía/informe de investigación/trabajo académico, cuyo título es PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN UNA EMPRESA DE CONSULTORIA INMOBILIARIA, 2022, presentado por el bachiller/magíster/egresado/licenciado/estudiante GIUDY ELIDA ESCOBAR VIGO para optar el grado/título/especialidad de TITULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 19.% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado/ título/ especialidad correspondiente.

Firma del Asesor

DNI: 06039724

Nombres y apellidos del asesor:

JORGE EUSEBIO MANCO ZACONETTI



Huelladigital

RESUMEN

En el presente informe se describe el mercado inmobiliario corporativo, una empresa de consultoría inmobiliaria y la importancia del planeamiento estratégico para la misma. Describe, además mis labores desempeñadas y la relevancia de mi formación como economista para liderar el desarrollo del plan estratégico de una empresa como esta.

El objetivo de este documento es plantear un esquema general que sirva como punto de partida para la elaboración de un plan estratégico para una empresa de consultoría inmobiliaria. El éxito de dicho plan se mide por los resultados financieros, el aseguramiento de calidad de los procesos comerciales, el aprendizaje y crecimiento del equipo y la fidelización de los diferentes segmentos de clientes.

Finalmente Ofrece una serie de recomendaciones para la elaboración de diferentes planes de acción para el periodo 2023 - 2025.

AGRADECIMIENTOS

Primero, agradecer a la empresa Binswanger por haberme permitido ganar experiencia en diferentes áreas, por las facilidades e información brindada, a mis padres por su apoyo, a La Universidad Nacional Mayor de San Marcos por brindarme unas bases sólidas de formación, a todos mis maestros, quienes fueron partícipes de toda mi formación académica.

Finalmente, agradezco el apoyo incondicional y toda la dedicación por parte de mi asesor, ya que, sin todos sus conocimientos transmitidos, sus consejos y recomendaciones para la ejecución de este informe, no tendría el mismo resultado.

INDICE

CAPÍTULO 1: SECTOR INMOBILIARIO	5
Terrenos	5
Almacenaje y Logística.....	7
Locales puerta a calle	9
Oficinas	9
CAPÍTULO II: INSTITUCIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL - BINSWANGER PERÚ.....	12
CAPÍTULO 3: EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU IMPORTANCIA	16
3 dimensiones de análisis	17
Tipos de estrategia empresarial.....	18
Proceso de elaboración de un plan estratégico.....	20
Recomendaciones adicionales para llevar un proceso de planeamiento estratégico ágil	21
CAPITULO 4: ACTIVIDADES PROFESIONALES DESEMPEÑADAS - MI ROL COMO ECONOMISTA EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA INMOBILIARIA	22
Plan estratégico para Consultoría Inmobiliaria en Binswanger Perú	22
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27
BIBLIOGRAFÍA	28

CAPÍTULO 1: SECTOR INMOBILIARIO

En sector inmobiliario está ampliamente ligado a la construcción y la construcción representó el 7,41% del PBI al cierre del 2021¹. Por otro lado, la inversión inmobiliaria está directamente relacionada con el nivel de inversión en nuestro país, de esto modo si el nivel de inversión es mayor, la inversión inmobiliaria en cualquiera de sus variantes es mayor.

Cuando hablamos de empresas inmobiliarias u oportunidades de negocio en el sector inmobiliario podemos encontrar: I) Empresas que construyen o desarrollan proyectos, II) Empresas que financian desarrollos inmobiliarios, III) Empresas especialistas en *Real Estate*, que gestionan o asesoran a otras empresas, IV) Empresas que brindan servicios de intermediación inmobiliaria, V) Empresas que compran para luego generar una rentabilidad con la venta, IV) Empresas que se dedican al mantenimiento de activos lo que se llamaría *Facility & Property management*.

Por otro lado, para acotar nuestro estudio vamos a revisar la clasificación por segmentos de demanda, en este sentido, los podemos separar por aquellos inmuebles que son demandados por personas naturales (B2C) por ejemplo hotelería y Residencial; y los que son demandados por empresas por ejemplo terrenos con zonificación industrial & logístico, locales comerciales & *retail*, y oficinas. Estos últimos conocidos como negocio inmobiliario corporativo o lo que sería B2B.

Para simplificar nuestro análisis, vamos a trabajar en el marco del mercado inmobiliario corporativo, es decir terrenos, almacenes, locales comerciales puerta a calle y oficinas. Además, vamos a enmarcar nuestro análisis en una empresa especialista en *Real Estate* que asesora a otras empresas y que brinda servicios de intermediación inmobiliaria.

Terrenos

Los terrenos pueden ser demandados para la construcción de plantas de producción o para el almacenaje de productos. Para entender mejor este mercado vamos a clasificarlo en dos, por un lado, los terrenos o lotizaciones industriales y por otro los terrenos *Stand Alone*.

1.1. Terrenos en Parques Industriales

Los terrenos o lotizaciones de parques industriales son grandes extensiones de tierra destinadas al uso industrial y logístico. Ubicadas dentro de un complejo organizado y dirigido por un único administrador. Generalmente ofrecen habilitación urbana, zonificación I2, I3 e I4, servicios básicos, controles de seguridad y vías de acceso.

Lima cuenta con 7 parques industriales ubicados en Lurín, Chilca y Huachipa. La oferta de terrenos en venta va desde 300 m² hasta más de 10,000 m², a tarifas que van desde 90 \$/m² hasta 210 \$/m².

¹ Banco Central de Reserva del Perú

© Lima cuenta con 7 parques industriales

Se ubican en:



Fuente: Binswanger Perú
Última actualización: 2T-2022

En el último año se entregaron 260 mil m² de terreno habilitados y lotizados. Estos m² se concentraron en Lurín y Chilca. Lurín concentró el 48% de las ventas del 2021.

La mayor demanda fue por terrenos de área menor a 5 mil m². Debido al comportamiento de la demanda, algunos parques están ofreciendo micro lotes de menos de 1,000 m². Estos terrenos están orientados a las pequeñas empresas e inversionistas particulares.

El impacto generado por el entorno político repercutió negativamente en el interés de las grandes industrias e inversionistas por adquirir grandes bloques de terrenos. Las decisiones de compra se pusieron en *stand-by*. Aunque esta tendencia está cambiando de cara al cierre del 2023.

Respecto a las tarifas, la dinámica fue diferente para cada eje industrial. Sin embargo, hoy en día los precios tienen una tendencia alcista y existe un creciente interés de los condominios e inversionistas en desarrollar proyectos de almacenes rentistas dentro de los parques.

1.2. Terrenos Stand Alone

Estos terrenos no se inmuebles que no se ubican en complejos organizados como parques industriales. A diferencia de los complejos organizados, estos inmuebles están distribuidos en 14 ejes industriales que trascienden las fronteras de los distritos. Los usuarios asumen el 100% de los gastos de mantenimiento, seguridad, entre otros.

Lima cuenta con un stock de terrenos con zonificación industrial de 111 millones m². Los terrenos stand alone representa el 88% (98 millones m²). Los ejes Lurín y Chilca registraron 14% de incremento en la tarifa de venta de terrenos, ubicándose a niveles del 2018. En los demás ejes, los precios no han tenido mayores variaciones.

Terrenos Stand Alone en cifras



Fuente: Binswanger Perú
Última actualización: 2T-2022

Almacenaje y Logística

Con la pandemia y el auge de los servicios por *delivery* se hace cada vez más relevante tener una cadena de suministro eficiente y ágil. En este sentido, la demanda por espacios para estos fines los podemos clasificar en Almacenes en condominio y Almacenes *Stand Alone*.

