



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UN  
PROYECTO INMOBILIARIO DE VIVIENDAS”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado  
Académico de Magíster en Administración**

**Presentada por**

**Sr. Juan Carlos Barros Domínguez  
Sr. Ismael Fernando Valencia Bustamante  
Sr. Henry Vargas Triviño**

**Asesor: Profesora Gina Pipoli**

**2016**

Dedico el presente trabajo a mi padre, por el apoyo incondicional recibido y a mi madre por ser un ejemplo de vida a seguir y estar presente en cada una de mis metas trazadas.

Henry

Dedico el presente trabajo a mi hijo Rafael, que a tan corta edad me enseñó a ser perseverante y nunca darme por vencido.

Ismael

Dedico el presente trabajo a mi familia, por ser la motivación en mi vida profesional y familiar.

Juan

Agradecemos a todos nuestros profesores, quienes ayudaron en nuestra formación, y en especial a la Dra. Gina Pipoli por su dedicación, asesoramiento y asertividad en el desarrollo de nuestro proyecto de tesis.

## **Resumen ejecutivo**

El presente plan de negocios demuestra la viabilidad de desarrollar un proyecto inmobiliario en Lima Norte, denominado Parques de Casa Grande, que contará con múltiples áreas verdes, canchas deportivas, piscina y otras áreas comunes. El cambio anual de diseños de las casas brinda mayores posibilidades de elección a los clientes y los atributos de la urbanización otorgan un excelente ambiente para vivir, con armonía y seguridad para toda la familia.

La actual oferta del mercado está concentrada en cuatro grandes participantes que, de acuerdo con la investigación, tienen falencias en marketing, el cual es fundamental para este tipo de proyectos. Las falencias son las siguientes: los modelos de casas no son cambiados a lo largo del tiempo; no cumplen sus promesas de venta, hay urbanizaciones sin servicios básicos, y algunos operadores no brindan servicios adicionales en las urbanizaciones.

El estudio de mercado demostró que existe una importante demanda efectiva para los niveles socioeconómicos B y C en las zonas 1 y 2 de Lima Norte, demanda que comprende a 154.458 personas ávidas por adquirir casas. Por ello, se considera que si se aplica la estrategia genérica de diferenciación enfocada, se podrá ganar presencia en el mercado rápidamente.

En el plan financiero se demostró la viabilidad del plan de negocio, puesto que con un aporte de capital de S/ 6.100.000, se pudo obtener un Valor Presente Neto (VPN) de S/ 17.012.337 solo en los 5 primeros años del proyecto con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 37%.

De esta forma, el presente plan de negocios demuestra la viabilidad del proyecto Parques de Casa Grande.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEG) .....	2
1.1. Entorno político.....	2
1.2. Entorno económico .....	2
1.3. Entorno social .....	4
1.4. Entorno tecnológico .....	4
1.5. Entorno ecológico .....	5
1.6. Entorno global.....	6
1.7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	7
2. Análisis del microentorno .....	8
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	8
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores .....	8
2.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores .....	10
2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	11
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes .....	12
2.2.6. Evaluación general de las cinco fuerzas.....	13
2.3. Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	13
2.4. Conclusiones del análisis del micro entorno .....	14
2.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	15
2.6. Cadena de valor.....	15

2.7. Análisis de recursos y capacidades (Matriz VRIO) .....	16
2.8. Ventaja competitiva .....	16
<b>Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado .....</b>	<b>17</b>
1. Objetivos específicos .....	17
2. Diseño de la investigación .....	17
2.1. Investigación exploratoria .....	17
2.2. Investigación concluyente .....	18
3. Selección de mercados .....	18
4. Estimación de la demanda.....	19
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>22</b>
1. Análisis matriz FODA cruzado.....	22
2. Visión.....	22
3. Misión .....	22
4. Valores .....	23
5. Objetivos estratégicos .....	23
5.1. Objetivos de rentabilidad .....	23
5.2. Objetivos de crecimiento.....	23
5.3. Objetivos de supervivencia .....	24
6. Matriz Peyea .....	24
7. Matriz interna – externa (IE).....	26
8. Matriz de la estrategia principal.....	27
9. Estrategia competitiva genérica .....	27
10. Estrategia de crecimiento .....	28
<b>Capítulo V. Plan de Marketing .....</b>	<b>29</b>
1. Descripción del producto o servicio.....	29
2. Objetivos del plan de marketing .....	29
3. Formulación estratégica de marketing .....	29

3.1. Estrategia de segmentación .....	29
3.2. Estrategia de posicionamiento.....	30
3.3. Estrategia de competencia.....	31
4. Estrategias de la mezcla de marketing .....	31
4.1. Servicio .....	31
4.2. Precio .....	32
4.3. Plaza.....	33
4.4. Promoción .....	33
4.4.1. La venta personal .....	33
4.4.1.1. Proceso de venta.....	33
4.4.2. La publicidad.....	35
4.4.3. La promoción de ventas .....	36
5. Cronograma de actividades .....	36
6. Presupuesto de marketing .....	36
<b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>	<b>38</b>
1. Objetivos específicos .....	38
2. Estrategias del plan de operaciones.....	38
2.1. Estrategia de calidad .....	38
2.2. Estrategia de productos y servicios .....	39
2.3. Estrategia de procesos .....	39
3. Diseño del servicio del plan de operaciones .....	39
3.1. Proceso de urbanismo .....	40
3.2. Proceso de generación de modelos de casas .....	40
3.3. Proceso de construcción de viviendas vendidas.....	41
3.4. Tercerización del proceso constructivo.....	41
3.5. Proceso de supervisión.....	41
4. Diseño de los procesos de la empresa .....	42
5. Diseño de las instalaciones.....	44
6. Presupuesto de urbanismo.....	45

7. Presupuestos del plan de operaciones .....	45
<b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos.....</b>	<b>46</b>
1. Objetivos específicos .....	46
2. Estrategias del plan de Recursos Humanos.....	46
3. Estructura organizacional.....	46
3.1. Organigrama funcional .....	47
3.2. Diseño de los puestos, perfil y funciones.....	48
4. Reclutamiento y selección de personal .....	48
5. Inducción y capacitación del personal .....	48
6. Evaluación, retroalimentación y satisfacción del personal .....	48
7. Presupuesto del plan de Recursos Humanos .....	48
<b>Capítulo VIII. Plan de Responsabilidad Social .....</b>	<b>49</b>
1. Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial .....	49
2. Objetivos específicos .....	49
3. Estrategias del plan de RSE .....	50
4. Grupo de interés y sus demandas .....	50
5. Desarrollo de programas sociales.....	50
6. Áreas principales de la RSE.....	51
7. Cronograma de los programas sociales.....	52
8. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social.....	52
<b>Capítulo IX. Plan financiero .....</b>	<b>53</b>
1. Objetivos específicos .....	53
2. Supuestos y políticas .....	53
3. Presupuestos.....	54
3.1. Presupuesto de aportes de capital.....	54
3.2. Presupuesto de préstamo bancario .....	54
3.3. Presupuesto de financiamiento directo para la compra del terreno.....	54



3.4. Presupuesto de ventas .....	54
3.5. Presupuesto de costo de viviendas .....	55
3.6. Presupuesto de marketing .....	56
3.7. Presupuesto de urbanismo .....	56
3.8. Presupuesto de gastos varios .....	56
3.9. Presupuesto de postventa .....	57
3.10. Presupuesto del IGV .....	57
3.11. Presupuesto del plan de RR.HH. ....	57
4. Flujo de caja y estado de resultados .....	58
4.1. Flujo de caja .....	58
4.2. Estado de resultado .....	58
5. Evaluación financiera.....	58
5.1. Costo de oportunidad del capital (COK) y costo de capital medio ponderado (WACC).....	58
5.2. Análisis económico y financiero del VAN y la TIR .....	59
6. Análisis de sensibilidad.....	59
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
1. Conclusiones .....	60
2. Recomendaciones.....	60
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>83</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Variables entorno político .....	2
Tabla 2.	Variables entorno económico .....	3
Tabla 3.	Variables entorno social .....	4
Tabla 4.	Variables entorno tecnológico .....	5
Tabla 5.	Variables entorno ecológico .....	6
Tabla 6.	Variables entorno global.....	7
Tabla 7.	Matriz de evaluación de los factores externos (matriz EFE).....	7
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	9
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes .....	10
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores .....	11
Tabla 11.	Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	12
Tabla 12.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	12
Tabla 13.	Evaluación general de las cinco fuerzas .....	13
Tabla 14.	Matriz del perfil competitivo (MPC).....	14
Tabla 15.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	15
Tabla 16.	Matriz VRIO.....	16
Tabla 17.	Oferta actual inmobiliaria en zonas 1 y 2 .....	19
Tabla 18.	Población de Lima Metropolitana por NSE .....	19
Tabla 19.	Población total en las zonas 1 y 2 en NSE B y C .....	20
Tabla 20.	Población total en las zonas 1 y 2 en NSE B y C por edades .....	20
Tabla 21.	Población por intención de compra .....	20
Tabla 22.	Población por intención de compra en casa.....	20
Tabla 23.	Población por participación económica de compra en casa .....	21
Tabla 24.	Población por ingreso familiar superior a S/ 3.000 .....	21
Tabla 25.	Población por intención de compra en Lima Norte .....	21
Tabla 26.	Estimación de la demanda efectiva .....	21
Tabla 27.	Componentes de la visión.....	22
Tabla 28.	Componentes de la misión.....	22
Tabla 29.	Objetivos de rentabilidad.....	23
Tabla 30.	Objetivos de crecimiento .....	23
Tabla 31.	Objetivos de supervivencia.....	24
Tabla 32.	Factores que integran la matriz Peyea .....	24
Tabla 33.	Promedios y ejes de la matriz Peyea .....	25

Tabla 34.	Matriz de Ansoff.....	28
Tabla 35.	Objetivos de Marketing .....	29
Tabla 36.	Variables de segmentación .....	30
Tabla 37.	Servicios complementarios.....	32
Tabla 38.	Estructura de fijación de precios .....	32
Tabla 39.	Cronograma de actividades .....	36
Tabla 40.	Presupuesto de marketing.....	37
Tabla 41.	Objetivos del plan de operaciones .....	38
Tabla 42.	Cronograma de obras.....	39
Tabla 43.	Distribución de la vivienda.....	44
Tabla 44.	Actividades preoperativas .....	45
Tabla 45.	Presupuesto de urbanismo .....	45
Tabla 46.	Objetivos del plan de Recursos Humanos .....	46
Tabla 47.	Criterios para la definición de la Responsabilidad Social Empresarial .....	49
Tabla 48.	Objetivos del plan de RSE.....	49
Tabla 49.	Grupo de interés y sus demandas .....	50
Tabla 50.	Programas de acciones .....	50
Tabla 51.	Programas sociales .....	51
Tabla 52.	Cronograma de los programas sociales .....	52
Tabla 53.	Presupuesto de RSE.....	52
Tabla 54.	Objetivos del plan financiero.....	53
Tabla 55.	Presupuesto aporte de capital .....	54
Tabla 56.	Presupuesto de ventas.....	55
Tabla 57.	Ingresos por ventas .....	55
Tabla 58.	Presupuesto de costo de viviendas.....	55
Tabla 59.	Presupuesto total de construcción .....	56
Tabla 60.	Pagos por realizar a contratistas .....	56
Tabla 61.	Presupuesto de gastos varios .....	56
Tabla 62.	Presupuesto de IGV .....	57
Tabla 63.	Estado de resultado.....	58
Tabla 64.	Resultados TIR – VAN .....	59
Tabla 65.	Análisis de sensibilidad .....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor .....	15
Gráfico 2.	Matriz Peyea.....	25
Gráfico 3.	Matriz IE.....	26
Gráfico 4.	Matriz de la estrategia principal .....	27
Gráfico 5.	Mantra de marca .....	30
Gráfico 6.	La flor del servicio.....	31
Gráfico 7.	Mapa de procesos .....	43
Gráfico 8.	Flujograma de actividades .....	44
Gráfico 9.	Organigrama funcional.....	47

## Índice de anexos

Anexo 1.	Breve información de los principales competidores.....	65
Anexo 2.	Fortalezas y debilidades de la cadena de valor.....	66
Anexo 3.	Cuestionario entrevista a expertos.....	67
Anexo 4.	Modelo de encuesta.....	68
Anexo 5.	Matriz FODA cruzado.....	70
Anexo 6.	Modelo de casas.....	71
Anexo 7.	Elementos de la vista panorámica.....	72
Anexo 8.	Esquema de la habilitación urbana.....	73
Anexo 9.	Presupuesto desagregados de las viviendas.....	74
Anexo 10.	Descripción de perfiles de puestos.....	75
Anexo 11.	Descripción de perfiles de puestos.....	77
Anexo 12.	Plan de capacitación anual.....	77
Anexo 13.	Plan anual de medición.....	78
Anexo 14.	Flujo de caja.....	78
Anexo 15.	Presupuesto plan de RR.HH.....	79
Anexo 16.	Cronograma de pagos del préstamo bancario de las 60 primeras cuotas.....	80
Anexo 17.	Cronograma de pagos por el financiamiento directo del terreno.....	81
Anexo 18.	Cálculo de COK- WACC.....	82

## **Capítulo I. Introducción**

La oferta inmobiliaria en Lima Norte presenta proyectos que no satisfacen las necesidades de los consumidores; esto, ligado al incumplimiento de la promesa de venta de las empresas desarrolladoras, motivó el presente plan de negocios. Los hábitos, necesidades y preferencias de las personas cambian en el tiempo, lo que exige a este sector actualizar sus productos según las tendencias del mercado. La seguridad es otro factor diferenciador en el entorno actual; las personas buscan lugares seguros para vivir. El presente plan de negocios contempla la creación de urbanizaciones cerradas y zonas de usos múltiples que le agregan valor a las viviendas, lo cual es apreciado por los clientes.

El plan de negocios fue elaborado con fines académicos para la obtención del grado de magíster de Administración y busca demostrar la viabilidad de un negocio sustentable en el tiempo denominado Parques de Casa Grande. En el capítulo II, se analizan los factores del macroentorno y microentorno que representarían oportunidades y amenazas para el negocio. Asimismo, se analizan las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor, estableciendo recursos y capacidades claves para determinar las fuentes de ventaja competitiva. En el capítulo III, se analiza el estudio de mercado, determinando el mercado meta, así como sus gustos y preferencias el cual estuvo dirigido a las zonas 1 y 2 de Lima Norte. En el capítulo IV, se establece el planeamiento estratégico, determinando la visión, misión y valores, se determinará la estrategia competitiva genérica. En el capítulo V, se establece la estrategia de marketing con la definición de objetivos y se analizará la flor del servicio. En el capítulo VI, se establece la estrategia de operaciones con la definición de objetivos y se desarrollarán detalladamente los procesos constructivos de la urbanización y casas. En el capítulo VII, se establece la estrategia de recursos humanos y se desarrolla la estructura organizacional, el organigrama funcional y el diseño del perfil de puestos. En el capítulo VIII, se diseña el plan de responsabilidad social empresarial. En el capítulo IX, se evalúa financieramente el plan de negocios para sustentar su viabilidad a través del valor presente neto de (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

#### 1.1 Entorno político

Si bien ha habido estabilidad política en las últimas dos décadas debido al modelo económico, actualmente se tiene un panorama de menor estabilidad política, debido a escándalos de corrupción del gobierno, contexto electoral, conflictos sociales, pobreza etc. Adicionalmente, las inversiones se contraen en años electorales como el actual, debido a la incertidumbre que se genera alrededor del modelo económico que aplicará el próximo gobierno.

Los gobiernos distritales de la zona norte 1 y 2 se han caracterizado por ser autoridades que impulsan una política clara, transparente con respecto a la inversión privada, especialmente en el desarrollo de proyectos inmobiliarios, los cuales le brindan los ingresos necesarios para cumplir con sus promesas electorales.

**Tabla 1. Variables entorno político**

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
1	Estabilidad Política	Menor estabilidad debido a escándalos del gobierno y a la incertidumbre por las elecciones presidenciales	Menor confianza de los inversionistas en las perspectivas de corto plazo del país.	Amenaza	Proinversión 2015
2	Gobiernos Distritales	Gobernantes con hoja de ruta a largo plazo, que apoyan la inversión privada.	Mayor confianza de las inversiones en los distritos.	Oportunidad	Municipalidad distritales

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se ha identificado dos variables en el entorno político que son fuentes de oportunidad y amenaza.

#### 1.2 Entorno económico

Actualmente, hay una desaceleración de la economía mundial con proyecciones de tasa de crecimiento del PBI de las economías desarrolladas de 1,9% para el 2016, pero se mantiene el crecimiento, lo cual podría repercutir en una depreciación del sol peruano, debido a que la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) subiría la tasa de interés, lo que impactaría

directamente en el precio del acero, único insumo que se comercializa en dólares americanos. El Perú ha demostrado, por más de dos décadas, que mantiene una política macroeconómica sólida, con poca intervención del gobierno en el sector privado y un Banco Central de Reserva (BCRP) independiente. En el 2014, el PBI de la Lima fue el 49,1% del total nacional, con una tasa de crecimiento de 3,9%. Si bien la tendencia es a reducir el crecimiento, las proyecciones crecerán a un ritmo menor.

La estabilidad financiera del Perú sigue siendo estable, aunque se debe tomar en cuenta el aumento de 4,0% a 4,1% del ratio de morosidad del sistema financiero. Además, se debe considerar que en el 2015 la agencia calificadora Standard & Poor's rebajó la nota de 5 bancos peruanos de BBB a BBB-.

Según los Indicadores de riesgo para países emergentes que publica el BCRP, en febrero del 2016, el Perú obtuvo el ratio más bajo de riesgo país con 282 puntos básicos, asimismo obtuvo los niveles más bajos de inflación en América Latina, y en la última década tuvo la inflación promedio más baja de la región con 2,5%. De acuerdo con el reporte del Banco Mundial - Doing Business 2016, el Perú ocupa el puesto 50 en el ranking de países con facilidad para hacer empresa y negocios, superado en Latinoamérica solo por Chile. En enero del 2016, el Perú ocupó el tercer lugar con 97 puntos del Índice de Clima Económico de América Latina realizado por la Fundación Getulio Vargas de Brasil; este índice mide el estado actual de los negocios y las expectativas (ver tabla 2).

Se ha identificado tres variables que corresponden a oportunidades y dos a amenaza.

**Tabla 2. Variables entorno económico**

Nº	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
1	Política macroeconómica	La tendencia es a tener desempeño estable	Proyecciones de flujos de caja con poca variabilidad	Oportunidad	Ministerio de Relaciones Exteriores 2015
2	PBI	Tendencia a la contracción del crecimiento	Aumento de la demanda y gasto	Amenaza	INEI 2015
3	Estabilidad financiera	La tendencia es a tener indicadores estables.	Aumento en el número de competidores	Amenaza	BCRP Mayo-2016
4	Indicador de riesgo país	Tendencia a seguir mejorando el indicador.	Mayor confianza	Oportunidad	BCRP Julio-2015
5	Reporte Doing Business	Tendencia estable de los últimos años.	Mayor confianza de los inversionistas	Oportunidad	Banco Mundial 2015

Fuente: Elaboración propia 2016.



### 1.3 Entorno social

Según la Defensoría del Pueblo, en mayo del 2016 se mantenían 212 conflictos sociales, de los cuales 152 son activos y 60 son latentes; del total de conflictos, 150 corresponden a temas socioambientales. Lima Metropolitana mantiene 2 conflictos sociales que corresponde al 0,9% y ninguno ligado a temas inmobiliarios.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la tasa de crecimiento poblacional promedio anual y el ingreso promedio mensual crecen del 1,5% y 2,97%, respectivamente, lo que indicaría que la demanda por nuevas viviendas sería mayor. En Lima, las tasas son de 2% y 2,59%, respectivamente. El ingreso promedio para el 2015, en Lima, fue de S/ 1.555,60, teniendo un incremento de 8,23% con respecto al 2014; se considera una cifra baja, pues si bien estas cifras no son determinantes para la viabilidad del proyecto, sí son una señal de alerta.

**Tabla 3. Variables entorno social**

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/Oportunidad	Fuente
1	Conflictos Sociales	Bajo índice de conflictos sociales en Lima.	Mayor confianza de los inversionistas.	Oportunidad	DP Mayo-2016
2	Tasa de crecimiento de la población	Tasa de crecimiento promedio de acuerdo al crecimiento del país.	Aumento de la población genera mayor demanda.	Oportunidad	INEI 2015
3	Ingreso promedio mensual	Crecimiento lento del ingreso promedio.	Aumento muy lento de la capacidad adquisitiva.	Amenaza	INEI 2015

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se ha identificado dos fuentes de oportunidades y una amenaza en el entorno social.

### 1.4 Entorno tecnológico

Existe una gran oportunidad para el crecimiento de la tecnología de la construcción en el Perú y en las zonas 1 y 2 de Lima Norte, actualmente solo las grandes empresas constructoras cuentan con estas iniciativas tecnológicas y el capital para implementarlas. Asimismo, todo cambio tecnológico exigirá a las compañías un cambio cultural. Al inicio se tendrá una resistencia, debido al proceso de adaptación, aprendizaje e implementación en la empresa, así como las

capacitaciones al personal, pero los beneficios son positivos: se potencia la competitividad, se busca eficiencias y se optimiza costos.

Por otro lado, el resto de las medianas y pequeñas empresas siguen el modelo tradicional por cultura o por falta de recursos; por lo tanto, es lento el desarrollo de las tecnologías en el sector.

**Tabla 4. Variables entorno tecnológico**

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
1	Cambios Tecnológicos	Alta tendencia, debido a la innovación y globalización en el mercado.	Muy probable y las empresas tendrán que adaptarse.	Oportunidad	Gestión 2014
2	Inversión en Tecnología	Tendencia muy baja, no todas las empresas destinan presupuestos para la innovación en tecnología.	Crecimiento lento, tendencia a largo plazo debido a la globalización del sector.	Oportunidad	Gestión 2014

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se ha identificado dos fuentes de oportunidades en el entorno tecnológico.

### 1.5 Entorno ecológico

Las zonas 1 y 2 de Lima Norte presentan un crecimiento acelerado en la construcción de viviendas. Las autoridades motivan la gestión ambiental en sus diversas actividades de producción y de servicios. El sector de la construcción tiene una alta influencia en el desarrollo de las organizaciones y de los países, como en la economía y el bienestar de la comunidad; asimismo, las actividades que realizan tienen continuamente interacciones con el medio ambiente, por lo que se requiere el respeto y la conservación del mismo.

De acuerdo con la Ley General del Ambiente, toda actividad humana que implique construcciones u obras de servicios está sujeta a la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental y es administrada por la autoridad ambiental nacional. Los instrumentos ambientales son necesarios para el desarrollo sostenible del sector construcción en el país; sin embargo, también pueden ser una restricción para la inversión inmobiliaria si no se establece un procedimiento eficiente que agilice el trámite documentario; si bien no obstaculizan la ejecución de los proyectos, los retrasan varios meses teniendo un impacto sobre los costos del financiamiento y

finalmente en los precios de la vivienda que recaen en el consumidor, según la publicación del BCRP en su revista moneda.

Otro retraso administrativo para el sector es la obtención del Certificado de Inexistencia de Restos Arqueológicos (CIRA) emitido por el Ministerio de Cultura, que es un requisito indispensable para autorizar el inicio de obras civiles, públicas o privadas.

**Tabla 5. Variables entorno ecológico**

Nº	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
1	Leyes de Protección ambiental	Alta tendencia en velar y motivar al cumplimiento de las leyes por las autoridades.	Muy Probable, cumplimiento obligatorio de acuerdo a ley.	Oportunidad	Ley General del Ambiente-Ley 28611 (2005)
2	Retraso administrativo	Alta tendencia por las demoras de los trámites para la obtención de instrumento ambiental	Muy probable, las organizaciones siguen demostrando ineficiencias en sus procesos.	Amenaza	Publicación N. 151 BCRP, revista moneda (2012)

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se ha identificado una fuente de oportunidad y una fuente de amenaza.

### 1.6 Entorno global

El Perú es uno de los países más dinámicos de Latinoamérica, pues en los últimos años consiguió mantener la estabilidad de las principales variables macroeconómicas, liderando el comercio exterior, habiendo obtenido la confianza de muchos gobiernos internacionales, estableciendo relaciones de negocios e inversión. Actualmente, las empresas privadas apuestan por la inversión en los centros comerciales (*retail*) y construcción de viviendas en las zonas 1 y 2 de Lima Norte, generando empleo y desarrollo a la ciudad. Esto propicia la oferta comercial en negocios locales, con la finalidad de ofrecer productos y servicios de primer nivel.

Debido a la globalización, las empresas locales comenzaron a buscar mejoras continuas y a tecnificar sus procesos productivos, de esta forma se va incentivando la competitividad y se genera la inversión en el país. Por otro lado, la existencia de un ciclo expansivo permitió un ligero incremento del poder adquisitivo de las familias, motivando el consumo interno.

El Perú ha establecido un marco legal estable y atractivo para la inversión privada local y extranjera. Una de las actividades importantes es el sector construcción. Este sector tiene un efecto multiplicador por su capacidad de generar puestos de empleo; es uno de los principales motores de la economía peruana. Si las personas ostentan mayores ingresos, existe la probabilidad de que la demanda de casas, departamentos y centros comerciales se incremente. Asimismo, la construcción de mejores viviendas y carreteras desarrolla el nivel de la infraestructura del país.

**Tabla 6. Variables entorno global**

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
1	Inversión privada	Crecimiento, continuidad de la construcción de viviendas y proyectos en las zonas 1 y 2 de Lima Norte.	Muy probable, la inversión de las cadenas de retail, así como construcción.	Oportunidad	Agencia Andina 2015
2	Entorno de Negocios	Creciente, el Perú muestra mejor posicionamiento a nivel mundial	Mejor entorno de negocios.	Oportunidad	Gestión 2015

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se ha identificado dos fuentes de oportunidades en el entorno global.

