



**«PLAN DE NEGOCIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS Y
CONDOMINIOS MULTIFAMILIARES EN LOS SEGMENTOS A Y
B DE LIMA METROPOLITANA REALIZANDO ECOEFICIENCIA
COMO ENFOQUE SOCIOECOLÓGICO PARA AGREGAR
VALOR»**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar el grado académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. José Agustín Munayco Coronado

Sr. Johny Zacarías Pablo Callapo

Srta. Laura Zenobia Villanueva Pérez

Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano Carbonell

2017

Este trabajo está dedicado a Dios por ayudarnos en esta meta propuesta, a nuestros padres por el apoyo que nos brindan, y a todas las personas que colaboraron de algún modo al cumplimiento de esta meta.

Agradecemos a todos nuestros profesores, en especial a nuestro asesor Martín Otiniano por su orientación durante el desarrollo del trabajo.

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocio tiene el objetivo de determinar la viabilidad de una compañía de administración integral de edificios y condominios en los segmentos A y B; brindando los servicios como: administración integral, seguridad, limpieza, jardinería, conserjería e inspección técnica generando un valor añadido orientado a la ecoeficiencia, Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo del inmueble; además realizando una Auditoría gratuita de eficiencia energética e hídrica, como practica de ecoeficiencia, con proveedores especializados.

El análisis e investigación de situación del mercado se inició utilizando el análisis Pestel, que mostró un entorno favorable para el desarrollo del proyecto; asimismo, se determinó lo atractivo del negocio con el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis VRIO.

Con la investigación de mercado se ha identificado una preferencia en adquirir departamentos en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, también se observa una tendencia de crecimiento de adeptos hacia la conciencia ambiental. Con la investigación cualitativa se determinó que las zonas 6 y 7 son adecuadas para desarrollar el proyecto por los siguientes indicadores: el 83% de los encuestados de los distritos de Lima *top* y Lima moderna cuentan con una empresa de administración inmobiliaria, el 17% tiene una junta de propietarios, el 19% califica su administración como «buena», 75% la califica de «regular» y el 6% la califica como «mala». Este análisis también fue corroborado por las entrevistas a expertos del sector, quienes indicaron que existe oportunidad considerando el alto porcentaje de usuarios insatisfechos.

La estrategia competitiva será la estrategia de enfoque de Porter debido a su orientación hacia las zonas 6 y 7 porque ofrece una oportunidad de negocio al presentar un porcentaje favorable de insatisfacción con el servicio de administración actual. Nuestra estrategia de crecimiento, de acuerdo al análisis de Ansoff, será de diferenciación de mercado.

Para el Plan de Marketing se empleó la metodología de las ocho P del servicio de Lovelock, donde se define el servicio a ofrecer, las estrategias orientadas a posicionar la empresa con servicios similares (con la distinción de ser más competentes y creadas para el servicio en los segmentos A y B) y todo se enfocó a dar un servicio de calidad con buenas prácticas de ecoeficiencia.

Determinado el plan financiero (donde se evaluó su viabilidad), se tiene una inversión inicial de S/. 100.000 conformada con aporte propio de S/. 50.000 y un préstamo bancario de S/. 50.000. Se obtuvo un rendimiento del VAN Financiero de S/. 2,461,157 a una Tasa de retorno

financiero de 177.10% y una tasa mayor al COK 13,78% superando la mínima tasa para agregar valor a los accionistas.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Introducción	1
Capítulo I. Idea de negocio.....	2
1. Antecedentes	2
2. Razones de interés.....	2
3. Concepto de negocio: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?.....	3
Capítulo II. Análisis de la oportunidad.....	4
1. El cliente y el mercado.....	4
1.1 Descripción del problema/necesidad.....	4
1.2 El cliente/usuario: descripción y variables clave	4
2. Análisis del macroentorno (Pestel): oportunidades y amenazas	5
2.1 Entorno político-legal	5
2.2 Entorno económico	5
2.3 Entorno sociocultural	6
2.4 Entorno tecnológico	7
2.5 Entorno ambiental	7
3. La industria o sector	8
3.1 Descripción de la industria.....	8
3.2 Descripción e identificación de la competencia.....	9
3.3 Análisis de la industria	10

3.3.1 Rivalidad entre competidores actuales	10
3.3.2 Amenaza de competidores potenciales	10
3.3.3 Amenaza de servicios sustitutos.....	11
3.3.4 Poder de negociación de los proveedores	11
3.3.5 Poder de negociación de los clientes.....	12
3.4 Análisis general de la industria	12
4. Análisis de mercado. Investigación de mercados (análisis preliminar)	13
4.1 Mercado meta.....	13
4.2 Evolución prevista.....	14
5. Análisis interno	14
5.1 Cadena de valor.....	14
5.2 Análisis VRIO.....	15
5.3 Ventaja competitiva	17
6. Conclusiones	18
6.1 Matriz de evaluación de factores externos	18
6.2 Matriz de evaluación de factores internos.....	19
Capítulo III. Validación del modelo de negocio. Investigación de mercado	20
1. Objetivos	20
1.1 Objetivo general.....	20
1.2 Objetivos específicos	20
2. Metodología	20
2.1 Investigación exploratoria.....	20
2.1.1 Fuente primaria de información	20
2.1.2 Fuente secundaria de información	21
2.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria.....	22
2.2 Investigación descriptiva.....	22
2.2.1 Encuestas.....	22

2.2.2 Resultados de la investigación descriptiva.....	23
2.2.3 Conclusiones de la investigación descriptiva.....	24
3. Selección de mercados	25
4. Estimación de la demanda.....	25
5. Conclusiones generales del entorno de mercado.....	26
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	27
1. Visión.....	27
2. Misión	27
3. Objetivos estratégicos	27
3.1 Objetivos de rentabilidad	27
3.2 Objetivos de crecimiento.....	28
3.3 Objetivos de supervivencia	28
4. Análisis FODA.....	28
5. Matriz de estrategias con objetivos	31
6. Estrategia genérica	32
7. Estrategia competitiva.....	32
8. Estrategia de crecimiento	33
Capítulo V. Plan de Marketing.....	34
1. Descripción del servicio.....	34
2. Objetivos del Plan de Marketing.....	34
3. Formulación estratégica de Marketing	35
3.1 Estrategias de segmentación (segmento objetivo y variables de segmentación)	35
3.2 Estrategias de posicionamiento	35
4. Estrategias de la mezcla de marketing	36
4.1 Producto (Servicio)	36
4.2 Lugar y tiempo	38