La tendencia general es que las empresas de distribución opten por locales de última milla (locales *stand alone*), mientras que la gran industria, seguirá migrando a los nuevos ejes industriales (almacenes en condominio).

1.3. Almacenes en condominio

Los almacenes en condominio son complejos organizados que nacen con el objetivo de atender a las necesidades de almacenaje que se sirve de las economías de escala para reducir costos, pero sobre todo para brindar un servicio *all inclusive*.

Si bien vamos a clasificar a los almacenes en condominio en almacenes Tipo I y almacenes Tipo II, esta segmentación no implica que un tipo de almacén sea mejor que el otro. Un mismo complejo de almacenes o condominio puede tener almacenes de tipo I y tipo II a la vez. La principal diferencia entre ambos es la altura del almacén, es decir en este caso el rendimiento del área construida no se mide por m² sino más bien por m³.

Almacenes Tipo I	Almacenes Tipo II
Altura al hombro del almacén por encima de la media (8 m). Suelen tener más de 10 m.	Altura al hombro de hasta 8 m, la cual es funcional para la mayoría de empresas.

Fuente: Binswanger Perú
Elaboración: Propia

Los almacenes tipo I suelen ser empleados principalmente por operadores logísticos y empresas de *retail* con operaciones de gran envergadura. Los clientes almacenan sólo en racks, sacando provecho de la altura y usualmente estos inmuebles son usados como centros de distribución. En el primer semestre 2022 se entregaron 69,500 m² de almacenes techados. Lurín fue el eje que concentró el mayor ingreso, agregando 35 mil m², seguido de Villa El Salvador con 22 mil m². Ambos acumulan el 82% del inventario global de Lima Metropolitana y Callao. La demanda efectiva fue de 59 mil metros cuadrados.

Los almacenes tipo II suelen ser empleados principalmente por todo tipo de empresas que requieran un almacén techado. Los clientes almacenan tanto en piso como en pallets, siendo ideales para última milla y *crossdocking*. Durante el primer semestre se entregaron 28 mil m².

Esto incrementó el stock hasta 790 mil m². Lurín concentra más del 80% del inventario global, seguido de Villa El Salvador con 18%. La demanda efectiva fue de 12 mil m² en el último periodo.

En suma, la mayoría de almacenes en condominios cobra la renta sobre el área techada. El patio de maniobras es área común. Adicionalmente, se realiza un pago mensual por el concepto de mantenimiento de las áreas comunes. Poseen subestación propia, grupo electrógeno, seguridad 24/7, sistema contra incendios y servicios básicos y en muchos casos suelen ofrecer áreas comunes (comedor, cafetería, salas de reunión, etc.) y servicios como alquiler de montacargas.

Almacenes en Condominio en Cifras

Tipo I	
Inventario o stock	777,000 m ²
Tasa de vacancia	4.02%
Renta de lista (mes)	USD 6.80/m ²
m ² proyectados 2022-2S	63,000 m ²

Tipo II	
Inventario o stock	790,000 m ²
Tasa de vacancia	10.10%
Renta de lista (mes)	USD 5.17/m ²
m ² proyectados 2022-2S	31,000 m ²

Fuente: Binswanger Perú
Última actualización: 2T-2022

1.4. Locales Stand Alone

A diferencia de los almacenes en condominio, este tipo de inmuebles destinados al almacenaje no se ubican en un complejo organizado. En este caso, es el usuario quien asume el 100% de los gastos de mantenimiento, seguridad, entre otros. La altura al hombro del almacén suele ser inferior a 8 metros.

Lima tiene un stock de locales stand alone de 17 millones m². Esta cifra incluye a los locales ocupados y disponibles. En el último periodo se construyeron 272 mil m² de locales industriales y logísticos stand alone, que representa una reducción del 40% respecto a las construcciones del 2019. La mayoría de m² construidos fueron destinadas para uso propio. La demanda también se canalizó en los condominios de almacenes, donde se ocuparon más de 180 mil m². La renta promedio de los locales stand alone aumentó 5% en 2022. Los ejes Argentina, San Juan de Lurigancho, Faucett y Nicolás Ayllón son los corredores con mayor incremento.

Almacenes en Condominio en Cifras



Fuente: Binswanger Perú
Última actualización: 2T-2022

Locales puerta a calle

Los locales puerta a calle se agrupan en corredores comerciales, los cuales se definen como un conjunto de calles y avenidas con elevado flujo peatonal y/o vehicular. Estas áreas cuentan con espacios con espacios anclas (centro comercial, mercado, entidades públicas, oficinas, etc.) que incrementan el tráfico peatonal. Además, suelen tener buena conectividad al transporte público. Lima cuenta con 16.000 locales comerciales distribuidos en 42 corredores comerciales, la mayoría concentrada en Lima Moderna y Lima Top.

Lima cuenta con 42 corredores comerciales



Fuente: Binswanger Perú
Última actualización: 3T-2022

Durante el 2022, el *retail* moderno sigue posicionándose frente a los negocios tradicionales. Las tarifas continúan recuperándose a niveles prepandemia. Las empresas de venta de prendas de vestir y calzado, restaurantes, supermercados, tiendas de conveniencia, entre otros, siguen expandiendo sus canales de venta online, sin embargo, aún mantienen sus tiendas físicas. Esto nos permite concluir que el *e-commerce* no desplazará a las tiendas físicas, por el contrario, será un complemento. En los últimos años, las empresas están utilizando parte de sus locales como tiendas de experiencia y servicios de *click and collect*.

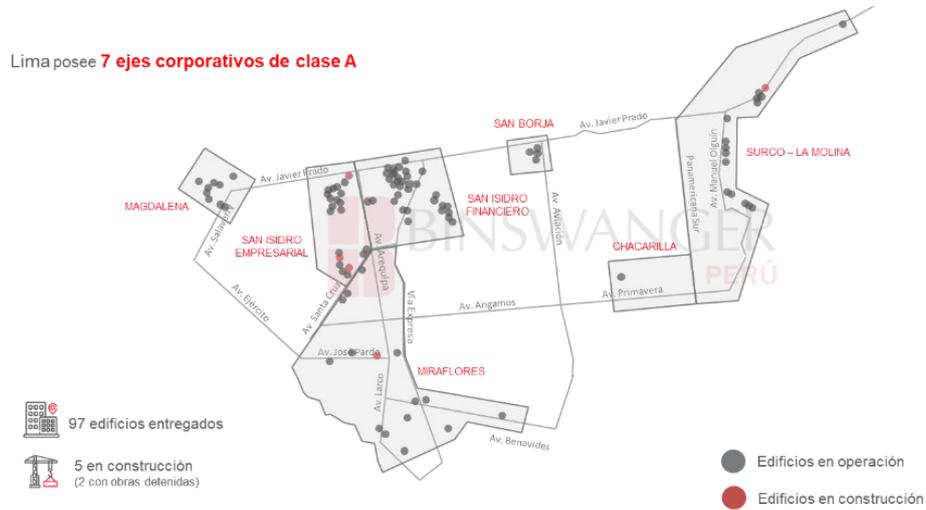
Oficinas

El mercado de oficinas se clasifica en oficinas Clase A (segmento *prime*) y oficinas clase B (segmento *sub-prime*), donde las primeras gozan de mayor tecnología, ofrecen mejor infraestructura y brindan una serie de áreas comunes para el uso compartido de sus usuarios.