### 1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

**Tabla 7. Matriz de evaluación de los factores externos (matriz EFE)**

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN (%) A	CALIFICACIÓN (De 1 a 4) B	TOTAL C= A*B
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Tasa de crecimiento de la población	10	4	0,40
Política macroeconómica	9	4	0,36
Entorno de negocios	9	4	0,36
Leyes de protección ambiental	9	4	0,36
Gobierno distrital	7	3	0,21
Indicador de riesgo país	5	4	0,20
Reporte Doing Business	5	4	0,20
Inversión en tecnología	4	3	0,12
Cambios tecnológicos	4	3	0,12
Conflictos sociales	4	3	0,12
Inversión privada	4	3	0,12
<b>AMENAZAS</b>			
PBI	8	2	0,16
Estabilidad financiera	6	2	0,12
Ingreso promedio mensual	6	2	0,12
Estabilidad política	6	2	0,12
Retraso administrativo	4	1	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>3,13</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se utiliza la matriz EFE para resumir y evaluar los factores externos que afectan el plan de negocios. Primero se ha listado todas las variables analizadas en el PESTEG, dividiéndolas en oportunidades y amenazas. Como segundo paso se ha asignado una ponderación relacionada con la importancia que tiene dicha variable para el futuro desarrollo de la empresa. Como tercer paso se asignó una calificación para diferenciar si el factor representa una amenaza mayor (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad mayor (4) y se multiplica la ponderación de cada variable con la calificación asignada (ver tabla 7). El valor obtenido de 3,13 indica que ante cambios en el entorno de la empresa, se podrá reaccionar de forma eficiente.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

La estructura de una industria, en este caso inmobiliaria, tiene un efecto muy importante en la definición de las reglas de competencia y en las estrategias potencialmente disponibles para cada empresa.

### **2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

#### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

La ciudad de Lima cuenta con una variedad significativa de proveedores, los mismos que se desempeñan de acuerdo al rubro comercial que corresponde para el sector construcción. Se debe resaltar que Lima cuenta con un mercado variado en este rubro, el mismo que se ha venido desarrollando durante los últimos veinte años por el *boom* inmobiliario en la venta de casas, departamentos y lotes. Los proveedores tienen que competir en precios para que las empresas inmobiliarias se abastezcan, de igual forma con las cementeras y siderúrgicas.

Los costos y la calidad de los productos difieren según la opción de los consumidores; es decir, la venta de lotes que genera la autoconstrucción, en la mayoría de los casos, el cliente optará por las ferreterías locales y/o las cadenas de comercio de construcción (Sodimac, Maestro, Promart). En el caso de venta de inmuebles, las inmobiliarias preferirán a las referidas cadenas de comercio de construcción porque ofrecen más alternativas a buen precio, entregan los productos en obra; también ofrecen el servicio de bodegaje dentro de sus instalaciones; es decir, reciben el pedido y proveen el material a medida que se vaya necesitando.

De acuerdo con lo señalado, existe una oportunidad con los proveedores, ya sea cadena de suministros y/o distribuidor, es posible negociar los costos diferenciados y más competitivos que al público general, ya que el giro del negocio será la construcción masiva de viviendas, lo que no solo acarrea beneficio a la empresa sino también al proveedor por la adquisición de productos en gran volumen.

**Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores**

N°	Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	35%	Cantidad de proveedores	Bajo					x	Alto	1,75
2	25%	Tipo de proveedores	Especial				x		Genérico	1,00
3	15%	Calidad del servicio ofrecido	Bajo				x		Alto	0,60
4	20%	Costos por el servicio a emplear	Alto			x			Bajo	0,60
5	5%	Ingreso de nuevos proveedores	Pocos		x				Muchos	0,10
	100%									<b>4,05</b>

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2008.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, lo que hace muy atractivo a la industria.

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Actualmente, el mercado inmobiliario en Lima se ha visto socavado por la gran cantidad de ofertas que realizan las distintas inmobiliarias. Sin embargo, pese al gran número de agentes económicos en los segmentos B y C, aún se cuenta con una diversa cartera de posibilidades, que van desde la venta de lotes y departamentos hasta la venta de casas. Es por ello que las inmobiliarias deben hacer grandes esfuerzos comerciales para captar a los compradores potenciales que, en la mayoría de los casos, serán los mismos para todas las inmobiliarias que compiten en el mercado; por eso se debe ofrecer un portafolio y producto diferenciado de los competidores.

En los últimos tres años, la venta se ha ido desacelerando y el poder de negociación que se tendrá con los clientes es vital para poder cerrar una venta. La estrategia aplicada es no esperar que el cliente llegue al punto de venta sino buscarlo para negociar el cierre, tomando en cuenta todos los factores que ello involucra, es decir, edad, sexo, ocupación, nivel salarial, expectativas, etc.

Los niveles socioeconómicos B y C se convierten en una oportunidad, debido que no se encuentran organizados y tienen diferentes intereses respecto de la vivienda a adquirir. Por el lado de los competidores, se debe ofrecer productos que satisfagan las necesidades individuales de cada cliente potencial.

El poder de negociación de los clientes es bajo, lo que hace muy atractiva a la industria.

**Tabla 9. Poder de negociación de los clientes**

Nº	Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	35%	Cantidad de compradores potenciales	Bajo					x	Alto	1,75
2	20%	Portafolio de oferta inmobiliaria	Alto				x		Bajo	0,80
3	18%	Capacidad económica de los clientes	Bajo				x		Alto	0,72
4	15%	Capacidad crediticia de los clientes	Bajo				x		Alto	0,60
5	12%	Diferenciación de productos	Alto			x			Bajo	0,36
	100%									<b>4,23</b>

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2008.

### 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La barrera de entrada que se tiene para desarrollar proyectos inmobiliarios es la capacidad del ente prestador del servicio de agua y desagüe (Sedapal), pues las factibilidades de servicios la condicionan a su capacidad operativa y de infraestructura para ofrecer alternativas de viabilidad de proyectos inmobiliarios; otro aspecto importante que resaltar es el valor por metro cuadrado de terrenos a urbanizar, el cual imposibilita la inversión inmobiliaria porque los flujos con determinados precios no permiten tener una oferta competitiva; otro aspecto importante es la zonificación de las zonas con proyección urbana, en este punto no existe un plan de ordenamiento territorial a nivel Lima Metropolitana y Callao, que permita identificar a los inmobiliarios de las zonas donde se pueda ejecutar proyectos urbanísticos.

El mercado limeño en el rubro inmobiliario ha venido desacelerándose a medida que la demanda para inmuebles en los sectores A y A<sup>+</sup> es cada vez más ajustada. Sin embargo, en el mercado emergente y pujante de los sectores B y C, la demanda es amplia, por lo que la apuesta por desarrollos de proyectos inmobiliarios aún es firme y continua.

En este aspecto, el ingreso de nuevos competidores es una oportunidad, porque el desarrollo de productos inmobiliarios de gran magnitud necesita de empresas que arriesguen en invertir en

terrenos de gran extensión, capital de trabajo, fondos suficientes para los flujos, compromisos bancarios y demás actividades que se debe ejecutar para desarrollar un producto inmobiliario.

La amenaza de nuevos competidores es de nivel medio, resultando un nivel neutro para la industria.

**Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores**

N°	Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	30%	Barreras de entrada	Bajo					x	Alto	1,50
2	25%	Número de competidores	Alto				x		Bajo	1,00
3	15%	Cuota de mercado de competidores	Alto				x		Bajo	0,60
4	12%	Características de oferta de la competencia	Uniforme			x			Variada	0,36
5	10%	Crecimiento del mercado	Muchos			x			Rápido	0,30
6	6%	Inversión en publicidad de competidores	Alto		x				Bajo	0,12
7	2%	Modalidad de negocio empleada por competidores	Especial	x					Similar	0,02
	100%									<b>3,90</b>

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2008.

#### 2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos para el mercado en Lima serán las viviendas para alquiler –casa o departamento–, la venta de viviendas usadas y los lotes de terreno que compran los clientes para autoconstrucción. Dentro de las modalidades de adquisición, se han añadido el *leasing* inmobiliario, el alquiler-venta y la capitalización inmobiliaria, que han sido creadas para personas que tienen dificultades en acreditar ingresos y no son sujetos de un financiamiento.

Tanto para los productos sustitutos como para nuestro producto, en la comercialización, los medios de comunicación juegan un papel primordial. En este caso, el enfoque es convertir en fortaleza la diferenciación del producto ofrecido: vivir en urbanizaciones cerradas, con área social, parques, jardines y seguridad; esa será la pauta para estar siempre con una ventaja frente a los posibles sustitutos.



**Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Nº	Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	30%	Disponibilidad de sustitutos	Alto					x	Bajo	1,50
2	25%	Precios de los productos sustitutos	Bajo				x		Alto	1,00
3	15%	Interés del comprador al sustituto	Alto				x		Bajo	0,60
4	15%	Inversión en publicidad escrita, radial y televisiva del sustituto	Alto			x			Bajo	0,45
5	15%	Nivel de diferenciación del sustituto	Alto		x				Bajo	0,30
	100%									<b>3,85</b>

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2008.

La amenaza de productos o servicios sustitutos es baja, lo que hace muy atractiva a la industria.

### 2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

El sector inmobiliario de Lima, donde se desarrollará el proyecto, está direccionado a un segmento socioeconómico B y C. Habrá competidores potenciales que son inmobiliarias reconocidas en el sector, tales como Villa Club S.A., Wescon S.A, La City S.A.C y Enacorp.

Para este sector, la gran oferta se concentra en lotes de terreno y departamentos; estos últimos son muy ofertados y cuentan con la aceptación del mercado; sin embargo, debido a que sus espacios son reducidos y no cuentan con independencia de los vecinos (todos en un mismo edificio) y que no pueden seguir construyendo más niveles; el modelo de negocio es atractivo.

**Tabla 12. Rivalidad entre los competidores existentes**

Nº	Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	30%	Segmentación del mercado	Mucho					x	Poco	1,50
2	20%	Precios de los productos	Bajo					x	Alto	1,00
3	15%	Cantidad de competidores	Alto				x		Bajo	0,60
4	12%	Crecimiento del sector	Bajo				x		Alto	0,48
5	10%	Zonas de expansión urbana existentes	Bajo			x			Alto	0,30
6	8%	Estrategias de venta entre los competidores	Mucho		x				Poco	0,16
7	5%	Nivel de satisfacción Post Venta	Alto		x				Bajo	0,10
	100%									<b>4,14</b>

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2008.

La rivalidad entre los competidores existentes es alta, lo que hace muy poco atractiva a la industria.

### 2.2.6 Evaluación general de las cinco fuerzas

Se presentan las 5 fuerzas y su impacto sobre la evaluación global de todo el contexto antes señalado en el modelo de negocio.

El resultado de la evaluación general de las 5 fuerzas indica un porcentaje ponderado de 4,10, lo cual refleja que el entorno evaluado hace atractiva la inversión, lo que permitirá aplicar la ventaja genérica de manera acertada.

**Tabla 13. Evaluación general de las cinco fuerzas**

N°	Peso	Fuerza a Evaluar	Puntaje sin ponderar	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	35%	Poder de negociación de los clientes	4,23	Bajo					x	Alto	1,75
2	25%	Amenaza de nuevos competidores	3,90	Alto				x		Bajo	1,00
3	20%	Amenaza de productos o servicios sustitutos	3,85	Alto				x		Bajo	0,80
4	15%	Rivalidad entre los competidores existentes	4,14	Alto			x			Bajo	0,45
5	5%	Poder de negociación de los proveedores	4,05	Bajo		x				Alto	0,10
	100%										<b>4,10</b>

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2008.

### 2.3 Matriz del perfil competitivo (MPC)

De acuerdo con lo señalado por Fred (2013) en su libro “Conceptos de administración estratégica” se realizó la matriz de perfil competitivo, comparando con los cuatro (4) principales competidores directos en cuanto a la venta de casas, contando con la información disponible; cabe señalar que se realizaron las visitas respectivas a los proyectos de la zona de Lima Norte, el cual ayudó a elaborar la matriz MPC que se presenta en la tabla 14. La calificación es subjetiva, basada en una asignación de puntaje del 1 al 4, donde 1= debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza principal. Para el análisis se ha utilizado la información del anexo 1.

**Tabla 14. Matriz del perfil competitivo (MPC)**

Factores críticos para el éxito	Ponderación (%)	Nuestro Proyecto		Villa Club		La city		Enacorp		Wescon	
		Calificación		Calificación		Calificación		Calificación		Calificación	
	A	B	AxB	C	AxC	D	AxD	E	AxE	F	AxF
Publicidad, Marketing	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Cumplir promesa de venta	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Competitividad de precios	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad de la construcción	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Solvencia económica	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Experiencia gerencial	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Eficiencia en costos de producción	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Modelos actualizados a la tendencia del mercado	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60</b>		<b>3,35</b>		<b>3,00</b>		<b>3,25</b>		<b>3,10</b>

Fuente: Elaboración propia 2016, basado en Fred (2013).

De la matriz se concluye que el proyecto tendrá una posición estratégica competitiva en publicidad y marketing, que es fundamental para este tipo de negocios, en la relación con los modelos de las viviendas que son actualizados de acuerdo a la tendencia del mercado y la solvencia económica para el proyecto. Se cuenta con experiencia gerencial y personal especializado en el sector; esto hará que los costos de producción sean más eficientes y de alta calidad en la construcción de las viviendas. El compromiso con los clientes está en la promesa de venta; el objetivo será cumplir con la fecha de entrega de la vivienda en los tiempos acordados con el cliente, ese será el factor diferenciador que potenciará la credibilidad en el proyecto (ver tabla 14).

#### 2.4 Conclusiones del análisis del micro entorno

De acuerdo con los puntajes ponderados del microentorno, el modelo de negocio planteado es atractivo en los NSE B y C, debido a que la inversión a realizar, sobre la base del análisis de las 5 fuerzas de Porter, pudiera ser rentable. Para ello, se indica que existe un gran número de clientes potenciales para la adquisición de viviendas. La demanda y oferta permite el acceso a varias empresas a comercializar, tanto a las inmobiliarias existentes como el ingreso de nuevas empresas. Finalmente, el mercado inmobiliario es versátil y existe variedad de proveedores que ofrecen las materias primas necesarias para el negocio en cuestión.

## 2.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A través de la matriz EFI, se analizará las fortalezas y debilidades principales del plan de negocios.

**Tabla 15. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN (%)= A	CALIFICACIÓN (De 1 a 4)= B	TOTAL C= A*B
<b>FORTALEZAS</b>			
Capacidad de gestión de los gerentes	15	4	0,60
Conocimiento del mercado y público objetivo	10	3	0,30
Amplia experiencia del personal en el sector	15	3	0,45
Respaldo financiero	15	4	0,60
Modelos actualizados a la tendencia del mercado	15	4	0,60
Sistema integrado ERP	10	3	0,30
<b>DEBILIDADES</b>			
Altos costos iniciales	10	2	0,20
Alta rotación de personal	10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>3,25</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

El indicador obtenido es positivo, las fortalezas obtenidas superan las debilidades del negocio.

## 2.6 Cadena de valor

**Gráfico 1. Cadena de valor**

<b>DIRECCIÓN</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de gestión de los gerentes</li> <li>➤ Conocimiento del mercado y público objetivo</li> <li>➤ Amplia experiencia en el sector inmobiliario</li> </ul>				
<b>FINANZAS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Respaldo Financiero</li> <li>➤ Altos costos iniciales</li> </ul>				
<b>TECNOLOGÍA</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema Integrado ERP</li> </ul>				
<b>SUMINISTROS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alianzas estratégicas con proveedores.</li> <li>➤ Compras por economías de escala.</li> </ul>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal calificado en proyectos inmobiliarios</li> <li>➤ Alta Rotación de personal</li> </ul>				
<b>INNOVACIÓN</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>LOGÍSTICA</b>	<b>MARKETING</b>	<b>SERVICIO POSTVENTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación oportunidades inmobiliarias.</li> <li>➤ Modelos actualizados a la tendencia del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selección de los terrenos para la construcción de las viviendas</li> <li>➤ Subcontratación de actividades de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisión de especificación técnica de productos.</li> <li>➤ Supervisión del proceso constructivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilizar la página Web/redes sociales enfatizando Precios competitivos</li> <li>➤ Venta directa en stand</li> <li>➤ Campañas publicitarias en radio y TV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trámites de venta del inmueble, servicio legal, entre otros.</li> <li>➤ Obtener conformidad de la entrega de la vivienda</li> <li>➤ Atención post venta.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, basada en Porter (1985).

Se utilizó la cadena de valor de Porter (1985) para identificar ventajas competitivas. En el anexo 2 se muestra el análisis de las fortalezas y debilidades de la cadena de valor.

## 2.7 Análisis de recursos y capacidades (Matriz VRIO)

Se utilizará la matriz VRIO para determinar el potencial de los recursos y capacidades del negocio, con la finalidad de hallar las ventajas competitivas.

**Tabla 16. Matriz VRIO**

<b>RECURSOS Y CAPACIDADES</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Implicancia competitiva</b>
<b>RECURSOS DE GESTIÓN</b>					
Capacidad de gestión de los gerentes	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de creación de nuevos modelos a tendencia del mercado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Conocimiento del mercado y público objetivo	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Amplia experiencia del personal en el sector	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Amplia experiencia en el sector inmobiliario	SÍ	NO	NO	NO	Paridad competitiva
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>					
Respaldo Financiero	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
Alta Rotación de personal	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Barney & Hesterly (2011).

## 2.8 Ventaja competitiva

Del análisis realizado en la matriz VRIO se observa que la ventaja competitiva sostenible está basada en los modelos de las viviendas que siguen las tendencias del mercado, que despertarán el interés de las familias, así como de áreas sociales que marcan la diferencia de otros proyectos de la zona. Para mantener la ventaja competitiva sostenible, cada año se lanzará nuevos modelos de viviendas según las necesidades de los clientes. Actualmente, la competencia cuenta con un modelo básico de vivienda que se mantiene durante toda la comercialización del proyecto.

Otra ventaja competitiva sostenible es la capacidad de gestión de los gerentes. Este recurso es muy importante para las estrategias que se emplearán en el crecimiento y sostenibilidad del negocio. Los gerentes de la empresa cuentan con una amplia experiencia en el sector inmobiliario, con excelentes resultados y visión en los negocios, y son muy intuitivos como gestores en los grupos de interés. La competencia cuenta con una plana gerencial calificada orientada a la administración; no cuentan con experiencia en el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

## **Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado**

### **1. Objetivos específicos**

- Determinar el mercado meta de casas para la población de las zonas 1 y 2 de Lima Norte<sup>1</sup>
- Conocer la situación actual del desarrollo de casas de las zonas 1 y 2 de Lima Norte
- Percibir expectativas y preferencias de las personas interesadas en adquirir una casa
- Conocer las preferencias del cliente con respecto a gustos, precios, tamaños, seguridad, servicios y otras características comunes.
- Conocer los medios publicitarios preferidos por la población

### **2. Diseño de la investigación**

Dentro del diseño de investigación se explorarán las características cualitativas y cuantitativas de la población, utilizando la investigación exploratoria y concluyente.

#### **2.1 Investigación exploratoria**

Con la finalidad de conocer el comportamiento de las zonas 1 y 2 de Lima Norte, y conseguir argumentos de la situación del sector construcción, se realizó una entrevista a expertos. Para ello, se elaboró un cuestionario guía (ver anexo 3), se entrevistó a quince especialistas, quienes laboran en diferentes empresas del sector privado y público.

Después de analizar las respuestas de los entrevistados, se concluye que existe un enorme potencial de las zonas 1 y 2 de Lima Norte; relacionado con la enorme demanda insatisfecha de viviendas en este sector; sin embargo, para la viabilidad de la inversión, se debe tener en cuenta el entorno económico del país, el retraso estatal para conseguir las licencias y los temas sindicales del sector construcción.

Se realizó una investigación de los principales ofertantes de producto inmobiliario, detallando la oferta en los niveles socio económico B y C de las zonas 1 y 2 de Lima norte. Adicionalmente, se ha utilizado como complemento el informe correspondiente a la oferta y ventas inmobiliarias de vivienda nueva en Lima y Callao 2015, generado por la revista Info Inmobiliaria.

---

<sup>1</sup> Según APEIM 2015: Data ENAHO 2014

## 2.2 Investigación concluyente

Se realizó una encuesta para determinar la demanda efectiva y de acuerdo a la siguiente fórmula proporcional finita, se determinó el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * p(1 - q) * z^2}{E^2 * (N - 1) + p(1 - q) * z^2}$$

Donde:

- N: Tamaño de la población en zona 1 y 2 por NSE = 2.624.204 habitantes
- z: 1,96 para un nivel de confianza del 95%
- e: Error absoluto de +/- 5%
- p: Proporción poblacional de 0,50
- q: 1-p

Luego de aplicar la fórmula, se halló una muestra de n=384.

Para el presente estudio de mercado se obtuvo un total de 488 encuestas efectivas de acuerdo al anexo 4, con la siguiente información:

- Técnica: aplicación cualitativa y cuantitativa
- Instrumento: cuestionario
- Universo: población residente de las zonas 1 y 2 de Lima Norte
- Tipo de muestreo: probabilístico por etapas, primero a nivel de manzanas y de forma secundaria a viviendas
- Tamaño de la muestra: 488 encuestas
- Trabajo de campo: realizado en la última semana de octubre y primera quincena de noviembre del año 2015

## 3. Selección de mercados

Se ha revisado el comportamiento del sector construcción de las zonas 1 y 2 de Lima Norte. En esta exploración, se encontró un potencial para el desarrollo del plan de negocios, donde se identificó que de la oferta actual entre casas y departamentos se compone de un 1,74% de oferta de casas y el restante 98,26% corresponde a departamentos (ver tabla 17).

Con la información recabada, se trabajará la propuesta para alinear las necesidades y requerimientos de los futuros clientes de las zonas 1 y 2 de Lima Norte.

**Tabla 17. Oferta actual inmobiliaria en zonas 1 y 2**

Promotor inmobiliario	Proyecto de vivienda	Tipo de vivienda		Oferta Actual	% Participación de mercado
		C = Casa	D = Departamento		
Villa Club	Villa Club	C		136	0.53%
		D		24	0.09%
JJC Inmobiliaria	Condominio real		D	160	0.62%
Los Portales	Residencial sol de Carabayllo		D	30	0.12%
Grupo Constructor Líder / WR	Condominio tambo verde		D	80	0.31%
	La Rivera de San Diego		D	86	0.33%
	Alameda Cipreses		D	278	1.08%
	Alameda Buganvillas		D	245	0.95%
	Los Sauces de Shangri-La		D	45	0.17%
Viva - Graña y Montero	Los parques de Carabayllo		D	160	0.62%
	Alborada Club Residencial		D	349	1.35%
	Villa Los Molles		D	432	1.68%
	Los Girasoles		D	245	0.95%
	Los Parques de San Martín de Porres		D	456	1.77%
	Los Parques de SMP - Condominio Los Robles		D	678	2.63%
Padova	Lomas de Carabayllo residencial		D	97	0.38%
La City	Oasis de Carabayllo		C	152	0.59%
Wescon	Condominio el olivar		C	42	0.16%
			D	60	0.23%
		Conjunto Residencial "El Encanto de San Diego"		D	278
Enacorp	Condominio Club del valle		C	70	0.27%
Cissac	Condominio la pradera club Puente Piedra		D	65	0.25%
Urbana Peru	Portal de Santa María		C	40	0.16%
Palcer SAC	Condominio Residencial Los Huertos		D	104	0.40%
Inarco Perú	Proyecto Paseo San Martín		D	97	0.38%
Consortio DHMONT	El Trébol		D	151	0.59%
	Las Torres de Los Olivos		D	568	2.20%
	Las Palmeras		D	640	2.48%
	Ciudad Sol El Retablo		D	20.000	77.62%
<b>TOTALES</b>				<b>25.768</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

#### 4. Estimación de la demanda

Se tomó la proyección del censo al año 2015 para Lima Metropolitana (Apeim 2015), y se calculó la población de los NSE B y C de las zonas 1 y 2 de Lima Norte.

**Tabla 18. Población de Lima Metropolitana por NSE**

Descripción	Niveles socioeconómicos				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Población total Lima Metropolitana	10.269.613,00				
Distribución población por NSE	4,70%	19,70%	42,00%	25,50%	8,10%
Población Lima Metropolitana	482.671,81	2.023.113,76	4.313.237,46	2.618.751,32	831.838,65

Fuente: Elaboración propia 2016

De acuerdo con los porcentajes establecidos por Apeim, se determina la población de Lima Metropolitana para cada uno de los niveles socioeconómicos.



**Tabla 19. Población total en las zonas 1 y 2 en NSE B y C**

Descripción	Niveles Socioeconómicos				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Población Lima Metropolitana por NSE	482.671,81	2.023.113,76	4.313.237,46	2.618.751,32	831.838,65
Población zona 1	1,30%	8,10%	12,80%	11,90%	18,30%
Población zona 2	5,60%	16,20%	17,40%	10,20%	7,90%
Población zona 1 y 2	6,90%	24,30%	30,20%	22,10%	26,20%
Población en zona 1 y 2 por NSE	33.304,35	491.616,64	1.302.597,71	578.744,04	217.941,73
Población total zona 1 y 2 en NSE B y C	1.794.214				

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se ha procedido a utilizar los porcentajes de población para las zonas 1 y 2 de Lima Norte que maneja Apeim, logrando determinar la población total para los niveles socioeconómicos B y C.

**Tabla 20. Población total en las zonas 1 y 2 en NSE B y C por edades**

Descripción	Población en Zonas 1 y 2
	NSE B y C
Población total zona 1 y 2 en NSE B y C	1.794.214
Población por segmento edad 18 a 55 años <sup>2</sup>	56,80%
Población segmentada por edad para comprar vivienda	1.019.114

Fuente: Elaboración propia 2016.

