



**"Plan de negocios para una consultora de programas de acompañamiento social
inmobiliario"**

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

Presentado por

**Sr. Alfieri Sala Del Carpio
Sra. Lucianna Moreno Pérez**

Asesor: Profesor Gina Pipoli

2014

Dedicamos este trabajo a nuestros padres y parejas que nos dieron todo el apoyo para ser mejores profesionales.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1. Análisis del entorno general (Pesteg): oportunidades y amenazas	1
1.1 Factores políticos	1
1.2 Factores económicos.....	2
1.3 Factores sociales	4
1.4 Factores tecnológicos.....	5
1.5 Factores ecológicos.....	5
1.6 Factores globales.....	6
1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	7
2. Análisis del micro entorno.....	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	10
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	11
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	12
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	13
2.3 Grado de atracción de la industria o sector	13
3. Análisis del ambiente interno	16
3.1 Análisis de la cadena de valor (ACV).....	16
3.1.1 Dirección general.....	16

3.1.2	Gestión de recursos humanos	16
3.1.3	Desarrollo de conocimiento e innovación.....	17
3.1.4	Áreas de soporte.....	17
3.1.5	Marketing y ventas.....	17
3.1.6	Personal de contacto	17
3.1.7	Soporte físico y habilidades	18
3.1.8	Prestación.....	18
3.1.9	Clientes y otros clientes	18
3.2	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	19
 Capítulo II. Estudio de mercado.....		21
1.	Objetivo general.....	21
2.	Objetivos específicos	21
3.	Metodología.....	21
4.	Selección de mercados de las empresas inmobiliarias.....	22
4.1	Plan de muestreo.....	22
4.1.1	Unidad de muestra	22
4.1.2	Tamaño de la muestra	23
4.1.3	Procedimiento de muestreo.....	23
5.	Resultados de la investigación.....	23
5.1	Resultados de la investigación exploratoria cualitativa	23
5.3	Estimación de la demanda	27
 Capítulo III. Planeamiento estratégico		29
1.	Análisis FODA cruzado.....	29
2.	Visión	31
3.	Misión	31
4.	Valores organizacionales	31

5.	Objetivos estratégicos	31
5.1	Objetivos de rentabilidad	32
5.2	Objetivos de crecimiento	32
5.3	Objetivos de supervivencia	32
6.	Estrategia de crecimiento	33
7.	Estrategia competitiva	34
 Capítulo IV. Plan de <i>marketing</i>		35
1.	Descripción del producto o servicio	35
2.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	35
3.	Formulación estratégica de <i>marketing</i>	35
3.1	Segmentación	35
3.2	Posicionamiento	37
3.2.1	Mantra de marca	37
3.2.2	Puntos de paridad	38
3.2.3	Puntos de diferencia	38
3.2.4	Justificadores	38
3.2.5	Valores, personalidad y carácter	38
3.2.6	Propiedades de ejecución e identidad visual	38
4.	Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	38
4.1	Elementos del producto	39
4.1.1	Servicio básico	39
4.1.2	Servicios de facilitación	39
4.1.3	Servicios de mejora	39
4.2	Lugar y tiempo	40
4.3	Precios y otros costos para el usuario	40
4.4	Promoción y educación	41

4.5	Proceso	41
4.6	Entorno físico.....	41
4.7	Personal.....	42
4.8	Productividad y calidad	42
5.	Cronograma de actividades.....	42
6.	Presupuesto de marketing	42
 Capítulo V. Plan de operaciones		43
1.	Objetivos del programa.....	43
2.	Diseño del programa.....	43
2.1	Ejes de acción	44
2.1.1	Eje administrativo	44
2.1.2	Eje organizativo	44
2.1.3	Eje sociocultural	44
2.2	Etapas del programa.....	44
2.2.1	Diagnóstico inicial	44
2.2.2	Desarrollo del programa	45
2.2.3	Implementación previa a entrega de los departamentos	45
2.2.4	Implementación postentrega de los departamentos	47
2.2.5	Evaluación final	48
2.2.6	Seguimiento postventa.....	48
3.	Resultados esperados	48
4.	Actividades preoperativas.....	49
5.	Análisis de necesidad recursos.....	49
6.	Programación de las operaciones de la empresa.....	50
7.	Presupuesto de operaciones general y presupuesto de operaciones por programa	50
9.	Presupuesto de inversión y capital de trabajo	50

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	51
1. Estructura organizacional	51
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	52
3. Estrategias de administración de recursos humanos	52
3.1 Reclutamiento y selección de personal	53
3.2 Capacitación y desarrollo.....	53
3.3 Gestión del desempeño	53
3.4 Reconocimiento y motivación	53
3.5 Comunicación organizacional.....	53
3.6 Políticas y procedimientos de recursos humanos.....	54
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	54
Capítulo VII. Plan financiero.....	55
1. Objetivo	55
2. Supuestos	55
3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	55
3.1 Presupuestos	55
3.2 Análisis del punto de equilibrio	55
4. Estados financieros y flujo de caja.....	56
4.1 Análisis del estado de resultados	56
4.2 Análisis del balance general.....	56
4.3 Cálculo del costo promedio de capital (<i>WACC</i>)	57
4.4 Análisis de flujos de caja económico y financiero.....	57
5. Valor económico agregado (<i>EVA</i>)	57
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera.....	58
6.1 Variable precio.....	58
6.2 Variable demanda	58

6.3	Variable tipo de cambio.....	58
Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones.....		59
1.	Conclusiones.....	59
2.	Recomendaciones.....	60
Bibliografía		61
Anexos		65
Nota biográfica.....		85

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	1
Tabla 2.	Factores económicos	3
Tabla 3.	Factores sociales.....	4
Tabla 4.	Factores tecnológicos	5
Tabla 5.	Factores ecológicos	6
Tabla 6.	Factores globales	6
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	7
Tabla 8.	El poder de los proveedores	9
Tabla 9.	El poder de negociación de los clientes.....	10
Tabla 10.	Las amenazas de nuevos competidores	11
Tabla 11.	Las amenazas de productos o servicios sustitutos	12
Tabla 12.	Las rivalidades entre los competidores existentes.....	13
Tabla 13.	Grado de atracción de la industria.....	13
Tabla 14.	MPC.....	15
Tabla 15.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	19
Tabla 16.	Matriz FODA cruzado.....	30
Tabla 17.	Componentes de la misión.....	31
Tabla 18.	Objetivos de rentabilidad.....	32
Tabla 19.	Objetivos de crecimiento.....	32
Tabla 20.	Objetivos de supervivencia.....	32
Tabla 21.	Matriz de Ansoff.....	33
Tabla 22.	Matriz de estrategias de Porter	34
Tabla 23.	Objetivos de <i>marketing</i>	35
Tabla 24.	Costo total por proyecto	41
Tabla 25.	Propuesta de precios	41

Tabla 26.	Objetivos del programa	43
Tabla 27.	Capacidad de recursos	50
Tabla 28.	Objetivos de recursos humanos	52
Tabla 29.	Análisis del punto de equilibrio.....	56
Tabla 30.	Cálculo del <i>WACC</i>	57
Tabla 31.	Sensibilidad al precio	58
Tabla 32.	Sensibilidad a la demanda	58
Tabla 33.	Sensibilidad al tipo de cambio.....	58

Índice de gráficos

Gráfico 01.	Cadena de valor	16
Gráfico 02.	Posicionamiento de marca	37
Gráfico 03.	Organigrama	51
Gráfico 04.	Configuraciones organizativas	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	66
Anexo 2.	Entregables por etapa	67
Anexo 3.	Plan de Investigación.....	68
Anexo 4.	Lista de expertos entrevistados.....	69
Anexo 5.	Guía de preguntas a expertos.....	70
Anexo 6.	Encuesta.....	71
Anexo 7.	Lista de promotoras	72
Anexo 8.	Matrices grupales de interés	73
Anexo 9.	Cronograma y presupuesto del plan de <i>marketing</i>	74
Anexo 10.	Cronogramas procesos.....	75
Anexo 11.	Gastos y costos operativos.....	76
Anexo 12.	Inversión inicial	77
Anexo 13.	Perfiles.....	78
Anexo 14.	Presupuesto RRHH.....	79
Anexo 15.	Presupuesto de ventas.....	80
Anexo 16.	Estado de resultados	81
Anexo 17.	Balance general	82
Anexo 18.	Flujo de caja	83
Anexo 19.	EVA.....	84

Introducción

El presente trabajo tiene como principal objetivo determinar la factibilidad económica de la idea de negocio planteada poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad detectada en el desarrollo de proyectos de viviendas multifamiliares que son ejecutados por las promotoras inmobiliarias en el país, donde no existe, en la mayoría de casos, una gestión adecuada del plano social organizativo de los futuros habitantes, lo que genera problemas entre la inmobiliaria y sus clientes finales y puede afectar la sostenibilidad del complejo de viviendas. El negocio se basa en la creación de una empresa consultora dedicada a la asesoría en programas de acompañamiento social inmobiliario y tiene un enfoque hacia la mejora de calidad de vida de las personas.

Para la preparación de este, en el capítulo I se plantea el análisis situacional externo e interno. Asimismo, se identifican las diferentes actividades en la cadena de valor y se señala la ventaja competitiva de la empresa. El capítulo II detalla el estudio de mercado, en el cual se ha analizado la situación del país y del mercado inmobiliario para definir el segmento de mercado y la estimación de la demanda. Gracias a este análisis se determina que existe una necesidad insatisfecha en el mercado inmobiliario para asegurar que los proyectos de viviendas sean sostenibles y auto gestionables, para lo cual se debe abordar varios frentes de manera sistémica y pensar en el beneficio de todos los *stakeholders*.

Luego, esta información se tomó de base para la elaboración de planeamiento estratégico llevada a cabo en el capítulo III. Se definieron los objetivos a largo plazo y se seleccionaron las estrategias generales y funcionales que van alineadas al planeamiento estratégico. Asimismo, se presentan el plan de *marketing* y ventas en el capítulo IV, el cual incluye los objetivos, las estrategias de segmentación y posicionamiento, y las ocho P del *marketing* de servicios.

En capítulo V se presenta el plan de operaciones, este incluye el diseño del programa, los ejes de acción y la definición de los resultados esperados. Por otro lado, en el capítulo VI se desarrolla el plan de recursos humano, el cual contempla el organigrama y las estrategias de administración de la gestión humana; mientras que el capítulo VII se expone el plan financiero, en el cual se consolidan los presupuestos anteriores, y se muestra la viabilidad y proyección del plan de negocio mediante el flujo de caja y el balance general entre otras herramientas.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones para la puesta en marcha del plan de negocio, que resulta ser un proyecto atractivo e innovador.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del entorno general (Pesteg): oportunidades y amenazas

Se realizó el análisis Pesteg para identificar las oportunidades y amenazas claves que pudieran tener consecuencias sobre el desarrollo de los proyectos inmobiliarios en el país y el plan de negocios propuesto. Esta información permitió formular estrategias para aprovechar esas oportunidades, y eliminar o reducir el impacto de esas amenazas.

1.1 Factores políticos

Las principales variables políticas se presentan a continuación:

Tabla 1. Factores políticos

VARIABLES POLÍTICAS	TENDENCIA	Efecto probable	O/A
Calidad de vida	El Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE, 2006) tiene como uno de sus principios la calidad de vida que busca generar espacios para el desarrollo íntegro y «lograr un hábitat urbano sostenible». Esto indica que dicho reglamento se volverá más exigente en cuanto a lo que debe cumplir la oferta inmobiliaria.	Las inmobiliarias deberán considerar varios aspectos como calidad de vida, convivencia, sostenibilidad en conjunto con la vivienda.	O
Desarrollo urbano	El Instituto Metropolitano de Planificación publicó el Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana al 2025 (Municipalidad Metropolitana de Lima 2013). Se estima como algo positivo para el desarrollo más ordenado de las ciudades ya que se sentarán las bases para incrementar las inversiones público-privadas en desarrollo urbano.	Mayor inversión en desarrollo urbano e incremento en la habilitación de terrenos para la construcción de viviendas.	O
Regulaciones en edificaciones	De acuerdo a la Ley N° 27157- Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común, se exige a las edificaciones inmobiliarias con zonas comunes a establecer un Reglamento Interno y formar una Junta de Propietarios (RNE 2008).	Las empresas inmobiliarias necesitarán asesoría para cumplir las exigencias de las regulaciones de edificaciones.	O

Variables políticas	Tendencia	Efecto probable	O/A
Habilitación de terrenos	El Ministerio de Vivienda a través del RNE, Título II, Artículo 9º establece las zonas donde no es posible realizar habilitaciones urbanas y edificaciones. Se definen ciertas limitaciones sobre los tipos de terrenos donde se pueden construir viviendas, lo que trae mayores limitaciones para nuevas construcciones (RNE, 2006).	Dificultades para encontrar terrenos donde desarrollar nuevos proyectos inmobiliarios	A
Estabilidad política	Las próximas elecciones presidenciales serán en el año 2016 lo que puede generar incertidumbre política (IPSOS Apoyo 2014).	Las inversiones inmobiliarias se pueden ver postergadas por la incertidumbre política.	A

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el aspecto político existen oportunidades que resultan atractivas, en especial, debido a las mayores exigencias reglamentarias y a las tendencias de la industria hacia mejores condiciones físicas y del entorno, lo que significa que las promotoras inmobiliarias pueden aprovechar de contar con un servicio que los ayude a cumplir estos requisitos. Como contraparte, existen algunas amenazas a las inversiones, en especial, por el lado de la posible incertidumbre política y la habilitación de terrenos, pero se estima que el crecimiento económico del país estas amenazas son manejables.

1.2 Factores económicos

Las principales variables económicas se presentan a continuación:

Tabla 2. Factores económicos

Variables económicas	Tendencia	Efecto probable	O/A
Producto bruto interno (PBI)	Cifras del Instituto nacional de estadística e informática (Inei 2013) muestran un crecimiento sostenido del PBI en el Perú de 8,8% en el 2010, 6,9% en el 2011, 6,3% en el 2012 y 5% en el 2013. Para el año 2014, entidades como el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Comisión económica para América Latina y el Caribe (Cepal), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) estimaron un crecimiento del PBI alrededor de 5 % (2014).	Estabilidad económica en el país en los próximos años.	O
Pobreza	Según cifras del Inei el 27,8 % de la población total de Perú era pobre en 2011, este porcentaje se redujo a 25,8 % en 2012. Siguiendo la tendencia promedio de reducción de la pobreza de 2-3% anual que muestran las cifras del Inei en los últimos años, para el 2016 la pobreza disminuirá a alrededor de 20% de la población. (2014)	La demanda de vivienda urbana seguirá incrementándose.	O
Créditos hipotecarios	En el 2013, los créditos hipotecarios demandados tanto a moneda nacional como extranjera para vivienda crecieron 24,5%, según datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS 2013). Se espera que el sector privado siga brindando acceso a créditos hipotecarios.	La demanda de vivienda urbana seguirá incrementándose.	O
Fondo Mivivienda	Según datos del Ministerio de Vivienda (2013), en el 2012 el programa Fondo Mivivienda otorgó 10.133 créditos hipotecarios y en el 2013, 12.064 créditos hipotecarios, lo que muestra un incremento de 19%. El Ministerio de Vivienda promovió 20 mil créditos a través de Fondo Mivivienda en el 2013 para el desarrollo de vivienda social.	La demanda de vivienda urbana seguirá incrementándose.	O
Demanda de viviendas	Según un estudio de la Cámara Peruana de Construcción (Capeco 2013), la demanda insatisfecha ¹ de viviendas en el 2013 en Lima Metropolitana fue de 411.869 hogares que representan 95,37% del total de hogares considerados como demandantes efectivos. La tendencia es reducir esta demanda insatisfecha.	La oferta de vivienda urbana aumentará en los próximos años.	O
Oferta de viviendas	Se presenta disminución de 5,3% en la oferta del 2013 de edificaciones urbanas destinadas a vivienda frente al 2012 según el informe de Capeco (2013). Se estima que la oferta de viviendas en el mediano plazo no crecerá considerablemente, pero en el largo plazo si debería aumentar para cubrir la demanda insatisfecha.	Limitada oferta de viviendas disponibles para satisfacer demanda	A
Abastecimiento de servicios básicos	Según datos del Inei (2013) en el año 2012, sólo el 65% de los hogares pobres y el 52% de los hogares pobres extremos se abastecen de agua para consumo humano proveniente de red pública. En el caso de los hogares no pobres llega al 87,1%. El gobierno hace esfuerzos para mejorar esto, pero todavía falta mucho por invertir en infraestructura.	El déficit en infraestructura puede limitar el crecimiento y oferta de viviendas sociales.	A

Fuente: Elaboración propia, 2014.

A nivel económico, se dan oportunidades relacionadas con el crecimiento y desarrollo del país. Asimismo, existe oportunidad de crecimiento del mercado inmobiliario, con una demanda insatisfecha claramente marcada y un incremento de créditos hipotecarios privados y públicos a

¹ La demanda insatisfecha del estudio de Capeco sólo considera la oferta de viviendas nuevas en el mercado.

través de Fondo Mivivienda. Sin embargo, existen dos limitantes relacionados con la oferta y con la inversión en infraestructura por parte del Estado, lo que puede ser un factor amenazante hacia el desarrollo de la industria y la construcción de nuevos complejos de vivienda.

1.3 Factores sociales

Las principales variables sociales se presentan a continuación:

Tabla 3. Factores sociales

VARIABLES SOCIALES	TENDENCIA	Efecto probable	O/A
Índice de desarrollo humano (IDH) ²	Perú es considerado como un país con un IDH Alto de 0,741 (Naciones Unidas 2013). Se estima que el desarrollo de estos indicadores continuará en el Perú.	Las inmobiliarias deberán tomar en cuenta aspectos como calidad de vida, convivencia, sostenibilidad.	O
Indicador de necesidades básicas insatisfechas (NBI) ³	El NBI ha decrecido en los últimos años (MEF 2013), pero existen aún niveles de necesidades insatisfechas como no contar con características físicas adecuadas ni con servicios higiénicos y el hacinamiento. Se espera que con el desarrollo del país, el indicador NBI sea cada vez menor, mejorando las variables relacionadas con sus viviendas.	Las inmobiliarias deberán tomar en cuenta aspectos como calidad de vida, convivencia, sostenibilidad.	O
Crecimiento de la población	En el plano demográfico en el 2013 hubo un crecimiento de la población de aproximadamente 1% anual en el Perú según cifras del Inei. Se prevé un crecimiento sostenido de la población en el país de 1% hasta el 2020.	La demanda de vivienda urbana seguirá incrementándose.	O
Velocidad de ventas de viviendas por niveles socio-económicos (NSE)	Según el informe de coyuntura inmobiliaria de la consultora Tinsa, la velocidad de ventas por NSE en la ciudad de Lima en 2013 fue de: NSE A, 154.9 unid/mes; NSE AB, 196.3 unid/mes y NSE B, 784.4 unid/mes; NSE C, 221.1 unid/mes. La velocidad de venta en los niveles B y C son más altas que en otros segmentos, parte de esto es por la demanda versus oferta que se encuentra en el mercado.	La demanda de vivienda urbana seguirá incrementándose.	O
VARIABLES exigidas por los clientes compradores de viviendas	Según el Informe Perfil del ama de casa publicado por IPSOS Apoyo (2013), el perfil de los clientes que buscan viviendas exige una buena convivencia y organización dentro de sus vecindarios. La tendencia de los ciudadanos es buscar más que una vivienda, un hogar que cumpla sus expectativas no sólo de infraestructura.	Las inmobiliarias deberán tomar en cuenta aspectos como calidad de vida, convivencia, sostenibilidad.	O

Fuente: Elaboración propia, 2014.

² El IDH es publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo desde 1990 en el Informe sobre Desarrollo Humanos. Este indicador toma en cuenta el promedio de los avances en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno.

³ De acuerdo a los métodos para medir la pobreza por el MEF, el indicador NBI considera un grupo de indicadores relacionados con características de los hogares en relación a necesidades básicas estructurales como la vivienda, la educación, la salud y la infraestructura pública.

Se puede observar que la tendencia a la mejor calidad de vida y las exigencias de la población hacia mejores estándares de vida, traen como consecuencia un factor social caracterizado por la mayor demanda de viviendas propias y mejores, y donde la oferta tenga un servicio más completo.

1.4 Factores tecnológicos

Las principales variables tecnológicas se presentan a continuación:

Tabla 4. Factores tecnológicos

Variables tecnológica	Tendencia	Efecto probable	O/A
Disponibilidad de nuevas maquinarias	El uso de nuevas maquinarias en la construcción reduce los tiempos y costos según el experto Luis Imaña (2014), presidente del Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción. De acuerdo a entrevistas con expertos la tendencia va hacia el uso de equipos y materiales que reduzcan tiempos. Un ejemplo es que 2013 se realizó la I Feria de Innovación Tecnológica en Construcción (Fitcon).	Mayor disponibilidad de tecnología que permitirá una construcción más rápida y eficiente en costo.	O
Disponibilidad de nuevas herramientas tecnológicas	Se pueden encontrar herramientas como la tecnología <i>Building Information Modeling (BIM)</i> , que evitan conflictos en la ejecución de un proyecto, por lo que logran hasta un 70% de ahorro en costos innecesarios que surgen por ineficiencias en la gestión (Gestión 2014). La tendencia es introducir nuevos sistemas de gestión e informática.	Mayor disponibilidad de tecnología que permitirá una construcción más rápida y eficiente en costo.	O
Inversión en tecnología	El Perú sólo invierte 0.15% del PBI en ciencia y tecnología según Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondecyt 2013). La tendencia debe ir en incrementar este valor a alrededor de 1.5%, cifras similares a países vecinos como Chile según cifras del Banco Mundial.	Mayor tiempo en acceso a tecnología que permita una construcción más rápida y eficiente en costo.	A

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Dentro de los factores tecnológicos están los nuevos materiales de construcción, maquinaria moderna y edificación en menores tiempos, lo que permitirá mejorar la calidad, tiempo y costo de la construcción de edificios y viviendas. Se debe prever que el país tiene una reducida inversión en el plano de tecnología lo que puede limitar las oportunidades en este aspecto.