4.3 Precio	38
4.4 Producción y educación	39
4.5 Procesos	39
4.6 Entorno físico.....	40
4.7 Personal.....	40
4.8 Productividad y calidad.....	41
5. Cronograma de actividades	41
6. Presupuesto de Marketing.....	41
Capítulo VI. Plan de Operaciones	42
1. Objetivos	42
2. Estrategia de Operaciones.....	42
3. Plan de producción.....	43
4. Diseño de las instalaciones.....	44
5. Programación de las operaciones de la empresa	46
6. Actividades preoperativas	47
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	47
Capítulo VII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos.....	49
1. Características de la cultura organizacional	49
2. Objetivos del Plan de Recursos Humanos	51
2.1 Objetivos explícitos.....	51
2.2 Objetivos implícitos	51
3. Planeamiento estratégico de Recursos Humanos	51
4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	53

Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial e innovación.....	54
1. Objetivos	54
2. Responsabilidad social empresarial	54
2.1 Estrategias a desarrollar de responsabilidad social empresarial.....	55
2.2 Desarrollo de estrategias de responsabilidad social empresarial.....	55
3. Innovación.....	55
Capítulo IX. Plan Financiero	56
1. Supuestos y políticas.....	56
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	57
3. Estados financieros y flujo de caja.....	57
4. Estructura del financiamiento	61
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	61
Conclusiones y recomendaciones.....	62
1. Conclusiones	62
2. Recomendaciones.....	63
Bibliografía	64
Anexos	68
Nota biográfica	92

Índice de tablas

Tabla 1. Factores políticos	5
Tabla 2. Factores económicos	6
Tabla 3. Factores sociales	7
Tabla 4. Factores tecnológicos	7
Tabla 5. Factores ambientales	8
Tabla 6. Identificación de CIIU	9
Tabla 7. Análisis de los competidores.....	9
Tabla 8. Análisis de la rivalidad entre competidores actuales	10
Tabla 9. Análisis de la amenaza de competidores potenciales.....	11
Tabla 10. Análisis de la amenaza de servicios sustitutos	11
Tabla 11. Análisis del poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 12. Análisis del poder de negociación de los clientes	12
Tabla 13. Análisis general de la industria	13
Tabla 14. Distribución de zonas según NSE en Lima Metropolitana (2016).....	13
Tabla 15. Actividades y recursos en cada eslabón del plan de negocios	15
Tabla 16. Análisis VRIO.....	16
Tabla 17. Factores externos	18
Tabla 18. Factores internos	19
Tabla 19. Entrevistas a profundidad y características del muestreo	20
Tabla 20. Características del muestreo.....	23
Tabla 21. Cálculo de estimación de demanda.....	26
Tabla 22. Análisis de la misión	27
Tabla 23. Objetivos de rentabilidad	27
Tabla 24. Objetivos de crecimiento	28
Tabla 25. Objetivo de supervivencia.....	28
Tabla 26. FODA cruzado.....	29

Tabla 27. Tabla de alineamiento estratégico.....	31
Tabla 28. Objetivos del Plan de Marketing.....	34
Tabla 29. Variables de segmentación.....	35
Tabla 30. Elementos de la visión panorámica de posicionamiento de la marca	36
Tabla 31. Servicios complementarios de la flor de servicio	37
Tabla 32. Lugar y tiempo del servicio básico y sus servicios complementarios.....	38
Tabla 33. Mezcla de comunicaciones de marketing	39
Tabla 34. Evidencia física de encuentro con los clientes	40
Tabla 35. Presupuesto de Marketing.....	41
Tabla 36. Objetivos del Plan de Operaciones	42
Tabla 37. Ponderación de puntos clave.....	43
Tabla 38. Determinación de opciones.....	45
Tabla 39. Proyección de número de clientes y personal	46
Tabla 40. Estimación diaria de insumos para limpieza.....	47
Tabla 41. Presupuesto de Operaciones.....	48
Tabla 42. Requerimiento de personal.....	52
Tabla 43. Presupuesto de Recursos Humanos.....	53
Tabla 44. Objetivos de responsabilidad social empresarial e innovación.....	54
Tabla 45. Punto de equilibrio y costo fijo.....	57
Tabla 46. Rendimiento sobre el patrimonio.....	57
Tabla 47. Rendimiento sobre la inversión.....	58
Tabla 48. Estado de situación financiera.....	58
Tabla 49. Margen de utilidad bruta.....	59
Tabla 50. Margen de utilidad neta.....	59
Tabla 51. Estado de resultados integrales	59
Tabla 52. Flujo de caja.....	60
Tabla 53. Cálculo del costo de oportunidad.....	61
Tabla 54. Estructura del financiamiento	61

Índice de gráficos

Gráfico 1. Concepto de negocio.....	3
Gráfico 2. Evolución anual de demanda de viviendas vendidas	14
Gráfico 3. Demanda de viviendas por niveles socioeconómicos	14
Gráfico 4. Ventaja competitiva	16
Gráfico 5. Determinación de estrategia.....	32
Gráfico 6. Determinación competitiva.....	32
Gráfico 7. Matriz de Ansoff o matriz de estrategia de crecimiento	33
Gráfico 8. Visión panorámica de posicionamiento de marca.....	35
Gráfico 9. Flor de servicio	37
Gráfico 10. Ciclo de éxito de Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett.....	41
Gráfico 11. Descripción del proceso de producción del servicio.....	44
Gráfico 12. Infraestructura y <i>layout</i> de oficinas.....	45
Gráfico 13. Diseño de los procesos.....	46
Gráfico 14. Diagrama de servicio del plan de negocio propuesto	48
Gráfico 15. Estructura organizacional.....	49
Gráfico 16. Organigrama de la empresa	50
Gráfico 17. Arquitectura de Recursos Humanos.....	52

Índice de anexos

Anexo 1. Resultados de encuesta de APEIM.....	66
Anexo 2. Canvas	68
Anexo 3. Resumen de la entrevista a expertos.....	69
Anexo 4. Resultados de las encuestas del estudio de mercado	70
Anexo 5. Tarifario mensual de Servicio de Administración por departamento	75
Anexo 6. Costo mensual por Mantenimiento preventivo y correctivo por departamento.....	76
Anexo 7. Presupuesto del Plan de Marketing	77
Anexo 8. Políticas	78
Anexo 9. Programación de las operaciones de la empresa	79
Anexo 10. Presupuesto inicial operativo.....	81
Anexo 11. Relación y cantidad de implementos y materiales por actividad.....	82
Anexo 12. Descripción del puesto	83
Anexo 13. Prácticas de Recursos Humanos	85
Anexo 14. Presupuesto de Recursos Humanos	86
Anexo 15. Prácticas de gestión socialmente responsable con las partes interesadas	88
Anexo 16. Estructura óptima de Capital	90
Anexo 17. Cálculo de Valoración de la Empresa por Múltiplo de EBIDTA.....	90
Anexo 18. Cálculo de Beta del Proyecto	91
Anexo 19. Análisis de sensibilidad	91

Introducción

De acuerdo a los expertos y el 81% de los propietarios encuestados de Lima *top* y Lima moderna, se hallaron problemas de insatisfacción por el servicio de administración de edificios y condominios que reciben. Además, se suma el problema ambiental actual por la disminución de la disponibilidad hídrica y el incremento de las emisiones de gases de efecto invernadero que nos afectan.

