



**“PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA CONSULTORA DE
PROYECTOS RETAIL INMOBILIARIOS”**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Master en Administración**

Presentado por:

Sr. Rolando Luis Ulloa Fabián

Asesor: Profesora Gina Pipoli

2017

A mi familia por su amor
y apoyo incondicional

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios de una empresa consultora de proyectos *retail* inmobiliarios presenta como objetivo general determinar la rentabilidad y viabilidad del negocio, basado en la determinación de las características de la demanda de los servicios del sector de consultoría para proyectos de centros comerciales en el departamento de Lima. La investigación se inició con un diagnóstico de la situación del mercado; así, mediante el análisis PESTEL, se identificó un entorno actual del sector favorable para el desarrollo del plan, motivado por el desarrollo de centros comerciales. De esta manera, utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter se determinó una alta atractividad del sector para el desarrollo de servicios de consultoría.

Por otro lado, con la investigación de mercado se identificó la existencia de empresas que brindan servicios de gerencia de proyectos, supervisión y otras de consultoría menor. Así mismo, se determinó la disposición de inversión de los clientes para los próximos cinco años ascendente a S/ 137.562.000,50, de modo que se destina, en promedio, el 2.5% de dicha inversión para consultorías que carecen de un sistema integrado de atención de los procesos, además de no ser especializadas en centros comerciales, sino que cubren todo tipo de sectores como inmobiliarios, industrial, minero privado y público. De modo que se plantea una estrategia competitiva de desarrollo de servicios, sustentada en el rápido crecimiento del mercado, así como una estrategia de liderazgo enfocada en la diferenciación con procesos innovadores y un servicio que integre los procesos hoy no atendidos.

Además, la metodología utilizada es aplicativa y busca encontrar los valores cuantitativos proyectados sobre la base de situaciones de ocurrencia durante los procesos de operaciones de consultorías en centros comerciales, teniendo en cuenta un plan de ventas y estableciendo la tipología de proyectos en los que se plantea participar, como remodelaciones, ampliaciones y obras nuevas. Luego, se determina el precio unitario de las consultorías sobre la base de la estructura de costos incurridos para brindar los servicios incluyendo los márgenes de utilidad, con esto se logra establecer la proyección de los ingresos y egresos asociados al mismo.

El plan requiere una inversión total de S/ 510.821,00, que es cubierta en un 54% a través de financiamiento bancario. Luego de la evaluación financiera, se concluye que el proyecto es rentable económica y financieramente, por obtener un VANF de S/. 485.017.04, TIRF 36.37%, VANE de S/479.587.30 y una TIRE de 28.79%, que aseguran la recuperación de la inversión y ganancia.

Índice de contenidos

| | |
|--|----------|
| Índice de tablas | ix |
| Índice de gráficos..... | xi |
| Índice de anexos..... | xii |
| | |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| | |
| Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional..... | 2 |
| 1. Modelo de Negocio – Canvas | 2 |
| 2. Análisis del macroentorno (PESTEL) | 2 |
| 2.1 Entorno político..... | 3 |
| 2.2 Entorno económico..... | 4 |
| 2.3 Entorno social-cultural y demográfico | 5 |
| 2.4 Entorno tecnológico | 6 |
| 2.5 Entorno ecológico..... | 6 |
| 2.6 Entorno legal | 7 |
| 2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)..... | 7 |
| 3. Análisis del microentorno | 7 |
| 3.1 Identificación, evolución y características de la industria..... | 8 |
| 3.2 Evaluación de la <i>atractividad</i> del sector | 9 |
| 3.2.1 Amenazas de nuevos competidores..... | 9 |
| 3.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes..... | 10 |
| 3.2.3 Poder de negociación de los clientes | 10 |
| 3.2.4 Poder de negociación de los proveedores..... | 11 |
| 3.2.5 Disponibilidad de sustitutos | 11 |
| 3.2.6 Evaluación global de la <i>atractividad</i> del sector | 12 |
| 4. Análisis del ambiente interno | 12 |
| 4.1 Análisis de la cadena de valor (ACV) | 12 |
| 4.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) | 13 |

| | |
|---|-----------|
| Capítulo III. Estudio de mercado | 14 |
| 1. Objetivo general | 14 |
| 2. Objetivos específicos..... | 14 |
| 3. Metodología para la investigación de mercado | 14 |
| 4. Selección de mercados | 15 |
| 4.1 Plan de muestreo | 15 |
| 4.1.1 Unidad de muestra..... | 15 |
| 4.1.2 Tamaño de la muestra..... | 16 |
| 5. Conclusiones de la investigación | 16 |
| 5.1 Conclusiones Investigación exploratoria cualitativa | 16 |
| 5.2 Conclusión de la investigación concluyente cuantitativa | 19 |
| 5.3 Estimación de la demanda..... | 22 |
| | |
| Capítulo IV. Planeamiento estratégico | 23 |
| 1. Misión, visión y valores | 23 |
| 1.1 Misión..... | 23 |
| 1.2 Visión | 23 |
| 1.3 Valores organizacionales..... | 24 |
| 2. Objetivos estratégicos..... | 24 |
| 3. Análisis FODA cruzado | 24 |
| 4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) | 26 |
| 5. Matriz interna-externa (IE)..... | 27 |
| 6. Matriz de la estrategia principal | 27 |
| 7. Estrategia competitiva | 28 |
| 8. Estrategia de crecimiento | 29 |
| 9. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégico | 29 |

| | |
|---|-----------|
| Capítulo V. Plan de marketing..... | 31 |
| 1. Descripción del servicio | 31 |
| 2. Objetivos del plan de marketing..... | 31 |
| 2.1 Objetivos cuantitativos | 31 |
| 2.2 Objetivos cualitativos | 31 |
| 3. Formulación estratégica de marketing..... | 32 |
| 3.1 Segmentación | 32 |
| 3.2 Posicionamiento | 33 |
| 3.2.1 Mantra de marca..... | 33 |
| 3.2.2 Puntos de paridad | 34 |
| 3.2.3 Puntos de diferencia | 34 |
| 3.2.4 Justificadores | 34 |
| 3.2.5 Valores personalidad carácter | 35 |
| 3.2.6 Propiedades de ejecución e identidad visual | 35 |
| 4. Estrategias de la mezcla de marketing..... | 35 |
| 4.1 Elementos del servicio..... | 35 |
| 4.1.1 Servicio básico | 36 |
| 4.1.2 Servicios de facilitación | 36 |
| 4.1.3 Servicios de mejora | 36 |
| 4.2 Lugar y tiempo | 37 |
| 4.3 Precios y otros costos para el usuario..... | 38 |
| 4.4 Promoción y educación | 39 |
| 4.5 Proceso | 39 |
| 4.6 Entorno físico | 39 |
| 4.7 Personas..... | 39 |
| 4.8 Productividad y calidad..... | 40 |
| 5. Cronograma de actividades | 40 |
| 6. Presupuesto de marketing..... | 40 |

| | |
|---|-----------|
| Capítulo VI. Plan operaciones..... | 42 |
| 1. Objetivos y estrategias de operaciones | 42 |
| 1.1 Objetivos de operaciones..... | 42 |
| 1.2 Estrategia de operaciones | 43 |
| 2. Diseño del servicio | 44 |
| 3. Diseño de los procesos | 44 |
| 4. Diseño de instalaciones | 45 |
| 5. Programación de las operaciones de la empresa | 45 |
| 6. Actividades pre-operativas | 45 |
| 7. Cronograma de operaciones | 46 |
| 8. Presupuesto de operaciones..... | 46 |
| | |
| Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos | 47 |
| 1. Estructura organizacional | 47 |
| 2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles | 49 |
| 3. Estrategias de administración de recursos humanos | 49 |
| 4. Cronograma de actividades | 50 |
| 5. Presupuesto de plan de recursos humanos..... | 50 |
| | |
| Capítulo VIII. Plan financiero | 51 |
| 1. Objetivos | 51 |
| 2. Supuestos y políticas | 51 |
| 2.1 Supuestos..... | 51 |
| 2.2 Políticas | 51 |
| 3. Presupuestos y análisis de punto de equilibrio | 52 |
| 3.1 Inversión inicial..... | 52 |
| 3.2 Determinación del capital de trabajo..... | 52 |
| 3.3 Elaboración del presupuesto de ingresos..... | 53 |
| 3.4 Presupuesto de egresos..... | 53 |
| 3.5 Punto de equilibrio | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Estructura de financiamiento..... | 53 |
| 5. Estados financieros..... | 54 |
| 5.1 Estado de pérdidas y ganancias..... | 54 |
| 5.2 Balance general..... | 54 |
| 5.3 Flujo de caja..... | 54 |
| 6. Evaluación financiera..... | 55 |
| 6.1 Tasa de descuento..... | 55 |
| 6.2 Evaluación económica..... | 55 |
| 6.3 Evaluación financiera..... | 55 |
| 6.4 Indicadores de rentabilidad..... | 55 |
| 7 Análisis de sensibilidad y simulación financiera..... | 56 |
| 7.1 Variación del COK..... | 56 |
| 7.2 Variación de los precios unitarios de ventas..... | 56 |
| 8. Plan de contingencia..... | 56 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 57 |
| 1. Conclusiones..... | 57 |
| 2. Recomendaciones..... | 57 |
| Bibliografía..... | 58 |
| Anexos..... | 62 |
| Nota biográfica..... | 80 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Entorno político..... | 2 |
| Tabla 2. Entorno económico | 3 |
| Tabla 3. Entorno socio-cultural y demográfico..... | 4 |
| Tabla 4. Entorno tecnológico | 5 |
| Tabla 5. Entorno ecológico | 6 |
| Tabla 6. Entorno legal | 6 |
| Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)..... | 7 |
| Tabla 8. Evaluación de amenazas de nuevos competidores | 8 |
| Tabla 9. Rivalidad entre competidores existentes | 9 |
| Tabla 10. Poder de negociación de los clientes..... | 9 |
| Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores..... | 10 |
| Tabla 12. Disponibilidad de sustitutos | 10 |
| Tabla 13. Evaluación global de <i>atractividad</i> del sector | 11 |
| Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) | 12 |
| Tabla 15. Plan de investigación de cada objetivo específico | 14 |
| Tabla 16. Listado de expertos entrevistados..... | 17 |
| Tabla 17. Formato de entrevista exploratoria a expertos..... | 17 |
| Tabla 18. Resultados de encuesta..... | 20 |
| Tabla 19. Componentes de la misión | 22 |
| Tabla 20. Objetivos estratégicos | 23 |
| Tabla 21. FODA cruzado | 24 |
| Tabla 22. Factores de la matriz PEYEA..... | 25 |
| Tabla 23. Matriz de estrategias de Porter | 27 |
| Tabla 24. Estrategias de crecimiento..... | 28 |
| Tabla 25. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos | 29 |
| Tabla 26. Objetivos de marketing | 30 |
| Tabla 27. Empresas operadoras y promotoras, pertenecientes a la ACCEP | 31 |
| Tabla 28. Precios acumulados asignados para próximos 5 años | 37 |

| | |
|--|----|
| Tabla 29. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing | 40 |
| Tabla 30. Objetivos de operaciones | 41 |
| Tabla 31. Perfiles de puestos | 47 |
| Tabla 32. Objetivos de recursos humanos | 48 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Cadena de valor..... | 11 |
| Gráfico 2. Matriz PEYEA | 25 |
| Gráfico 3. Matriz interna – externa | 26 |
| Gráfico 4. Matriz de la estrategia principal | 27 |
| Gráfico 5. Posicionamiento de la marca..... | 32 |
| Gráfico 6. Logotipo de la marca..... | 34 |
| Gráfico 7. La flor del servicio | 35 |
| Gráfico 8. Distribución de oficinas corporativas de clientes..... | 36 |
| Gráfico 9. Incidencia de participación de consultoría en procesos | 42 |
| Gráfico 10. Diagrama de Pareto | 42 |
| Gráfico 11. Cronograma de operaciones | 45 |
| Gráfico 12. Estructura organizacional..... | 46 |
| Gráfico 13. Cronograma de actividades de recursos humanos..... | 49 |

Índice de anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Flujograma general de un proyecto típico | 63 |
| Anexo 2. Plano de oficinas corporativas | 64 |
| Anexo 3. Porcentaje de participación propuesto en los procesos de cada proyecto..... | 65 |
| Anexo 4. Centros comerciales operados por los clientes segmentados..... | 66 |
| Anexo 5. Inversión | 67 |
| Anexo 6. Capital de trabajo y tasa utilizada..... | 68 |
| Anexo 7. Programa de amortización del préstamo..... | 69 |
| Anexo 8. Costo de capital..... | 70 |
| Anexo 9. Plan de ventas y precios por proyecto | 71 |
| Anexo 10. Plan de ingresos | 72 |
| Anexo 11. Plan de marketing | 72 |
| Anexo 12. Plan de recursos humanos..... | 73 |
| Anexo 13. Estructura de costos | 74 |
| Anexo 14. Flujo de caja..... | 75 |
| Anexo 15. Punto de equilibrio y balance general..... | 76 |
| Anexo 16. Estado de ganancias y pérdidas | 77 |
| Anexo 17. Escenarios y sensibilidad | 77 |
| Anexo 18. Ratios | 78 |
| Anexo 19. Depreciación..... | 79 |

Capítulo 1. Introducción

En este caso cabe mencionar que se debe identificar la necesidad de establecer un plan de negocio de una empresa consultora de proyectos *retail* inmobiliarios, que integre los procesos y vele por el óptimo desarrollo de proyectos con el fin de mitigar las pérdidas en las que incurren los promotores de centros comerciales, al contratar empresas no necesariamente especializadas en el sector. En especial, ante el crecimiento del sector *retail* en el departamento de Lima, que se refleja en el dinámico desarrollo de proyectos de promotores y operadores, para cuya ejecución tercerizan independientemente servicios especializados como gerencia de proyectos, supervisión, entre otras consultorías. En ese sentido, el presente plan tiene como objetivo principal brindar una solución integral para proyectos de centros comerciales. Se trata, entonces, de una tarea por realizar a través de consultorías integrales de procesos con un enfoque de sostenibilidad y eficiencia.

La importancia de la investigación se centra en la evaluación de los resultados, que muestran que hay demandas no atendidas en el sector, puesto que los clientes, al enfocarse al *core* de su negocio de alquiler de espacios comerciales, tercerizan los procesos de sus proyectos sin lograr eficiencias, situación que el presente plan pretende explotar. Por otro lado, los centros comerciales están en constante crecimiento debido a la demanda de espacios, cambio de hábitos de consumo, crecimiento de la economía, flujo de inversiones y la participación de los principales grupos económicos y financieros del país que han visto en este rubro una oportunidad de capitalizar sus inversiones. Además, no deben dejarse de lado los beneficios que generan estos espacios vivos, al cambiar la calidad de vida de las personas y del entorno. Adicionalmente, según los principales organismos mundiales, se prevé que el bono demográfico para el Perú se extienda hasta el año 2038, lo que asegura “una población joven y con bajas tasas de dependencia, que crea oportunidades de desarrollo sustanciales” (Gestión, 2016).

Para ello, en el capítulo II se analizan los factores del macro y microentorno. Además, en el capítulo III, se determina la disposición de los clientes a la contratación de los servicios propuestos en función al estudio de mercado. Asimismo, en el capítulo IV, se plantea la estrategia de la empresa propuesta. Luego, en el capítulo V, se presenta el plan de marketing, las estrategias de posicionamiento, segmentación y servicio. Más adelante, en los capítulos VI y VII, se desarrollan los planes de operaciones y recursos humanos, respectivamente. Finalmente, en el capítulo VIII, se detalla el plan financiero consolidando los costos, gastos, ingresos y demás variables que determinan la viabilidad del plan. De esta manera, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la puesta en marcha del plan de negocio propuesto.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Modelos de negocio – Canvas

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. La mejor manera de describir un modelo de negocio, es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos y crear valor (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En ese sentido, para el presente plan de negocio de una empresa consultora de proyectos *retail* inmobiliarios, se ha analizado estos nueve módulos que cubren las áreas principales de estudio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Para el análisis, se utiliza el modelo Canvas como herramienta simplificada a manera de anteproyecto de la estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de la empresa propuesta, detallando los pasos de generación de un negocio rentable y sustentado en la propuesta de valor ofrecida a los clientes. En el gráfico 1, se muestra el modelo de negocio y sus módulos correspondientes.

Gráfico 1. Modelo de negocio – Canvas

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| <p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversionistas y/o propietarios de centros comerciales. - Proyectistas de arquitectura e ingeniería - Asesores expertos - Entidades publico-privadas | <p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación de mercado y innovación. - Marketing del servicio. - Plan de capacitación permanente. | <p>Propuesta de valor</p> <p>Brindar un servicio único de integración de procesos, que vele por el óptimo desarrollo de inversiones retail inmobiliarias, con un enfoque de sostenibilidad de los mismos.</p> | <p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trato directo con el cliente. - Asesoría permanente. - Servicio <i>Customizado</i>. Confidencialidad y empatía. - <i>Engagement</i>. | <p>Segmento de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotores u operadores de centros comerciales del departamento de Lima y que pertenezcan a la ACCEP (Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú). |
| <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de over head, staff de gerencia de proyecto y demás colaboradores. - Gasto de infraestructura, operación, marketing y ventas. - Gastos de plataformas tecnológicas (CAD, 3D, S10, MS Project, entre otros) | <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Staff</i> con experiencia en proyectos retail, certificación PMBOK y directivos con MBA. - Herramientas tecnológicas de información. | | <p>Canal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo comercial asignado al cliente. - Plataformas tecnológicas para data en línea. - Página Web y redes sociales. | <p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fee por gerencia y administración de los proyectos. - Fee por optimización de proyectos. - Bonos de éxito en función a acuerdos comerciales. |

Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de Osterwalder y Pigneur, 2010).

2. Análisis del macroentorno (PESTEL)

2.1 Entorno político

El entorno político del país, de acuerdo con el manual de inversión de Proinversión y sus perspectivas al 2025, garantiza que la estabilidad política y la continuidad de la democracia que se mantiene en el Perú como un importante aval para el crecimiento de la inversión privada. Así mismo, las publicaciones del Banco Mundial confirman que el crecimiento sostenible que se viene dando va acompañado de buenas prácticas en términos de políticas macroeconómicas y las reformas estructurales en los últimos cuatro gobiernos. A esto se suma la posición del Perú en el puesto 54 en el ranking de facilidad para hacer negocios a nivel mundial, y ocupa, además, el segundo puesto en América Latina en el mismo ranking, solo detrás de México.

En suma, las variables políticas previamente descritas representan una oportunidad para el plan propuesto.

Sin embargo, ante estos aspectos positivos que alientan la inversión, se puede apreciar que hay políticas administrativas que no van acorde con el crecimiento del país, lo cual exige que los inversionistas implementen una serie de medidas para cumplir con las regulaciones. Esto significaría que, dentro de un entorno de proyección de crecimiento de las inversiones, el factor burocrático de la administración pública con plazos no definidos para gestionar los proyectos representa una amenaza para las inversiones. En la tabla 1, se resumen las variables y conclusiones analizadas para el entorno político.

Tabla 1. Entorno político

| Variable | Tendencia | Efecto | Amenaza/ oportunidad | FUENTE |
|-----------------------------------|---|--|-------------------------|---|
| Proyección crecimiento | Incremento de la solidez del Perú en cuanto a políticas de gobierno y democracia | Garantiza una eficiente gestión de finanzas públicas y una diversa cartera de inversiones. | Oportunidad | Ministerio de relaciones exteriores-Proinversión (2017) |
| Estabilidad política | Crecimiento económico debido a políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales | Mayor empleo e ingresos con un elevado índice de reducción de la pobreza | Oportunidad | Banco Mundial (2017) |
| Facilidad para hacer negocios | Ascenso de la posición del Perú en el ranking mundial | Buenas expectativas de inversión en el Perú | Oportunidad | Banco Mundial (2017) |
| Plazo de permisos de construcción | Incremento de plazos | Retrasos de gestiones y cancelación de inversiones | Amenaza | INEI (2016) |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Entorno económico

Las tasas de inflación a la baja en el orden de 2 % a 2.2 % para los próximos años, representan un entorno económico favorable. A la vez, se proyectan expectativas positivas que favorecen la inversión, con una tendencia de reducción de la dependencia del efecto del tipo de cambio en el sector privado según el Banco Central de Reservas del Perú (2016). Así mismo, se puede ver una tendencia de recuperación del PBI del sector construcción, según la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2015). Además, que las actividades de servicios de consultoría van en crecimiento, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), debido al incremento de la tercerización. Por otro lado, según la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP, 2017), hay un permanente crecimiento de las ventas y áreas arrendables de centros comerciales. Así, las variables descritas representan una oportunidad para el plan propuesto. De otro lado, pasamos por una etapa de desaceleración económica si se evalúa el PBI de los últimos años, según el INEI (2015), que se complementa con una tendencia al aumento de los precios de los materiales de construcción, lo cual exige que se busquen mayores eficiencias en el desarrollo de los proyectos considerándose variables que determinan una amenaza para las consultorías. En la tabla 2, se resumen las variables y conclusiones analizadas para el entorno económico.

Tabla 2. Entorno económico

| Variable Analizada | Tendencia | Efecto probable | Amenaza / oportunidad | Fuente |
|---|---|--|-----------------------|-------------------|
| Tasa de inflación anual | A la baja, se estima para el 2018 en el orden del 2% al 2,2%. | Estabilidad económica | Oportunidad | BCRP (2016) |
| Crecimiento del PBI | Entrando a una etapa de desaceleración | Posibles contracciones de las inversiones | Amenaza | INEI (2016) |
| Crecimiento del PBI del sector construcción | Con tendencia de recuperación para el 2017, luego de llegar al punto más bajo el 2015 | Mayor inversión en sector construcción, y proyectos inmobiliarios | Oportunidad | CAPECO (2015: ii) |
| Servicios de consultoría | Servicios de consultoría crecen 2.53% respecto a Set 2014 | Mayor necesidad de empresas consultoras | Oportunidad | INEI (2016) |
| Evolución de centros comerciales | Crecimiento en ventas y de las áreas arrendables de centros comerciales | Asegura crecimiento y desarrollo del sector, más profesionalización. | Oportunidad | ACCEP (2017) |
| Dolarización del crédito privado | Tendencia a la reducción de la dolarización del crédito del sector privado en los últimos 15 años | Menor dependencia del sector privado al efecto del TC | Oportunidad | BCRP (2016) |
| Precio de materiales de construcción | Va en aumento, incrementándose a 3.08% este año con respecto al 2015 | Aumento de los costos de construcción, menor rentabilidad | Amenaza | INEI (2016) |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.3 Entorno social-cultural y demográfico

Se puede analizar que el crecimiento de la población joven para los próximos 30 años, representa el bono demográfico que lleva a un aumento sostenible de nuevos consumidores, sumado a esto el crecimiento de la clase media en el país. Por otro lado, considerando que esta nueva masa social tiene un alto interés por la adquisición de nuevas viviendas (44.06%), este factor es determinante para el desarrollo del sector vivienda, así como, para el aumento del interés de adquisición de vivienda, que va acompañado de desarrollo de equipamiento urbano, tal es el caso de centros comerciales, puesto que la cercanía a centros comerciales es el segundo factor que define la decisión de compra o adquisición de vivienda. Considerando el alto potencial de demanda por centros comerciales y la escasez de terrenos para ese fin, se puede concluir que esta necesidad se puede cubrir con desarrollos de remodelaciones y ampliaciones, que requerirán de asesoría para cada uno de sus proyectos, lo cual representa una oportunidad para el plan propuesto. Sin embargo, existe escasez de terrenos urbanos para el desarrollo de proyectos de centros comerciales, tal es el caso de Lima Top, que tiene lotes promedio de 678 m², lo cual no es un incentivo para el desarrollo de proyectos importantes en esta zona, pues se exigen mayores áreas para centros comerciales. Ahora bien, esto se considera una amenaza por no constituir una condición favorable. En la tabla 3, se resumen las variables y conclusiones analizadas del entorno económico.

Tabla 3. Entorno social, cultural y demográfico

| Variable | Tendencia | Efecto probable | Amenaza / oportunidad | Fuente |
|--|--|--|-----------------------|------------------------|
| Bono demográfico | Crecimiento de la población joven por los próximos 30 años | Aumento de consumidores de servicios <i>retail</i> | Oportunidad | INEI (2009) |
| Interés de hogares por adquirir una vivienda | En incremento, del 2014 con 32,09% al 2017 con 44,06%, de interesados en comprar, arrendar, construir. | Dinamización de la construcción, nuevos polos y proyectos | Oportunidad | CAPECO (2015: v) |
| Factor de decisión de compra de una vivienda | Decisión de compra por la cercanía a: - Colegio 14,31% - Centro comercial 12,84% - Vías transporte 12,09% | Nuevos polos de desarrollo necesitan zonas comerciales que acompañen su crecimiento | Oportunidad | CAPECO (2015: xviii) |
| Inversión en el sector <i>retail</i> | Se proyecta para el 2016 149,000 m ² de área arrendable en proyectos de Centros Comerciales, con inversión de US\$ 424 MM | Costo promedio alto US\$ 2845/m ² de área arrendable en proyectos de centros comerciales | Oportunidad | CAPECO (2015: 47) |
| Oferta de terrenos urbanos | Tendencia al aumento de área promedio de lote en zonas periféricas: Lima top 678,03 m ² , Lima sur 2508,7 m ² , Lima norte 3624., m ² y Lima este 4298,2 m ² . | Escases de terrenos para <i>retail</i> , lo cual exige remodelar y ampliar en Lima top y buscar acumular lotes en zonas periféricas. | Amenaza | CAPECO (2015: Anexo 5) |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.4 Entorno tecnológico

Se aprecia el aumento del acceso a la tecnología, según estadísticas del INEI (2016), desde el 2015. En la actualidad, según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL, 2017), se aprecia un 54,6% de cobertura, lo cual lleva a una mayor interacción con herramientas virtuales en los negocios y contribuye al desarrollo del país e incentiva la inversión, puesto que se logran eficiencias operativas y administrativas, no está de más decir que esto constituye una oportunidad para el citado plan. Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2016), el Perú tiene una decreciente inversión en investigación y desarrollo, en relación al PBI, lo cual reduce las opciones de productividad e innovación en los negocios, variables que se convierten en una amenaza. En la tabla 4, se resumen las variables y conclusiones analizadas para este entorno.

Tabla 4. Entorno tecnológico

| Variable | Tendencia | Efecto probable | Amenaza / oportunidad | Fuente |
|---|---|---|-----------------------|-----------------|
| Acceso a tecnología | Del 2005 al 2015 tendencia en aumento al acceso a la tecnología | Exigencia de uso de tecnología y conectividad en los proyectos e interacción con clientes | Oportunidad | INEI (2016) |
| Uso de internet | En aumento, el uso de internet llega a cubrir el 54.6% en el Perú | Incremento de herramientas virtuales en los negocios y en los proyectos | Oportunidad | OSIPTEL (2017) |
| Inversión en investigación y desarrollo | Decreciente relación del PBI versus inversión en investigación y desarrollo | Reducción de productividad sin propuestas de innovación | Amenaza | CONCYTEC (2016) |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.5 Entorno ecológico

Como se aprecia en la tabla 5, hoy los proyectos presentan tendencias más exigentes al cumplimiento de normas ambientales y viales, puesto que las entidades reguladoras, han adaptado su normatividad para adecuarse al creciente desarrollo de centros comerciales. Además, según la opinión de expertos entrevistados (ver numeral 5.1, capítulo III), se sabe que las normas peruanas, ante el acelerado desarrollo de proyectos comerciales, ven la necesidad de tomar estándares internacionales como referencia en aspectos que no contiene la norma peruana. En ese sentido, se genera la oportunidad de acceder a consultorías en estas áreas por parte de los propietarios de centros comerciales para que puedan mitigar los impactos negativos propios de los proyectos que desarrollan. Sin embargo, las normas ambientales son muy sensibles y, al ser

también muy estrictas, generan incrementos significativos en las inversiones y en los proyectos, por lo que se les considera una amenaza.