1.5 Factores ecológicos

Las principales variables ecológicas se presentan a continuación:

Tabla 5. Factores ecológicos

Variables ecológicas	Tendencia	Efecto probable	O/A
Uso de materiales eco-amigables	En las entrevistas con expertos (2014), se refiere que hoy aún no se prioriza el uso de materiales eco amigables, por otro lado las leyes en los países desarrollados avanzan con las exigencias, por lo que se estima que se vaya utilizando más materiales ecológicos.	Mayor inversión por parte de las inmobiliarias hacia el uso de materiales ecológicos.	O
Calidad ambiental urbana y rural	La legislación en el país cada vez exige más acerca del medio ambiente. Un indicador de esto es el Plan del Gestión Ambiental Sectorial del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento 2008-2016 (2008), el cual tiene como objetivos buscar el desarrollo sostenible de las actividades sectoriales y preservar la calidad ambiental urbana y rural.	Dificultades para encontrar terrenos donde desarrollar nuevos proyectos inmobiliarios.	A

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El factor ecológico podrá ser un factor de menor influencia en este plan de negocio, pero podría llegar a ser una oportunidad dependiendo del planteamiento al cliente y de aprovecharlo como una ventaja diferenciadora de imagen de marca eco-amigable.

1.6 Factores globales

Las principales variables globales se presentan a continuación:

Tabla 6. Factores globales

Variables globales	Tendencia	Efecto probable	O/A
Desarrollo de las viviendas sociales	En Colombia, las leyes se inclinan por promover el desarrollo de las viviendas sociales. Un ejemplo de esto es la Ley N° 1537 del año 2012, por la cual se dicta normas tendientes a facilitar y promover el desarrollo urbano y el acceso a la vivienda (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2012). La tendencia en el Perú es que el gobierno facilite y promueva el desarrollo urbano.	La oferta de vivienda urbana aumentará en los próximos años.	O
Porcentaje de población urbana	Según Cepal, en el 2010 el porcentaje de población urbana en Chile era de 87,5% frente a un 73,4% en el Perú (2011). El porcentaje de población urbana deberá ir creciendo en el Perú, siguiendo la tendencia de países como Chile.	La demanda de vivienda urbana seguirá incrementándose.	O
Construcción de viviendas en países vecinos	Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane 2013) en el año 2009 se construyeron 120.000 viviendas en Colombia. En el Perú, se construyeron alrededor de 15,000 viviendas el año 2013 según informe de Capeco (2014), número que debería incrementarse considerablemente en los próximos años.	La oferta de vivienda urbana aumentará en los próximos años.	O

Variables globales	Tendencia	Efecto probable	O/A
Estímulo monetario	El <i>Federal Reserve System</i> (FED) de EE.UU. anunció recortes en el estímulo monetario (El Comercio, 2014). Este recorte podría generar alzas de tasas de interés a partir del 2015.	La demanda de vivienda urbana podría verse amenazada en el largo plazo.	A
PBI proyectado en países vecinos	De acuerdo al Banco Mundial, el crecimiento del PBI proyectado de China para el 2014 será de 7.6% siendo menor al esperado (2014). La desaceleración de la economía China es mayor a la esperada y podría impactar en el ritmo de expansión del PBI peruano.	La estabilidad económica del país se puede ver amenazada.	A

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Las tendencias globales indican que hay oportunidades por el lado del desarrollo de las viviendas sociales, en especial realizando una comparación con países vecinos y similares a Perú como lo son Colombia y Chile.

1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información obtenida en el análisis Pesteg. Según las entrevistas con expertos y la revisión de fuentes secundarias, se asignaron los pesos de los factores para luego determinar si en el entorno externo es favorable. A continuación se presenta el desarrollo de esta matriz:

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factor externo clave	%	Índice	n
OPORTUNIDADES			
1.- Las inmobiliarias deberán tomar en cuenta la tendencia a la mejora de calidad de vida, convivencia y sostenibilidad.	13%	5	0,65
2.- Mayor inversión en desarrollo urbano e incremento en la habilitación de terrenos para la construcción de viviendas.	8%	4	0,32
3.- Las empresas inmobiliarias necesitarán asesoría para cumplir las exigencias de las regulaciones de edificaciones.	11%	5	0,55
4.- Estabilidad económica en el país en los próximos años	10%	3	0,30
5.- La oferta de vivienda urbana aumentará en los próximos años.	10%	4	0,40
6.- La demanda de vivienda urbana seguirá incrementándose.	10%	5	0,50
7.- Mayor disponibilidad de tecnología que permitirá una construcción más rápida y eficiente en costo.	4%	3	0,12
8.- Mayor inversión por parte de las inmobiliarias hacia el uso de materiales ecológicos.	4%	3	0,12
AMENAZAS			

AMENAZAS				
1.-	Dificultades para encontrar terrenos dónde desarrollar nuevos proyectos inmobiliarios	6%	2	0,12
2.-	Las inversiones inmobiliarias se pueden ver postergadas por la incertidumbre política.	6%	3	0,18
3.-	Limitada oferta de viviendas para satisfacer la demanda	6%	2	0,12
4.-	El déficit en infraestructura puede limitar el crecimiento y oferta de viviendas sociales.	6%	2	0,12
5.-	Mayor tiempo en acceso a tecnología que permita una construcción más rápida y eficiente en costo.	6%	4	0,24
TOTAL		100%	3,74	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El análisis anterior muestra que las oportunidades son mayores a las amenazas, por lo cual los factores externos resultan atractivos para el negocio. Las dos principales oportunidades detectadas son la tendencia a la calidad de vida, y la necesidad de asesoría para cumplir con las regulaciones y exigencias.

2. Análisis del micro entorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El plan de negocio se centra en el sector inmobiliario, el cual sigue mostrando gran dinamismo y se espera que gracias a la gran demanda insatisfecha y al crecimiento del país, continúe en desarrollo. En este contexto, se han formado muchas empresas inmobiliarias que crean gran competencia en el sector. Según datos del Informe INCOIN Perú (Tinsa, 2013), del total de empresas inmobiliarias, el 86% desarrolla sólo un proyecto al año; el 9% desarrolla dos proyectos; el 3% desarrolla más de tres proyectos al año; finalmente, el 2% restante es autoconstructor. En ese sentido, las inmobiliarias deberán encontrar diferentes herramientas para diferenciarse en un mercado atomizado en el que gran porcentaje de los proyectos los hacen muchas empresas.

Por otro lado, en el análisis de factores externos y las entrevistas con expertos, se identifica que las necesidades de los clientes se vuelven más exigentes, por lo que buscan cubrir no sólo las exigencias de un techo propio, sino la de un hogar adecuado. «Las expectativas son muy altas, los propietarios muchas veces invierten los ahorros de sus vidas», mencionó Pedro Prieto (2014) en las entrevistas de expertos. La presión sobre las empresas inmobiliarias por ofrecer un mejor y más completo producto no sólo viene de los clientes, sino que el Estado –a través de normativas– obliga al sector inmobiliario a ofrecer mejores productos. Un indicador interesante

es el de las denuncias presentadas a las inmobiliarias en los últimos años, según datos obtenidos en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (Indecopi, 2013), entre enero del 2011 y marzo del 2013 se aplicaron 268 multas por un total de casi tres millones de soles. En las entrevistas con expertos, se explicó que muchas de estas demandas se atribuyen a un descontento generalizado que no se supo manejar en el momento adecuado y por la falta de comunicación e información que brindan las promotoras inmobiliarias.

Si bien todavía son incipientes en el país, algunas inmobiliarias están ofreciendo servicios de programas de acompañamiento social inmobiliario; entre ellos destacan el programa Ayni desarrollado por Graña y Montero, Wasi de Besco y Cami de Líder. El objetivo principal de estos programas es crear condominios sostenibles en el tiempo para, de este modo, evitar el deterioro que generalmente se da en grandes proyectos habitacionales, y promover la sana convivencia y actividades socioculturales entre sus habitantes. Asimismo, estos programas crean valor para las empresas, las cuales generan una imagen adecuada, satisfacen las necesidades de sus consumidores finales y reducen la cantidad de reclamos postventa, lo que aumenta la venta por referidos de futuros proyectos. También, se pueden encontrar empresas consultoras que brindan servicios a las promotoras inmobiliarias, pero son muy pocas las que ofrecen programa de acompañamiento social inmobiliario (PASI) o un servicio similar. Algunas de estas empresas son MSN International Corporation, Gestión Vertical y Casa & Gestión.

Con la actual situación del sector inmobiliario, el desarrollo de programas de acompañamiento social podría ser requerido por las promotoras para diferenciarse de la competencia, ofrecer un mejor producto final y lograr una mayor satisfacción de sus clientes.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

A continuación, se presenta el análisis del poder de negociación de los proveedores para determinar el grado de atraktividad de la industria:

Tabla 8. El poder de los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Número de proveedores	Bajo					5	Alto	1,50
15%	Costos de cambio de proveedor	Alto				4		Bajo	0,60

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
10%	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante	Alta					5	Baja	0,50
15%	Oportunidad de la industria de integrarse hacia atrás	Baja				4		Alta	0,60
20%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Alta			3			Baja	0,60
10%	Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alta			3			Baja	0,30
Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf , 2008.									4,10

Para el plan de negocio propuesto, los proveedores principales son las áreas de apoyo para implementar los PASI, como los son los consultores para la ejecución de talleres y la asesoría legal, entre otros. La oferta en el mercado es bastante amplia y los costos de cambio de proveedor son bajos, lo que reduce el poder de los proveedores, quienes tienen una contribución media a la calidad del producto. Por otro lado, por no contar con el *know-how* de la industria es muy difícil que los proveedores se integren hacia adelante, mientras que en el futuro integrar estas áreas a la empresa es factible. La atractividad de la industria es alta.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

A continuación se presenta el análisis del poder de negociación de los clientes para determinar el nivel de atractividad de la industria:

Tabla 9. El poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Número de clientes	Bajo					5	Alto	1.25
25%	Exigencias legales para las inmobiliarias	Bajo				4		Alto	1.00
15%	La sensibilidad del usuario final al precio del inmueble	Alto		2				Bajo	0.30

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
10%	La influencia de la imagen de marca de las inmobiliarias en la decisión de compra del usuario final	Bajo				4		Alto	0.40
10%	Conocimiento de los programas de acompañamiento social inmobiliario	Bajo		2				Alto	0.20
15%	Costos asociados a la ineficiente gestión de los proyectos inmobiliarios	Bajo				4		Alto	0.60
Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf , 2008.									3.75

El alto número de promotoras inmobiliarias en el mercado, sumado a las nuevas leyes que protegen a los consumidores de viviendas y los costos asociados a la ineficiente gestión actual, hace que el poder de negociación frente a los clientes sea alto para la industria. Además, temas como la imagen de las promotoras inmobiliarias cada vez toma mayor peso en las decisiones de compra, lo que incrementa la necesidad de estos programas de acompañamiento social. Por otro lado, el bajo conocimiento de los programas de acompañamiento social y la sensibilidad del usuario final al precio del inmueble hacen que la atractividad de la industria disminuya. Sin embargo, en total el poder de negociación del cliente hace atractiva la industria según resultados finales.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

A continuación se presenta el análisis de las amenazas de nuevos competidores:

Tabla 10. Las amenazas de nuevos competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Costos que el cliente debe afrontar al cambiar de proveedor.	Bajo			3			Alto	0.75
25%	Necesidad de capital de nuevos competidores.	Bajo		2				Alto	0.50
25%	Barreras de entrada por nivel de know-how y experiencia que requiere este servicio.	Bajo					5	Alto	1.25

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Personal de la consultora pueda optar por crear su propia empresa competidora.	Alto		2				Bajo	0.50
Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf , 2008.									3.00

Los costos asociados para que un cliente cambie de proveedor y para que un nuevo competidor pueda entrar en el mercado son relativamente bajos en términos económicos. Además, en consultoría, la amenaza que el personal de la empresa pueda adquirir conocimiento y después usarlo para crear su propia empresa es relativamente alto, por lo que se deberá tomar especial precaución mediante la constante innovación en el desarrollo de programas y la protección de metodologías en este tema. Considerando que las barreras de entrada por conocimiento en la materia son altas y la experiencia que se pueda conseguir en el mercado por ser pioneros es muy importante, la amenaza de nuevos competidores se puede neutralizar parcialmente. De acuerdo con el análisis presentado se concluye que la atractividad de la industria es media frente a la amenaza de nuevos competidores.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

A continuación se presenta el análisis de las amenazas de productos o servicios sustitutos:

Tabla 11. Las amenazas de productos o servicios sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Cantidad de empresas administradoras de edificios	Alto		2				Bajo	0,40
80%	Costo que asumirían las inmobiliarias si deciden implementar el programa en sus propias áreas.	Bajo				4		Alto	3,20
Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf , 2008.									3,60

Se encuentra que muchas empresas administradoras de edificios ofrecen una parte limitada de los servicios. Por otro lado, si las inmobiliarias pequeñas y medianas deciden implementar estos

programas dentro de sus áreas internas, tendrían un alto costo. La atractividad de la industria es alta.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

A continuación, se presenta el análisis de las rivalidades entre los competidores existentes:

Tabla 12. Las rivalidades entre los competidores existentes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Número de competidores existentes	Alto				4		Bajo	1,20
30%	Cantidad de inmobiliarias que trabajan el acompañamiento social internamente	Alto				4		Bajo	1,20
30%	Crecimiento del mercado inmobiliario	Bajo				4		Alto	1,20
10%	Barreras de salida de la industria	Alto				4		Bajo	0,40
									4,00

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

En el mercado existen muy pocas empresas de consultoría que aborden el tema de PASI, mientras que sólo pocas promotoras inmobiliarias lo manejan internamente. Además, el potencial crecimiento en proyectos de viviendas es alto, lo que en conjunto refleja una rivalidad entre los competidores existente baja, por lo que la atractividad de la industria alta.

2.3 Grado de atracción de la industria o sector

Para determinar el grado de atracción general de la industria, se realiza la evaluación global de las cinco fuerzas competitivas promediando el puntaje obtenido en cada una de ella.

Tabla 13. Grado de atracción de la industria

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Entrada de nuevos competidores	Alto			3.00			Bajo	0,60
30%	Rivalidad entre competidores	Alto				4.00		Bajo	1,20

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
10%	Poder de Negociación de los Proveedores	Alto				4.10		Bajo	0,41
30%	Poder de Negociación de los Clientes	Bajo			3.75			Alto	1,13
10%	Amenaza de productos sustitutos	Alto			3.60	4		Bajo	0,40
Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf , 2008.									3,74

En resumen, analizando las cinco fuerzas de Porter se obtiene un grado de atracción del industria de 3,74, es decir, alto. La entrada de nuevos competidores es la fuerza que se debe tener mejor controlada, principalmente, con mayor conocimiento en los programas de acompañamiento social inmobiliario para poder diferenciarse de la competencia y el enfoque de innovación constante.

2.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La MPC permite identificar los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares con relación a la posición estratégica de una firma muestra (David, 2013). En la siguiente tabla, se presenta la MPC:

Tabla 14. MPC

Factores de éxito	Ponderación	Consultoras de empresas inmobiliarias		Empresas administradoras de edificios		Manejo interno de las promotoras inmobiliarias		Consultora	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Conocimiento especializado en programas de acompañamiento social inmobiliario	15%	3	0,5	1	0,2	3	0,5	4	0,6
Cultura y procesos alineados a la constante innovación y servicio al cliente	15%	2	0,3	1	0,2	2	0,3	4	0,6
Mantener una estructura de costos competitiva	15%	2	0,3	1	0,2	2	0,3	4	0,6
Equipo de colaboradores multidisciplinarios	10%	2	0,2	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Propuestas ajustadas a la necesidad de cada proyecto y cliente	10%	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Mostrar el beneficio social y económico de aplicar estos programas	10%	2	0,2	1	0,1	1	0,1	3	0,3
<i>Marketing</i> : lograr posicionamiento de la marca como especialistas en RSE	10%	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Alianzas y amplia red de contactos con empresas privadas e instituciones sin fines de lucro	5%	1	0,1	1	0,1	2	0,1	3	0,2
Imagen de confianza e imparcialidad	5%	3	0,2	1	0,1	3	0,2	3	0,2
Mejorar la imagen de los clientes respecto a RSE	5%	2	0,1	1	0,1	3	0,2	3	0,2
	100%		2,3		1,4		2,4		3,7

Fuente: Elaboración propia basada en David , 2013.

El plan de negocio propuesto obtiene una mayor puntuación con 3,7 frente a los potenciales competidores en el sector. El conocimiento especializado en PASI, mantener una estructura de

costos competitiva, tener una cultura y procesos alineados a la innovación, y el servicio al cliente son los factores de mayor incidencia en el éxito y es ahí donde se encuentran mayores puntuaciones.

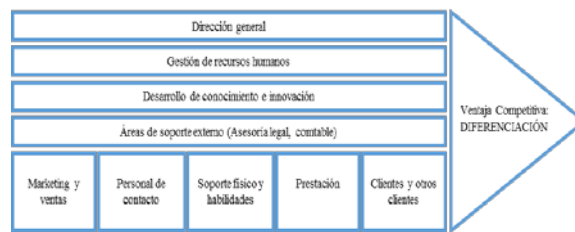
3. Análisis del ambiente interno

A continuación, se presenta el análisis de los factores internos:

3.1 Análisis de la cadena de valor (ACV)

El ACV permite identificar y evaluar las actividades dentro de una empresa para así conocer mejor las debilidades y fortalezas, así como las ventajas competitivas dentro de esta. A continuación, se presenta una descripción de las actividades dentro de la cadena de valor de la empresa propuesta, para lo cual se muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia basada en Alonso, 2008.

3.1.1 Dirección general

Para esta empresa, el alineamiento entre la estrategia y la cultura organizacional resulta clave para el éxito. Es así que la estrategia está dirigida a generar diferenciación mediante la innovación constante en PASI, brindar un servicio de calidad, y asesoría continua con un enfoque en la responsabilidad social y mejora de la calidad de vida. Todo esto soportado por valores definidos. Cabe resaltar que un punto importante es la estructura de costos competitiva al contar con una planilla flexible de acuerdo a los proyectos y que tercerice distintos servicios.

3.1.2 Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos juega un papel muy importante⁴. En ese sentido, contar con el personal adecuado que comparta una cultura definida, tratándose de una empresa de servicios en la que casi todos los colaboradores tendrán contacto directo con los clientes, resulta clave por lo cual se contará con perfiles diversos con las competencias necesarias.

⁴ Esto se desarrolla con mayor detalle en el capítulo VI.

3.1.3 Desarrollo de conocimiento e innovación

Al ser una empresa pionera en consultoría de programas de acompañamiento social, estará un paso adelante en el conocimiento sobre el tema, lo cual será la principal fuerza diferenciadora y ventaja competitiva frente a la potencial competencia, ya que se trabajará constantemente en estar enfocados en la investigación y desarrollo sobre PASI. Las experiencias de cada nuevo proyecto permitirán incrementar el conocimiento captando a detalle todo lo aprendido a través de reuniones de cierre de cada proyecto, en las que se expondrá a todo el equipo de colaboradores los resultados positivos alcanzados y las oportunidades de mejora en cada programa implementado. También, se implementarán talleres periódicos de innovación, manteniendo una disciplina que permita a los colaboradores de equipo proponer nuevas herramientas para mejorar las propuestas de programas de acompañamiento social; en estos talleres se idearán, definirán y se crearán prototipos para poder probarlos siguiendo la metodología de *design thinking*⁵.

3.1.4 Áreas de soporte

Para mantener una estructura de costos competitiva, algunas actividades de soporte serán tercerizadas como la asesoría legal, asesoría contable entre otros.

3.1.5 Marketing y ventas

El rol del *marketing* y ventas es de mucha importancia para conseguir los objetivos planteados en el capítulo V. El proceso de ventas estará orientado en principio a detectar las necesidades del cliente, conocer el ambiente de desarrollo del proyecto y el perfil del usuario final para así hacer propuestas de programas ajustadas a la necesidad del cliente, por lo cual la fuerza de ventas presentará las características del servicio proyectando la imagen de asesoría constante, eficiencia, innovación y orientación social.

3.1.6 Personal de contacto

El personal de contacto tendrá la capacidad de capturar las necesidades de los clientes. Se usarán diferentes herramientas como entrevistas, observación, fuentes secundarias entre otras. Además, se aplicará el primer paso de la metodología de *design thinking*: empatizar con los clientes. Se tendrá un enfoque en los valores humanos que consiste en tener empatía por las personas para las cuales se diseñará el programa, por eso la retroalimentación de estos usuarios es fundamental para lograr un buen desarrollo de PASI. Se trabajará con clientes cuyas expectativas en las viviendas a recibir son muy altas, por lo que el personal de contacto deberá

⁵ *Design thinking* es un enfoque para la innovación centrado en las personas. Su principal precursor es Tim Brown, CEO de IDEO.

estar preparado para manejar cualquier situación de disconformidad y reclamo, teniendo conocimiento de cómo canalizar los problemas correctamente para lograr soluciones adecuadas.

3.1.7 Soporte físico y habilidades

Se usarán diferentes herramientas especializadas para comunicación de grupos numerosos como talleres, charlas, capacitaciones, entre otros. Las herramientas a utilizar variarán dependiendo de los objetivos que se quieren lograr y de la experiencia y conocimiento que se ha logrado adquirir en programas pasados. El eslabón de desarrollo de conocimiento e innovación serán cruciales para estas actividades.

3.1.8 Prestación

Las prestaciones de servicios involucran la implementación de los programas de acompañamiento social que se gestionarán por proyectos, desarrollando la propuesta de PASI y la implementación de este bajo un cronograma detallado de procesos. Al manejarse por proyectos, se medirán una serie de objetivos y se tendrán una lista de entregables (ver anexo 02). Por ser un servicio, la forma en que se presenten los informes finales a los clientes es muy importante, se deben de manejar una serie de indicadores cualitativos y cuantitativos que reflejen el valor brindado a todos los grupos de interés con la implementación de los programas en cada proyecto bajo un enfoque sistémico. El servicio postventa será una herramienta especial con la que se diferenciará el servicio. Uno de los principales objetivos de los programas es lograr que los proyectos logren autogestionarse por los propietarios, por eso que se debe hacer un seguimiento medible a las condiciones de los proyectos inmobiliarios hasta un año después de finalizados los programas, a fin de poder realizar algunas actividades de refuerzo de ser necesario y asegurar el éxito del servicio.