Plan de negocios de administración de edificios y condominios multifamiliares en los segmentos A y B de Lima Metropolitana realizando los servicios de administración integral, seguridad, limpieza, jardinería, conserjería e inspección técnica y mantenimiento realizando con ecoeficiencia como enfoque socio ecológico para agregar valor busca atender dichas problemáticas brindando un servicio diferenciado de administración inmobiliaria con estándares de calidad, satisfacción y responsabilidad social.

Parte de nuestra propuesta de valor es la innovación en el servicio y la responsabilidad social; con ello se contribuirá a proponer proactivamente iniciativas de mejoras en el servicio para la satisfacción del cliente, realizar prácticas de ecoeficiencia en las operaciones y en las instalaciones de la infraestructura, previa auditoría de eficiencia energética e hídrica para identificar los puntos de mejora. Esto contribuirá en reducir el problema ambiental, generar ahorros a los clientes y cuidado del medioambiente.

Nuestro plan de negocios buscará permanentemente como parte de su estrategia el equilibrio de la línea del triple resultado (financiero, social y ambiental) y a su vez transformará el modelo de negocios tradicional que ofrecen los demás competidores.

El plan de negocios se ha formulado, diseñado y analizado siguiendo una estructura. El Capítulo I desarrolla la idea del negocio. El Capítulo II trata sobre el análisis de la oportunidad y para ello estudia el macro entorno, la industria y el análisis interno, que permitirá conocer qué es lo atractivo para el plan de negocios. El Capítulo III aborda la investigación del mercado y describe la investigación exploratoria y descriptiva de la oferta y demanda actual. El Capítulo IV, dedicado al planeamiento estratégico, establece la estrategia a adoptar aprovechando las oportunidades y fortalezas identificadas. Basado en dicha estrategia, se desarrollan los planes de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos en los siguientes capítulos. El Plan de Responsabilidad Social e Innovación se trata en el Capítulo VIII y el Plan Financiero se aborda en el Capítulo IX, que demuestra la rentabilidad financiera del plan de negocio.

Capítulo I. Idea de negocio

1. Antecedentes

Hoy gracias a un crecimiento económico del país, las personas optan por adquirir un departamento en un edificio o condominio. Esta forma moderna de vivienda exige actividades de mantenimiento y conservación. Existe una insatisfacción en el servicio de administración de edificios y una escasa o nula actividad en ecoeficiencia y ahorro energético e hídrico.

Si bien es cierto la venta de departamentos ha disminuido en los últimos años, el sector inmobiliario espera que los próximos años esto se revierta (*Perú 21* 2016). La preferencia de demanda efectiva de departamentos se da en los distritos de mayor porcentaje de nivel socioeconómico A y B (*Gestión* 2016). Estos antecedentes sumados a la experiencia laboral previa en generar eficiencia energética e hídrica motivaron la idea de negocio de constituir una empresa de servicio de administración de edificios y/o condominios con estándares altos, enfocada en atender a los segmentos de los niveles socioeconómicos A y B, orientada a la calidad en el servicio, con procedimientos normalizados para aumentar el valor de las propiedades. El empleo de procedimientos en los servicios de administración, seguridad, limpieza, jardinería, conserjería, inspección técnica y mantenimiento, utilizando recursos como una plataforma tecnológica que ayudará a una comunicación más ágil y amigable con el cliente donde se brindará información como: reporte de incidencia, gestión de documentos, entre otros. Asimismo, un valor añadido innovador para realizar ecoeficiencia y promover el ahorro energético e hídrico de forma individual y en comunidad.

2. Razones de interés

Las razones de interés de la administración de edificios y condominios son:

- La tendencia a habitar en edificios y condominios se ha incrementado y esto trae la necesidad de contar con un servicio adecuado de administración de edificios.
- Tenemos la orientación de superar el servicio básico de administración existente y contribuir a reducir el impacto ambiental, mediante un servicio de calidad en la administración de edificios y condominios con un valor añadido en prácticas de ecoeficiencia individual, familiar y comunitario, colaborar con el ahorro energético e hídrico que contribuya con la responsabilidad social, según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS).

- Es también importante generar un retorno de la inversión, para lo cual evidenciaremos la viabilidad de éxito de la idea de negocio.
- Mediante este plan de negocios, aplicaremos nuestros conocimientos y experiencia laboral en finanzas, ingeniería y administración generando una ventaja competitiva.

3. Concepto de negocio: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?

Gráfico 1. Concepto de negocio

COMO?		QUE?	QUIEN?	
SOCIOS CLAVES: Proveedores Claves: Alianzas Estratégicas con proveedores Claves: - Suministros de artículos e implementos para nuestro personal. - Empresas de eficiencia energética e hídrica Socios Estratégicos: - Empresas Constructoras. - Municipalidades Distritales - Asesores Legales - Ministerios públicos.	ACTIVIDADES CLAVES: Gestión y Mantenimiento: - Gestión de calidad en procedimientos, aplicando Plan de mantenimiento preventivo de servicios críticos (agua, electricidad, Prácticas de Eco-eficiencia energética e hídrica. - Capacitación constante de calidad, servicio y atención al cliente. - Atención con celeridad a los mantenimientos correctivos. RECURSOS CLAVES: - Capital Humano con conocimientos (legales, administrativos, normativos, tecnológicos, limpieza, - Plataforma tecnológica para comunicación con clientes y proveedores. - Oficina principal.	PROPUESTA DE VALOR - Servicio de Gestión integral de orientado a la calidad y satisfacción del cliente. - Servicio Innovador aplicando buenas prácticas de ahorro energético e hídrico para el bienestar a personas y al medio ambiente, creando ahorros económicos y viviendas - Herramientas tecnológicas para conocer la Gestión financiera del edificio, reporte de incidencia, Gestión de documentos	RELACIÓN CON CLIENTES - Atención transparente y personalizada a los propietarios. - Propuesta innovadora y resolución de problemas. - Servicio tecnológico automatizado.	SEGMENTOS DE CLIENTES Sector privado: Condominios multifamiliares de niveles socioeconómicos 'A' y 'B' de Lima Top y Lima Moderna.
ESTRUCTURA DE COSTES - Alquiler de oficina. - Asignación de costos fijos (Planilla). - Costos por desarrollo. - Mantenimiento y soporte de plataforma web. - Gastos Administrativos, Honorarios Asesores Legales		FUENTE DE INGRESOS - Servicio mensual Administrativo		
		CANALES Oficina, Plataforma Web, App, Facebook, Reuniones, Mail, etc.		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El negocio propuesto presenta un Servicio de administración integral y permanente (administración integral, seguridad, limpieza, jardinería, conserjería e inspección técnica) con un valor añadido de ecoeficiencia, Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo del inmueble mediante proveedores; además una Auditoría gratuita de eficiencia energética e hídrica, como practica de ecoeficiencia, con proveedores especializados. Nuestro servicio se basa en procedimientos administrativos fundamentados en la satisfacción de nuestros clientes y la aplicación de procedimientos, protocolos y actividades estandarizadas que permiten una adecuada gestión. Además, se propone la información adecuada y oportuna a la junta de propietarios.