Oficinas clase A – segmento prime

Lima cuenta con 7 ejes corporativos de oficinas clase A, los límites de estos ejes trascienden a los límites de los distritos y están agrupado por aglomeraciones de edificios corporativos. De este

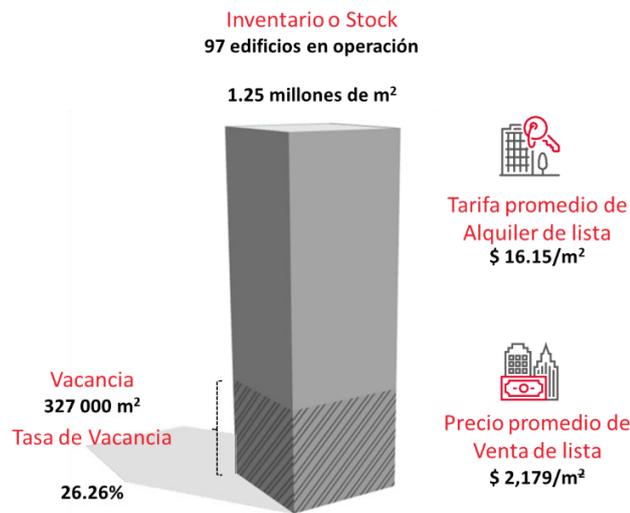
modo de los 97 edificios que tiene el mercado en operación, la mayoría se concentran en San Isidro Financiero seguido por San Isidro Empresarial.



Fuente: Binswanger Perú
Última actualización: 3T-2022

El mercado de oficinas Clase A representa 1.25 millones de m², de estos el 26.26% aún está disponible para alquiler y/o compra. Los precios promedio de venta al cierre del 3T 2022 es de \$2,179/m² y la tarifa promedio de alquiler es de \$16.15/m².

El mercado de oficinas clase A en cifras



Fuente: Binswanger Perú
Elaboración: Binswanger Perú
Última actualización: 3T-2022

Durante el 2022, las ocupaciones han aumentado en más de un 50% del promedio registrado el año anterior. En lo que respecta a las desocupaciones, se registraron más de 20,000 m² liberados, siendo el coworking quien desocupo más del 80% de los mismos, al cerrar dos sedes en edificios prime de San Isidro y Magdalena.

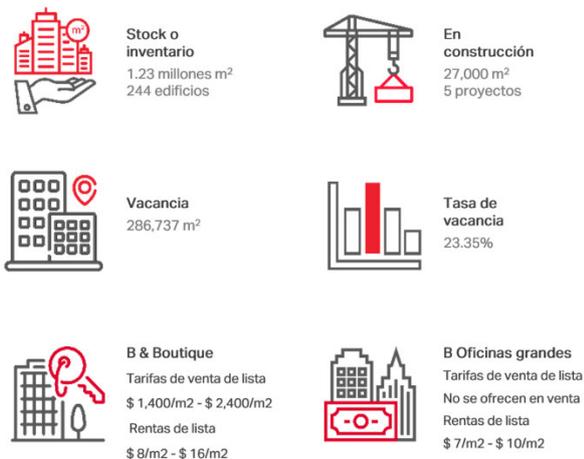
La perspectiva para lo que resta del año y el 2023 es que se empiece a observar una disminución progresiva en los m² disponibles, al ser limitada la entrada de nueva oferta para los próximos años.

Oficinas clase B – segmento sub-prime

En este grupo encontramos 3 grupos de oficinas, las oficinas Boutique, oficinas B tradicional y las oficinas B-grandes. Las oficinas Boutique son oficinas con áreas típicas de oficina entre 30 m² y 80 m². Generalmente se entregan implementadas, ofrece algunas áreas comunes (comedor, directorios, salas de usos múltiples, etc.), equipamiento y acabados por encima del estándar, similar a los edificios de clase A. Las oficinas B tradicionales son oficinas con áreas típicas de entre 60 m² y 200 m². Las oficinas se entregan sin acabados (en gris) o implementadas. Las oficinas de segundo uso se suelen ofrecer implementadas. No suele ofrecer áreas comunes, equipamiento y acabados estándar. Las oficinas B – grandes cuentan con áreas típicas de oficina de más de 500 m², están dirigidas a áreas de back office, o empresas de muchos trabajadores. Las oficinas nuevas se suelen entregar en gris, no suele ofrecer áreas comunes, equipamiento y acabados estándar.

Lima posee 12 ejes corporativos con 5 o más edificios clase B, en total son 244 edificios entregados y 5 edificios que a la fecha se encuentran en construcción.

El mercado de oficinas clase B en cifras



Fuente: Binswanger Perú
Elaboración: Propia
Última actualización: 3T-2022

CAPÍTULO II: INSTITUCIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL - BINSWANGER PERÚ

Binswanger Perú es parte de la corporación Binswanger, la matriz tiene sede en Filadelfia. Cuenta con más de 250 oficinas en las principales ciudades del mundo y el Perú cuenta con más de 25 años de experiencia en el mercado inmobiliario corporativo. Según lo indica en su página web, tiene como visión acompañar a sus clientes en su crecimiento, ayudándolos a dar el siguiente paso, buscando convertirse en su principal aliado en la toma de decisiones inmobiliarias.

Su experiencia inmobiliaria comprobada y una estructura de gestión centralizada nos convierten en un aliado ágil y dinámico. El cuál se adapta para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes, ofreciéndole una gama de servicios integrados, ayudándole a alinear su estrategia con sus objetivos comerciales. Su propósito es ayudar a los clientes en todos sus requerimientos de manera transparente y oportuna, al punto de convertirnos en sus aliados en la toma de decisiones. Binswanger Perú, para dar grandes pasos, se requiere de un gran aliado.

En el Perú está presente en 10 provincias, abarca 4 tipos de segmentos de mercado corporativo para 3 tipos de clientes.

Estamos presentes en **10 PROVINCIAS**



Fuente: Binswanger Perú
Elaboración: Binswanger Perú

Abarcamos 4 tipos de **INMUEBLES CORPORATIVOS**



Para 3 perfiles de **CLIENTES**



Una de las unidades de negocio de Binswanger Perú es la Consultoría Inmobiliaria, donde brindamos el servicio de corretaje inmobiliario. El servicio de corretaje inmobiliario se puede simplificar como un servicio de intermediación o unión oferta y demanda. Por un lado, asesoramos a propietarios o en la venta o alquiler de sus activos inmobiliarios con una orientación estratégica y, por otro lado, la empresa asesora a empresas que está en la búsqueda de una oficina para comprar o alquilar un espacio de trabajo para su operación.