3.1.9 Clientes y otros clientes

El cliente directo serán las inmobiliarias y los otros clientes serán los futuros inquilinos de los departamentos. El enfoque será sistémico, considerando dentro de cada programa a los principales grupos de interés del proyecto buscando generar impacto positivo en ellos.

Luego de analizar la cadena de valor, se identifica como principal ventaja competitiva la especialización en programas de acompañamiento social, el trabajo en desarrollo de conocimiento e innovación que se realiza para mantener esta ventaja competitiva en el tiempo y el servicio postventa, todo soportado por una cultura organizacional coherente.

3.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la cadena de valor. A continuación, se presenta el desarrollo de esta matriz:

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

FACTOR INTERNO CLAVE		%	Calificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS				
1	Conocimiento del servicio que se quiere ofrecer y enfoque en desarrollo de conocimiento e innovación en los programas con miras a lograr la sostenibilidad	15%	5	0,75
2	Equipo multidisciplinario conformado por profesionales con el perfil adecuado y orientación al cliente	10%	5	0,50
3	El personal de contacto tendrá la capacidad de capturar las necesidades de los clientes.	10%	4	0,40
4	Enfoque sistémico, buscando el desarrollo no sólo de los clientes sino también del usuario final y la comunidad	10%	5	0,50
5	Bajos costos operativos y posibilidad de ofrecer actividades creativas sin incurrir en altos costos	10%	4	0,40
6	Cultura empresarial que soporta la estrategia mediante valores organizacionales definidos y personal comprometido	15%	4	0,60
7	Empresa pionera en ofrecer servicios especializados de programas de acompañamientos social inmobiliario	5%	4	0,20
DEBILIDADES				
1	Carencia de marca reconocida en el mercado	10%	3	0,30
2	Difícil medir los resultados cuantitativos en el corto plazo	10%	2	0,20
3	Éxito de los programas dependen de la disposición de los usuarios finales y de la filosofía de la empresa que contrata los servicios	5%	2	0,10
TOTAL		100%		3,95

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Nota: Las calificaciones implican las siguientes respuestas: 4 = superior, 3 = mayor al promedio, 2 = promedio, 1 = deficiente.

Las principales fortalezas identificadas son el desarrollo en conocimiento y la cultura corporativa que, junto con las demás fortalezas, permiten aprovechar las oportunidades del mercado. De acuerdo al EFI, se concluye que a nivel interno existen mayores fortalezas que amenazas, lo que muestra que la consultora cuenta con ciertas capacidades y recursos importantes.

Capítulo II. Estudio de mercado

1. Objetivo general

El presente estudio de mercado tiene como objetivo general estimar la demanda potencial de los servicios de programas de acompañamiento social para las empresas del sector inmobiliario en Lima Metropolitana; así como conocer las principales características de esta potencial demanda, las necesidades principales a satisfacer y la oferta actual.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del estudio de mercado son los siguientes:

- Conocer a mayor profundidad el mercado inmobiliario en Lima Metropolitana
- Conocer en qué nivel de desarrollo se encuentra en el Perú el conocimiento y la implementación de los programas de acompañamiento social en los proyectos inmobiliarios.
- Obtener datos cualitativos y cuantitativos que permitan conocer la atractividad de la idea de negocio
- Identificar de manera precisa a que segmento del mercado se va a dirigir el servicio
- Identificar las principales necesidades de las promotoras inmobiliarias en temas de servicios de acompañamiento social inmobiliario
- Identificar la disposición de pago por los servicios ofrecidos en programas de acompañamiento social inmobiliario

3. Metodología

El estudio se dividió en dos fases. En la primera fase, se utilizaron fuentes secundarias. La metodología estuvo basada en la búsqueda, revisión y análisis de aquellas que fueran confiables y más actuales.

En la segunda fase, se realizó la investigación en fuentes primarias: una primera etapa de investigación exploratoria cualitativa que tuvo como finalidad indagar sobre quiénes son los clientes potenciales, conocer el desarrollo actual de los programas de acompañamiento social inmobiliario en el Perú y conocer la atractividad de la idea de negocio. La segunda etapa consistió en una investigación cuantitativa concluyente que permitió conocer las características de la demanda, definir el segmento de la demanda potencial e identificar y cuantificar las principales necesidades de los clientes. El anexo 3 muestra el plan de investigación para cada uno de los objetivos específicos.

En la fase de investigación cualitativa exploratoria se realizaron entrevistas a profundidad a una lista de expertos. Las entrevistas se realizaron en los centros de trabajo de los expertos entrevistados (ver anexo 04) y cada una tuvo una duración aproximada de 45 minutos. Se trató de una investigación exploratoria de tipo cualitativo, aunque también se obtuvo información cuantitativa importante en base a preguntas abiertas de acuerdo a una guía previamente determinada (ver anexo 05). La muestra estuvo conformada por diez personas relacionadas con la industria inmobiliaria en el Perú, las cuales se han categorizado de la siguiente manera:

- Expertos vinculados
- Personas que toman decisiones pertenecientes a las principales inmobiliarias en el Perú

Luego de finalizar con la etapa exploratoria, se procedió a diseñar la encuesta tomando como base la información recolectada. En la fase de investigación cuantitativa concluyente, se utilizó la metodología de encuestas directas estructuradas personales a una muestra representativa de los clientes potenciales es decir promotoras inmobiliarias. La encuesta está compuesta por tres partes: la primera busca recoger datos de la inmobiliaria encuestada y sus proyectos en ejecución, la segunda sobre el nivel de satisfacción del cliente final y sus potenciales necesidades, y la tercera sobre el conocimiento y percepción de los programas de acompañamiento social inmobiliario. La encuesta está compuesta por diecinueve preguntas (ver anexo 06). El tiempo aproximado para responder las preguntas fue de nueve minutos.

Al finalizar la aplicación de las encuestas y ya con la información de todos los proyectos que cada inmobiliaria estaba desarrollando, se procedió a armar una base de datos con información de todos los proyectos con datos de ubicación, número de unidades, precios de venta y metros cuadrados con el fin de tener información sistematizada que pudiera ser útil posteriormente.

4. Selección de mercados de las empresas inmobiliarias

4.1 Plan de muestreo

4.1.1 Unidad de muestra

Como se describió en el capítulo I en el punto de análisis del micro entorno, el mercado inmobiliario se caracteriza por ser muy atomizado e informal, ya que existen un gran número de desarrolladoras inmobiliarias que trabajan sólo un proyecto al año de muy pocos departamentos, y en muchos casos desaparecen, ya que son creadas sólo para un proyecto. Para el plan de negocio propuesto estas empresas no son relevantes, por lo que se realizó una presegmentación seleccionando promotoras inmobiliarias que facturaron más de \$10 millones de dólares en el

año 2013 y que operan en Lima Metropolitana. En total fueron 96 empresas que cumplen con estos requisitos de acuerdo a información obtenida en la Asociación de empresas inmobiliarias del Perú (ASEI)⁶ y cada una de estas representan la unidad muestral.

4.1.2 Tamaño de la muestra

La población total es de 96 empresas inmobiliarias. El tamaño de la muestra es el resultado de la fórmula para universo conocida:

$$n = p.q / ((e^2/z^2) + (p.q) / N)$$

Donde:

n: tamaño de muestra

N: tamaño de la población (96)

p: probabilidad de ocurrencia (0.5)

q: complemento de la probabilidad de ocurrencia (0.5)

e: error muestral = ±5% (0.05)

z: nivel de confianza de 95% (z=1.96)

El tamaño resultante de muestra fue de 77 empresas inmobiliarias (ver anexo 07).

Se encuestaron un total de 77 empresas, que representaron 193 proyectos con una oferta total de 38.441 viviendas en Lima que incluye las que están disponibles para la venta y las que ya se han vendido dentro de los mismos proyectos.

4.1.3 Procedimiento de muestreo

Se realizó el procedimiento de muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple según la base de datos obtenida en la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI).

5. Resultados de la investigación

5.1 Resultados de la investigación exploratoria cualitativa

El mercado inmobiliario de viviendas multifamiliares se encuentra en desarrollo, lo cual se evidencia en la alta demanda insatisfecha de 411.869 de viviendas (Capeco 2013). Eso, sumado al momento económico que vive el Perú (ver tabla 2), permite asumir que la tendencia debería ser a desarrollar una mayor cantidad de viviendas multifamiliares. Cabe resaltar que en este país, comparado con otros de la región, la oferta de viviendas nuevas está muy por debajo (ver tabla 6). Respondiendo a esta necesidad, en el 2013 se dio un incremento en los créditos

⁶ La Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI) es una entidad gremial que agrupa a las empresas inmobiliarias más importantes del Perú.

hipotecarios por vivienda de 24,5%, tanto entidades privadas como públicas (ver tabla 2); los créditos Mivivienda crecieron 27,8% (ver tabla 2).

Es importante considerar aquellos aspectos limitantes con los que cuenta el mercado en cuanto a la oferta, la cual se ve afectada por factores relacionados con la infraestructura como lo son contar con terrenos habilitados para construir vivienda, la falta de acceso a los servicio de agua y desagüe, y la falta de carreteras adecuadas que faciliten el transporte público y privado. Sobre esto se identifica la necesidad de un gobierno más activo en cuanto a las inversiones de infraestructura que continúen impulsando el desarrollo del mercado. Asimismo, es importante considerar que es un mercado atomizado e informal lo que hace más difícil conocer a detalle el sector.

En cuanto al plano legal en el año 2008, se modificó la Ley N° 27157 - Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común, la cual exige que las inmobiliarias presenten en la municipalidad el reglamento interno y la formación de junta de propietarios como requisito para inscribir el proyecto en registros públicos. Sin embargo, como se identificó en las entrevistas con expertos, se observa que existe cierto nivel de deterioro en los edificios y condominios entregados, lo que supone que, actualmente, las inmobiliarias solo cumplen con el requisito mínimo legal y no forman adecuadamente la junta de propietarios y el reglamento interno. Asimismo, hubo referencia sobre el nivel de satisfacción general de los usuarios finales, los que están medianamente satisfechos.

En efecto, un gran problema es el nivel de reclamos postventa que tienen las inmobiliarias. Esto les genera sobrecostos y puede terminar por afectar su imagen e incluso las ventas por referidos, como se mencionó en el capítulo I en el punto del análisis de microentorno. Cabe mencionar que la tendencia a la responsabilidad social empresarial y la mejora de la calidad de vida de las comunidades es cada vez más fuerte de acuerdo a los factores sociales identificadores en el capítulo I.

La mayoría de los expertos conocía o había oído acerca de los programas de acompañamiento social inmobiliario, pero la mayoría aún no lo aplica en sus proyectos inmobiliarios. A todos los expertos entrevistados les resulta atractiva la idea de negocio y consideran que esto podría ser un valor agregado o factor de diferenciación, esto sucedió incluso con aquellas inmobiliarias que hoy lo trabajan internamente de modo parcial.

Con relación a los competidores actuales, como competencia directa, se encuentran las consultoras que brindan el servicio mencionado –en el capítulo I, punto 2, análisis de microentorno– y como sustitutos las empresas administradoras de edificios o las empresas inmobiliarias que actualmente lo trabajan parcialmente de manera interna. Todas las anteriores no llegan a ofrecer totalmente los servicios que solicitan las inmobiliarias, por lo cual la oportunidad se encuentra presente.

Otro dato importante que se obtuvo es que del precio del metro cuadrado de venta de un departamento, en promedio, el 20% es margen bruto y el restante 80% se divide entre 35% (costo de terreno), 50% (costo directo), 10% (gastos administrativos) y 5% (ventas y *marketing*). Además, el costo promedio de construcción es de USD 900 por metro cuadrado en Lima Metropolitana y Callao como se verificó en las encuestas y en información obtenida en el Instituto de Desarrollo e Investigación Construir (Idic)⁷. De acuerdo a las entrevistas con expertos, la inversión de los clientes en los PASI serían considerados como parte de su presupuesto de ventas y *marketing*.

5.2 Resultados de la investigación cuantitativa

- En total se encuestaron 77 promotoras inmobiliarias y 193 proyectos inmobiliarios, 39% de estas promotoras inmobiliarias tenían más de tres proyectos en ejecución y en proceso de venta; 28.6%, dos proyectos; y 32.5%, un proyecto.
- En total se encuestaron 193 proyectos en Lima Metropolitana y Callao. La oferta inmediata y futura total de los 193 proyectos es de 38.441 viviendas.
- El 47.2% del total de proyectos estaban conformados por más de cien viviendas y el resto por menos de cien viviendas. Esto resulta interesante, debido a que el porcentaje de proyectos en los que el servicio de asesoría para la convivencia adecuada puede ser más necesario es en aquellos en los que el número de viviendas es mayor. En este caso, son 91 proyectos en Lima Metropolitana que potencialmente pueden necesitar este servicio. Estos 91 proyectos representan casi el 88% de la total oferta de viviendas.
- En promedio, las viviendas en edificios multifamiliares con más de cien departamentos tienen sesenta metros cuadrados; además, más del 75% de estas viviendas están compuestas por tres dormitorios.

⁷ El Instituto de Desarrollo e Investigación Construir es una institución técnica, sin fines de lucro, dedicada a la investigación y capacitación, en las áreas de Ingeniería Civil y construcción.

- Los distritos con mayor cantidad de proyectos son Miraflores, San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Cercado de Lima, Surco y Magdalena del Mar; todos estos distritos con doce o más proyectos. Miraflores es el que tiene más proyectos en ejecución y venta con dieciocho.
- Por otro lado, los distritos con mayor oferta inmediata y futura de viviendas fueron Cercado de Lima, Agustino, Carabayllo, San Miguel, Callao y Ate Vitarte. Todos estos distritos tienen más de 2.000 viviendas, siendo Cercado de Lima el distrito con mayor oferta inmediata y futura con más de 5.000 viviendas.
- Según los datos obtenidos, en Agustino, Ventanilla, Callao, Puente Piedra, San Martín de Porres, Villa El Salvador y Carabayllo se encuentran los proyectos con mayor número de viviendas por proyecto en promedio.
- El 64% de la oferta de viviendas tiene un precio menor a los USD 100.000 dólares. El 36 % tiene un precio de más de USD 100.000 dólares.
- Las viviendas con un precio menor a USD 40.000 dólares se encuentran en los distritos de Ventanilla, Villa El Salvador, Cercado de Lima, Carabayllo, San Martín de Porres, Puente Piedra, Agustino, Ate Vitarte y Callao.
- El 19% de los proyectos es financiado por Fondo Mivivienda. Los proyectos financiados por dicho fondo tienen un rango de precio entre USD 20.000 y USD 90.000.
- El costo promedio por metro cuadrado de construcción es de USD 900. Este dato se cruzó también con información obtenida en la entrevista de expertos.
- El 83% de las inmobiliarias respondió que sí aplica encuesta de satisfacción de clientes. Los tres principales puntos de mejora son la mejor comunicación con los compradores, el manejo de áreas comunes y mayor asesoría sobre el producto que se va a adquirir. Asimismo, entre las mayores solicitudes que hacen los futuros inquilinos está la organización de los servicios a contratar para la administración del mantenimiento y las coordinaciones con entidades de los alrededores.

- Los tres servicios más comunes que realizan las inmobiliarias para sus clientes son la creación del manual de reglas de convivencia, la creación de junta de propietarios y la organización de los servicios a contratar para el mantenimiento.
- Del total de promotoras encuestadas, el 6.5% sí había escuchado de PASI y lo aplican de alguna manera en sus proyectos; el 41.5% sí había escuchado de PASI, pero no lo aplican; y el 52% nunca habían escuchado de PASI.
- A la pregunta de si estarían interesados en contratar un servicio de PASI, el 76% dijo que sí estaría interesado en aplicar PASI a sus proyectos y el 24% manifestaron no estar interesados.
- El 43% de las promotoras inmobiliarias encuestadas estarían dispuestas a pagar menos de 0,5%, el 52% estaría dispuestas a pagar entre 0,5% y 0,75% del costo del proyecto y el resto más del 0,75%.

5.3 Estimación de la demanda

Debido al enfoque social de la consultora, la primera segmentación definida es que el servicio va dirigido a proyectos inmobiliarios del sector B y C. Según datos de expertos, estos fluctúan en un rango de precios de USD 40.000 a USD 150.000 dólares. Además para empezar, sólo se tomaron en consideración los proyectos dentro de Lima Metropolitana y el Callao. Se identificó en la investigación de mercado que hay una especial necesidad de PASI para proyectos inmobiliarios con más de 100 viviendas.

El estudio de mercado arrojó que actualmente hay 91 proyectos con más de cien viviendas. Estos 91 proyectos representan 33.988 viviendas. De estos proyectos, 83 tienen viviendas con un precio menor a USD 150.000, representan 33.088 viviendas y están ubicados principalmente en los distritos de Agustino, Ventanilla, Callao, Puente Piedra, San Martín de Porres, Villa El Salvador, Carabayllo, entre otros.

La potencial demanda es de 33.088 viviendas. El presente plan de trabajo pretende obtener el 2% de esta demanda en el primer año, 3% en el segundo año, 4% en el tercer año, 5% en el cuarto año y 6% en el quinto año como planteado en los objetivos estratégicos en el capítulo III.

En el porcentaje determinado en el primer año se consideró la capacidad máxima de proyectos que podría manejar un asistente de proyecto, según lo determinado en el capítulo V de operaciones. El 2% de la demanda es alrededor de tres proyectos que sería lo máximo que se puede tomar con una planilla inicial. En los siguientes años, con mayor experiencia ya se podrían tomar mayor cantidad de proyectos e incrementar también la planilla de la empresa. Por el lado de la demanda, según estudio de mercado, las empresas que estarían dispuestas a tomar los servicios de consultoría son mayores al 2% planteado.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA cruzado

El siguiente análisis permite definir las principales fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas obtenidas en los análisis anteriores en las matrices EFE y EFI para luego definir las estrategias. Dichas características e muestran en la tabla 16:

Tabla 16. Matriz FODA cruzado

		Oportunidades		Amenazas	
	O1	Las inmobiliarias deberán tomar en cuenta la tendencia a la mejora de calidad de vida, convivencia y sostenibilidad.	A1	Dificultades para encontrar terrenos dónde desarrollar nuevos proyectos inmobiliarios	
	O2	Mayor inversión en desarrollo urbano e incremento en la habilitación de terrenos para la construcción de viviendas	A2	Las inversiones inmobiliarias se pueden ver postergadas por la incertidumbre política	
	O3	Las empresas inmobiliarias necesitarán asesoría para cumplir las exigencias de las regulaciones de edificaciones.	A3	Limitada oferta de viviendas para satisfacer la demanda	
	O4	Estabilidad económica en el país en los próximos años	A4	El déficit en infraestructura puede limitar el crecimiento y oferta de viviendas sociales	
	O5	La oferta de vivienda urbana aumentará en los próximos años.			
	O6	La demanda de vivienda urbana seguirá incrementándose.			
	O7	Mayor disponibilidad de tecnología que permitirá una construcción más rápida y eficiente en costo.	A5	Mayor tiempo en acceso a tecnología que permita una construcción más rápida y eficiente en costo	
	O8	Mayor inversión por parte de las inmobiliarias hacia el uso de materiales ecológicos			
Fortalezas	F1	Conocimiento en el servicio que se quiere ofrecer y enfoque en desarrollo de conocimiento e innovación en los programas con miras a lograr la sostenibilidad	Estrategias (FO)		Estrategias (FA)
	F2	Equipo multidisciplinario conformado por profesionales con el perfil adecuado y orientación al cliente	(F1, F3, O1, O2, O3, O4) Ofrecer un servicio de programas sociales diferenciado a las promotoras inmobiliarias, en línea con una estrategia de desarrollo de producto.		(F1, F3, F4, A1, A2, A3) Demostrar que los PASI son un factor que diferencia a las promotoras inmobiliarias frente a su competencia, mediante indicadores definidos
	F3	El personal de contacto tendrá la capacidad de capturar las necesidades de los clientes			
	F4	Enfoque sistémico, buscando el desarrollo no sólo de los clientes sino también del usuario final y la comunidad			
	F5	Bajos costos operativos y posibilidad de ofrecer actividades creativas sin incurrir en altos costos	(F2, F4, O5, O7) Ofrecer programas de acompañamiento social que brinden beneficios a los grupos de interés involucrados		(F2, F5, F6, F7, A4, A5) Contar con una estructura de costos y un equipo profesional altamente competente del perfil adecuado, que permita ser el mejor aliado para las inmobiliarias y les resuelva el problema de la falta de gestión social en los proyectos.
	F6	Cultura empresarial que soporta la estrategia mediante valores organizacionales definidos y personal comprometido			
	F7	Empresa pionera en ofrecer servicios especializados de programas de acompañamientos social inmobiliario			
Debilidades	D1	Carencia de marca reconocida en el mercado	Estrategias (DO)		Estrategias (DA)
	D2	Difícil medir los resultados cuantitativos en el corto plazo	(D1, D2, O1, O3, O5, O7) Definir una estrategia de posicionamiento de una consultora especialista en PASI, con orientación social y con beneficios para la empresa en cuanto a imagen, reducción de reclamos y revalorización del metro cuadrado		(D1, D2, D3, A3, A4, A5) Demostrar a las promotoras inmobiliarias cómo los programas PASI agregan valor a sus proyectos y su marca presentando los beneficios cualitativos y cuantitativos que se pueden obtener.
	D3	Éxito de los programas dependen de la disposición de los usuarios finales y de la filosofía de la empresa que contrata los servicios			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Visión

Ser reconocidos como la empresa líder en servicios de asesoría en gestión social obteniendo resultados de alto impacto y generando valor agregado a los diferentes grupos de interés involucrados en los proyectos de los clientes

3. Misión

Ayudar a nuestros clientes a conseguir mejores resultados mediante asesorías de calidad a través de metodologías innovadoras y un equipo profesional de valores, que aporten a generar una mejor calidad de vida en los grupos humanos en los que intervenimos. En la tabla 17, se muestran los componentes de la misión propuesta.