Sobre la base de la información de CPI, se utilizó el 56,8% que corresponde a la población de 18 a 55 años de edad, obteniendo la población que estaría en capacidad de adquirir una vivienda.

**Tabla 21. Población por intención de compra**

Descripción	NSE B y C
Población segmentada por edad para comprar vivienda	1.019.114
Filtro pregunta 2: piensa adquirir bien inmobiliario (SI)	87,00%
Estimación de demanda intención compra bien inmobiliario	886.629

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se utilizó la pregunta 2 de la encuesta para obtener la intención de compra del bien inmobiliario.

**Tabla 22. Población por intención de compra en casa**

Descripción	NSE B y C
Estimación de demanda intención compra bien inmobiliario	886.629
Filtro pregunta 4: está buscando un bien para el futuro (casa)	55,00%
Estimación de demanda intención de compra casa	487.646

Fuente: Elaboración propia 2016.

<sup>2</sup> Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública (CPI market report 2015)

Se utilizó la pregunta 4 para obtener la intención de compra del producto casa.

**Tabla 23. Población por participación económica de compra en casa**

Descripción	NSE B y C
Estimación de demanda intención de compra Casa	487,646
Filtro pregunta 5: participaría económicamente en la decisión de compra	94.00%
Estimación de demanda participación económica en la compra	458,387

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se utilizó la pregunta 5 para obtener la participación económica en la compra.

**Tabla 24. Población por ingreso familiar superior a S/ 3.000**

Descripción	NSE B y C
Estimación de demanda participación económica en la compra	458.387
Filtro pregunta 6: ingreso familiar superior a (S/ 3.000)	48,00%
Estimación de demanda por ingreso familiar	220.026

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se utilizó la pregunta 6 para obtener el ingreso familiar superior a S/ 3.000.

**Tabla 25. Población por intención de compra en Lima Norte**

Descripción	NSE B y C
Estimación de demanda por ingreso familiar	220.026
Filtro pregunta 7: está dispuesto a comprar vivienda en Lima Norte (SI)	90%
Estimación de demanda intención de comprar en Lima Norte	198.023

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se utilizó la pregunta 7 para obtener la intención de compra de vivienda.

**Tabla 26. Estimación de la demanda efectiva**

Descripción	NSE B y C
Estimación de demanda intención de comprar en Lima norte	198.023
Filtro pregunta 28: probabilidad de adquirir vivienda en nuestro proyecto (SI)	78%
<b>Estimación de demanda efectiva</b>	<b>154.458</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

Finalmente, se utilizó el filtro de la pregunta 28 de la encuesta, con ello se obtiene la intención de compra en el proyecto, hallando la demanda efectiva de 154.458 personas.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Análisis matriz FODA cruzado

La matriz FODA cruzado se encuentra en el anexo 5.

### 2. Visión

Ser la mejor empresa inmobiliaria de Lima, reconocido por los altos estándares de calidad y eficiencia del sector, generando valor a los accionistas, clientes, colaboradores y a la sociedad.

**Tabla 27. Componentes de la visión**

<b>Objetivo Fundamental</b>	<b>Marco competitivo</b>	<b>Fuente Ventaja Competitiva</b>
Ser la mejor empresa inmobiliaria de Lima.	Ser reconocido por los altos estándares de calidad y eficiencia del sector.	Generando valor a los accionistas, clientes, colaboradores y a la sociedad.

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 3. Misión

Mejorar la calidad de vida de las familias de Lima, creando proyectos inmobiliarios con tecnología de alta calidad. Asimismo, buscamos el bienestar de nuestros clientes, cuidado del medio ambiente y desarrollo del personal que contribuya al crecimiento del país.

**Tabla 28. Componentes de la misión**

<b>Elementos de la Visión</b>	<b>Situación</b>
Clientes	Las familias
Servicios	Crear proyectos inmobiliarios
Mercado	Lima
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Proyectos inmobiliarios
Tecnología	Con tecnología de alta calidad
Filosofía	Mejorar la calidad de vida
Auto concepto	Bienestar de nuestros clientes
Preocupación por la imagen pública	Cuidado del medio ambiente, que contribuya al crecimiento del país
Preocupación por los empleados	Desarrollo del personal

Fuente: Elaboración propia 2016, basado en Fred (2013).

#### 4. Valores

La empresa tendrá como valores:

- Trabajo en equipo: Se impulsa la participación y la colaboración efectiva.
- Transparencia: Se fomenta la honestidad, integridad y el respeto en todas las relaciones.
- Compromiso: Se muestra esfuerzo y responsabilidad para todas las actividades asumidas.
- Enfoque en el cliente: Acciones siempre enfocadas en superar las expectativas del cliente.
- Respeto por la sociedad y el medio ambiente, fundamental en las acciones.

#### 5. Objetivos estratégicos

##### 5.1 Objetivos de rentabilidad

Lograr los siguientes indicadores promedio anuales.

**Tabla 29. Objetivos de rentabilidad**

Indicadores	Periodo	Mayor a
VAN	Año 2017-2021	S/ 5.000.000
TIR	Año 2017-2021	20%

Fuente: Elaboración propia 2016.

##### 5.2 Objetivos de crecimiento

Lograr los siguientes indicadores promedio anuales.

**Tabla 30. Objetivos de crecimiento**

Indicadores	Periodo	Mayor a
Incremento en unidades vendidas	Año 2017-2021	15%
Participación del mercado	Año 2017-2021	10%
Posicionamiento de marca	Año 2017-2021	15%

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 5.3 Objetivos de supervivencia

Lograr los siguientes indicadores promedio anuales.

**Tabla 31. Objetivos de supervivencia**

Indicadores	Periodo	Mayor a
Nivel de satisfacción al cliente	Año 2017-2021	85%
Clima Laboral	Año 2017-2021	80%

Fuente: Elaboración propia 2016

### 6. Matriz Peyea

Con la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea), se determinarán las estrategias adecuadas para la organización. En la tabla 32, se analizarán los factores que integran la matriz con sus respectivos puntajes para las estrategias.

**Tabla 32. Factores que integran la matriz Peyea**

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
<b>Fuerza Financiera</b>	<b>FF</b>	<b>Estabilidad del entorno</b>	<b>EE</b>
ROE	6	Crecimiento de la población	-1
ROA	6	Precios de la competencia	-3
Apalancamiento	3	Cambios tecnológicos	-3
Liquidez	5	Barreras de ingreso al mercado	-3
Capital de Trabajo	4	Riesgo del negocio	-2
Flujo de efectivo	5	Presión competitiva	-2
Utilidad neta/Ventas netas	6	Tasa inflacionaria	-3
	<b>35</b>		<b>-17</b>
<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>VC</b>	<b>Fuerza de la industria</b>	<b>FI</b>
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento	6
Calidad en el producto y servicio	-1	Potencial de utilidades	3
Conocimientos y uso de herramientas tecnológicas	-2	Estabilidad financiera	4
Utilización de la capacidad Gerencial	-1	Uso de recursos	4
Diseño y desarrollo	-2	Facilidad de ingreso al mercado	4
Control sobre proveedores	-2	Productividad	4
Experiencia en el sector	-1		<b>25</b>
	<b>-12</b>		

Fuente: Elaboración propia 2016, basado en Fred (2013).

De acuerdo con los puntajes obtenidos de los factores que integran la matriz Peyea, se procederá a calcular la puntuación promedio para FF, VC, EE y FI, así como sumar las puntuaciones del eje X y las puntuaciones del eje Y, de acuerdo con la tabla 33.

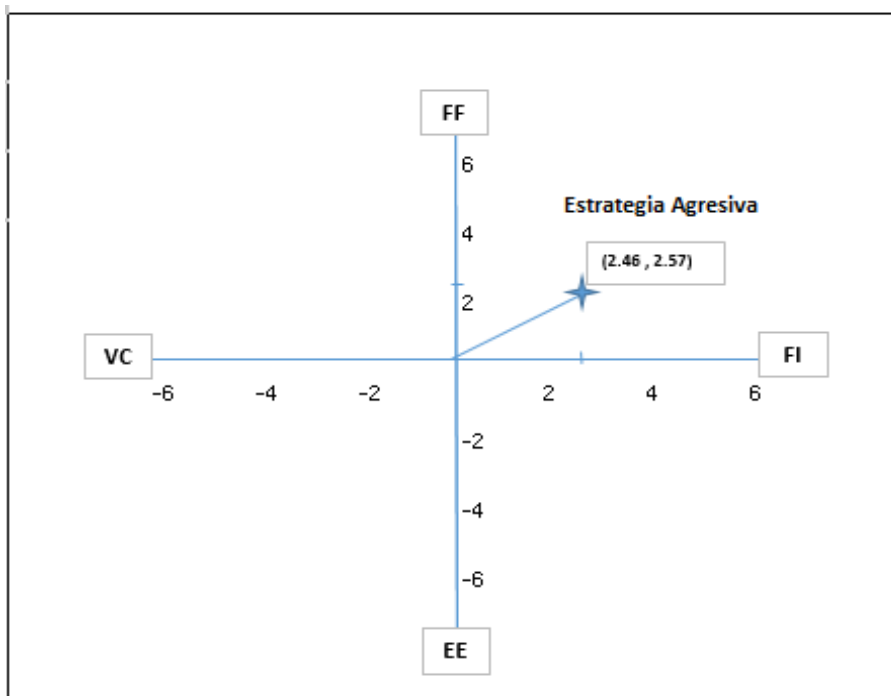
**Tabla 33. Promedios y ejes de la matriz Peyea**

Promedio de matriz		Valores	
Promedio EE	-2.43	Eje X	2.46
Promedio VC	-1.71	Eje Y	2.57
Promedio FI	4.17		
Promedio FF	5.00		

Fuente: Elaboración propia 2016.

Posteriormente se procede a graficar las puntuaciones de los ejes X e Y y trazar la intersección del nuevo punto XY (2,46, 2,57) de acuerdo al gráfico 2.

**Gráfico 2. Matriz Peyea**



Fuente: Elaboración propia 2016, basado en Fred (2013).

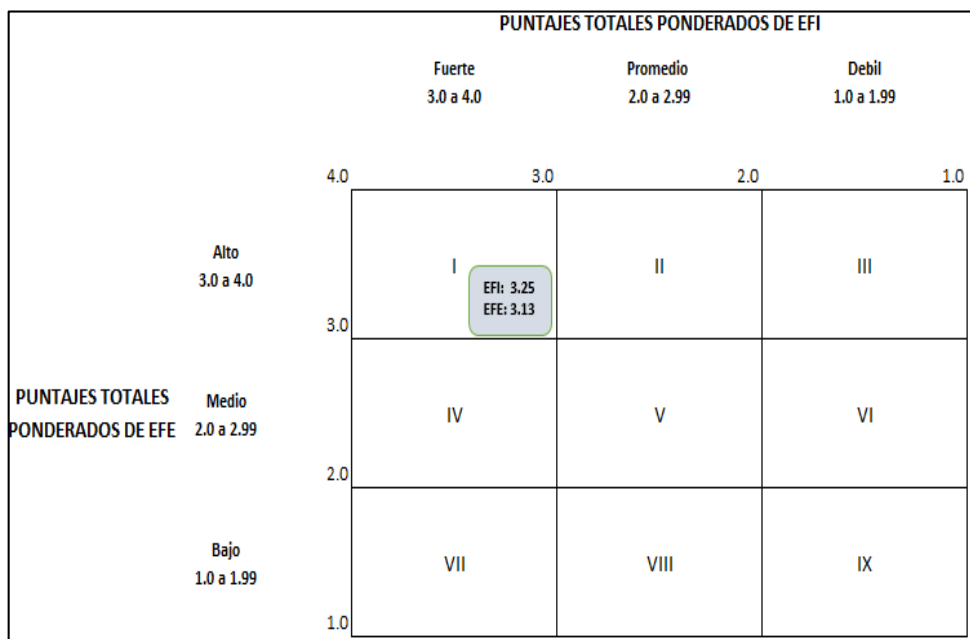
El diagnóstico de la matriz Peyea apunta al cuadrante de estrategias agresivas donde la empresa es financieramente sólida y logra ventajas competitivas en el sector de la construcción, que se encuentra en crecimiento.

El enfoque se centrará en la estrategia de penetración de mercado; se aprovecharán las fortalezas y oportunidades con mayores esfuerzos en el marketing para ganar participación, y se buscará alianzas estratégicas con los proveedores y grupos de interés para la sostenibilidad.

### 7. Matriz interna – externa (IE)

La matriz IE evalúa los puntajes ponderados obtenidos de la matriz EFI en el eje X y los puntajes ponderados obtenidos de la matriz EFE en el eje Y de acuerdo al gráfico 3.

**Gráfico 3. Matriz IE**



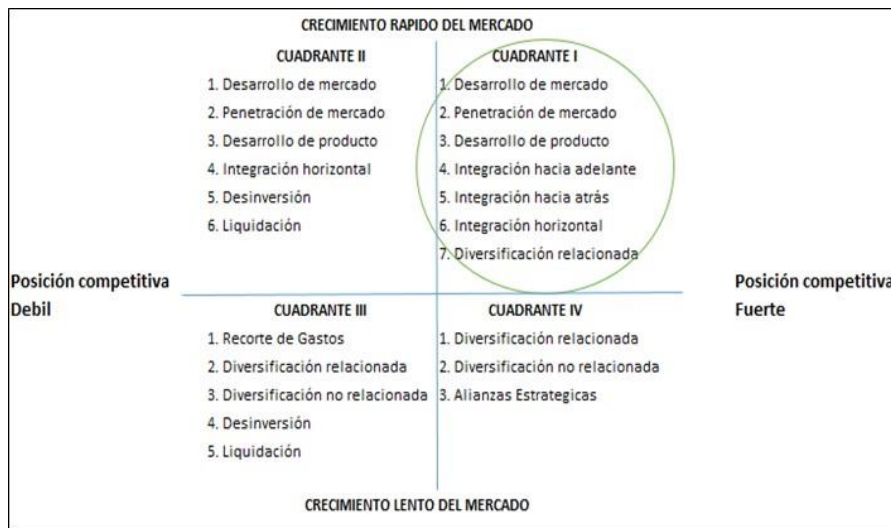
Fuente: Elaboración propia 2016, basado en Fred (2013).

El diagnóstico determinó que la empresa se encuentra en el cuadrante I denominado “Crecer y Construir”, el cual enfoca como estrategia viable para el negocio la penetración de mercado.

### 8. Matriz de la estrategia principal

Con la finalidad de ubicar al negocio en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz y formular estrategias alternativas, se procederá al análisis de la matriz de la estrategia principal, según el gráfico 4.

**Gráfico 4. Matriz de la estrategia principal**



Fuente: Elaboración propia 2016, basado en Fred (2013).

En la evaluación de la matriz de la estrategia principal, la empresa se ubica en el cuadrante I, lo que equivale a una posición competitiva fuerte en un mercado que tiene expectativas de rápido crecimiento; se valora el crecimiento del sector construcción en el segmento de Lima Norte, que es el objetivo. La estrategia que se debe desarrollar es la penetración de mercado.

## 9. Estrategia competitiva genérica

De acuerdo con las estrategias competitivas genéricas de Porter (2010), el plan de negocios seguirá una estrategia de enfoque en el mejor valor o también llamada diferenciación enfocada, debido a que el proyecto de vivienda está dirigido a población en las zonas 1 y 2 de Lima Norte en los niveles socioeconómicos B y C, donde se busca entregar el mejor precio disponible en el mercado, con proyectos de alta calidad y acabados superiores, logrando una variedad de diseños que cumplirá un rol fundamental en la percepción del cliente, esto se notará en los modelos de las casas.

## 10. Estrategia de crecimiento



Empleando la matriz de Ansoff (1957) y de acuerdo con las oportunidades del sector, la empresa seguirá la estrategia de crecimiento de “Penetración de mercado”. Se considera que crecerá obteniendo mayor participación de cuota de mercado con la visión del producto. Para esto, se empleará un adecuado plan de marketing en publicidad y promociones que garanticen el crecimiento a corto plazo.

Asimismo, se ha planeado ingresar a otros mercados locales a un largo plazo, de acuerdo a la tabla 34, como estrategia de desarrollo de mercado se busca el crecimiento continuo y la sostenibilidad de la empresa.

**Tabla 34. Matriz de Ansoff**

<b>Mercado/Producto</b>	<b>Productos Actuales</b>	<b>Productos Nuevos</b>
<b>Mercado Actual</b>	Nuestro Proyecto Penetración de mercado	Desarrollo de producto
<b>Mercado Nuevo</b>	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2016, basado en la Matriz de Ansoff (1957).

## Capítulo V. Plan de Marketing

### 1. Descripción del producto o servicio

El producto corresponde a las viviendas con destino habitacional situada en una urbanización completamente cerrada denominada “Parques de Casa Grande”, con múltiples áreas verdes, canchas deportivas, piscina y otras áreas sociales. Nuestro complejo de viviendas así como los atributos de la urbanización otorgan a los clientes un excelente ambiente para vivir, con armonía y seguridad para toda la familia.

El proyecto abarca dos (2) modelos de viviendas las cuales pueden ser de uno (1) y dos (2) pisos, de acuerdo a lo indicado en el anexo 6 y plan de operaciones.

### 2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing que están alineados con los objetivos de la empresa para los próximos cinco años se presentan en la tabla 35.

**Tabla 35. Objetivos de Marketing**

Objetivos	Indicador de medición	2017	2018	2019	2020	2021
Aumento progresivo en ventas	Incremento en ventas de casas	110	180	216	252	288
Marca reconocida	Nivel de recordación	30%	40%	50%	50%	70%
Satisfacción del cliente	Cliente satisfecho/ cliente total	85%	88%	90%	92%	93%
Ampliar variedad de productos	Nuevos modelos de vivienda	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia 2016

### 3. Formulación estratégica de marketing

#### 3.1 Estrategia de segmentación

Las variables de segmentación se presentan en la tabla 36.

**Tabla 36. Variables de segmentación**

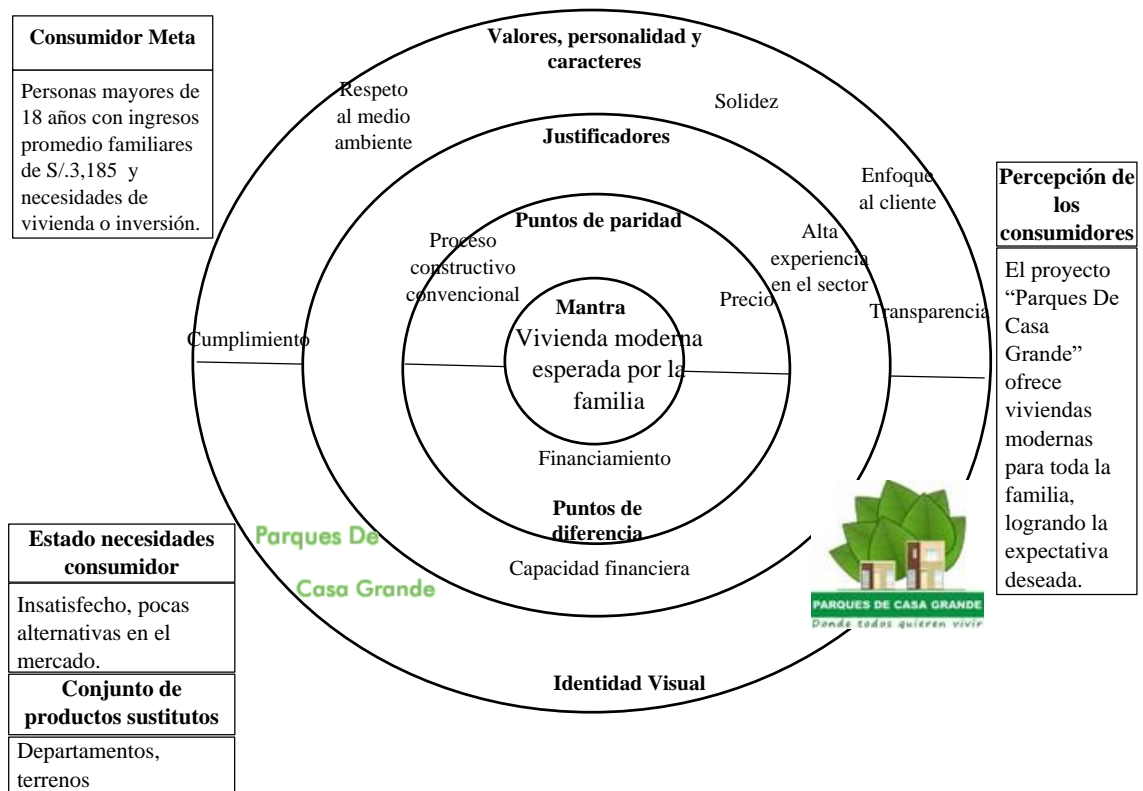
Variables	Especificaciones
Geográficas	Principalmente personas que radiquen en Lima haciendo énfasis en Lima Norte
Conductuales	Personas que buscan cubrir sus necesidades de vivienda o busquen alternativas de inversión a largo plazo
Psicográficas	Personas del NSE B y C
Demográficas	Hombres y mujeres de 18 a 55 años, con ingresos promedio familiares de S/ 3.185 (Apeim 2015)

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 3.2 Estrategia de posicionamiento

Se ha elaborado el esquema de la vista panorámica del posicionamiento de la marca de acuerdo a Kotler (2012).

**Gráfico 5. Mantra de marca**



Fuente: Elaboración propia 2016.

En el anexo 7 se detalla cada uno de los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de marca de Parques de Casa Grande.

### 3.3 Estrategia de competencia

Se utilizará la estrategia de ataque de flancos, en donde se analizarán las debilidades de la competencia con los criterios fijados en la matriz del perfil competitivo.

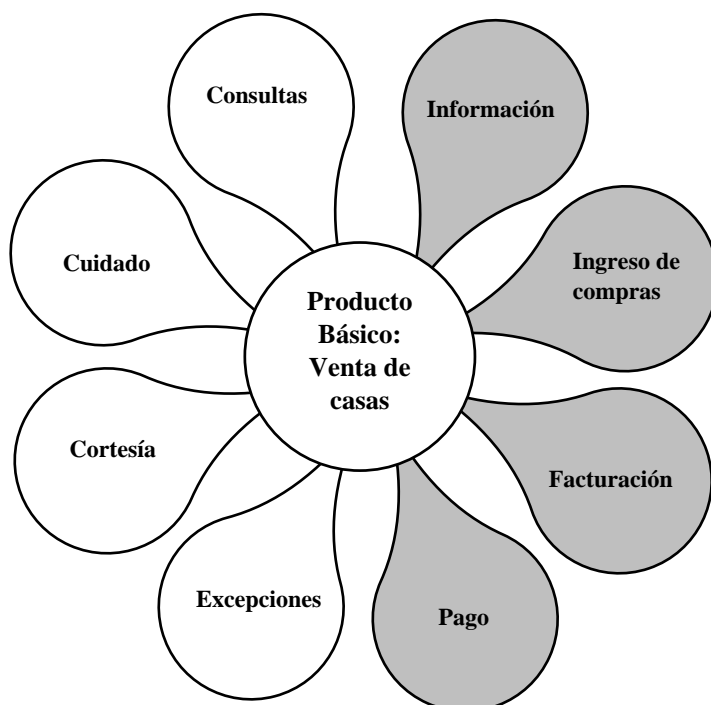
## 4. Estrategias de la mezcla de marketing

Se aplicarán las siguientes estrategias de marketing de acuerdo a Lovelock (2011).

### 4.1 Servicio

Se utilizará el esquema de la flor del servicio, donde el servicio básico se encuentra en el centro de la flor y los pétalos son los servicios complementarios.

**Gráfico 6. La flor del servicio**



Fuente: Elaboración propia 2016.

Los servicios complementarios se detallan en la tabla 37.

**Tabla 37. Servicios complementarios**

Elemento	Descripción
<b>Información</b>	Información en TV, periódicos, redes social, en centros comerciales aledaños a la zona de influencias así como en nuestra caseta de ventas en el proyecto.
<b>Ingreso de Pedidos</b>	Registro de nuestros clientes para poder brindarle toda la asesoría para que su experiencia de compra sea la mejor, desde asesorarlo para que tenga el mejor financiamiento hasta conocer sus hábitos para que pueda elegir el modelo de casa que mejor le convenga.
<b>Facturación</b>	De acuerdo a las características de los pedidos se procederá a enviar los estados de cuenta por correo físico o correo electrónico, así como recordatorias a los teléfonos celulares ingresados.
<b>Pago</b>	El pedido se ingresará al sistema, se formaliza con el contrato de compraventa, donde se estipula la forma de pago (contado o crédito hipotecario), si es crédito hipotecario se indica la cuota inicial que será cancelada por el comprador en 18 cuotas sin intereses. La forma de pago será con depósito en cuenta, tarjeta de crédito o débito automático.
<b>Consultas</b>	Disponemos de ejecutivos de ventas dispuestos a responder todas las consultas y dar una solución en el menor tiempo posible.
<b>Cuidado</b>	Nuestros clientes no tienen que preocuparse por cuidar sus posesiones personales al visitar el proyecto, disponemos de servicios gratuitos de taxis que los llevan a conocer el proyecto con la mayor seguridad y confiabilidad.
<b>Cortesía</b>	Desde la intención de compra hasta la post venta, todos nuestros procesos están orientados al cliente, esa es una ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores.
<b>Excepciones</b>	Manejo de reclamos y sugerencias vía física o virtual así como seguimiento a estos reclamos.

Fuente: Elaboración propia 2016, basado en Lovelock (2011).

## 4.2 Precio

De acuerdo con el estudio de mercado, el 26% de la muestra indicó que estarían dispuestos a pagar hasta S/ 295.000, otro 26% podría pagar hasta S/ 245.000 y un 31% podría pagar hasta S/ 195.000, lo cual brinda una banda de precio bastante flexible. Como parámetro para establecer el precio de venta, se utilizará el análisis de la estructura de costos (ver tabla 38) al cual se ha añadido el margen para cumplir con los inversionistas.