Tabla 5. Entorno ecológico

| Variable | Tendencia | Efecto probable | Amenaza / oportunidad | Fuente |
|---------------------|--|--|-----------------------|-----------------|
| Monitoreo ambiental | Aumento de estándares ambientales para grandes proyectos comerciales, a través de monitoreos del Ministerio de la Producción | Exigentes normas ambientales en los proyectos | Oportunidad | PRODUCE (2016). |
| Monitoreo vial | Aumento de fiscalización del cumplimiento de estándares de mitigación de impacto vial, de la ordenanza 1694 de la Municipalidad de Lima Metropolitana. | Mayor exigencia para la obtención y evaluación de los estudios de impacto vial | Oportunidad | MML (2014) |
| Riesgos ambientales | Crecimiento demográfico e incremento de las actividades industriales, que generan riesgos ambientales en los proyectos. | Normas más estrictas para proyectos | Amenaza | INEI (2016) |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.6 Entorno legal

Como se aprecia en la tabla 6, hay una tendencia a mayores exigencias legales para el desarrollo de proyectos debido a la necesidad de proteger a los colaboradores y buscar el bienestar de la sociedad. Así mismo, las entidades reguladoras con el objetivo de incentivar la inversión privada realizan intentos de reducir la burocracia, lo cual se considera una oportunidad ante la necesidad de contratar servicios de consultorías expertas en gestión legal. Sin embargo, se debe considerar que las normas de seguridad y salud en el trabajo son muy estrictas, pues exigen una inversión adecuada en el plan laboral.

Tabla 6. Entorno legal

| Variable | Tendencia | Efecto probable | Amenaza/ oportunidad | Fuente |
|---|---|---|----------------------|-------------------------|
| Norma de inspección técnica de detalle INDECI | Aumento de fiscalización desde el 2014 por parte de las municipalidades | Mayor participación de profesionales en los proyectos comerciales | Oportunidad | PCM- Cenepred (2014). |
| Nueva norma de simplificación administrativa | Incremento de normas de simplificación administrativa | Reducción de burocracia que incentiva la inversión privada | Oportunidad | PCM (2016) |
| Ley de seguridad y salud en el trabajo | Aumento de normas de seguridad y salud de colaboradores | Mayor inversión en seguridad industrial y de construcción | Amenaza | MINTRA – SUNAFIL (2016) |

Fuente: Elaboración propia 2017.

2.7 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

En función al análisis del macroentorno (PESTEL), identificamos oportunidades y amenazas para el plan de negocio propuesto. Para evaluar los resultados del análisis PESTEL en función de la revisión de fuentes secundarias, así como entrevistas a expertos, se desarrolla la tabla 7,

donde se han ponderado las oportunidades y amenazas, dando una puntuación resultante de 3,41, por ello lo que indica que los factores externos constituyen una oportunidad para el plan de negocio.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

| Factores externos clave | | Ponder. | Calific. | Total |
|-------------------------|--|-------------|----------|-------------|
| Oportunidades | | 70% | | 2.6 |
| O1 | Expectativas positivas de crecimiento del Perú al 2025 | 5% | 4 | 0.2 |
| O2 | Estabilidad política y democrática para los próximos 5 años | 3% | 4 | 0.12 |
| O3 | Buena calificación para hacer negocios en el Perú por el Banco Mundial | 2% | 3 | 0.06 |
| O4 | Proyección de inflación del 2 al 2,2% para el 2018 | 2% | 3 | 0.06 |
| O5 | Proyección de crecimiento del PBI construcción para el 2017 | 5% | 4 | 0.2 |
| O6 | Evolución de los centros comerciales con altas ventas y mayor área arrendable | 10% | 4 | 0.4 |
| O7 | Crecimiento de las actividades de consultoría al 2014 | 10% | 4 | 0.4 |
| O8 | Interés por adquisición de nuevos hogares en base a la cercanía a centros comerciales | 10% | 4 | 0.4 |
| O9 | Bono demográfico asegura demanda los próximos 30 años en el sector consumo y <i>retail</i> | 10% | 4 | 0.4 |
| O10 | Exigencia tecnológica y conectividad para los proyectos | 5% | 4 | 0.2 |
| O11 | Monitoreos muy estrictos para proyectos comerciales en órdenes ambientales | 3% | 2 | 0.06 |
| O12 | Monitoreos viales más estrictos para los proyectos | 3% | 2 | 0.06 |
| O13 | Mayor control de inspecciones de INDECI con nuevas normas | 2% | 2 | 0.04 |
| Amenazas | | 30% | | 0.81 |
| A1 | Burocracia para obtención de licencias de construcción | 5% | 4 | 0.2 |
| A2 | PBI en etapa de desaceleración | 3% | 3 | 0.09 |
| A3 | Proyección de aumento de los precios de materiales de construcción | 8% | 3 | 0.24 |
| A4 | Escases de terrenos para uso comercial | 8% | 2 | 0.16 |
| A5 | Riesgos ambientales con penalidades muy estrictas | 2% | 2 | 0.04 |
| A6 | Normas más estrictas para control administrativo de personal | 4% | 2 | 0.08 |
| Total Ponderado | | 100% | | 3.41 |

Clasificaciones: (4) superior al promedio, (3) mayor al promedio, (2) igual al promedio, (1) deficiente.

Fuente: Elaboración propia 2017 (sobre la base David, 2013).

3. Análisis del microentorno

3.1 Identificación, evolución y características del sector del servicio

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (INEI, 2010), el plan de negocio propuesto, de todas las actividades económicas corresponde a la clase 7490 - otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p.- y “comprende gran variedad de actividades de servicios que se prestan por lo general a clientes comerciales. Abarca las actividades para las que se requieren niveles de conocimientos profesionales, científicos y técnicos más avanzados, pero no las funciones corrientes” (INEI 2010). Según la opinión de los expertos entrevistados (ver numeral 5.1 del capítulo III), la evolución del sector está directamente ligada al crecimiento de la demanda de los operadores de centros comerciales, que pertenecen a un sector muy dinámico y con grupos económicos muy comprometidos en la inversión, derivados de sectores básicamente financieros, que se han diversificado desarrollando productos enfocados al *retail*. Sobre la base de este crecimiento, los propietarios requieren de empresas externas que

desarrollen etapas muy especializadas en su cadena de valor, tal es el caso de estudios de abogados, estudios de ingeniería, empresas de supervisión y/o gerencias técnicas que participan en el desarrollo de sus proyectos.

El sector de consultoría se caracteriza por ser un sector en constante evolución, que debe acondicionarse a las necesidades de consumo. De otro lado, no está especializado en atención a centros comerciales, con inversiones relativamente menores y, básicamente, con manejo de riesgos que buscan eficiencias y cubren procesos que no son el *core* del negocio de los clientes. Considerando que los clientes desarrollan el negocio de alquiler de espacios comerciales a locales menores y tiendas ancla, y que buscan finalmente cubrir las expectativas de los visitantes y consumidores finales de sus centros comerciales.

3.2 Evaluación de la *atractividad* del sector

A continuación, se evalúa la *atractividad* del sector de consultoría para proyectos de centros comerciales según el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1988), que sigue el enfoque del modelo de Hax y Majluf (2008) para su valoración.

3.2.1 Amenazas de nuevos competidores

Según la tabla 8, se observa que, considerando que hay barreras de entrada por conocimientos específicos y experiencia, en el negocio de centros comerciales, con proyectos altamente especializados, multidisciplinarios y no típicos, la diferenciación es un factor determinante que no todos los consultores pueden alcanzar. Por otro lado, la especialización del *staff* del cliente se consideraría como un competidor, ya que podría independizarse al conocer el negocio que se está realizando. No obstante, este tendría que abarcar todas las especialidades, como por ejemplo, arquitectura, construcción, comercial, legal, entre otros. Por lo descrito, se concluye que, ante la amenaza de nuevos competidores, la *atractividad* en el sector resulta alta.

Tabla 8. Evaluación de amenazas de nuevos competidores

| Peso | Factor | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|--|---|--------------------|---|---|---|---|---|---------------|-------------|
| 0,35 | Know-how de competidor y nivel de inversión. | Bajo | | | | | 5 | Alto | 1,75 |
| 0,20 | Diferenciación de servicio actual | Bajo | | | | | 5 | Alto | 1 |
| 0,15 | Especialización de los competidores | Bajo | | | 3 | | | Alto | 0,45 |
| 0,20 | Inversión en capital humano | Bajo | | 2 | | | | Alto | 0,40 |
| 0,10 | Capacidad de staff del cliente, si se independiza | Bajo | | | | 4 | | Alto | 0,40 |
| Atractividad ante la amenaza de nuevos competidores | | | | | | | | | 4,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de Hax y Majluf, 2008).

3.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes

De acuerdo a lo evaluado en la tabla 9, en el sector, no hay dominio de alguna empresa en específico, hay pocas consultoras y no cuentan con equipos multidisciplinarios debido a que se enfocan a actividades específicas de construcción, según la opinión de expertos (ver numeral 5.1, capítulo III). Por otro lado, no hay rivalidad por costos, pues los servicios son altamente valorados por los propietarios. Sin embargo, hay un factor a tomar en cuenta, que es la barrera de los acuerdos comerciales que ya existen entre los propietarios y sus consultores actuales. Así, por lo descrito, la atraktividad ante la rivalidad de competidores en el sector resulta alta.

Tabla 9. Rivalidad entre los competidores existentes.

| Peso | Factor | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|---|---|--------------------|---|---|---|---|---|---------------|-------------|
| 0,40 | Número de competidores en la industria. | Bajo | | | | | 5 | Alto | 2,00 |
| 0,30 | Competidores con equipos multidisciplinarios. | Bajo | | | | 4 | | Alto | 1,20 |
| 0,15 | Competidores de bajo costo. | Bajo | | | | 4 | | Alto | 0,60 |
| 0,15 | Barreras por acuerdos comerciales | Bajo | | | 3 | | | Alto | 0,45 |
| Atraktividad ante la rivalidad de competidores | | | | | | | | | 4,25 |

Fuente: Elaboración propia 2017 (sobre la base de Hax y Majluf, 2008).

3.2.3 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con la evaluación de la tabla 10, existe una gran cantidad de proyectos *retail* que se proyectan para los próximos años y los clientes tienen un alto poder de decisión pues son quienes definen el destino de sus proyectos y eligen, inicialmente vía concurso, a sus asesores; ahora bien, luego, la confianza y garantía puede ser un valor muy importante para dichas decisiones. El costo de cambio de asesores o gerencias tercerizadas es muy bajo pues pueden migrar sin mucho problema, puesto que estas no tienen mucho manejo de información y son muy especializadas. La *atraktividad* del sector sobre el poder de negociación de los clientes resulta moderada.

Tabla 10. Poder de negociación de los clientes.

| Peso | Factor | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|---|--------------------|---|---|---|---|---|---------------|-------|
| 0,35 | Número de proyectos futuros de los clientes | Escasos | | | | | 5 | Muchos | 1,75 |

| | | | | | | | | | |
|--|---|---------|--|---|---|--|--|--------|-------------|
| 0,35 | Disponibilidad de consultorías para brindar el servicio | Bajo | | | 3 | | | Alto | 1,05 |
| 0,20 | Costo de cambio del cliente | Bajo | | 2 | | | | Alto | 0,40 |
| 0,10 | Confianza y garantía de las consultorías | Pequeña | | | 3 | | | Grande | 0,30 |
| Atractividad ante el poder de negociación de los clientes | | | | | | | | | 3,50 |

Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de Hax y Majluf, 2008).

3.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

Según la tabla 11, existen medianas opciones de proveedores de servicios, con especialidad en arquitectura, ingeniería y área legal para saneamientos, licencias y permisos. Debido a esto, resulta fácil encontrar sustitutos de proveedores, el costo de cambiarlos es bajo, no hay amenazas de integración hacia adelante, ya que son muy especializados y no solo se dedican al *retail*, sino a cualquier área de infraestructura. Ahora bien, sobre la base del poder de negociación de los proveedores, la *atractividad* del sector es moderada.

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

| Peso | Factor | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|--|---|--------------------|---|---|---|---|---|---------------|-------------|
| 0,15 | Número de proveedores | Escasos | | | 3 | | | Muchos | 0,45 |
| 0,20 | Disponibilidad de asesores especializados | Escasos | 1 | | | | | Muchos | 0,20 |
| 0,25 | Facilidad de encontrar proveedores sustitutos | Baja | | | | | 5 | Alta | 1,25 |
| 0,20 | Nivel de dependencia de proveedores, respecto al sector | Baja | | | | 4 | | Alta | 0,80 |
| 0,10 | Amenazas de proveedores por integración hacia adelante | Altas | | | | 4 | | Bajas | 0,40 |
| 0,10 | Costo de cambiar proveedores | Bajo | | | | 4 | | Alto | 0,40 |
| Atractividad ante el poder de los proveedores | | | | | | | | | 3,50 |

Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de Hax y Majluf, 2008).

3.2.5 Disponibilidad de sustitutos

Según lo mostrado en la tabla 12, algunos clientes podrían optar por prescindir de los servicios de consultoría al desarrollar sus proyectos con un equipo de infraestructura propio, aunque esto lo desvíe del *core* de su negocio. No obstante, también podría contratar constructoras que le brinden una solución integral tipo, llave en mano, *engineering, procuring, construction and management* (EPCM) o por administración. Asimismo, pocos clientes adoptan estas modalidades por costo y riesgo. Ahora bien, se concluye que la *atractividad* del sector, respecto a disponibilidad de sustitutos, resulta neutra.

Tabla 12. Disponibilidad de sustitutos

| Peso | Disponibilidad de sustitutos | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|---|--------------------|---|---|---|---|---|---------------|-------|
| 0,25 | Ejecución de los proyectos con staff propio | Bajo | | | 3 | | | Alto | 0,75 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|------|--|--|---|---|--|------|-------------|
| 0,30 | Experiencia adquirida por staff del cliente | Bajo | | | | 4 | | Alto | 1,20 |
| 0,25 | Contrato con constructoras bajo un EPCM | Bajo | | | 3 | | | Alto | 0,75 |
| 0,20 | Contratar constructora por administración | Bajo | | | 3 | | | Alto | 0,60 |
| Atractividad ante los productos sustitutos | | | | | | | | | 3,30 |

Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de Hax y Majluf, 2008)

3.2.6 Evaluación global de la *atractividad* del sector

Considerando el resultado de la evaluación de *atractividad* del sector de servicios de consultoría para *retail* y centros comerciales, sobre la base de cada una de las 5 fuerzas de Porter, y de acuerdo a la evaluación final que se aprecia en la tabla 13, se estima que la consultoría para proyectos *retail* inmobiliarios tiene una *atractividad* alta con un valor total de 3,82.

Tabla 13. Evaluación global de la *atractividad* del sector

| Peso | Fuerza analizada | Muy poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|--------------------------------|----------------------------------|--------------------|---|---|------|------|---|---------------|-------------|
| 0,30 | Amenaza de nuevos competidores | Baja | | | | 4,00 | | Alta | 1,20 |
| 0,25 | Rivalidad entre los competidores | Baja | | | | 4,25 | | Alta | 1,06 |
| 0,25 | Poder de los clientes | Baja | | | 3,50 | | | Alta | 0,88 |
| 0,10 | Poder de los proveedores | Baja | | | 3,50 | | | Alta | 0,35 |
| 0,10 | Disponibilidad de sustitutos | Baja | | | 3,30 | | | Alta | 0,33 |
| Atractividad del sector | | | | | | | | | 3,82 |

Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de Hax y Majluf, 2008).

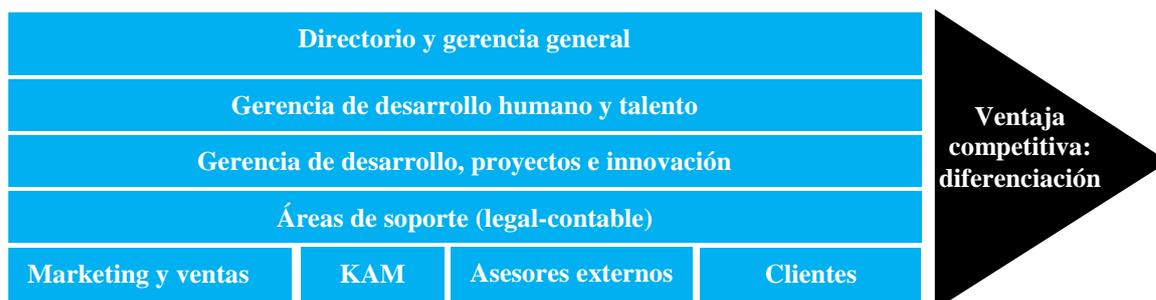
4. Análisis del ambiente interno

Para el análisis, se utiliza la cadena de valor que propone Alonso (2008), para lo cual a continuación, se presentará el análisis de los factores internos.

4.1 Análisis de la cadena de valor (ACV)

Este análisis interno, evalúa e identifica la relación de actividades que se deben de presentar en la empresa propuesta. Así, permite conocer mejor sus fortalezas y debilidades, así como su ventaja competitiva, los elementos que valora estratégicamente y los pilares de la empresa. Las actividades relacionadas a la cadena de valor se muestran a continuación en el gráfico 1.

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de Alonso, 2008).

La empresa propuesta valora de manera estratégica su alineamiento con la cultura organizacional para garantizar su éxito. El enfoque estratégico de la empresa tiene como pilar indispensable la innovación constante que permitirá diferenciarse de los sistemas de gestión, asesoría y consultoría de proyectos *retail* inmobiliarios que hay en el mercado actualmente. Se trata de una consultoría para proyectos que sean rentables, socialmente responsables y sostenibles en el tiempo para beneficio de sus clientes y la mejora de la calidad de vida de quienes, de manera directa o indirecta participan de los proyectos *retail* inmobiliarios.

4.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta matriz permite sintetizar y evaluar las fortalezas y las debilidades que inciden en la cadena de valor. De modo que se requiere analizar las áreas funcionales y la relación entre ellas, para determinar y valorar las fuerzas internas de la organización. Entonces, las principales fortalezas están relacionadas con la experiencia de los colaboradores y la capacidad de gestión así como la atención innovadora, personalizada y *customización* del servicio en bien de las necesidades del cliente con proyectos sostenibles, sobre la base de la oportunidad que brinda el mercado para tal fin. De acuerdo con la matriz EFI, se concluye que se cuenta con mayor ponderación para las fortalezas sobre las amenazas, lo que demuestra que hay capacidades internas que se pueden explotar e identificar que la ventaja competitiva de diferenciación está alineada a la estrategia. En la tabla 14, se muestra, la matriz de evaluación de factores internos (EFI) con una valoración ponderada final de 3,10, lo cual determina que la posición interna clave es una fortaleza.

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

| Factor interno clave | | Incidencia | Calificación | Puntuación ponderada |
|----------------------|--|------------|--------------|----------------------|
| Fortalezas | | | | |
| F1 | Experiencia del staff en el desarrollo y ejecución de proyectos <i>retail</i> inmobiliarios | 25% | 4 | 1 |
| F2 | Equipo multidisciplinario con perfil comercial y de servicio, que ha liderado y gerenciado proyectos de gran envergadura | 15% | 4 | 0,6 |
| F3 | Se contará con <i>key account managers</i> que tendrán una estrecha relación con el cliente. Estos garantizarán la cobertura de sus necesidades. | 10% | 3 | 0,3 |

| | | | | |
|--------------------|--|-------------|---|-------------|
| F4 | Enfoque de sostenibilidad del plan compatible con los intereses del cliente y la sociedad | 10% | 2 | 0,2 |
| F5 | Estrategia de innovación permanente y optimización de los proyectos mitigando las pérdidas en los proyectos | 10% | 3 | 0,3 |
| F6 | Empresa diferenciada con un servicio integral y acompañamiento al propietario en todas las etapas del proyecto | 5% | 3 | 0,15 |
| Debilidades | | | | |
| D1 | Marca nueva con una estrategia nueva por comprobar para el cliente. | 10% | 3 | 0,3 |
| D2 | Resultados inmediatos difíciles de alcanzar | 10% | 2 | 0,2 |
| D3 | Dependencia del compromiso de los clientes en todas las etapas | 5% | 1 | 0,05 |
| Total | | 100% | | 3,10 |

Nota: Las calificaciones se ponderan de la siguiente manera: (4) fortaleza importante, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor y (1) debilidad importante.

Fuente: Elaboración propia 2017 (sobre la base David, 2013).

Capítulo III. Estudio de mercado

1. Objetivo general

El objetivo general es determinar las características de la demanda de servicios de consultoría por parte de los clientes para proyectos de *retail* inmobiliarios en el departamento de Lima.

2. Objetivos específicos

- Analizar el mercado de consultorías en el departamento de Lima, determinando el tamaño de la demanda, las necesidades no satisfechas y la realidad de la oferta actual de servicios.
- Conocer la oferta de servicios que se brindan en proyectos inmobiliarios a través de asesores, consultores, gerencias de proyectos, supervisores u otras modalidades de servicios.
- Conocer la demanda insatisfecha de los clientes en relación a servicios de consultoría.
- Obtener datos cualitativos y cuantitativos que determinen la atractividad del plan propuesto.
- Identificar el mercado potencial y meta al cual se dirigirá el servicio.
- Identificar la capacidad de inversión económica del mercado meta para el servicio ofrecido.

3. Metodología para la investigación de mercado

La metodología empleada, según se muestra en la tabla 15, se realiza en dos etapas. La primera etapa usa fuentes secundarias, en función a búsqueda, revisión y análisis de fuentes realistas y con información confiable. De otro lado, la segunda etapa consta de un proceso de investigación de fuentes primarias con dos sub-etapas de investigación. La primera sub-etapa de investigación se lleva a cabo a través de una investigación cualitativa exploratoria que se realiza utilizando fuentes primarias, es decir, entrevistas de 35 minutos a expertos y especialistas relacionados directamente con el desarrollo de este tipo de proyectos. Así, de acuerdo al listado de

entrevistados que se observa en la tabla 16 y el formato de preguntas de la tabla 17, se observa el modelo usado para las entrevistas, que consta de un listado de preguntas abiertas. La segunda sub-etapa de investigación cuantitativa concluyente, usa encuestas directas estructuradas con veinte minutos de duración, a través de fuentes primarias conformadas por catorce clientes potenciales directos, según la muestra determinada en el apartado 4.1.2 del presente capítulo. Así, en estas encuestas, se busca, primero, recoger datos del cliente y sus proyecciones de proyectos; segundo, identificar sus necesidades potenciales y nivel de satisfacción; y, tercero, se trata de conocer los atributos que valoraría de una consultoría integral para sus proyectos.

Tabla 15. Plan de investigación de cada objetivo específico

| | Objetivos específicos | Fuentes secundarias | Fuentes primarias segunda etapa | |
|---|---|--|---|--|
| | | Investigación exploratoria Primera etapa | Investigación exploratoria Primera sub-etapa (expertos) | Investigación concluyente Segunda sub-etapa (clientes) |
| 1 | Analizar el mercado <i>retail</i> inmobiliario en el departamento de Lima | X | X | |
| 2 | Conocer el nivel de servicios que se brindan los consultores, gerencias de proyectos, supervisores u otras modalidades de servicios. | X | X | X |
| 3 | Conocer el interés de los clientes en servicios integrales de gestión a través de consultorías de sus proyectos <i>retail</i> inmobiliarios | | X | X |
| 4 | Obtener datos cualitativos y cuantitativos que determinen la atractividad del mercado | X | X | X |
| 5 | Determinar la oferta y demanda del mercado meta | | X | X |
| 6 | Identificar la capacidad de inversión económica por parte del mercado meta, para consultorías | | | X |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Selección de mercados

4.1 Plan de muestreo

4.1.1 Unidad de muestra

La unidad de la muestra corresponde a un líder de cada uno de los grupos económicos que desarrollan proyectos *retail* inmobiliarios en el departamento de Lima (gerente de desarrollo o infraestructura, jefes o coordinadores de proyectos). Este líder pertenece a una las de empresas de la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP), ya que, al pertenecer a este organismo, la muestra es consistente, pues dicha asociación reúne características que permiten sostenibilidad al plan propuesto, tales como:

- Promueve el desarrollo de la industria del sector *retail* y genera una participación formal.
- Representa y promueve la industria ante inversionistas, clientes, operadores y autoridades gubernamentales.
- Promueve la inversión de operadores extranjeros y nacionales en el sector.
- Promueve un contexto favorable con marcos legales adecuados a la industria.
- Contribuye a la formalización comercial y asiste a sus miembros en el desarrollo de su negocio por medio de la difusión y distribución de información relevante tales como estudios, conferencias, etc.

4.1.2 Tamaño de la muestra

Se usa la fórmula: $n = [(z^2) * p * q * N] / [N * (e^2) + (z^2) * p * q]$, donde: n = tamaño de la muestra; p = 0,5 (variabilidad positiva); q = 0,5 (variabilidad negativa); N = 14 (tamaño de la población); z = 95 % = 1,96 = valor de la tabla (nivel de confianza); y e = ±5% = 0,05 (margen de error). Así, el tamaño resultante de la muestra es de 13,51 = 14, igual al universo tomado en función a las operadoras de centros comerciales que tienen, por lo menos, una de sus marcas operando en el departamento de Lima, de acuerdo al Anexo 4.

5. Conclusiones de la investigación

5.1 Conclusiones Investigación exploratoria cualitativa

El desarrollo de centros comerciales en el Perú está directamente ligado al crecimiento de la clase media, según se indica en la tabla 3 del capítulo II, el 12.84% de los interesados en comprar o alquilar una vivienda tienen como principal factor de decisión, la cercanía a un centro comercial. Además, que el crecimiento proyectado de la economía asegura la tendencia al crecimiento de la industria inmobiliaria, y con ello la necesidad de desarrollo de centros comerciales. Así mismo el déficit de vivienda en el Perú es elevado y en consecuencia hay una brecha que generará oportunidades de desarrollo de centros comerciales.

En cuanto a la entrevista a expertos, se concluye que los operadores de centros comerciales no están satisfechos con los resultados de sus proyectos, puesto que estos demandan gran inversión y permanentemente se generan sobrecostos. Los expertos indican que hay un crecimiento constante en el rubro de centros comerciales en el departamento de Lima y si bien no hay muchas áreas de magnitud para el desarrollo de nuevos centros comerciales, hay permanentemente remodelaciones, ampliaciones y modificaciones de los inmuebles existentes,

debido a la agresividad de la competencia y exigencia de calidad y experiencia de usuarios muy bien informados. Si bien es cierto, existen nuevos formatos de centros comerciales tipo *strip centers*, *stand alone* o *two boxes*; algo que se ve venir, es la migración de los centros comerciales con nuevas propuestas de experiencia como lugares de entretenimiento con mayor oferta tipo restaurantes, zonas gourmet, cines o teatros, así como espacios de encuentro semi públicos, lo cual asegura proyectos de remodelación y ampliaciones de los centros comerciales. Los expertos muestran que los promotores cuentan con líderes internos para el desarrollo de sus proyectos, pero debido a la complejidad de los mismos, se deben de tercerizar algunas especialidades. Por ejemplo, la legal, que vela por el saneamiento físico legal. También, la gerencia de proyecto, que lidera el desarrollo de las ingenierías. Además, las proyectistas, que desarrollan los proyectos bajo el paraguas o no, de la gerencia de proyectos y supervisión de obra, que en algunos casos es la misma gerencia de proyecto.