Tabla 17. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
1.Cliente	Ayudar a nuestros clientes a conseguir mejores resultados de gestión e imagen al público y promover la mejora de la calidad de vida a los usuarios finales y otros grupos de interés como los las comunidades colindantes
2.Producto o servicio	Ofrecer servicios en asesoría social de calidad, con programas innovadores y buenos resultados para todos los grupos de interés involucrados.
3.Mercado (localización geográfica)	Tener una participación activa en el desarrollo del país, brindando herramientas e ideas para un crecimiento ordenado de las ciudades
4.Tecnología	Con tecnología moderna y procesos orientados a la eficiencia y calidad, con resultados de éxito
5.Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Orientados a resultados, apostando por el crecimiento de la empresa y la participación rentable en la mayoría de proyectos inmobiliarios
6.Filosofía	Constante búsqueda por mejorar la calidad de vida y fomentar los hogares felices de los ciudadanos, a través de la sensibilización y otras herramientas
7.Autoconcepto	Empresa comprometida con el bienestar de los peruanos
8.Preocupación por la imagen pública	Respetuosa con el medioambiente y la sustentabilidad
9.Preocupación por los empleados	Formando a los mejores colaboradores multidisciplinarios orientados en el plano social y brindando un buen clima laboral

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2013.

4. Valores organizacionales

Los valores que formarán la base de la cultura organizacional son responsabilidad empresarial, integridad, empatía y servicio, calidad y creatividad e innovación.

5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que se implementarán en la empresa se clasificarán de la siguiente manera:

5.1 Objetivos de rentabilidad

Tabla 18. Objetivos de rentabilidad

Objetivos estratégicos de rentabilidad	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)	Indicador de medición
Utilidad neta	0%	15% – 17%	17% - 20%	Crecimiento en ventas anuales
Estructura de costos competitiva	50% de las ventas	40% de las ventas	40% de las ventas	Porcentaje que representan los costos de venta sobre el total de ventas

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.2 Objetivos de crecimiento

Los objetivos de crecimiento se plantean en la siguiente tabla:

Tabla 19. Objetivos de crecimiento

Objetivos estratégicos de crecimiento	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)	Indicador de medición
Ganar nuevos proyectos inmobiliarios	3	5 - 7	8 - 10	Cantidad de nuevos proyectos por año
Incrementar la participación de mercado en la oferta total de viviendas nuevas	2%	3% - 4%	5% - 6%	Porcentaje de la oferta total de nuevas viviendas en Lima Metropolitana y Callao

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.3 Objetivos de supervivencia

Los objetivos de supervivencia se plantean a continuación:

Tabla 20. Objetivos de supervivencia

Objetivos estratégicos de supervivencia	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)	Indicador de medición
Desarrollos de nuevas propuestas de RSE para inmobiliarias	2	3	4	Presentación de propuestas innovadores y aplicables
Ampliar la gama de productos (diversificarnos)	0	0	1	Lanzamiento de nuevos productos de RSE para otros segmentos

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6. Estrategia de crecimiento

En la evaluación de los factores externos (ver la tabla 7), se identificó que el mercado inmobiliario en el Perú seguirá mostrando dinamismo en los próximos años y que hay una creciente presión de los clientes y el gobierno en mejorar la oferta en el mercado inmobiliario. El estudio de mercado realizado permitió además identificar que este dinamismo del mercado es principalmente importante en viviendas con un precio de venta menor a USD 150.000 y que gran porcentaje de estas viviendas, el 42,7% según datos obtenidos del estudio de mercado, son proyectos multifamiliares de más de cien viviendas por proyecto.

Con relación al servicio que se pretende brindar, el análisis del micro entorno en el capítulo II mostró un grado de atracción alto de 3,74 puntos. Los servicios de programas de acompañamiento social inmobiliario en el país son todavía limitados, la rivalidad entre competidores es baja. La matriz de perfil competitivo desarrollada muestra una ventaja frente a los actuales competidores, principalmente porque es importante el conocimiento en el servicio que se quiere ofrecer y es en este aspecto que habrá una diferencia frente a la competencia sumado a que la consultora tiene capacidades especialmente sólidas en materia de desarrollo de conocimiento e innovación sobre el servicio a brindar. Esto se puede ver en el análisis EFI (ver la tabla 15).

La matriz de Ansoff (1957) permite identificar las posibles estrategias de crecimiento que una organización puede tomar, dependiendo de las características del mercado y del servicio que se pretende ofrecer. Se ha elegido la estrategia de desarrollo producto (ver tabla 21) por tratarse de un producto relativamente nuevo en un mercado existente que presenta esta necesidad.

Tabla 21. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o de segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: Elaboración propia basada en Ansoff, 1957.

7. Estrategia competitiva

La principal ventaja competitiva, como se menciona en el capítulo I, es la especialización en programas de acompañamiento social con una metodología de constante innovación en los procesos y actividades a desarrollar.

La idea es lograr diferenciarse de la competencia y mantener esta ventaja competitiva, siendo de las primeras organizaciones en involucrarse en el tema y generando un mayor valor a los clientes y diferentes grupos de interés.

La estrategia competitiva elegida es el liderazgo total en diferenciación (Porter, 1985) y se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 22. 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 basada en Porter, 1985.

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Descripción del producto o servicio

El producto son los programas de acompañamiento social inmobiliario, que implican ofrecer servicios de asesoría para el desarrollo de proyectos de viviendas con el objetivo de ayudar a que las promotoras inmobiliarias gestionen mejor la comunicación con los grupos de interés, detecten y aminoren los riesgos inherentes al desarrollo de sus proyectos, y mejoren su imagen mediante la creación de viviendas sostenibles en el tiempo. Por el enfoque social de la consultora, se buscará que el servicio tenga un impacto de bienestar en los usuarios finales, mejorando su calidad de vida.

2. Objetivos del plan de marketing

A continuación, se presenta un cuadro detalle con los objetivos de *marketing*, así como el indicador de medición para cada uno.

Tabla 23. Objetivos de *marketing*

Objetivos del <i>marketing</i>	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)	Indicador de medición
Captación de nuevos clientes	3 nuevos clientes	3 nuevos clientes	5 nuevos clientes	Nuevos clientes al año que contraten los servicios
Crecimiento en ventas	S/. 400.000	S/. 800.000 a S/. 1.000.000	S/. 1.400.000 a S/. 1.600.000	Ventas anuales expresadas en soles
Satisfacción de los clientes	70% de clientes satisfechos con el servicio	80% de clientes satisfechos con el servicio	85% de clientes satisfechos con el servicio	Porcentaje de satisfacción en las encuestas <i>online</i> de satisfacción de los clientes

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Formulación estratégica de *marketing*

3.1 Segmentación

El presente servicio tiene dos tipos de clientes: uno está compuesto por las promotoras inmobiliarias que fungen como clientes directos de tipo empresarial y son aquellos que contratan el servicio, y el otro está compuesto por los consumidores o compradores de las viviendas y son los usuarios finales. Tal como indica Kotler (2012), un segmento de mercado se define como un grupo de consumidores que comparten necesidades y motivaciones similares.

Las variables de segmentación de mercados, en este caso empresariales, son las que siguen:

- Demográficas: Sector inmobiliario, en empresas de facturación desde \$10 millones de dólares que ejecuten proyectos multifamiliares en Lima Metropolitana y Callao.
- Variables operativas: Debido a que es un servicio que en la actualidad no presenta mayor oferta, la orientación será hacia todas las promotoras inmobiliarias.
- Enfoques hacia la compra: Empresas inmobiliarias con orientación hacia la responsabilidad social, y que se orienten hacia la sostenibilidad en cuanto a los proyectos que desarrollan.
- Factores situacionales: Las empresas que actualmente cuentan con la necesidad no satisfecha de un asesor para la implementación de sus proyectos, y la relación con sus clientes finales; y las que se encuentran solucionando de manera reactiva y no planificada serán las empresas que busquen estas asesorías para proyectos de más de cien viviendas y se dirijan a los niveles socioeconómicos B y C.
- Características del personal: Empresas que compartan valores similares a la consultora, es decir las que estén orientadas a la responsabilidad social, a la sustentabilidad y a la calidad del servicio.

De acuerdo con la segmentación realizada, el mercado meta son las promotoras inmobiliarias que facturen más de \$10 millones de dólares, manejen proyectos de más de 100 viviendas cuyos precios fluctúen desde \$40,000 a \$150,000 dólares, que se dirijan a los sectores B y C en Lima Metropolitana y Callao.

Asimismo resulta necesaria hacer la segmentación del usuario final, aquellos compradores de viviendas que son afectados por el servicio que contratan las promotoras inmobiliarias.

Las variables de segmentación del usuario final han sido definidas de la siguiente manera:

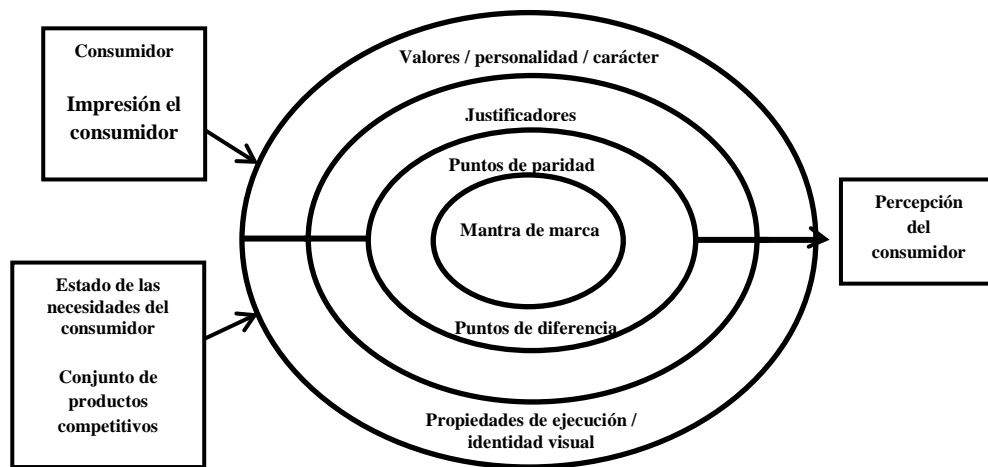
- Segmentación geográfica: a nivel región será en Lima Metropolitana y Callao.
- Segmentación demográfica: Los usuarios pertenecen a niveles socioeconómicos B y C.
- Segmentación psicográfica: Personas que buscan mejorar su calidad de vida y progresar, usan sus ahorros para invertir y tienen expectativa sobre vivir en un lugar distinto.
- Segmentación conductual: Las variables de comportamiento que influyen en los compradores son vivir en un lugar más seguro, ordenado y nuevo, con mayor modernidad y calidad de vida.

En cuanto a los usuarios finales, las características comunes definidas son personas de nivel socioeconómico B y C que residen en Lima Metropolitana y Callao, que vienen de ciclos familiares diversos y buscan mejorar su calidad de vida.

3.2 Posicionamiento

A continuación, se presenta la vista panorámica del posicionamiento de marca en base a Kotler (2012):

Gráfico 2. Posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración propia basada en Kotler, 2012.

El consumidor meta son empresas inmobiliarias de viviendas multifamiliares con interés por la responsabilidad social, que consideren que la impresión del consumidor es que la ejecución de proyectos inmobiliarios necesita mejoras y que el estado de las necesidades del consumidor es un conjunto de asesorías en gestión social; así como que el conjunto de productos competitivos está compuesto actualmente por escasas opciones en el mercado. A continuación, se describe la vista panorámica del mantra de marca:

3.2.1 Mantra de marca

Se definió el siguiente mantra de marca «imagen responsable, reducción de reclamos». Su compromiso es mejorar la gestión social en el desarrollo de los proyectos inmobiliarios, optimizando la comunicación de las promotoras con sus clientes y facilitando la fluidez de la entrega de las viviendas con mayor orden, entendimiento y menores reclamos. Asimismo, busca lograr un impacto positivo en los usuarios finales al sensibilizarlos sobre la convivencia armoniosa.

3.2.2 Puntos de paridad

Los puntos de paridad son relacionados con brindar los servicios de consultoría a promotoras inmobiliarias para el mejor desarrollo de sus proyectos, contando con un equipo de consultores que asesoran al cliente. El servicio se centra en el eje de administración de los edificios y la creación del manual de reglas de convivencia.

3.2.3 Puntos de diferencia

Lo que genera la diferencia con los competidores es la especialización en los programas ofrecidos, debido al enfoque en la constante innovación en programas de acompañamiento social, lo que permite tener nuevas metodologías y actividades para ofrecer a los clientes de acuerdo a sus necesidades, trabajando en los ejes administrativo, organizacional y social. Otra distinción está en el servicio postventa que mediante el seguimiento busca asegurar que haya sostenibilidad manteniendo las prácticas desarrolladas en cada proyecto.

3.2.4 Justificadores

Para el logro del servicio, se contará con un equipo entrenado en gerenciamiento de proyectos – al que se le brindará capacitación continua interna–, que trabajará con indicadores de gestión, realizará un diagnóstico en cada proyecto y hará un seguimiento postventa. El equipo de colaboradores dedicará una porción de su tiempo a las actividades estructuradas de desarrollo de conocimiento e innovación tal como se ha explicado en la cadena de valor. Asimismo, se trabajará en inculcar el valor de empatía con el cliente mediante una cultura organizacional y la metodología de *design thinking*, explicada en el capítulo I.

3.2.5 Valores, personalidad y carácter

El personal será comunicativo, servicial, dinámico y orientado socialmente. Asimismo, se le inculcarán los valores organizacionales descritos en el capítulo III.

3.2.6 Propiedades de ejecución e identidad visual

Se utilizarán matices naturales (azules, verdes, marrones), con líneas curvas que proyecten fluidez, un logotipo ligado a símbolos de personas, unión, cuidado.

4. Estrategias de la mezcla de *marketing*

De acuerdo a Lovelock (2011), existen las 8 P del *marketing* para el caso de empresas de servicios, en base a esto se desarrolló lo siguiente:

4.1 Elementos del producto

De acuerdo al concepto de la flor del servicio (Lovelock 2011) existen ocho servicios complementarios que acompañan al servicio básico, estos se dividen en cuatro servicios de mejora que agregan un valor y cuatro servicios de facilitación o apoyo.

4.1.1 Servicio básico

El servicio es la consultoría sobre programas de acompañamiento social inmobiliario para promotoras inmobiliarias.

4.1.2 Servicios de facilitación

Los servicios de facilitación son los siguientes:

- **Información:** El servicio a ofrecer son asesorías a inmobiliarias, para lo cual la consultora y sus colaboradores contará con un horario flexible de trabajo que les permita estar siempre comunicados, tener un cronograma de trabajo claro y reportes constantes a sus clientes. Debe brindar información al cliente mediante reuniones, capacitaciones y manuales que le permita comprender el servicio.
- **Toma de pedidos:** El proceso de compra del servicio debe ser ágil, amable y completo. La venta será cerrada por la gerencia y los jefes de proyectos, pero el proceso operativo de la venta y toma de pedidos implica la intervención de otras personas de la empresa. Se trabajará con órdenes de servicio basadas en la propuesta formal de cotización, para asegurar formalidad y transparencia en el proceso.
- **Facturación:** El proceso de facturación será claro y controlado. Debe ser coordinado con las políticas de pago del cliente y comunicar la política de cobro de la consultora. Se facturarán los servicios con un adelanto inicial del 50% en el primer mes, y el resto se factura mes a mes en cuotas iguales.
- **Pago:** Se contará con contratos que aseguren el pago adelantado del servicio en un porcentaje del 50% y se solicitará que los pagos se hagan hasta siete días antes de recibida la factura.

4.1.3 Servicios de mejora

- **Consulta:** Las consultas de los clientes son un punto clave. Deben contar con un proceso claro y flexible para obtener toda la información necesaria, para esto se debe brindar capacitación al personal sobre la cultura de calidad en el servicio a través de conocer al cliente y contar con técnicas de atención de consultas y reclamos. **Hospitalidad:** Habrá orientación al desarrollo y manutención de relaciones a largo plazo con el cliente,

formando alianzas y *partnerships* en lugar de tener sólo un enfoque servicio-cliente, con una cultura que refleje dinamismo y cordialidad; así como cercanía, por lo que es fundamental buscar perfiles alienados en los colaboradores. Las reuniones con los clientes internos y externos tendrán un enfoque amical y de *confort* siempre sobre la base del respeto y la búsqueda de resultados.

- Cuidado: Se ofrecerá al cliente la firma de convenios de confidencialidad sobre la información que se manejará, ya que al ser una firma de consultoría, se tendrá acceso a información de cuidado. Todos los colaboradores del equipo se comprometen legalmente con la reserva de información.
- Excepciones: Se ofrecerán paquetes de servicios adaptables a la realidad del cliente y de los proyectos lo que implica la solución de problemas y esquemas flexibles de trabajo. Asimismo, se ofrecerá un seguimiento luego de la entrega del servicio y garantías si hubiera un servicio con el que el cliente no se encuentre satisfecho, se le buscará soluciones aseguradas.

4.2 Lugar y tiempo

Debido a que se trata de un servicio de consultoría se requieren tanto canales físicos como electrónicos. Los contactos virtuales para mantener la comunicación y entrega de los servicios deben ser diversos con correos, una web corporativa y telefonía. La orientación será la de estar presentes para el cliente siempre y contar con la agilidad para dar respuesta inmediatas y soluciones rápidas, esto con el fin de transmitir confianza y comodidad al cliente.

Para el manejo del tiempo, se trabajará en línea con el enfoque del gerenciamiento por proyectos que permite gestionar plazos, requisitos, presupuestos y riesgos de manera planificada.

4.3 Precios y otros costos para el usuario

Según entrevistas con expertos, en promedio el 5% del costo total del proyecto inmobiliario está destinado al presupuesto de gastos en ventas y *marketing*. Los servicios ofrecidos en el programa de acompañamiento social inmobiliario irían dentro de esta área, y los potenciales clientes tendrían disposición de pago de 0,5% a 0,75% según los resultados de la encuesta cuantitativa. Con esta información y con los objetivos de venta, se establecieron los precios de venta unitarios por departamento, los cuales se aprecian en las siguientes tablas:

Tabla 24. Costo total por proyecto

Costo total por proyecto inmobiliario	
Número de departamentos por proyecto	200
Tamaño promedio de los departamentos en m2	60
Costo promedio por m ² en USD	900
Costo total del proyecto en USD	10.800.000

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 25. Propuesta de precios

	% del costo total	Monto en USD	Monto en S/.	Precio unitario en S/.
Disposición de pago por departamento 1er año	0,50%	54.000	153.900	770
Disposición de pago por departamento 2do y 3er año	0,60%	64.800	184.680	923
Disposición de pago por departamento 4to y 5to año	0,65%	70.200	200.070	1.000

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.4 Promoción y educación

Las comunicaciones del servicio a ofrecer son claves: la manera en que se presente el producto a los clientes, y el modo o los medios para poder enseñar y explicar sobre el servicio que se brinda es muy importante y necesario –en especial en la etapa inicial–, debido a que es un producto que aún no se conoce a profundidad en el mercado. La comunicación se hará mediante visitas a los clientes en las que se realizarán presentaciones explicativas, publicaciones en revistas especializadas, la web y a través los manuales descritos anteriormente.

4.5 Proceso

Los procesos estarán orientados a la satisfacción del cliente, el desarrollo detallado de esta variable se muestra en el capítulo V.

4.6 Entorno físico

La imagen a mostrar también comunica. Se tendrá una oficina ubicada en una zona céntrica, con diseño moderno pero amigable, en la que se utilizarán elementos que representen la marca.

4.7 Personal

Será clave el reclutamiento de personal. Tendrá perfiles bien definidos que permitan que se capte a las personas adecuadas, no sólo en experiencia y estudios sino, también, con actitud, competencias interpersonales y valores. Asimismo, una vez dentro de la empresa, el programa de inducción será muy acotado a lo que busca esta consultora para asegurar así el alineamiento desde el primer día, lo que luego será reforzado con capacitaciones. El desarrollo detallado de esta variable se muestra en el capítulo VI de recursos humanos.

4.8 Productividad y calidad

La calidad en el servicio y en sus procesos debe ir en línea con la estructura de costos que tenga la empresa. La idea es poder cumplir un servicio de calidad mediante la productividad, esto significa mantener una estructura organizacional justa y por proyectos, invertir en imagen pero enfocar la inversión, específicamente, hacia donde los clientes están y no de manera masiva.

5. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades se presenta en el anexo 9, primera tabla.

6. Presupuesto de *marketing*

El presupuesto de *marketing* contiene todas las actividades dentro del plan de *marketing*, detalla los costos asociados (ver anexo 9).

Capítulo V. Plan de operaciones

La empresa propuesta dirigirá sus servicios a cada uno de los proyectos inmobiliarios de las promotoras segmentadas en el estudio de mercado (capítulo II). Cada uno de estos proyectos se gestionará individualmente, por lo que se ha elaborado un plan de operaciones que considere los procesos que se llevarán a cabo en cada proyecto. En base a información obtenida en el estudio de mercado, se identificó que los grandes proyectos de edificios multifamiliares se trabajan por etapas, en promedio en cada etapa se entregan doscientos departamentos. Para realizar cada uno de los programas, se ha utilizado como base este número de departamentos.

1. Objetivos del programa

Tabla 26. Objetivos del programa

Objetivos generales del programa	A la entrega de los departamentos	Al finalizar el programa	Un año después de finalizar el programa	Indicadores
Satisfacción de los propietarios	60%	80%	70%	% de propietarios de viviendas satisfechos con el programa
Satisfacción de los propietarios de vivir en el proyecto	80%	90%	80%	% de propietarios satisfechos con vivir en el proyecto
Ventas por referidos	10%	15%	20%	% de ventas por referidos del proyecto y futuros proyectos de la promotora inmobiliaria
Re-valorización de las viviendas	--	5%	10%	% de incremento en el valor del m ² de los departamentos del proyecto
Auto gestión del inmueble	50%	100%	100%	Cronograma de actividades socioculturales establecido Cumplimiento del manual de convivencia Conformación de junta directiva y comités de apoyo conformados

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Diseño del programa

Para la elaboración del diseño de programa PASI, se han establecido ejes de acción y etapas que se detallan a continuación y se encuentran en el diagrama de procesos en el anexo 1.