**Tabla 38. Estructura de fijación de precios**

Descripción	1 Piso	2 Pisos
Costo Total de Urbanismo (S/)	22.145,426	22.145,426
Área bruta Terreno (m <sup>2</sup> )	156.214,29	156.214,29
Costo x m <sup>2</sup> Bruto (S/)	141,76	141,76
Porcentaje de Área Neta a Utilizar	56%	56%
Costo x m <sup>2</sup> Útil (S/)	253,15	253,15
Área Urbanizada de Terreno x Casa (m <sup>2</sup> )	75,00	75,00
Costo de Terreno x Casa (S/)	18.986,13	18.986,13
Precio de terreno Bruto x m <sup>2</sup> (S/)	100,5	100,5
Precio Terreno bruto (incluye alcabala 3%) x m <sup>2</sup> (S/)	103,52	103,52
Porcentaje de Área Neta a Utilizar	56%	56%
Precio Terreno Útil x m <sup>2</sup> (S/)	184,85	184,85
Área Comprada de Terreno x Casa (m <sup>2</sup> )	75,00	75,00
Costo de Terreno Comprado x Casa (S/)	13.863,62	13.863,62
Costo Modelo de Casa de 1 Piso (S/)	89.414,00	125.250,83
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>122.263,75</b>	<b>158.100,58</b>
<b>MARGEN</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>PRECIO CON IGV DE VENTA (S/)</b>	<b>199.901,75</b>	<b>258.494,44</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

Adicionalmente al margen, se ha comparado las estrategias de precios con la competencia, las cuales están en el rango de S/ 192.720,00 a S/ 250.000,00 para las casas de un piso y de S/ 201.300,00 a S/ 452.888,70 para las casas de dos pisos.

### **4.3 Plaza**

El proyecto se ubica en el distrito de Carabaylo, uno de los *clusters* con mayor crecimiento de Lima Norte. Si bien el estudio de mercado fue realizado para Lima Norte, en las zonas 1 y 2, para el tamaño del proyecto que se desarrolla, se estima que Carabaylo es la mejor opción, no solo por ubicación, sino por la envergadura de aristas favorables que conlleva ser el foco de desarrollo de varias inmobiliarias, contar con infraestructura de servicios básicos, proyección de la avenida periurbana que unirá la zona norte con la zona sur, debido a todas estas obras, generará plusvalía a los terrenos aledaños al proyecto y las viviendas de nuestros clientes.

### **4.4 Promoción**

Se utilizará la venta personal, la publicidad y la promoción de ventas.

#### **4.4.1 La venta personal**

Los cuatro ejecutivos de ventas ofrecen de manera personal el producto a los clientes potenciales. Para lograr esto, se tendrá un punto de venta en el centro comercial Plaza Lima Norte, por ser el punto donde convergen los principales clientes de la zona. Para ello, los ejecutivos se trasladarán con los potenciales clientes a la obra, donde se realizará una visita guiada de todos los beneficios que conlleva el proyecto; es en la obra donde se debe cerrar las operaciones de compra venta del inmueble, pues se contará con una caseta de venta, que asegurará una atención personalizada y completa al cliente.

##### **4.4.1.1 Proceso de venta**

###### **a. Venta**

Las ventas se realizarán una vez que se cuente con la licencia de la habilitación urbana con construcción simultánea a través de los canales de venta, tanto en los puntos de venta (centro comercial/obra) como en los medios escritos.

## b. Desembolso

La venta de la vivienda se formaliza con el contrato de compraventa, donde se estipula:

- Forma de pago: crédito hipotecario
- Cuota inicial: cuotas canceladas por el comprador
- Saldo: cancelado con el desembolso del crédito hipotecario como fecha máxima a un mes de cancelada la cuota inicial.

Concluida la firma del contrato, el área de cobranzas debe dar seguimiento a que el cliente cumpla con sus cuotas y asesorarlo en la gestión del crédito hipotecario, para que la entidad financiera apruebe el desembolso respectivo.

## c. Cobranza

Durante el pago de la cuota inicial se realiza el seguimiento al cliente para que cumpla con el pago puntual de las mensualidades correspondientes a la cuota inicial, paralelamente se va gestionando el desembolso del crédito hipotecario

Durante el pago del crédito hipotecario se gestiona que el banco realice el desembolso de la vivienda y el área de cobranzas debe dar seguimiento al cliente para que cumpla hasta que la vivienda esté debidamente inscrita en registros públicos a nombre del mismo. Por lo general, esta gestión toma un tiempo que comienza con un file conformado por:

- Acta de entrega
- Inafectación de alcabala
- HR/PU expedido por la municipalidad
- Constancia de no adeudo del impuesto predial
- Partida electrónica de la vivienda
- Asiento de la inscripción de la declaratoria de fábrica de la vivienda

Este file se elabora por cada cliente, es enviado a la notaría que corresponda para el trámite ante Registros Públicos para inscribir la vivienda a nombre del cliente. Este paso es de suma importancia para trasladar la responsabilidad al banco y liberar la carta fianza.

#### d. Construcción

Una vez autorizado por parte del área de finanzas, el área de operaciones tiene ocho meses para tener la casa lista para la entrega, cumpliendo con todos los estándares de calidad que correspondan al proceso constructivo.

#### e. Entrega

El área de operaciones informa al área de finanzas la culminación de las obras de construcción de la vivienda, a fin de que esta última programe con el cliente la fecha y hora de la entrega de la vivienda, en dicho acto el cliente firma el acta de entrega de la vivienda en presencia de personal de la empresa contratista, el equipo de entrega de casas y el administrador del proyecto.

#### f. Postventa

Las viviendas entregadas al cliente, según contrato, tienen una garantía de seis meses, ante cualquier desperfecto de la vivienda, entiéndase desperfecto de los acabos que presenta la vivienda por el propio proceso constructivo, entre otros aspectos no estructurales, toda vez que el RNE<sup>3</sup> garantiza hasta cinco años a cualquier vivienda que presente fallas de índole estructural.

La atención de postventa se inicia con la solicitud de atención que debe presentar el cliente en la oficina de postventa; en dicha solicitud se detallan los inconvenientes que reclama a fin de coordinar las actividades a ejecutar hasta culminar con subsanarlas. En ese momento el cliente debe firmar la conformidad de atención para cerrar la atención.

### **4.4.2 La publicidad**

Para tener una llegada directa al cliente, se publicará en el diario el Trome todos los domingos, ya que tiene mucha aceptación en Lima Norte. Se utilizará el envío de *mailings* con las bases de datos obtenidos en Plaza Lima Norte. Se apoyará con el *Fan Page* en Facebook. Además, se utilizará una grabación mensual de un bloque en el programa de TV Vida & Hogar (ver tabla 39).

---

<sup>3</sup> RNE- Reglamento Nacional de Edificaciones de acuerdo a su normativa G.030, artículo 54.



#### 4.4.3 La promoción de ventas

El objetivo de la promoción de ventas es atraer a los consumidores mediante obsequios, canjes, descuentos, sorteos, etc. Se utilizará, principalmente, obsequios como televisores y lavadoras, los cuales serán entregados por la compra de cada vivienda previo pago del 5%.

### 5. Cronograma de actividades

**Tabla 39. Cronograma de actividades**

	2017											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Periódicos - El Trome (El Talán)												
Auspicios en programas TV (Vida y Hogar)												
Producción de comercial												
Anuncios en radios												
Adwords en Google												
Banners (El Comercio, Adondevivir)												
Facebook ADS (Publicidad)												
Agencias- RRPP												
Agencia BTL												
Merchandising (globos, caramelos, etc.)												
Material gráfico (impresiones) fichas planta												
Materiales de canales de venta												
Posterías guía												
Paneles (vía principal del proyecto)												
Alquiler de espacio en feria inmobiliarias												
Maquetas de proyecto												
Maquetas de casas (2)												
Alquiler fotos, imágenes 3D y mailing												
Promoción - Televisor por casa												
Promoción - Lavadora por casa												

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 6. Presupuesto de marketing

En el presupuesto de marketing se han incluido todos los gastos en que se incurrirá para cumplir con los objetivos del plan de marketing, así como las acciones de promoción de acuerdo a la tabla 40.

**Tabla 40. Presupuesto de marketing**

	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Periódicos - El Trome (El Talán)	214.200	147.084	151.497	156.041	160.723	829.545
Auspicios en programas TV (Vida y Hogar)	254.500	183.855	189.371	195.052	200.903	1,023.681
Produccion de comercial	34.000	35.020	36.071	37.153	38.267	180.511
Anuncios en radios	22.950	18.386	18.937	19.505	20.090	99.868
Adwords en Google	45.900	31.518	32.464	33.437	34.441	177.760
Banners (El Comercio, Adondevivir)	21.000	14.420	14.853	15.298	15.757	81.328
Facebook ADS (Publicidad)	18.360	12.607	12.985	13.375	13.776	71.104
Agencias- RRPP	5.100	5.253	5.411	5.573	5.740	27.077
Agencia BTL	20.400	21.012	21.642	22.292	22.960	108.306
Merchandising(globos, caramelos, lapiceros y llaveros)	16.320	16.810	17.314	17.833	18.368	86.645
Material gráfico (impresiones) fichas planta	13.600	14.317	14.747	15.189	15.645	73.497
Materiales de canales de venta	3.920	4.099	4.222	4.349	4.480	21.070
Posteras guía	11.400	12.309	12.678	13.058	13.450	62.894
Paneles (via principal del proyecto)	17.400	18.489	19.043	19.614	20.203	94.749
Alquiler de espacio en feria inmobiliarias (isla y espacio)	53.000	53.560	55.167	56.822	58.526	277.075
Maquetas de proyecto	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259	95.564
Maquetas de casas (2)	8.000	8.240	8.487	8.742	9.004	42.473
Alquiler fotos, imágenes 3D y mailing	1.360	1.401	1.443	1.486	1.531	7.220
Promoción - Televisor por casa	46.900	75.600	92.400	109.200	117.600	441.700
Promoción - Lavadora por casa	30.550	46.800	54.600	62.400	78.000	272.350
<b>TOTAL</b>	<b>856.860</b>	<b>739.319</b>	<b>782.426</b>	<b>826.089</b>	<b>869.724</b>	<b>4.074.417</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Capítulo VI. Plan de operaciones

### 1. Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos del presente plan en la siguiente tabla.

**Tabla 41. Objetivos del plan de operaciones**

Objetivos	Indicador de medición	2017	2018	2019	2020	2021
<b>CALIDAD</b>						
Cumplir protocolos de construcción	Cumplimiento de protocolos	92%	Del 92% al 94%	Del 94% al 96%	Del 96% al 98%	> 98%
Lograr un índice de satisfacción de clientes	Nivel de satisfacción del comprador	85%	Del 85% al 88%	Del 88% al 91%	Del 91% al 94%	> 94%
Obtener índice de atención de reclamos	Atención de reclamos	75%	Del 75% al 80%	Del 80% al 85%	Del 85% al 90%	> 90%
<b>ENTREGA</b>						
Cumplir tiempos de construcción por parte del contratista	Tiempos de construcción	95%	96%	97%	98%	99%
Cumplimiento fecha de entrega al cliente	Fecha de entrega	94%	95%	96%	97%	> 98%
Cumplimiento de tiempos registrales	Tiempos registrales	90%	91%	92%	93%	> 94%
<b>ACCESIBILIDAD</b>						
Diferentes plazos para cuota de entrada	Tiempos para fraccionar la cuota	1 Plazo	2 Plazos	3 Plazos	4 Plazos	>4 plazos
<b>COSTOS</b>						
Homogenización de costos de contratistas	Índice de costo	Del 95% al 105%	Del 96% al 104%	Del 97% al 103%	Del 98% al 102%	Del 99% al 101%
Cumplimiento procesos de construcción	Proceso de construcción	95%	96%	97%	98%	99%

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 2. Estrategias del plan de operaciones

Se han establecido las estrategias de índole técnica para optimizar el plan de operaciones del producto final, entre las cuales se encuentran las siguientes.

#### 2.1 Estrategia de calidad

Manejaremos un sistema de contratación directa y sistema de precios estandarizado, de esta forma lograremos la calidad del producto ofrecido, haciendo parte del proyecto a los contratistas y proveedores, quienes estarán alineados a nuestro proceso constructivo.

## 2.2 Estrategia de productos y servicios

Para alinear nuestro producto con el cliente, estaremos levantando las observaciones y requerimiento de nuestros clientes al momento del cierre, de igual forma al momento de entregar la casa al cliente y finalmente tres meses después de entregado el bien al cliente, esto nos permitirá redefinir los nuevos productos que lanzaremos cada año.

## 2.3 Estrategia de procesos

Ejecutaremos esta estrategia utilizando nuestro modelo constructivo, las observaciones y requerimientos de nuestros clientes, permitiendo preparar el cronograma de obra que brindará la seguridad de cumplir cada proceso definido para el proyecto, de acuerdo a la tabla 42.

**Tabla 42. Cronograma de obras**

CRONOGRAMA DE OBRAS										
Nombre de tarea	Duración	2018		2019		2020				
		1 Sem.	2 Sem.	1 Sem.	2 Sem.	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	5 Sem.
<b>Cronograma gastos de urbanismo - parques de casa grande</b>	730 días									
Diseño de proyectos	60 días									
Impuestos y permisos	395 días									
Obras provisionales	60 días									
Movimiento de tierras	609 días									
Red de alcantarillado sanitario	364 días									
Redes de agua potable	364 días									
Red eléctrica	364 días									
Red telefónica	364 días									
Pistas, veredas y bordillos	182 días									
Garita de ingreso	182 días									
Cerramiento perimetral urbanización	243 días									
Club social y oficina de administración	242 días									
Cancha múltiple y juegos infantiles	242 días									
Parques, jardines y camineras	243 días									
Piscina	243 días									
Red para riego	181 días									
Accesos y acometidas	181 días									

Elaboración propia 2016.

## 3. Diseño del servicio del plan de operaciones

A continuación, se detallan las actividades del diseño del servicio.

### **3.1 Proceso de urbanismo**

El terreno escogido para el desarrollo del proyecto está saneado legalmente; es decir, no tiene superposición alguna con ningún otro predio, está debidamente inscrito en Registros Públicos, no presenta cargas y/o gravamen. Asimismo, cuenta con las factibilidades de agua y luz por los entidades prestadoras de servicio público correspondientes, Sedapal y Edelnor, respectivamente.

Con los documentos anteriores, se determinó junto con la municipalidad las cesiones de vías según el Planeamiento Urbano del Distrito, el cual se detallará en el Certificado de Zonificación y Vías que emita la municipalidad en su momento. Cabe señalar que al tratarse de una Habilitación Urbana con Construcción Simultánea Tipo 5, según el RNE, se reservará un área de aportes correspondiente al 10% del área bruta: parques (8%) y educación (2%). Estas áreas de aportes se transferirán habilitadas al municipio y al Ministerio de Educación, respectivamente. Posteriormente, se identificarán las vías principales y se priorizarán los accesos. La sección de las vías locales principales y secundarias, se diseñará de acuerdo al capítulo III del RNE. En este proyecto se identificará una Av. Colectora de 25,00 m, vías principales de 11,40 m y secundarias de 9,40 m o 7,20 m. Las viviendas pertenecientes a este tipo de habilitaciones urbanas (HH.UU.) no tendrán limitación en el número, dimensiones o área mínima de los lotes resultantes (ver anexo 8).

### **3.2 Proceso de generación de modelos de casas**

El proyecto de generación de modelos de casas inicia con la aprobación de la habilitación urbana con construcción simultánea, la misma que detalla el número de lotes a habilitar y número de pisos aprobados para el proyecto. Adicionalmente, se tendrá la aprobación de un banco de modelos de casas a construir. Todo ello debidamente aprobado por una comisión técnica conformada por un representante del Colegio de Arquitectos, del Colegio de Ingenieros, de Sedapal, de Edelnor y presidida por la municipalidad.

Se proyectará casas crecederas desde 1 piso hasta 3 pisos. El diseño mínimo de una vivienda se especifica en las Normas A.010 y A.020 del RNE. Para el desarrollo de esta vivienda se empieza de mayor a menor; es decir, se diseña las estructuras, instalaciones sanitarias e instalaciones eléctricas para una casa de 3 pisos. A partir de aquí se comienza a disminuir pisos, de tal forma que se respete el diseño mínimo requerido según el RNE; finalizando en una vivienda de 1 piso. Así, habrá modelos de 1 piso, 2 pisos y 3 pisos. Para el caso específico de

este modelo de negocio, se comercializará casas de 1 y 2 pisos, pero que cuentan con la estructura para crecer hasta el tercer piso.

Cabe señalar que se tramitarán las respectivas licencias de edificación por cada vivienda, y una vez terminado el proceso de construcción se procederá a tramitar la declaratoria de fábrica a nivel municipal e independización de cada una de las casas construidas, conforme a lo señalado en la Ley N° 29090 en concordancia con su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 024-2008- VIVIENDA y modificatorias.

### **3.3 Proceso de construcción de viviendas vendidas**

Se dará comienzo con la autorización por parte del área de finanzas de la empresa que confirma al área de operaciones la construcción de la vivienda. El área de operaciones tiene ocho meses para construirla e informar a finanzas que la casa estará lista para entregar al cliente. La autorización la dará el área de finanzas, cuando confirme el respectivo desembolso del crédito hipotecario del cliente.

### **3.4 Tercerización del proceso constructivo**

El proceso de construcción será tercerizado con empresas de gran experiencia en el sector. Para ello, se firmará un contrato de obra con el contratista, adjuntando un presupuesto detallado de todas las partidas a ejecutar (obras preliminares, excavación, estructuras en general, contrapiso, paredes, instalaciones eléctrica y sanitarias, acabados, etc.) y se le entregará todos los planos correspondientes, tales como arquitectura, sanitarias, eléctricas y estructuras.

### **3.5 Proceso de supervisión**

Se llevará a cabo la supervisión de cada etapa del proceso constructivo de la vivienda, para garantizar que la casa cumpla con los estándares de calidad que se ofrece a los clientes. Este costo se encuentra reflejado en los presupuestos de casas, que corresponden al 4% del costo directo de la vivienda.

Una vez que la casa haya sido culminada al 100%, se le informará al área de Finanzas para que indique la fecha y hora de la entrega de la vivienda, cuya tarea recae en el área de Atención al Cliente con personal del área de Operaciones.

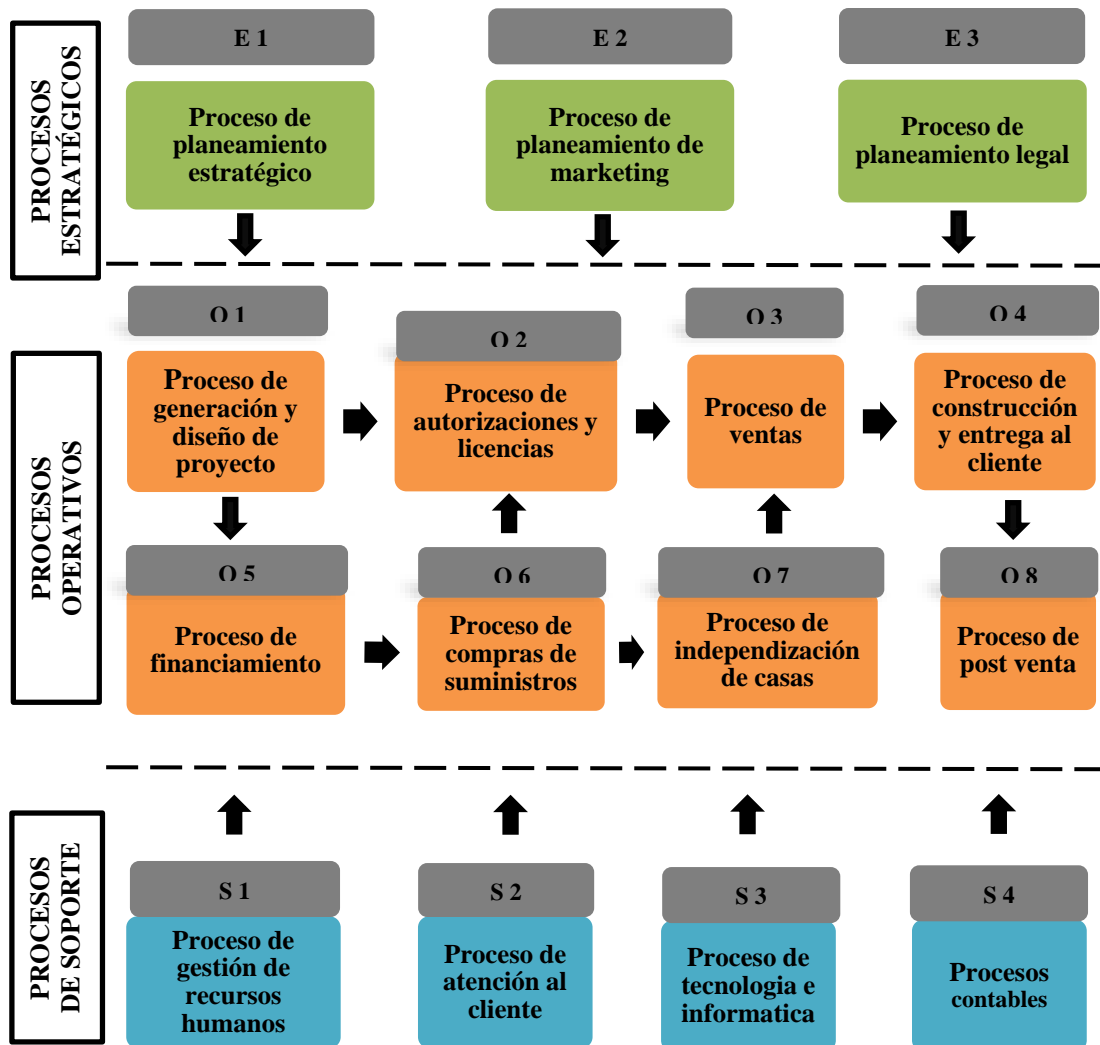
#### **4. Diseño de los procesos de la empresa**

Dentro de las etapas del proceso productivo, trabajaremos con tres categorías de procesos para lograr la optimización de nuestro proyecto de negocio, el primero de ellos son los procesos estratégicos, con estos procesos se logrará planificar que acciones debemos ejecutar para lograr los objetivos planeados, lo que se busca es optimizar el marketing a utilizar para la comercialización de nuestro proyecto y finalmente cumplir con el ordenamiento jurídico legal para poner en marcha nuestro negocio.

En segundo lugar, tenemos los procesos operativos, dentro de estos procesos debemos identificar todos los alcances que se deben ejecutar para lograr los objetivos planteados, como hacerlo posible y todas aquellas actividades vinculadas al proyecto, tales como los procesos para generar el diseño del proyecto, que deberá vincularse con las autorizaciones y licencias para comercializarlo; como se llevara a cabo el proceso de ventas de nuestro producto, como vamos a gestionar el financiamiento del proyecto, quien será el responsable de la compra de suministros y todos aquellos elementos que debemos buscar para que las viviendas sean entregadas a nuestros clientes en los tiempos y calidad deseada, tomando en cuenta que nuestro vínculo con el cliente va más allá de la venta, el servicio post venta nos garantiza este acompañamiento al cliente.

Finalmente, se desarrollan los procesos de soporte, vinculado intrínsecamente a procesos del recurso humano, básicamente en buscar elementos de calidad que permitan desarrollar el proyecto en óptimas condiciones, este proceso vincula al personal encargado de la atención al cliente, para que nuestro producto perdure en el tiempo, todo lo antes señalado deberá ir de la mano con el soporte tecnológico que deberemos desarrollar para que sirva de base no solo a las áreas operativas sino a las áreas financieras y contables para asegurar control y eficiencia en el desarrollo del producto.

Gráfico 7. Mapa de procesos



Elaboración propia 2016.

Una vez establecidos los procesos, se detallarán las actividades que se realizarán en ellos, las cuales abarcan desde la concepción del producto hasta la entrega del mismo. Para ello se realizan una serie de actividades entrelazadas, desde el interés del cliente, la posibilidad de que este acceda a un crédito y se haga efectiva la compra y el seguimiento que se debe hacer para acompañarlo en el proceso de desembolso por parte de la entidad financiera. Posterior a esta etapa, se desarrolla el proceso constructivo de las viviendas, responsabilidades y obligaciones tanto por parte de los contratistas como la supervisión hasta la etapa final de programación de entrega de las viviendas y la entrega formal de la misma. En el siguiente flujograma, se detallará las actividades más relevantes dentro de los diferentes procesos que manejará el proyecto.



Gráfico 8. Flujograma de actividades



Elaboración propia 2016.

## 5. Diseño de las instalaciones

La arquitectura para soportar el desarrollo del negocio de acuerdo a la inversión de medios comprende:

- Terreno: Se desarrollará en las zonas 1 y 2 de Lima Norte, en un terreno de no menos de 15 Ha para desarrollar la urbanización. Lo ideal para el modelo de negocio es utilizar un terreno de esta magnitud para poder unificar los parques, los centros de recreación, ofreciendo de esta manera grandes áreas de esparcimiento para la familia, adicionalmente el RNE permite tener parques aislados, para que todos gocen de los beneficios.
- Tamaño: el área de las futuras casas será desde los 60 m<sup>2</sup> a los 105 m<sup>2</sup> de construcción, en terrenos de 75 m<sup>2</sup> como mínimo. La distribución interna de las viviendas estará generada por los gustos de los clientes, según a la información recabada en el estudio de mercado.

Tabla 43. Distribución de la vivienda

Especificación	M <sup>2</sup>	Porcentaje
Sala – comedor	16,00	26,67%
Dormitorio principal + closet	10,00	16,67%
Baño dormitorio principal	2,80	4,67%
Dormitorio 2	9,00	15,00%
Dormitorio 3	9,00	15,00%
Baño compartido	2,60	4,33%
Patio – lavandería	3,40	5,67%
Cocina	7,20	12,00%
Área de construcción	60,00	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 6. Actividades preoperativas

Para la constitución de la empresa, se debe incurrir en los gastos indicados en la tabla 44.