La empresa, en cumplimiento de la ley de comprobantes de pago, entregará boleta o factura a los propietarios de cada departamento (estos son deducibles de impuestos).

El contrato sobre la prestación de los servicios será tratado con la junta de propietarios debidamente inscrita en Registros Públicos.

Capítulo II. Análisis de la oportunidad

1. El cliente y el mercado

Durante el análisis de oportunidad se recabará información mediante las fuentes primarias y secundarias para conocer las necesidades del cliente actual y los servicios ofertados por los competidores del mercado en la administración de edificios y condominios (Villarán 2009).

- **Fuentes primarias:** se emplearon encuestas para conocer las características específicas de la demanda y la situación actual de la oportunidad.
- **Fuentes secundarias:** se empleó como fuente la información de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM 2016), con el objetivo de evaluarlas variables demográficas, geográficas y cuantificar el segmento de mercado objetivo.

1.1 Descripción del problema/necesidad

El mercado actual en administración de edificios y condominios está enmarcado en un servicio de seguridad, limpieza, jardinería, conserjería y mantenimiento. Si bien la propuesta no es nueva, los propietarios hoy demandan un servicio de calidad. Como base de nuestra investigación, encontramos una necesidad adicional en el mercado, aún no explotada, que se refiere a la conciencia medioambiental.

Nuestra propuesta de valor es ofrecer un servicio de administración integral y permanente en edificios y condominios con servicios de calidad en administración integral, seguridad, limpieza, jardinería, conserjería e inspección técnica con valor añadido de ecoeficiencia, y proponiendo propuestas adicionales de eficiencia energética e hídrica, como practica de ecoeficiencia y responsabilidad social, mediante una Auditoria gratuita y generando ahorros económicos.

1.2 El cliente/usuario: descripción y variables clave

En nuestra identificación de clientes objetivos, hemos podido evaluar a través de las fuentes primarias y secundarias que nuestro mercado son los NSE A y B. Básicamente por los tipos de servicios que ellos demandan y la conciencia de responsabilidad social que nuestro proyecto implementa a través de la ecoeficiencia.

Para definir a nuestros clientes objetivos se siguen los siguientes patrones de segmentación: criterios geográficos, socioeconómicos, demográficos y relacionados al servicio, así como variables psicográficas.

2. Análisis del macroentorno (Pestel): oportunidades y amenazas

Se realizó el análisis del macroentorno (Pestel) para identificar las oportunidades a aprovechar y amenazas a mitigar que pudieran tener efecto en el plan de negocios.

2.1 Entorno político-legal

Existe una expectativa favorable en el actual Gobierno, que da muestras de una estabilidad política relativa, economía prudente y estabilidad democrática. El Plan Nacional de Competitividad y el *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019* promueven el destrabe de proyectos, la simplificación administrativa y la reducción de barreras burocráticas. El Reglamento Nacional de Edificaciones (2006) promueve la calidad de vida y el uso de tecnologías que incrementen el bienestar de las personas. De acuerdo a la Ley N° 27157, se tendrá reconocimiento legal a las edificaciones multifamiliares que elaboren un reglamento interno alineado a dicha Ley, pues tendrán los beneficios de inscribir su junta de propietarios a la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp), tales como el cobro ante posibles morosos, obtener el saneamiento legal, entre otros. El plan del Gobierno promueve que sus políticas públicas coincidan con los objetivos de desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas consignados en su Agenda 2030 (*El Peruano* 2016). En la Tabla 1 se muestra las conclusiones de las variables analizadas.

Tabla 1. Factores políticos

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Creación nuevos negocios / Proyectos inversión	Promover	Confianza para emprender negocios o proyectos	Oportunidad
Calidad de vida	Promover el bienestar	Servicio de calidad, armonioso y sostenible	Oportunidad
Regulación para viviendas multifamiliares	Promover reconocimiento legal	Formalización contractual legal	Oportunidad
Importancia del desarrollo sostenible	Promueve políticas para un Desarrollo sostenible	Prácticas de ecoeficiencia	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Entorno económico

Los indicadores macroeconómicos están mejorando y se mantienen estables, con una proyección incremento del PBI para el 2016 de 4%, para el 2017 un 4,8% y para el 2018 un

4,3%, según *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado*. El PBI per cápita tiene una tendencia creciente; el 2015 se tuvo una variación anual de 1,9%, según datos del Banco Mundial. El tipo de cambio con tendencia al alza, depreciando la moneda nacional, se estima en un valor de 3,37 al cierre del 2016 y para el 2017 sería un tipo de cambio de 3,48. De acuerdo con la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), se tiene una desaceleración de los nuevos créditos hipotecarios, reduciendo de 24,66% en junio del 2013 a 8,84% en junio del 2016. De acuerdo con Urbana Perú y el *Informe del Sector Inmobiliario 2016* del BBVA Research, la venta de departamentos multifamiliares ha disminuido en los últimos tres años. También se espera se incremente su venta con la disposición del 25% del fondo de la AFP y productos como alquiler-venta y *leasing* inmobiliario. En la Tabla 2 se resumen las conclusiones de las variables analizadas:

Tabla 2. Factores económicos

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Producto bruto interno	Incrementar	Optimismo para emprender nuevos negocios	Oportunidad
PBI per cápita	Ascendente	Demanda de departamentos a administrar	Oportunidad
Tipo de cambio	Ascendente	Reducción de la demanda u oferta de departamentos	Amenaza
Créditos hipotecarios	Desaceleración	Reducción de la demanda u oferta de departamentos	Amenaza
Venta de viviendas	Disminución. Se espera incremento	Demanda de departamentos y proyectos de edificios	Oportunidad
Fondo Mivivienda	Desaceleración	Reducción de compra u oferta de departamentos	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.3 Entorno sociocultural