2.1 Ejes de acción

Cada programa se trabajará sobre tres ejes de acción. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

2.1.1 Eje administrativo

La consultora será la responsable de la elección de la empresa administradora del proyecto, la cual deberá tener un estilo de gestión coherente a los objetivos del programa y deberá estar en constante coordinación con la consultora y el área de atención al cliente de la promotora inmobiliaria fungiendo así como un nexo. Asimismo, deberán participar en las reuniones de propietarios, apoyando en la solución a problemas que se puedan suscitar y aclarando cualquier duda que tengan los propietarios referentes a su gestión.

2.1.2 Eje organizativo

Se buscará organizar a los propietarios a través de tres herramientas: la junta de propietarios, el reglamento interno y el manual de convivencia. Para garantizar el éxito de dichas herramientas, se impartirán talleres a los propietarios e inquilinos antes y durante la entrega del inmueble. Asimismo, este eje tiene como objetivo identificar a los líderes del inmueble.

2.1.3 Eje sociocultural

A través de la identificación de propietarios que pueden ser promotores de actividades socioculturales, se apoyará en la organización de actividades deportivas y culturales dentro del inmueble. Se busca que todas estas actividades surjan como iniciativas de los propietarios, siguiendo en línea con la meta de autogestión en el edificio que apunta a que el programa sea sostenible. Los potenciales aliados externos identificados en la etapa de diagnóstico inicial juegan un papel importante en este eje.

2.2 Etapas del programa

Cada uno de los programas se dividirá en seis etapas y se implementarán en tres diferentes ejes: administrativo, organizacional y sociocultural (ver anexo 1). A continuación, se presenta una descripción de cada una de las etapas.

2.2.1 Diagnóstico inicial

En la etapa de diagnóstico inicial, se identifican los grupos de interés involucrados en el proyecto y se recoge la información necesaria para el desarrollo del PASI. Los grupos de interés (Freeman 1983) en un sentido restringido son aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que un sentido amplio incluyen a los grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la

organización. Algunos de los grupos de interés que generalmente participan directa o indirectamente en un proyecto inmobiliario se presentan en la matriz de grupos de interés (ver anexo 8). Sin embargo estos grupos, sus demandas e intereses pueden variar de proyecto en proyecto.

Se utilizarán diferentes herramientas para esta etapa como entrevistas, observación, encuestas, evaluación de información secundaria, entre otras. Una vez se tengan debidamente identificados los grupos de interés, sus demandas, los objetivos planteados y su priorización, se empezará a desarrollar el programa y las acciones a realizar para cumplir los objetivos y satisfacer en lo posible las necesidades de dichos grupos. El personal de contacto debe brindar mucha empatía y enfocarse en los valores humanos (*human centered design*⁸) para conocer los verdaderos requerimientos de los diferentes grupos de interés frente al proyecto inmobiliario.

2.2.2 Desarrollo del programa

Tomando en cuenta la información recogida en la etapa de diagnóstico inicial, se desarrolla el PASI para cada proyecto. En este sentido, se detallan los procesos y actividades a realizar en cada uno de los ejes durante la implementación del programa, los objetivos planteados, los indicadores a medir y el cronograma de trabajo (ver anexo 10). En esta etapa, se proponen los principales talleres y metodologías para lograr los objetivos del programa. El desarrollo de estos procesos y actividades que buscan el enriquecimiento de la vida de las personas, la buena gestión del inmueble, mejores relaciones con las promotoras inmobiliarias son un importante factor de diferenciación y parte de la principal ventaja competitiva que maneja la empresa.

En esta etapa, también se definen los canales de comunicación a fin de mantener una buena relación entre los propietarios, la promotora inmobiliaria –a través de su área de servicio al cliente–, la empresa administradora y la consultora del programa. En las entrevistas a expertos, se identificó que el tema de comunicación es una de las principales barreras para el éxito de los proyectos inmobiliarios. Entre los principales canales que se utilizarán encontramos *mailings*, periódico mural, anuncios en ascensores, plataforma diseñada por la empresa administradora, atención en recepción y a través de la junta directiva.

2.2.3 Implementación previa a entrega de los departamentos

En el eje administrativo, se convocará a un mínimo de tres empresas administradoras de edificios, las cuales se evaluarán considerando los siguientes criterios: experiencia, costo,

⁸ “Tener empatía por las personas para las cuales estás diseñando y la retroalimentación de estos usuarios es fundamental para lograr un buen diseño” (*Institute of design at Stanford* (2011)).

seguridad, recaudación de pagos, mantenimiento, apoyo en resolución de conflictos, personal disponible, participación en reunión de propietarios y alineamiento con el programa.

Una vez elegida la empresa, se dará prioridad a inculcarle el estar alineados con el programa y la necesidad de trabajar directamente con la consultora y el área de atención al cliente de la promotora inmobiliaria. Para esto, se le dará una capacitación previa para asegurar que cumpla adecuadamente con todos los requisitos requeridos. El costo de la empresa administradora será asumido por la promotora inmobiliaria hasta que se termine con la entrega de los departamentos y la junta de propietarios apruebe por votación la permanencia de la empresa administradora.

El primer proceso en el eje organizacional es la debida presentación del programa a los propietarios mediante un taller que busca también generar confianza entre la consultora y el cliente. En el taller, se hará la descripción del programa, información sobre la entrega de los departamentos, presentación de la empresa administradora elegida y la convocatoria a futuros talleres.

Los siguientes talleres estarán enfocados en formar una adecuada junta de propietarios y junta directiva. Para esto, se explicará adecuadamente en qué consiste y las facultades que tienen, el marco legal, el perfil esperado y los detalles de la elección de la junta directiva. Se busca, además, que los talleres los realice personal especializado para poder identificar a los propietarios con mejores perfiles para asumir los diferentes puestos en la junta y los comités. En este punto, se aprovecha la información recogida en el estudio del diagnóstico inicial para proponer a posibles miembros de la junta directiva, los cuales serían los identificados como líderes positivos. Finalmente, se realizará una elección en la que democráticamente se elegirá a la junta directiva conformada por un presidente, vice presidente y secretario.

El reglamento interno es un documento legal que indica –además del porcentaje de copropiedad de los edificios– algunas reglas básicas de convivencia, el sistema de elección de junta directiva y las facultades de estas. Por esta razón, es necesaria la intervención de la consultora en su elaboración. Este documento se elaborará con el apoyo externo del área legal y se traducirá en el manual de convivencia, el cual deberá tener un formato más amigable y didáctico, ya que se entregará a los propietarios. El contenido de dicho manual será presentado a los representantes de la junta de propietarios para que brinden sus opiniones al respecto y retiren u agreguen algunos puntos de considerarlos necesarios.

Se hará la entrega de las áreas comunes a los propietarios, previa a la entrega de los departamentos. Dicha actividad se realizará con los representantes elegidos de la junta directiva,

la empresa administradora y el área de postventa de la promotora inmobiliaria. Los comités dentro de las juntas directivas son esenciales para poder emprender actividades específicas dentro del condominio, y también ayuda a reducir un poco la hegemonía de la junta, a través de la participación de más propietarios. Se sugerirá la conformación de los siguientes comités:

- Finanzas: balances, autorización de pagos, manejo de cuentas y coordinación directa con empresa administradora
- Infraestructura y servicio generales: postventa, mantenimiento preventivo, encargado de revisión de áreas comunes
- Gestión externa: municipalidad, comisaría, comités vecinales, diversas ONG, empresas
- Actividades: organización de actividades de integración (deportivas y culturales), talleres, periódico mural
- Convivencia: resolución de conflictos, aplicación de sanciones, manual de convivencia

Como se mencionó anteriormente, las actividades socioculturales sirven como medios de integración entre los vecinos y permiten mejorar su calidad de vida, lo que genera un sentido de pertenencia. Es importante que las actividades diseñadas estén alineadas con los intereses de los propietarios. En esta etapa, se harán ya las coordinaciones de acuerdo con la información recogida en el diagnóstico, se buscará crear alianzas con distintas entidades privadas y sin fines de lucro para la ejecución de actividades y talleres. En este punto, surge la oportunidad de trabajar en el desarrollo de la persona.

2.2.4 Implementación postentrega de los departamentos

Una vez se hayan entregados los departamentos, se hará una convocatoria general a los propietarios para presentar a la empresa administradora elegida. Durante el programa, se contará con un administrador de proyectos, quien se encargará de revisar los procesos de la empresa administradora contratada, lo que garantizará la transparencia en sus balances y gestiones, y facilitará canales de comunicación con los propietarios y sus representantes. Después de un plazo preestablecido, se realizará una votación entre los propietarios para la rectificación de la empresa administradora. Uno de los objetivos de la consultora es lograr que los propietarios rectifiquen a la empresa administradora, ya que es muy común, según información de estudio de mercado, que los propietarios por desconfianza opten por cambiar nuevamente de empresa administradora, lo que conlleva a problemas en la gestión del inmueble.

Los talleres son herramientas imprescindibles para capacitar a los propietarios en el fortalecimiento de los ejes administrativos y organizativos. Es necesario reforzar en todas las

etapas del programa aspectos como convivencia armónica, resolución de conflictos, derechos de propiedad. Se expondrán distintos talleres entre los que se encuentra el del manual del propietario, manual de convivencia, talleres de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación para la convivencia. También, se utilizarán herramientas como *focus groups*, en los que se buscará identificar los problemas y necesidades de los propietarios ya instalados en el inmueble. En esta etapa, además se coordinarán reuniones quincenales con las juntas directivas para conversar sobre iniciativas y temas importantes surgidos en la comunidad.

De acuerdo a la información recogida de los propietarios, se diseñarán actividades deportivas y culturales para fortalecer la integración de los vecinos, esto será publicado en el periódico mural y otras zonas visibles. Como se mencionó, la propuesta es que estas acciones sean de un costo asequible y de alto impacto en las personas.

2.2.5 Evaluación final

El programa tiene como fin alcanzar la autogestión del edificio, incidiendo en cada factor necesario para una mejor administración. Para ello, el programa debe desarrollar y fomentar acciones que refuercen las oportunidades de mejora que aún pueda mantener el proyecto. Se realiza un seguimiento a la dinámica de cada edificio, de manera que progresivamente se delegan las actividades a la junta y ellos mismos, junto a las familias, logren administrar su comunidad sin necesidad del acompañamiento social, evaluando que las familias se sientan satisfechas de la labor postventa y del acompañamiento realizado.

Se realizará una entrevista final a los propietarios para evaluar su percepción luego de implementado el programa, con lo cual se elaborará un informe final que se base en los objetivos logrados en las diferentes etapas.

2.2.6 Seguimiento postventa

Después de finalizado el programa se harán un seguimiento postventa a través de un *focus group* y encuestas cada seis meses por un año posterior a la entrega del servicio.

3. Resultados esperados

El programa de acompañamiento social inmobiliario propone desarrollar y fomentar acciones y actividades que promuevan el poder, la participación activa y la organización de los miembros del condominio para el desarrollo y progreso del individuo, su comunidad y las relaciones individuo – grupo – sociedad. Se contará con la colaboración de líderes positivos para un mejor desarrollo de las actividades y estrategias de solución a plantearse. Además, se está tomando en cuenta una serie de recursos humanos y técnicos propios del condominio, así como espacios

físicos de integración y áreas comunes disponibles que permiten que el programa se lleve a cabo.

Los resultados esperados son la mejora de la relación con el cliente, el incremento de ventas por referidos en otros proyectos de promotora inmobiliaria, la identificación de los líderes positivos en la directiva de la junta de propietarios, la revalorización de las viviendas, la reducción de contingencias para la continuidad de las ventas y lograr una responsabilidad social empresarial.

Respecto a los propietarios de las viviendas, se debe lograr conocimiento y cumplimiento del manual de convivencia y el manual del propietario, una convivencia armónica, la autogestión, la buena relación con la promotora inmobiliaria, el uso y administración adecuada de las áreas comunes y la buena relación con la empresa administradora del condominio.

4. Actividades preoperativas

Las principales actividades a realizar previas a la fase operativa son la creación de la empresa, la búsqueda, alquiler y remodelación de la oficina, la compra de muebles e infraestructura, la compra de equipos celulares, cómputo y software, la búsqueda y selección del personal y las capacitaciones especializadas al Gerente general. Se estima que esta fase durará 12 semanas.

5. Análisis de necesidad recursos

Tratándose de una empresa de servicios, en la operación de la empresa el principal factor que influirá en los costos será la planilla de personal. Es por eso que se debe analizar adecuadamente la cantidad de recursos necesarios para cada proyecto.

Se identificó que el principal cuello de botella⁹ en los programas de acompañamiento social se da en la etapa de diagnóstico inicial, en las entrevista personales a los futuros propietarios de las viviendas. Se debe entrevistar a 66%¹⁰ de los futuros propietarios para poder obtener una muestra representativa lo que se traduce en 133 familias que se deben entrevistar en el periodo de cuatro semanas según cronograma de procesos en el anexo 10. Estas actividades las llevan a cabo el jefe de proyectos con el apoyo del asistente de proyectos (ver gráfico 3).

Con esta información y la obtenida de las entrevistas de expertos, se definió la siguiente tabla de capacidades de proyecto por puesto de trabajo.

⁹ Proceso más lento de toda la operación, el concepto se usa generalmente para empresas productivas.

¹⁰ Se utilizó la fórmula $n = p.q / ((e^2/z^2) + (p.q) / N)$ donde $p=0.5$, $q=0.5$, $e=0.05$, $z=1.96$ y $N=200$.

Tabla 27. Capacidad de recursos

	# de proyectos que pueden manejar en paralelo
Jefe de proyectos	5
Asistente de proyectos	3
Administrador de proyectos	5

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6. Programación de las operaciones de la empresa

El cronograma de las operaciones de cada programa se detalla en el anexo 10.

7. Presupuesto de operaciones general y presupuesto de operaciones por programa

El presupuesto de operaciones general incluye todos los gastos operativos del plan de negocio y el presupuesto de operaciones por programa incluye todos los costos operativos que se incurren por cada programa que se implementa, ambos se detallan en el anexo 11.

9. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

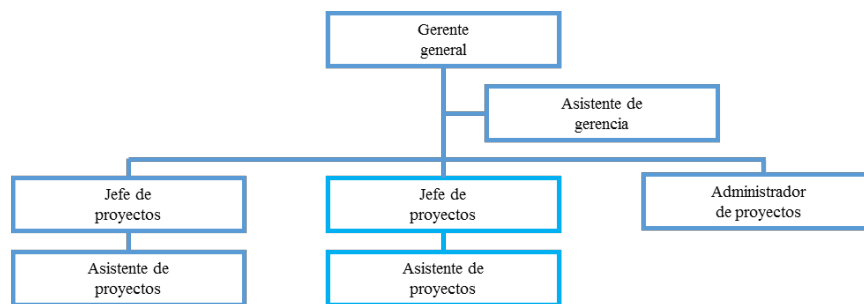
El presupuesto de inversión y capital de trabajo se detalla en el anexo 12.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

La estructura organizacional se ha definido de la siguiente manera:

Gráfico 3. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se han elaborado los perfiles de puesto para cada posición de acuerdo al anexo 13. Asimismo, con relación a las configuraciones organizativas de Mintzberg (1993), el diseño organizacional elegido es de tipo empresarial simple. Las partes básicas de la organización de acuerdo al mismo autor, se han establecido como sigue:

Gráfico 4. Configuraciones organizativas



Fuente: Elaboración propia, basada en Mintzberg, 1993.

- El ápice estratégico está configurado por el gerente general quien tiene a su cargo definir la estrategia de la empresa y la supervisión global del desempeño de esta a través de objetivos.
- La línea intermedia está conformada por los jefes de proyectos, quienes tienen como rol principal liderar cada proyecto inmobiliario y fungen como nexo entre el núcleo de operaciones y la gerencia.

- El núcleo de operaciones está compuesto por los asistentes de proyectos, quienes proveen los servicios y ejecutan la labor operativa para los proyectos.
- La tecnoestructura será ejecutada por los accionistas junto con el gerente general, quienes tendrán un rol activo en planificar la estrategia, normalizar los procesos generales y resultados, especializar al personal y controlar continuamente el desempeño de la marca.
- El personal de apoyo o *staff* de soporte, en su mayoría, estará tercerizado para realizar las labores de contabilidad, legal y ciertos procesos de recursos humanos. Habrá una asistente de gerencia quien se encarga de apoyar la labor del gerente, recibir las llamadas y facturas y otras funciones de apoyo.

Finalmente, la ideología de orientación social e innovación constante de la organización está en la base de toda la estructura. Será definida por los accionistas desde el inicio y reforzada por el ápice estratégico. Esta ideología es especialmente importante, debido a que se trata de una empresa con enfoque social y calidad en el servicio al cliente.

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Si bien algunos procesos de recursos humanos estarán tercerizados como lo son el reclutamiento y en algunas ocasiones la capacitación, la empresa cuenta con objetivos de recursos humanos medibles.

Tabla 28. Objetivos de recursos humanos

Objetivos de recursos humanos	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1 - 3 años)	Largo plazo (3 - 5 años)	Indicador de medición
Nivel de logro de objetivos del personal	70%	80%	90%	Nivel de logro de objetivos personal de forma anual
Rotación de personal clave controlada	20%	15%	10%	Indicador de rotación de personal clave anual
Capacitación del personal	90%	90%	95%	Cumplimiento del plan anual de capacitación

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos busca gestionar los cinco procesos básicos de la gestión del personal que son las de integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar la labor de los colaboradores (Chiavenato, 2007) con miras a lograr la cultura organizacional e incluye las siguientes funciones:

3.1 Reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal estará enfocado en atraer y contratar a talentos que permitan lograr los objetivos de la organización, mediante el ajuste a los perfiles de puesto y en especial a la cultura organizacional. Este proceso resulta clave, debido a que es el que da inicio a todo el resto de procesos de recursos humanos, por lo cual estará involucrada la gerencia.

3.2 Capacitación y desarrollo

Como se ha mencionado, el alineamiento del personal a la cultura, la gestión por proyectos y la metodología de la empresa son claves, en especial, porque se trata de servicios de asesoría. Esto se trabajará con un esquema de capacitación que inicia desde el programa de inducción del personal cuyo objetivo principal es la alineación desde el primer día y, luego, se complementa con cursos específicos de acuerdo al rol de cada puesto. Todo esto busca desarrollar y normalizar la especialización de las personas. En la etapa de implementación del plan de negocio, se invertirá en capacitar al gerente general, quien luego tendrá a su cargo capacitar al resto del personal a su ingreso y refrescar los temas de cultura organizacional cada año.

3.3 Gestión del desempeño

La gestión del desempeño utilizará como herramienta fundamental la evaluación del desempeño, la que estará basada en objetivos personales y competencias profesionales, siendo la medición anual con una revisión formal de mitad de año. Esto tiene como fin el asegurar el alineamiento en todo el equipo a través de orientación a los resultados.

3.4 Reconocimiento y motivación

Debido a que el presente plan de negocio se basa en las personas, se buscará tener una cultura orientada a reconocer los logros y reforzar las conductas esperadas mediante algunas prácticas organizacionales como algunos eventos de integración de equipos, premios anuales por logros de objetivos y campañas de refuerzo de valores organizacionales. Asimismo, se organizará un concurso anual de innovaciones, cuyo premio será un curso pagado.

3.5 Comunicación organizacional

Parte de la cultura será en tener un sistema de comunicación muy horizontal, en el que opere la política de puertas abiertas y se favorezca la comunicación personal antes que la virtual. Se tendrá un comité semanal con todo el equipo para poder compartir la información relevante y realizar el seguimiento respectivo de los proyectos.

3.6 Políticas y procedimientos de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos estarán orientadas hacia una cultura de innovación, de orientación al cliente y responsabilidad social; así como a reforzar los valores organizacionales definidos. Se tendrá un código de ética claro y definido que será comunicado a los colaboradores y los clientes.

Todos los colaboradores firmarán convenios de confidencialidad que protejan las metodologías e información confidencial de la consultora.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

En el anexo 14 se incluyen el presupuesto de planillas y de capacitaciones.

Capítulo VII. Plan financiero

1. Objetivo

- Determinar la rentabilidad y la viabilidad del plan de negocio propuesto

2. Supuestos

Los supuestos son los siguientes:

- Se realizarán las proyecciones por cinco años.
- El precio está determinado en moneda extranjera (dólares americanos).
- Se consideró el tipo de cambio de dólares a soles es S/. 2,85 para el ejercicio.
- Todos los demás costos y gastos de consideraron en moneda nacional.
- Se considera que, al final del quinto año, la empresa se liquida y se recupera el capital de trabajo.
- Para determinar el capital de trabajo, se utiliza el método de déficit máximo acumulado.
- El impuesto a la renta es del 30% y se paga en el cada año.
- Se capitalizarán utilidades cada año, las mismas que se reinvertirán.
- No se aplicaron los efectos de IGV y de inflación por considerarse depreciables para la evaluación.
- Se consideró la misma estructura de capital para los cinco años.
- La empresa iniciará operaciones el 1 de enero de 2015.

3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

3.1 Presupuestos

- Presupuesto de *marketing*: anexo 09
- Presupuesto de gastos operativos generales: anexo 11
- Presupuesto de costo de operaciones por programa: anexo 11
- Presupuesto de inversión inicial, capital de trabajo y estructura de financiamiento: anexo 12
- Presupuesto del plan de recursos humanos: anexo 14
- Presupuesto de ventas: anexo 15

3.2 Análisis del punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio permite determinar el nivel de ventas en el que el plan de negocio no genera ni pérdidas ni ganancias como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 29. Análisis del punto de equilibrio

	2015	2016	2017	2018	2019
Precio de servicio por departamento	770	923	923	1000	1000
# de departamentos	541	912	1263	1457	1610
Costo variable	205,797	314,409	447,997	607,700	624,977
Costo fijo	362,614	383,509	416,864	489,093	517,753
Costa variable unitario	380	345	355	417	388
Punto de equilibrio en # de departamentos	931	663	733	838	846
# de departamentos vendidos / punto de equilibrio	58%	138%	172%	174%	190%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el primer año, las ventas se encuentran por debajo del punto de equilibrio, por lo que la utilidad neta presenta pérdida en el estado de resultados (ver anexo 16). En los siguientes años, la venta se incrementa pasando el punto de equilibrio de cada año.