En el siguiente cuadro resumimos lo que los clientes buscan versus el valor agregado que le ofrece una empresa de consultoría inmobiliaria:

Para la empresa propietaria: Servicio de comercialización de activos	
Las preocupaciones del cliente	Beneficios de contar con un asesor inmobiliario
<ul style="list-style-type: none"> - Mejor precio - Lo mas pronto posible - Buen inquilino 	<ul style="list-style-type: none"> - Información actual de mercado - Opinión de valor y análisis - Asesoría y acompañamiento en todo el proceso - Contratos y transacciones eficientes - Estrategia de comercialización

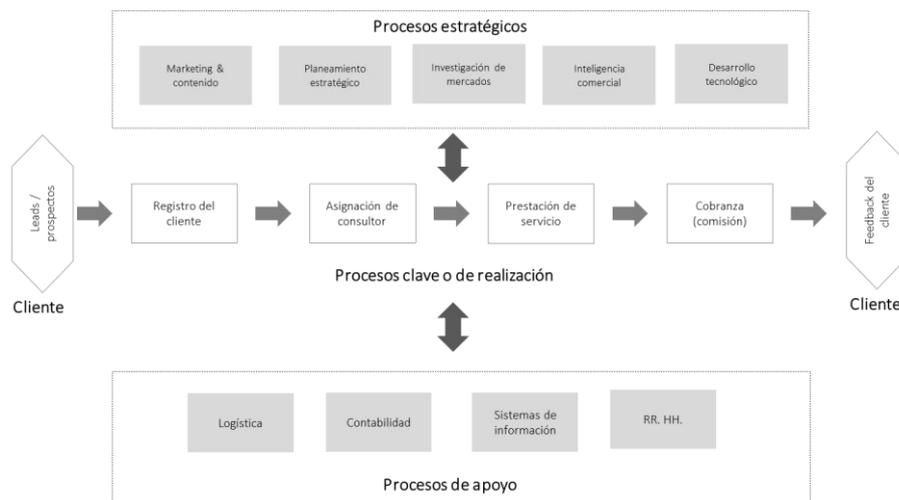
Fuente: Binswanger Perú
Elaboración: Propia

Para el inquilino / nuevo propietario: Servicio de búsqueda o localización de activos	
Las preocupaciones del cliente	Beneficios de contar con un asesor inmobiliario
<ul style="list-style-type: none"> - Opciones para elegir - Quieren ser representados por expertos - Ajuste a su presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta completa presente y futura - Experiencia & Know how del sector - Customización del servicio a los objetivos del negocio, presupuestos y estilo de trabajo.

Fuente: Binswanger Perú
Elaboración: Propia

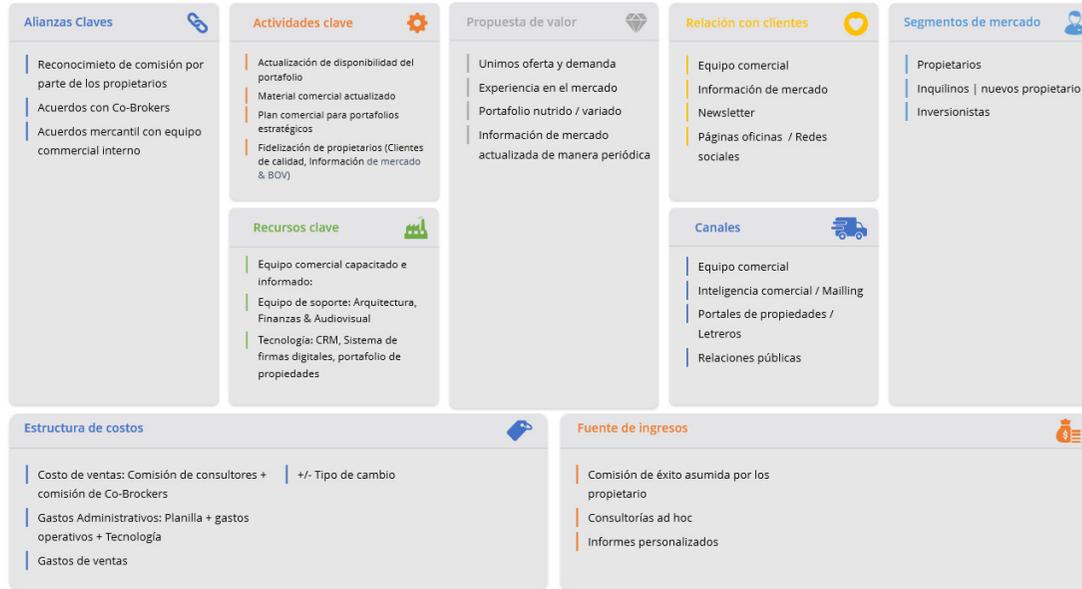
El modelo de negocios de unas empresas de consultoría inmobiliaria se basa la unión de oferta de oferta y demanda de propiedades, contar con una amplia experiencia en el mercado, tener un portafolio de propiedades y clientes nutrido y actualizar los principales indicadores de mercado relevantes para este tipo de decisiones de manera periódica.

La cadena de valor de una empresa de consultoría inmobiliaria se desarrolla bajo el liderazgo de las áreas comerciales, quienes finalmente son los que lideran los proyectos y cierran transacciones de alta relevancia para nuestros clientes, sin embargo, la fórmula para el éxito de una empresa como está se respalda en un equipo de soporte multidisciplinario y tecnología que garantice la actualización del portafolio, el correcto seguimiento de nuestros clientes y asegurar la calidad de servicio en cada uno de nuestros procesos. La cadena de valor de una empresa de consultoría inmobiliaria se puede simplificar como se indica a continuación:



Fuente: Binswanger Perú
Elaboración: Propia

Business Model Canvas de una empresa de Consultoría Inmobiliaria

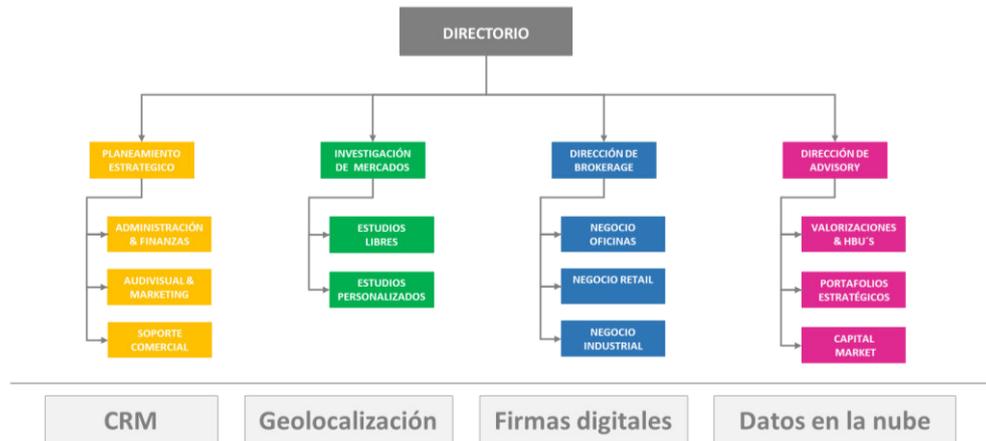


Elaboración: Propia

Fuente: Binswanger Perú

Binswanger Perú cuenta con una gestión horizontal y se rige por una estrategia agile. Es decir, sus procesos están integrados y cada departamento trabaja de manera conjunta tanto para el cliente interno como para el cliente externo. De este modo el área de consultoría cuenta con 3 pilares para el cumplimiento de sus objetivos: I) Personas, el equipo como principal ancla de su crecimiento, II) Procesos que se pueden personalizar de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes y III) Tecnología que soporta la sostenibilidad de nuestras operaciones.

Estructura de una empresa de Consultoría Inmobiliaria



Fuente: Binswanger Perú
Elaboración: Propia

Binswanger Perú cuenta con 4 departamentos: El departamento de planeamiento estratégico, el departamento de investigación de mercado, la dirección de corretaje y la dirección de *advisory*. Cada uno con un objetivo particular y un rol dentro del ecosistema Binswanger Perú.