Según el *Índice social de progreso 2016* elaborado por Social Progress Imperative (SPI), nos ubicamos en el lugar 49. En la dimensión de Necesidades humanas básicas, el Perú destaca en nutrición y cuidados médicos básicos y aún tiene que mejorar en seguridad ciudadana; en la dimensión de Fundamentos del bienestar el país sobresale en el acceso al conocimiento básico, pero debe progresar en acceso a la información y comunicaciones. En el Perú los niveles socioeconómicos más altos tienen una mayor conciencia respecto al medioambiente y la necesidad de adoptar prácticas sostenibles en sus vidas (Pennano 2016). De acuerdo con el *Informe de niveles socioeconómicos 2016*(APEIM), se aprecia un incremento del porcentaje de hogares de los NSE A y B que residen en departamentos de edificios multifamiliares, en el NSE el incremento es de 47,6% a 52,5% y en el NSE Bel aumento va de 33,8% a 38,5% (*Gestión* 2016). De acuerdo a lo indicado por la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), que las

personas están prefiriendo adquirir departamentos en distritos donde se concentra los mayores porcentajes de los NSE A y B (Gestión, 2016).

Tabla 3. Factores sociales

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Índice social de progreso	Mejorando en el <i>ranking</i>	Aumento de prácticas de ecoeficiencia	Oportunidad
Conciencia ambiental	Ascendente	Aumento de prácticas de ecoeficiencia	Oportunidad
Niveles socioeconómicos	Aumento del NSE A y B	Incremento de mercado potencial en los NSE A y B	Oportunidad
Preferencia de distritos	Aumento por los distritos de mayor NSE A y B	Incremento de demanda y oferta de departamentos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.4 Entorno tecnológico

En el Perú hay más de 4,65 millones de hogares tienen acceso a Internet según Osiptel 2015 (*Económica*2016). Sobre el comercio electrónico, se tiene que el 22% del país está conectado o ha comprado algún producto y/o servicio por Internet. Gracias al avance de la tecnología se accede a equipos y/o accesorios que pueden generar ahorro en el consumo energético e hídrico. En la Tabla 4 se resumen las conclusiones de las variables analizadas:

Tabla 4. Factores tecnológicos

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Acceso a Internet	Incremento	Favorable para el acceso a las plataformas tecnológicas	Oportunidad
Comercio electrónico	Incremento	Favorable para incentivar el pago electrónico	Oportunidad
Equipos y accesorios tecnológicos	Incremento	Disponibilidad de equipos para realizar prácticas de ecoeficiencia	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.5 Entorno ambiental

Existe una problemática por la disminución de la disponibilidad hídrica: se estima que para el 2030 la disponibilidad hídrica de la vertiente del Pacífico disminuiría en 6%, por lo cual debemos ser más eficientes en el consumo del agua (Ministerio del Ambiente 2016). También está la problemática por el incremento de los gases de efecto invernadero, para lo cual mediante el Acuerdo de París, se propone llegar a cero emisiones netas de gases de efecto invernadero antes del 2100. Este acuerdo compromete a los países a mantener el aumento de temperatura debajo de 2°C (Ministerio del Ambiente 2016). En el Perú, el 35% de las emisiones del Perú

proviene de la deforestación, asimismo se deben al uso de fuentes de energía fósiles (*La República* 2015). El Gobierno, mediante el MVCS, implementará Bono de Vivienda Sostenible en el 2016 para impulsar la construcción y venta de unidades habitacionales bioclimáticas que aprovechan las condiciones naturales y reducen las necesidades energéticas (*El Peruano* 2016).

Tabla 5. Factores ambientales

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Recurso hídrico	Disminución	Prácticas de eficiencia en el consumo del agua	Oportunidad
Efecto invernadero	Incremento	Prácticas de eficiencia energética	Oportunidad
Sostenibilidad	Promover viviendas bioclimáticas	Prácticas de ecoeficiencia	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusión: existe OPORTUNIDAD potencial para poder desarrollar el negocio. Apalancados en una solución novedosa, se aprovechará el entorno legal de confianza y estabilidad para emprender un negocio y se contará con el apoyo del Estado hacia las empresas que realizan actividades de ecoeficiencia.

3. La industria o sector

La industria inmobiliaria está apostando en adquirir terrenos en los sectores A y B con miras a desarrollar nuevos proyectos. Según expertos en el sector, el Perú vive hace varios años un impresionante desarrollo inmobiliario y el crecimiento continuo de este auge se estima que tiene todavía para unos 15 o 20 años más. Dicho boom tiene uno de sus principales motores, a una demanda insatisfecha de viviendas en el país y en particular en Lima. Según la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco 2017), se estima que en la capital se necesitan construir 50.000 nuevas viviendas cada año. Además, en la actualidad se están edificando entre 20.000 a 25.000 viviendas (el 90% son departamentos). Recordemos que la venta de viviendas nuevas creció a un ritmo anual de 21,5% entre los años 2002 y 2012. El reto del próximo lustro es dar solución a los problemas estructurales, a fin de generar una oferta anual superior a las 100,000 viviendas para atender el creciente déficit. Es por ello que será importante este 2016 el anuncio de un Plan Nacional de Vivienda y Desarrollo Urbano a largo plazo. Las ventas de viviendas desde el 2014 avanzan en cámara lenta, un fenómeno que se produjo, según los especialistas, principalmente tras el ajuste en las políticas crediticias del sistema financiero. A ello se sumó un contexto económico menos favorable y las expectativas de los compradores de que los precios bajen. En el Anexo 1 se muestra cifras porcentuales.

3.1 Descripción de la industria

Las regulaciones en el ámbito legal, la administración de edificios y condominios está regulada por la Ley 21157: 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.