**Tabla 44. Actividades preoperativas**

Actividades	Importe (S/)
Minuta de constitución	350
Escritura Pública	660
Inscripción en Registros Públicos (capital social, junta general de accionistas, apoderados)	900
Gastos notariales por derecho	650
Honorarios de abogado	500
Inscripción en SUNAT	200
Garantía por alquiler del local	18.880
<b>Total actividades pre operativas</b>	<b>22.140</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 7. Presupuestos del plan de operaciones

Los presupuestos de operaciones se han dividido en dos grandes rubros, una parte que corresponde a urbanismo de acuerdo (ver tabla 45) y la otra a los costos desagregados de las viviendas (ver anexo 9).

**Tabla 45. Presupuesto de urbanismo**

ACTIVIDADES DE URBANISMO	2018	2019	2020	TOTAL	
Diseño de proyectos	192.000	-	-	192.000	
Impuestos y permisos	212.500	212.500	-	425.000	
Obras provisionales	82.500	-	-	82.500	
Movimiento de tierras	985.000	985.000	-	1.970.000	
Red de alcantarillado sanitario	626.000	626.000	-	1.252.000	
Redes de agua potable	265.750	797.250	-	1.063.000	
Red eléctrica	-	908.000	-	908.000	
Red telefónica	-	532.000	-	532.000	
Pistas, veredas y bordillos	-	3.570.000	-	3.570.000	
Garita de ingreso	-	356.000	-	356.000	
Cerramiento perimetral urbanización	-	921.750	307.250	1.229.000	
Club social y oficina de administración	478.125	796.875	-	1.275.000	
Cancha múltiple y juegos infantiles	237.000	395.000	-	632.000	
Parques, jardines y camineras	-	357.000	119.000	476.000	
Piscina	-	364.500	121.500	486.000	
Red para riego	-	147.333	73.667	221.000	
Accesos y acometidas	-	823.333	411.667	1.235.000	
<b>COSTO DIRECTO</b>	<b>3.078.875</b>	<b>11.792.542</b>	<b>1.033.083</b>	<b>15.904.500</b>	
Gastos generales del constructor	8%	246.310	943.403	82.647	1.272.360
Utilidad del constructor	10%	307.888	1.179.254	103.308	1.590.450
Subtotal		3.633.073	13.915.199	1.219.038	18.767.310
IGV	18%	653.953	2.504.736	219.427	3.378.116
<b>TOTAL</b>		<b>4,287,026</b>	<b>16.419.935</b>	<b>1.438.465</b>	<b>22.145.426</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos

### 1. Objetivos específicos

En la siguiente tabla se plantean los objetivos, con indicadores metas promedios anuales.

**Tabla 46. Objetivos del plan de Recursos Humanos**

Objetivos	Indicador de medición	2017	2018	2019	2020	2021
Evaluación de desempeño	(Objetivos cumplidos en plazo/Total objetivos planteados)x 100%	70%	75%	80%	85%	90%
Satisfacción Clima Laboral	Encuestas: Tabulación de los resultados.	69%	70%	71%	73%	75%
Satisfacción Cliente Interno	Encuestas: Tabulación de los resultados.	70%	73%	75%	78%	80%
Evaluación 360°	Encuestas: Tabulación de los resultados.	-	70%	71%	73%	75%
Incrementar los gastos de personal	De acuerdo a los EEFF del cierre de año y los resultados de la evaluación de desempeño.	-	5%	5%	7%	7%

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 2. Estrategias del plan de Recursos Humanos

Se plantean las siguientes estrategias:

- Establecer el plan anual de capacitaciones continuas a los colaboradores, con la finalidad de mejorar las competencias, actitudes y motivar a una conducta con valores al servicio de la empresa.
- Establecer el plan anual de medición a los colaboradores en cuanto a desempeño, satisfacción de clima laboral, satisfacción de cliente interno y 360°.
- Establecer un modelo eficiente de proceso de reclutamiento y selección de personal.

### 3. Estructura organizacional

Por ser una empresa nueva, la estructura organizacional planteada por Minstzberg (1984) es la organización empresarial o estructura simple.

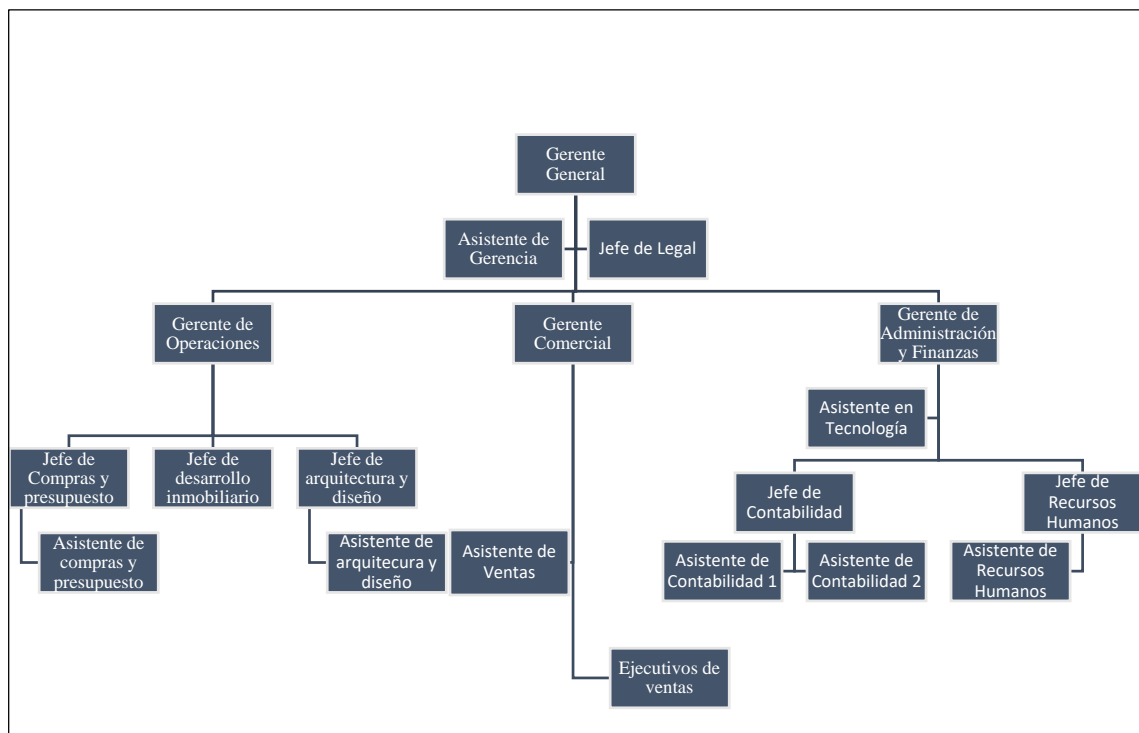
La parte fundamental de la organización es el ápice estratégico y el mecanismo de coordinación es de supervisión directa.

- **Ápice Estratégico:** conformado por el Gerente General, Gerente de operaciones, Gerente Comercial y Gerente de Administración y Finanzas.
- **Línea Media:** coordinan directamente con el ápice estratégico y lo conforman los jefes de Compras y Presupuesto, Desarrollo Inmobiliario, Arquitectura y Diseño, Legal, Contabilidad y Recursos Humanos.
- **Staff de apoyo:** por ser empresa nueva lo absorbe el Ápice Estratégico.
- **Tecnoestructura:** por ser empresa nueva lo absorbe el Ápice Estratégico.
- **Núcleo Operativo:** conformado por el asistente de Compras y Presupuesto, asistente de Arquitectura y Diseño, asistente de Tecnología, asistente de Ventas, asistente de Recursos Humanos, asistente contable 1, asistente contable 2 y ejecutivos de ventas.

### 3.1 Organigrama funcional

A continuación, se presenta el organigrama funcional de los primeros años del proyecto.

**Gráfico 9. Organigrama funcional**



Fuente: Elaboración propia 2016.

### **3.2 Diseño de los puestos, perfil y funciones**

En el anexo 10 se describe los principales puestos y funciones del personal de acuerdo al perfil.

### **4. Reclutamiento y selección de personal**

La empresa propone una serie de actividades para el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma eficiente (ver anexo 11), como parte de las estrategias del plan de Recursos Humanos.

### **5. Inducción y capacitación del personal**

El proceso de inducción se realizará la primera semana de cada mes para los nuevos colaboradores, organizado por el área de Recursos Humanos.

Se establecerá el plan anual de capacitaciones para los colaboradores, como parte de las estrategias del plan de Recursos Humanos, el plan se detalla en el anexo 12.

### **6. Evaluación, retroalimentación y satisfacción del personal**

Como parte de las mejoras continuas, se estableció el plan anual de medición a los colaboradores en cuanto a desempeño, satisfacción de clima laboral, satisfacción de cliente interno y 360°.

Sus resultados serán de mucha importancia para la retroalimentación de los colaboradores y mejoras constantes de la organización (ver anexo 13).

### **7. Presupuesto del plan de Recursos Humanos**

El presupuesto se encuentra en el anexo 15.

## Capítulo VIII. Plan de Responsabilidad Social

### 1. Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial

La organización se compromete de forma voluntaria a buscar una mejor sociedad que al mismo tiempo pueda generar valor a la compañía. De acuerdo con Caravedo (1998), se define la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la siguiente tabla.

**Tabla 47. Criterios para la definición de la Responsabilidad Social Empresarial**

Criterios	Responsabilidad Social
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obtención de beneficios a nuestros Trabajadores y sus familias</li> <li>➤ Obtención de beneficios a la comunidad y habitantes del proyecto.</li> <li>➤ Obtención de beneficios a la empresa en el mediano y largo plazo</li> </ul>
Fuentes de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilidades de la empresa</li> <li>➤ Fondos presupuestales</li> <li>➤ Recursos de la empresa</li> <li>➤ Personal de la empresa, se fomentará un comité para el desarrollo de las actividades.</li> </ul>
Impacto generado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejora de la calidad de vida del personal de la empresa, comunidad y habitantes del proyecto, entre otras áreas de la gestión empresarial.</li> </ul>
Localización del Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entorno externo e interno de la empresa.</li> </ul>
Beneficios Esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejora aspecto de la gestión empresarial</li> <li>➤ Mejora el clima laboral</li> <li>➤ Mejora en las Utilidades</li> <li>➤ Eficiencia</li> <li>➤ Mejora la imagen</li> <li>➤ Reducción de Conflictos</li> </ul>
Instrumentos de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indicadores de medición de acuerdo objetivos</li> <li>➤ Indicadores de impacto social y ambiental</li> </ul>
Modalidad de Intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intervención directa desde la plana gerencial y directiva</li> <li>➤ Alianzas estratégicas con los grupo de interés</li> </ul>
Instancias que participan de la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerencia General, plana Gerencia y comités especiales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2016, basado en Caravedo (1998).

### 2. Objetivos específicos

**Tabla 48. Objetivos del plan de RSE**

Objetivos	Indicador	2017	2018	2019	2020	2021
Incrementar charlas de RSE.	Incrementar número de charlas.	2	4	4	5	5
Difundir a todo el personal las buenas prácticas de RSE.	Personas que asistieron a la charla/ Total personal de la empresa x 100%	80%	90%	90%	100%	100%
Difundir las buenas prácticas de RSE de la urbanización “Parques de la Casa Grande” y Zonas de influencia.	Habitantes que asistieron a la charla/ Capacidad máxima de personas en el auditorio: 150 personas x 100%		30%	50%	60%	70%
Incrementar el presupuesto de gasto para las campañas de RSE	Incremento de 10% del presupuesto con respecto al año anterior. (s/.)	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 3. Estrategias del plan de RSE

- Establecer el cronograma de actividades para las charlas de difusión
- Desarrollar los programas de la responsabilidad social
- Desarrollar el presupuesto anual para el periodo 2017-2021

### 4. Grupo de interés y sus demandas

**Tabla 49. Grupo de interés y sus demandas**

Objetivos	Grupo de Interés	Demandas
Incrementar el Número de charlas de RSE.	Accionistas de la empresa Administradores de la empresa	Gestionar al cumplimiento de los números de charlas propuestos y motivar a su sostenibilidad.
Difundir a todo el personal de la empresa las buenas prácticas de RSE que aplicará a la organización.	Accionistas de la empresa Administradores de la empresa Empleados	Gestionar al cumplimiento de las capacitaciones, comprometer a las buenas prácticas de RSE y lo puedan difundir a sus familias.
Difundir las buenas prácticas RSE a los habitantes de la urbanización “Parques de la Casa Grande” y a las zonas de influencia.	Clientes Comunidad Gobierno	Compromiso a las buenas prácticas de RSE y lo puedan difundir a sus familias. Contribuir a las campañas de difusión y/o apoyo de material necesario para la población.
Incrementar el presupuesto de gasto para las campañas de RSE	Accionistas de la empresa	Gestionar al cumplimiento de los objetivos y estrategias de implementación.

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 5. Desarrollo de programas sociales

El programa de acciones sociales se desarrollará en la siguiente tabla.

**Tabla 50. Programas de acciones**

Acciones	Descripción
Charlas al personal de la organización, respecto a las buenas prácticas de RSE.	Las charlas serán dictadas por el personal de la empresa y/o auspiciadores, proveedores, municipalidades, entre otras entidades. Se desarrollaran los siguientes programas: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Ayúdanos ahorrar Energía:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- Apaga tu computadora y equipos electrónicos al momento de finalizar tus labores.</li> <li>b.- Utiliza la Luz solar para tus labores y usa la energía eléctrica cuando sea necesario.</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Programas de reciclajes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- Hacer uso de los tachos de basura de acuerdo a los colores y desperdicios.</li> <li>b.- Recolectar botellas de plásticos, periódicos, entre otros.</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Apoya al medio ambiente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- Programa de cero papel y solo imprime lo necesario</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>b.- Siembra tu semilla y hazlo crecer</li> <li>c.- Regala vida: obsequiar un pequeño macetero con una planta como adorno a la oficina.</li> <li>➤ <b>Loncheras Nutricionales</b></li> <li>a.- Programa de bienestar y salud para los trabajadores y sus familias.</li> <li>➤ <b>Ayuda a tu comunidad</b></li> <li>a.- Programa de visitas a las casas donde se alojan los ancianos de la tercera edad.</li> <li>b.- Programa de visitas a las casas donde se alojan los niños abandonados.</li> <li>c.- Programa de capacitaciones en RSE para niños en edad escolar.</li> </ul>
Charlas a los habitantes de la urbanización “Parques de Casa Grande” y a las zonas de influencia, respecto a las buenas prácticas de RSE.	<p>Se desarrollaran programas para todo el año en temas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Programas de reciclajes</b></li> <li>a.- Hacer uso de los tachos de basura por colores y desperdicios.</li> <li>b.- Recolectar botellas de plásticos, periódicos, entre otros.</li> <li>➤ <b>Apoya al medio ambiente</b></li> <li>a.- Cuida tus parques</li> <li>b.- Siembra tu semilla y hazlo crecer</li> <li>c.- Regala vida: obsequiar un pequeño macetero con una planta.</li> <li>➤ <b>Loncheras Nutricionales</b></li> <li>a.- Programa de bienestar y salud para la urbanización y zonas de influencia.</li> <li>➤ <b>Ayuda a tu comunidad</b></li> <li>a.- Programa de capacitación de cómo ayudar a los ancianos de la tercera edad.</li> <li>c.- Programa de capacitaciones en RSE para niños en edad escolar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 6. Áreas principales de la RSE

A continuación planteamos la relación de los programas sociales con las tres (3) principales áreas de la Responsabilidad social empresarial: Laboral, Social y Medioambiental. Ver tabla 51.

**Tabla 51. Programas sociales**

Programas sociales	Áreas principales		
	Laboral	Social	Medioambiental
➤ Ayúdanos a ahorrar energía	√	√	√
➤ Programas de reciclajes	√	√	√
➤ Apoya al medio ambiente	√	√	√
➤ Loncheras nutricionales	√	√	
➤ Ayuda a tu comunidad	√	√	

Fuente: Elaboración propia 2016.

Del análisis de la tabla 51 se desprende que las acciones sociales denominadas “Ayúdanos a Ahorrar Energía”, “Programa de reciclajes” y “Apoyo al medio ambiente” tienen un impacto directo en las tres áreas de la Responsabilidad Social. Por lo tanto, se buscará la prioridad para



su desarrollo e implementación a corto plazo. Asimismo, los programas de “Loncheras Nutricionales” y “Ayuda a tu comunidad” tienen un impacto directo en las áreas Laboral y Social, que serán prioridad a un mediano plazo.

## 7. Cronograma de los programas sociales

A continuación, se detalla el cronograma trimestral para los programas de RSE, del primer y segundo año, el cual se replicará para los demás años.

**Tabla 52. Cronograma de los programas sociales**

CURSO O TEMA DE ENTRENAMIENTO	DIRIGIDO A	ENTRENADOR	AÑO 1				AÑO 2			
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Selección de lugar para las Charlas	Todos	Interno		X		X		X		X
Charlas “Ayúdanos ahorrar Energía, Programas de reciclajes, Apoya al medio ambiente”	Personal organización	Interno/ Externo			X		X			
Charlas “Loncheras Nutricionales, Ayuda a tu comunidad”	Personal organización	Interno/ Externo				X		X		
Charlas “Ayúdanos ahorrar Energía, Programas de reciclajes, Apoya al medio ambiente”	Habitantes urbanización/ zonas de influencia	Interno								X
Charlas “Loncheras Nutricionales, Ayuda a tu comunidad”	Urbanización/ zonas de influencia	Interno/ Externo								X
Seguimiento de programas	Personal organización	Interno				X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 8. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social

En el presupuesto de plan de Responsabilidad Social se han incluido todos los gastos que se harán para lograr los objetivos del plan.

**Tabla 53. Presupuesto de RSE**

	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Capacitadores externos	3.000	3.300	3.630	3.993	4.392	18.315
Salas-auditorios externos	2.000	2.200	2.420	2.662	2.928	12.210
Materiales diversos	2.500	2.750	3.025	3.327	3.660	15.263
Movilidad para eventos	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464	6.105
Incentivos para campañas	1.500	1.650	1.815	1.996	2.196	9.158
<b>TOTAL</b>	<b>10.000</b>	<b>11.000</b>	<b>12.100</b>	<b>13.310</b>	<b>14.641</b>	<b>61.051</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Capítulo IX. Plan financiero

### 1. Objetivos específicos

Según Tong (2013), el valor de una empresa está dado por el valor presente de los flujos de caja que genere, se toma como base para los objetivos del plan financiero, los cuales estarán enfocados en tener una tasa interna de retorno del 20% y un valor presente neto mayor a S/ 5.000.000. Con esto se demostrará fehacientemente la sustentabilidad económica-financiera del proyecto.

**Tabla 54. Objetivos del plan financiero**

Indicadores	Periodo	Mayor a
VAN	Año 2017-2021	S/ 5.000.000
TIR	Año 2017-2021	20%

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 2. Supuestos y políticas

- Los presupuestos, proyecciones, estados de resultados y todo cálculo del presente capítulo están expresados en soles.
- La Unidad Impositiva Tributaria (UIT) es S/ 3.950 en el primer año y se mantendrá durante todo el proyecto.
- El impuesto general a las ventas (IGV) es del 18% para las compras y del 9% para las ventas dado que el terreno no está afecto al IGV, esto se mantendrá durante el proyecto, de acuerdo al literal d) del artículo 13 de la Ley del IGV y el artículo 5 del Reglamento.
- El precio de venta tiene un incremento del 5% anual el cual es un crecimiento moderado considerando el promedio de 9% anual de los competidores según las entrevistas con expertos.
- Los sueldos tienen un incremento del 3,5% anual muy por encima de la inflación proyectada del 2% en el reporte de inflación del BCRP de marzo del 2016
- Los ingresos por ventas estarán compuestos por un 10% de cuota inicial que será cancelada por los clientes directamente y el 90% financiado con una entidad bancaria. La cuota inicial será pagada en 18 cuotas sin intereses desde la firma del contrato y el 90% será depositado por el banco en 8 cuotas de acuerdo al avance de la construcción de las viviendas.

- Las viviendas se empiezan a construir 18 meses después de la firma del contrato y su entrega son 8 meses después. Los pagos a los contratistas se realizan por avance de obra.
- Se tiene presupuestado que la postventa tendrá un costo del 0.8% del costo de construcción de las viviendas.

### 3. Presupuestos

#### 3.1 Presupuesto de aportes de capital

El presupuesto de aportes de capital será de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 55. Presupuesto aporte de capital**

	Aporte	Acciones
Accionista A	1,525,000	15,250
Accionista B	1,525,000	15,250
Accionista C	1,525,000	15,250
Accionista D	1,525,000	15,250
<b>Total</b>	<b>6,100,000</b>	<b>61,000</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

#### 3.2 Presupuesto de préstamo bancario

Se estima solicitar un préstamo bancario por S/ 4.500.000 a una tasa efectiva anual del 7,47%<sup>4</sup> por un periodo de 120 meses, con un periodo de gracia de 18 meses de acuerdo al anexo 16 referido al cronograma de pagos de préstamo bancario.

#### 3.3 Presupuesto de financiamiento directo para la compra del terreno

El terreno tendrá una superficie de 156.214,29 metros cuadrados con un precio promedio de S/ 99,00 por metro cuadrado lo cual equivale a S/ 15.465.214 como precio total. Se cancelará S/ 4.000.000 con el préstamo bancario y la diferencia de S/ 11.465.214 se cancelará en 48 cuotas mensuales desde el 1 de enero del 2019, con una tasa de interés anual del 5% . En el anexo 17 se refleja el cronograma de pagos por el financiamiento para la compra del terreno.

#### 3.4 Presupuesto de ventas

En los cinco primeros años se ha proyectado vender 1050 casas, en un escenario conservador se podría llegar a vender un máximo de 12 casas por mes en el primer año para luego tener un ratio

<sup>4</sup> Tasa de interés del BBVA publicada por la SBS el 29 de mayo del 2016.

de crecimiento de 3 casas mensuales por año durante la duración de todo el proyecto de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 56. Presupuesto de ventas**

	2017		2018		2019		2020		2021	
	Casa 2 pisos	Casa 1 piso	Casa 2 pisos	Casa 1 piso	Casa 2 pisos	Casa 1 piso	Casa 2 pisos	Casa 1 piso	Casa 2 pisos	Casa 1 piso
Casas	67	47	108	72	132	84	156	96	168	120
BI	237,151	183,396	249,008	192,565	261,459	202,194	274,532	212,303	288,258	222,919
IGV	21,344	16,506	22,411	17,331	23,531	18,197	24,708	19,107	25,943	20,063
VV	258,494	199,901	271,419	209,896	284,990	220,391	299,240	231,411	314,202	242,981

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Tabla 57. Ingresos por ventas**

	2017	2018	2019	2020	2021
Cuota de entrada vivienda 2 pisos	521.297	2.118.362	3.178.469	4.031.457	4.825.643
Cuota de entrada vivienda 1 piso	280.972	1.121.002	1.612.387	1.961.376	2.446.525
Financiamiento vivienda 2 pisos	-	1.192.306	30.272.930	31.664.438	38.954.587
Financiamiento vivienda 1 pisos	-	652.178	15.967.111	15.851.293	18.744.264
<b>Total</b>	802.269	5.083.847	51.030.897	53.508.564	64.971.018

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 3.5 Presupuesto de costo de viviendas

Se detalla el presupuesto del costo de la construcción de viviendas de acuerdo a la siguiente tabla, para el primer año, dichos gastos fueron detallados en el plan de operaciones.

**Tabla 58. Presupuesto de costo de viviendas**

Área construida:		105 M2	60.00 M2
Tipo de vivienda:		Casa	Casa
Fecha de Precios:		18/05/2016	18/05/2016
<b>Descripción</b>		<b>Total (S/)</b>	<b>Total (S/)</b>
<b>Total</b>		90.722	64.765
<b>Gastos Generales</b>	8,00%	7.258	5.181
<b>Utilidad</b>	5,00%	4.536	3.238
<b>Supervisión</b>	4,00%	3.629	2.591
<b>Sub Total Modelo</b>		106.145	75.775
<b>I.G.V</b>	18,00%	19.106	13.639
<b>Total</b>		125.251	89.414

Fuente: Elaboración propia 2016.

Se ha tomado en cuenta un incremento anual de 4% según la opinión de expertos, en la siguiente tabla se observa el presupuesto total de construcción.

**Tabla 59. Presupuesto total de construcción**

	2017		2018		2019		2020		2021	
	Casas	Importe	Casas	Importe	Casas	Importe	Casas	Importe	Casas	Importe
Vivienda 2 pisos	67	125,251	108	130,261	132	135,471	156	140,890	168	146,526
Vivienda 1 piso	47	89,414	72	92,991	84	96,710	96	100,579	120	104,602

Fuente: Elaboración propia 2016.

Los pagos a realizar a los contratistas de las casas serán de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 60. Pagos por realizar a contratistas**

	2017	2018	2019	2020	2021
Costo total de construcción	-	563.495	17.905.022	26.512.434	32.443.885

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 3.6 Presupuesto de marketing

En el presupuesto de marketing se incluye todos los gastos que se incurrirán para cumplir con los objetivos del plan de marketing, así como las acciones de promoción (ver tabla 40).

### 3.7 Presupuesto de urbanismo

El presupuesto de urbanismo se detalla del año 2018 hasta el 2020 de acuerdo a la tabla 45.

### 3.8 Presupuesto de gastos varios

El presupuesto de gastos varios se mantendrá durante todo el proyecto de acuerdo a la tabla 61.