4. Estados financieros y flujo de caja

4.1 Análisis del estado de resultados

El estado de resultados se presenta en el anexo 16, así como los respectivos análisis horizontal y vertical. En el primer año de operación, se presenta una utilidad neta de -36% frente a las ventas. Esta utilidad neta se incrementa en el segundo año a 17% y llega a 20% en el quinto año. Del primer al segundo año, se observa un gran incremento en la utilidad neta. Por otro lado, el crecimiento en recursos humanos es sólo de 20% entre el primer y segundo año, mientras que las ventas se incrementan alrededor de 100%. Cabe resaltar que, siguiente plan de negocios, al ser una empresa de servicios, el costo de recursos humanos influye en los resultados. Por lo que si se logra mayores ventas, con la misma cantidad de recursos humanos esto se ve reflejado en los resultados finales, por ende la importancia del capítulo VI.

En los siguientes años, las ventas seguirán creciendo, pero en menor cantidad, mientras que el crecimiento en costo de recursos humanos se mantiene alrededor de 24% hasta el quinto año, en el que cae solo a 6% de crecimiento, lo que muestra que la misma cantidad de personal puede absorber el incremento en ventas del cuarto al quinto año.

4.2 Análisis del balance general

El balance general se presenta en el anexo 17. Se puede apreciar que en el primer año, el ratio de liquidez inmediata comienza a disminuir mes a mes, hasta llegar a un a finales del año. Sin embargo, con el incremento de las ventas, en el segundo año el ratio de liquidez empieza a subir

considerablemente. La cantidad de efectivo en caja también se incrementa hasta llegar a S/. 900.000 a finales del quinto año. Por ser un negocio nuevo, se capitalizarán utilidades y reinvertirán.

4.3 Cálculo del costo promedio de capital (WACC)

En la tabla 30, se presentan los valores y las fuentes usadas para el cálculo del WACC.

Tabla 30. Cálculo del WACC

	Valores	Fuente
CAPM	20.25%	Cálculo fórmula
Beta desapalancado	2.41	<i>Beta de business & costumers services</i> US Damodaran ajustado negocios no diversificados
PRM (Rm - Rf)	4.41%	Damodaran
Promedio de T-Bond (Rf)	1.50%	BCR promedio de los últimos cinco: años 2009 - sept 2014 T-bond 5 años
Riesgo país	1.89%	BCR promedio de los últimos cinco: años 2009 - sept 2014
Patrimonio	119,300	Anexo 12: inversión inicial
Deuda	100,000	Anexo 12: inversión inicial
P + D	219,300	Anexo 12: inversión inicial
Costo de deuda	21.63%	SBS pequeña empresa tasa promedio de crédito para capital de trabajo
Beta apalancado	3.82	Cálculo fórmula
WACC	17.92%	Cálculo fórmula

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.4 Análisis de flujos de caja económico y financiero

Los flujos de caja económico y financiero se presentan en el anexo 18. Se obtuvo un VANE de S/. 309.675 y una TIRE de 45,8%.

5. Valor económico agregado (EVA)

El cálculo del EVA se presenta en el Anexo 19: EVA. El primer año no se genera valor, pero en los siguientes cuatro años se genera valor de alrededor de S/.100, 000 anuales. Esto debido a que el ROI es mayor al WACC.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

6.1 Variable precio

Tabla 31. Sensibilidad al precio

Variables	Pesimista - 10% por debajo del esperado			Esperado			Optimista - 10% por encima del esperado		
	Año 1	Año 2 - 3	Año 4 - 5	Año 1	Año 2 - 3	Año 4 - 5	Año 1	Año 2 - 3	Año 4 - 5
Precio	693	831	900	770	923	1.000	846	1.016	1.100
VANE	90.503			309.675			528.848		
TIRE	27%			46%			63%		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6.2 Variable demanda

Tabla 32. Sensibilidad a la demanda

Variables	Pesimista - 1 proyecto menos por año			Esperado			Optimista - 1 proyecto más por año		
	Año 1	Año 2 - 3	Año 4 - 5	Año 1	Año 2 - 3	Año 4 - 5	Año 1	Año 2 - 3	Año 4 - 5
Proyectos	2	4 - 6	7 - 9	3	5 - 7	8 - 10	4	6 - 8	9 - 11
VANE	109.331			309.675			419.553		
TIRE	28%			46%			57%		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6.3 Variable tipo de cambio

Tabla 33. Sensibilidad al tipo de cambio

Variables	Pesimista	Esperado	Optimista
Tipo de cambio	2,6	2,85	3
VANE	50.959	309.675	348.345
TIRE	23%	46%	49%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

El servicio de PASI resulta una necesidad presente en la gestión de proyectos inmobiliarios y resulta atractivo para las promotoras, en especial para la reducción de reclamos la sostenibilidad de los condominios que construyen.

La consultora propuesta se enfoca en la diferenciación como estrategia principal, para lo cual se enfocará en brindar un servicio que constantemente innove en su *modus operandi*, basado en una cultura organizacional orientada a la calidad del servicio y que cuente con un equipo de personas creativas y talentosas.

El estudio de mercado permitió definir que el segmento de mercado al que va dirigido el servicio son los proyectos inmobiliarios del sector B y C, cuyas viviendas fluctúan en un rango de precios de USD 40.000 a USD 150.000, ubicados en Lima Metropolitana y el Callao. Estos son los proyectos donde la gestión de PASI brinda mayores beneficios.

Las encuestas y las entrevistas con expertos mostraron que existe un escaso conocimiento de los programas PASI, por lo cual se trabajará en dar a conocer el producto en el mercado inmobiliario mediante publicidad dirigida y visitas *one on one*.

Las operaciones se gestionarán por proyectos, por lo que gran porcentaje de los costos son variables y dependen del número de proyectos en ejecución.

Se encontró que la cultura organizacional y el equipo humano son muy importantes para el desarrollo de los programas y para lograr un servicio de calidad. Asimismo, la cultura orientada a la RSE funge como un elemento de retención de talentos que comparten los mismos valores que la consultora.

Se concluye que los PASI son un ejemplo de gestión de la responsabilidad social empresarial, ya que se logra generar valor a diversos grupos de interés mediante un enfoque sistémico.

El plan de negocios propuesto es rentable, con un VANE de S/. 309. 675 y una TIRE de 45,8%.

2. Recomendaciones

Dado que una empresa de servicios puede ser susceptible de ser imitable, la metodología de desarrollo de conocimiento e innovación debe ser una práctica constante para lograr la sostenibilidad del negocio.

Para una empresa que inicia, el trabajo en la gestión de *marketing* y ventas iniciales es esencial, para lo cual el cronograma de *marketing* debe ser cumplido.

Se identificó, en el plan financiero, que la planilla de personal es el costo de mayor incidencia en los resultados, por lo que resulta importante su debido control para lo cual se debe tercerizar ciertas actividades.

Un riesgo detectado es que los colaboradores puedan ser captados por la competencia o que decidan crear sus propias empresas, por lo cual se sugiere trabajar en la retención de los talentos y la protección de la información.

Finalmente, se recomienda que una vez en marcha, se investigue sobre otros posibles servicios relacionados con gestión de responsabilidad social o relaciones comunitarias, que pueden ser oportunidades interesantes como parte de la estrategia de supervivencia.

Bibliografía

Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor”. *Palermo Business Review*. Palermo, vol. 02, p. 83-96.

Ansoff, I (1957). “Strategies for Diversification”. *Harvard Business Review*, vol. 35 issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124.

Apoyo (2014). *Lima Metropolitana: evolución del mercado inmobiliario de viviendas en el 2013 e implicancias para el 2014*. Perú: Ipsos APOYO Opinión y Mercado S.A

Asociación de Bancos del Perú, Departamento de Estudios Económicos (2014) “Financiamiento Hipotecario empieza en el 2014 a todo galope”. 4 de marzo de 2014. Fecha de consulta: 10/05/2014.

<http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/CREDITOS_HIPOTECARIOS_Enero_2014_20140306053126592.pdf>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2013). *Niveles socioeconómicos 2013*.

BBVA Research (2013). *Situación Inmobiliaria Perú: Análisis Económico*. Lima: BBVA Research.

Brown, Tim y Barry, Katz (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Business

Cámara Peruana de la Construcción (2013). *XVIII Estudio. El Mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao*. Lima: Cámara Peruana de la Construcción.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8ª ed. México: Mc Graw-Hill. Interamericano Ediciones S.A. de CV.

Congreso de la República (2008). *Ley N° 27157, Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común*. Lima: Congreso de la República.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.

El Peruano (2006). *Reglamento nacional de edificaciones*. Perú: El Peruano.

Freeman, R. Edward (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

Fondo MiVivienda (2014). “Desembolsos históricos de los productos MiVivienda”. *Portal del Fondo Mivivienda*. Fecha de consulta 17/03/2014.

<<http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>>

Instituto Nacional de Defensa de la competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi] (2013). *Anuario de estadísticas institucionales 2013*. Lima: Indecopi. Fecha de consulta: 11/03/2014

<[http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas_portal_principal/ANUARIO2013\(1\).pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas_portal_principal/ANUARIO2013(1).pdf)>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei] (2013 a). *Población total, crecimiento intercensal, anual y tasa de crecimiento promedio anual, según año censal*. Lima: Inei Fecha de consulta 23/03/2014. <<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei] (2013 b). *Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos*. Fecha de consulta 23/03/2014. <<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei] (2013 c). *Producto Bruto Interno por Sectores Económicos 1950–2013*. Fecha de consulta 23/03/2014. <<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>>

Ipsos APOYO (2011). *Perfil del ama de casa 2011*. Perú: Ipsos APOYO Opinión y Mercado S.A

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.

Lovelock, C., Reynoso, J., D’Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de servicios*. 2ª ed. México: Pearson Educación.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. 5ª ed. México: Pearson Educación.

Melgar, Manuel (2013). “Indecopi sancionó a 144 inmobiliarias por incumplir ofrecimientos a consumidores”. Sección inmobiliaria. En: *Diario Gestión*. 19 de agosto de 2013. Fecha de consulta: 11/03/2014. <<http://gestion.pe/inmobiliaria/indecopi-sanciono-144-inmobiliarias-incumplir-ofrecimientos-consumidores-2073978>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2014), *Métodos para medir pobreza*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Fecha de la consulta: 11/03/2014. <http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=370&Itemid=100412&lang=es >

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2006). *Reglamento Nacional De Edificaciones (DS N° 011-2006-VIVIENDA)*. Lima: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Fecha de consulta 15/03/2014. <http://www.vivienda.gob.pe/Direcciones/Documentos/RNE_Actualizado_Solo_Saneamiento.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2008). *Plan del Gestión Ambiental Sectorial del 2008-2016*. Lima: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Diciembre 2013). *Indicadores de vivienda*. Perú: Dirección nacional de vivienda.

Mintzberg, Henry (1999). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel S.A.

Municipalidad Metropolitana de Lima (2013). *Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana al 2025*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima. Fecha de consulta 15/03/2014. <http://www.planlima.gob.pe/pdf/plan_completofin.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013: El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso*. Estados Unidos: Gilmore Printing Services Inc.

Porter, M. E et ál. (1988). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F: Compañía Editorial Continental.

Prado, Alfredo. “Faltan resolver 282 denuncias contra las inmobiliarias”. Sección inmobiliaria. En: *Diario Gestión*. 04 de marzo de 2013. Fecha de consulta: 11/03/2014. <<http://gestion.pe/inmobiliaria/faltan-resolver-282-denuncias-contra-inmobiliarias-2060528>>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013: El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso*. Estados Unidos: Gilmore Printing Services Inc.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2013). *Informe sobre desarrollo humano 2013*. Washington D.C: PNUD. Fecha de consulta 17/04/2014. <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2013_es_complete.pdf>

Revista Construcción e Industria, de la Cámara Peruana de Construcción Año XLVIII N° 288 Octubre 2013.

Sánchez, Milagros (2014). “El sector construcción crecería un 12% este año impulsado por el repunte económico, proyecto PMS Desarrollo Inmobiliario”. Sección inmobiliaria. En: *Diario Gestión*. 29 de enero de 2014. Fecha de consulta: 10/03/2014. <<http://gestion.pe/inmobiliaria/sector-construccion-creceria-12-este-ano-impulsado-repunte-economico-proyecto-pms-desarrollo-inmobiliario-2087659>>.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2014). “Perú sólo invierte el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 28 de enero de 2014. Fecha de consulta: 10/03/2014. <<http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516#comentarios>>.

Revista de la Cámara Peruana de Construcción Año XLVIII N° 288 Octubre 2013.

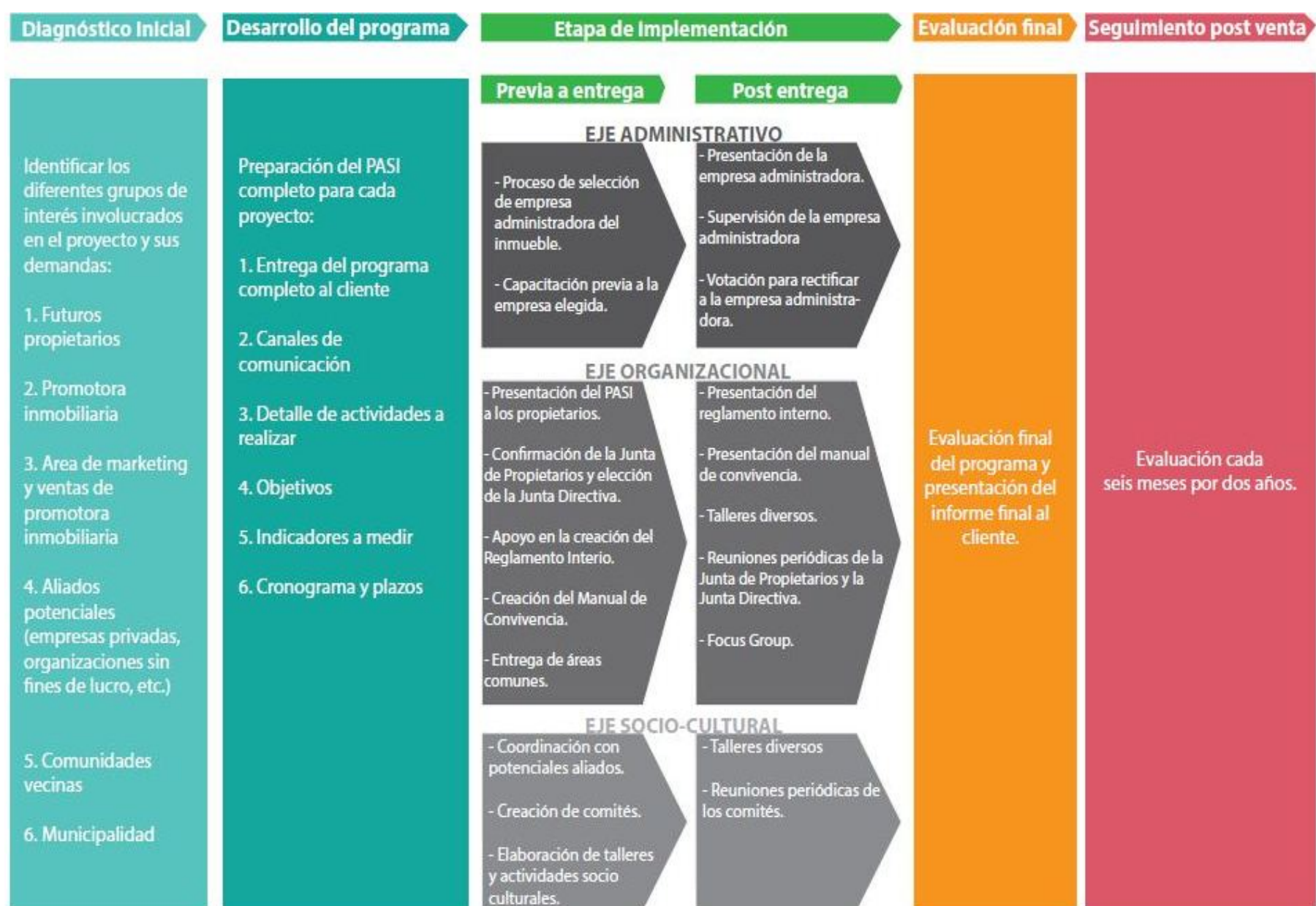
Tinsa (2012). *Mercado de oferta de vivienda nueva*. Perú: Informe de coyuntura inmobiliaria.

Tinsa (2013). *Extracto del Informe de Coyuntura Inmobiliaria (INCOIN): Mercado de vivienda nueva Lima Metropolitana y Callao*. Perú: Tinsa. Fecha de consulta 22/04/2014. Disponible en: <http://www.tinsa.com.pe/pdf/NTC_Peru_1T2013.pdf>.

Tinsa (2014). *Notas de coyuntura: Mercado residencial*. Perú: Tinsa Consultoría.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 2. Entregables por etapa

Etapas	Entregables
Diagnóstico inicial	Matriz de grupos de interés
Desarrollo del programa	Programa de acompañamiento social inmobiliario
	Cronograma de trabajo
Implementación previa a entrega	Reglamento interno
	Manual de convivencia
	Junta de propietarios y junta directiva
	Integrantes de los diferentes comités
	Informe de empresa administradora
Implementación post entrega	Actas de reunión de junta de propietarios, junta directiva y comités
	Informe de evaluación de empresa administradora
	Informe de <i>focus group</i> y entrevistas
	Evaluación de objetivos
Evaluación final	Informe final
Seguimiento postventa	Informe postventa

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 3. Plan de investigación

Objetivos específicos	Fuentes secundarias	Fuentes primarias	
	Investigación exploratoria	Investigación exploratoria	Investigación concluyente
Conocer a mayor profundidad acerca del sector de construcción y del mercado inmobiliario en Lima Metropolitana	x	x	
Conocer en qué nivel de desarrollo se encuentra en el Perú el conocimiento y la implementación de los programas de acompañamiento social en los proyectos inmobiliarios	x	x	x
Obtener datos cualitativos y cuantitativos que permitan conocer la atraktividad de la idea de negocio	x	x	x
Identificar de manera precisa a que segmento del mercado se va a dirigir el servicio		x	x
Identificar las principales necesidades de las inmobiliarias inmobiliarias en temas de servicios de acompañamiento social inmobiliario		x	x
Identificar las principales necesidades de los usuarios finales del servicio de acompañamiento social inmobiliario		x	x
Identificar la disposición de pagos por los servicios ofrecidos en programas de acompañamiento social inmobiliario			x

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. Lista de expertos entrevistados

Lista de expertos entrevistados

Nombres	Experiencia
Enrique Lynch	Gerente de proyectos inmobiliarios
Juan Carlos Pareja	Gerente de proyectos
Pedro Prieto	Jefe de Gestión Social en Viva GyM
Miguel Magma	Gerente de proyectos inmobiliarios
Rodolfo Braganini	Vicepresidente en Padova Inmobiliaria
Claudio Sala	Coordinador de Gestión Social en Inmobiliari
Guido Valdivia	Director Ejecutivo en Instituto Invertir
Francisco Palacios	Gerente Comercial en Edifica
Juan Carlos Campana	Gerente de Proyectos de Vivienda Social en Los Portales
Jaime Rodríguez Larrain	Gerente General Cy J Constructores

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 5. Guía de preguntas a expertos

Guía de entrevistas a expertos

Estamos desarrollando un trabajo de investigación (tesis) para la obtención del título de la maestría. El tema de nuestra investigación son los “programas de acompañamiento social para inmobiliarias”, los cuales buscan asegurar una convivencia sostenible para los futuros residentes de los proyectos multifamiliares.

1. Cuéntenos un poco acerca de su experiencia en cuanto a proyectos inmobiliarios en Lima Metropolitana
2. ¿En los últimos años, cómo ha evolucionado la demanda por viviendas multifamiliares? ¿Cuáles son las zonas más pujantes o con mayor demanda de estas viviendas en Lima Metropolitana? ¿Y en provincia? ¿Qué zonas cree usted que tienen mayor potencial para desarrollar estos proyectos?
3. ¿En promedio cuál es el precio de venta de estos departamentos o viviendas? ¿Cómo la financian o qué métodos de pago se utilizan?
4. ¿Cuál es la normativa vigente que rige la construcción de grandes proyectos inmobiliarios en el país? ¿Qué organismos regulatorios son los que reglamentan y fiscalizan estas construcciones? ¿Qué evolución ha habido en cuanto a las regulaciones?
5. ¿Cómo seleccionan una zona para el desarrollo de un proyecto inmobiliario? ¿Toman en cuenta que haya ciertos servicios como colegios, hospitales, policía, serenazgo, etc.?
6. ¿Qué preferencias tienen los compradores de estos proyectos en cuanto a dónde van a vivir con relación a metros cuadrados, configuración del espacio, áreas comunes o servicios cercanos?
7. En relación al entorno social y futuros propietarios, ¿cuáles son los mayores problemas o desafíos con que se encuentran estos proyectos antes, durante y después de su construcción? ¿Qué quejas o pedidos les hacen los pobladores de las zonas aledañas a sus proyectos inmobiliarios? ¿Existen temas pendientes que necesitarían trabajar en estos grandes proyectos que no se llegan a abordar debido a su complejidad? ¿Cómo abordan estos problemas?
8. ¿Cómo ha evolucionado la tecnología de construcción en los últimos años? ¿Qué ventajas les ha traído esto? (por ejemplo poder construir edificios más grandes, más rápido)
9. ¿En sus construcciones, consideran el cuidado del medio ambiente como por ejemplo materiales de construcción ecológico, reciclable, etcétera? ¿Consideran que esto agrega valor a sus proyectos? ¿Existe hoy alguna normativa vigente sobre el tema, por ejemplo que se incluyan áreas verdes?
10. ¿En otros países más desarrollados cómo ha visto la evolución de los proyectos multifamiliares dirigidos a niveles socioeconómicos más bajos? ¿Existe algún otro aspecto que se trabaje que aún no se trabaja en el Perú? ¿Conoce usted si en el exterior se trabajan programas de acompañamiento social?
11. ¿Cómo se trabaja (si es el caso) los programas de acompañamiento social para estos grandes proyectos? ¿Existen mecanismos para generar comunicación y servicios para que los futuros habitantes de los proyectos puedan luego organizarse en comunidad, y velar por el cuidado, seguridad y mantenimiento de las áreas de las edificaciones?
12. ¿Se cuenta con algún área interna en la empresa o se contrata algún servicio externo para ocuparse de estos programas de acompañamiento social? ¿La necesidad se encuentra satisfecha (hay buenos servicios en el mercado)?