Tabla 6. Identificación de CIU

División	Grupo	Clase	Descripción
74	749	7493	En esta clase corresponde limpieza de todo tipo de edificios, instituciones, locales, edificios de departamentos, actividades de desinfección y exterminio.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2 Descripción e identificación de la competencia

Para determinar el entorno específico se ha realizado una metodología con una muestra de potenciales competidores en el mercado, según criterios que se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. Análisis de los competidores

Criterios	Detalle	Mi Negocio	NUKLE O	INREPCO	GESEMAN	Junta de propietarios
Funciones	Agrega valor a la propiedad	1	0,75	0,5	0,5	0
Necesidad que el producto o servicio satisface para los clientes	Servicio personalizado	1	1	0,75	0,75	0,25
	Precios adecuados	1	0,75	0,5	0,75	0,5
	Rapidez en la atención	1	1	0,5	0,5	0,5
Tecnologías Medios que utiliza la empresa para satisfacer dichas necesidades	ahorro eléctrico e hídrico	1	0,5	0,25	0	0
	Alto contacto e interrelación con los propietarios	1	1	0,5	0,75	0,5
	Información en tiempo real	1	0,75	0,5	0,75	0,5
Clientes Definir las características de las personas a quienes va dirigido el servicio que el negocio ofrece	Propietarios de los departamentos	1	1	0,75	0,75	1
	Constructoras	1	1	0,5	0,5	0
	NSE A y B	1	1	0,5	0,25	0
Suma		10	8,75	5,25	5,5	3,25

	Empresa	Puntaje
Competidor directo	NUKLEO	8,75
Principal sustituto	INREPCO	5,25
	GESEMAN	5,5

Junta de Propietarios	3,25
-----------------------	------

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.3 Análisis de la industria

3.3.1 Rivalidad entre competidores actuales

En el mercado se tiene una considerable cantidad de proveedores que atienden la necesidad de administrar edificios y condominios. Las empresas competidoras no están inscritas con un CIUU específico, hay empresas que utilizan una clase distinta como 6209: Otras actividades de tecnología información y sistemas informáticos, 6820: Actividades inmobiliarias con retribución por contrata, entre otras. Esta variedad nos brinda una oportunidad, ya que el servicio de nuestra empresa será constituido para esa finalidad administrar edificios y condominios y brindará un servicio diferenciado respecto a los demás (Hax y Majluf 1996).

Tabla 8. Análisis de la rivalidad entre competidores actuales

Aspecto a analizar	Peso	Límite inferior	Grado de atractividad					Límite superior
			1	2	3	4	5	
Números de competidores directos	25%	Alto			X			Bajo
Crecimiento de la industria en los últimos años	20%	Alto				X		Bajo
Diferenciación del servicio respecto a la competencia	25%	Bajo					X	Alto
Diversidad de servicios y atributos de competidores	20%	Alto			X			Bajo
Barreras de salida	10%	Bajo				X		Alto
Puntuación	100%		3,8					
La calificación de este escenario es atractiva, para lo cual debe enfocarse en la diferenciación.								

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

3.3.2 Amenaza de competidores potenciales

Cabe la posibilidad que las empresas que son competencia y las nuevas que ingresen a la industria puedan replicar el modelo ofrecido y convertirse en nuestra competencia directa. Para ello hemos desarrollado una propuesta atractiva para los propietarios con base en la experiencia de sus fundadores. Nuestra empresa es fundada con la categoría exclusiva de administración de edificios y condominios, implica que el modelo de negocio ofrecido sustenta sus actividades en la propuesta de valor de la empresa que se destaca por su servicio base de administración, vigilancia, limpieza, jardinería, conserjería, inspección técnica y mantenimiento, orientado a la

calidad, satisfacción al cliente y ecoeficiencia para generar ahorro económico (Hax y Majluf 1996).

Tabla 9. Análisis de la amenaza de competidores potenciales

Aspecto a analizar	Peso	Límite inferior	Grado de atractividad					Límite superior
			1	2	3	4	5	
Diferenciación del servicio	25%	Alto			X			Bajo
Acceso a canales de distribución y tecnología	5%	Bajo		X				Alto
Costo de cambio de los clientes	10%	Bajo		X				Alto
Requerimiento de capital	20%	Bajo				X		Alto
Economías de escala	20%	Alto					X	Bajo
Efecto de la experiencia en el sector	20%	Alto					X	Bajo
Puntuación	100%		3,85					
La calificación de este escenario es atractiva, ya que existen barreras de entrada como requerimiento de capital, economías de escala y experiencia en el sector.								

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

3.3.3 Amenaza de servicios sustitutos

En los servicios sustitutos pueden considerarse los competidores: empresas de servicio específico (limpieza, vigilancia, administración) o la junta de propietarios. Esta tiene una potencial debilidad, puesto que sus integrantes no están capacitados para esa actividad porque recurren a tomar este servicio y hacerlo integral; en algunos casos lo realizan para reducir costos (como consecuencia tienen una mala administración).

Tabla 10. Análisis de la amenaza de servicios sustitutos

Aspecto a analizar	Peso	Límite inferior	Grado de atractividad					Límite superior
			1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos al alcance de los clientes	15%	Alto			X			Bajo
Costo de cambio de los clientes	10%	Bajo		X				Alto
Precio del producto sustituto	30%	Bajo				X		Alto
Grado que satisface la misma necesidad o cumple la misma función	25%	Alto				X		Bajo
Innovación del producto sustituto respecto al propio	20%	Alto				X		Bajo
Puntuación	100%		3,65					
La calificación de este escenario es atractiva, ya que el empleo de sustitutos puede elevar el precio del servicio. No se tendrá la misma satisfacción ni innovación.								

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

3.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Para controlar el poder de negociación de nuestros proveedores estamos trazando una estrategia de contar con diversos proveedores para no depender de un solo proveedor, aplicando el concurso de precios y calidad, adjudicando a los mejores postores que cumplen las expectativas técnico-económicas ofrecidas por los bienes (insumos de limpieza, uniformes, celulares, etc.)

Tabla 11. Análisis del poder de negociación de los proveedores

Aspecto a analizar	Peso	Límite inferior	Grado de atraktividad					Límite superior
			1	2	3	4	5	
Números de proveedores importantes	15%	Bajo			X			Alto
Disponibilidad de sustitutos para suministro del proveedor	20%	Bajo				X		Alto
Costos del cambio de proveedor	10%	Alto				X		Bajo
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	10%	Alto					X	Bajo
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	35%	Alto		X				Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	10%	Alto					X	Bajo
Puntuación	100%		3,35					
La calificación de este escenario es relativamente atractiva, se tendrá que fortalecer las relaciones con los proveedores.								

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

3.3.5 Poder de negociación de los clientes

Se propondrá a nuestros clientes iniciar toda actividad con un contrato firmado donde se especifiquen todos los alcances del servicio. Tomando la expectativa de nuestros clientes, podemos precisar alcances que al momento de la firma no están contemplados y si ocurriesen en el futuro (como variación de precio), se podría buscar elementos que puedan contribuir al bienestar de los propietarios con servicios no contemplados en el contrato.