Se observa que el integrador de estas empresas, o especialistas externos con los clientes internos, es la oficina de infraestructura del promotor y, además, se pudo ver que, en el camino, se pierde el control de los objetivos, puesto que los terceros externos son especialistas en cada uno de sus rubros y no específicamente en el desarrollo de centros comerciales. Por ello, se puede identificar una oportunidad de explotar esta carencia de integración de los clientes internos con los terceros que intervienen en el desarrollo de los proyectos. Por otro lado, hay muchas pérdidas económicas producto de los cambios no previstos en el desarrollo de los proyectos, pues el *retail* es un campo altamente dinámico que no solo exige conocimiento específico de las áreas de proyectos, sino también conocer criterios comerciales que determinan las decisiones en los proyectos. Esto genera conflictos de cumplimiento entre las diferentes áreas o clientes internos, como el área comercial, infraestructura y operaciones, entre otros. Los costos adicionales se estiman entre 4% y 10% en los proyectos a causa de los cambios comerciales y deficiencias de ingeniería.

Respecto a la competencia entre consultoras, esta es intensa, pero con una alta rotación de los líderes en estas empresas, lo cual no les permite asegurar la transferencia del conocimiento. Así mismo, estas cubren todos los rubros como minería, vivienda, hotelería, entre otros; aunque no exista uno solo de ellos que se dedique exclusivamente al rubro de centros comerciales. De otro lado, los expertos ven un alto nivel de atraktividad en este mercado -con barreras de entrada debido a la experiencia que estos proyectos requieren- y mencionaron también que hay un alto poder de negociación de los promotores o propietarios debido a que todos pertenecen a los más importantes grupos de poder del país y que son derivados de negocios financieros. Por el lado

legal, el desarrollo de los proyectos es muy complicado, pues las trabas administrativas a la inversión privada hacen complejo su desarrollo. Esto porque, antes, se deben sanear los terrenos, pasar por la habilitación urbana y la compatibilidad de usos normados, hasta lograr la aprobación de los estudios de impacto ambiental y vial; además de ello, en cada proyecto, se debe lidiar con diferentes entidades públicas. De otro lado, las normas peruanas ante el desarrollo acelerado de proyectos comerciales han visto la necesidad de tomar estándares internacionales como base y referencia en aspectos que no contenía la norma peruana. Finalmente, los expertos ven como una buena iniciativa la propuesta de integrar todos los procesos que debe de cumplir un promotor para los objetivos de sus proyectos, esto a través de una consultoría integral que tenga como principal fortaleza la experiencia comercial e inmobiliaria en *retail*, así como una atención personalizada, exclusiva y diferenciada.

Tabla 16. Listado de expertos entrevistados

| Experto | Profesión | Empresa | Cargo |
|---------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1 | Arquitecto | Ripley S.A. | Ex gerente store plannig |
| 2 | Marketing | Real Plaza S.R.L. | Ex gerente |
| 3 | Abogado | E.M. Abogados | Consultor |
| 4 | Ingeniero Civil | Sigral S.A. | Gerente de proyectos |
| 5 | Ingeniero Civil | Smith & Chávez Tafur | Gerente de proyectos |
| 6 | Arquitecta | Urbanova S.A. | Gerente de proyectos |
| 7 | Ingeniero de Transportes | Independiente | Consultor |
| 8 | Ingeniero Civil | COSAPI S.A. | Gerente de proyectos |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 17. Formato de entrevista exploratoria a expertos

| | |
|-----|---|
| 1 | En referencia a su experiencia: |
| 1.1 | ¿Cuál es su experiencia y relación con los propietarios de negocios retail inmobiliarios? |
| 2 | Desde el punto de vista político: |
| 2.2 | ¿Considera que existe un crecimiento de inversiones en estos proyectos? |
| 2.3 | ¿Las políticas del gobierno incentivarán la inversión en estos proyectos? |
| 3 | Desde el punto de vista económico: |
| 3.1 | ¿La inflación y/o PBI tienen correlación con el crecimiento de estos proyectos? |
| 4 | Desde el punto de vista social, cultural y demográfico: |
| 4.1 | ¿Cómo han evolucionado estos proyectos en relación al crecimiento de la clase media? |
| 4.2 | ¿Han cambiado los hábitos de consumo de los clientes en este rubro? |
| 5 | Desde el punto de vista tecnológico: |
| 5.1 | ¿Cómo se explotan las herramientas tecnológicas en los proyectos? |
| 6 | Desde el punto de vista ecológico: |
| 6.1 | ¿Son más estrictas las regulaciones ambientales para estos proyectos? |
| 7 | Desde el punto de vista legal: |
| 7.1 | ¿Las regulaciones influyen en el desarrollo de estos proyectos? |
| 7.2 | ¿Cuáles son las principales trabas que se presentan para los proyectos? |
| 8 | Analizando a los propietarios o promotores de centros comerciales: |
| 8.1 | ¿Cuál es la principal debilidad que tienen estos proyectos? |
| 8.2 | ¿Se presentan pérdidas en la rentabilidad de los proyectos? ¿A qué se deben? |
| 8.3 | ¿En qué orden estima las pérdidas en los proyectos? (estime un %) |

| | |
|-----|--|
| 8.4 | ¿Qué actividades tercerizan los propietarios en los proyectos? |
| 8 | Analizando a los propietarios o promotores de centros comerciales: |
| 8.5 | ¿Existen conflictos entre área comercial, legal, construcción y otras áreas? |
| 8.6 | ¿Podría integrarse las áreas multidisciplinarias a través de una consultoría experta |
| 8.7 | ¿Qué atributos valoraría el propietario de una consultoría integral para sus proyectos? |
| 9 | Analizando el micro entorno externo |
| 9.1 | ¿Qué nivel de competencia existe entre empresas que brindan servicios de consultoría? |
| 9.2 | ¿Existen barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores? |
| 9.3 | ¿Podrían los propietarios optar por alguna opción distinta que sustituya los servicios de consultoría? |
| 9.4 | ¿Qué nivel de negociación poseen los clientes y al contratar estos servicios? |
| 9.5 | ¿Qué nivel de negociación poseen los proveedores? |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.2 Conclusión de la investigación concluyente cuantitativa

Se ha encuestado a las 14 operadoras de centros comerciales, que tienen por lo menos una de sus marcas operando en el departamento de Lima y que pertenecen a la ACCEP (ver Anexo 4). Según resultados de encuestas mostradas en la tabla 18, la encuesta se desarrolla de la siguiente manera: primero, se recogen datos del cliente y la interacción con consultoras en proyectos; segundo, se intenta identificar sus necesidades potenciales y nivel de satisfacción; y, tercero, se intenta conocer atributos que valoraría de una consultoría integral para sus proyectos. Los resultados de las encuestas se muestran en la tabla 18 y sus conclusiones son las siguientes:

- Respecto inestabilidad económica, el 29% la considera un factor que ahuyenta la inversión, mientras que el 36% indica que posterga las inversiones. No obstante, el 29% no lo ve como amenaza y lo considera una oportunidad para repotenciar locales (ver pregunta 1).
- Respecto a normas legales y regulaciones, el 86% considera que es un factor negativo que afecta el desarrollo de futuros proyectos (ver pregunta 2). Por otro lado, un 64% considera que las actuales consultoras se dedican a la construcción y no a otros procesos. Así, se observa una consistente oportunidad para atender esta necesidad (ver pregunta 9). Similarmente, se presenta una oportunidad para atender servicios complementarios que hoy no se brindan. Finalmente, se concluye que hay una oportunidad de desarrollo, que existe una necesidad de seguimiento detallado de trámites y gestiones que exigen los proyectos.
- El 57% indica que existe un alto nivel de competencia entre consultorías (ver pregunta 4); el 71%, que hay sustitutos para los servicios de gerencia de proyectos, como su propio *staff*, que puede independizarse o las constructoras que pueden brindar servicios integrales tipo *engineering, procurement, construction and managemet* (EPCM) (ver pregunta 5).

- El 29% indica que las empresas consultoras participan en supervisión y/o gerencia de ingeniería y construcción, el 29% en compatibilización de proyectos de ingeniería y solo el 7% realiza modelamiento BIM (*Building Information Modeling*) (ver pregunta 8). Así mismo, el 65% de empresas de consultoría no brindan servicios complementarios de saneamiento físico legal, trámites de licencias, asesoría ambiental ni vial; además, prácticamente, no participan del desarrollo comercial (ver pregunta 9). Se concluye que, si bien existe un alto nivel de competencia en esquemas tradicionales de gestión con gerencias de proyectos o supervisores, así como asesores en temas legales, ambientales, viales, entre otros, no hay integración de todos estos procesos (ver pregunta 10).
- Respecto a sobrecostos, el 100% de los proyectos tiene desviaciones en Capex (*Capital Expenditure*). De estos, la mayor parte, en el orden del 4% al 10% (ver pregunta 18). El principal motivo es el saneamiento físico legal 15%, solicitudes comerciales 14%, solicitudes de operaciones 7%, burocracia 14% y errores de diseño 50% (ver pregunta 19). Además, el 65% considera el alto nivel de responsabilidad de la gerencia de proyectos (ver pregunta 20). Este factor demuestra que el plan propuesto es una buena alternativa que genera valor para los clientes, ya que consolida todos estos aspectos para mitigarlos.
- Por otro lado, el 36% considera que hay potenciales ahorros no detectados (ver pregunta 21) y el 64% indica que las consultoras no conocen las necesidades de los clientes (ver pregunta 22). Esto nos lleva a concluir que la propuesta en estudio tendrá un alto grado de aceptación, puesto que está enfocada a los negocios *retail* con un equipo dedicado a la atención de las necesidades de los clientes que genera una oportunidad de implementar el plan propuesto, así se logran mitigar las desviaciones de Capex y buscar ahorros operativos.
- De las 14 operadoras, el 100% tiene proyectos en marcha, desarrollo o construcción con remodelaciones y ampliaciones, lo cual muestra una oportunidad para futuras intervenciones en proyectos (ver pregunta 6). De los proyectos en cartera, las empresas tienen más de 2.725.000.00 de m² de intervención entre obras nuevas, remodelaciones o ampliaciones para los próximos 5 años (ver pregunta 29). En suma, todos estos poseen costos unitarios de construcción entre S/ 1.800 y S/ 2300 por cada m². Así, se concluye que hay un mercado potencial con diversidad de proyectos y oportunidades para incorporar un plan de consultoría que optimice los intereses de los clientes y se identifica que existe un alto nivel de acondicionamientos y remodelaciones en los centros comerciales para adecuar los espacios según los gustos y nuevas tendencias del mercado y la tecnología.
- Del total de empresas encuestadas, el 95% estaría dispuesto a contratar los servicios de una “nueva” empresa consultora que integre todos los procesos de sus proyectos en la medida que se garantice personalización del servicio y un alto nivel de experiencia (ver pregunta

Tabla 18. Resultados de encuesta



Fuente: Elaboración propia, 2017

5.3 Estimación de la demanda

Debido al enfoque de una consultora en proyectos *retail* inmobiliarios, para los próximos 5 años, se ha segmentado el servicio de consultoría para empresas *retail* inmobiliarios en el departamento de Lima que tienen proyectos de inversión y desarrollo y que pertenecen a la ACCEP. Así mismo, se puede observar, según las encuestas de la tabla 18 de las conclusiones de la investigación cuantitativa, que estas empresas tienen proyectado invertir S/ 137.562,500 (ver tabla 28) en proyectos; además, se estima que entre el 2% y 3% de esta inversión servirá para contratar consultorías para dichos proyectos. Asimismo, se identifica que tienen una necesidad de mitigar los sobrecostos generados por factores como trámites administrativos, errores de ingeniería, cambios comerciales, entre otros, que no necesariamente son atendidos por los servicios contratados actualmente y que se estiman mitigar con la propuesta de una consultora que integre sus procesos.

El cálculo de la cuota esperada será comprobado en función de la capacidad instalada, de la empresa propuesta, la cantidad de proyectos que se plantee contratar en simultáneo, las rotaciones de los recursos y la demanda establecida. Esto en consideración de la intensión de contratación de las empresas inmobiliarias, que estiman que el 64% estaría dispuesto a pagar entre 2% y 3% de la inversión para contratar los servicios de una nueva empresa consultora que integre todos los procesos de sus proyectos; además, también se estima que el 29% pagaría entre 3% y 4% para dicho servicio, según investigación concluyente cuantitativa.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Misión, visión y valores

1.1 Visión

Se espera ser reconocidos a mediano plazo como la empresa líder en servicios de consultoría para proyectos *retail* inmobiliarios con una propuesta que genere valor agregado a nuestros clientes y a los clientes de nuestros clientes.

1.2 Misión

Se busca optimizar los resultados del cliente en el desarrollo de sus proyectos y, así, garantizar una eficiente operación futura a través de un servicio innovador, personalizado y con valores que mejoren la sociedad y el nivel de vida. Para esto, se buscará crear espacios que brinden experiencias únicas en sus proyectos. De este modo, la misión se desarrolla en función a los componentes mostrados en la tabla 19.

Tabla 19. Componentes de la misión

| Componentes | | Análisis de la misión |
|-------------|--|---|
| 1 | Cliente | Proporcionar un servicio de valor que genere óptimos resultados en proyectos inmobiliarios de los clientes, con una mejora de la calidad de vida de sus clientes directos como usuarios finales y arrendatarios. Así como el de sus <i>stakeholders</i> . |
| 2 | Servicio | Servicio de consultoría de proyectos <i>retail</i> inmobiliarios que optimicen los resultados de los clientes y grupos de interés |
| 3 | Mercado | Operadores y/o promotores de centros comerciales en Lima metropolitana que pertenecen a la ACCEP |
| 4 | Tecnología | Contar con tecnología actualizada que genere eficiencia de cada uno de los procesos que implica la consultoría inmobiliaria |
| 5 | Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad | Orientado a resultados con una gestión eficiente que garantice solidez, rentabilidad y sostenibilidad de los proyectos |
| 6 | Filosofía | Alcanzar un alto nivel de satisfacción del cliente con excelencia en el servicio, a través de colaboradores motivados y altamente profesionales |
| 7 | Autoconcepto | Posicionarse como una empresa comprometida con la mejora de la sociedad y el nivel de vida |
| 8 | Preocupación por imagen pública | Respeto a la sociedad, normas legales y medio ambiente |
| 9 | Preocupación por los empleados | Desarrollar colaboradores en un buen clima laboral, altamente capacitados, motivados y comprometidos con la empresa y la excelencia del servicio |

Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de David, 2013)

1.3 Valores organizacionales

Los valores como pilar de la cultura organizacional son innovación, espíritu de superación, compromiso, trabajo en equipo, transparencia y responsabilidad social empresarial.

2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados para que la empresa alcance el éxito y genere valor son los siguientes: objetivos de rentabilidad, objetivos de crecimiento y objetivos de supervivencia.

En la tabla 20, que se muestra a continuación, se plantean los objetivos estratégicos.

Tabla 20. Objetivos estratégicos

| Objetivos estratégicos de rentabilidad | Corto plazo (año 1) | Mediano plazo (año 2 y 3) | Largo plazo (año 4 y 5) | Indicador |
|--|---------------------|---------------------------|-------------------------|--|
| Utilidad neta | - | entre 25% y 35% | entre 35% y 45% | Utilidad neta sobre ventas |
| EBITDA (estructura de costos competitiva - utilidad operativa) | - | entre 40% y 50% | entre 50% y 60% | Utilidad operacional sobre ventas |
| Objetivos estratégicos de crecimiento | Corto plazo (año 1) | Mediano plazo (año 2 y 3) | Largo plazo (año 4 y 5) | Indicador |
| Adjudicarse nuevos proyectos | entre 1 y 2 | entre 3 y 4 | entre 5 y 6 | Cantidad de contratos firmados |
| Incremento de participación de mercado | 2% | entre 2% y 6% | entre 6% y 10% | Porcentaje de la oferta de proyectos |
| Objetivos estratégicos de supervivencia | Corto plazo (año 1) | Mediano plazo (año 2 y 3) | Largo plazo (año 4 y 5) | Indicador |
| Desarrollo de propuestas sostenibles | 1 | 3 | 4 | Implementación de propuestas sostenibles |
| Diversificación de servicios | - | - | 1 | Lanzamiento de un nuevo servicio |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Análisis FODA cruzado

El análisis siguiente permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas definidas en el análisis EFE y EFI desarrollados previamente, con el fin de determinar las estrategias.

En la tabla 21, que se muestra a continuación, se observan los objetivos estratégicos:

Tabla 21. FODA cruzado

| Factores internos clave | | Factores externos clave | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|--|
| | | Oportunidades | Amenazas | | |
| | | O1 | Expectativas positivas de crecimiento del Perú al 2025 | A1 | Burocracia para obtención de licencias de construcción |
| | | O2 | Estabilidad política y democrática para los próximos 3 años | A2 | PBI en etapa de desaceleración |
| | | O3 | Buena calificación para hacer negocios en el Perú por el Banco Mundial | A3 | Proyección de aumento de los precios de materiales de construcción |
| | | O4 | Proyección de inflación del 2 al 2,2% para el 2018 | A4 | Escases de terrenos para uso comercial |
| | | O5 | Proyección de crecimiento del PBI construcción para el 2017 | A5 | Riesgos ambientales con penalidades muy estrictas |
| | | O6 | Evolución de los centros comerciales con altas ventas y mayor área arrendable | A6 | Normas más estrictas para control administrativo de personal |
| | | O7 | Crecimiento de las actividades de consultoría al 2014 | | |
| | | O8 | Interés de adquisición de nuevos hogares con un factor de compra sobre la base de la cercanía a centros comerciales | | |
| | | O9 | Bono demográfico que asegura demanda los próximos treinta años en el sector consumo y <i>retail</i> | | |
| | | O10 | Exigencia tecnológica y conectividad para los proyectos | | |
| | | O11 | Monitoreos muy estrictos para proyectos comerciales en órdenes ambientales | | |
| | | O12 | Monitoreos ambientales más estrictos para los proyectos | | |
| | | O13 | Mayor control de en inspecciones de INDECI con nuevas normas | | |
| Factores internos clave | | Estrategias (FO) | | Estrategias (FA) | |
| | Fortalezas | | | | |
| F1 | Experiencia del <i>staff</i> en el desarrollo y ejecución de proyectos <i>retail</i> inmobiliarios | F2+F3+O1+O2+O3+O4+O5 Ofrecer un servicio diferenciado de consultoría de proyectos <i>retail</i> inmobiliarios en línea con una estrategia de desarrollo de producto, considerando las expectativas de crecimiento y potencial del equipo | | F1+F3+F6+A1+A5+A6 Demostrar, mediante indicadores de gestión, que la propuesta tiene un factor de diferenciación con respecto a las consultoras tradicionales, apoyados en la experiencia y personalización del servicio | |
| F2 | Equipo multidisciplinario con perfil comercial y de servicio, que ha liderado y gerenciado proyectos de gran envergadura | | | | |
| F3 | Se contará con <i>Key Account Managers</i> que tendrán una estrecha relación con el cliente que garantizaran la cobertura de sus necesidades. | | | | |
| F4 | Enfoque de sostenibilidad del plan compatibles con los intereses del cliente y la sociedad | F1+F5+O6+O7+O8+O9+O10 Aprovechar la experiencia y personalización del servicio para tomar las oportunidades de evolución y crecimiento de los mercados que permitan brindar una consultoría innovadora. Innovación única en línea con una estrategia de diferenciación. | | F2+F4+F5+A2+A3+A4 Estructurar el enfoque del negocio con un equipo altamente competente, innovador y que garantice eficiencia en costos y procesos para los clientes. Asimismo, que permita garantizar ser socios estratégicos de los <i>retailers</i> manteniendo un enfoque de sostenibilidad de sus proyectos | |
| F5 | Estrategia de innovación permanente y optimización de los proyectos que mitigan las pérdidas en los proyectos | | | | |
| F6 | Empresa diferenciada con un servicio integral y acompañamiento al propietario en todas las etapas del proyecto | F4+F6+O11+O12+O13 Ofrecer un servicio diferenciado considerando las condiciones legales que exigen una estrategia que garantice sostenibilidad de los proyectos de los clientes | | | |
| | Debilidades | Estrategias (DO) | | Estrategias (DA) | |
| D1 | Marca nueva con una estrategia nueva por comprobar para el cliente | D1+D2+D3+O6+O7+O9+O10 Definir estrategia de posicionamiento de la propuesta aprovechando la proyección de las condiciones del mercado <i>retail</i> y tecnología que mitigue pérdidas en los proyectos y agreguen valor a sus inversiones y optimicen cada metro cuadrado de sus proyectos | | D1+D2+D3+A1+A2+A3+A4 Demostrar que la propuesta agregue valor a los proyectos, con beneficios cualitativos y cuantitativos para los clientes | |
| D2 | Resultados inmediatos difíciles de alcanzar | | | | |
| D3 | Dependencia del compromiso de los clientes en todas las etapas | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA nos permite decidir qué posición y estrategia se debe de adoptar, lo cual se determina a través del análisis de cuatro variables: fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Esta matriz aconseja qué la posición estratégica a adoptar entre la opción agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. En la tabla 22 se muestran los factores considerados y, en el gráfico 2, se muestra su resultado.

Tabla 22. Factores de la matriz de la PEYEA

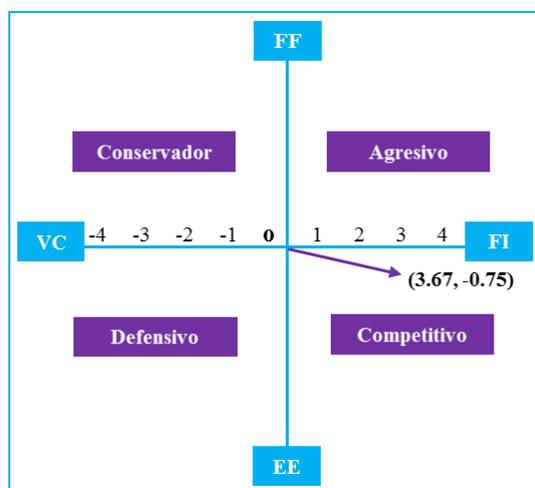
| Análisis interno | | | |
|--|--------------|---------------------------------|--------------|
| Fuerza financiera (FF) | Calificación | Ventaja competitiva (VC) | Calificación |
| Directores y accionistas con capital inicial | 3,0 | Servicio diferenciado | -1,0 |
| Financiamiento bancario | 3,0 | Precios competitivos | -3,0 |
| Tasa de retorno esperada positiva | 3,0 | Servicios que integran procesos | -3,0 |
| Promedio FF | 3,00 | Promedio VC | -2,33 |

| Análisis externo | | | |
|---|--------------|---|--------------|
| Estabilidad del entorno (EE) | Calificación | Fuerza de la industria (FI) | Calificación |
| Incremento de proyectos inmobiliarios en Lima Metropolitana | -3,0 | Crecimiento de ventas y áreas nuevas de centros comerciales | 7,0 |
| Escases de terrenos para uso comercial | -6,0 | Principales grupos económicos a nivel de la región invierten en centros comerciales | 5,0 |
| Expectativas económicas positivas de la economía para los próximos años | -3,0 | Disponibilidad de profesionales con experiencia en proyectos retail inmobiliarios | 6,0 |
| Bono demográfico que asegura mercados para los próximos 30 años | -3,0 | | |
| Promedio EE | -3,75 | Promedio FI | 6,00 |

| | | | |
|----------------|--------------|----------------|-------------|
| FF + EE | -0,75 | VC + FI | 3,67 |
|----------------|--------------|----------------|-------------|

Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de David, 2013).

Gráfico 2. Matriz PEYEA



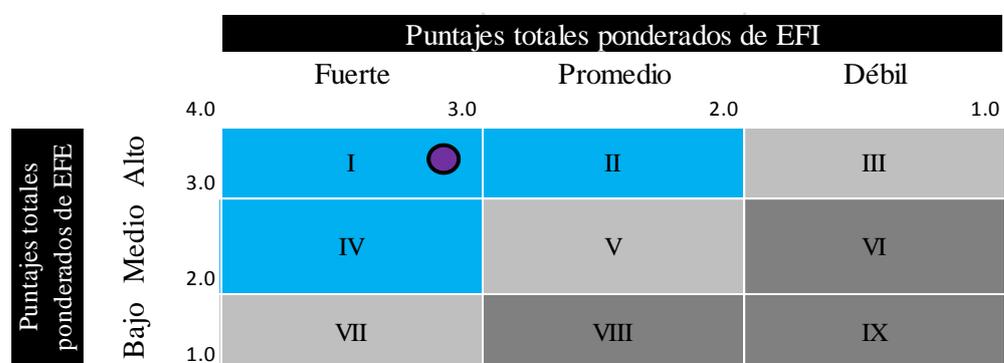
Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de David, 2013).

El resultado del análisis indica que el plan debe tener un perfil competitivo, lo que indica que debe generar valor a través de competitividad en precios, desarrollo de mercado y desarrollo de servicios en una industria de alto crecimiento.

5. Matriz interna-externa (IE)

La metodología de la matriz IE se basa en los resultados ponderados de la matriz EFI en el eje x (3,10) y los puntajes ponderados de la matriz EFE en el eje y (3,41). A continuación, los resultados de la matriz se muestran en el gráfico 3.

Gráfico 3. Matriz interna – externa



Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de David, 2013).

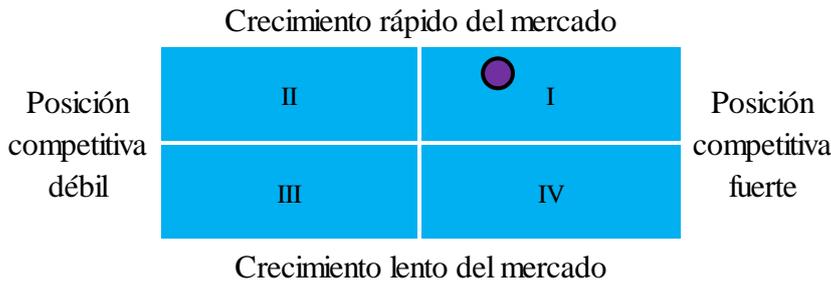
De acuerdo a la ubicación del resultado en la matriz IE, la división I, II y IV podemos decir que esta zona está en posición de crecer y construir. De modo que se aplican estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal).

Ahora bien, para efectos de este plan de negocios, se hace referencia a una nueva empresa, esta deberá fortalecer desde el inicio su competitividad interna y dejar para una etapa posterior la integración, enfocándose en una estrategia intensiva de desarrollo de mercado y servicio.

6. Matriz de la estrategia principal

La estrategia principal se basa en dos dimensiones: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento de la industria, en el gráfico 4, que se muestra a continuación se puede apreciar la ubicación de la empresa en esta matriz.