**Tabla 61. Presupuesto de gastos varios**

GASTOS GENERALES MENSUALES						
Gastos	Valor de venta	IGV	Precio de venta	Ventas	Adm	
Servicio IT	500	90	590	0%	100%	
Electricidad	3.000	540	3.540	70%	30%	
Agua	1.000	180	1.180	70%	30%	
Teléfono, Internet y TV	1.500	270	1.770	40%	60%	
Alquiler del local	6.000	1.080	7.080	80%	20%	
Otros Gastos	1.500	270	1.770	80%	20%	
Útiles de oficina	4.000	720	4.720	30%	70%	
<b>Total</b>	<b>17.500</b>	<b>3.150</b>	<b>20.650</b>	<b>10.600</b>	<b>6.900</b>	

GASTOS OFICINA VENTAS MENSUALES					
Gastos	Valor de venta (S/)	IGV (S/)	Precio de venta (S/)	Ventas	Adm
Electricidad	1.000	180	1.180	100%	0%
Agua	500	90	590	100%	0%
Teléfono, Internet y TV	3.500	630	4.130	100%	0%
Otros Gastos	3.000	540	3.540	100%	0%
Útiles de oficina	4.000	720	4.720	100%	0%
<b>Total</b>	<b>12.000</b>	<b>2.160</b>	<b>14.160</b>	<b>12.000</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 3.9 Presupuesto de postventa

Se estimó que el costo del servicio post-venta es del 0.8% del costo de las viviendas, de acuerdo a las tendencias de mercado.

### 3.10 Presupuesto del IGV

Durante los cinco primeros años, no se tendrá IGV por pagar según la siguiente tabla.

**Tabla 62. Presupuesto de IGV**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
<b>IGV por pagar</b>							
Cuota de entrada		66.242	267.470	395.575	494.821	600.454	1.824.563
Hipoteca		-	152.297	3.817.985	3.923.317	4.764.125	12.657.724
<b>Total IGV por pagar</b>	<b>-</b>	<b>66.242</b>	<b>419.767</b>	<b>4.213.560</b>	<b>4.418.138</b>	<b>5.364.579</b>	<b>14.482.288</b>
<b>Crédito Fiscal (CF)</b>							
CF- Urbanismo		-	653,953	2,504,736	219,427	-	3,378,116
CF- Construcción		-	85,957	2,546,409	3,737,849	4,575,165	10,945,379
CF- Marketing		130,707	112,777	119,353	126,014	132,670	621,521
CF- Gastos iniciales	8,033	-	-	-	-	-	8,033
CF- Vehículos		9	-	-	-	-	9
CF- Gastos varios		37,800	37,800	37,800	37,800	247,800	399,000
CF- Capacitación		5	7	11	15	-	38
CF- Post venta		-	50,758	52,789	54,900	57,096	215,543
CF- Oficina ventas		25,920	25,920	25,920	-	-	77,760
<b>Total crédito fiscal</b>	<b>8,033</b>	<b>194,441</b>	<b>967,173</b>	<b>5,287,017</b>	<b>4,176,004</b>	<b>5,012,731</b>	<b>15,645,399</b>
<b>IGV por recuperar</b>	<b>-8,033</b>	<b>-128,199</b>	<b>-547,406</b>	<b>-1,073,457</b>	<b>242,135</b>	<b>351,849</b>	<b>-1,163,112</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 3.11 Presupuesto del plan de RR.HH.

El presupuesto del plan de RR.HH. se detalla en el anexo 15.

#### 4. Flujo de caja y estado de resultados

Para la evaluación del proyecto se ha elaborado el flujo de caja para identificar las necesidades de financiamiento y poder medir la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

##### 4.1 Flujo de caja

En el anexo 14 se observa el flujo de caja del proyecto.

##### 4.2 Estado de resultado

En la siguiente tabla es posible observar el estado de resultado proyectado.

**Tabla 63. Estado de resultado**

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	736,027	4,664,080	46,817,336	49,090,425	59,606,439
Costo de venta	4,050,000	4,110,611	31,196,251	25,144,869	28,577,029
Utilidad (Pérdida) Bruta	-3,313,973	553,469	15,621,086	23,945,556	31,029,410
Gasto de Ventas	1,163,095	1,489,285	1,678,205	1,854,538	2,035,833
Gastos Administrativos	1,453,988	2,451,592	2,617,528	2,624,966	2,802,280
Utilidad (Pérdida) Operativa	-8,548,140	-7,328,285	7,029,620	14,986,549	21,353,186
Gastos financieros	-	130,471	330,617	355,367	382,645
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	-8,548,140	-7,458,757	6,699,002	14,631,182	20,970,541
Impuesto a la Renta	-	-	1,875,721	4,096,731	5,871,751
<b>Utilidad (Pérdida) Neta</b>	<b>-8,548,140</b>	<b>-7,458,757</b>	<b>4,823,282</b>	<b>10,534,451</b>	<b>15,098,789</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

#### 5. Evaluación financiera

La evaluación financiera se realizó tomando en cuenta el valor presente neto de los flujos de caja así como la tasa interna de retorno.

##### 5.1 Costo de oportunidad del capital (COK) y costo de capital medio ponderado (WACC)

Para calcular el COK se usará el modelo de *capital asset pricing model* (CAPM) (Ross- 2012), según la el anexo 18.

## 5.2 Análisis económico y financiero del VAN y la TIR

Se observa en la siguiente tabla que el VANE y VANF son positivos y la TIR superan los objetivos del presente plan financiero.

**Tabla 64. Resultados TIR – VAN**

	TASA	TIR	VAN
ECONÓMICO- WACC	10,5%	43%	38,263,781
FINANCIERO - COK	14,2%	40%	19,900,175

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 6. Análisis de sensibilidad

Se analizará la sensibilidad de la variable crítica del proyecto que es el número de casas vendidas mensualmente en 3 escenarios: pesimista (hasta 8 casas por mes) conservador (hasta 12 casas por mes) y optimista (hasta 15 casas por mes) y se asumirá que el crecimiento será el mismo en todos los escenarios.

**Tabla 65. Análisis de sensibilidad**

	PESIMISTA			CONSERVADOR			OPTIMISTA		
	Tasa	TIR	VAN	Tasa	TIR	VAN	Tasa	TIR	VAN
Flujo Económico- WACC	10.5%	26%	13,685,246	10.5%	43%	38,263,781	10.5%	53%	56,184,423
Flujo Financiero - COK	14.2%	26%	7,347,424	14.2%	40%	19,900,175	14.2%	48%	28,908,441
Casas Vendidas	792			1050			1179		

Fuente: Elaboración propia 2016.

En el escenario pesimista se observa que el VAN es positivo y la TIR superior al costo de oportunidad, en el escenario conservador, que es el escenario base para el proyecto, se llega a una TIR de 40% y un VAN de S/ 19.900.175, en un escenario optimista llega a una TIR de 48% y un VAN de S/ 28.908.441 con lo cual es posible concluir que en cualquiera de los escenarios se logra cubrir las expectativas de los accionistas, por lo cual el proyecto es muy atractivo.

## Conclusiones y recomendaciones



## **1. Conclusiones**

- De acuerdo con el análisis del macro y microentorno, se encontró la oportunidad de negocio para el proyecto inmobiliario “Parques de Casa Grande”, el crecimiento del sector hace que las condiciones sean favorables para su factibilidad.
- De la matriz VRIO y la cadena de valor se colige que la ventaja competitiva se basa en los modelos de las viviendas y la capacidad de gestión de los gerentes, muy importantes para las estrategias de penetración de mercado.
- Del análisis de estudio de mercado se concluye que existe una demanda potencial para el proyecto, dirigido al segmento B y C de las zonas 1 y 2 de Lima Norte.
- El plan de negocios seguirá una estrategia de enfoque en el mejor valor o también llamada diferenciación enfocada. Asimismo, de acuerdo a las oportunidades del sector, se seguirá la estrategia de crecimiento de “Penetración de mercado”.
- Los planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social son adecuados para el negocio, y las estrategias planteadas aseguran la sostenibilidad del proyecto.
- Los indicadores financieros hacen que el proyecto sea rentable y muy atractivo para los inversionistas.

## **2. Recomendaciones**

- En el mediano plazo, mantener un banco de tierras que permita viabilizar los futuros proyectos en la zona.
- Mantener actualizados los costos de materiales, se recomienda caracterizar los materiales en tres (3) grandes grupos, ordenándolos de mayor a menor impacto en el costo.
- La relación vendedor-cliente debe ser constante tanto en el proceso de venta, como acompañamiento en obtención del crédito hipotecario, entrega del bien y seguimiento postventa.
- Asegurar la fecha de entrega del producto al cliente, implementar un cronograma de seguimiento donde debe involucrarse la empresa tercerizadora-constructora.
- Certificar el ISO 9001-2015, con la finalidad de estandarizar la calidad de servicio y procesos del negocio.

## **Bibliografía**

Agencia Andina (2015), “MegaPlaza: Carabayllo es el distrito de mayor potencial para nuevo centro comercial”, Sección Titulares. *Agencia Andina*. 22 de abril del 2015. Fecha de consulta: 08/08/2015. <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-megaplaza-carabayllo-es-distrito-mayor-potencial-para-nuevo-centro-comercial>>.

Apeim (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. [powerpoint]. Lima: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. Fecha de consulta: 06/01/2016. Disponible en: <[www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/.../APEIM-NSE-2015.ppt](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/.../APEIM-NSE-2015.ppt)>.

Banco Central de Reserva del Perú (09/2012), “Certificación ambiental para la construcción: tareas pendientes”. En la revista *Moneda*, Año de circulación 2012, n° edición 151, n° revista 09, p. 42-46.

Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Reporte de Inflación marzo*. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017. Lima: BCRP.

Barney y Hesterly, W. S. (2011). In Strategic Management and Competitive Advantage. Extracto: VRIO

Caravedo Baltazar (1998). “*Perú: Empresas responsables*. SASE, Perú 2021 editores. Lima.

Chopra Sunil, Meindl Peter (2013). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. 5ª ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Cpi (2015). *Perú: Población 2015*. [en línea]. Lima: Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. Fecha de consulta: 28/01/2016. Disponible en: <[http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_201511\\_03.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201511_03.pdf)>.

Defensoría del Pueblo (2016). *Reporte de conflictos sociales 147*. Lima.

Diario Gestión (2014). “Construcción puede potenciar su crecimiento con el estándar BIM”. Sección Tecnología. En: *Diario Gestión*. 03 de julio del 2014. Fecha de consulta: 08/05/2016. <<http://gestion.pe/tecnologia/construccion-puede-potenciar-su-crecimiento-estandar-bim>>.

Diario Gestión (2014). “Construcción en Carabaylo en zonas agrícolas”. Sección Inmobiliaria. En: *Diario Gestión*. 12 de octubre del 2014. Fecha de consulta: 08/05/2016. <<http://gestion.pe/inmobiliaria/alcalde-carabaylo-no-dejara-que-zonas-agricolas-distrito-sean-usadas-urbanizaciones>>.

Diario Gestión (2015). “Es posible reactivar por demanda”. Blog. En: *Diario Gestión*. 22 de abril del 2015. Fecha de consulta: 08/05/2016. <<http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2015/09/es-posible-reactivar-por-demanda>>.

Diario Gestión (2016). “Tenemos una proyección de crecimiento mayor a la del FMI para el 2016”. Sección Economía. En: *Diario Gestión*. 12 de abril del 2016. Fecha de consulta: 08/05/2016. <<http://gestion.pe/economia/alonso-segura-tenemos-proyeccion-mayor-crecimiento-al-fmi-2016-2158308>>.

Franco, Pedro (2013). *Evaluación de estados financieros*. 4ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Franco, Pedro (2014). *Planes de negocio: una metodología alternativa. Cuaderno de trabajo*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Franco, Pedro (2015). *Planes de negocio: una metodología alternativa*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Fred, David (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *Perú Compendio estadístico 2012*. Tomo 1 y 2. 1ª ed. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Informe Técnico 9. Variación de los Indicadores de Precios de la Economía*. Lima: INEI.

Kotler Philip, Keller Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Ministerio del Ambiente (2005). “Ley General del Ambiente-Ley 28611”. En: *página web ministerio del ambiente*. 5 de octubre del 2005. Fecha de consulta: 08/08/2015. <[www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf](http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf)>.

Porter, Michael (2010). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide – Grupo Anaya S.A.

Ross, S. A.; Westerfield, R. W.; & Jaffe, J. F. (2010). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill.

Salas, Bárbara (2014), “Construcción puede potenciar su crecimiento estándar BIM”. Sección Tecnología. En: *Diario Gestión*. 3 de julio del 2014. Fecha consulta: 08/08/2015. <<http://gestion.pe/tecnologia/construccion-puede-potenciar-su-crecimiento-estandar-bim>>.

Snell Scott, Bohlander George (2014). *Administración de recursos humanos*. 16ª ed. D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Tong Chang, Jesús (2010). *Finanzas empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report*. Suiza.

## **Anexos**

## Anexos 1. Breve información de los principales competidores

Definiciones	WESCON	ENACORP	LA CITY	VILLA CLUB
Información General y experiencia en el sector	Es una empresa de capitales nacionales perteneciente a Wescon Corp, grupo inmobiliario con más de 12 años de trayectoria en el mercado en edificaciones urbanas.	Tras 30 años de su fundación, más de 9000 viviendas construidas y habiéndose posicionado como empresa líder en sector inmobiliario chileno, ENACO llega al Perú como ENACORP.	La City Desarrollo Inmobiliario S.A.C. es una empresa que se dedica al desarrollo de proyectos inmobiliarios, con más de 4 años de experiencia en el mercado.	Es la unión de las tres empresas más importantes de Chile, Perú y Ecuador. PAZ ligada a la arquitectura y construcción por más de 40 años. El Grupo Centenario de 80 años de experiencia inmobiliario del Perú y Global con más de 30 años un en el sector.
Precios de Venta	En Lima Norte los precios oscilan entre S/.198.000 hasta los S/.238.000, de acuerdo al tamaño de la vivienda.	En Lima Norte los precios oscilan desde los S/.178.000 hasta los S/.189.000, de acuerdo al tamaño de la vivienda.	En Lima Norte los precios oscilan desde los S/.164.000 hasta los S/.241.000, de acuerdo al tamaño de la vivienda.	En Lima Norte, los precios oscilan desde los S/.225.000 hasta los S/.453.000, de acuerdo al tamaño de la vivienda.
Calidad de la construcción de las viviendas	De acuerdo a los criterios del Reglamento Nacional de Edificaciones, Norma GE-030 “Calidad de la Construcción”.	De acuerdo a los criterios del Reglamento Nacional de Edificaciones, Norma GE-030 “Calidad de la Construcción”.	De acuerdo al Reglamento Nacional de Edificaciones, Norma GE-030 “Calidad de la Construcción”.	De acuerdo a los criterios del Reglamento Nacional de Edificaciones, Norma GE-030 “Calidad de la Construcción”.
Modelos de las viviendas	Los modelos de viviendas son de un (1), dos (2), tres (3) y cuatro (4) pisos, y tienen dos (2) modelos por proyecto.	Los modelos de viviendas son de dos (2) pisos y cuentan con un (1) solo diseño. Revisamos los otros proyectos y observamos que cambian de modelo de acuerdo al proyecto.	Los modelos de viviendas son de dos (2) y tres (3) pisos, y cuentan con 6 modelos según proyecto.	Los modelos de viviendas son de (1) piso, dos (2) y tres (3) pisos y manejan un portafolio de 9 modelos de vivienda por proyecto.
Marketing y publicidad	Publicidad en la web, revistas de la zona de influencia, medios de comunicación en radio y televisión, y caseta de información en el mismo proyecto.	Publicidad en la web, Facebook, revistas de la zona de influencia y caseta de información en el mismo proyecto.	Publicidad en la web, revistas de la zona de influencia y caseta de información en el mismo proyecto.	Publicidad en la web, revistas de la zona de influencia, medios de comunicación en radio y televisión, y caseta de información en el mismo proyecto.

Fuente: Elaboración propia 2016

## Anexos 2. Fortalezas y debilidades de la cadena de valor

	<b>Descripción</b>	<b>Importancia</b>	<b>Condición</b>
<b>Dirección</b>	Capacidad de gestión de los gerentes.	Permite alcanzar objetivos y mejorar la eficiencia en costos	Fortaleza Relevante EFI
	Conocimiento del mercado y público objetivo	Mejora la eficiencia y el servicio	Fortaleza Relevante EFI
	Amplia experiencia en el sector inmobiliario	Mejora la eficiencia y el servicio	Fortaleza Relevante EFI
<b>Finanzas</b>	Respaldo financiero	Muy importante para el crecimiento de las operaciones.	Fortaleza Relevante EFI
	Altos costos iniciales	No genera valor y eficiencia en costos.	Debilidad Relevante EFI
<b>Tecnología</b>		Contribuye en la eficiencia y la calidad de la información.	Fortaleza
	Sistema integrado ERP	Contribuye a la eficiencia de los servicios y competitividad en el mercado.	Fortaleza Relevante EFI
<b>Suministros</b>	Alianzas estratégicas con proveedores	Muy importante garantiza la calidad y eficiencia en costos.	Fortaleza
	Compras por economías de escala.	Mejora la eficiencia en costos	Fortaleza
<b>Recursos Humanos</b>	Personal calificado	Muy importante para el desarrollo de proyectos y diseño inmobiliario. Mejora la productividad y eficiencia.	Fortaleza Relevante EFI
	Alta Rotación de personal	No contribuye a la eficiencia y continuidad del negocio.	Debilidad Relevante EFI
<b>Innovación</b>	Identificación de oportunidades inmobiliarias.	Muy importante para el crecimiento y sostenimiento de la empresa	Fortaleza
	Modelos actualizados a la tendencia del mercado.	Muy importante para el crecimiento y sostenimiento de la empresa	Fortaleza
<b>Producción</b>	Subcontratación	Contribuye a la calidad de la construcción de las viviendas y la eficiencia en costos	Fortaleza
	Selección de los terrenos para la construcción de las viviendas	Muy importante para la sostenibilidad del proyecto.	Fortaleza
<b>Logística</b>	Supervisión de especificaciones técnicas y procesos constructivos.	Cumplimiento y responsabilidad en la entrega de la vivienda	Fortaleza
<b>Marketing</b>	Utilizar la página Web/redes sociales enfatizando Precios competitivos	Muy importante debido a precios de acuerdo al mercado.	Fortaleza
	Venta directa en stand	Se emplearan stands en centros comerciales y en el proyecto.	Fortaleza
	Campañas publicitarias en radio y TV	Se utilizaran medios publicitarios creativos liderados por la mejor agencia de publicidad en el Perú.	Fortaleza
<b>Servicio Post Venta</b>	Trámites de venta del inmueble, servicio legal, entre otros	Permite un servicio personalizado con valor al cliente.	Fortaleza
	Obtener la conformidad de la entrega de la vivienda	Muy importante demostrar un producto de calidad y aceptación del cliente.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Anexos 3. Cuestionario entrevista a expertos

<b>Investigación Cualitativa</b>	
<b>Entrevista en profundidad a expertos</b>	
1.	<b>¿Cómo afecta la política de gobierno a las actividades del sector construcción?</b>
a)	¿El gobierno local motiva la inversión? ¿Por qué?
2.	<b>¿En relación al entorno económico del Perú, como afecta al sector construcción en Lima metropolitana?</b>
a)	¿Qué medidas deberían adoptarse para el crecimiento de Lima metropolitana?
3.	<b>¿En su opinión como ha afectado los conflictos sociales en el Perú al sector construcción?</b>
a)	¿Y cómo afectó a Lima metropolitana en ese sector?
b)	¿Cree usted que existen riesgos sociales latentes para el sector construcción en Lima metropolitana?
4.	<b>¿Opine usted sobre la tecnología que utilizan las empresas del sector construcción en Lima metropolitana?</b>
a)	¿En su experiencia comente sobre las implementaciones de tecnología que se estén usando en Lima metropolitana?
5.	<b>¿Comente sobre el rol del estado en la regulación de los instrumentos ambientales?</b>
a)	Considera que en Lima metropolitana, las empresas del sector construcción respetan las regulaciones ambientales?
6.	<b>¿En el sector construcción, considera que las leyes vigentes otorgan estabilidad jurídica para las empresas que desarrollan proyectos inmobiliarios?</b>
a)	¿En su opinión cómo evalúa la formalidad del cumplimiento de las normativas para el sector construcción en Lima metropolitana?
7.	<b>¿Los proveedores para el sector construcción en Lima metropolitana están en capacidad de atender las necesidades de las empresas inmobiliarias? ¿Por qué?</b>
a)	¿Qué empresas resaltan como proveedores para el sector construcción en Lima metropolitana?
8.	<b>¿Puede comentarme acerca de la capacidad crediticia que tienen futuros clientes para acceder a un crédito hipotecario en Lima metropolitana?</b>
a)	¿Considera que los futuros clientes pueden tener una mejor negociación, si existen muchas opciones de proyectos inmobiliarios en Lima metropolitana? ¿Por qué?
9.	<b>¿Existe saturación de empresas inmobiliarias en Lima metropolitana, para satisfacer las demandas de los futuros clientes? ¿Por qué?</b>
a)	¿Es factible el ingreso de una nueva empresa inmobiliaria en Lima metropolitana? ¿Por qué?
10.	<b>¿En su experiencia, en Lima metropolitana los futuros clientes buscan casa o departamento? ¿Por qué?</b>
a)	¿El alquiler es una solución para las familias en Lima metropolitana? ¿Por qué?
11.	<b>¿Considera que al existir empresas inmobiliarias compitiendo en Lima metropolitana, genera beneficios para las empresas? ¿Por qué?</b>
a)	¿Considera que la venta sea hace fácil o difícil al tener más variación de producto por las empresas inmobiliarias en Lima metropolitana? ¿Por qué?



## Anexos 4. Modelo de encuesta

### CUESTIONARIO DESARROLLO INMOBILIARIO LIMA NORTE ZONAS 1 Y 2

Buen día, mi nombre es....., soy entrevistador dedicado a la investigación de mercados. En esta ocasión, estamos realizando un estudio sobre el mercado inmobiliario, por lo que le agradeceré me responda algunas preguntas. Toda la información que nos brinde, será tratada confidencialmente. Muchas gracias

#### I. PREGUNTAS FILTRO

- La vivienda en la que actualmente Usted habita es...  

<input type="checkbox"/> 1. PROPIA	<input type="checkbox"/> 2. ALQUILADA	<input type="checkbox"/> 3. CASA DE FAMILIARES
------------------------------------	---------------------------------------	--
  - ¿Tiene pensado adquirir una vivienda propia (casa, departamento o lote) a futuro?  

<input type="checkbox"/> 1. SI	<input type="checkbox"/> 2. NO
--------------------------------	--------------------------------
  - ¿En cuánto tiempo estaría dispuesto adquirir una vivienda a futuro?  

<input type="checkbox"/> 1. DENTRO DE 1 MES A 1 AÑO	<input type="checkbox"/> 2. DENTRO DE 2 A 3 AÑOS	<input type="checkbox"/> 3. MAYOR A 4 AÑOS
---	--	--
  - Cuénteme, ¿cuál o cuáles de los siguientes bienes está usted buscando adquirir a futuro? (Respuesta múltiple)  

<input type="checkbox"/> 1. CASA	<input type="checkbox"/> 2. DEPARTAMENTO	<input type="checkbox"/> 3. LOTE
----------------------------------	--	----------------------------------
  - ¿Usted participará en la compra de la propiedad? (Contribuyendo económicamente u opinando sobre la propiedad)  

<input type="checkbox"/> 1. SI	<input type="checkbox"/> 2. NO
--------------------------------	--------------------------------
  - ¿Aproximadamente cuál es el ingreso mensual de su familia en nuevos soles, incluyendo el suyo?  

<input type="checkbox"/> 1. MENOS DE 1,200	<input type="checkbox"/> 4. ENTRE 3,001 Y 4,000
<input type="checkbox"/> 2. ENTRE 1,200 Y 2,000	<input type="checkbox"/> 5. ENTRE 4,001 Y 5,000
<input type="checkbox"/> 3. ENTRE 2,001 Y 3,000	<input type="checkbox"/> 6. MAS DE 5,000
- ¿Ud. Esta dispuesto a adquirir una vivienda en Lima Norte en las zonas 1 y 2?  

<input type="checkbox"/> 1. SI	<input type="checkbox"/> 2. NO
--------------------------------	--------------------------------

SI RESPONDE **NO**, TERMINAR LA ENCUESTA

#### II. PERFIL DEL COMPRADOR POTENCIAL

- Por favor, podría decirme ¿actualmente cuál es el número de miembros de su hogar (incluyéndose usted)? \_\_\_\_\_ Miembros
- Podría indicarme, ¿con cuántas personas se mudaría a la nueva propiedad (incluyéndose usted)? \_\_\_\_\_ Personas
- ¿Cuántas de estas personas son bebés o niños? (desde los 0 años hasta los 12 años) \_\_\_\_\_ #
- ¿Cuenta usted con auto propio?  

<input type="checkbox"/> 1. SI	<input type="checkbox"/> 2. NO
--------------------------------	--------------------------------
- ¿Tiene usted mascota?  

<input type="checkbox"/> 1. SI	<input type="checkbox"/> 2. NO
--------------------------------	--------------------------------
- ¿Tiene personal de servicio doméstico?  

<input type="checkbox"/> 1. SI	<input type="checkbox"/> 2. NO
--------------------------------	--------------------------------
- La vivienda en la que actualmente Usted habita cuenta con los servicios de (Respuesta múltiple)  

<input type="checkbox"/> 1. LUZ	<input type="checkbox"/> 3. TELEFONO FIJO	<input type="checkbox"/> 5. CABLE
<input type="checkbox"/> 2. AGUA Y DESAGUE	<input type="checkbox"/> 4. INTERNET	<input type="checkbox"/> 6. OTRO: _____

#### III. ACTIVIDAD LABORAL

- ¿Se encuentra actualmente trabajando?  