El departamento de planeamiento estratégico trabaja de la mano de la dirección en la definición de los objetivos, indicadores de medición, metas e indicadores que nos permitan medir como vamos respecto a lo planteado al inicio de cada periodo.

Esta visión y estrategia se basa en 4 pilares:

- El éxito financiero: la importancia de cómo queremos aparecer frente a nuestros accionistas. Este pilar tiene que ver la rentabilidad, crecimiento sostenido de ventas, gestión eficiente de costo de ventas y gastos operativos.

Procesos internos: Identificación de nuestros procesos claves que procesos tenemos que perfeccionar. Por ejemplo, la actualización del portafolio, la fidelización de clientes y asegurar la calidad de procesos comerciales.

- El aprendizaje y crecimiento de nuestro equipo: Definir cómo podemos mantener nuestra habilidad para cambiar, mejorar y seguir siendo la empresa líder en su sector. Aquí definimos la forma en la que evaluamos a nuestro equipo y un plan de capacitaciones como respaldo.
- Clientes: Cómo nos posicionamos y aparecemos frente a nuestros clientes. Como garantizamos un servicio sin conflicto de interés.

CAPÍTULO 3: EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU IMPORTANCIA

El planeamiento estratégico, dentro del ámbito de las empresarial, tiene como finalidad simplificar la gestión de las empresas para favorecer la toma de decisiones en las organizaciones. Se utilizar con los siguientes propósitos:

- Establecer prioridades
- Enfocar la energía del equipo y los recursos
- Fortalecer las operaciones y/o procesos de las compañías
- Asegurarse de que los empleados y otros *stakeholders* trabajen en metas comunes
- Establecer acuerdos sobre los resultados
- Asignar KPI's y ajustar la dirección de la organización

Un buen plan estratégico analiza los resultados de gestión de los años previos, entiende el entorno interno y externo donde se desenvuelve la empresa para luego, definir los objetivos a conseguir. Además, contempla un plan maestro de acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar de este plan, refiere al plan estratégico como:

“El plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que se hará a futuro”.

Definir un plan estratégico permite reaccionar rápidamente a entornos cambiantes como los que vivíamos en estos tiempos, enfrentar situaciones de amenazas o capitalizar oportunidades en un periodo o escenario determinado. En suma, con esta tarea hecha logramos una organización más competitiva y capaz de satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (clientes y socios comerciales).

La realización de este documento debe apoyarse en la diferenciación de su modelo de negocio respecto al modelo de negocio de su competencia, la transformación cultural y la valoración de sus colaboradores.

Para la realización de un planeamiento estratégico se debe contemplar 4 elementos esenciales, tales como el análisis ambiental, la formulación de estrategias, y la evaluación el control de KPI's. Un buen plan estratégico debe ser:

- Dinámico: Si el escenario / contexto, el plan debe reestructurarse. Siendo capaz de adaptarse a los cambios.
- Holístico: Integra la totalidad de las unidades de negocios en las cuales, además, se soportan en acciones concretas para cumplir con los objetivos.
- Cuantitativo: Se debe definir KPI's que nos permitan una medición constante, asignando roles y tareas a los responsables de cada área.
- Descriptivo: Capaz de definir roles y tareas para el cumplimiento de metas y objetivos.
- Temporal: Contar con fechas y plazos para ejecutar las tareas.

En suma, un plan estratégico nos ayuda a tener claras las fortalezas de las que gozamos, las oportunidades que nos ofrece el mercado, preparar planes de contingencia para afrontar amenazas y potenciar nuestra propuesta de valor.

Por otro lado, alcanzar los objetivos deseados, implica tener claro 3 dimensiones: I) ¿Cómo estamos hoy?, II) ¿Hacia dónde vamos? Y III) ¿Cómo se llegará? Con todo esto mapeado,

definiremos escenarios claves y estructuraremos la hoja de ruta de la organización porque las organizaciones requieren del planeamiento estratégico para cumplir con sus planes de corto, mediano y largo plazo.

La planeación estratégica genera impacto y valor en el sector B2B. Ejemplos de este valor generado son: La adaptación y el aprendizaje rápido antes los cambios, la capacidad de identificar y modelar escenarios diversos, y, generar influencias de valor.

3 dimensiones de análisis

1. Diferenciación: Es un factor clave que permite a las organizaciones diferenciarse de entre los demás. Deben destinar fondos para promover la innovación y el desarrollo.
2. Transformación cultural: Las organizaciones deben cambiar su cultura y migrar hacia una transformación cultural que gatille en la transformación digital organizacional para convertirse en una organización ágil, centradas en el cliente y en la pronta entrega de valor.
3. Valoración de esfuerzo de las personas: El fruto de los colaboradores es la generación de valor y los beneficios económicos. En ese sentido, se deben orientar esfuerzos para su crecimiento y desarrollo.

Hoy en día, con la industria 4.0 en auge, los equipos de planeamiento estratégico tienen que prestar especial atención al entorno desafiante y cambiante, las tendencias tecnológicas (inteligencia artificial) y el *mindset agile*.

Entonces, el proceso de planeamiento estratégico se basa en desarrollar un plan con iniciativas tangibles que alineen a la organización en objetivos de corto, mediano y largo plazo. Dicho proceso consiste en comprender las capacidades de la empresa, la propuesta de valor y las oportunidades en el mercado (*core* del negocio) para definir rutas de crecimiento con iniciativas donde la compañía tenga un plan de acción, pero también un plan de contingencias.

Con base en las iniciativas y capacidades actuales de la empresa, se debe elaborar un plan de fortalecimiento de capacidades diferenciadoras para poder llevar a cabo dichas iniciativas de manera adecuada y oportuna. Finalmente, se establece una hoja de ruta (plan de acción), un plan de inversiones y un plan de transformación con base a las iniciativas, capacidades y cultura organizacional.

Es importante tener un plan estratégico porque establece una dirección de crecimiento y desarrollo de una organización. Permite enfocar esfuerzos e inversiones hacia un objetivo claro. Es necesario que los planes estratégicos se revisen cada 3-5 años, un tiempo adecuado para evaluar su progreso, pero suficiente para hacer ajustes de acuerdo con los cambios del mercado. Usar casos de negocio con escenarios posibles facilita la revisión (análisis) del plan y lo hace accionable y medible.

Existen cuatro factores críticos para el éxito del planeamiento estratégico, estos son el liderazgo y compromiso, comunicación efectiva, integración de estrategia y cultura; y gestión de riesgos y oportunidades.

Existen dos tipos de objetivos que se debe medir. El primero es el impacto del plan estratégico en los indicadores clave del performance de la empresa como por ejemplo ingreso por ventas, utilidad operativa, EBITDA, ROIC, entre otros.

El segundo es el avance del plan en comparación con el cronograma de inversiones e implementación de estrategias. Esto nos permite revisar si las implementaciones están llevándose a cabo bajo los tiempos correctos y cómo el presupuesto se ajusta a lo definido en el plan estratégico.

En ambos casos, se definen roles y responsables del cumplimiento de los objetivos, así como indicadores que permitan el monitoreo de su avance y cumplimiento. Con esas medidas establecidas, es posible evaluar el desempeño y tomar acciones correctivas para asegurar el éxito, en este caso, de una empresa de servicios inmobiliarios corporativos.