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 6. Encuesta

FORMULARIO DE ENCUESTA																										
Encuesta dirigida a promotoras inmobiliarias que operen en Lima Metropolitana y Callao																										
Indicaciones: Con el objetivo de conocer acerca del desarrollo de los programas de acompañamiento social inmobiliario, solicitamos su colaboración para el llenado de la siguiente encuesta. De antemano muchas gracias por su ayuda.																										
1 ¿Cuál es el nombre la promotora inmobiliaria?																										
2 Realiza o ha realizado proyectos en Lima Metropolitana o Callao?																										
Si <input type="checkbox"/>					No <input type="checkbox"/>																					
3 ¿Cuántos proyectos inmobiliarios están llevando a cabo actualmente? (marcar una)																										
N° Proyectos		N° Proyectos		N° Proyectos		N° Proyectos		N° Proyectos																		
1 proyecto		5 proyecto		9 proyecto		10 proyecto		11 proyecto																		
2 proyecto		6 proyecto		10 proyecto		11 proyecto		12 proyecto																		
3 proyecto		7 proyecto		11 proyecto		12 proyecto																				
4 proyecto		8 proyecto		12 proyecto																						
4 Por favor indique usted el nombre de sus proyectos actuales y el distrito donde están ubicados:																										
N° Proyecto			Nombre del proyecto			Distrito			N° Proyecto			Nombre del proyecto			Distrito											
1									7																	
2									8																	
3									9																	
4									10																	
5									11																	
6									12																	
5 A qué sector socio económico generalmente se dirigen sus proyectos? (Puede marcar más de uno)																										
A <input type="checkbox"/>		B <input type="checkbox"/>		C <input type="checkbox"/>		D <input type="checkbox"/>																				
6 ¿Cuántos departamentos (unidades) en promedio tienen sus proyectos inmobiliarios?																										
De 1 a 20 departamentos <input type="checkbox"/>		De 21 a 50 departamentos <input type="checkbox"/>		De 51 a 100 departamentos <input type="checkbox"/>		De 101 a 500 departamentos <input type="checkbox"/>		Más de 500 <input type="checkbox"/>																		
7 ¿Cuál es el área promedio de los departamentos (unidades) de sus proyectos de vivienda?																										
Menos de 40 mts <input type="checkbox"/>		De 40 a 50 mts <input type="checkbox"/>		De 51 a 60 mts <input type="checkbox"/>		De 61 a 70 mts <input type="checkbox"/>		De 71 a 80 mts <input type="checkbox"/>		Más de 80 mts <input type="checkbox"/>																
8 ¿Cuál es su costo promedio de construcción del m2 de sus proyectos de vivienda?																										
Menos de US\$600 por metro cuadrado <input type="checkbox"/>		En promedio US \$700 por metro cuadrado <input type="checkbox"/>		En promedio US \$900 por metro cuadrado <input type="checkbox"/>		En promedio US \$1000 por metro cuadrado <input type="checkbox"/>		Más de US\$1000 por metro cuadrado <input type="checkbox"/>																		
9 ¿Cuál es el precio promedio de venta de los departamentos de sus proyectos?																										
Menos de US \$40,000 <input type="checkbox"/>		De US \$40,001 a USD 60,000 <input type="checkbox"/>		De US \$60,001 a USD 80,000 <input type="checkbox"/>		De US \$80,001 a USD 100,000 <input type="checkbox"/>		Más de US \$100,000 <input type="checkbox"/>																		
10 Una vez entregado el proyecto, ¿cuál es el tiempo promedio en que los propietarios se mudan para ocupar el inmueble?																										
Menos de 1 mes <input type="checkbox"/>		De 1 mes a 2 meses <input type="checkbox"/>		Más de 2 meses <input type="checkbox"/>																						
11 Finalizada la construcción de la obra y acabados, ¿Cuál es el porcentaje de venta logrado en el proyecto generalmente?																										
Menos del 30% <input type="checkbox"/>		31% a 60% <input type="checkbox"/>		61% a 90% <input type="checkbox"/>		Más de 90% <input type="checkbox"/>																				
12 Finalizada la construcción de la obra y acabados, ¿En cuántos meses logran vender el resto de las viviendas disponibles?																										
Hasta en 6 meses <input type="checkbox"/>		De 6 meses a 12 meses <input type="checkbox"/>		De 12 meses a 18 meses <input type="checkbox"/>																						
13 Realizan encuestas de satisfacción del cliente luego de la entrega de las viviendas?																										
Si <input type="checkbox"/>					No <input type="checkbox"/>																					
14 De acuerdo al nivel de satisfacción del cliente referido en la pregunta anterior ¿cuáles son los principales puntos de mejora sobre los proyectos?																										
Mejor comunicación con el cliente <input type="checkbox"/>			Asesoría previa sobre el producto a adquirir <input type="checkbox"/>			Asesoría sobre sus posibilidades de financiación <input type="checkbox"/>			Asesoría en la convivencia con los vecinos <input type="checkbox"/>			Seguridad de la zona <input type="checkbox"/>			Manejo de áreas comunes <input type="checkbox"/>			Otros <input type="checkbox"/>								
Evaluar mejor la zona donde se va a construir el proyecto <input type="checkbox"/>																										
15 ¿Cuáles con las principales necesidades de tus clientes? ¿Qué piden en los proyectos?																										
Creación de junta de propietarios <input type="checkbox"/>			Organización de los servicios a contratar para administrar el mantenimiento <input type="checkbox"/>			Coordinaciones con entidades de los alrededores (municipalidad, policía) <input type="checkbox"/>			Coordinaciones con comunidades aledañas al proyecto <input type="checkbox"/>			Creación de rondas vecinales <input type="checkbox"/>			Otro (especifique) <input type="checkbox"/>											
16 Realiza usted alguno de los siguientes servicios para los clientes durante o después el desarrollo de sus proyectos inmobiliarios?																										
Talleres de habilidades blandas dirigidos a los clientes <input type="checkbox"/>			Creación del manual de reglas de convivencia <input type="checkbox"/>			Creación de junta de propietarios <input type="checkbox"/>			Organización de los servicios a contratar para el mantenimiento <input type="checkbox"/>			Coordinaciones con entidades de los alrededores (municipalidad, policía) <input type="checkbox"/>			Coordinaciones con comunidades aledañas al proyecto <input type="checkbox"/>			Creación de rondas vecinales <input type="checkbox"/>			Conseguir auspicios por parte de empresas privadas <input type="checkbox"/>			Otro (especifique) <input type="checkbox"/>		
Explicación de PASI:																										
17 ¿Ha escuchado o conoce acerca de los programas de acompañamiento social inmobiliario?																										
Si y los aplicamos en la empresa <input type="checkbox"/>		Si pero no los aplicamos <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>																						
18 ¿Consideraría contratar el servicio para la gestión de un programa PASI (Programa de acompañamiento social inmobiliario)?																										
Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		¿Por qué? <input type="text"/>																						
19 ¿Qué porcentaje del costo total del proyecto estaría dispuesto a invertir en este programa?																										
Menos de 0.5% <input type="checkbox"/>		De 0.5% a 0.75% <input type="checkbox"/>		De 0.76% a 1% <input type="checkbox"/>		Más de 1% <input type="checkbox"/>																				

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 7. Lista de promotoras

Promotoras Inmobiliarias
Abril
Albamar Grupo Inmobiliario
Arlima
Armas Doomo
Arquificio
Arteco
Avenir
BE Inmobiliaria
Besco
Betania
BK Asociados
Boulevard
Bravor
Canamont
Casa Club Recrea
Casaideal
Caslo Inmobiliaria
Cemasi
Checor
Ciudaris
Consortio DHMONT
Crearq
Cy V Peru
Desarrolladora
Edifica
Gerpal
Grupo Caral
Grupo Inzag
Grupo Lupa
Grupo MG
Grupo Puerta de Tierra
Grupo Sol
Grupo T&C
HPC
Imagina
Inmobiliari
Inmobiliaria San Martin
JJc Edificaciones
La Muralla
La Venturosa
LAUGA
Livit
Los Portales
Lugano
Madrid Ingenieros
Marcán
Marte
Mirano
MS constructores
O2 Inmobiliaria & Construccion
Origen
Padova
Parametros
Paz Centenario
Procity
Prodicon
Prohabitat
Promotora Urbana
RB Edificaciones
Rebecsa
San Charbel
SK Constructores
SLG Peru
Sol y Gestion Peru
Sol y Mar
Spatium
Terrazas de la constanera
Titan
TMGI
Urbana Perú
V&V
Valico SAC
Valora
Vidarmonia
Viva GyM
Wescon
ZEN

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 8. Matrices grupales de interés

Grupos de interés	Objetivos	Demandas	Posibles acciones sociales	Priorización
Promotora inmobiliaria	Contar con el apoyo y aprobación para la implementación de este proyecto	Rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. Reputación para la empresa. Reducir quejas de propietarios	Se presenta un plan social que garantiza la sostenibilidad del proyecto.	Primaria
Área de ventas y postventa de la promotora inmobiliaria	Involucrarse con el programa y compartir información necesaria para el éxito de este	Mejorar canales de venta y reducir la cantidad de reclamos de los propietarios	Establecer claros canales de comunicación y herramientas de solución	Primaria
Propietarios	Satisfacción con el programa Recomiendan a familiares adquirir inmuebles de la misma promotora inmobiliaria	Vivir en un ambiente seguro y con buena convivencia, donde sus hijos puedan crecer sanos.	Crear actividades integradoras y formar organizaciones vecinales sólidas y legítimas, regidas bajo una normativa general (talleres, eventos, manual de convivencia, junta de propietarios)	Primaria
Comunidades vecinas	Evitar que afecten la buena convivencia y seguridad del proyecto	Esperan que el proyecto repercuta positivamente en su calidad de vida	Impulsar la construcción de mejores servicios en el proyecto para que puedan acceder a estos (poder y legitimidad de parte de organización vecinal para solicitar esto)	Secundaria
Municipalidad	Que se involucren para lograr los objetivos de bienestar de los propietarios del proyecto y de las comunidades vecinas	Buscan que el proyecto sea un lugar seguro y organizado	Proponer canales de comunicación para proponer acciones de beneficio mutuo	Secundaria
Empresas privadas y sin fines de lucro	Buscar alianzas que permitan mejorar la calidad de vida y la convivencia de los propietarios	Buscan reconocimiento y brindar apoyo a un sector de la población.	Realizar alianzas estratégicas que generen beneficio para todas las partes	Secundaria

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 9. Cronograma y presupuesto del plan de marketing

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MARKETING	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Diseño de la Web corporativa	x	x											x				
Comunicación con los clientes			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Video corporativo			x	x									x				
Certificación de los procesos					x	x	x	x	x	x			x				
Suscripción anual a páginas amarillas y directorio web	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contratar posicionamiento en el buscador Google			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Asistencia a ferias inmobiliarias				x	x		x	x		x	x		x	x	x	x	x
Mandar a hacer <i>merchandising</i>	x	x											x				
Elaborar tarjetas personales	x												x				
Adquisición de sobres y papel membretado	x												x				
Contratar publicidad o publireportaje en revista inmobiliarias			x					x					x	x	x	x	x
Inauguración en una charla gratuita de RSE para promotoras inmobiliarias							x						x	x	x	x	x
Realizar encuesta de satisfacción de clientes online		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MARKETING	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Diseño de la Web corporativa	1,250	1,250											2,500	1,000	1,000	1,000	1,000
Comunicación con los clientes			200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,000	3,000	4,000	6,000	10,000
Video corporativo			5,000	5,000									10,000	-	-	-	-
Certificación de los procesos					3,500	-	-	-	-	-			3,500	3,500	-	-	3,500
Suscripción anual a páginas amarillas y directorio web	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	600	600	600	600
Contratar posicionamiento en el buscador Google			400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,000	400	400	400	400
Asistencia a ferias inmobiliarias				1,000	1,000		1,000	1,000		1,000	1,000		6,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mandar a hacer <i>merchandising</i> (manuales, calendarios)	2,000												2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Elaborar tarjetas personales	500												500	-	500	-	500
Adquisición de sobres y papel membretado	1,000												1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Contratar publicidad o publireportaje en revista inmobiliarias			3,500					3,500					7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Inauguración en una charla gratuita de RSE para promotoras inmobiliarias							5,000						5,000	5,000	5,000	10,000	15,000
Realizar encuesta online de satisfacción de clientes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Total (S/.)

5,350 1,850 9,700 7,200 5,700 1,200 7,200 5,700 1,200 2,200 2,200 1,200 50,700 24,500 22,500 29,000 42,000

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 11. Gastos y costos operativos

Gastos operativos generales	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Alquiler oficina	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000	48,000	48,000	60,000	60,000
Internet	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680
Telefonía fija	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Telefonía celular	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322	386	3,928	4,637	5,989	7,342	7,728
Útiles de oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600	600	600	600
Agua y luz	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Asesorías legales externas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Servicio de contabilidad	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Head hunter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,000	2,000	0	10,500	2,000	0
Seguros	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Total (S/.)	6,632	6,632	6,632	6,632	6,632	6,632	6,632	6,632	6,632	6,632	6,632	8,696	81,648	80,357	92,209	97,062	95,448

Costos operativos por programa	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 01
Viáticos, transporte	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Diseñador gráfico	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Imprenta	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Focus group								840			840		1,680
Talleres			800	800	800		800	800		800			4,800
Manejo de canales de comunicación	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Otros	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Total (S/.)	2,500	2,500	3,300	3,300	3,300	2,500	3,300	4,140	2,500	3,300	3,340	2,500	36,480

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 12. Inversión inicial

Inversión inicial		Total (S/.)	Participación %	Aporte accionistas (S/.)	Prestamos (S/.)
Creación de razón social	Pre operativo	-2,000	0.91%	-2,000	
Remodelación de oficina central	Pre operativo	-5,000	2.28%	-5,000	
Muebles e infraestructura	Activo fijo	-5,000	2.28%	-5,000	
Equipos (celulares y lap tops)	Activo fijo	-18,000	8.21%	-18,000	
Software (Office + Adobe)	Intangibles	-9,800	4.47%	-9,800	
Busqueda y selección de personal	Pre operativo	-19,500	8.89%	-19,500	
Capacitaciones	Pre operativo	-10,000	4.56%	-10,000	
Capital de trabajo	Caja	-150,000	68.40%	-50,000	-100,000
Total (S/.)		-219,300	100.00%	-119,300	-100,000
Estructura de capital				54%	46%

Prestamo	S/.	100,000.00	
Costo de la deuda	21.63%	Anual	
	1.65%	Mensual	
Periodo	5	Años	
Cálculo de cuota	S/.	2,635.05	

Depreciación		
Activos	en 5 años	mensual
-23,000	-4600.0	-383.3

Amortización		
Gastos pre operativos e intangibles	en 5 años	mensual
-46,300	-9260.0	-771.7

Fuente	Monto (S/.)	%
Prestamo bancario	-100,000	46%
Aporte accionistas	-119,300	54%

Cuadro de Amortización				
Mes	Saldo	Amortizacion	Interes	Cuota
0	100,000			
1	99,010	990	1,645	2,635
2	98,004	1,006	1,629	2,635
3	96,981	1,023	1,612	2,635
4	95,942	1,040	1,596	2,635
5	94,885	1,057	1,578	2,635
6	93,811	1,074	1,561	2,635
7	92,719	1,092	1,543	2,635
8	91,610	1,110	1,525	2,635
9	90,482	1,128	1,507	2,635
10	89,335	1,146	1,489	2,635
11	88,170	1,165	1,470	2,635
12	86,985	1,185	1,451	2,635
13	85,781	1,204	1,431	2,635
14	84,558	1,224	1,411	2,635
15	83,314	1,244	1,391	2,635
16	82,049	1,264	1,371	2,635
17	80,764	1,285	1,350	2,635
18	79,458	1,306	1,329	2,635
19	78,130	1,328	1,307	2,635
20	76,780	1,350	1,285	2,635
21	75,408	1,372	1,263	2,635
22	74,014	1,394	1,241	2,635
23	72,596	1,417	1,218	2,635
24	71,156	1,441	1,194	2,635
25	69,691	1,464	1,171	2,635
26	68,203	1,489	1,147	2,635
27	66,690	1,513	1,122	2,635
28	65,152	1,538	1,097	2,635
29	63,589	1,563	1,072	2,635
30	62,000	1,589	1,046	2,635
31	60,385	1,615	1,020	2,635
32	58,743	1,642	993	2,635
33	57,074	1,669	966	2,635
34	55,378	1,696	939	2,635
35	53,654	1,724	911	2,635
36	51,902	1,752	883	2,635
37	50,121	1,781	854	2,635
38	48,310	1,810	825	2,635
39	46,470	1,840	795	2,635
40	44,599	1,871	765	2,635
41	42,698	1,901	734	2,635
42	40,766	1,933	702	2,635
43	38,801	1,964	671	2,635
44	36,804	1,997	638	2,635
45	34,775	2,030	605	2,635
46	32,712	2,063	572	2,635
47	30,615	2,097	538	2,635
48	28,484	2,131	504	2,635
49	26,317	2,166	469	2,635
50	24,115	2,202	433	2,635
51	21,877	2,238	397	2,635
52	19,602	2,275	360	2,635
53	17,289	2,313	322	2,635
54	14,938	2,351	284	2,635
55	12,549	2,389	246	2,635
56	10,121	2,429	206	2,635
57	7,652	2,469	166	2,635
58	5,143	2,509	126	2,635
59	2,592	2,550	85	2,635
60	0	2,592	43	2,635

Anexo 13.Perfiles

Descripción de perfiles					
Nombre de puesto de trabajo	Funciones principales	Perfil básico - requisitos			
		Experiencia	Formación	Competencias	Conocimientos específicos
Gerente general	Máximo responsable por la supervisión y control de la empresa Definición de la estrategia general y los objetivos empresariales Funge como representante legal Desarrollo de la cartera de clientes Creación y control del presupuesto anual de <i>marketing</i> , recursos humanos, operaciones Asesgar el alineamiento con la normativa legal, laboral y tributaria	Mínima de cinco años en cargos similares, liderando equipos multifuncionales Experiencia previa en labores a cargo de los resultados comerciales y administrativos de una unidad de negocio o una empresa	Titulado en administración, ingeniería industrial o afines Maestría en administración, <i>marketing</i> o gestión social	Competencias genéricas: orientación al cliente, orientación a resultados, calidad, innovación Competencias específicas: liderazgo, habilidad comercial, relacionamiento a todo nivel	Elaboración de presupuestos Indicadores financieros y comerciales Gerenciamiento por proyectos Inglés nivel avanzado Normativa legal general Office nivel intermedio-avanzado
Jefe de Proyectos	Responsable por la planificación y ejecución de la gestión de los proyectos asignados Funge como el nexo directo con el cliente durante los avances de los proyectos asignados.	Mínima de tres años en cargos similares Experiencia previa en labores de gestión social en consultoras o áreas de responsabilidad social empresarial	Titulado en ingeniería industrial, comunicaciones o afines De preferencia diplomado en gerenciamiento por proyectos	Competencias genéricas: orientación al cliente, orientación a resultados, calidad, innovación Competencias específicas: liderazgo, capacidad de análisis, relacionamiento a todo nivel	Responsabilidad social Gestión por proyectos Presupuestos Office nivel intermedio-avanzado
Asistente de Proyectos	Asiste a la función del jefe de proyectos en la ejecución de los proyectos asignados. Lleva el registro operativo de los avances. Informa de cualquier tema relevante a su jefatura.	De dos años en áreas de recursos humanos, administración, áreas de servicio al cliente o postventa	Estudiante de últimos ciclos o bachiller en administración, ingeniería industrial, comunicaciones	Competencias genéricas: orientación al cliente, orientación a resultados, calidad, innovación Competencias específicas: organización y planificación, relacionamiento a todo nivel	Office nivel intermedio-avanzado
Administrador de Proyectos	Supervisar y controlar el trabajo de los servicios contratados (administradores de edificios) Registros de pagos y facturas. Gestión y apoyo administrativo: facturación, cobranzas Liquidación de la planilla de personal Programación de pagos a proveedores	De cinco años en el áreas de administración, cobranzas, operaciones	Bachiller universitario en administración	Competencias genéricas: orientación al cliente, orientación a resultados, calidad, innovación Competencias específicas: Liderazgo, Tolerancia a la frustración, Relacionamiento a todo nivel	Office nivel intermedio-avanzado
Asistente de Gerencia	Secretaría del gerente general Elaboración de reportes para gerencia Recepción de llamadas de clientes por solicitud de información o reclamos Recepción de facturas Apoyo administrativo	De dos a tres años en áreas de servicio al cliente, postventa	Técnica en administración, hotelería o servicio al cliente	Competencias genéricas: orientación al cliente, orientación a resultados, calidad, innovación Competencias específicas: orden, comunicación, organización	Office nivel intermedio-avanzado