<input type="checkbox"/> 1. SI	<input type="checkbox"/> 2. NO
--------------------------------	--------------------------------

#### IV. ATRIBUTOS VALORADOS EN LA CIUDAD/DISTRITO Y EN LA VIVIENDA

AHORA QUISIERA QUE HABLEMOS DE AQUELLOS ATRIBUTOS/CARACTERISTICAS QUE PREFIERE EN LA CASA BUSCADA

- ¿Cuántos dormitorios estaría buscando para su propiedad? \_\_\_\_\_ #DORMITORIOS
- ¿Cuántos baños estaría buscando para su propiedad? \_\_\_\_\_ #BAÑOS
- ¿Desea contar con estacionamiento?  

<input type="checkbox"/> 1. SI	<input type="checkbox"/> 2. NO
--------------------------------	--------------------------------
- De cuántos M2 Estaría buscando su propiedad?  

a. Menor a 60 m2 <input type="checkbox"/>	d. Entre 81 y 90 m2 <input type="checkbox"/>
b. Entre 61 y 70 m2 <input type="checkbox"/>	e. Mayor a 91 m2 <input type="checkbox"/>
c. Entre 71 y 80 m2 <input type="checkbox"/>	
- De la siguiente lista de atributos ¿Cuál sería el principal atributo que usted prefiere al buscar una casa? ¿Cuál sería el segundo? Y ¿El tercero?

20. De la siguiente lista de atributos ¿Cuál sería el principal atributo menos importante al buscar una casa? ¿Cuál sería el segundo? Y ¿El tercero?

ATRIBUTOS	P 20: MAS IMPORTANTE			P 21: MENOS IMPORTANTE		
	1	2	3	1	2	3
1. LA UBICACION	1	1	1	1	1	1
2. EL DISEÑO DE LA VIVIENDA	2	2	2	2	2	2
3. EL PRECIO TOTAL DE LA VIVIENDA	3	3	3	3	3	3
4. EL PRECIO MENSUAL DE LAS CUOTAS DE LA VIVIENDA	4	4	4	4	4	4
5. QUE TENGA ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES CERCA	5	5	5	5	5	5
6. QUE ESTE DENTRO DE UN CONDOMINIO/COMPLEJO/URBANIZACIÓN CERRADA	6	6	6	6	6	6
7. EL NUMERO DE PISOS QUE SE PUEDA CONSTRUIR	7	7	7	7	7	7
8. QUE EL PROYECTO SEA DE UNA INMOBILIARIA DE CONFIANZA	8	8	8	8	8	8

21. ¿A través de qué medios se suele enterar de la oferta de viviendas?

1. Referidos (Especificar: _____)	4. Por Internet (Especificar: _____)
2. Anuncios en Periódicos (Especificar: _____)	5. Volantes (Especificar: _____)
3. Carteles en la calle (Especificar: _____)	6. Otros (Especificar: _____)

#### V. FINANCIAMIENTO

##### AHORA QUISIERA QUE HABLEMOS ACERCA DEL FINANCIAMIENTO DE SU FUTURA VIVIENDA

22. Respecto a la forma de pago, ¿cómo piensa comprar su propiedad?
- a. Crédito Hipotecario
- b. Crédito Mi Vivienda
- c. Contado
- d. Préstamo personal
- e. Otras formas  Especificar: \_\_\_\_\_
23. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir para su vivienda?
- a. Menos de S/. 195,000
- b. S/. 195,001 - S/. 245,000
- c. S/. 245,001 - S/. 295,000
- d. S/. 295,001 - S/. 345,000
- e. Más de S/. 345,000

#### VI. EVALUACION DEL CONCEPTO

AHORA QUISIERA HABLARLE SOBRE UN PROYECTO QUE SE LLEVARA A CABO EN LIMA NORTE EN LAS ZONAS Y 2. Este proyecto habitacional contará con 500 casas, distribuidas entre 1 y 2 pisos, contará con zona al aire libre para hacer ejercicios, juegos para niños, zona de parrillas, cerco perimétrico, una sola garita de ingreso y salida, serán casas con iguales acabados exteriormente, existiendo casas funcionales interiormente, pero con algunos acabados que el propietario podrá ir acondicionando de acuerdo a sus posibilidades económicas.

24. A continuación le voy a mencionar una serie de características relacionadas al concepto que acabamos de leer ¿Cuál sería la principal característica que debería tener el distrito para vivir? ¿Cuál sería el segundo? Y ¿El tercero?
25. ¿Y cuál sería la característica menos importante? ¿Cuál sería la segunda? Y ¿La tercera?

CARACTERISTICAS	P 25 MAS IMPORTANTES			P 26 MENOS IMPORTANTES		
	1	2	3	1	2	3
1. LOS SERVICIOS DE AGUA, LUZ, DESAGUE DEL PROYECTO	1	1	1	1	1	1
2. INSTITUCIONES EDUCATIVAS (Nidos, colegios, universidades)	2	2	2	2	2	2
3. SEGURIDAD EN LAS VIVIENDAS	3	3	3	3	3	3
4. PARQUES / AREAS VERDES	4	4	4	4	4	4
5. CENTROS DE SALUD (Hospitales, Clínicas)	5	5	5	5	5	5
6. ZONAS COMERCIALES / CENTRO COMERCIAL	6	6	6	6	6	6

26. De acuerdo a la siguiente escala ¿qué tanto le agrada o desagrada (MOSTRAR VIVIENDAS Y URBANIZACION) (Respuesta única)

1. ME DESAGRADA MUCHO	2. ME DESAGRADA	3. NI ME AGRADA NI ME DESAGRADA	4. ME AGRADA	5. ME AGRADA MUCHO
-----------------------	-----------------	---------------------------------	--------------	--------------------

1. Casa de 1 piso	1	2	3	4	5	2. Casa de 2 pisos	1	2	3	4	5
-------------------	---	---	---	---	---	--------------------	---	---	---	---	---

27. Después de haber leído el concepto y sus características ¿Qué tan probable es que adquiriera una vivienda en este proyecto ubicado en Lima Norte zonas 1 y 2?

1. DEFINITIVAMENTE NO ME MUDARÍA	2. PROBABLEMENTE NO ME MUDARÍA	3. TAL VEZ SI, TAL VEZ NO ME MUDARÍA	4. PROBABLEMENTE SÍ ME MUDARÍA	5. DEFINITIVAMENTE SÍ ME MUDARÍA
----------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

#### VII. COMPETENCIA

28. ¿Qué proyectos inmobiliarios conoces?
- a. Villa Chub
- b. Oasis de Carabayllo
- c. Condominio el Olivar
- d. Portal de Santa María
- e. Condominio Chub del Valle
- f. Residencial Alameda del Norte

## Anexos 5. Matriz FODA cruzado

FORTALEZAS		N°	DEBILIDADES
1	Capacidad de gestión de los gerentes	4	Respaldo financiero
2	Conocimiento del mercado y público objetivo	5	Personal Calificado
3	Amplia experiencia del personal en el sector	6	Sistema integrado ERP
N°	OPORTUNIDADES	N°	ESTRATEGIA - FO
1	Tasa de crecimiento de la población	1	Promover los estudios de proyectos en los segmentos B y C de Lima Norte, aprovechando las capacidades de gestión gerencial y experiencia en el sector para desarrollar modelos actualizados a la tendencia del mercado. (F1, 02,O3,011)
2	Política macro- económica estable		
3	Crecimiento del Perú en los entorno de Negocios.		
4	Leyes de Protección ambiental, Alta tendencia en velar y motivar al cumplimiento de las leyes.	2	Promover en los distritos de Lima Norte alianzas estratégicas con las clusters, para difundir los programas de responsabilidad social. (F4, O5).
5	Gobierno Distrital estable		
6	Confianza en el Indicador de riesgo país		
7	Reporte Doing Business	3	Impulsar el marketing con campañas publicitarias para la estrategia de penetración. (F2, O8).
8	Inversión en Tecnología, pocas empresas destinan presupuesto para la innovación en tecnología.	4	Promover el sistema ERP para los procesos de construcción y de ventas. (F6,O8)
9	Cambios tecnológicos debido a la innovación y globalización		
10	Conflictos Sociales, bajo índice en Lima.		
11	Inversión Privada, alta tendencia en el crecimiento de la construcción.	5	Impulsar la inversión en los distritos de Lima Norte..(F1,F2,O2,O5)
N°	AMENAZAS	N°	ESTRATEGIA - FA
1	PBI, contracción del crecimiento.	1	Establecer los cronogramas detallados para el control del presupuesto del plan de negocio. (F1, A2)
2	Estabilidad financiera, preocupación por los indicadores.	2	Formular las estrategias de marketing para el proceso de venta. (F2, F3, A2, A3)
3	Ingreso promedio mensual, crecimiento lento en el Perú.	3	Establecer campañas publicitarias enfocadas a los modelos de las viviendas, que están actualizados a la tendencia del mercado.(F2,F5, A2,A3)
4	Estabilidad Política, en función a las próximas elecciones.	4	Coordinar con las municipalidades de Lima Norte para las capacitaciones en temas de cuidados de las viviendas, parques, medio ambiente, entre otros temas de interés que ayude a mejorar la calidad de vida del poblador. (F1, A2)
5	Retraso administrativo, demora en los trámites.		
N°	ESTRATEGIA - DO	N°	ESTRATEGIA - DA
1	Buscar financiamiento con los bancos (Garantías) (D1,06,07,011).	2	Establecer un modelo eficiente de proceso de reclutamiento y selección de personal. (D2, O3).
2	Alta rotación del personal		
3	Establecer el plan anual de medición a los colaboradores en cuanto a desempeño, satisfacción de clima laboral, satisfacción de cliente interno y 360. (D2, O3).	3	Establecer el plan anual de medicación a los colaboradores en cuanto a desempeño, satisfacción de clima laboral, satisfacción de cliente interno y 360. (D2, O3).
1	Establecer el plan anual de capacitaciones continuas a los colaboradores, con la finalidad de mejorar las competencias, actitudes y motivar a una conducta con valores al servicio de la empresa. (D2,A3)	2	Seguimiento del TUPA – Texto único de procedimiento administrativo de la Municipalidad, para agilizar el trámite de viabilizar el proyecto. (D1,A5)
2	Establecer el plan anual de capacitaciones continuas a los colaboradores, con la finalidad de mejorar las competencias, actitudes y motivar a una conducta con valores al servicio de la empresa. (D2,A3)		

Fuente: Elaboración propia 2016, basado en Barney & Hesterly (2011).

## Anexos 6. Modelo de casas

Fachada Vivienda 1 Piso



Planta Vivienda 1 piso



Fachada Vivienda 2 Piso



Planta Vivienda 2 piso



## Anexos 7. Elementos de la vista panorámica

Elemento	Descripción
<b>Mantra de marca</b>	<b>Vivienda moderna esperada por la familia:</b> Muestra la esencia de la percepción satisfactoria de los clientes, buscamos como empresa que nuestras urbanizaciones denominado “Parques de Casa Grande” brinden una experiencia única a todos los propietarios, con seguridad, extensas áreas verdes, gimnasios en los parques, desechos y reciclaje comunes y sobre todo por los diseños modernos de las viviendas en donde sientan que la urbanización Parques De Casa Grande sea un lugar donde todos quieren vivir.
<b>Puntos de paridad</b>	<b>Proceso constructivo convencional:</b> De acuerdo al Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) las edificaciones se encuentran estandarizadas para poder cumplir con la norma sismo resistente. <b>Precio:</b> Los elementos que componen el costo de las viviendas, estos guardan similitud en el área de influencia del proyecto, por lo tanto los precios de ventas son relativamente similares. <b>Financiamiento:</b> El mercado meta utiliza el mismo mecanismo de financiamiento para la adquisición de las viviendas.
<b>Puntos de diferencia</b>	<b>Actualización de modelos de acuerdo a la tendencia del mercado:</b> Nuestro proyecto presentará cada año dos (2) nuevos modelos de viviendas, urbanizaciones completamente cerradas, con establecimiento de conveniencia, piscina áreas verdes, etc. <b>Áreas Recreativas:</b> Contamos con gimnasios en los jardines, vías especiales para ciclistas y corredores, nos preocupamos en ser una urbanización deportiva. <b>Seguridad:</b> Contamos con seguridad propia las 24 horas del día, cercos eléctricos, etc.
<b>Justificadores</b>	<b>Alta experiencia en el sector:</b> Equipo altamente calificado y una sólida experiencia en proyectos inmobiliarios. <b>Capacidad financiera:</b> Solida capacidad financiera de la empresa.
<b>Valores, personalidad y carácter</b>	<b>Cumplimiento:</b> Nos preocupamos por ser una empresa eficiente en plazos para la entrega de las viviendas <b>Transparencia:</b> Brindamos la información suficiente con honestidad para la mejor decisión del cliente. <b>Respeto al medio ambiente:</b> Amplias áreas verdes y manejo de desechos. <b>Solidez:</b> Solidez financiera garantiza nuestra compañía. <b>Enfoque al cliente:</b> Dependemos de nuestros clientes y debemos entender sus necesidades actuales y futuras, el servicio post venta es fundamental.
<b>Identidad visual</b>	<b>Verdes:</b> Las tonalidades de verde demuestra nuestro compromiso con el medio ambiente <b>Casas dentro de hojas:</b> Muestra a las viviendas con amplios parques y áreas verdes para la familia.

Fuente: Elaboración propia 2016, basado en Kotler y Keller (2012)

## Anexos 8. Esquema de la habilitación urbana



## Anexos 9. Presupuesto desagregados de las viviendas

<b>Área construida:</b>		<b>105 M2</b>	<b>60 M2</b>
<b>Tipo de vivienda:</b>		<b>Casa 2 Pisos</b>	<b>Casa 1 piso</b>
<b>Fecha de Precios:</b>		<b>18/05/2016</b>	
<b>Descripción</b>		<b>Total (S/.)</b>	<b>Total (S/.)</b>
Trabajos preliminares		1,525	1,169
Movimiento de tierras		1,268	1,293
Obras de concreto simple		5,565	5,674
Obras de concreto armado		24,808	15,136
Estructura de maderas y coberturas		503	573
Muros y tabiques de albañilería		6,521	4,238
Revoques, enlucidos y molduras		9,346	6,142
Pisos y pavimentos		5,598	3,798
Contra zócalos		985	755
Zócalos		587	204
Revestimientos		950	493
Revestimiento de gradas y escaleras		890	445
Cubiertas		27	27
Carpintería de madera		2,684	2,296
Carpintería metálica y herrería		4,562	2,996
Cerrajería		212	170
Pintura		3,376	2,251
Aparatos sanitarios y accesorios		2,161	995
Instalación sanitaria		2,705	2,227
Sistema de agua fría y contra incendio		2,724	2,241
Sistema de agua caliente		867	710
Instalación eléctrica		3,974	2,797
Tableros y cuchillas		920	818
Salida para comunicaciones y señales		390	311
Obras exteriores		1,065	1,065
Varios		859	720
Trabajos preliminares		160	160
Movimiento de tierras		947	972
Obras de concreto simple		925	824
Obras de concreto armado		1,308	1,244
Cerrajería		62	47
Pintura		875	604
Sistema de agua fría y contra incendio		31	31
Obras exteriores		68	68
Trámites legales		600	600
Varios		672	672
<b>Total</b>		<b>90,722</b>	<b>64,765</b>
Gastos Generales	8.00%	7,258	5,181
Utilidad	5.00%	4,536	3,238
Supervisión	4.00%	3,629	2,591
<b>Sub Total Modelo</b>		<b>106,145</b>	<b>75,775</b>
I.G.V	18.00%	19,106	13,639
<b>Gran Total</b>		<b>125,251</b>	<b>89,414</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

## Anexos 10. Descripción de perfiles de puestos

Perfil	Funciones
<b>Gerente General</b>	
MBA o Maestría en Gestión Inmobiliaria. Titulado en administración de negocios, ingeniería industrial o carreras afines 10 años de experiencia en inmobiliaria. Competencias de liderazgo y trabajo en equipo.	a. Dirigir, coordinar, supervisar y emitir normas para la eficiencia de las actividades y cumplimiento de las políticas. b. Coordinar con todas las áreas de soporte: administración, operaciones, comercial, desarrollo humano. c. Responsable del control y crecimiento de la empresa, así como de impulsar las buenas prácticas de Responsabilidad Social.
<b>Gerente de Operaciones</b>	
MBA y cursos en gestión de la construcción, PMI o afines Ingeniero de civil titulado. 10 años de experiencia en proyectos e inmobiliaria. Capacidad de liderazgo.	a. Planificar los proyectos en general y realizar el seguimiento semanal. b. Proponer, analizar y gestionar las nuevas oportunidades de negocio para la inmobiliaria. c. Elaborar los presupuestos de obra. d. Dar soluciones inmediatas ante los cambios que el proyecto exija.
<b>Gerente Comercial</b>	
MBA, maestría en Marketing y Ventas Experiencia 5 años en cargos de proyectos inmobiliarios Capacidad de liderazgo y vocación de servicio.	a. Dirigir y desarrollar los planes de Marketing Inmobiliaria y las políticas de ventas. b. Supervisar, controlar la fuerza de ventas y canales diversos. c. Coordinar con las áreas el desarrollo de los proyectos. d. Pronosticar y planificar las ventas, definir las comisiones e incentivos. e. Generar y desarrollar las estrategias comerciales
<b>Gerente de Administración y Finanzas</b>	
MBA, maestría en contabilidad, economía o finanzas. Cinco (5) años de experiencia, de preferencia en el rubro inmobiliario. Conocimiento en: Ley General de Títulos Valores, Interpretación de Estados Financieros, balances, otros. Conocimientos en SAP, inglés, Office. Competencias de liderazgo y trabajo en equipo.	a. Realizar y supervisar la elaboración y ejecución del presupuesto y pronósticos financieros. b. Elaborar los estados financieros de la compañía. c. Elaborar reportes para Gerencia General y evaluar la situación financiera. d. Brindar soporte a la Gerencia en el diseño de estrategias relacionadas con los procesos administrativos, tributarios, contables y financieros. e. Ejercer control con respecto a las cuentas contables de la compañía. f. Priorizar el flujo de pagos de la empresa.
<b>Jefe de Contabilidad</b>	
Profesional colegiado de la carrera de contabilidad Cinco (5) años de experiencia, de preferencia en el rubro inmobiliario. Conocimientos en SAP Competencias de liderazgo y trabajo en equipo.	a. Dirección y control de Tesorería, Contabilidad, Costos y Presupuestos. b. Elaborar y analizar estados financieros mensuales, con sus respectivas notas c. Revisar y aprobar los PDT's y papeles de trabajo de la determinación de los impuestos a pagar. d. Revisar mensualmente el balance y los reportes de estados financieros. e. Revisar y validar las declaraciones juradas anuales del impuesto a la renta y/o PDT.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	
Bachiller en Ingeniería Industrial y/o Psicólogo Organizacional. Dos (2) años de experiencia. Conocimiento en Seguridad y salud Ocupacional. Conocimiento de legislación laboral. Capacidad de liderazgo y vocación de servicio al cliente interno.	a. Reclutamiento y selección de personal. b. Gestión de planillas y compensaciones c. Coordinar y ejecutar actividades de la seguridad ocupacional. d. Elaborar plan de capacitaciones y medición de desempeño. e. Implementar políticas, organizar eventos, capacitaciones y charlas, que contribuyan al bienestar de Personal y la responsabilidad Social en la organización. f. Realizar actividades de integración para el colaborador.
<b>Jefe de Legal</b>	
Abogado colegiado Dos (2) años como mínimo de experiencia. Capacidad de liderazgo y vocación de servicio al cliente interno.	a. Liderar todos los aspectos legales de la compañía. b. Revisión y vistos correspondientes a los convenios de los clientes. c. Seguimiento y solución a las atenciones y reclamos de los clientes, entidades o empresas.



<b>Perfil</b>	<b>Funciones</b>
<b>Jefe de Compras y Presupuesto</b>	
Bachiller de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración y/o a fines. Dos (2) años de experiencia. Excel nivel intermedio Capacidad de liderazgo y aptitud profesional para el trabajo en equipo.	a. Responsable de realizar el planeamiento logístico en coordinación con las áreas involucradas b. Cotizar requerimientos con proveedores para los proyectos. c. Elaboración, ejecución y seguimiento de Órdenes de Compra d. Responsable de los indicadores de Gestión de compras e. Atención a clientes internos y proveedores.
<b>Jefe de Desarrollo inmobiliario</b>	
Bachiller de Ingeniería Civil o Arquitectura. Cuatro (4) años de experiencia. Excel nivel intermedio Capacidad de liderazgo y aptitud profesional para el trabajo en equipo.	a. Diseño, planeamiento, ejecución y seguimiento de los proyectos. b. Tramitación y seguimiento de permisos y autorizaciones ante las entidades públicas pertinentes para la implementación y operación. c. Elaboración y control de presupuestos de los proyectos. d. Responsable de los indicadores de Gestión de los proyectos.
<b>Jefe de arquitectura y diseño</b>	
Arquitecto colegiado Tres (3) años de experiencia en obras privadas Manejo de herramientas para proyectos inmobiliarios.	a. Elaborar propuestas de planos b. Supervisar proyectos c. Coordinar la calidad de materiales con los proveedores d. Elaborar la liquidación de los proyectos
<b>Asistente de Gerencia</b>	
Estudios Técnico y/o universitario. Un (1) año de experiencia Manejo de MS. Office Avanzado. Idioma Inglés Intermedio	a. Coordinación, apoyo y control administrativo de las actividades de gerencia. b. Archivar de forma ordenada la documentación administrativa.
<b>Asistente de Compras y Presupuesto</b>	
Estudios técnicos y/o universitarios en Ingeniería Industrial, Administración. Un (1) año de experiencia mínimo en posiciones similares. Excel nivel intermedio	a. Coordinación, apoyo al jefe de compras. b. Archivar las cotizaciones y requerimientos con proveedores para los proyectos. c. Elaboración, ejecución y seguimiento de Órdenes de Compra d. Apoyo en los indicadores de Gestión de compras
<b>Asistente de Arquitectura y diseño</b>	
Estudios técnicos o universitarios en diseño o arquitectura. Un (1) año de experiencia.	a. Coordinación, apoyo al jefe de Arquitectura y diseño b. Apoyo en la elaboración de planos y proyectos c. Apoyar en la revisión de la calidad de materiales.
<b>Asistente de Tecnología</b>	
Estudios Técnicos en computación. Un (1) año de experiencia Manejo de MS. Office	a. Apoyar el soporte e implementar temas tecnológicos. b. Proponer soluciones tecnológicas c. Velar por la seguridad de la tecnología en la organización.
<b>Asistente Contable 2</b>	
Estudios técnicos y/o universitarios en Economía, Finanzas y/o afines. Mínimo Uno (1) año de experiencia. Deseable conocimientos/experiencia en evaluación de Proyectos, Costos.	a. Coordinación, apoyo al jefe de Contabilidad b. Apoyar a los temas de Tesorería, Contabilidad, Costos y Presupuestos. c. Análisis y planeamiento financiero de la empresa d. Apoyo en la documentación de los diversos financiamientos.
<b>Asistente Contable 1</b>	
Estudios técnicos y/o universitarios en contabilidad. Mínimo Un (1) año de experiencia en el puesto. Deseable conocimientos/experiencia	a. Apoyar al contador general b. Apoyar en los PDT's y papeles de trabajo de la determinación de los impuestos a pagar. c. Apoyar en los balances y los reportes de estados financieros. d. Atender requerimientos de los proveedores, auditores externos.
<b>Asistente de Recursos Humanos</b>	
Estudios técnicos y/o universitarios en Administración y/o afines. Mínimo Un (1) año de experiencia en el puesto.	a. Coordinación, apoyo al jefe de Recursos Humanos b. Apoyar al Reclutamiento y selección de personal. c. Apoyar en la Gestión de planillas y compensaciones. d. Coordinar y ejecutar actividades de la seguridad ocupacional.
<b>Asistente de Ventas</b>	
Universitario egresado o en últimos ciclos en carrera de administración o afines. Mínimo Un (1) año de experiencia	a. Apoyo en el desarrollo de los planes de Marketing Inmobiliaria. b. Apoyo en Pronosticar y planificar las ventas. c. Apoyo en el desarrollo de las estrategias comerciales.
<b>Ejecutivos de ventas</b>	
Universitario egresado o en últimos ciclos Experiencia en ventas inmobiliarias	a. Atender, orientar y registrar a Compradores potenciales. b. Captación de Clientes c. Manejar bases de datos e incentivar visitas a la sala de ventas.