Tipos de estrategia empresarial

1. Estrategia basada en la dirección:

Deberemos hacer un análisis externo (PESTEL) y un análisis más interno del sector en el que veríamos los proveedores, los productos sustitutos y los competidores directos e indirectos. A partir de esto implantaríamos el plan estratégico.



Fuente: Bussines Development, Anna Kennedy
Elaboración: Propia

Por tanto, nuestra pirámide debe tener siempre los siguientes pasos a la hora de hacer una estrategia:



Fuente: Bussines Development, Anna Kennedy
Elaboración: Propia

2. Estrategia basada en riesgos:

En este tipo de estrategia lo más importante es analizar hacia dónde va el mercado utilizando la intuición y datos de cómo algunas variables nos han impactado en el pasado de manera que podamos hacer analogías. Proporciona un enfoque estructurado y coherente para identificar, evaluar y gestionar el riesgo.

El foco de esta estrategia es identificar y revisar los riesgos a los que se enfrenta una organización. Al evaluar los riesgos, podemos detectar dónde está la incertidumbre en torno a las nuevas tendencias e identificar los pasos que se deben tomar para proteger a la empresa, a las personas y los activos involucrados.

3. Estrategia basada en los nuevos modelos de negocio

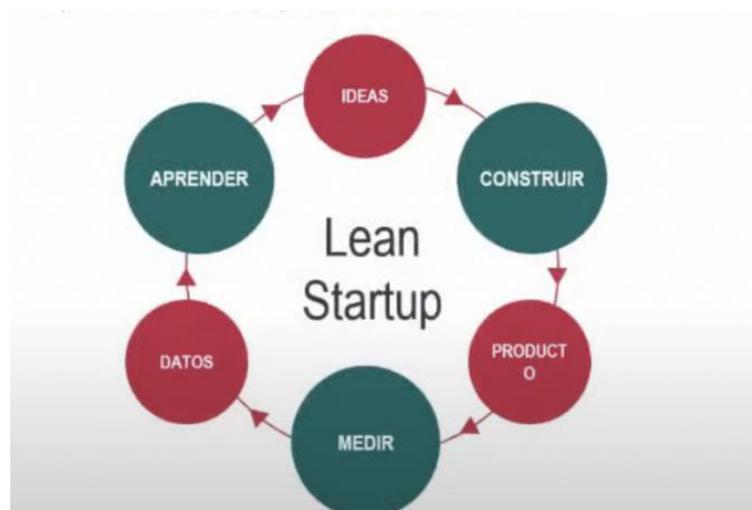
Como nuevos modelos de negocio entendemos nuevas tendencias o al mundo empresarial cambiante. El objetivo de esta estrategia es adaptarse a los nuevos hábitos de compra y a las nuevas formas de entregar valor.

4. Estrategia basada en Lean Startup

El Lean Startup es una metodología de emprendimiento que se basa en tener una idea, lanzar un producto y analizar finalmente si la secuencia ha sido acertada o no. Se basa en un aprendizaje validado.

Según Eric Ries, los principios de Lean Startup son los siguientes:

- Los proyectos implican incertidumbre
- Nuestras creencias son suposiciones
- Básate en el aprendizaje validado
- Trabaja con prototipos rápidos
- Construye-Mide-Aprende



Fuente: Bussines Development, Anna Kennedy
Elaboración: Propia

Proceso de elaboración de un plan estratégico

1. Análisis FODA y estrategias:

En esta etapa analizamos el impacto de factores internos y externos de las diferentes variables, esto con el objetivo de entender en que contexto se desarrolla la empresa. Tener conocimiento de donde está parada la organización ayudar a potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, trabajar en minimizar el riesgo que implica las debilidades y contrarrestar las amenazas.

2. Visión, misión y valores

Lo primero es tener clara cuál es la misión de la empresa, su razón de ser, su ADN. Este proceso se conoce como proceso de visualización, en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear o hacia donde se quiere llegar. La visión del mismo modo nos da una idea macro de lo que buscamos a largo plazo y eso complementado con un plan de acción cultural.

3. Objetivos y metas SMART

- Específicos
- Medibles
- Alcanzables
- Relevantes
- Temporales

Las estrategias son los planes de acción que realizo para conseguir las metas. Mientras que las tácticas las los pasos y acciones individuales que realizo para alcanzar los objetivos estratégicos.

4. Cronograma o calendario

Todas estas acciones deben reflejarse en un cronograma o calendario temporal. Se debe considerar según las siguientes columnas:

- Objetivos
- Target
- Acción o tarea
- Costo
- Duración o temporalidad
- Responsable
- Medición o KPI's

5. Elegir a un buen equipo

- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Proactividad
- Empatía

6. Tecnología y herramientas para la estrategia

En este caso es super importante que los procesos del negocio y las habilidades del equipo se soporten en la tecnología y tengan un respaldo que garantice la sostenibilidad del negocio.

Recomendaciones adicionales para llevar un proceso de planeamiento estratégico ágil

1. Comunica de manera asertiva la misión, visión, valores y objetivos establecido. Tener una misión unificada te ayudará a crecer y a planificar el futuro.
2. Comprende a tus competidores conoce tus oportunidades y riesgos. Es importante mantener el pulso en la competencia y conocer las oportunidades y riesgos que pueden presentarse.
3. Asigna tu presupuesto operacional. Analiza del gasto pasado y del rendimiento del equipo en los últimos 3 o 5 años.
4. Alinea a tus departamentos y fomenta la colaboración.
5. Utiliza recursos individuales de planificación de proyectos, tales como la planificación de herramientas ágiles, herramientas de planificación de proyectos, plantilla de diagrama de Gantt, entre otros.

CAPITULO 4: ACTIVIDADES PROFESIONALES DESEMPEÑADAS - MI ROL COMO ECONOMISTA EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA INMOBILIARIA

A lo largo de mi carrera y, sobre todo, dentro de Binswanger Perú he asumido diferentes roles lo que me permite conocer la empresa y sus procesos a profundidad. Empecé como analista comercial donde tenía como objetivos realizar de manera eficiente evaluaciones económicas y financieras de proyectos de alquiler o venta de inmuebles. El levantamiento de los procesos comerciales para definir el camino para su agilización era un reto constante en esta etapa y la medición de los KPI's tanto del equipo comercial como del equipo multidisciplinario de soporte era fundamental para el desarrollo de propuestas de mejora.

Cómo coordinadora de estrategia y gestión comercial tuve la oportunidad de hacer seguimiento a los resultados comerciales para optimizar los canales de comercialización, analizar la viabilidad económico-financiero de oportunidades de negocio e implementar una estrategia digital que complemente y soporte la operación de la empresa.

En mi rol actual, como jefe de planeamiento y desarrollo estratégico, trabajo de la mano de gerencia en la definición de los planes de desarrollo integrales de toda la compañía. Hemos evaluado e implementado nuevos sistemas de CRM para el mejor seguimiento de nuestros clientes y sus inmuebles, revisamos y aseguramos el uso eficiente de la tecnología con la que contamos. Medimos y reestructuramos los equipos comerciales y áreas de soporte. Todo ello para hacer uso eficiente de los recursos y direccionar los presupuestos de manera hacia los canales, procesos o tecnología que garanticen un crecimiento sostenible de la compañía.

Plan estratégico para Consultoría Inmobiliaria en Binswanger Perú

1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta accesible, fácil de aplicar y de gran importancia ya que guía la dirección en los posibles escenarios futuros, lo que determinarán en el futuro. Para el caso particular de Binswanger Perú, analizamos el impacto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. De este modo las variables que mayor impacto negativo es la crisis política porque impacta en el riesgo país y las normas de regulación inmobiliario y/ incremento de impuestos inmobiliarios.