Gráfico 4. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de David, 2013).

De acuerdo al gráfico, el plan de negocio de la empresa se ubica en el cuadrante I, lo cual indica que es una buena posición estratégica, que implica, a su vez, que es posible aplicar estrategias de desarrollo de mercado o servicios, penetración de mercado, integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal, así como diversificación relacionada. En ese sentido, se concluye que enfocarse en una estrategia de desarrollo de servicios está sustentado bajo el rápido crecimiento del mercado y una posición competitiva fuerte.

7. Estrategia competitiva

De acuerdo al análisis mostrado en capítulos previos, la experiencia, personalización y nivel de especialización de la asesoría de proyectos *retail* inmobiliario son la principal fortaleza con una consecuente aplicación de propuestas de innovación en las actividades a desarrollar. Adicionalmente, de acuerdo al estudio de mercado, se identifica que hay una oportunidad de diferenciación con una consultoría integral en los proyectos *retail* inmobiliarios mediante actividades que involucren todos los procesos que actualmente no son atendidos y que permitirán lograr una propuesta distinta a la de la competencia. Esto logrará ofrecer un valor agregado a los clientes y demás grupos de interés. En ese sentido, la estrategia elegida es la de liderazgo enfocado en diferenciación (Porter, 1988), la cual se presenta en la tabla 23.

Tabla 23. Matriz de estrategias de Porter

| | Líder en costo | Líder en diferenciación |
|--------------------------|------------------------------|---|
| Para todo el mercado | Liderazgo total en costos | Liderazgo total en diferenciación |
| Para un nicho o segmento | Liderazgo enfocado en costos | Liderazgo enfocado en diferenciación |

Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de Porter, 1988)

8. Estrategia de crecimiento

Según la evaluación de los factores externos (ver tabla 7), se muestra que el mercado *retail* inmobiliario tiene una respuesta de expectativas superiores al promedio y seguirá mostrando un crecimiento con alto nivel de dinamismo por la proyección del bono demográfico, crecimiento económico del país. Así, también seguirá mostrando una disposición de desarrollo de viviendas por la cercanía a centros comerciales y la necesidad de aplicación de nuevas tecnologías con una calificación de 3.41, lo cual exige nuevas propuestas para este mercado existente. Con relación a la matriz de factores internos EFI (ver tabla 14), se muestra una ponderación de 3,10 mayor al promedio como una fortaleza, debido a que se requiere un servicio experimentado, personalizado e innovador que muestre capacidades internas que se puedan explotar.

Por otro lado, el estudio de mercado ha permitido identificar que el 78% de los proyectos tienen desviaciones en su Capex del orden de 4% a 10% con altos niveles de responsabilidad de sus equipos de gerencia de proyectos. De igual modo, existen potenciales ahorros, lo cual permite aplicar una estrategia de desarrollo de nuevos servicios. La matriz Ansoff (1957) sirve para identificar oportunidades de crecimiento en la organización con combinaciones de servicio/mercado en la que se puede basar el desarrollo futuro. En ese sentido, considerando la venta de un servicio en un mercado actual, con una situación de crecimiento, se plantea la estrategia de desarrollo de servicio en este mercado existente con una estrategia de segmentación de mercado, enfocado en una propuesta de diferenciación, de calidad, personalizada, de integración de procesos y de un alto nivel de experiencia de los colaboradores que integran la empresa. En la tabla 24, se muestra la estrategia de crecimiento de Ansoff (1957).

Tabla 24. Estrategias de crecimiento

| | | Productos / servicios | |
|----------|------------|---|--|
| | | Existentes | Nuevos |
| Mercados | Existentes | Estrategias de penetración de mercado | Estrategias de desarrollo de servicio |
| | Nuevos | Estrategias de desarrollo de mercados o de segmentación | Estrategias de diversificación |

Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de Ansoff, 1957)

9. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

En la siguiente tabla 25, se muestran las estrategias para lograr los objetivos estratégicos.

Tabla 25. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

| | | Objetivos estratégicos | | | | | | | |
|-------------|----|---|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | | Utilidad neta | Estructura de costos competitivos | Adjudicación de proyectos | Participación de mercado | Propuestas sostenibles | Diversificación de servicios | Buen clima laboral | Indicadores de gestión eficientes |
| Estrategias | 1 | Brindar un servicio óptimo para los proyectos de los clientes | | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| | 2 | Contar con un <i>staff</i> altamente calificado para garantizar el servicio | | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| | 3 | Imagen, valores y buen clima laboral | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| | 4 | Garantizar línea de carrera y capacitación al <i>staff</i> | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | 5 | Procesos que garanticen la propuesta de valor | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | 6 | Posicionarse en el mercado como una alternativa óptima para los proyectos de los clientes | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| | 7 | Utilizar herramientas tecnológicas para control de proyectos | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ |
| | 8 | Optimizar recursos y manejar adecuadamente las finanzas | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ |
| | 9 | Concretar proyectos eficientes | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | 10 | Buscar innovar en el mercado apoyado en la experiencia | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| | 11 | Buscar eficiencias de escala en los procesos | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ |

Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de David, 2013).

Capítulo V. Plan de marketing

1. Descripción del servicio

El servicio se centra en una consultoría para proyectos *retail* inmobiliarios con el objetivo de optimizar sus procesos al mitigar sus pérdidas durante el desarrollo de los mismos para, finalmente, proyectar una operación eficiente.

Por otro lado, se centrará en buscar sostenibilidad en los proyectos y aportar al desarrollo de la sociedad creando espacios que brinden una mejor calidad de vida a los usuarios finales.

2. Objetivos del plan de marketing

2.1 Objetivos cuantitativos

A continuación, se presenta, en la tabla 26, los objetivos del plan de marketing.

Tabla 26. Objetivos de marketing

| Objetivos cuantitativos de marketing | Corto plazo (año 1) | Mediano plazo (año 2 y 3) | Largo plazo (año 4 y 5) | Indicador |
|--|---------------------|---------------------------|-------------------------|---|
| Nuevos clientes | 2 | entre 3 y 4 | entre 5 y 6 | Cantidad de contratos |
| Incremento de participación de mercado | 3% | entre 3% y 7% | entre 7% y 11% | Porcentaje de la oferta total de proyectos de centros comerciales |
| Fidelizar clientes | 1 cliente | 2 clientes | 4 clientes | Número de clientes fidelizados |
| Nivel de satisfacción del cliente | 70% | 80% | 90% | Porcentaje de clientes satisfechos |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Objetivos cualitativos

- Lograr un posicionamiento fuerte en el mercado *retail*.
- Conseguir que los operadores y desarrolladores de centros comerciales consideren a la empresa propuesta como una opción a la medida sus necesidades.
- Ser reconocidos como una empresa especializada en *retail* con altos estándares de calidad operativos que agregan valor a los proyectos de centros comerciales.

3. Formulación estratégica de marketing

3.1 Segmentación

El servicio se ha segmentado al mercado de empresas operadoras y promotoras de centros comerciales pertenecientes a la ACCEP. El listado se detalla en la tabla 27, a continuación.

Tabla 27. Empresas operadoras y promotoras pertenecientes a la ACCEP

| Promotor | Grupo empresarial | Centros comerciales Lima | Marcas Lima |
|---|--|--------------------------|--|
| Administradora Jockey Plaza Shopping Center | Altas Cumbres Chile | 1 | Jockey Plaza Shopping Center |
| Cencosud Shopping Center | Cencosud Chile | 2 | Plaza Lima Sur Baíta Shopping Miraflores |
| Centenario Retail S.A.C. | Grupo Romero | 1 | Minka |
| Corporación EW S.A.C. | Corporación Wong Perú | 2 | Plaza Norte Plaza Sur |
| Inmuebles Panamericana | Inmuebles Panamericana S.A. | 7 | Megaplaza Cañete Mega Plaza Huaral Mega Plaza Express Barranca Mega Plaza Independencia Mega Plaza Villa el Salvador Mega Plaza Villa el Salvador II Mega Plaza Express Villa Chorrillos |
| Inversiones Castelar | Ibárcena Perú | 1 | Boulevard de Asia |
| Mall Aventura | Ripley S.A. | 1 | Mall Aventura Santa Anita |
| Mall Plaza | Grupo Falabella Perú | 1 | Mall Plaza Bellavista |
| Open Plaza | Grupo Falabella Perú | 4 | Open Plaza Angamos Open Plaza Atocongo Open Canta Callao Open Plaza La Marina |
| Parque Arauco | Parque Arauco | 6 | Larco Mar InOutlet Lurín InOutlet Faucett Via Mix Chorrillos Via Mix Malvinas Plaza Jesús María |
| Plaza San Miguel | Pontificia Universidad Católica del Perú | 1 | Plaza San Miguel |
| Real Plaza S.R.L. | Intercorp | 8 | Real Plaza Salaverry Real Plaza Santa Clara Real Plaza Chorrillos Real Plaza Pro Real Plaza Primavera Real Plaza Estación Central Real Plaza Centro Cívico Real Plaza Villa María del Triunfo |
| Urbanova | Urbanova - Grupo Breca | 7 | La Rambla Brasil La Rambla San Borja Molina Plaza Paso Caminos del Inca Surco Paso 28 de Julio Miraflores Paso Damasco La Molina Paso manco Capac La Victoria |
| Viva GyM | Grupo Graña y Montero | 1 | Agustino Plaza |
| Total | | 43 | |

Fuente: ACCEP, 2017.

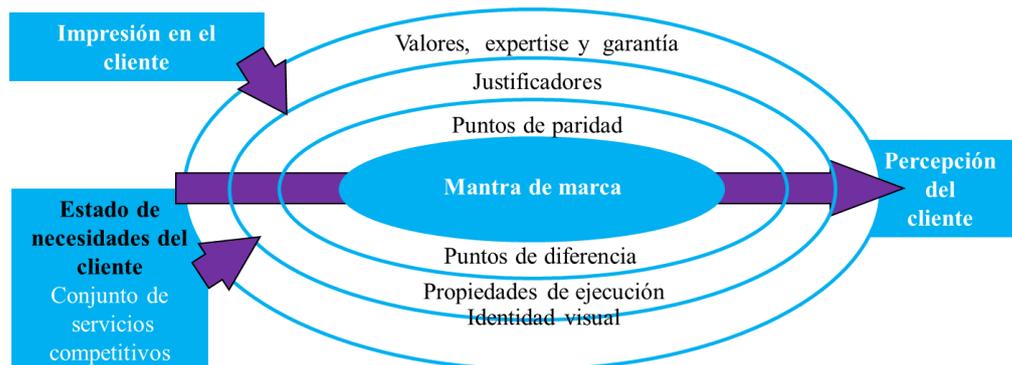
Los detalles complementarios se muestran en el Anexo 4 y sobre la base de las siguientes variables:

- **Demográficas:** sector *retail* de empresas que pertenecen a la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP) y que vienen operando por lo menos un centro comercial que brinda servicios a los ciudadanos del departamento de Lima. El enfoque es para las 14 empresas promotoras y operadoras que pertenecen a la ACCEP.
- **Variables operativas:** se dirige a los servicios de consultoría para proyectos bajo la modalidad de remodelación, ampliación y obras nuevas de centros comerciales, con un servicio integral de procesos para dichos proyectos que actualmente no están atendidos.
- **Enfoque hacia la contratación del servicio:** enfocado a clientes con desviaciones notorias en su Capex, que están dispuestos a contratar un servicio de consultoría que mitigue sus pérdidas con proyectos sostenibles y con estándares de responsabilidad social empresarial.
- **Factores situacionales:** mayor énfasis en empresas que no integren sus procesos a través de una consultoría desde el saneamiento físico legal de los predios. Asimismo, un mayor énfasis en empresas que no integren sus procesos mediante el desarrollo de proyectos y seguimiento de la construcción hasta lograr eficiencias operativas, entre otros.
- **Características de personal:** empresas que compartan los valores de la entidad propuesta y orientadas a la innovación y excelencia en servicio.

3.2 Posicionamiento

A continuación, se muestra el gráfico 5 del posicionamiento de la marca, de acuerdo a la percepción del cliente.

Gráfico 5. Posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración propia, 2017 (sobre la base de Kotler y Keller, 2012)

3.2.1 Mantra de marca

Se ha definido el siguiente mantra de marca: imagen responsable, optimizando los resultados de nuestros clientes desde el desarrollo y construcción de los proyectos integrando los procesos, con el compromiso de mejorar resultados de los proyectos inmobiliarios de centros comerciales.

De este modo, se busca un impacto futuro en la operación, garantizando una eficiente operación futura a través de un servicio innovador, personalizado y con valores que mejoren la calidad de vida de nuestra sociedad. Así, se busca también la creación de espacios que brinden experiencias únicas.

3.2.2 Puntos de paridad

Los puntos de paridad son los atributos en los que se asemeja a los otros servicios que brinda la competencia. Según el resultado de las encuestas (ver pregunta 10, tabla 18), se indica que prácticamente no hay una empresa que integre los procesos de los clientes; sin embargo, se puede apreciar que sí hay competencia establecida a través de una empresa que brinda asesorías legales y gerencias de proyectos que participan en los procesos de los proyectos. En ese sentido, se encuentra paridad con la competencia en la búsqueda de eficiencias a favor de la inversión del cliente y la experiencia que pueden tener, parcialmente, en proyectos de centros comerciales que brindan soluciones de desarrollo para etapas críticas de los proyectos.

3.2.3 Puntos de diferencia

Los puntos de diferencia con los competidores están definidos por la imagen de optimización de resultados en función a la integración de los proyectos de los clientes. Asimismo, se definen por la búsqueda de un impacto positivo en la operación futura con un servicio innovador, personalizado y experta en centros comerciales, todos atributos no explotados por los competidores que no están dedicados a este rubro exclusivamente. En estos casos, su rotación de personal hace que se diluyan las experiencias, ya que están enfocadas al sector construcción y muy diversificadas.

3.2.4 Justificadores

Para la consecución del propósito, se debe contar con un equipo altamente calificado con experiencia en saneamiento físico legal, desarrollo de ingenierías, capacidad de supervisión de obras y experiencia en proyectos de centros comerciales con alto nivel de empatía con el cliente. Así, su *core* de negocio debe ser el arriendo de los espacios comerciales y verse en la capacidad de brindar una experiencia única a sus visitantes en los centros comerciales.

3.2.5 Valores, personalidad y carácter

Los valores organizacionales son un componente clave, puesto que son las personas quienes interactúan con los clientes. Por ello, se asignará un *key account manager* que acompañará al cliente en todos sus procesos y será el interlocutor de sus necesidades y experiencia de servicio.

3.2.6 Propiedades de ejecución e identidad visual

Se diseña una imagen corporativa que refleja solidez, versatilidad, innovación, tecnología y confianza. Para lograr reflejar las cualidades y diferenciación de la marca, se plantean líneas rectas y formas sólidas con un cuadrado que la enmarca, ya que la empresa crea servicios planificados y simplificados con un sentido minimalista, con un color de fácil de recordar y solidez al momento de cubrir cualquier aplicación que requiera dicho logotipo, tal y como se muestra en el gráfico 6.

Gráfico 6. Logotipo de la marca



Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

Para el caso de empresas de servicios, se plantean las 8 P del marketing de acuerdo con Lovelock (2011). Así, se han desarrollado cada uno de estos elementos:

4.1 Elementos del servicio

De acuerdo con Lovelock (2011), se aplica el concepto de la flor del servicio y se definen ocho elementos complementarios que acompañan al servicio básico, los cuales están divididos en cuatro elementos de mejora que agregan valor y cuatro servicios de facilitación o apoyo.

En el gráfico 7, se muestran los elementos complementarios de la flor del servicio.

Gráfico 7. La flor del servicio



Elaboración propia 2017 (sobre la base de Lovelock, 2011).

4.1.1 Servicio básico

El servicio es la consultoría para proyectos *retail* inmobiliarios, que son desarrollados por promotoras u operadores de centros comerciales.

4.1.2 Servicios de facilitación

- **Información:** el flujo de información en el desarrollo de proyectos es clave y, como tal, se plantea un sistema de comunicación en línea que permitirá tener información en tiempo real del estado de sus proyectos y contingencias a través de plataformas virtuales.
- **Toma de pedidos:** los pedidos se hacen a través de órdenes de compra, para lo cual cada *key account manager* estará empoderado para tomar decisiones con cargo a reportar a los directores y gerentes, pero que permitirá que los procesos no se vean afectados por pedidos.
- **Facturación:** la facturación será electrónica y se tendrá una política de adelantos del 25 % contra fianzas de cumplimiento y valorizaciones mensuales que irán amortizando el adelanto.
- **Pago:** se inicia con un adelanto del 25%, siempre a través de entidades bancarias de primer orden. Sin embargo, a solicitud del cliente, se pueden iniciar actividades con la emisión de la orden de compra y el ingreso de la factura correspondiente en casos especiales. De este modo, la empresa mantiene un capital de trabajo como contingencia por retraso de pagos.

4.1.3 Servicios de mejora

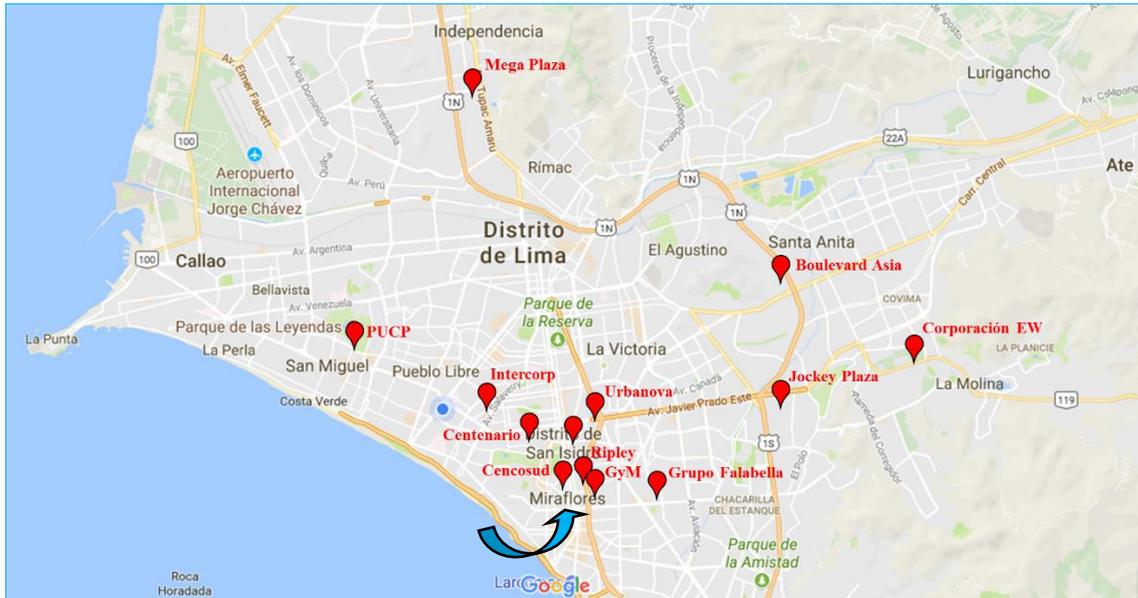
- **Consulta:** las consultas y reclamos deben ser atendidos de manera preferente. Además, cada *key account manager* también hace seguimiento a la aclaración de consultas y atención de reclamos de los clientes.
- **Hospitalidad:** se tendrá una política de atención personalizada, profesional y amable hacia el cliente con profesionales capacitados para tal fin.
- **Cuidado:** la confidencialidad de la información es gravitante, pues se tendrá acceso a información del negocio y se reflejará la seriedad del manejo de la misma además de contar con contratos de confidencialidad.
- **Excepciones:** se tendrá flexibilidad con paquetes personalizados por cada cliente y proyecto.

4.2 Lugar y tiempo

La participación será constante, con plataformas virtuales, reuniones presenciales y demás medios de comunicación que garanticen la presencia de la empresa en los procesos y actividades propias de los proyectos y brinden al cliente la seguridad de estar bien atendidos permanentemente. Con una orientación a estar presentes siempre que lo requiera el cliente, se busca contar con respuestas ágiles a cada situación que se presente.

En ese sentido, considerando la ubicación de las oficinas corporativas de los catorce clientes, cuyas direcciones se detallan en el Anexo 4, se define que la mejor plaza para la ubicación de la oficina es el distrito de Miraflores. Tal y como se muestra en el gráfico 8, lo cual permitirá tener una interacción directa con todos los clientes.

Gráfico 8. Distribución de oficinas corporativas de clientes



Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.3 Precios y otros costos para el usuario

Los costos para el usuario, según el resultado de las encuestas (ver pregunta 26, tabla 18), están en función a la inversión total de cada proyecto. Como se observa en dichos resultados, el 57% de los clientes destinan entre 2% y 3% del total de la inversión (ver pregunta 13, tabla 18) para la contratación de servicios de gerencia de proyectos y/o supervisión desde las etapas de ingeniería hasta la construcción. Por esto, de acuerdo a las encuestas (ver preguntas 13 y 26, tabla 18), se hace una propuesta de precios en función a los recursos que se asignen como un porcentaje de 2,5% de la inversión asignada por los clientes para los próximos 5 años en sus proyectos. De otro lado, la estrategia de precio de venta al cliente se plantea como el 2,5% de la inversión total de los proyectos, lo cual está acorde a la opinión del 64% de encuestados que están dispuestos a pagar entre el 2% y 3% de su inversión en este servicio. Según el plan de ventas (ver Anexo 9), se establece el precio para cubrir las expectativas de pago del cliente y para cubrir los costos y gastos de la empresa propuesta. Los costos y gastos asociados incluyen la oficina central y los equipos destacados a las obras. Del Anexo 9, se puede apreciar que el precio de venta al cliente (incluyendo impuestos) está de acuerdo a la tipología de cada proyecto. De igual manera, el precio se encuentra bajo la siguiente escala: remodelaciones S/ 49.000/mes; las ampliaciones S/ 46.000/mes; y las obras nuevas S/ 43.000/mes. La inversión para los próximos 5 años se muestra en la tabla 28.

Tabla 28. Precios acumulados asignados para los próximos 5 años.

| Encuestado | Centros comerciales | Obras (m2) | Costo unitario | Inversión en Año 1 a 5 | Inversión en consultoría | Consultoras que hoy |
|------------|---------------------|------------|----------------|------------------------|--------------------------|---------------------|
|------------|---------------------|------------|----------------|------------------------|--------------------------|---------------------|

| | Lima | año 1 a 5 | S./ m2 | | próximos 5 años | contratan |
|---|-----------|------------------|--------|----------------------|--------------------|-----------|
| Administradora Jockey Plaza Shopping Center | 1 | 170.000 | 2.100 | 357.000,000 | 8.925,000 | 4 |
| Cencosud Shopping Center | 2 | 80.000 | 1.800 | 144.000,000 | 3.600,000 | 4 |
| Centenario Retail S.A.C. | 1 | 480.000 | 1.800 | 864.000,000 | 21.600,000 | 5 |
| Corporación EW S.A.C. | 2 | 190.000 | 2.200 | 418.000,000 | 10.450,000 | 5 |
| Inmuebles Panamericana | 7 | 190.000 | 1.900 | 361.000,000 | 9.025,000 | 8 |
| Inversiones Castelar | 1 | 90.000 | 2.300 | 207.000,000 | 5.175,000 | 4 |
| Mall Avetura | 1 | 45.000 | 2.100 | 94.500,000 | 2.362,500 | 5 |
| Mall Plaza | 1 | 120.000 | 2.100 | 252.000,000 | 6.300,000 | 4 |
| Open Plaza | 4 | 390.000 | 2.100 | 819.000,000 | 20.475,000 | 6 |
| Parque Arauco | 6 | 120.000 | 2.000 | 240.000,000 | 6.000,000 | 5 |
| Plaza San Miguel | 1 | 60.000 | 2.000 | 120.000,000 | 3.000,000 | 4 |
| Real Plaza S.R.L. | 8 | 550.000 | 2.000 | 1.100.000,000 | 27.500,000 | 9 |
| Urbanova | 7 | 230.000 | 2.200 | 506.000,000 | 12.650,000 | 4 |
| Viva GyM | 1 | 10.000 | 2.000 | 20.000,000 | 500,000 | - |
| TOTAL | 43 | 2.725,000 | | 5,502,500,000 | 137,562,500 | |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.4 Promoción y educación

Se realizarán capacitaciones a los clientes para el uso de las herramientas virtuales e inducciones referentes a los estándares, protocolos, formatos y procesos establecidos para cada proyecto. Del mismo modo, se llevarán a cabo publicaciones en medios especializados y virtuales. Se considera contratar una empresa de relaciones públicas que promocio, en medios, los eventos o actividades que realiza la empresa y, también, se plantea presencia en redes sociales y una página web corporativa.

4.5 Proceso

Serán estandarizados en sus aspectos generales, pero estarán personalizados para cada cliente. Pues, al abarcar diferentes etapas del proyecto durante el desarrollo de los mismos, se presentarán nuevos eventos, para lo cual se implementarán medios virtuales de seguimiento y control, que decanten en los procesos específicos para dichos eventos o situaciones. El detalle de este ítem se desarrolla en el capítulo VI de operaciones.

4.6 Entorno físico

Se contará con una oficina en la zona empresarial del distrito de Miraflores, cerca de las oficinas corporativas de los clientes. Asimismo, se diseñarán oficinas que reflejen el concepto de la

marca, innovación y un buen ambiente de trabajo. Estas contarán con un diseño minimalista, según se muestra en tres dimensiones en el Anexo 2. De igual manera, de ser el caso, se implementarán oficinas estandarizadas en los proyectos en construcción, de tal manera que, también, sean parte de la imagen de la marca.

4.7 Personas

Tratándose de un servicio, el personal es clave y, como tal, cada proyecto tendrá un líder representado por el *key account manager*, que tiene un equipo a su cargo. Los colaboradores serán reclutados buscando altos índices de calificación profesional y moral. De manera que, una vez que ingresa a la empresa, se realizará una inducción y definirá su línea de carrera estableciendo la capacitación de acuerdo a su perfil. Así, se espera que, al entrar en contacto con los clientes, los colaboradores reflejen el mismo objetivo estratégico de la marca. Los demás detalles adicionales se pueden ver en el capítulo VII de recursos humanos.

4.8 Productividad y calidad

Se plantearán bonos por productividad, de tal manera que los clientes observen no solo que cada uno de los procesos está dentro de los compromisos, sino que la empresa tiene una política de bonificaciones extraordinaria en bien de los mismos proyectos. Además, se establecerán planes de bonos con los clientes internos y de los clientes externos hacia la empresa.

- **Fee de éxito:** los contratos con los clientes tendrán, en la medida de lo posible, bonos de éxito definidos por el cumplimiento de hitos establecidos, lo cual generará una sensación de cumplimiento premiado al cumplimiento del hito. La fórmula se establece con el cliente, pero está directamente asociada a la utilidad por los servicios prestados. Pues, en caso de que no se cumplan los objetivos, el cliente retiene el pago asociado a una utilidad, aunque, en el peor de los casos, la empresa consultora pierde parte de su utilidad, pero cubre sus gastos generales. Para el plan, se considera una retención mensual del 10% a cada valorización, que se paga al final de cada proyecto.
- **Bono de proyecto:** se establece con los clientes internos, prorrateando el 50% del *fee* de éxito entre los colaboradores, en función a evaluaciones y participación del proyecto premiado.

5. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades se presenta en la tabla 29.

6. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing que contiene actividades consideradas en el plan del mismo rubro. Como se observa, este se presenta en la tabla 29 con sus costos y su detalle en el tiempo. Asimismo, en el Anexo 11, se presenta el plan de marketing.

Tabla 29. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing

| Cronograma | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Diseño de publicidad digital | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparación de <i>merchandising</i> | 1 | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | |
| Propección y búsqueda de oportunidades comerciales | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | |
| Certificación de procesos de marketing | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Suscripción a paginas especializadas en el rubro | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | |
| Contratar publicad en <i>search (google ad words)</i> | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inscripción en eventos de retailers | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de tarjetas de presentación y papel membretado | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicio de agencia de relaciones públicas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | |
| Preparar evento de lanzamiento de marca | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plan de Marketing | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Diseño de publicidad digital | 5,000 | 5,000 | | | | | | | | | | | | 0 | | | | |
| Preparación de <i>merchandising</i> | 3,000 | 3,000 | | | | | 3,000 | | | | | | | 3,000 | | | | |
| Propección y búsqueda de oportunidades comerciales | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 |
| Certificación de procesos de marketing | 1,800 | 1,800 | | | | | | | | | | | | 0 | 1,800 | | 1,800 | |
| Suscripción a paginas especializadas en el rubro | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 4,200 | 4,200 | 4,200 | 4,200 | 4,200 |
| Contratar publicad en <i>search (google ad words)</i> | 1,000 | 1,000 | | | | | | | | | | | | 0 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Inscripción en eventos de retailers | 3,000 | 3,000 | | | | | | | | | | | | 0 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| Elaboración de tarjetas de presentación y papel membretado | 250 | 250 | | | | | | | | | | | | 0 | 250 | 250 | 250 | 250 |
| Servicio de agencia de relaciones públicas | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 14,400 | 14,400 | 14,400 | 14,400 | 14,400 |
| Preparar evento de lanzamiento de marca | 20,000 | 20,000 | | | | | | | | | | | | 0 | | | | |
| Total | | 35,900 | 1,850 | 1,850 | 1,850 | 1,850 | 1,850 | 4,850 | 1,850 | 1,850 | 1,850 | 1,850 | 1,850 | 25,200 | 28,250 | 26,450 | 28,250 | 26,450 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VI. Plan de operaciones

De acuerdo con Lovelock y cols. (2009), la calidad y la productividad son elementos de igual importancia para la creación de valor, tanto para los clientes como para las empresas. En términos generales, la calidad se centra en los beneficios creados para el cliente y la productividad se enfoca a los costos que incurre la empresa. La integración adecuada de los servicios de consultoría dará resultados eficientes con un incremento del valor percibido por el cliente, lo cual impactará en la rentabilidad. Las empresas deben prestar atención a su estrategia y prácticas de innovación en los servicios observando cómo estas permiten obtener ventajas sobre los competidores. Así mismo, cuando las compañías de servicio ponen en primer lugar a sus empleados y clientes, ocurre un cambio radical en la forma en la cual administran y miden el éxito. De este modo, la cadena de utilidad en el servicio asigna valores cuantitativos a las medidas cualitativas y relaciona la utilidad, lealtad y satisfacción del cliente con el valor de los servicios creados por empleados satisfechos, leales y productivos. Por esto, se implementa un plan para cumplir las necesidades de los clientes, con objetivos operacionales personalizados.

1. Objetivos y estrategias de operaciones

1.1 Objetivos de operaciones

Los objetivos de operaciones se muestran en la tabla 30.

Tabla 30. Objetivos de operaciones

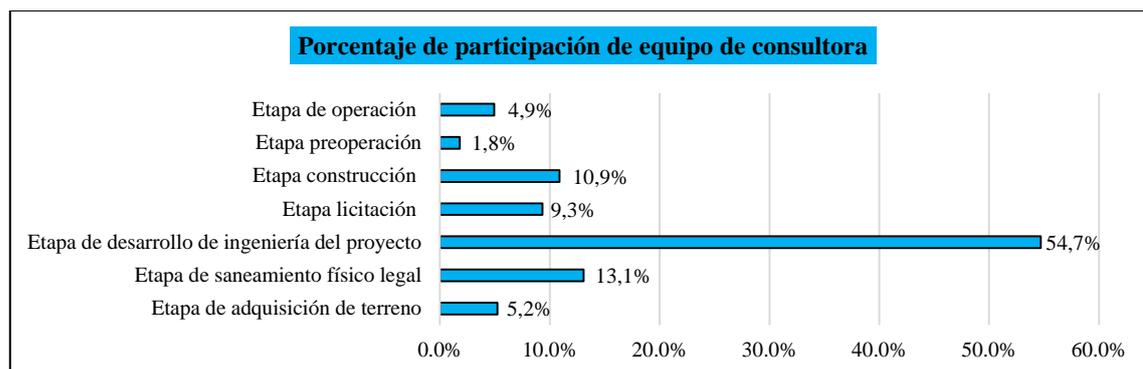
| Objetivos de operaciones | Corto plazo (Año 1) | Mediano plazo (Año 2 y 3) | Largo plazo (Año 4 y 5) | Indicador |
|---|------------------------|------------------------------|----------------------------|--|
| Personalizar el servicio a la medida del requerimiento del cliente | 90% | 93% | 99% | Cumplimiento de protocolos de gestión |
| Cumplir la supervisión de procesos | 70% | 80% | 95% | Encuestas de satisfacción |
| Reportar con indicadores de gestión | 5% | 2% | 0.5% | Curva "S", CPI y SPI |
| Desarrollar propuestas de optimización de ingeniería procesos | 1% | 3% | 4% | Porcentaje de reducción de inversión por GLA |
| Realizar evaluaciones costo/beneficio y sostenibilidad, para toma de decisiones del cliente | 30% | 40% | 75% | Sostenibilidad de procesos CAPEX/OPEX |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones de la empresa se centra en la propuesta de valor prometida a los clientes. Para tal fin, se ha desarrollado un análisis de los porcentajes de participación propuestos en los procesos de cada proyecto. Dicha observación se encuentra aplicada al desarrollo de cada cliente y cada caso, según el Anexo 3, y se resume en el gráfico 9 que se muestra a continuación.

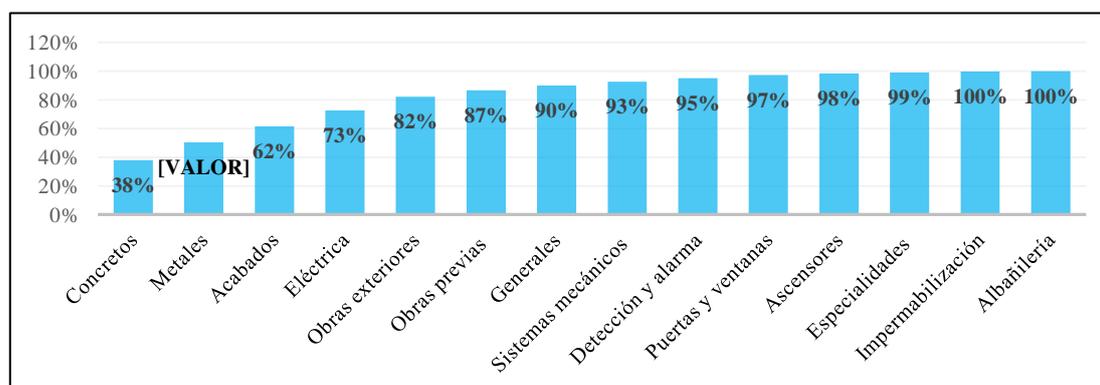
Gráfico 9. Incidencia de participación de consultora en procesos



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la tabla 18, sobre la base de las encuestas, se observa que hay actividades críticas en los procesos que no están atendidas. Asimismo, a partir del gráfico 9, se propone participación del 54,7% en la etapa del desarrollo de ingeniería, que implica un despliegue de expertos y conocimientos técnicos para garantizar que la propuesta de valor se cumpla. Según el gráfico 10, se puede apreciar el diagrama de Pareto donde el 80% de la incidencia de costos está concentrada en el concreto, metales, acabados, instalaciones eléctricas y obras exteriores. En su conjunto, se confirma que tener una participación del 54,7% en la etapa de desarrollo de ingeniería asegurará los resultados esperados en beneficio de los proyectos contratados con los clientes.

Gráfico 10. Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Diseño del servicio

El diseño del servicio está definido por una consultoría que logra integrar los procesos de los proyectos. Así, identificando las etapas en las que existen oportunidades de mejora sobre la base de la experiencia de su equipo profesional, se brinda un servicio integral que da valor a las propiedades desde su adquisición, ingeniería y desarrollo del proyecto, de modo que es posible interactuar con los clientes internos de las empresas. Tal como se observa el Anexo 1, el flujograma del proceso y en el Anexo 3.

3. Diseño de los procesos

Para el diseño de los procesos, se plantea, sobre la base de la metodología y lineamientos de gestión de proyectos formulado por el *Project Management Institute* (PMI, 2013) que consigna la guía de ejecución en el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2013), que la empresa requiere para el desarrollo de una metodología con herramientas que están definidas en procesos que se ajustan a las necesidades, plantilla y formatos para la gestión de proyectos. Así, es posible establecer los siguientes grupos de procesos:

- **Contactar con el cliente:** de acuerdo con el plan de marketing en el capítulo V, se han establecido los mecanismos por aplicar para promocionar los servicios. Así mismo, una vez alcanzados estos objetivos, se inician las actividades de operación con cada cliente, para lo cual, una vez contactado, se asigna un *key account manager* (KAM), quien, de acuerdo al perfil del proyecto, será el responsable de acompañar al cliente en todo el proyecto.
- **Identificación de la situación:** el KAM y el cliente que solicita el servicio identifican la situación o estado de la necesidad que puede surgir como una iniciativa interna del cliente a algún proyecto y que requiera una consultoría externa. De este modo, se plantea como solución la participación de la nueva empresa propuesta.
- **Determinación de involucrados:** se identifican los parámetros de la necesidad, así como la fuente de financiamiento, con lo que se definen los agentes que representarán a la empresa y al cliente en esta etapa de iniciación. Por parte de la consultora, está el KAM y, por parte del cliente, un representante. Así mismo, se definen los medios de comunicación.
- **Determinación de acuerdos de aspectos básicos:** se definen acuerdos marco que permiten delimitar los objetivos del servicio y los entregables asociados a un alcance.

- **Elaboración de propuesta:** de acuerdo a los requerimientos del cliente, se elabora una propuesta estructurada que incluye los antecedentes, alcance, justificación y entregables.
- **Aprobación de propuesta:** se entrega la propuesta al cliente, la cual, una vez aprobada, se debe formalizar con una orden de compra y contrato de servicios.
- **Planificación:** previo al despliegue de recursos de ambas partes, se desarrollan trabajos de planificación, a través de los cuales se definen plazos con fechas de inicio, fines estimados, así como riesgos. Entonces, esto permite desglosar, en cualquier nivel otros, subplanes como el desarrollo del máster plan, ingeniería, subcontratos, procura, construcción y cierre.
- **Ejecución:** se organizan los equipos de trabajo, *partners* clave, asesores u otros, que participarán. De igual modo, se asignarán los recursos para lograr la atención del servicio.
- **Seguimiento y control:** se establecen los procedimientos para seguimiento del control de entregables y calidad del servicio; así mismo, acciones y planes de contingencia.
- **Cierre y post venta:** se nombra una comisión de entrega y/o recepción de los entregables del servicio. A su vez, se da la entrega de un informe de cierre de servicio, actas de recepción, dossier de calidad y liquidación económica de la gestión del servicio contratado.

4. Diseño de instalaciones

Si bien es cierto que la mayor parte de los grupos de procesos se desarrollan en campo -como la ejecución, seguimiento y cierre-, las actividades de iniciación y planificación son de gabinete. Por ello, resulta determinante contar con instalaciones físicas que reflejen la calidad del servicio que se puede ofrecer en los proyectos y que sean una muestra de la eficiencia, diseño y calidad del mismo. Según el capítulo V del plan de marketing, se determina la ubicación de las oficinas en el distrito de Miraflores. Asimismo, para reflejar la confianza y transparencia, se proyecta un diseño de oficinas sin tabiques y totalmente integrada, salvo la gerencia general y salas de reuniones. El diseño de la misma se muestra en el Anexo 2. Por otro lado, la página web mantiene el mismo concepto de modernidad y versatilidad, la cual se tendrá en cuenta para convertirse en un canal de comunicación efectiva con los clientes.

5. Programación de las operaciones de la empresa

La programación de operaciones se muestra en el Anexo 1 detallando los procesos típicos.

6. Actividades pre-operativas

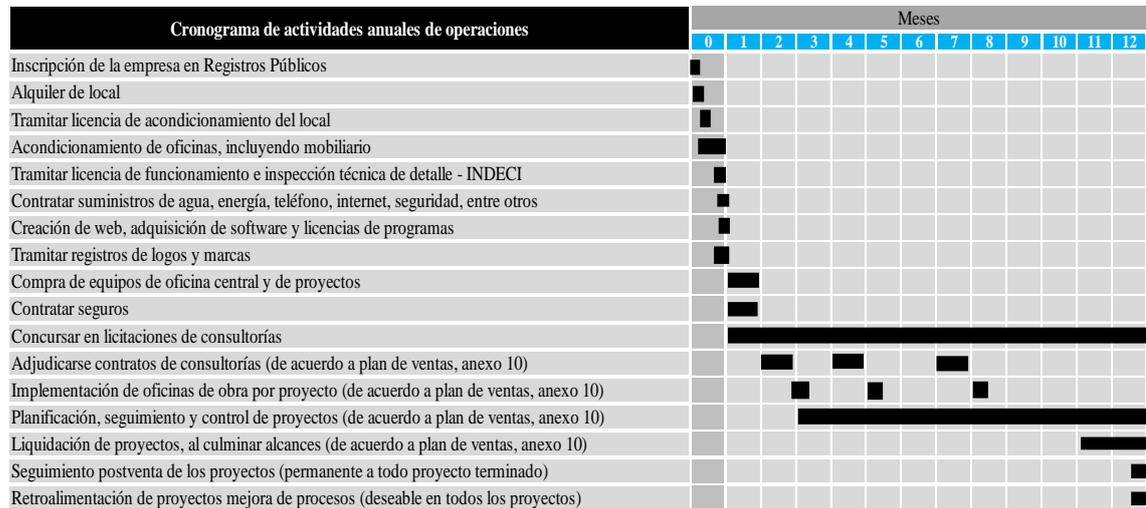
Dentro de las actividades pre-operativas, tenemos las siguientes:

- Realizar contrato de arrendamiento de las oficinas
- Capacitar y, luego, contratar al staff, en orden de prioridad. Primero, los KAM, seguidos de los coordinadores de proyectos, especialistas según proyectos y equipo administrativo.
- Seleccionar a los consultores externos para temas especializados que son parte del servicio ofrecido a los clientes. Estos consultores activan su participación en cuanto se concretan los contratos con los clientes, aunque participan de la elaboración de las propuestas.
- Seleccionar a los proveedores clave para la operación del servicio, como diseñador de página web, implementador de oficinas, entre otros. Obtener licencia de remodelación y funcionamiento. Así como diseñar los manuales y procedimientos de la organización.
- Planificar el lanzamiento de la marca y desarrollar plan de prospección de clientes.

7. Cronograma de operaciones

El cronograma de operaciones se muestra en el gráfico 11. En ese sentido, el mismo se plantea para un año típico y se repiten las actividades de acuerdo al plan de ventas para los próximos años.

Gráfico 11. Cronograma de operaciones



Fuente: Elaboración propia, 2017.

8. Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones se puede ver en el presupuesto de inversión preoperativo del Anexo 5. En el Anexo 9 del plan de ventas y precios por proyecto, se definen los costos operativos. Del mismo modo, en el Anexo 13, se estructuran los costos.

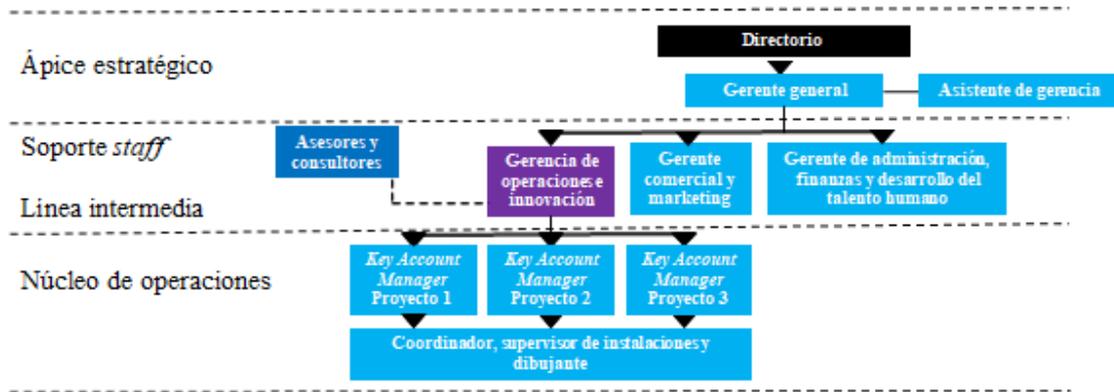
Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos

Sobre la base de los capítulos anteriores, diagnóstico situacional y planeamiento estratégico, se desarrolla el plan de recursos humanos. Este toma los resultados para plantear una estructura que permita cubrir las necesidades de la organización con una visión de atención de los servicios ofrecidos a los clientes, y le brinda una gran importancia a las actividades operativas que son las que el cliente finalmente valora, tal y como se aprecia en la tabla 18 de resultados de las encuestas. De acuerdo con Mintzberg (1989), las organizaciones tienen una estructura organizacional dividida en un ápice estratégico, donde se encuentran las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización (el directorio, el gerente general), cuyos intereses son globales. De igual manera, se encuentran aquellos que brindan apoyo a estas gerencias; también, una línea intermedia donde se encuentran los gerentes de línea media, que abarca el mecanismo de coordinación con las líneas directivas y las operativas; asimismo, un núcleo de operaciones, conformado por aquellos que realizan el trabajo operativo de la organización, que supone el área que brinda el servicio y mantiene viva la organización. Así mismo, en la línea intermedia, se encuentra el *staff* de apoyo necesario, que administra el soporte organizacional fuera de su trabajo operacional corriente.

1. Estructura organizacional

Se diseña una organización centralizada, tal y como se observa en el gráfico 12. Dicha organización cuenta con una estructura orgánica. Así mismo, de acuerdo con la configuración de organizativa de Mintzberg (1989), el diseño aplicado corresponde a una organización simple sobre la base de los capítulos anteriores, diagnóstico situacional y planeamiento estratégico, y considera los resultados de las encuestas y entrevistas a profundidad. De este modo, se desarrolla el plan de recursos humanos, cuyo perfil de personal se describe en la tabla 31.

Gráfico 12. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia 2017 (sobre la base de Mintzberg, 1989).

Tabla 31. Perfiles de puestos

| Puesto | Funciones | Requisitos | Competencias | Sueldo S/ |
|--|--|---|---|-----------|
| Oficina central | | | | |
| Gerente general | <ul style="list-style-type: none"> - Planificar y gestionar las estrategias de la organización - Planificar, dirigir y controlar los procesos de las diferentes áreas - Representar legalmente a la empresa ante las entidades y clientes - Aprobación del plan anual de finanzas, marketing, operaciones y de Recursos Humanos - Representar legalmente a la empresa ante las entidades y clientes | Maestría en Administración de Negocios, de profesión ingeniero civil o arquitecto, experiencia reafirmada en desarrollo y construcción de proyectos inmobiliarios, así como en la gestión de centros comerciales | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de liderazgo de equipos multidisciplinarios - Empatía y alto nivel de comunicación - Enfoque hacia el cliente - Capacidad de negociación y empatía | 15.000 |
| Gerente de operaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Administrar los recursos humanos, financieros y materiales para el cumplimiento de los alcances de los contratos de los proyectos - Controlar el cumplimiento de la misión de los equipos de trabajo de acuerdo a los reglamentos y políticas - Representar a la empresa legalmente ante los clientes - Definir los planes, presupuestos y cronograma de operaciones, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos - Velar por la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos, propiciando un adecuado ambiente para la innovación y desarrollo | Estudios de postgrado, de profesión ingeniero civil o arquitecto, experiencia en gerenciamiento de ingeniería, construcción de proyectos privados, con certificación del Project Management Institute (PMI). | <ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento ético - Comunicación eficaz, estableciendo motivación a los colaboradores - Capacidad de delegar funciones y analizar las necesidades de los equipos - Habilidad para gestionar el cambio y aseguramiento de la competitividad - Alto nivel de empatía | 13.000 |
| Gerente de finanzas y Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Formula y propone normas, políticas y procedimientos para un adecuado funcionamiento de actividades relacionadas a la administración financiera y los recursos humanos de la empresa. - Elabora y controla los presupuestos, elabora los estados financieros y económicos del negocio. - Controla los ingresos y egresos, con el fin de administrar de manera eficiente el capital de trabajo. | Administrador de empresas con 5 años mínimo de experiencia en empresas de servicios, con especialización en recursos humanos y/o gestión de talento. | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de toma de decisiones y análisis ante agentes de cambio que afecten las finanzas de las empresas - Dominio de la legislación tributaria y laboral - Capacidad de manejo de conflictos y contratos | 8.000 |
| Gerente de marketing | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la marca de la empresa, alineado a la misión de la organización. - Desarrolla investigaciones de mercado para garantizar los puntos de apoyo que requiere la empresa. - Elabora el plan de marketing y ventas en coordinación con las demás áreas - Desarrolla la prospección y búsqueda de clientes | Administrador de empresas o similar con estudios de especialización en Marketing y Gestión Comercial con 5 años de experiencia en sector <i>retail</i> e inmobiliario | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para comunicar la visión de elementos creativos - Capacidad de negociación - Conocimiento del sector y necesidades de los clientes - Capacidad de decidir estrategias y tácticas para toma de decisiones | 4.500 |
| Asistente de gerencia | <ul style="list-style-type: none"> - Asistir a la gerencia como apoyo a las actividades administrativas que les permita hacer un trabajo eficiente - Velar por organizar los recursos y la oficina de tal manera que permita aumentar la productividad de la misma | Estudios de secretariado ejecutivo con experiencia en sector inmobiliario, 3 años de experiencia, inglés avanzado | <ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento ético y colaboración - Altamente comprometida y con iniciativa - Capacidad de hacer propuestas de mejora | 2.000 |
| Equipos de proyectos | | | | |
| Key account manager | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de proyectos enfocados a cumplir el alcance definido con el cliente - Participación de los proyectos en todas sus etapas, desde la concepción, factibilidad y construcción - Participar del saneamiento físico legal de los predios interactuando con entidades públicas y privadas - Velar por el adecuado desarrollo de la contratación de ingenierías, constructoras, subcontratos, insumos y definición de CAPEX - Velar por el cumplimiento de los cronogramas, coordinación con instituciones como municipios, ministerios, Registros públicos, INDECI, entre otras - Entrega de obra a los operadores comerciales | Profesión ingeniero civil o arquitecto, experiencia en gerenciamiento de ingeniería, procura y construcción de proyectos privados, con certificación del <i>Project Management Institute</i> (PMI). Manejo de herramientas de diseño CAD y software de ingeniería S10 y <i>MS Project</i> . | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de liderazgo - Capacidad para desarrollar a las personas - Capacidad de comunicación - Las habilidades interpersonales - Habilidades para resolver problemas - Habilidades de gestión del tiempo | 11.000 |
| Coordinador de proyectos | <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo la gestión del servicio contratado con el cliente, cumpliendo los alcances del mismo - Desarrollar las políticas, procedimientos en el desarrollo de los proyectos - Gestionar el cumplimiento de los contratos y subcontratos, reportando los avances y desviaciones para toma de decisiones oportunas. - Mantener los vínculos con las demás áreas técnicas y staff externo, para el desarrollo de los proyectos | Profesión ingeniero civil o arquitecto, experiencia en cargos de coordinación de ingeniería, procura y construcción de proyectos privados. Manejo de herramientas de diseño CAD y software de Ingeniería S10 | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de liderazgo y comunicación efectiva. - Trabajo en equipo, manejo de estrés con alto nivel de empatía. - Habilidades técnicas. - Conocimiento de normas y procedimientos reglamentados. - Compromiso institucional. | 5.000 |
| Supervisor de instalaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el desarrollo de las actividades de ingeniería y campo de las especialidades eléctricas, electromecánicas, sanitarias y de corrientes débiles. - Elaboración de propuestas de optimización de los proyectos - Mantener los vínculos directos con el C15 externo en temas de su especialidad - Emite reportes de avance y desviaciones para la toma de decisiones | Profesión ingeniero electricista o electromecánico, con 5 años de experiencia en supervisión de proyectos de <i>retail</i> . Manejo de herramientas de diseño CAD. | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de liderazgo y comunicación efectiva - Trabajo en equipo, manejo de estrés con alto nivel de empatía - Habilidades técnicas para su especialidad - Conocimiento de normas y procedimientos reglamentados - Compromiso institucional | 5.000 |
| Dibujante 3D BIM | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla el modelamiento de los proyectos asistido por programas de computación en 3 dimensiones, para mostrar las potenciales incompatibilidades del proyecto y permitir una oportuna toma de decisiones de solución. - Desarrolla la proyección de data de metrados para los presupuestos, informes de avance y proyecciones de los proyectos. | Egresado de la carrera de arquitectura o dibujante técnico especializado en herramientas 3D, Revit, SketchUp, 3D Max y Autocad. | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad en diseño y proyecciones geométricas - Capacidad analítica geométrica - Habilidades polifuncionales en dibujo de ingeniería y arquitectura | 3.000 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- El ápice estratégico está conformado por el directorio o socios, quienes invierten en el negocio y cuyas ocupaciones son la gerencia general y operaciones. Ambos, a su vez, tienen

la responsabilidad de definir la estrategia de la organización y definir los objetivos de la misma.

- La línea intermedia es responsable de la gestión de operación, marketing, finanzas y recursos humanos, y articulan las actividades del núcleo de operaciones con el ápice estratégico.
- El núcleo de operaciones, a través de cada *key account manager*, con sus respectivos equipos de colaboradores conformados de acuerdo a la tipología de los proyectos contratados, desarrollan dichos proyectos en coordinación directa con los clientes. El personal de soporte o *staff* es contratado externamente por proyectos, a través de la gerencia de operaciones, así como para actividades de soporte contable, legal y capacitación.
- Se cuenta con un asistente de gerencia que brinda soporte al directorio y gerente general para compatibilizar las actividades blandas de la organización desde el ápice estratégico.

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Los objetivos del plan de recursos humanos, sin considerar al *staff* externo, se muestran en la tabla 32. Los puestos requeridos, detalle de sus actividades y perfil se muestran la tabla 31.