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 14. Presupuesto RRHH

Presupuesto de planillas+B2:BQ63		(S./.)																		
Resumen de gastos de personal		Año 0	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	
Costo de ventas	-	10,695.42	10,695.42	10,695.42	10,695.42	10,695.42	10,695.42	10,695.42	11,406.42	10,695.42	10,695.42	10,695.42	10,695.42	13,716.58	132,077.14	156,048.90	230,696.96	285,959.88	298,956.84	
Sueldos	-	7,900.00	7,900.00	7,900.00	7,900.00	7,900.00	7,900.00	7,900.00	7,900.00	7,900.00	7,900.00	7,900.00	7,900.00	9,500.00	96,400.00	114,000.00	168,300.00	208,800.00	218,400.00	
Gratificaciones	-	1,316.67	1,316.67	1,316.67	1,316.67	1,316.67	1,316.67	1,316.67	1,316.67	1,316.67	1,316.67	1,316.67	1,316.67	1,583.33	16,066.67	19,000.00	28,050.00	34,800.00	36,400.00	
ESSALUD	-	711.00	711.00	711.00	711.00	711.00	711.00	711.00	1,422.00	711.00	711.00	711.00	711.00	1,710.00	10,242.00	11,970.00	17,991.00	22,068.00	22,932.00	
CTS	-	767.75	767.75	767.75	767.75	767.75	767.75	767.75	767.75	767.75	767.75	767.75	767.75	923.24	9,368.47	11,078.90	16,355.96	20,291.88	21,224.84	
Gasto de administración	-	7,107.71	7,107.71	7,107.71	7,107.71	7,107.71	7,107.71	7,107.71	7,580.21	7,107.71	7,107.71	7,107.71	7,107.71	9,601.60	88,258.94	109,234.23	120,610.49	151,247.04	162,619.38	
Sueldos	-	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	6,650.00	64,400.00	79,800.00	88,050.00	110,400.00	118,800.00	
Gratificaciones	-	875.00	875.00	875.00	875.00	875.00	875.00	875.00	875.00	875.00	875.00	875.00	875.00	1,108.33	10,733.33	13,300.00	14,675.00	18,400.00	19,800.00	
ESSALUD	-	472.50	472.50	472.50	472.50	472.50	472.50	472.50	945.00	472.50	472.50	472.50	472.50	1,197.00	6,867.00	8,379.00	9,328.50	11,718.00	12,474.00	
CTS	-	510.21	510.21	510.21	510.21	510.21	510.21	510.21	510.21	510.21	510.21	510.21	510.21	646.27	6,258.61	7,755.23	8,556.99	10,729.04	11,545.38	
Gasto de ventas	-	8,867.72	8,867.72	8,867.72	8,867.72	8,867.72	8,867.72	8,867.72	9,457.22	8,867.72	8,867.72	8,867.72	8,867.72	11,406.42	109,540.81	129,766.98	140,317.43	169,722.02	180,688.20	
Sueldos	-	6,550.00	6,550.00	6,550.00	6,550.00	6,550.00	6,550.00	6,550.00	6,550.00	6,550.00	6,550.00	6,550.00	6,550.00	7,900.00	79,950.00	94,800.00	102,450.00	123,900.00	132,000.00	
Gratificaciones	-	1,091.67	1,091.67	1,091.67	1,091.67	1,091.67	1,091.67	1,091.67	1,091.67	1,091.67	1,091.67	1,091.67	1,091.67	1,316.67	13,325.00	15,800.00	17,075.00	20,650.00	22,000.00	
ESSALUD	-	589.50	589.50	589.50	589.50	589.50	589.50	589.50	1,179.00	589.50	589.50	589.50	589.50	1,422.00	8,496.00	9,954.00	10,836.00	13,131.00	13,860.00	
CTS	-	636.55	636.55	636.55	636.55	636.55	636.55	636.55	636.55	636.55	636.55	636.55	636.55	767.75	7,769.81	9,212.98	9,956.43	12,041.02	12,828.20	
Total de gastos de personal	-	26,670.85	26,670.85	26,670.85	26,670.85	26,670.85	26,670.85	26,670.85	28,443.85	26,670.85	26,670.85	26,670.85	26,670.85	34,724.59	329,876.89	395,050.11	491,624.88	606,928.94	642,264.42	
Pagos de gastos de personal																				
Sueldos	-	19,700.00	19,700.00	19,700.00	19,700.00	19,700.00	19,700.00	19,700.00	19,700.00	19,700.00	19,700.00	19,700.00	19,700.00	24,050.00	240,750.00	288,600.00	358,800.00	443,100.00	469,200.00	
Gratificaciones	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19,700.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,425.00	40,125.00	48,100.00	59,800.00	73,850.00	78,200.00	
ESSALUD	-	1,773.00	1,773.00	1,773.00	1,773.00	1,773.00	1,773.00	1,773.00	3,546.00	1,773.00	1,773.00	1,773.00	1,773.00	4,329.00	25,605.00	30,303.00	38,155.50	46,917.00	49,266.00	
CTS	-	0.00	0.00	0.00	0.00	7,658.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,487.07	0.00	19,145.12	27,624.36	32,789.66	42,216.44	45,598.42		
Total	-	21,473.00	21,473.00	21,473.00	21,473.00	29,131.05	21,473.00	21,473.00	42,946.00	21,473.00	21,473.00	21,473.00	32,960.07	48,804.00	325,625.12	394,627.36	489,545.16	606,083.44	642,264.42	
Pasivos de gastos de personal																				
CTS por pagar	0	1,914.51	3,829.02	5,743.54	7,658.05	1,914.51	3,829.02	5,743.54	7,658.05	9,572.56	11,487.07	1,914.51	4,251.77	4,251.77	4,674.52	6,754.24	7,599.74	7,599.74		
Gratificaciones por pagar	0	3,283.33	6,566.67	9,850.00	13,133.33	16,416.67	19,700.00	3,283.33	6,566.67	9,850.00	13,133.33	16,416.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Detalle de gastos de personal																				
AFP	12.55%																			
ESSALUD	9.00%																			
CTS	8.33%																			
Capacidad por puesto																				
	# Proyectos																			
Gerente general	-																			
Jefe de Proyectos	5																			
Asistente de Proyectos	3																			
Administrador de Proyectos	5																			
Asistente de gerencia	-																			
		Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Gerente general		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Jefe de Proyectos		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2		
Asistente de Proyectos		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4	4		
Administrador de Proyectos		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2		
Asistente de gerencia		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	9	10		
Head hunter														2,000.00	2,000.00	0.00	10,500.00	2,000.00	0.00	
		Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05														
Mes de gratificación	Sueldo básico	Sueldo básico	Sueldo básico	Sueldo básico	Sueldo básico															
Gerente general	8,000.00	8,160.00	8,323.20	8,489.66	8,659.46															
Jefe de Proyectos	4,500.00	4,590.00	4,681.80	4,775.44	4,870.94															
Asistente de Proyectos	2,000.00	2,040.00	2,080.80	2,122.42	2,164.86															
Administrador de Proyectos	4,000.00	4,080.00	4,161.60	4,244.83	4,329.73															
Asistente de gerencia	1,000.00	1,020.00	1,040.40	1,061.21	1,082.43															
Mes de pago gratificación	7	12																		
Mes de pago CTS	5	11																		
		Año 0	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05													
Capacitación y agasajos	10,000.00	0.00	10,000.00	15,000.00	20,000.00	20,000.00														

Fuente: Elaboración propia, 2014

Anexo 16.Estado de resultados

Estado de ganancias y pérdidas	(S/L)	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
		Ingresos por ventas		0.00	84,870.72	7,715.52	7,715.52	92,586.24	15,431.04	15,431.04	100,301.76	23,146.56	23,146.56	23,146.56	23,146.56	416,638.08	842,534.78	1,166,586.62	1,457,836.48
Costo de ventas		-10,695.42	-13,195.42	-13,195.42	-13,995.42	-16,495.42	-16,495.42	-17,206.42	-19,795.42	-20,635.42	-18,995.42	-20,595.42	-24,496.58	-205,797.14	-314,408.90	-447,996.96	-607,699.88	-624,976.84	
RRHH costo directo		-10,695.42	-10,695.42	-10,695.42	-10,695.42	-10,695.42	-10,695.42	-11,406.42	-10,695.42	-10,695.42	-10,695.42	-10,695.42	-13,716.58	-132,077.14	-156,048.90	-230,696.96	-285,959.88	-298,956.84	
Costo por proyecto		0.00	-2,500.00	-2,500.00	-3,300.00	-5,800.00	-5,800.00	-5,800.00	-9,100.00	-9,940.00	-8,300.00	-9,900.00	-10,780.00	-73,720.00	-158,360.00	-217,300.00	-321,740.00	-326,020.00	
Utilidad bruta		-10,695.42	71,675.31	-5,479.90	-6,279.90	76,090.83	-1,064.38	-1,775.38	80,506.35	2,511.15	4,151.15	2,551.15	-1,350.02	210,840.94	528,125.88	718,589.67	850,136.60	986,023.74	
Gastos operativos generales		-14,894.71	-14,894.71	-14,894.71	-14,894.71	-14,894.71	-14,894.71	-15,367.21	-14,894.71	-14,894.71	-14,894.71	-14,894.71	-19,453.00	-183,767.34	-213,451.03	-241,679.69	-282,168.64	-291,927.38	
Cargas de personal		-7,107.71	-7,107.71	-7,107.71	-7,107.71	-7,107.71	-7,107.71	-7,580.21	-7,107.71	-7,107.71	-7,107.71	-7,107.71	-9,601.60	-88,258.94	-109,234.23	-120,610.49	-151,247.04	-162,619.38	
Gastos operativos generales		-6,632.00	-6,632.00	-6,632.00	-6,632.00	-6,632.00	-6,632.00	-6,632.00	-6,632.00	-6,632.00	-6,632.00	-6,632.00	-8,696.40	-81,648.40	-80,356.80	-92,209.20	-97,061.60	-95,448.00	
Plan de Capacitaciones													0.00	0.00	-10,000.00	-15,000.00	-20,000.00	-20,000.00	
Depreciación y amortización		-1,155.00	-1,155.00	-1,155.00	-1,155.00	-1,155.00	-1,155.00	-1,155.00	-1,155.00	-1,155.00	-1,155.00	-1,155.00	-1,155.00	-13,860.00	-13,860.00	-13,860.00	-13,860.00	-13,860.00	
Gastos de Ventas		-14,217.72	-10,717.72	-18,567.72	-16,067.72	-14,567.72	-10,067.72	-16,657.22	-14,567.72	-10,067.72	-11,067.72	-11,067.72	-12,606.42	-160,240.81	-154,266.98	-162,817.43	-198,722.02	-198,722.02	-222,688.20
Cargas de Personal		-8,867.72	-8,867.72	-8,867.72	-8,867.72	-8,867.72	-8,867.72	-9,457.22	-8,867.72	-8,867.72	-8,867.72	-8,867.72	-11,406.42	-109,540.81	-129,766.98	-140,317.43	-169,722.02	-180,688.20	
Marketing		-5,350.00	-1,850.00	-9,700.00	-7,200.00	-5,700.00	-1,200.00	-7,200.00	-5,700.00	-1,200.00	-2,200.00	-2,200.00	-1,200.00	-50,700.00	-24,500.00	-22,500.00	-29,000.00	-42,000.00	
Utilidad Operativa		-39,807.85	46,062.88	-38,942.33	-37,242.33	46,628.40	-26,026.81	-33,799.81	51,043.92	-22,451.29	-21,811.29	-23,411.29	-33,409.43	-133,167.21	160,407.87	314,092.54	369,245.95	471,408.16	
Gastos Financieros		-1,645.17	-1,628.88	-1,612.33	-1,595.50	-1,578.40	-1,561.02	-1,543.35	-1,525.38	-1,507.13	-1,488.57	-1,469.71	-1,450.54	-18,605.97	-15,790.90	-12,366.93	-8,202.35	-3,136.98	
Otros Ingresos																			
Utilidad antes de IR		-41,453.01	44,434.00	-40,554.65	-38,837.83	45,050.00	-27,587.82	-35,343.15	49,518.53	-23,958.41	-23,299.86	-24,881.00	-34,859.97	-151,773.18	144,616.97	301,725.61	361,043.59	468,271.17	
Impuesto a la renta	-30%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-88,370.82	-108,313.08	-140,481.35		
Utilidad Neta		-41,453.01	44,434.00	-40,554.65	-38,837.83	45,050.00	-27,587.82	-35,343.15	49,518.53	-23,958.41	-23,299.86	-24,881.00	-34,859.97	-151,773.18	144,616.97	213,354.79	252,730.51	327,789.82	
		Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Calculo de impuesto a la renta	-30%	12,435.90	-13,330.20	12,166.40	11,651.35	-13,515.00	8,276.35	10,602.95	-14,855.56	7,187.52	6,989.96	7,464.30	10,457.99	45,531.95	2,146.86	-88,370.82	-108,313.08	-140,481.35	
Impuesto a la renta acumulado		12,435.90	-894.30	11,272.10	22,923.45	9,408.45	17,684.79	28,287.74	13,432.18	20,619.71	27,609.66	35,073.96	45,531.95	45,531.95	2,146.86				
Análisis vertical														Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos														100%	100%	100%	100%	100%	
Costo de ventas														-49%	-37%	-38%	-42%	-39%	
RRHH costo directo														-32%	-19%	-20%	-20%	-19%	
Costo por proyecto														-18%	-19%	-19%	-22%	-20%	
Utilidad bruta														51%	63%	62%	58%	61%	
Gastos Administrativos														-44%	-25%	-21%	-19%	-18%	
Cargas de personal														-21%	-13%	-10%	-10%	-10%	
Gastos operativos generales														-20%	-10%	-8%	-7%	-6%	
Depreciación y amortización														-3%	-2%	-1%	-1%	-1%	
Gastos de Ventas														-38%	-18%	-14%	-14%	-14%	
Cargas de Personal														-26%	-31%	-34%	-41%	-43%	
Marketing														-12%	-6%	-5%	-7%	-10%	
Utilidad Operativa														-32%	19%	27%	25%	29%	
Gastos Financieros														-4%	-2%	-1%	-1%	0%	
Otros Ingresos														0%	0%	0%	0%	0%	
Utilidad antes de IR														-36%	17%	26%	25%	29%	
Impuesto a la renta														0%	0%	-8%	-7%	-9%	
Utilidad Neta														-36%	17%	18%	17%	20%	
Planilla total de RRHH														-329,877	-395,050	-491,625	-606,929	-642,264	
														-79%	-47%	-42%	-42%	-40%	
Análisis horizontal														Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos																			
Costo de ventas															102%	38%	25%	11%	
RRHH costo directo															53%	42%	36%	3%	
Costo por proyecto															18%	48%	24%	5%	
Utilidad bruta															115%	37%	48%	1%	
Gastos Administrativos																			
Cargas de personal															16%	13%	17%	3%	
Gastos operativos generales															24%	10%	25%	8%	
Depreciación y amortización															-2%	15%	5%	-2%	
Gastos de Ventas															0%	0%	0%	0%	
Cargas de Personal															-4%	6%	22%	12%	
Marketing															18%	8%	21%	6%	
Utilidad Operativa															-52%	-8%	29%	45%	
Utilidad Operativa															-220%	96%	18%	28%	
Gastos Financieros															-15%	-22%	-34%	0%	
Otros Ingresos																			
Utilidad antes de IR															-195%	109%	20%	30%	
Impuesto a la renta																		30%	
Utilidad Neta															-195%	48%	18%	30%	
Planilla total de RRHH															-329,877	-395,050	-491,625	-606,929	
															20%	24%	23%	6%	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 17. Balance general

Balance general	(S/.)																	
	Año 0	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO																		
Caja	150,000	113,910	163,691	128,466	94,942	137,630	115,321	65,539	120,300	101,567	83,473	52,293	3,324	3,324	146,394	356,435	600,452	913,619
Gastos preoperativos	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300	46,300
Amortización		-772	-1,543	-2,315	-3,087	-3,858	-4,630	-5,402	-6,173	-6,945	-7,717	-8,488	-9,260	-9,260	-18,520	-27,780	-37,040	-46,300
Inversión inicial	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000
Depreciación		-383	-767	-1,150	-1,533	-1,917	-2,300	-2,683	-3,067	-3,450	-3,833	-4,217	-4,600	-4,600	-9,200	-13,800	-18,400	-23,000
Activo fijo neto	69,300	68,145	66,990	65,835	64,680	63,525	62,370	61,215	60,060	58,905	57,750	56,595	55,440	55,440	41,580	27,720	13,860	0
Total ACTIVO	219,300	182,055	230,681	194,301	159,622	201,155	177,691	126,754	180,360	160,472	141,223	108,888	58,764	58,764	187,974	384,155	614,312	913,619
PASIVO																		
Pasivo corriente		5,198	10,396	15,594	20,791	18,331	23,529	9,027	14,225	19,423	24,620	18,331	4,252		4,675	6,754	7,600	7,600
CTS por pagar		1,915	3,829	5,744	7,658	1,915	3,829	5,744	7,658	9,573	11,487	1,915	4,252	4,252	4,675	6,754	7,600	7,600
Gratificaciones por pagar		3,283	6,567	9,850	13,133	16,417	19,700	3,283	6,567	9,850	13,133	16,417	0	0	0	0	0	0
Deuda	100,000	99,010	98,004	96,981	95,942	94,885	93,811	92,719	91,610	90,482	89,335	88,170	86,985	86,985	71,156	51,902	28,484	0
Total PASIVO	100,000	104,208	108,400	112,575	116,733	113,216	117,340	101,746	105,834	109,904	113,956	106,501	91,237	91,237	75,830	58,656	36,083	7,600
PATRIMONIO NETO																		
Capital social	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300	119,300
Reserva legal																		
Utilidades retenidas		-41,453	2,981	-37,574	-76,411	-31,361	-58,949	-94,292	-44,774	-68,732	-92,032	-116,913	-151,773	-151,773	-7,156	206,199	458,929	786,719
Total PATRIMONIO	119,300	77,847	122,281	81,726	42,889	87,939	60,351	25,008	74,526	50,568	27,268	2,387	-32,473	-32,473	112,144	325,499	578,229	906,019
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ratio de liquidez inmediata		22	16	8	5	8	5	7	8	5	3	3	1		31	53	79	120

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 18. Flujo de caja

Flujos de caja	(S/.)	Año 0	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones		-219,300																	
Utilidad operativa			-39,808	46,063	-38,942	-37,242	46,628	-26,027	-33,800	51,044	-22,451	-21,811	-23,411	-33,409	-133,167	160,408	314,093	369,246	471,408
Impuesto a la renta	-30%		11,942	-13,819	11,683	11,173	-13,989	7,808	10,140	-15,313	6,735	6,543	7,023	10,023	39,950	-48,122	-94,228	-110,774	-141,422
Útilidad después de impuesto			-27,865	32,244	-27,260	-26,070	32,640	-18,219	-23,660	35,731	-15,716	-15,268	-16,388	-23,387	-93,217	112,286	219,865	258,472	329,986
Depreciación y amortización			1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	13,860	13,860	13,860	13,860	13,860
Provisiones																			
CTS por pagar			1,915	1,915	1,915	1,915	1,915	1,915	1,915	1,915	1,915	1,915	1,915	2,337	23,397	28,047	34,869	43,062	45,598
Gratificaciones por pagar			3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	4,008	40,125	48,100	59,800	73,850	78,200
Total Provisiones			5,198	5,198	5,198	5,198	5,198	5,198	5,198	5,198	5,198	5,198	5,198	6,346	63,522	76,147	94,669	116,912	123,798
Pagos																			
CTS			0	0	0	0	-7,658	0	0	0	0	0	-11,487	0	-19,145	-27,624	-32,790	-42,216	-45,598
Gratificaciones			0	0	0	0	0	0	-19,700	0	0	0	0	-20,425	-40,125	-48,100	-59,800	-73,850	-78,200
Total Pagos			0	0	0	0	-7,658	0	-19,700	0	0	0	-11,487	-20,425	-59,270	-75,724	-92,590	-116,066	-123,798
Ajuste provisiones			5,198	5,198	5,198	5,198	-2,460	5,198	-14,502	5,198	5,198	5,198	-6,289	-14,079	4,252	423	2,080	845	0
Flujo de caja económico		-219,300	-21,513	38,597	-20,907	-19,717	31,335	-11,866	-37,007	42,084	-9,363	-8,915	-21,522	-36,311	-75,105	126,568	235,805	273,178	343,846
Deuda		100,000																	
Amortización de deuda			-990	-1,006	-1,023	-1,040	-1,057	-1,074	-1,092	-1,110	-1,128	-1,146	-1,165	-1,185	-13,015	-15,830	-19,254	-23,418	-28,484
Intereses			-1,645	-1,629	-1,612	-1,596	-1,578	-1,561	-1,543	-1,525	-1,507	-1,489	-1,470	-1,451	-18,606	-15,791	-12,367	-8,202	-3,137
Escudo tributario por intereses			494	489	484	479	474	468	463	458	452	447	441	435	5,582	4,737	3,710	2,461	941
Flujo de caja financiero		-119,300	-23,654	36,450	-23,058	-21,873	29,173	-14,033	-39,179	39,906	-11,546	-11,104	-23,716	-38,511	-101,144	99,685	207,894	244,018	313,166
WACCC		17.9%																	
VANE		309,675																	
TIRE		45.8%																	
COK		20.3%																	
VANF		285,936																	
TIRF		56.8%																	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Nota biográfica

Alfieri Sala Del Carpio

Nació en Lima, el 1 de octubre de 1981. Ingeniero Industrial egresado de la Universidad de Lima.

Se ha desempeñado en áreas de gestión de proyectos, planeamiento estratégico y operaciones. Asimismo, cuenta con nueve años de experiencia en el sector privado, en el que ha trabajado como jefe de Tintura y gerente comercial de Tecnología & Tintura Textil SAC. Actualmente, es gerente comercial de Kisco S.A.

Lucianna Moreno Pérez

Nació en Lima, el 25 de octubre de 1982. Psicóloga organizacional egresada de la Universidad de Lima y ejecutiva especializada en Recursos Humanos.

Tiene más de siete años de experiencia en el sector privado. En Sodimac, ha trabajado como jefa de Selección y Clima Organizacional, jefa de Desarrollo de los Asociados, y analista de Selección, Desarrollo y Capacitación; en Samsung Electronics Perú, se ha desempeñado como gerente de Recursos Humanos. Actualmente, ocupa el mismo cargo en Quimtia Perú.