PESTEL	Factores	Muy Negativo (-)	Negativo (-)	Neutro	Positivo (+)	Excelente (++)
Político	Estabilidad en política macroeconómica				x	
	Incertidumbre durante periodos electorales	x				
	Complejidad de normas y demora en la aprobación de proyectos		x			
	Modificación de tratados comerciales		x			
	Beneficios tributarios para el sector inmobiliario				x	
Económico	Crecimiento sostenido				x	
	Dinamismo de la demanda interna					x
	Incremento de la inversión pública en infraestructura					x
	Mayor apertura de empresas transnacionales en el Perú					x
	Apreciación del tipo de cambio (dólar a sol)					x
	Crisis económica		x			
Social	Riesgos de conflictos socioambientales y laborales		x	x		
	Escasez de personal altamente capacitado		x	x		
	Cambios en niveles de ingresos			x		
	Regulación de construcción en zonas urbanas o históricas		x	x		
Tecnología	Innovación en servicios inmobiliarios					x
	Creación de oficinas coworking					x
	Optimización de recursos				x	
	Desarrollo de espacios corporativos flexibles				x	
Ecológico	Certificación LEED en el sector inmobiliario					x
	Leyes de protección ambiental		x			
	Desastres climáticos		x			
Legal	Normas de regulación para agentes inmobiliarios	x				
	Incremento de impuestos inmobiliarios	x				

Fuente: Binswanger Perú
Elaboración: Propia

2. Matriz FODA

La identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades nos permite tener estrategias para mitigar cualquier riesgo que pueda surgir. De este modo, en el siguiente cuadro en las columnas y filas en gris se identifica estos indicadores y en los recuadros en blanco se plantea una estrategia para contrarrestar sus efectos.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	F1: Buen clima laboral F2: Amplia trayectoria operando en el sector inmobiliario peruano F3: Respaldo internacional F4: Ofrece un servicio 360° desde la planificación, ejecución y comercialización F5: Alta capacidad de inversión	D1: Alta rotación del personal de soporte. D2: Estrategia comercial no definida D3: Bajo penetración de mercado D4: No invierten en acciones de marketing
O1: Estabilidad política y económica del Perú O2: TLC con distintos países O3: Crecimiento del sector inmobiliario. O4: Implementación de fibras y firsbis.	FO F5,O1,O3: Incrementar la cobertura a nivel nacional F5,O2: Desarrollar nuevos mercados internacionales latinoamericanos F5,F4,O3: Invertir en potenciar sus servicios para las exigencias de cada cliente. F5,O4: Implementación de nuevos servicios para fondos inmobiliarios. F5,O3,O4: Alianzas estratégicas con los principales fondos de inversión peruana.	DO D1,O1: Capacitar y realizar acciones para motivar al personal. D3,O3: Invertir en publicidad y marketing para lograr tener un top of mind adecuado en los clientes potenciales.
AMENAZAS	FA	DA
A1: Alto n° de sustitutos (brokers independientes) A2: Alianzas estratégicas de los competidores con grupos empresariales. A3: Precios tácticos de la competencia	F4A2: Dar a conocer a través de los medios de comunicación todos los servicios ofrecidos, el cual está alineado a las necesidades atípicas de cada cliente. F4,A3: Hacer un relanzamiento de la marca, utilizando nuevos canales de comunicación y estrategias de precios para incrementar presencia en el mercado. F5,A1: Optimización de procesos y mejora continua de los servicios ofrecidos.	D4,A3: Desarrollo del plan de marketing 360° D3,A2: Tener una mayor cobertura de mercado a través de contratos de exclusividad por un determinado periodo. D3,A1: Diversificar servicios que permitan tener flujos e ingresos continuos. D2,A1: Desarrollo de un plan comercial y metas a corto y largo plazo

Fuente: Binswanger Perú
 Elaboración: Propia

3. Misión, visión y valores

Propósito. Cómo lo declara la empresa producto de nuestro análisis en su página web, su propósito es:

“Nuestro propósito es ayudar a los clientes en todos sus requerimientos de manera transparente y oportuna, al punto de convertirnos en sus aliados en la toma de decisiones”

Visión. Cómo lo declara la empresa producto de nuestro análisis en su página web, su visión es:

“Ser la empresa de servicios inmobiliarios más reconocida del Perú, con cobertura a nivel nacional, generando recursos eficientes para garantizar el bienestar y la realización de nuestro personal, así como la adecuada retribución a nuestros accionistas”

Misión. Cómo lo declara la empresa producto de nuestro análisis en su página web, su misión es:

“Proveer servicios inmobiliarios con recurso humano calificado y eficiente, comprometido con nuestros clientes, utilizando las más avanzadas herramientas y técnicas de gestión, análisis y ejecución.”

Valores. Cómo lo declara la empresa producto de nuestro análisis en su página web, sus valores son:

- *Enfoque en el cliente*
- *Soluciones oportunas*
- *Calidad de servicio*
- *Trabajo en equipo*
- *Flexibilidad*
- *Agilidad*
- *Transparencia*
- *Liderazgo*

- Adaptación al cambio

4. Análisis de la competencia en relación a los diferentes elementos de la propuesta de valor

Si bien tenemos varias categorías de competidores, en este caso vamos a analizar a las top 5, empresas que brindan este servicio, no se analiza corredores inmobiliarios independientes ni empresas de corretaje que se enfocan en un público residencial.

Vamos a analizar criterios como calidad del servicio, plazos de entrega, nivel del precio, atención al cliente, Calidad del equipo comercial, inversión en marketing, valoración de la marca, nivel de personalización y el mix de servicios ofrecidos.

De todo esto, concluimos que nuestra propuesta de valor es más valorada en calidad del servicio, calidad del equipo comercial, pero sobre todo el nivel de personalización y customización del servicio.