Tabla 32. Objetivos de recursos humanos

| | Objetivos de recursos humanos | Corto plazo (Año 1) | Mediano plazo (Año 2 y 3) | Largo plazo (Año 4 y 5) | Indicador |
|-------------------------|--|---------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Clima laboral | Conseguir un alto nivel de satisfacción de los colaboradores | 80% | 90% | 97% | % de satisfacción en encuestas |
| Capacitación | Capacitar a los colaboradores | 468 | 374 | 374 | Horas de capacitación |
| Evaluación de desempeño | Evaluaciones para promover el crecimiento de los colaboradores | 75% | 80% | 95% | Evaluaciones de 360° |
| Continuidad | Evitar pérdida de talentos | 0 | 1 | 2 | Rotación de personal |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Las estrategias de administración de recursos humanos, enfocada en lograr los objetivos del plan, busca asegurar una alta calidad de profesionales en la empresa, cualidad que es muy valorada por los clientes, según resultados de encuesta de la tabla 18. Claro está que esto exige un plan enfocado a la retención del talento y obliga a plantear una línea de carrera en la organización. La estructura organizacional tiene dos divisiones: una de la oficina central, con un equipo permanente durante toda la vida útil del plan; y otra división conformada por los equipos

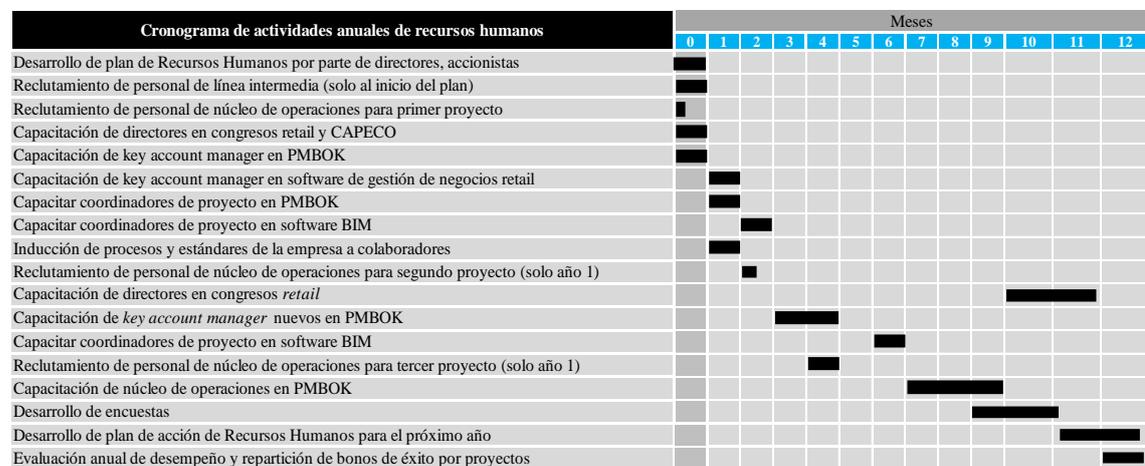
de proyectos, los cuales inician actividades de acuerdo a los contratos que se van obteniendo. Así, lo que se plantea es establecer una organización matricial y multifuncional que se libere de jerarquías y brinde énfasis a los valores para desarrollar una cultura organizacional que identifique a sus colaboradores con la empresa. La empresa tiene como propósito, la mejora y contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables. Además, se aplicará una evaluación de desempeño anual como herramienta para generar estrategias de desarrollo y alinear el desempeño con los objetivos de la empresa. A través de este proceso, se determinan oportunidades de mejora en la función y desarrollo laboral.

Por otro lado, durante el desarrollo de los proyectos, el equipo se va reclutando en función del plan de ventas de manera sostenible. Aunque, no solo financieramente, sino que los recursos humanos tienen un peso específico muy valorado en la organización, pues se mantienen permanentes desde que ingresan hasta el final de la vida útil del plan propuesto.

4. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades se presenta en el gráfico 13 y se aplica para todos los años.

Gráfico 13. Cronograma de actividades de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Presupuesto de plan de Recursos Humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos se detalla en el Anexo 12.

Capítulo VIII. Plan financiero

Sobre la base de los capítulos anteriores, diagnóstico situacional y planeamiento estratégico, así como los resultados de las encuestas y entrevistas, se desarrolla el plan de financiero.

1. Objetivos

Determinar la viabilidad económica y financiera del plan propuesto y su respectiva rentabilidad.

2. Supuestos y políticas

2.1 Supuestos

Los estados financieros han sido elaborados mediante los siguientes supuestos:

- Se asume el inicio de operación el 1 de enero de 2018 y una vida útil de 5 años. Además, se elaboran predicciones de presupuestos de ingresos, egresos y sus respectivos estados financieros. Los precios y costos unitarios de las diferentes partidas involucradas en el plan de negocio son en nuevos soles con el fin de estar en sintonía con la realidad de estructura de costos propia, así como de acuerdo a la legislación tributaria y contable peruana.
- Se considera que, al final de la vida útil (año cinco), la empresa se liquida y se obtiene el valor de recuperación de sus activos y capital de trabajo, el cual se define usando el método de desfase entre los ingresos y egresos para ser cubiertos por el mismo capital de trabajo.
- En lo referente a las tasas utilizadas en el plan, se considera un 29.5% para impuesto a la renta cada año y se paga al siguiente año según reglamentación tributaria peruana.
- No considera repartición de utilidades, ni efectos del impuesto general a las ventas, ni la inflación por considerarse despreciables para la evaluación de un plan de negocio de servicios que en sus procesos de operación no adquiere insumos relevantes y se asume la capitalización de utilidades al final del ejercicio anual.

2.2 Políticas

- La empresa va acceder a un financiamiento bancario para cubrir, por lo menos, toda la inversión en activos tangibles e intangibles.
- Se precisa contar con un capital de trabajo que cubra los tres primeros meses de actividad.

- La política de ventas es al contado, mediante el cobro de valorizaciones mensuales, y la política de pagos es al contado en el momento de realizar las adquisiciones. Además, la política de inventarios es de ‘justo a tiempo’, pues maneja insumos menores para operar.
- Los colaboradores del ápice estratégico y línea intermedia son permanentes durante la vida útil del plan. Así, se contratan colaboradores para el núcleo de operaciones de acuerdo a los contratos, los cuales permanecerán en la empresa hasta el fin de la vida útil del plan.
- La empresa, inicialmente, se aboca a la realización de proyectos de remodelación, para luego ampliar su cobertura a proyectos de ampliación que, finalmente, permiten consolidarse con proyectos de obras nuevas con mayor tiempo de duración. Además, se consideran seguros complementarios de accidentes de alto riesgo por exposición del personal a labor de riesgo.
- Se establecen servicios de proyectos por categorías como remodelación, ampliación y obra nueva. Los equipos de trabajo, como máximo, atienden a dos proyectos de cualquier categoría en paralelo. También, se aceptan retenciones del 10% en cada valorización mensual como fondo de garantía a favor del cliente, reembolsable al fin de proyecto.

3. Presupuestos y análisis de punto de equilibrio

3.1 Inversión inicial

Como se puede observar en el Anexo 5, la inversión inicial se realiza en diciembre del año 2017 (año 0), que comprende inversiones en activos intangibles, tangibles y capital de trabajo. Así, se la considera como gastos preoperativos (estudio de prefactibilidad y gastos de organización), registro de marca y capacitación del personal. De este modo, se intenta obtener una aproximación inicial de viabilidad de plan propuesto, su puesta en marcha y posicionamiento de marca, así como contar con un personal capacitado para el servicio. También, se ha elaborado el presupuesto de inversión en activos fijos, desde la implementación de oficinas, compra de equipos y mobiliario, que posibilitan la realización de sus actividades.

3.2 Determinación del capital de trabajo

Para la determinación del capital de trabajo, se considera adecuado utilizar el método de desfase, el cual prevé cubrir el pago de los costos y gastos de los tres primeros meses de operación sin acceder a un contrato en el mes uno, tal y como se muestra en el Anexo 6.

3.3 Elaboración del presupuesto de ingresos

Se hace sobre la base de la investigación exploratoria del sector, la cual define el plan de ventas del Anexo 9. Luego, con el cálculo de los precios unitarios por categoría de proyecto (basado en la estructura de costos unitarios promedio que incluye un margen de utilidad). Además, se compara con los resultados de las encuestas, según pregunta 29 de la tabla 18 de los resultados de las encuestas, para establecer el adecuado precio unitario de esta categoría.

3.4 Presupuesto de egresos

Se elabora la estructura de costos según su clasificación de variable y fijo (anexo13) de la siguiente manera: primero, en función al costo de ventas, basado en el costo de los proyectos (incluye consumibles) y la carga del equipo de operaciones directa asignada a los mismos (KAM, coordinadores, dibujantes y/o supervisor y/o asesor externo) (Anexo 13); segundo, se establecen los gastos administrativos como parte de los gastos operativos, comprendidos por los gastos de suministros y la planilla administrativa (Anexo 13); y, tercero, se establecen los gastos de venta como parte de gastos operativos sobre la base del presupuesto del plan de marketing (Anexo 11) y de recursos humanos, en referencia al costo de ventas (Anexo 12).

3.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se determina en unidades monetarias sobre la base de los presupuestos elaborados anteriormente considerando los costos fijos del periodo en dos formas (Anexo 15):

- La primera forma solo tiene en cuenta los costos fijos según la clasificación de la estructura de costos de variables y fijos (Anexo 15); así, se encuentra que el punto de equilibrio del primer año es de S/ 3.543.38/día para no ganar ni perder.
- La segunda forma considera como costos fijos la clasificación de su estructura de costos de fijo y variables, además de los costos de la depreciación y pago de intereses financieros; así, se encuentra el punto de equilibrio para el primer año de S/ 3.784.32/día.

4. Estructura de financiamiento

Se considera un préstamo bancario por el 54% de la inversión total a través de la institución bancaria Scotiabank Perú. Además, se toma en cuenta una tasa efectiva anual (TCEA) del 18% para un periodo de 5 años con cuotas mensuales iguales, sin periodo de gracia y donde ambos socios tienen cuentas corrientes, lo cual permite avalar el crédito para la empresa. También, se utiliza un financiamiento para cubrir el total de inversión tangible e intangible usando el saldo para capital de trabajo, como se observa en el Anexo 7.

5. Estados financieros

Para la elaboración de los estados financieros, se tienen en consideración el presupuesto de ingresos, egresos, la depreciación, amortización y el servicio de la deuda. En este sentido, la depreciación y amortización se muestra en el Anexo 19 y el servicio de la deuda en el Anexo 7.

5.1 Estado de pérdidas y ganancias

Para el estado de pérdidas y ganancias que fija la rentabilidad del negocio, se tiene en cuenta que el primer año se tiene pérdida por inicio de operación y consolidación del negocio, como se ve en el Anexo 16. Así, en los próximos años se busca obtener rentabilidad creciente positiva.

5.2 Balance general

Para el balance general, se considera, dentro de los activos corrientes y pasivos corrientes, el capital de trabajo de inversión (ver Anexo 6), el cual se asume como efectivo disponible.

Asimismo, se considera una cuenta por pagar realizable si se utiliza dicho capital de trabajo. También, se calculan los activos fijos netos y los activos intangibles netos como parte de los activos no corrientes, considerando la amortización y depreciación acumulada. En este sentido, los pasivos no corrientes determinan los saldos del préstamo a largo plazo, y el patrimonio está conformado por el capital social aportado por los socios, los resultados acumulados y los resultados del ejercicio (ver Anexo 15).

5.3 Flujo de caja

El flujo de caja se determina mediante el cálculo de la utilidad antes de impuestos e intereses. En este caso, los ingresos corresponden a las ventas y al valor de recuperación del activo por

liquidación y la determinación de los egresos mediante los costos de ventas y gastos operativos. Además, se incluye la depreciación y amortización como un gasto no desembolsable para acceder al incentivo de menor pago de impuestos del gobierno. Luego, se considera la inversión total, considerando devolución de su respectivo capital de trabajo por liquidación. Finalmente, se obtiene el flujo de caja económico y financiero descontando el servicio de la deuda, ver Anexo 14.

6. Evaluación financiera

6.1 Tasa de descuento

La tasa de descuento se determina utilizando el método CAPM mediante el COK-USA más el riesgo país Perú y usa datos estadísticos del BCRP para los últimos 5 años. En el cálculo del WACC, se usa el costo de la deuda sin impuestos y el COK-Perú con sus ponderaciones de deuda y capital, como se observa en el Anexo 8.

6.2 Evaluación económica

A partir de la información en el Anexo 14, y usando el WACC = 11.30% como tasa de descuento, se encuentra el valor actual neto económico ($VANE = S/ 479.587,30 \geq 0$) y una tasa interna de retorno económica ($TIRE = 28.79\% \geq WACC = 11.30\%$). De este modo, puede decirse que el proyecto es rentable económicamente. Así mismo, el proyecto económicamente presenta un periodo de recuperación a los 1.3 años.

6.3 Evaluación financiera

Según se aprecia en el Anexo 14, utilizando el COK = 9.66 % como tasa de descuento, se encuentra el valor actual neto financiero ($VANF = S/ 485.017,04 \geq 0$) y una tasa interna de retorno financiero ($TIRF = 36.37\% \geq COK = 9.66\%$). Entonces, de igual manera, se puede decir que el proyecto es rentable financieramente. Así mismo, el proyecto presenta un periodo de recuperación a los 4 años.

6.4 Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad, o ratios, se muestran en el Anexo 18.

7. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

7.1 Variación del COK

Se considera importante para el proyecto la variación del COK-Perú basado en el COK-USA que, debido a crisis económicas y financieras de su economía, influye en su determinación al mostrar escenarios pesimista y optimista en el Anexo 17.

7.2 Variación de los precios unitarios de ventas

Se considera una variación entre el -10% al + 10% del precio de venta unitario original para cada categoría de proyecto y se muestran escenarios pesimista y optimista en el Anexo 17.

8. Plan de contingencia

El plan de contingencia está orientado a tomar acciones al presentarse situaciones que afecten la rentabilidad del plan, este se mide a través del VANF. De acuerdo al análisis de sensibilidad, se presentan alarmas que hacen que se activen los planes de contingencia en cada caso.

- En el caso de que el COK se eleve, se afectaría el costo de oportunidad del inversionista en un escenario pesimista y se obtendría un retorno menor. Como plan de contingencia, se debe acudir a mayores porcentajes de financiamiento del banco para mitigar el riesgo de participación del accionista.
- Si los ingresos por ventas disminuyen por la reducción de precios de los contratos de los servicios; entonces, el retorno mediante el VANF pasaría a una pérdida. En ese sentido, como plan de contingencia, se tendría que modificar la estructura organizacional solo de la oficina central para acumular las funciones de *back office*, que deben ser cubiertas por los socios a través de un plan de austeridad. Esto último, claro está, sin tocar el dimensionamiento de los equipos de trabajo operativo que son la imagen directa ante los clientes.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Del análisis del macro y microentorno, se concluye que existe una oportunidad en un sector con alto nivel de atractividad para gestionar la propuesta de un plan de negocio de consultoría de proyectos *retail* inmobiliarios. Esto se debe a las características y tendencias favorables del entorno, lo que asegura la sostenibilidad de la implementación de una nueva empresa que participe del desarrollo de centros comerciales en el departamento de Lima.
- El estudio de mercado demuestra que los desarrolladores de centros comerciales apoyan la creación de empresas de consultoría integral para sus proyectos, ya que necesitan mitigar pérdidas y buscan sostenibilidad. Asimismo, se verifica no solo un rubro en crecimiento, sino que, debido a cambios tecnológicos, de hábitos de consumo, entre otros, se proyectan futuras modificaciones sustanciales y propuestas de proyectos con entretenimiento y ocio.
- De los resultados del estudio de mercado, se demuestra que hay un alto nivel de disposición de contratación de un servicio diferenciado, ya que los clientes valoran la experiencia profesional y una propuesta única de integración de procesos hoy no atendido. Las estrategias de marketing, operaciones y de recursos humanos aseguran un consistente alineamiento estratégico del plan de negocio propuesto.
- El plan es rentable económica y financieramente por obtener un VANF de S/ 485.017.04, una TIRF de 36.37%; así como un VANE de S/ 479.587,30 y una TIRE de 28.79% que aseguran la recuperación de la inversión y la obtención de ganancias al llevar a cabo el plan propuesto.

2. Recomendaciones

- Se recomienda iniciar las operaciones de la empresa propuesta, pues, a la luz de los resultados, se trata de una propuesta que genera valor para los clientes, colaboradores, accionistas y mejora la calidad de vida de los usuarios finales de estos centros de encuentro y entretenimiento. En especial, ante la falta de espacios públicos en nuestra ciudad.
- Consolidarse como una empresa altamente confiable en los primeros años para asegurar contrataciones futuras, ya que el mercado generará las demandas esperadas. Asimismo,

aplicar una política de retención del talento, pues lo que más valoran los clientes es la experiencia de los profesionales, aplicando incentivos a los colaboradores. Se deben establecer alianzas estratégicas con los asesores externos para poder asegurar la atención de todo tipo de situación asociada a los proyectos en los que apuestan los clientes.

Bibliografía

Alonso, Gustavo (2008). "Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor". Palermo Business. Palermo, vol. 2, pp.: 83-96.

Ansoff, I (1957). "*Strategies for diversification*". *Harvard Business Review*, vol. 35 issue 5, pp.: 113-124.

Berk, J. y Peter D. (2008). "Finanzas Corporativas". México: Pearson educación, 1ª edición.

Cámara Peruana de la Construcción – CAPECO (2015). 20° Estudio "El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y Callao". Lima: Manufacturas gráficas.

David, Fred R. (2013). "Conceptos de administración estratégica". México: Pearson educación.

Hax, A, y Majluf, N. (2008). "Estrategias de liderazgo competitivo: de la visión a los resultados". Granica S.A. Buenos Aires: Granica S.A.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). "Dirección de marketing". México: Pearson educación, 14ª edición.

Lovelock, Christopher y cols. (2011). "Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios". México: Pearson educación, 2ª edición.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). "Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia". México: Pearson educación, 6ª edición.

Mintzberg, H. (1989). "Structure in fives. Designing effective organizations". Buenos Aires: El Ateneo 17 print.

Osterwalder A. y Pigneur Y. (2010). “Generación de modelos de negocio”. Barcelona: Grupo Planeta.

Porter, M. (1988). “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”. México: Compañía editorial Continental.

Project Management Institute (2013). “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: guía del PMBOK”. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 5ª edición.

Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre G., García N., Miu R. y Vallejo R. (2009). “Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao”. Lima: U. ESAN, 1ª edición.

Tong, J. (2012). “Finanzas empresariales: la decisión de inversión”. Lima: Universidad del Pacífico.

Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú – ACCEP (2017). *Informe 2017*. Fecha de consulta 13/08/2017. Disponible en: <<http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2017/06/BROCHURE-FINAL-2017.pdf>>

Banco Mundial (2017). *Perú panorama general*. Fecha de consulta: 07/02/2017. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>

Banco Central de Reservas del Perú (2016). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Fecha de consulta: 10/02/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>>

Banco Central de Reservas del Perú (2017). *Dolarización del crédito del sector privado*. Fecha de consulta 23/05/2017. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-03-27.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CONCYTEC (2016). *Primer censo de investigación y desarrollo del Perú*. Fecha de consulta: 23/07/2017. Disponible en: <<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>>

Banco Mundial (2017). *Doing Business*. Fecha de consulta: 07/01/2017. Disponible en: <<http://espanol.doingbusiness.org/Rankings>>

EY. *Guía de inversión y negocios en el Perú 2016-2017* (2016). Fecha de consulta: 10/06/2017. Disponible en: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017-esp-set/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017-esp-set.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017-esp-set/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017-esp-set.pdf)>

Gestión (2016). *Bono demográfico*. Fecha de consulta 10/08/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/bono-demografico-peru-se-extendera-hasta-2038-dijo-caf-que-implica-2173143>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (2009). *Estado de población Peruana*. Fecha de consulta 15/02/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib079/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (2010). *Clasificación industrial internacional uniforme - CIIU Revisión 4*. Fecha de consulta: 21/08/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib083/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (2016). *Boletín estadístico Indicadores económicos*. Fecha de consulta: 03/02/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-quincenal_18.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (2016). *Comportamiento de la economía peruana*. Fecha de consulta 13/05/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2016ii.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (2016). *Variación de los indicadores de precio de la economía*. Fecha de consulta: 06/04/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10_precios-set2016.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (2016). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación*. Fecha de consulta. 19/08/2017. Disponible en: <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-abr-may-jun2016.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (2017b). *Estadísticas ambientales*. Fecha de consulta: 10/02/2017. Disponible en: <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_estadisticas-ambientales-set2016.pdf>

Ministerio de la Producción del Perú – PRODUCE (2016). *Resolución ministerial de evaluación y fiscalización ambiental*. Fecha de consulta: 02/03/2017. Disponible en: <<http://www.produce.gov.pe/documentos/mype-industria/diggam/rm065-2016-produce.pdf>>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú – Proinversión (2017). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2016-2017*. Fecha de consulta 03/03/2017. Disponible en: <http://www.rree.gov.pe/Documents/Guia_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2016-2017.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú – SUNAFIL (2016). *“Ley de seguridad y salud en el trabajo”*. Fecha de consulta 03/03/2017. Disponible en: <<http://www.sunafil.gov.pe/portal/images/docs/normatividad/LEYDESEGURIDADSAUDTRABAJO-29783.pdf>>

Municipalidad de Lima Metropolitana (2014). *Ordenanza 1694*. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: <http://www.munlima.gov.pe/formularios-del-tupa/doc_download/447500967-ordenanza-n%C2%BA-1694>

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA (2012). *Reglamento nacional de evaluación de impacto ambiental*. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: <<http://www.oefa.gov.pe/wp-content/uploads/2012/10/Reglamento-de-la-Ley-N%C2%BA-27446-Ley-del-Sistema-Nacional-de-Evaluaci%C3%B3n-de-Impacto-Ambiental.pdf>>

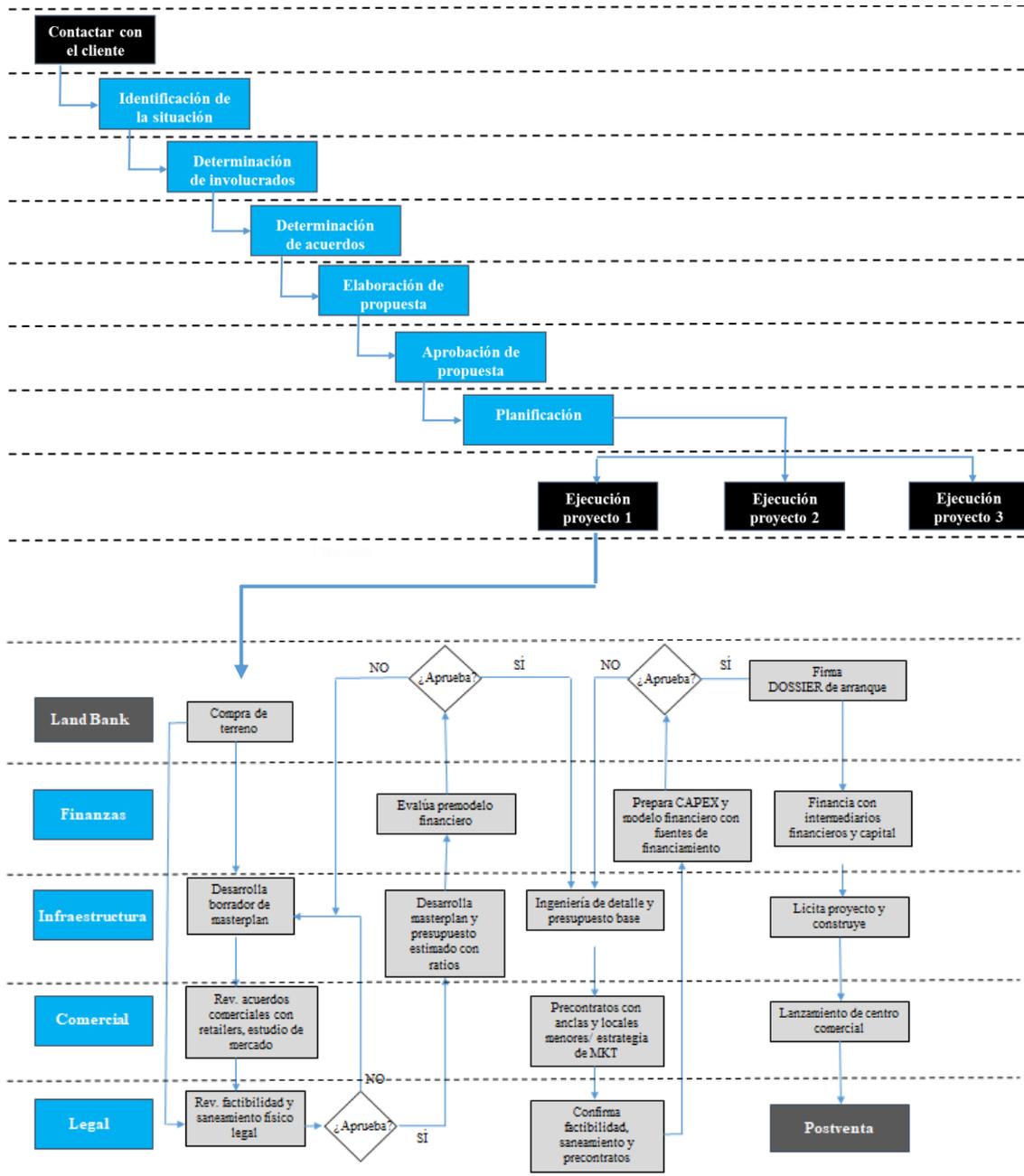
El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL (2017). *Acceso a internet*. Fecha de consulta 03/03/2017. Disponible en: <<https://www.osiptel.gov.pe/noticia/resultados-encuesta-servicios-telecomunicaciones>>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú - CENEPRED (2014). *Reglamento de inspecciones técnicas en edificaciones*. Fecha de consulta 03/03/2017. Disponible en: <<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/09/DS-058-2014-PCM.pdf>>

Presidencia Consejo de Ministros del Perú (2016). *Ley de Simplificación Administrativa*. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/simplificacion-administrativa/>>

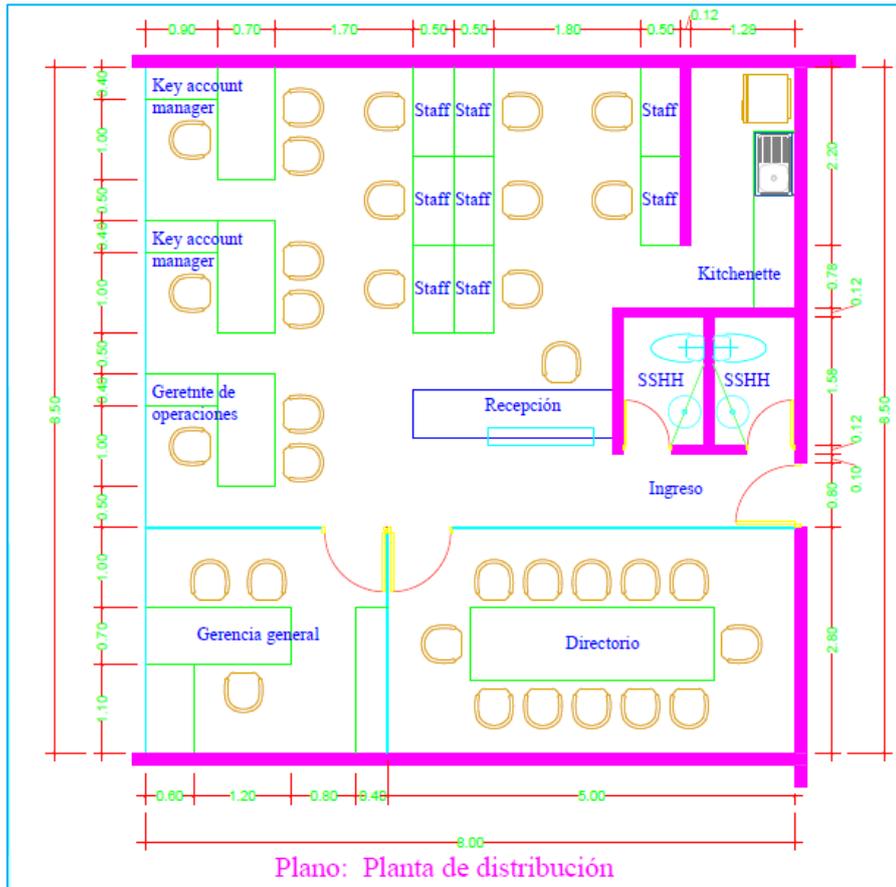
Anexos

Anexo 1. Flujograma general del servicio de un proyecto típico



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 2. Plano de oficinas corporativas