Tabla 12. Análisis del poder de negociación de los clientes

Aspecto a analizar	Peso	Límite inferior	Grado de atraktividad					Límite superior
			1	2	3	4	5	
Número de clientes meta	15%	Bajo				X		Alto
Disponibilidad de sustitutos en la industria	15%	Alto			X			Bajo
Costos del cambio del cliente	10%	Bajo			X			Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	10%	Alto				X		Bajo
Rentabilidad de los clientes	20%	Bajo				X		Alto
Contribución a la calidad de los servicios y costos totales del cliente	30%	Alto		X				Bajo
Puntuación	100%		3,15					
La calificación de este escenario es relativamente atractiva. Se tiene un tamaño de mercado meta y rentabilidad atractiva. Satisfacer el nivel de servicio que requiere los clientes meta y el costo que este demande será también una barrera a los nuevos competidores y los actuales.								

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

3.4 Análisis general de la industria

La Tabla 13 muestra el atractivo de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 13. Análisis general de la industria

Evaluación general	Peso	Grado de atractividad				
		1	2	3	4	5
Rivalidad entre los competidores existentes	30%			3,80		
Amenaza de competidores potenciales	15%			3,85		
Amenaza de servicios sustitutos	20%			3,65		
Poder de negociación de los proveedores	20%			3,35		
Poder de negociación de los clientes	15%			3,15		
Puntuación	100%	3,59				
La calificación es atractiva. Principalmente en la rivalidad con los competidores existentes nos diferenciaremos con respecto al mercado y la amenaza de competidores potenciales, ya que no tendrían la posibilidad de realizar economías de escala por recién adquirir clientes y no contar con la experiencia profesional suficiente.						

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Análisis de mercado. Investigación de mercados (análisis preliminar)

4.1 Mercado meta

Nuestro mercado meta serán los edificios multifamiliares de las Zonas 6 y 7 con mayores porcentajes de NSE A y B de Lima Metropolitana. En total se cuenta con 2.686.690 hogares, de los cuales el 5,2% está concentrado en el NSE A y el 52,5% de estos hogares se ubican edificios. Respecto a los hogares del NSE B, estos representan el 27,5% del total, de dicho porcentaje el 38,5% se ubican edificios, según estimaciones de APEIM de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares 2015. Esto se observa en el Anexo 1.

Tabla 14. Distribución de zonas según NSE en Lima Metropolitana (2016)

Zona	Niveles socioeconómicos (%)					Muestra	Error (%)
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Total	100	100	100	100	100	4,964	1,6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	2,1	5,1	11,7	13,8	17,3	289	5,5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	5	14,6	17,9	12,1	4,5	324	5,3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	-	9,1	11,2	12,4	16,4	283	6,1
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	6,9	11,3	10,5	7,7	5,7	498	4,4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	4,2	5,9	10,9	16,2	12,6	347	5,2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, San Miguel)	16	16	3,3	1,3	0,5	286	5,7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina)	57	17	3	1,8	1,4	321	5,6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	6,2	9,5	8,1	6,3	4,5	284	5,9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo,	-	3,1	11,8	17,9	18,3	279	5,6

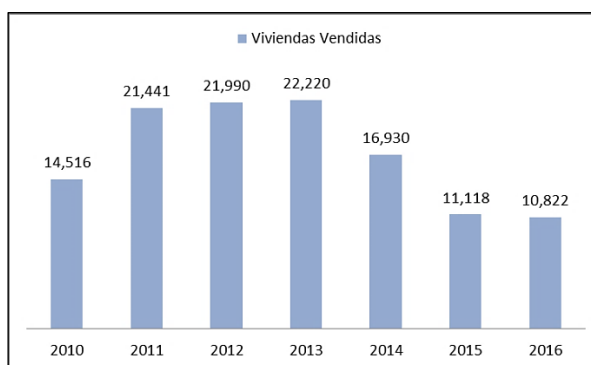
Lurín, Pachacámac)							
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2,7	8,4	11	9,9	16,6	1,004	3,1
Otros	-	0,2	0,7	0,7	2,2	49	14,3

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación, 2017.

4.2 Evolución prevista

De acuerdo a Capeco, la evolución de unidades de vivienda ha decrecido de 22.220 unidades el 2013 a 10.822 unidades el 2016, según gráfico 2. Este decrecimiento se debe a la tendencia al alza del tipo de cambio, la desaceleración de los créditos hipotecarios; sin embargo, se espera se incremente con las medidas legislativas indicadas en los factores económicos del macroentorno.

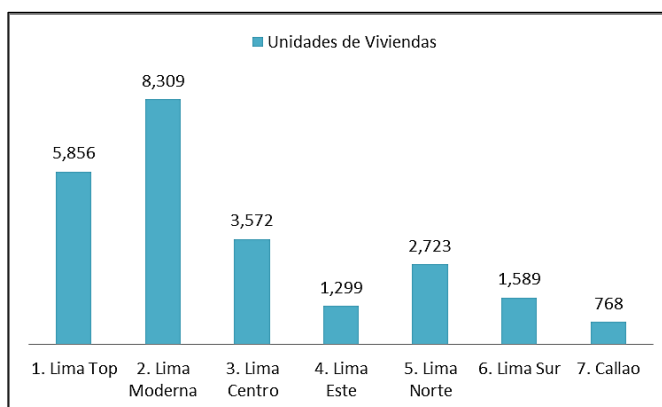
Gráfico2. Evolución anual de demanda de viviendas vendidas



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Capeco, 2017.

De acuerdo a Capeco, la demanda actual de viviendas por niveles socioeconómicos lo lidera los sectores de Lima moderna y Lima *top*.

Gráfico3. Demanda de viviendas por niveles socioeconómicos



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Capeco, 2017.

5. Análisis interno

5.1 Cadena de valor

Es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. Se emplea la cadena de valor de Alonso denominada cadena de valor de servicios (Alonso 2008).