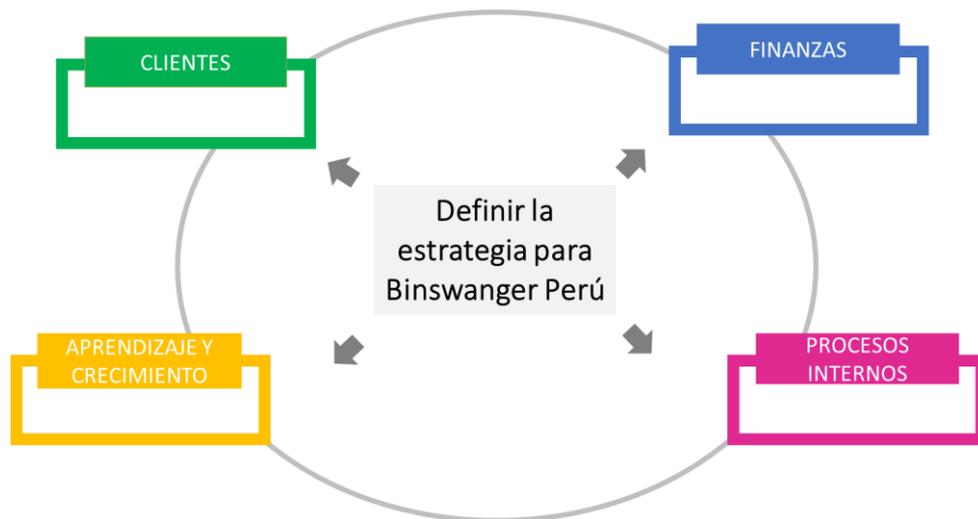
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN RELACIÓN A LOS DIFERENTES ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR		MI EMPRESA O MARCA	Indicar nombre Colliers International	Indicar nombre CBRE	Indicar nombre JLL	Indicar nombre C&W
Calidad del producto o servicio	10 = mejor producto del mercado, 0 = peor producto	10	9	9	8	8
Plazos de entrega: rapidez y cumplimiento	10 = servicio sin falta, 0 = incumplimientos continuos	8	9	9	8	8
Nivel de precio	10 = más barato mercado, 0 = más caro mercado	10	10	10	10	10
Presión promocional	10 = promoción continua, 0 = sin promoción	8	10	10	9	9
Atención al cliente, garantías u otros servicios ampliados (mantenimiento...)	10 = mejor atención mercado, 0 = pero atención mercado	9	10	9	9	9
Calidad equipo de ventas	10 = calidad excelente, 0 = nivel mínimo	10	10	9	9	9
Nivel de distribución	10 = distribución absoluta, 0 = nula distribución	8	10	10	9	9
Inversión comunicación	10 = mayor inversión, 0 = nula inversión	5	10	10	9	9
Valoración de marca	10 = marca más valorada, 0 = marca sin valor	8	10	10	8	8
Nivel de personalización	10 = mayor personalización, 0 = mínima personalización	10	9	9	8	8
Surtido	10 = surtido más amplio, 0 = surtido más limitado	8	9	10	9	9

Fuente: Binswanger Perú

Elaboración: Propia

5. Estructura planteada para el plan estratégico 2023 - 2025

El plan estratégico para Binswanger Perú como una empresa de servicios corporativos (B2B) se basa en 4 pilares, para cada uno de ellos se debe identificar los objetivos, indicadores, metas y acciones. De este modo el primer paso es determinar el objetivo general y luego aterrizarlo en cada una de las siguientes áreas:



Fuente: In Marketing
Elaboración: Propia

El éxito financiero

Tener claridad de cómo debemos aparecer frente a nuestros accionistas es importante porque nos permite tener un horizonte claro de los objetivos financieros, nos permite además contar un plan de contingencia frente a escenarios donde no ocurra lo esperado y mitigar riesgos de caja o resultados. En este punto es importante tener lo siguiente:

- Mapear la rentabilidad de la empresa en periodos pre pandemia, durante la pandemia y en función de ello, estimar la rentabilidad tanto como porcentaje de las ventas como la rentabilidad en valores netos.
- El crecimiento sostenible de las ventas es otro objetivo, pero se debe fijar una estimación de ventas nominales tanto a nivel general como por cada una de las líneas de negocio. En este caso se analizan 3 variables el valor neto de ventas, los metros cuadrados colocados y nuestra participación del mercado.
- Dado que, en este negocio, el equipo comercial tiene ingresos totalmente variables, es importante revisar las tablas de comisiones, definir al inicio de cada año las metas y bonos de los equipos de modo que el costo de ventas no exceda el 52% respecto a las ventas.
- Por el lado de los gastos operativos, debe estar acompañado por un plan de control de gastos y un plan de inversiones, el cuál se va liberando de acuerdo al avance de ventas.
- Las inversiones en mejoras de los procesos y tecnología para agilizar nuestros servicios deben ser analizadas de manera individual para medir su tasa de retorno y en suma no deben superar el 5% del gasto operativo total.

Procesos internos de calidad

Un correcto mapeo de los procesos comerciales y procesos de soporte nos dan la oportunidad de identificar los procesos estratégicos, aquellos que son los más valorados por los clientes y aquellos que son claves para que nuestro *delivery* del servicio sea eficiente. En este sentido es importante lo siguiente:

- La empresa tiene que garantizar la correcta actualización del portafolio de propiedades y dado a la gran cantidad de propiedades que comercializa es importante tener una adecuada categorización del portafolio. Se debe trabajar un *gantt* de actualización y un

control de calidad de las actualizaciones que se hacen tanto de manera manual cómo automática.

- Dado que atendemos a diferentes segmentos de mercado, es importante identificar los diferentes *buyers persona* y entregarles servicios personalizados, contenido de valor y, sobre todo, contar información de mercado para cada uno de estos de mercado.
- Respecto a la agilización de los procesos, debemos trabajar en la automatización de los procesos estándares y en la preparas de los equipos comerciales para que asignen los recursos a cada proyecto de forma eficiente.

Aprendizaje y crecimiento del equipo

Conocer las habilidades que nuestro equipo debe mantener, las que debe cambiar y aquellas que debe mejorar nos permite asegurar nuestro principal cliente mediante el cual nos relacionamos con el equipo comercial, de este modo debemos establecer objetivos y planes de acuerdo a lo siguiente:

- Revisión de roles e indicadores de desempeño
- Evaluaciones y *challenges* constantes para los equipos comerciales y de soporte
- Plan de capacitaciones para cada uno de los equipos
- Incentivos y bonos para motivarlos
- Estrategias de fidelización del equipo

Fidelización de clientes

Conocer como nos perciben nuestros clientes y cómo queremos que nos perciban nos permite identificar las brechas para preparar estrategias de modo que podamos ajustar dichas brechas y alcanzar nuestro objetivo de ser sus aliados estratégicos. De este modo tenemos que garantizar que:

- Que contamos con potenciales inquilinos o compradores de primer nivel y con bajo riesgo de no pago.
- Contar con información de mercado fiables y actualizada
- Garantizar que somos éticos y actuamos sin conflicto de interés
- Posicionarnos como sus aliados estratégicos en sus decisiones inmobiliarias

Finalmente, Binswanger Perú, como una de las principales empresas que brinda servicios inmobiliarios para un público corporativo y dado un contexto totalmente cambiante, debe contar con un plan estratégico diseñado para los siguientes años pero dado la crisis política y sanitaria debe analizar este plan de manera semestral y hacer los ajustes que hagan falta en harás de alcanzar su visión y estrategia.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El planeamiento estratégico dentro de una empresa de consultoría inmobiliaria señala los objetivos centrales, de modo que las tareas y acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas. Mejora el desempeño de la organización en la medida en que orienta de manera efectiva el rumbo de una organización.
- La estrategia establecida debe permitir definir prioridades para generar beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente de los recursos. Las estrategias establecidas en un plan estratégico deben además ser medibles mediante KPIs.
- En una empresa donde los ingresos provienen como consecuencia del éxito de las transacciones es muy importante una adecuada planificación estratégica que asigne el presupuesto adecuadamente a todos los canales de comercialización, sobre todo porque no es un servicio estándar, sino que depende mucho de cada proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Reporte inmobiliario – Coworking, Lima 3T – 2022, Binswanger Perú
- Reporte inmobiliario – Oficinas clase A, Lima 3T – 2022, Binswanger Perú
- Reporte inmobiliario – Oficinas Subprime, Lima 1S – 2022, Binswanger Perú
- Reporte inmobiliario – Locales y Terrenos Stand Alone, Lima 2022, Binswanger Perú
- La guía inmobiliaria del comercio puerta a calla, Lima 2022 – Binswanger Perú
- Reporte inmobiliario – Parques Industriales, Lima 2021, Binswanger Perú
- Importancia de un plan estratégico - In Marketing
- Business Development for Dummies – Wiley Brand, Anna Kennedy