Fuente: Elaboración propia, 2017.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Porcentajes de participación propuestos en los procesos de cada proyecto

| Item | Actividad | Area responsable por parte del cliente | Asesor tercerizado por el cliente | Porcentaje de participación de equipo de consultora |
|------------|---|--|-----------------------------------|---|
| 1.0 | Etapas de adquisición de Terreno | | | 5.2% |
| 1.1 | Durante el proceso de compra | | | 5.2% |
| 1.1.1 | Estudio de títulos | Legal | Estudio de abogados | 0.0% |
| 1.1.2 | Minuta de compra/venta | Legal | Estudio de abogados | 0.0% |
| 1.1.3 | Testimonio de compra/venta | Legal | Estudio de abogados | 0.0% |
| 1.1.4 | Certificado de registro inmobiliario | Legal | Estudio de abogados | 0.0% |
| 1.1.5 | Estudio de riesgos de suelos, vías, parámetros urbanísticos y edificatorios | Infraestructura | N/A | 5.2% |
| 1.2 | Luego de la compra del terreno | | | 0.1% |
| 1.2.1 | Cercado/ vigilancia del terreno | Infraestructura | Subcontrato | 0.1% |
| 1.2.2 | Alta del inmueble | Legal | Estudio de abogados | 0.0% |
| 1.2.3 | Arbitrios municipales | Legal | Estudio de abogados | 0.0% |
| 1.2.4 | Impuesto predial u otros tributos | Legal | Estudio de abogados | 0.0% |
| 2.0 | Etapas de saneamiento físico legal | | | 13.1% |
| 2.1 | Documentación previa a habilitación urbana | | | 0.4% |
| 2.2.1 | Certificado de zonificación y vías | Infraestructura | N/A | 0.1% |
| 2.2.2 | Certificados de parámetros urbanísticos y edificatorios | Infraestructura | N/A | 0.1% |
| 2.2.3 | Certificado de alineamiento | Infraestructura | N/A | 0.1% |
| 2.2.4 | Certificado de compatibilidad de uso | Legal | N/A | 0.0% |
| 2.2.5 | Acumulación de lotes | Legal | Estudio de abogados | 0.0% |
| 2.2.6 | Certificado de Inexistencia de restos arqueológicos (CIRA) | Legal | Arqueólogo | 0.0% |
| 2.2.7 | Constancia de Inexistencia de canal de regadío | Infraestructura | Estudio de abogados | 0.0% |
| 2.2 | Estudios previos a habilitación urbana | | | 11.4% |
| 2.2.1 | Levantamiento topográfico | Infraestructura | Subcontrato | 0.5% |
| 2.2.2 | Rectificación de linderos | Legal | Estudio de abogados | 0.0% |
| 2.2.3 | Acumulación de lotes | Legal | Estudio de abogados | 0.0% |
| 2.2.4 | Estudio de suelos | Infraestructura | Topógrafo | 2.6% |
| 2.2.5 | Estudio de impacto vial | Infraestructura | Asesor vial | 5.2% |
| 2.2.6 | Estudio de impacto ambiental | Infraestructura | Asesor ambiental | 2.6% |
| 2.2.7 | Factibilidad de agua y desagüe | Operaciones | N/A | 0.3% |
| 2.2.8 | Factibilidad de instalación de energía eléctrica | Operaciones | N/A | 0.3% |
| 2.3 | Gestión de terreno urbano | | | 1.3% |
| 2.3.1 | Cambio de zonificación si no es comercial | Legal | Estudio de abogados | 0.0% |
| 2.3.2 | Habilitación urbana | Legal | Estudio de abogados | 1.3% |
| 3.0 | Etapas de desarrollo de ingeniería del proyecto | | | 54.7% |
| 3.1 | Máster plan | | | 8.6% |
| 3.1.1 | Desarrollo de máster conceptual en coordinación con agentes clave | Infraestructura | Arquitecto | 5.2% |
| 3.1.2 | Acuerdos marco con principales arrendatarios | Comercial | N/A | 2.6% |
| 3.1.3 | Estimación de inversión con ratios y retorno esperado a nivel de máster | Finanzas | Gerencia de proyecto | 0.8% |
| 3.1.4 | Aprobación de pre-capex de inversión | Finanzas | N/A | 0.0% |
| 3.2 | Anteproyecto | | | 21.0% |
| 3.2.1 | Cierre de <i>term sheet</i> con principales arrendatarios | Comercial | N/A | 3.9% |
| 3.2.2 | Definición de área en m2 a intervenir | Infraestructura | N/A | 1.3% |
| 3.2.3 | Aprobación de pre-dossier de proyecto | Finanzas | N/A | 0.3% |
| 3.2.4 | Desarrollo de anteproyecto de arquitectura | Infraestructura | Arquitecto | 5.2% |
| 3.2.5 | Desarrollo de anteproyecto de evacuación | Infraestructura | Arquitecto | 2.6% |
| 3.2.6 | Predimensionamiento de estructuras | Infraestructura | Ingeniero estructural | 5.2% |
| 3.2.7 | Aprobación de evaluación financiera a nivel de anteproyecto | Finanzas | N/A | 2.6% |
| 3.3 | Proyecto de ingeniería | | | 25.1% |
| 3.3.1 | Desarrollo de proyecto de arquitectura | Infraestructura | Arquitecto | 1.3% |
| 3.3.2 | Desarrollo de proyecto de evacuación | Infraestructura | Arquitecto | 1.3% |
| 3.3.3 | Desarrollo de proyecto de estructuras | Infraestructura | Ingeniero estructural | 1.3% |
| 3.3.4 | Desarrollo de proyecto de instalaciones (eléctricas, sanitarias, climatización) | Infraestructura | Ingeniero electricista | 1.3% |
| 3.3.5 | Desarrollo de proyecto de corrientes débiles | Infraestructura | Ingeniero sanitario | 0.5% |
| 3.3.6 | Compatibilización de ingeniería | Infraestructura | Gerencia de Proyecto | 5.2% |
| 3.3.7 | Propuestas de constructabilidad | Infraestructura | N/A | 7.8% |
| 3.3.8 | Cronograma secuencial de Obra | Infraestructura | Gerencia de Proyecto | 1.3% |
| 3.3.9 | Aprobación de Capex de inversión a nivel de proyecto | Finanzas | N/A | 1.3% |
| 3.3.10 | Obtención de licencia de construcción | Legal | Gerencia de Proyecto | 3.9% |
| 4.0 | Etapas licitación | | | 9.3% |
| 4.1 | Contratación de supervisión de obra | Infraestructura | N/A | 0.5% |
| 4.2 | Definición de alcances y bases de licitación para construcción | Infraestructura | Gerencia de Proyecto | 1.8% |
| 4.3 | Definición de modelos de contratación de procura y construcción | Infraestructura | Gerencia de Proyecto | 1.8% |
| 4.4 | Licitación de contratos de procura y construcción | Infraestructura | Gerencia de Proyecto | 0.8% |
| 4.5 | Análisis e informes comparativos de adjudicación | Infraestructura | Gerencia de Proyecto | 1.8% |
| 4.6 | Monitoreo de condiciones comerciales con arrendatarios | Comercial | N/A | 1.6% |
| 4.7 | Evaluación financiera de proyecto con datos previos a adjudicación | Finanzas | N/A | 0.5% |
| 4.8 | Adjudicación y buena pro | Infraestructura | Gerencia de Proyecto | 0.5% |
| 5.0 | Etapas construcción | | | 10.9% |
| 5.1 | Contrato con constructora y otros subcontratos | Legal | Supervisión de obra | 1.6% |
| 5.2 | Desarrollo de la obra | Infraestructura | Supervisión de obra | 1.0% |
| 5.3 | Monitoreo de condiciones comerciales con arrendatarios | Comercial | N/A | 1.8% |
| 5.4 | Entrega de espacios comerciales a arrendatarios | Infraestructura | Supervisión de obra | 1.8% |
| 5.5 | Evaluación de informes de avance físico y valorizaciones | Infraestructura | Supervisión de obra | 1.8% |
| 5.6 | Recepción de obra | Infraestructura | Supervisión de obra | 1.3% |
| 5.7 | Dossier de calidad | Infraestructura | Supervisión de obra | 0.8% |
| 5.8 | Liquidación de contratos | Infraestructura | Supervisión de obra | 0.8% |
| 6.0 | Etapas pre operación | | | 1.8% |
| 6.1 | Inspección técnica seguridad de edificaciones (INDECI) | Infraestructura | Supervisión de obra | 1.3% |
| 6.2 | Licencia de funcionamiento | Legal | N/A | 0.5% |
| 7.0 | Etapas de operación | | | 4.9% |
| 7.1 | Entrega de obra a operador comercial | Infraestructura | Supervisión de obra | 1.3% |
| 7.2 | Monitoreo de condiciones postventa | Infraestructura | N/A | 2.1% |
| 7.3 | Declaratoria de fábrica | Legal | Estudio de abogados | 0.8% |
| 7.4 | Inscripción de construcción en Registros Públicos | Legal | Estudio de abogados | 0.8% |
| | | | | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Centros comerciales operados por los clientes segmentados

| Promotor | Grupo empresarial | Oficina central | GLA m2 Perú | Facturación Millón S/. | Centros Comerciales Lima | Marcas Lima | Provincias | GLA m2 Lima |
|---|--|---|------------------|------------------------|--------------------------|--|------------|-------------|
| Administradora Jockey Plaza Shopping Center | Altas Cumbres Chile | Av. Javier Prado Este 4200 Surco | 165,026 | 2,173 | 1 | Jockey Plaza Shopping Center | 0 | 165,026 |
| Cencosud Shopping Center | Cencosud Chile | Calle Augusto Angulo 130 Miraflores | 90,779 | 869 | 2 | Plaza Lima Sur Balta Shopping Miraflores | 1 | 63,545 |
| Centenario Retail S.A.C. | Grupo Romero | Av. Victor Andrés Belaunde 147 San Isidro | 130,414 | 1,076 | 1 | Minka | 4 | 78,248 |
| Corporación EW S.A.C. | Corporación Wong Perú | Av. Siete 229 La Molina | 229,187 | 2,967 | 2 | Plaza Norte Plaza Sur | 0 | 229,187 |
| Inmuebles Panamericana | Inmuebles Panamericana S.A. | Av. Alfredo Mendiola 3698 Independencia | 238,500 | 2,580 | 7 | Megaplaza Cañete Mega Plaza Huaral Mega Plaza Express Barranca Mega Plaza Independencia Mega Plaza Villa el Salvador Mega Plaza Villa el Salvador II Mega Plaza Express Villa Chorrillos | 7 | 155,025 |
| Inversiones Castelar | Ibárcena Perú | Bolonesi 485 Santa Anita | 250,000 | 193 | 1 | Boulevard de Asia | 0 | 250,000 |
| Mall Aventura | Riplev S.A. | Av. Paseo de la República 321 San Isidro | 123,168 | 1,023 | 1 | Mall Aventura Santa Anita | 1 | 61,584 |
| Mall Plaza | Grupo Falabella Perú | Av. Angamos Este 1805 Surquillo | 202,500 | 1,895 | 1 | Mall Plaza Bellavista | 2 | 70,875 |
| Open Plaza | Grupo Falabella Perú | Av. Angamos Este 1805 Surquillo | 313,000 | 3,157 | 4 | Open Plaza Angamos Open Plaza Atocongo Open Canta Callao Open Plaza La Marina | 7 | 109,550 |
| Parque Arauco | Parque Arauco | Av. Larco 1301 Miraflores | 161,026 | 1047 | 6 | Larco Mar InOutlet Lurín InOutlet Faucett Via Mix Chorrillos Via Mix Malvinas Plaza Jesús María | 3 | 104,667 |
| Plaza San Miguel | Pontificia Universidad Católica del Perú | Av. La Marina 2000 San Miguel | 90,616 | 2,129 | 1 | Plaza San Miguel | 0 | 90,616 |
| Real Plaza S.R.L. | Intercorp | Av. Salaverry 2370 Jesús María | 648,684 | 5,914 | 8 | Real Plaza Salaverry Real Plaza Santa Clara Real Plaza Chorrillos Real Plaza Pro Real Plaza Primavera Real Plaza Estación Central Real Plaza Centro Cívico Real Plaza Villa María del Triunfo | 12 | 389,210 |
| Urbanova | Urbanova - Grupo Breca | Av. Las Begonias 415 San Isidro | 101,000 | 856 | 7 | La Rambla Brasil La Rambla San Borja Molina Plaza Paso Caminos del Inca Surco Paso 28 de Julio Miraflores Paso Damasco La Molina Paso manco Capac La Victoria | 0 | 101,000 |
| Viva GvM | Grupo Graña y Montero | Av. Paseo de la República 4675 Surquillo | 13,700 | 74 | 1 | Agustino Plaza | 0 | 13,700 |
| TOTAL | | | 2,757,600 | 25,953 | 43 | | | |

Fuente: ACCEP, 2017



Anexo 5. Inversión

Consultora de proyectos retail inmobiliarios

Inversión intangible

Gastos pre operativos

| Item | Sub total (S/.) |
|---|-----------------|
| Estudio de prefactibilidad | 20,000 |
| Estudio de mercado | 20,000 |
| Gastos de organización | 52,034 |
| Elaborar la minuta estudio de abogados | 1,200 |
| Elegir minuta para escritura | 400 |
| Inscripción en Registros Públicos | 35 |
| Legalización de libros | 40 |
| Licencia municipal de funcionamiento (definitiva) | 550 |
| Licencia de implementación de oficinas | 3,000 |
| Inspección básica de defensa civil | 145 |
| Alquiler de local (2 meses adelanto) | 7,000 |
| Alquiler de estacionamientos | 1,600 |
| Línea telefónica (8 personal y visitas) | 169 |
| Línea celular (10 Equipos) | 600 |
| Página web y dominio | 8,000 |
| Respaldo de seguridad de sitio WEB (Verising) | 800 |
| Trámite de autorización INDECOPI | 245 |
| Creación del aplicativo WEB (App) | 16,250 |
| Adquisición de software | 12,000 |
| Total S/. | 72,034 |

Registro de Marcas

| Item | Sub Total (S/.) |
|------------------------------|-----------------|
| Búsqueda de marcas parecidas | 55.00 |
| Verificar logotipo | 47.00 |
| Trámite de registro de marca | 350.00 |
| Total S/. | 452.00 |

Capacitación

| Item | Numero de horas | Costo x hora (S/.) | Precio unitario (S/.) | Sub total (S/.) |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------------|-----------------|
| Directores | | | | 21,440 |
| Gestión de proyectos CAPECO | 80 | 175 | 14,000 | |
| Congresos de retail | 48 | 155 | 7,440 | |
| Kam | | | | 9,800 |
| Capacitación en PMOBK | 80 | 65 | 5,200 | |
| Capacitación en software de gestión | 80 | 45 | 3,600 | |
| Capacitación en negocios retail | 40 | 25 | 1,000 | |
| Coordinadores de proyectos | | | | 4,800 |
| Capacitación en PMOBK | 80 | 30 | 2,400 | |
| Capacitación en software BIM | 60 | 40 | 2,400 | |
| Total S/. | | | | 36,040 |

Total inversión intangible (resumen)

| Item | Monto S/ | Porcentaje |
|-----------------------|----------------|----------------|
| Gastos pre operativos | 72,034 | 66.37% |
| Marcas y licencias | 452 | 0.42% |
| Capacitación | 36,040 | 33.21% |
| Total S/. | 108,526 | 100.00% |

Inversión tangible

Edificaciones

| Item | Unidad (m2) | Precio unitario (S/.) | Sub total (S/.) |
|---|-------------|-----------------------|-----------------|
| Desarrollo planos de implementación de oficinas | 64 | 50 | 3,200 |
| Implementación de oficina | 64 | 695 | 44,480 |
| Total S/. | | | 47,680 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Equipo de oficina

| Item | Unidad | Precio unitario (S/.) | Sub total (S/.) |
|-----------------------|--------|-----------------------|-----------------|
| Computadora (lap top) | 10 | 3,150 | 31,500 |
| Impresora / copiadora | 2 | 1,550 | 3,100 |
| Plotter | 1 | 13,200 | 13,200 |
| Equipos celulares | 10 | 129 | 1,290 |
| TV - 60" smart | 1 | 3,200 | 3,200 |
| TV - 32" smart | 1 | 2,050 | 2,050 |
| Total S/. | | | 54,340 |

Mobiliario de Oficina

| Item | Unidad | Precio unitario (S/.) | Sub total (S/.) |
|-----------------------|--------|-----------------------|-----------------|
| Escritorio | 12 | 765 | 9,180 |
| Silla | 32 | 122 | 3,904 |
| Archivador | 10 | 480 | 4,800 |
| Muebles de recepción | 1 | 1,800 | 1,800 |
| Mesa de Directorio | 1 | 2,500 | 2,500 |
| Pizarra Acrílica | 1 | 1,300 | 1,300 |
| Mobiliario Kitchenele | 1 | 2,300 | 2,300 |
| Total S/. | | | 25,784 |

Nivel de inversión inicial en activo fijo tangible

| Item | Monto (S/.) | Porcentaje |
|-----------------------|----------------|----------------|
| Edificaciones | 47,680 | 37.31% |
| Equipo de oficina | 54,340 | 42.52% |
| Mobiliario de oficina | 25,784 | 20.17% |
| Total S/. | 127,804 | 100.00% |

Resumen

| Item | Monto S/. | Porcentaje |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| Inversión intangible | 108,526 | 45.92% |
| Inversión tangible | 127,804 | 54.08% |
| Total Inversión fija | 236,330 | 100.00% |

Capital de trabajo (3 meses)

Marketing

| Item | Unidad | Cantidad | Precio unitario mensual (S/.) | Sub total trimestral (S/.) |
|--|--------|----------|-------------------------------|----------------------------|
| Diseño de publicidad digital | Glb | 1 | 5,000 | 5,000 |
| Preparación de <i>merchandising</i> | Glb | 1 | 3,000 | 3,000 |
| Proyección y búsqueda de oportunidades comerciales | mes | 3 | 300 | 900 |
| Certificación de procesos de marketing | mes | 1 | 1,800 | 1,800 |
| Suscripción a páginas especializadas en el rubro | mes | 3 | 350 | 1,050 |
| Contratar publicad en <i>search (google ad words)</i> | mes | 1 | 1,000 | 1,000 |
| Inscripción en eventos de <i>retailers</i> | Glb | 1 | 3,000 | 3,000 |
| Elaboración de tarjetas de presentación y papel membretado | mes | 1 | 250 | 250 |
| Servicio de agencia de relaciones públicas | mes | 3 | 1,200 | 3,600 |
| Preparar evento de lanzamiento de marca | Glb | 1 | 20,000 | 20,000 |
| Total S/. | | | | 39,600 |

Suministros

| Item | Unidad | Cantidad | Precio unitario mensual (S/.) | Sub total trimestral (S/.) |
|----------------------------|--------|----------|-------------------------------|----------------------------|
| Luz | mes | 3 | 145 | 435 |
| Agua | mes | 3 | 45 | 135 |
| Telefono / internet | mes | 3 | 229 | 687 |
| Línea celular móvil | mes | 3 | 948 | 2,844 |
| Mantenimiento de edificios | mes | 3 | 230 | 690 |
| Total S/. | | | | 4,791 |

Seguro

| Item | Unidad | Cantidad | Precio Unitario mensual (S/.) | Sub total trimestral (S/.) |
|---------------------|--------|----------|-------------------------------|----------------------------|
| Seguro plotter | mes | 3 | 95 | 285 |
| Seguro contra robos | mes | 3 | 105 | 315 |
| Total S/. | | | | 600 |

Disponible

| Item | Unidad | Cantidad | Precio Unitario mensual (S/.) | Sub total trimestral (S/.) |
|-------------------------------|---------|----------|-------------------------------|----------------------------|
| Alquiler | Mensual | 3 | 3,500 | 10,500 |
| Sueldos y salarios de 3 meses | Mensual | 3 | 70,000 | 210,000 |
| Caja disponible | Mensual | 3 | 3,000 | 9,000 |
| Total S/. | | | | 229,500 |

Anexo 6. Capital de trabajo y tasa utilizados

Resumen del capital de Trabajo

| Item | Monto (S/.) | Porcentaje |
|------------------|----------------|----------------|
| Marketing | 39,600 | 14.43% |
| Suministros | 4,791 | 1.75% |
| Seguros | 600 | 0.22% |
| Disponible | 229,500 | 83.61% |
| Total S/. | 274,491 | 100.00% |

| Item | Monto (S/.) | Porcentaje |
|------------------------|----------------|----------------|
| Inversion intangible | 108,526 | 21.25% |
| Inversion tangible | 127,804 | 25.02% |
| Capital de trabajo | 274,491 | 53.74% |
| Total inversion | 510,821 | 100.00% |

Estructura del capital - deuda

| Estructura de capital - deuda | Año 0 (S/.) | Año 0 (%) |
|---|----------------|----------------|
| Capital socios | 234,978 | 46.00% |
| Efectivo | 234,978 | 46.00% |
| Deuda | 275,843 | 54.00% |
| Activos tangibles (infraestructura, equipos y mobiliario) | 127,804 | 25.02% |
| Activo intangible (pre-operativos, marca y capacitacion) | 108,526 | 21.25% |
| Efectivo | 39,513 | 7.74% |
| Inversion Total | 510,821 | 100.00% |

| Estructura del capital de trabajo para la inversión | Rotacion (días) | Año 0 | Año 1 |
|---|-----------------|----------------|------------------|
| Ventas | | | 1,360,384 |
| Costos de ventas | | | 455,400 |
| Cuentas por cobrar | 63.05 | 234,978 | |
| Inventarios | 0.00 | 0 | |
| Cuentas por pagar | 31.67 | -39,513 | |
| Capital de trabajo requerido | | 274,491 | |

| Tasas utilizadas | |
|------------------------------|--------|
| Descripcion | Valor |
| Tipo de cambio (US\$/Sol) | 3.25 |
| Impuesto a la renta | 29.50% |
| Equipos maquinarias | 20.00% |
| Equipos artefactos | 15.00% |
| Mobiliario | 10.00% |
| Contruccion y edificaciones | 3.33% |
| Tasa de servicio de la deuda | 18.00% |
| Inflacion anual | 2.20% |

APORTES

| Descripcion | Total (S/.) | Total (%) |
|-----------------------------|----------------|-------------|
| Aporte de socios | 234,978 | 46.00% |
| Recurso de terceros - banco | 275,843 | 54.00% |
| Total | 510,821 | 100% |

| Nombre | Cargo | DNI | Aporte (S/.) | Numero de Acciones |
|------------|---------------------|----------|--------------|--------------------|
| A. Socio 1 | Gerente General | 25837297 | 117,489 | 1175 |
| B. Socio 2 | Gerente Operaciones | 42970996 | 117,489 | 1175 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Programa de amortización del préstamo

| Servicio de la deuda (S/.) | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|-----------|--------------|-------------|-------------|
| Programa de amortización del préstamo | | | | | |
| Monto Total: | | 275,843 | | | |
| Interés Anual: | | 18.00% | TCEA | | |
| Interés Mensual: | | 1.39% | | | |
| Plazo: | | 60 | | | |
| Amortización: | | Mensual | | | |
| Cuota: | S/. | 6,806 | | | |
| Meses | Saldo inicial | Intereses | Amortización | Saldo final | Total pagos |
| 1 | 275,843 | 3,831 | 2,975 | 272,868 | 6,806 |
| 2 | 272,868 | 3,790 | 3,016 | 269,852 | 6,806 |
| 3 | 269,852 | 3,748 | 3,058 | 266,794 | 6,806 |
| 4 | 266,794 | 3,705 | 3,101 | 263,693 | 6,806 |
| 5 | 263,693 | 3,662 | 3,144 | 260,549 | 6,806 |
| 6 | 260,549 | 3,619 | 3,187 | 257,362 | 6,806 |
| 7 | 257,362 | 3,574 | 3,232 | 254,130 | 6,806 |
| 8 | 254,130 | 3,529 | 3,277 | 250,854 | 6,806 |
| 9 | 250,854 | 3,484 | 3,322 | 247,532 | 6,806 |
| 10 | 247,532 | 3,438 | 3,368 | 244,164 | 6,806 |
| 11 | 244,164 | 3,391 | 3,415 | 240,749 | 6,806 |
| 12 | 240,749 | 3,344 | 3,462 | 237,286 | 6,806 |
| 13 | 237,286 | 3,296 | 3,510 | 233,776 | 6,806 |
| 14 | 233,776 | 3,247 | 3,559 | 230,217 | 6,806 |
| 15 | 230,217 | 3,197 | 3,609 | 226,608 | 6,806 |
| 16 | 226,608 | 3,147 | 3,659 | 222,949 | 6,806 |
| 17 | 222,949 | 3,096 | 3,710 | 219,240 | 6,806 |
| 18 | 219,240 | 3,045 | 3,761 | 215,479 | 6,806 |
| 19 | 215,479 | 2,993 | 3,813 | 211,665 | 6,806 |
| 20 | 211,665 | 2,940 | 3,866 | 207,799 | 6,806 |
| 21 | 207,799 | 2,886 | 3,920 | 203,879 | 6,806 |
| 22 | 203,879 | 2,832 | 3,974 | 199,905 | 6,806 |
| 23 | 199,905 | 2,776 | 4,030 | 195,875 | 6,806 |
| 24 | 195,875 | 2,720 | 4,086 | 191,789 | 6,806 |
| 25 | 191,789 | 2,664 | 4,142 | 187,647 | 6,806 |
| 26 | 187,647 | 2,606 | 4,200 | 183,447 | 6,806 |
| 27 | 183,447 | 2,548 | 4,258 | 179,189 | 6,806 |
| 28 | 179,189 | 2,489 | 4,317 | 174,872 | 6,806 |
| 29 | 174,872 | 2,429 | 4,377 | 170,494 | 6,806 |
| 30 | 170,494 | 2,368 | 4,438 | 166,056 | 6,806 |
| 31 | 166,056 | 2,306 | 4,500 | 161,566 | 6,806 |
| 32 | 161,566 | 2,244 | 4,562 | 156,994 | 6,806 |
| 33 | 156,994 | 2,180 | 4,626 | 152,369 | 6,806 |
| 34 | 152,369 | 2,116 | 4,690 | 147,679 | 6,806 |
| 35 | 147,679 | 2,051 | 4,755 | 142,924 | 6,806 |
| 36 | 142,924 | 1,985 | 4,821 | 138,103 | 6,806 |
| 37 | 138,103 | 1,918 | 4,888 | 133,215 | 6,806 |
| 38 | 133,215 | 1,850 | 4,956 | 128,259 | 6,806 |
| 39 | 128,259 | 1,781 | 5,025 | 123,234 | 6,806 |
| 40 | 123,234 | 1,712 | 5,094 | 118,140 | 6,806 |
| 41 | 118,140 | 1,641 | 5,165 | 112,975 | 6,806 |
| 42 | 112,975 | 1,569 | 5,237 | 107,738 | 6,806 |
| 43 | 107,738 | 1,496 | 5,310 | 102,428 | 6,806 |
| 44 | 102,428 | 1,423 | 5,383 | 97,045 | 6,806 |
| 45 | 97,045 | 1,348 | 5,458 | 91,587 | 6,806 |
| 46 | 91,587 | 1,272 | 5,534 | 86,053 | 6,806 |
| 47 | 86,053 | 1,195 | 5,611 | 80,442 | 6,806 |
| 48 | 80,442 | 1,117 | 5,689 | 74,753 | 6,806 |
| 49 | 74,753 | 1,038 | 5,768 | 68,985 | 6,806 |
| 50 | 68,985 | 958 | 5,848 | 63,137 | 6,806 |
| 51 | 63,137 | 877 | 5,929 | 57,208 | 6,806 |
| 52 | 57,208 | 795 | 6,011 | 51,197 | 6,806 |
| 53 | 51,197 | 711 | 6,095 | 45,102 | 6,806 |
| 54 | 45,102 | 626 | 6,180 | 38,922 | 6,806 |
| 55 | 38,922 | 541 | 6,265 | 32,657 | 6,806 |
| 56 | 32,657 | 454 | 6,352 | 26,304 | 6,806 |
| 57 | 26,304 | 365 | 6,441 | 19,864 | 6,806 |
| 58 | 19,864 | 276 | 6,530 | 13,334 | 6,806 |
| 59 | 13,334 | 185 | 6,621 | 6,713 | 6,806 |
| 60 | 6,713 | 93 | 6,713 | 0 | 6,806 |
| | | | | | 408,369.11 |