### Anexos 11. Descripción de perfiles de puestos



### Anexos 12. Plan de capacitación anual

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN																
ENTRENAMIENTO	JUSTIFICACION	DIRIGIDO	RESPONSABLE DEL ENTRENAMIENTO													CUMPLIMIENTO/ JUSTIFICACIÓN
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Conocimiento del negocio y del sector	Curso obligatorio	Todos	Interno		X				X				X			Cursos obligatorios a todo el personal
Capacitación Seguridad Ocupacional	Curso obligatorio	Todos	Interno							X					X	Cursos obligatorios a todo el personal
Técnicas de cierre de ventas	Incrementar capacidades	Personal de ventas	Externo		X				X						X	Programa de incremento de habilidades para fuerzas de ventas
Programa de Liderazgo	Reforzar Habilidades	Jefes de área	Externo			X	X									El programa de Liderazgo a nivel jefaturas
Curso de Excel intermedio	Conocer mejor la herramienta de trabajo	Personal mando medios	Externo					X	X							Cursos de excel necesarios para incrementar habilidades
Curso design thinking	Incrementar capacidades	Jefes de área	Externo									X	X			Programa de motivación a innovación del producto/servicio

Fuente: Elaboración propia 2016

### Anexos 13. Plan anual de medición

PLAN ANUAL DE MEDICION															
Medición a colaboradores	JUSTIFICACION O MOTIVO	DIRIGIDO	ENTRENA-MIENTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Evaluación de desempeño	Mejora continua de habilidades	Todos	Interno	X											
Satisfacción Clima Laboral	Mejora continua de ambiente de trabajo	Todos	Interno										X		
Satisfacción Cliente Interno	Mejora continua de servicio	Todos	Interno											X	
Evaluación 360°	Mejora continua y Reforzar Habilidades	Jefes de área	Interno											X	

Fuente: Elaboración propia 2016

### Anexos 14. Flujo de caja

	2016 Pre-Operativos	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos</b>						
Cuota entrada		802,269	3,239,364	4,790,856	5,992,833	7,272,168
Hipotecas por cobrar		-	1,844,483	46,240,041	47,515,731	57,698,851
Aporte de Capital	6,100,000	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>6,100,000</b>	<b>802,269</b>	<b>5,083,847</b>	<b>51,030,897</b>	<b>53,508,564</b>	<b>64,971,018</b>
<b>Total ingresos operativos</b>	<b>6,100,000</b>	<b>802,269</b>	<b>5,083,847</b>	<b>51,030,897</b>	<b>53,508,564</b>	<b>64,971,018</b>
<b>Egresos</b>						
Urbanismo		-	4,287,026	16,419,935	1,438,465	-
Construcción de vivienda		-	563,495	16,693,124	24,503,674	29,992,749
Arras compra de terreno		50,000	-	-	-	-
Compra de terreno		4,000,000	-	3,134,336	3,160,006	3,159,444
Marketing		856,860	739,319	782,426	826,089	869,724
Gastos iniciales	55,923	-	-	-	-	-
Unidades de transporte		90,000	-	95,400	-	101,124
Remuneraciones		1,281,105	2,648,847	2,815,471	2,991,089	3,171,673
Gastos varios		417,720	417,720	417,720	417,720	417,720
Gastos de capacitación		36,000	39,600	43,560	47,916	52,708
Post venta		-	100,754	166,108	208,047	253,075
RSE		10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
Pago a cuenta ir		-	-	-	-	-
Pago anual ir		-	-	-	-	1,490,521
<b>Total egresos operativos</b>	<b>55,923</b>	<b>6,741,685</b>	<b>8,807,761</b>	<b>40,580,181</b>	<b>33,606,315</b>	<b>39,523,379</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>6,044,077</b>	<b>-5,939,415</b>	<b>-3,723,914</b>	<b>10,450,716</b>	<b>19,902,249</b>	<b>25,447,639</b>
<b>Ingresos por préstamo</b>		<b>4,500,000</b>	-	-	-	-
<b>Total ingresos financieros</b>	<b>-</b>	<b>4,500,000</b>	-	-	-	-
<b>Amortización de préstamo</b>		-	<b>656,175</b>	<b>309,159</b>	<b>284,924</b>	<b>257,175</b>
<b>Pago de intereses</b>		-	<b>130,471</b>	<b>330,617</b>	<b>355,367</b>	<b>382,645</b>
<b>Total egresos financieros</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>786,646</b>	<b>639,776</b>	<b>640,291</b>	<b>639,819</b>
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>6,044,077</b>	<b>-1,439,415</b>	<b>-4,510,559</b>	<b>9,810,940</b>	<b>19,261,958</b>	<b>24,807,820</b>
<b>Saldo inicial</b>		<b>6,044,077</b>	<b>4,604,661</b>	<b>94,102</b>	<b>9,905,042</b>	<b>29,167,000</b>
<b>Saldo final de caja</b>	<b>6,044,077</b>	<b>4,604,661</b>	<b>94,102</b>	<b>9,905,042</b>	<b>29,167,000</b>	<b>53,974,820</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

**Anexos 15. Presupuesto plan de RR.HH.**

		Gerente general	Gerente de operaciones	Gerente de administración y finanzas	Gerente de compras y presupuestos	Gerente de arquitectura y diseño	Jefe legal	Gerente de desarrollo inmobiliario	Jefe de contabilidad	Gerente de compras y presupuestos	Gerente de arquitectura y diseño	Asistente de tecnología	Asistente contable	Asistente contable	Jefe de RRHH	Asistente de RRHH	Asistente de gerencia	Gerente comercial	Asistente de ventas	Ejecutivos de venta (4)
2017	Sueldo	350,000	294,000	-	-	-	-	-	126,000	30,800	53,200	30,800	30,800	-	-	30,800	25,200	120,798	-	185,021
	Renta	71,228	54,428	-	-	-	-	-	13,165	252	2,392	252	252	-	-	252	-	12,280	-	5,954
	AFP	38,790	32,584	-	-	-	-	-	13,964	3,414	5,896	3,414	3,414	-	-	3,414	2,793	13,388	-	20,506
	Essalud	27,000	22,680	-	-	-	-	-	9,720	2,376	4,104	2,376	2,376	-	-	2,376	1,944	9,319	-	14,273
	CTS	33,333	28,000	-	-	-	-	-	12,000	2,933	5,067	2,933	2,933	-	-	2,933	2,400	11,505	-	17,621
	Vacaciones	25,000	21,000	-	-	-	-	-	9,000	2,200	3,800	2,200	2,200	-	-	2,200	1,800	8,628	-	13,216
2018	Sueldo	362,250	304,290	280,000	112,000	112,000	112,000	112,000	130,410	31,878	55,062	31,878	31,878	31,878	112,000	31,878	26,082	145,388	31,878	229,677
	Renta	74,903	57,515	50,228	10,785	10,785	10,785	10,785	13,914	338	2,653	338	338	338	10,785	338	-	16,461	338	11,931
	AFP	40,148	33,724	31,032	12,413	12,413	12,413	12,413	14,453	3,533	6,102	3,533	3,533	3,533	12,413	3,533	2,891	16,113	3,533	25,455
	Essalud	27,945	23,474	21,600	8,640	8,640	8,640	8,640	10,060	2,459	4,248	2,459	2,459	2,459	8,640	2,459	2,012	11,216	2,459	17,718
	CTS	34,500	28,980	26,667	10,667	10,667	10,667	10,667	12,420	3,036	5,244	3,036	3,036	3,036	10,667	3,036	2,484	13,847	3,036	21,874
	Vacaciones	25,875	21,735	20,000	8,000	8,000	8,000	8,000	9,315	2,277	3,933	2,277	2,277	2,277	8,000	2,277	1,863	10,385	2,277	16,405
2019	Sueldo	374,929	314,940	289,800	115,920	115,920	115,920	115,920	134,974	32,994	56,989	32,994	32,994	32,994	115,920	32,994	26,995	172,147	32,994	278,346
	Renta	78,706	60,710	53,168	11,451	11,451	11,451	11,451	14,690	427	2,922	427	427	427	11,451	427	-	21,197	427	18,744
	AFP	41,553	34,904	32,118	12,847	12,847	12,847	12,847	14,959	3,657	6,316	3,657	3,657	3,657	12,847	3,657	2,992	19,079	3,657	30,849
	Essalud	28,923	24,295	22,356	8,942	8,942	8,942	8,942	10,412	2,545	4,396	2,545	2,545	2,545	8,942	2,545	2,082	13,280	2,545	21,472
	CTS	35,708	29,994	27,600	11,040	11,040	11,040	11,040	12,855	3,142	5,428	3,142	3,142	3,142	11,040	3,142	2,571	16,395	3,142	26,509
	Vacaciones	26,781	22,496	20,700	8,280	8,280	8,280	8,280	9,641	2,357	4,071	2,357	2,357	2,357	8,280	2,357	1,928	12,296	2,357	19,882
2020	Sueldo	388,051	325,963	299,943	119,977	119,977	119,977	119,977	139,698	34,149	58,984	34,149	34,149	34,149	119,977	34,149	27,940	201,229	34,149	331,320
	Renta	82,643	64,016	56,210	12,141	12,141	12,141	12,141	15,493	520	3,202	520	520	520	12,141	520	23	27,013	520	26,161
	AFP	43,007	36,126	33,242	13,297	13,297	13,297	13,297	15,483	3,785	6,537	3,785	3,785	3,785	13,297	3,785	3,097	22,302	3,785	36,720
	Essalud	29,935	25,146	23,138	9,255	9,255	9,255	9,255	10,777	2,634	4,550	2,634	2,634	2,634	9,255	2,634	2,155	15,523	2,634	25,559
	CTS	36,957	31,044	28,566	11,426	11,426	11,426	11,426	13,305	3,252	5,618	3,252	3,252	3,252	11,426	3,252	2,661	19,165	3,252	31,554
	Vacaciones	27,718	23,283	21,425	8,570	8,570	8,570	8,570	9,978	2,439	4,213	2,439	2,439	2,439	8,570	2,439	1,996	14,373	2,439	23,666
2021	Sueldo	401,633	337,372	310,441	124,176	124,176	124,176	124,176	144,588	35,344	61,048	35,344	35,344	35,344	124,176	35,344	28,918	230,771	35,344	385,102
	Renta	86,717	67,439	59,360	12,854	12,854	12,854	12,854	16,324	615	3,491	615	615	615	12,854	615	101	35,459	615	33,690
	AFP	44,512	37,390	34,406	13,762	13,762	13,762	13,762	16,024	3,917	6,766	3,917	3,917	3,917	13,762	3,917	3,205	25,576	3,917	42,680
	Essalud	30,983	26,026	23,948	9,579	9,579	9,579	9,579	11,154	2,727	4,709	2,727	2,727	2,727	9,579	2,727	2,231	17,802	2,727	29,708
	CTS	38,251	32,131	29,566	11,826	11,826	11,826	11,826	13,770	3,366	5,814	3,366	3,366	3,366	11,826	3,366	2,754	21,978	3,366	36,676
	Vacaciones	28,688	24,098	22,174	8,870	8,870	8,870	8,870	10,328	2,525	4,361	2,525	2,525	2,525	8,870	2,525	2,066	16,484	2,525	27,507

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Anexos 16. Cronograma de pagos del préstamo bancario de las 60 primeras cuotas**

Monto		4,500,000						
Periodos		120						
Tasa		7.47%						
Nº	Fecha	TEA	TEP	Monto	Interés	Capital	Cuota	Saldo Final
0	01/01/2017						4,500,000	
1	01/07/2018	7.47%	11.55%	4,500,000	(519,551)	(1)	(519,552)	4,499,999
2	01/08/2018	7.47%	0.62%	4,499,999	(28,003)	(25,638)	(53,641)	4,474,360
3	01/09/2018	7.47%	0.62%	4,474,360	(27,843)	(25,798)	(53,641)	4,448,562
4	01/10/2018	7.47%	0.60%	4,448,562	(26,787)	(26,298)	(53,085)	4,422,265
5	01/11/2018	7.47%	0.62%	4,422,265	(27,519)	(26,118)	(53,637)	4,396,146
6	01/12/2018	7.47%	0.60%	4,396,146	(26,471)	(26,618)	(53,089)	4,369,529
7	01/01/2019	7.47%	0.62%	4,369,529	(27,191)	(26,442)	(53,633)	4,343,087
8	01/02/2019	7.47%	0.62%	4,343,087	(27,026)	(26,607)	(53,633)	4,316,480
9	01/03/2019	7.47%	0.56%	4,316,480	(24,254)	(27,781)	(52,035)	4,288,699
10	01/04/2019	7.47%	0.62%	4,288,699	(26,688)	(26,933)	(53,620)	4,261,766
11	01/05/2019	7.47%	0.60%	4,261,766	(25,662)	(27,431)	(53,093)	4,234,335
12	01/06/2019	7.47%	0.62%	4,234,335	(26,350)	(27,267)	(53,616)	4,207,069
13	01/07/2019	7.47%	0.60%	4,207,069	(25,333)	(27,764)	(53,097)	4,179,305
14	01/08/2019	7.47%	0.62%	4,179,305	(26,007)	(27,605)	(53,612)	4,151,700
15	01/09/2019	7.47%	0.62%	4,151,700	(25,835)	(27,777)	(53,612)	4,123,923
16	01/10/2019	7.47%	0.60%	4,123,923	(24,832)	(28,273)	(53,106)	4,095,650
17	01/11/2019	7.47%	0.62%	4,095,650	(25,487)	(28,121)	(53,608)	4,067,529
18	01/12/2019	7.47%	0.60%	4,067,529	(24,493)	(28,617)	(53,110)	4,038,911
19	01/01/2020	7.47%	0.62%	4,038,911	(25,134)	(28,470)	(53,604)	4,010,441
20	01/02/2020	7.47%	0.62%	4,010,441	(24,956)	(28,647)	(53,604)	3,981,794
21	01/03/2020	7.47%	0.58%	3,981,794	(23,175)	(29,461)	(52,636)	3,952,333
22	01/04/2020	7.47%	0.62%	3,952,333	(24,595)	(29,000)	(53,595)	3,923,333
23	01/05/2020	7.47%	0.60%	3,923,333	(23,624)	(29,494)	(53,118)	3,893,839
24	01/06/2020	7.47%	0.62%	3,893,839	(24,231)	(29,360)	(53,591)	3,864,480
25	01/07/2020	7.47%	0.60%	3,864,480	(23,270)	(29,853)	(53,123)	3,834,627
26	01/08/2020	7.47%	0.62%	3,834,627	(23,862)	(29,724)	(53,586)	3,804,903
27	01/09/2020	7.47%	0.62%	3,804,903	(23,677)	(29,909)	(53,586)	3,774,994
28	01/10/2020	7.47%	0.60%	3,774,994	(22,731)	(30,400)	(53,131)	3,744,594
29	01/11/2020	7.47%	0.62%	3,744,594	(23,302)	(30,280)	(53,582)	3,714,314
30	01/12/2020	7.47%	0.60%	3,714,314	(22,366)	(30,770)	(53,136)	3,683,545
31	01/01/2021	7.47%	0.62%	3,683,545	(22,922)	(30,655)	(53,578)	3,652,889
32	01/02/2021	7.47%	0.62%	3,652,889	(22,731)	(30,846)	(53,578)	3,622,043
33	01/03/2021	7.47%	0.56%	3,622,043	(20,352)	(31,932)	(52,284)	3,590,111
34	01/04/2021	7.47%	0.62%	3,590,111	(22,341)	(31,223)	(53,564)	3,558,888
35	01/05/2021	7.47%	0.60%	3,558,888	(21,430)	(31,710)	(53,140)	3,527,178
36	01/06/2021	7.47%	0.62%	3,527,178	(21,949)	(31,611)	(53,560)	3,495,567
37	01/07/2021	7.47%	0.60%	3,495,567	(21,049)	(32,096)	(53,144)	3,463,472
38	01/08/2021	7.47%	0.62%	3,463,472	(21,553)	(32,003)	(53,555)	3,431,469
39	01/09/2021	7.47%	0.62%	3,431,469	(21,354)	(32,202)	(53,555)	3,399,267
40	01/10/2021	7.47%	0.60%	3,399,267	(20,469)	(32,684)	(53,153)	3,366,583
41	01/11/2021	7.47%	0.62%	3,366,583	(20,950)	(32,601)	(53,551)	3,333,982
42	01/12/2021	7.47%	0.60%	3,333,982	(20,076)	(33,082)	(53,158)	3,300,900
43	01/01/2022	7.47%	0.62%	3,300,900	(20,541)	(33,005)	(53,546)	3,267,894
44	01/02/2022	7.47%	0.62%	3,267,894	(20,336)	(33,211)	(53,546)	3,234,684
45	01/03/2022	7.47%	0.56%	3,234,684	(18,176)	(34,236)	(52,412)	3,200,447
46	01/04/2022	7.47%	0.62%	3,200,447	(19,916)	(33,617)	(53,533)	3,166,831
47	01/05/2022	7.47%	0.60%	3,166,831	(19,069)	(34,093)	(53,162)	3,132,738
48	01/06/2022	7.47%	0.62%	3,132,738	(19,495)	(34,034)	(53,528)	3,098,704
49	01/07/2022	7.47%	0.60%	3,098,704	(18,659)	(34,508)	(53,166)	3,064,197
50	01/08/2022	7.47%	0.62%	3,064,197	(19,068)	(34,455)	(53,524)	3,029,741
51	01/09/2022	7.47%	0.62%	3,029,741	(18,854)	(34,670)	(53,524)	2,995,072
52	01/10/2022	7.47%	0.60%	2,995,072	(18,035)	(35,141)	(53,176)	2,959,931
53	01/11/2022	7.47%	0.62%	2,959,931	(18,419)	(35,100)	(53,519)	2,924,831
54	01/12/2022	7.47%	0.60%	2,924,831	(17,612)	(35,568)	(53,180)	2,889,263
55	01/01/2023	7.47%	0.62%	2,889,263	(17,979)	(35,535)	(53,514)	2,853,728
56	01/02/2023	7.47%	0.62%	2,853,728	(17,758)	(35,756)	(53,514)	2,817,972
57	01/03/2023	7.47%	0.56%	2,817,972	(15,834)	(36,710)	(52,544)	2,781,263
58	01/04/2023	7.47%	0.62%	2,781,263	(17,307)	(36,193)	(53,500)	2,745,070
59	01/05/2023	7.47%	0.60%	2,745,070	(16,529)	(36,655)	(53,185)	2,708,415
60	01/06/2023	7.47%	0.62%	2,708,415	(16,854)	(36,641)	(53,496)	2,671,773

Fuente: Elaboración propia 2016,

## Anexos 17. Cronograma de pagos por el financiamiento directo del terreno

	Monto	11,465,214						
	Periodos	48						
	Tasa	5.00%						
Nº	Fecha	TEA	TEP	Monto	Interés	Capital	Cuota	Saldo Final
0	01/01/2019						11,465,214	
1	01/01/2019	5.00%	0.000%	11,465,214	0	(238,859)	(238,859)	11,226,356
2	01/02/2019	5.00%	0.421%	11,226,356	(47,265)	(216,506)	(263,771)	11,009,850
3	01/03/2019	5.00%	0.380%	11,009,850	(41,859)	(219,478)	(261,338)	10,790,372
4	01/04/2019	5.00%	0.421%	10,790,372	(45,430)	(218,291)	(263,721)	10,572,081
5	01/05/2019	5.00%	0.407%	10,572,081	(43,072)	(219,869)	(262,941)	10,352,211
6	01/06/2019	5.00%	0.421%	10,352,211	(43,585)	(220,119)	(263,704)	10,132,093
7	01/07/2019	5.00%	0.407%	10,132,093	(41,279)	(221,679)	(262,958)	9,910,414
8	01/08/2019	5.00%	0.421%	9,910,414	(41,725)	(221,962)	(263,687)	9,688,452
9	01/09/2019	5.00%	0.421%	9,688,452	(40,790)	(222,897)	(263,687)	9,465,555
10	01/10/2019	5.00%	0.407%	9,465,555	(38,564)	(224,428)	(262,992)	9,241,127
11	01/11/2019	5.00%	0.421%	9,241,127	(38,907)	(224,763)	(263,670)	9,016,364
12	01/12/2019	5.00%	0.407%	9,016,364	(36,734)	(226,275)	(263,009)	8,790,089
13	01/01/2020	5.00%	0.421%	8,790,089	(37,008)	(226,645)	(263,653)	8,563,444
14	01/02/2020	5.00%	0.421%	8,563,444	(36,054)	(227,599)	(263,653)	8,335,845
15	01/03/2020	5.00%	0.394%	8,335,845	(32,827)	(229,606)	(262,433)	8,106,239
16	01/04/2020	5.00%	0.421%	8,106,239	(34,129)	(229,490)	(263,619)	7,876,749
17	01/05/2020	5.00%	0.407%	7,876,749	(32,091)	(230,952)	(263,043)	7,645,797
18	01/06/2020	5.00%	0.421%	7,645,797	(32,190)	(231,412)	(263,602)	7,414,385
19	01/07/2020	5.00%	0.407%	7,414,385	(30,207)	(232,853)	(263,060)	7,181,532
20	01/08/2020	5.00%	0.421%	7,181,532	(30,236)	(233,349)	(263,585)	6,948,183
21	01/09/2020	5.00%	0.421%	6,948,183	(29,253)	(234,331)	(263,585)	6,713,852
22	01/10/2020	5.00%	0.407%	6,713,852	(27,353)	(235,741)	(263,094)	6,478,111
23	01/11/2020	5.00%	0.421%	6,478,111	(27,274)	(236,293)	(263,568)	6,241,818
24	01/12/2020	5.00%	0.407%	6,241,818	(25,430)	(237,681)	(263,111)	6,004,136
25	01/01/2021	5.00%	0.421%	6,004,136	(25,279)	(238,272)	(263,550)	5,765,865
26	01/02/2021	5.00%	0.421%	5,765,865	(24,276)	(239,275)	(263,550)	5,526,590
27	01/03/2021	5.00%	0.380%	5,526,590	(21,012)	(241,326)	(262,338)	5,285,264
28	01/04/2021	5.00%	0.421%	5,285,264	(22,252)	(241,246)	(263,498)	5,044,018
29	01/05/2021	5.00%	0.407%	5,044,018	(20,550)	(242,579)	(263,128)	4,801,439
30	01/06/2021	5.00%	0.421%	4,801,439	(20,215)	(243,266)	(263,481)	4,558,173
31	01/07/2021	5.00%	0.407%	4,558,173	(18,571)	(244,575)	(263,146)	4,313,598
32	01/08/2021	5.00%	0.421%	4,313,598	(18,161)	(245,302)	(263,464)	4,068,296
33	01/09/2021	5.00%	0.421%	4,068,296	(17,128)	(246,335)	(263,464)	3,821,960
34	01/10/2021	5.00%	0.407%	3,821,960	(15,571)	(247,610)	(263,181)	3,574,351
35	01/11/2021	5.00%	0.421%	3,574,351	(15,049)	(248,397)	(263,446)	3,325,954
36	01/12/2021	5.00%	0.407%	3,325,954	(13,550)	(249,648)	(263,198)	3,076,306
37	01/01/2022	5.00%	0.421%	3,076,306	(12,952)	(250,477)	(263,428)	2,825,829
38	01/02/2022	5.00%	0.421%	2,825,829	(11,897)	(251,531)	(263,428)	2,574,298
39	01/03/2022	5.00%	0.380%	2,574,298	(9,787)	(253,056)	(262,844)	2,321,242
40	01/04/2022	5.00%	0.421%	2,321,242	(9,773)	(253,603)	(263,376)	2,067,639
41	01/05/2022	5.00%	0.407%	2,067,639	(8,424)	(254,792)	(263,216)	1,812,847
42	01/06/2022	5.00%	0.421%	1,812,847	(7,632)	(255,725)	(263,358)	1,557,122
43	01/07/2022	5.00%	0.407%	1,557,122	(6,344)	(256,890)	(263,233)	1,300,232
44	01/08/2022	5.00%	0.421%	1,300,232	(5,474)	(257,866)	(263,340)	1,042,366
45	01/09/2022	5.00%	0.421%	1,042,366	(4,389)	(258,952)	(263,340)	783,415
46	01/10/2022	5.00%	0.407%	783,415	(3,192)	(260,077)	(263,269)	523,338
47	01/11/2022	5.00%	0.421%	523,338	(2,203)	(261,119)	(263,322)	262,218
48	01/12/2022	5.00%	0.407%	262,218	(1,068)	(262,218)	(263,287)	(0)

Fuente: Elaboración propia 2016

## Anexos 18. Cálculo de COK- WACC

<b>Deuda (D)</b>	<b>4,500,000</b>
<b>Aporte (E )</b>	6,100,000
<b>Total</b>	<b>10,600,000</b>
<b>COK</b>	
<b>Beta desapalancado (1)</b>	0.93
<b>Beta apalancado (2)</b>	1.42
<b>Tasa libre de riesgo (Rf) (3)</b>	1.23%
<b>Prima de riesgo de mercado (Rm) (4)</b>	8.10%
<b>COK</b>	<b>11.02%</b>
<b>+ Riesgo Pais (5)</b>	2.89%
<b>COK Proyecto USD</b>	13.91%
<b>Rd</b>	7.47%
<b>WACC USD</b>	<b>10.29%</b>
<b>Proyeccion de inflación BCRP (6)</b>	3.00%
<b>Proyeccion de inflación USD (7)</b>	0.73%
<b>WACC PEN</b>	<b>10.52%</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

Notas: (1) *Beta Real Estate (Development)* según Damodaran (2)  $BL=BU(1+D/E*(1-T))$  (3) Daily Treasury Yield 5YR (4) *Regional breakdown* según Damodaran (5) BCRP Spread - EMBIG Perú (6) BCRP Expectativa inflación según el BCRP.(7) Expectativa inflación según FED

## **Notas biográficas**

### **Henry Vargas Triviño**

Nació en Colombia, el 6 de octubre de 1974. Ingeniero Civil de la Universidad Cooperativa de Colombia. Estuvo ligado a la industria petrolera en Colombia, desarrollando el diseño y construcción de estaciones petroleras, cumpliendo los procesos y estándares usados por Ecopetrol. Posteriormente, estuvo en Ecuador desempeñándose como gerente de proyectos, para un proyecto de viviendas, en la vía Samborondón en Guayaquil, proyecto que superó las expectativas y generó la idea de expandir el modelo de negocio a Perú, donde actualmente se desempeña como gerente de operaciones de una compañía inmobiliaria.

### **Juan Carlos Barros Domínguez**

Nació en Lima, el 5 de marzo de 1977. Bachiller en Ingeniería Económica y Titulado en Administración de Negocios con más de 15 años de experiencia en el mercado del Sistema Privado de Pensiones (AFP) y compañías de Seguros, en las áreas de operaciones y *back office*-atención al cliente (consultas de AFP, aseguradoras, pensionistas, oficios de SBS), en empresas líderes del sector.

### **Ismael Fernando Valencia Bustamante**

Nació en Lima, el 10 de octubre de 1980. Bachiller en Contabilidad de la Universidad Ricardo Palma con más de 10 años de experiencia en tesorería y finanzas en los sectores agroindustrial, farmacéutico, *retail* y banca. Actualmente, es Jefe de Tesorería para Chile, Colombia, Ecuador y Perú en Archer Daniels Midland Company- ADM (NYSE).