Presupuesto de gastos financieros

| | Año 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Préstamo | 275,843 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Intereses | | 3,831 | 3,790 | 3,748 | 3,705 | 3,662 | 3,619 | 3,574 | 3,529 | 3,484 | 3,438 | 3,391 | 3,344 | 43,115 | 36,175 | 27,985 | 18,322 | 6,919 |
| Amortización | | 2,975 | 3,016 | 3,058 | 3,101 | 3,144 | 3,187 | 3,232 | 3,277 | 3,322 | 3,368 | 3,415 | 3,462 | 38,557 | 45,497 | 53,686 | 63,350 | 74,753 |
| Total | 275,843 | 3,831 | 3,790 | 3,748 | 3,705 | 3,662 | 3,619 | 3,574 | 3,529 | 3,484 | 3,438 | 3,391 | 3,344 | 81,672 | 81,672 | 81,672 | 81,672 | 81,672 |

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Intereses | 43,115 | 36,175 | 27,985 | 18,322 | 6,919 |
| Amortización Bco | 38,557 | 45,497 | 53,686 | 63,350 | 74,753 |
| Total | 81,672 | 81,672 | 81,672 | 81,672 | 81,672 |

Flujo de financiamiento (S/.)

| Servicio de la deuda | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Préstamo | 275,843 | | | | | |
| Intereses | | 43,115.08 | 36,175 | 27,985 | 18,322 | 6,919 |
| Amortización Bco | | 38,556.74 | 45,497 | 53,686 | 63,350 | 74,753 |
| Saldo | 275,843 | 81,672 | 81,672 | 81,672 | 81,672 | 81,672 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Costo del capital

Costo del capital

Datos al 2017:

| Concepto | Indicador | Valor |
|------------------------------|------------------------|-------|
| Tasa Libre de Riesgo de EEUU | Bono 5 años(*) | 2.14% |
| Riesgo País | Spread PDI Peruano(**) | 1.71% |

Fuente: www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

Fuente: http://www.stem.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls

Tasa Libre de Riesgo Peru 31 de Julio del 2017

(*) Media de Bonos Tesoro Ultimos 60 mese (01 de agosto del 2012 al 31 de julio del 2017)

(**) Media del Spread PDI Peruano de los Ultimos 60 meses (01 de agosto del 2012 al 31 de julio del 2017)

Fuente: www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

Beta desapalancado

| Industry | Number of firms | Beta Apalancado | D/E Ratio | Tax rate | Unlevered beta | Cash/Firm value | Unlevered beta corrected for cash | HiLo Risk | Standard deviation of equity |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------|----------|----------------|-----------------|-----------------------------------|-----------|------------------------------|
| Ingenieria / Construccion | 48 | 1.18 | 32.45% | 15.15% | 0.93 | 8.26% | 1.01 | 0.5056 | 44.23% |

Fuente: http://www.stem.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Donde:

BD = Beta desapalancado según database

t = Tasa de impuesto

D = Deuda

C = Capital

| Tasas | |
|---------------------------------------|----------------------------|
| Tasa de impuesto | 29.50% |
| Costo de la deuda (antes de impuesto) | 18.00% |
| Riesgo país | 1.71% |
| Beta apalancado | 1.18 |
| Pasivo | 275,843 Deuda con el banco |
| Patrimonio | 234,978 Aporte socios |
| Beta ajustado | |
| Beta desapalancado | 0.65 |

Metodo CAPM $COK = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + R_p$ $COK = R_f + \beta \cdot \text{Prima del mercado} + R_p$

| Riesgo país (Rp) | Prima del Mercado (Rm - Rf) | Tasa libre de riesgo (Rf) | Beta ajustado | COK |
|------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------|-------|
| 1.71% | 9.00% | 2.14% | 0.65 | 9.66% |

$$K_e = COK = 9.66\%$$

DEUDA

I = Costo de la Deuda 18.00%

Tasa de Impuesto a la Renta 29.50%

Cálculo del WACC (CPPC)

| Rubro | Importe | % Participacion | Observacion | Tasa | Tasa sin Impuesto | Costo Ganital |
|-------------------|----------------|-----------------|----------------------|--------|-------------------|---------------|
| Accionistas | 234,978 | 46.00% | Costo de oportunidad | 9.66% | 100.0% | 4.444% |
| Préstamo bancario | 275,843 | 54.00% | Tasa de interes | 18.00% | 70.5% | 6.853% |
| TOTAL | 510,821 | 100.00% | | | | 11.30% |

$$CPPC = WACC = 11.30\%$$

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Flujo de caja

| Flujo de caja | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Año 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 153,000 | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 260,100 | 1,360,384 | 2,086,106 | 2,224,996 | 2,612,232 | 2,980,970 |
| Valor residual | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total ingresos | 0 | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 153,000 | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 91,800 | 260,100 | 1,360,384 | 2,086,106 | 2,224,996 | 2,612,232 | 2,980,970 |
| Egresos | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costos de ventas | | 15,440 | 15,440 | 15,440 | 15,440 | 15,440 | 17,360 | 45,520 | 45,520 | 45,520 | 45,520 | 47,440 | 131,320 | 455,400 | 1,075,720 | 1,093,720 | 1,452,040 | 1,589,080 |
| Gastos administrativos | | 49,424 | 56,624 | 56,624 | 56,624 | 56,624 | 94,624 | 56,624 | 56,624 | 56,624 | 56,624 | 56,624 | 94,624 | 748,284 | 748,284 | 748,284 | 748,284 | 748,284 |
| Gastos de ventas | | 7,490 | 7,490 | 7,490 | 7,490 | 7,490 | 14,990 | 7,490 | 7,490 | 7,490 | 7,490 | 7,490 | 11,990 | 101,880 | 104,930 | 103,130 | 104,930 | 103,130 |
| Depreciación y amortización | | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 |
| Total egresos | 0 | 73,416 | 80,616 | 80,616 | 80,616 | 80,616 | 128,036 | 110,696 | 110,696 | 110,696 | 110,696 | 112,616 | 238,996 | 1,318,543 | 1,941,913 | 1,958,113 | 2,318,233 | 2,453,473 |
| UT antes de impuestos | 0 | 18,384 | 11,184 | 11,184 | 11,184 | 11,184 | 24,964 | -18,896 | -18,896 | -18,896 | -18,896 | -20,816 | 21,104 | 41,841 | 144,194 | 266,883 | 293,999 | 527,497 |
| Impuestos (28%) | 0 | 5,423 | 3,299 | 3,299 | 3,299 | 3,299 | 7,364 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6,226 | 12,343 | 42,537 | 78,731 | 86,730 | 155,612 |
| UT despid de impuestos | 0 | 12,961 | 7,885 | 7,885 | 7,885 | 7,885 | 17,600 | -18,896 | -18,896 | -18,896 | -18,896 | -20,816 | 14,878 | 29,498 | 101,657 | 188,153 | 207,269 | 371,885 |
| Depreciación y amortización | | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 |
| Inversión | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inversión intangible | | 108,526 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inversión tangible | | 127,804 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capital de trabajo | | 274,491 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valor de rescate de los activos fijos | | | | | | | | | | | | | | | | | | 62,910 |
| Valor de recuperación activos intangibles | | | | | | | | | | | | | | | | | | 108,526 |
| Recuperación del capital de trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | 274,491 |
| Flujo de caja Económico | -510,821 | 14,023 | 8,947 | 8,947 | 8,947 | 8,947 | 18,662 | -17,834 | -17,834 | -17,834 | -17,834 | -19,754 | 15,941 | 42,477 | 114,635 | 201,132 | 220,248 | 830,791 |
| Prestamo | | 275,843 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Intereses | | -3,831 | -3,790 | -3,748 | -3,705 | -3,662 | -3,619 | -3,574 | -3,529 | -3,484 | -3,438 | -3,391 | -3,344 | -43,115 | -36,175 | -27,985 | -18,322 | -6,919 |
| Amortización Bco | | -2,975 | -3,016 | -3,058 | -3,101 | -3,144 | -3,187 | -3,232 | -3,277 | -3,322 | -3,368 | -3,415 | -3,462 | -38,557 | -45,497 | -53,686 | -63,350 | -74,753 |
| Flujo de caja Financiero | -234,978 | 7,217 | 2,141 | 2,141 | 2,141 | 2,141 | 11,856 | -24,640 | -24,640 | -24,640 | -24,640 | -26,560 | 9,135 | -39,195 | 32,963 | 119,460 | 138,576 | 749,120 |

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|----------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| Flujo de Caja Económico | 42,477 | 114,635 | 201,132 | 220,248 | 830,791 | |
| | 42,477 | 157,112 | 358,244 | 578,492 | 1,409,283 | |
| | -510,821 | 42,477 | 114,635 | 201,132 | 220,248 | 830,791 |

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|
| Flujo de caja financiero | -234,978 | -39,195 | 32,963 | 119,460 | 138,576 | 749,120 |
| Flujo de caja financiero acumulado | -234,978 | -274,173 | -241,209 | -121,750 | 16,827 | 765,946 |

| | |
|-----------------|---------------|
| WACC | 11.30% |
| Inflación | 2.20% |
| r (tasa real) | 8.90% |
| VANE | 479,587.30 |
| TIRE | 28.79% |
| Bebeficio/Costo | 1.94 |
| PR | 1.37 |

| | |
|-----------------|--------------|
| COK | 9.66% |
| Inflación | 2.20% |
| r (tasa real) | 7.30% |
| VANF | 485,017.04 |
| TIRF | 36.37% |
| Bebeficio/Costo | 3.06 |
| PR | 3.98 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Punto de equilibrio y balance general

| Punto de equilibrio | | | | | |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | 1,360,384.20 | 2,086,106.40 | 2,224,996.20 | 2,612,232.00 | 2,980,969.60 |
| Costos variables | 480,600.00 | 1,103,970.00 | 1,120,170.00 | 1,480,290.00 | 1,615,530.00 |
| Costos fijos totales | 824,964.00 | 824,964.00 | 824,964.00 | 824,964.00 | 824,964.00 |
| Punto de equilibrio S/. (anual) | 1,275,617.35 | 1,752,264.43 | 1,661,385.08 | 1,903,805.46 | 1,801,026.28 |
| Punto de equilibrio S/. (mensual) | 106,301.45 | 146,022.04 | 138,448.76 | 158,650.45 | 150,085.52 |
| Punto de equilibrio S/. (diario) | 3,543.38 | 4,867.40 | 4,614.96 | 5,288.35 | 5,002.85 |

PE MONETARIO

Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias E= CF/ (1-costos variables/ ingresos por ventas)

| Punto de equilibrio | | | | | |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | 1,360,384.20 | 2,086,106.40 | 2,224,996.20 | 2,612,232.00 | 2,980,969.60 |
| Costos variables | 480,600.00 | 1,103,970.00 | 1,120,170.00 | 1,480,290.00 | 1,615,530.00 |
| Costos fijos | 824,964.00 | 824,964.00 | 824,964.00 | 824,964.00 | 824,964.00 |
| Depreciación | 12,978.73 | 12,978.73 | 12,978.73 | 12,978.73 | 12,978.73 |
| Intereses | 43,115.08 | 36,174.87 | 27,985.42 | 18,321.86 | |
| Costos fijos totales | 881,057.82 | 874,117.60 | 865,928.15 | 856,264.60 | 837,942.73 |
| Punto de equilibrio (anual) S/. | 1,362,353.55 | 1,779,831.90 | 1,687,522.80 | 1,933,757.05 | 1,829,360.90 |
| Punto de equilibrio (mensual) S/. | 113,529.46 | 148,319.33 | 140,626.90 | 161,146.42 | 152,446.74 |
| Punto de equilibrio (diario) S/. | 3,784.32 | 4,943.98 | 4,687.56 | 5,371.55 | 5,081.56 |

PE monetario

Punto de equilibrio en unidades monetarias - Real = (CF+DEP+INT) / (1-costos variables / ingresos por ventas)

• Balance general

| Balance general | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Activo | | | | | | |
| Activo corriente | | | | | | |
| Efectivo y equivalente de efectivo | 274,491.00 | 248,912.99 | 215,121.16 | 250,566.74 | 368,618.64 | 501,197.00 |
| Capital de trabajo | | 274,491.00 | 274,491.00 | 274,491.00 | 274,491.00 | 274,491.00 |
| Total activo corriente | 274,491.00 | 523,403.99 | 489,612.16 | 525,057.74 | 643,109.64 | 775,688.00 |
| Activo no corriente | | | | | | |
| Inmuebles maquinaria y equipo | 127,804.00 | 127,804.00 | 127,804.00 | 127,804.00 | 127,804.00 | 127,804.00 |
| Activos intangibles | 108,526.00 | 108,526.00 | 108,526.00 | 108,526.00 | 108,526.00 | 108,526.00 |
| Depreciación acumulada | | 12,978.73 | 25,957.47 | 38,936.20 | 51,914.93 | 64,893.67 |
| Total activo no corriente | 236,330.00 | 223,351.27 | 210,372.53 | 197,393.80 | 184,415.07 | 171,436.33 |
| Total Activo | 510,821.00 | 746,755.26 | 699,984.69 | 722,451.54 | 827,524.71 | 947,124.33 |

| Pasivo | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Pasivo corriente | | | | | | |
| Capital de trabajo | | 274,491.00 | 274,491.00 | 274,491.00 | 274,491.00 | 274,491.00 |
| Total pasivo corriente | 0.00 | 274,491.00 | 274,491.00 | 274,491.00 | 274,491.00 | 274,491.00 |
| Pasivo no corriente | | | | | | |
| Deudas a LP (Préstamo banco) | 275,843.00 | 237,286.26 | 191,789.31 | 138,102.90 | 74,752.95 | 0.00 |
| Total pasivo no corriente | 275,843.00 | 237,286.26 | 191,789.31 | 138,102.90 | 74,752.95 | 0.00 |
| Total Pasivo | 275,843.00 | 511,777.26 | 466,280.31 | 412,593.90 | 349,243.95 | 274,491.00 |

| Patrimonio | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Capital social | 234,978.00 | 234,978.00 | 234,978.00 | 234,978.00 | 234,978.00 | 234,978.00 |
| Resultados acumulados | | 0.00 | -1,273.62 | 74,879.64 | 243,302.76 | 437,655.33 |
| Resultados del ejercicio | | -1,273.62 | 76,153.25 | 168,423.12 | 194,352.57 | 367,007.49 |
| Total patrimonio | 234,978.00 | 234,978.00 | 233,704.38 | 309,857.64 | 478,280.76 | 672,633.33 |
| Total pasivo y patrimonio | 510,821.00 | 746,755.26 | 699,984.69 | 722,451.54 | 827,524.71 | 947,124.33 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 16. Estado de ganancias y pérdidas

| Estado de ganancias y pérdidas (S/.) | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Año 1 | Año2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | 1,360,384 | 2,086,106 | 2,224,996 | 2,612,232 | 2,980,970 |
| Costos de ventas | 455,400 | 1,075,720 | 1,093,720 | 1,452,040 | 1,589,080 |
| UT Bruta | 904,984 | 1,010,386 | 1,131,276 | 1,160,192 | 1,391,890 |
| Gastos administrativos y de ventas | | | | | |
| Gastos administrativos | 748,284 | 748,284 | 748,284 | 748,284 | 748,284 |
| Gastos de ventas | 101,880 | 104,930 | 103,130 | 104,930 | 103,130 |
| EBITDA | 54,820 | 157,172 | 279,862 | 306,978 | 540,476 |
| Depreciacion | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 |
| Intereses | 43,115 | 36,175 | 27,985 | 18,322 | 6,919 |
| UT antes de impuestos | -1,274 | 108,019 | 238,898 | 275,677 | 520,578 |
| Impuesto a la renta (29.5%) | 0 | -31,866 | -70,475 | -81,325 | -153,571 |
| UT Neta | -1,274 | 76,153 | 168,423 | 194,353 | 367,007 |
| Rentabilidad | -0.09% | 3.65% | 7.57% | 7.44% | 12.31% |

| | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 33.5% | 51.6% | 49.2% | 55.6% | 53.3% |
| Utilidad bruta: (colo con costos de ventas) | 67% | 48% | 51% | 44% | 47% |
| EBITDA/ventas (utilidad operativa) | 4.0% | 7.5% | 12.6% | 11.8% | 18.1% |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 17. Escenarios y sensibilidad al COK

| Resumen del escenario | | Valores actuales: | Ingresos | | r (tasa real) | |
|-----------------------------|---------------|-------------------|-----------|-----------|---------------|-----------|
| | | | Pesimista | Optimista | Pesimista | Optimista |
| Celdas cambiantes: | | | | | | |
| | Ingreso Año 0 | -234,978 | -234,978 | -234,978 | -234,978 | -234,978 |
| | Ingreso Año 1 | -39,195 | -45,074 | -33,316 | -39,195 | -39,195 |
| | Ingreso Año 2 | 32,963 | 28,019 | 37,908 | 32,963 | 32,963 |
| | Ingreso Año 3 | 119,460 | 101,541 | 137,379 | 119,460 | 119,460 |
| | Ingreso Año 4 | 138,576 | 117,790 | 159,363 | 138,576 | 138,576 |
| | Ingreso Año 5 | 749,120 | 636,752 | 861,487 | 749,120 | 749,120 |
| | r (tasa real) | 7.30% | 7.30% | 7.30% | 11.35% | 6.50% |
| Celdas de resultado: | | | | | | |
| | VANF | 485,017 | 366,059 | 603,975 | 370,700 | 510,663 |

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Análisis de sensibilidad para el COK

| | VANF |
|--------|------------|
| COK | 485,017 |
| 9.00% | 505,660.07 |
| 9.50% | 489,997.34 |
| 9.66% | 485,070.79 |
| 10.00% | 474,736.73 |
| 10.50% | 459,866.06 |
| 11.00% | 445,373.55 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 18. Ratios

| Ratios de rentabilidad | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|--------|
| Ratios | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
| Margen utilidad bruta | | % | | % | | % | | % | | % |
| Utilidad bruta | 904.984.20 | 66.52 | 1.010.386.40 | 48.43 | 1.131.276.20 | 50.84 | 1.160.192.00 | 44.41 | 1.391.889.60 | 46.69 |
| Ventas | 1.360.384.20 | | 2.086.106.40 | | 2.224.996.20 | | 2.612.232.00 | | 2.980.969.60 | |
| Utilidad operativa | | % | | % | | % | | % | | % |
| Utilidad operativa | 54.820.20 | 4.03 | 157.172.40 | 7.53 | 279.862.20 | 12.58 | 306.978.00 | 11.75 | 540.475.60 | 18.13 |
| Venta neta | 1.360.384.20 | | 2.086.106.40 | | 2.224.996.20 | | 2.612.232.00 | | 2.980.969.60 | |
| Margen neto | | % | | % | | % | | % | | % |
| Utilidad neta | -1.273.62 | -0.09 | 76.153.25 | 3.65 | 168.423.12 | 7.57 | 194.352.57 | 7.44 | 367.007.49 | 12.31 |
| Venta neta | 1.360.384.20 | | 2.086.106.40 | | 2.224.996.20 | | 2.612.232.00 | | 2.980.969.60 | |
| ROE | | % | | % | | % | | % | | % |
| Utilidad neta | -1.273.62 | -0.54 | 76.153.25 | 32.41 | 168.423.12 | 71.68 | 194.352.57 | 82.71 | 367.007.49 | 156.19 |
| Capital contable | 234.978.00 | | 234.978.00 | | 234.978.00 | | 234.978.00 | | 234.978.00 | |
| ROA | | % | | % | | % | | % | | % |
| Utilidad neta | -1.273.62 | -0.17 | 76.153.25 | 10.88 | 168.423.12 | 23.31 | 194.352.57 | 23.49 | 367.007.49 | 38.75 |
| Activo total | 746.755.26 | | 699.984.69 | | 722.451.54 | | 827.524.71 | | 947.124.33 | |
| ROI | | % | | % | | % | | % | | % |
| Utilidad neta | -1.273.62 | -0.54 | 76.153.25 | 32.59 | 168.423.12 | 54.36 | 194.352.57 | 40.64 | 367.007.49 | 54.56 |
| Patrimonio | 234.978.00 | | 233.704.38 | | 309.857.64 | | 478.280.76 | | 672.633.33 | |

| Ratios de solvencia | | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
| Ratios | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
| Rotacion de activos | | Veces |
| Ventas | 1.360.384.20 | 1.82 | 2.086.106.40 | 2.98 | 2.224.996.20 | 3.08 | 2.612.232.00 | 3.16 | 2.980.969.60 | 3.15 |
| Activo total | 746.755.26 | | 699.984.69 | | 722.451.54 | | 827.524.71 | | 947.124.33 | |

| Ratios de endeudamiento | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|
| Ratios | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
| Endeudamiento total | | | | | | | | | | |
| Pasivo total | 511.777.26 | 0.69 | 466.280.31 | 0.67 | 412.593.90 | 0.57 | 349.243.95 | 0.42 | 274.491.00 | 0.29 |
| Activo total | 746.755.26 | | 699.984.69 | | 722.451.54 | | 827.524.71 | | 947.124.33 | |
| Endeudamiento patrimonial | | | | | | | | | | |
| Pasivo total | 511.777.26 | 2.18 | 466.280.31 | 2.00 | 412.593.90 | 1.33 | 349.243.95 | 0.73 | 274.491.00 | 0.41 |
| Patrimonio | 234.978.00 | | 233.704.38 | | 309.857.64 | | 478.280.76 | | 672.633.33 | |

| Ratios de liquidez | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|
| Ratios | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Año 4 | | Año 5 | |
| Liquidez general: | | | | | | | | | | |
| Activo corriente | 523.403.99 | 1.91 | 489.612.16 | 1.78 | 525.057.74 | 1.91 | 643.109.64 | 2.34 | 775.688.00 | 2.83 |
| Pasivo corriente | 274.491.00 | | 274.491.00 | | 274.491.00 | | 274.491.00 | | 274.491.00 | |
| Prueba ácida: | | | | | | | | | | |
| Activo corriente -existencias | 523.403.99 | 1.91 | 489.612.16 | 1.78 | 525.057.74 | 1.91 | 643.109.64 | 2.34 | 775.688.00 | 2.83 |
| Pasivo corriente | 274.491.00 | | 274.491.00 | | 274.491.00 | | 274.491.00 | | 274.491.00 | |
| Capital de trabajo: | | | | | | | | | | |
| Activo corriente -pasivo corriente | 248.912.99 | | 215.121.16 | | 250.566.74 | | 368.618.64 | | 501.197.00 | |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 19. Depreciación

Depreciación de activos fijos

| Depreciación (Tangibles) | Valor | Tasa | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Valor Residual |
|---|----------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Desarrollo planos de implementación de oficinas | 3,200 | 3.3% | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 107 | 107 | 107 | 107 | 107 | 2,667 |
| Computadora (lap top) | 31,500 | 15.0% | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 4,725 | 4,725 | 4,725 | 4,725 | 4,725 | 7,875 |
| Impresora / copiadora | 3,100 | 15.0% | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 465 | 465 | 465 | 465 | 465 | 775 |
| Ploter | 13,200 | 20.0% | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 220 | 2,640 | 2,640 | 2,640 | 2,640 | 2,640 | 0 |
| Equipos celulares | 1,290 | 15.0% | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 194 | 194 | 194 | 194 | 194 | 323 |
| TV - 60" smart | 3,200 | 15.0% | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 | 800 |
| TV - 32" smart | 2,050 | 15.0% | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 308 | 308 | 308 | 308 | 308 | 513 |
| Escritorio | 9,180 | 10.0% | 77 | 77 | 77 | 77 | 77 | 77 | 77 | 77 | 77 | 77 | 77 | 77 | 918 | 918 | 918 | 918 | 918 | 4,590 |
| Silla | 3,904 | 10.0% | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 390 | 390 | 390 | 390 | 390 | 1,952 |
| Archivador | 4,800 | 10.0% | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 | 2,400 |
| Muebles de recepcion | 1,800 | 10.0% | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 900 |
| Mesa de Directorio | 2,500 | 10.0% | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 1,250 |
| Pizarra Acrilica | 1,300 | 10.0% | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 130 | 130 | 130 | 130 | 130 | 650 |
| Mobiliario Kitchenele | 2,300 | 10.0% | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 230 | 230 | 230 | 230 | 230 | 1,150 |
| TOTAL | 127,804 | | 1,062 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 62,910 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Item | | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Valor Residual |
| Amorizacion | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciacion | | | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 1,062 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 62,910 |
| Amortizacion + depreciacion | | | 1,062 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 12,979 | 62,910 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Rolando Luis Ulloa Fabián

Ingeniero Civil de la Universidad Nacional Federico Villareal y egresado de la Maestría en Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma. Además, cuenta con más de dieciocho años de experiencia en el sector construcción. En este rubro, se ha desempeñado como supervisor de construcción para el Lima Golf Club, jefe de planta para Diseños Graña S.A.C, jefe de producción y de proyectos para COSAPI S.A. Asimismo, desde hace más de 6 años, gestiona el desarrollo y construcción de proyectos del sector *retail* para el Grupo INTERCORP, en donde ha laborado para Interproperties S.R.L., Inretail Properties Management S.R.L. y Real Plaza S.R.L. con el cargo de gerente de proyectos.