Tabla 15. Actividades y recursos en cada eslabón del plan de negocios

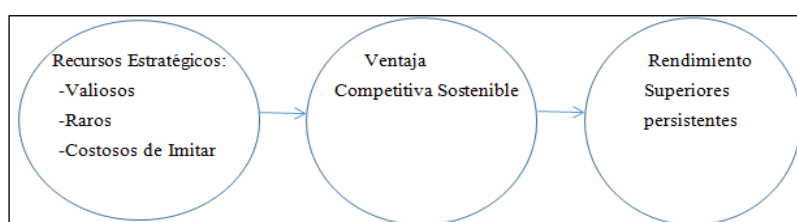
Tipo de eslabón	Eslabón	Descripción	Actividades y recursos
Primario	Marketing y Ventas	Vinculación a tareas de impulsión, como publicidad, fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas comerciales.	Publicidad, promoción, recomendaciones de propietarios y constructoras inmobiliarias.
	Personal de contacto	El personal que interactúa directamente en la prestación con el cliente es un eslabón importante a considerar en pos de cuidar la calidad y satisfacción del servicio.	Conserje, jardinero, mantenimiento, personal de limpieza y seguridad capacitados continuamente en calidad y servicio al cliente.
	Soporte físico y habilidades	El soporte físico incluye los elementos que toman parte en la prestación. Las habilidades del equipo de trabajo son importantes para la generación de ventajas competitivas sostenibles para la prestación.	Recibo de pago electrónico, reporte de finanzas, comunicación de ahorro por eficiencias y cuidado ambiental y experiencia en eficiencia energética e hídrica
	Prestación	Se entiende al concepto mismo del servicio, la solución que ofrece, lo que resuelve.	Servicio de administración empleando plataformas tecnológicas y ecoeficiencia
	Clientes	Son los que reciben el servicio, constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio.	Viviendas que residen en edificios multifamiliares de sectores de NSE A y B
	Otros clientes	Convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar.	Edificios multifamiliares alrededor de los edificios clientes.
Tipo de eslabón	Eslabón	Descripción	Actividades y recursos
Apoyo	Dirección General y de Recursos Humanos	Ambos, en forma conjunta, contribuyen los pilares de una cultura de servicio y satisfacción hacia el cliente, motivada por una visión compartida y comprometida.	Fomenta una cultura enfocada a la calidad y satisfacción del cliente mediante un personal capacitado y un buen clima laboral
	Organización interna y tecnología	Departamentalizar la empresa y ordenar las funciones con el fin de facilitar la prestación, así como los procesos, investigación de mercado y nuevos conceptos de mayor valor.	Una organización y soporte tecnológico que facilite la administración, mediante plataformas amigables
	Infraestructura y ambiente	Se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o donde interactúa la organización y el cliente.	Edificios multifamiliares
	Abastecimiento	Adquisición de materiales, soportes físicos, servicios de capacitación y todos los demás elementos para la prestación a la altura de las expectativas del <i>target</i> .	Contratos con proveedores clave, alianzas con socios estratégicos con instituciones y empresas, compra de insumos menores
	Margen de servicio	Es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deban tener lugar.	Diferenciación mediante la calidad del servicio, plataformas tecnológicas y servicio de administración, vigilancia, limpieza, conserjería, inspección técnica y mantenimiento con prácticas de ecoeficiencia

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.2 Análisis VRIO

De acuerdo con *El enfoque de estrategia basado en los recursos*, de Sergio Olavarrieta Soto, los recursos estratégicos son aquellos específicos de la firma, que son valiosos en el mercado de los productos de la empresa, raros, y son imperfectamente imitables. Además de ser valiosos, es necesario que los recursos sean raros en orden de que puedan ser considerados estratégicos. Los recursos estratégicos de una organización (activos y capacidades distintas) están asociados directamente a una posición competitiva ventajosa (ventaja competitiva). La ventaja competitiva sostenible es aquella que se deriva de la posesión de recursos estratégicos (capacidades o activos distintivos).

Gráfico 4. Ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia, 2017.

La ventaja competitiva se refiere a «Todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales» (David 2008: 12). El análisis VRIO, que fue desarrollado por Jay Barney (1991), se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa.

Tabla 16. Analisis VRIO

Recursos y capacidades	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Recursos financieros					
• Acceso a fuentes de financiamiento bancario	SÍ	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Recursos físicos					
• Local de oficinas	SÍ	NO	NO	NO	Paridad competitiva
• Propuestas de políticas y sistemas de control de calidad, satisfacción y ecoeficiencia	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Recursos individuales					
• Amplia experiencia profesional actual	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
• Poca experiencia en la industria	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Recursos organizacionales					
• Servicio diferenciado ahorro	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
• Marca no reconocida	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
• Propuesta de innovación para mejoras y nuevos servicios	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
• Habilidad con la gestión del personal (seleccionar, motivar y retener equipo de trabajo)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
• Alianzas estratégicas con proveedores, instituciones y empresas	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal

V = Valor, R = Raro, I = Inimitable, O = Organización
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para el análisis VRIO se debe identificar los recursos, que se refieren a los activos tangibles e intangibles de la empresa, los cuales se pueden clasificar en financieros, físicos, individuales y de organización. La evaluación de los recursos de la empresa, para determinar su potencial competitivo, considera las siguientes características: el valor, la rareza, la inimitabilidad y la organización. Para determinar si la empresa cuenta con recursos que cumplen con las características VRIO, se puede hacer uso de las siguientes preguntas:

- Valor: ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- Raro: ¿el recurso lo poseen pocas empresas?
- Inimitable: ¿las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- Organización: ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

Del VRIO realizado determino que la empresa tiene como ventajas competitivas previsibles: experiencia en control eficiente en las actividades de administración, vigilancia, limpieza, jardinería, conserjería, inspección técnica y mantenimiento mas ahorro de energía e hídrica, servicio de calidad, prácticas de ecoeficiencia, habilidad con la gestión del personal y propuestas de innovación de servicios. Estos recursos cumplen con las cuatro características que se presentan en el VRIO.

La paridad competitiva se dio en el acceso de fuentes de financiamiento y locales de oficina, estos atributos no son raros y se presentan en la mayoría de empresas del sector.

Las alianzas estratégicas con abogados y el hecho de contar con proveedores estratégicos, es una ventaja competitiva temporal, dado que puede ser imitado a corto plazo por la competencia.

La desventaja competitiva sería la poca experiencia en la gestión de administración de edificios. En este caso se debe tomar las acciones para superar esta desventaja (por ejemplo contratar a personal de confianza con experiencia en el sector y organizar capacitaciones o programas de administración de edificios).

5.3 Ventaja competitiva

Nuestra propuesta de valor refleja la ventaja competitiva que ofrece nuestra empresa, como una empresa con servicio de calidad en administración integral, seguridad, jardinería, limpieza, conserjería e inspección técnica con un valor añadido en ecoeficiencia y proponiendo propuestas adicionales de eficiencia energética e hídrica, mediante una Auditoría gratuita, con significancia para agregar valor a la propiedad y consolidar el confort a los propietarios. Las actividades que

actualmente son dificultades para las administradoras de edificios y condominios las hemos tomado como oportunidades para nuestra empresa. Se consideran diversas actividades a desarrollar como:

- Establecer procedimientos orientados a la calidad del servicio, en las actividades de administración, vigilancia, limpieza, jardinería, conserjería e inspección técnica, con el valor añadido de ecoeficiencia.
- Generar ahorro en el consumo energético e hídrico, proponiendo propuestas adicionales de mejoras en el inmueble obtenidas en la Auditoría gratuita de eficiencia, pues gracias al avance de la tecnología hay equipos y/o accesorios que pueden colaborar al logro de este objetivo.
- Promover ferias tecnológicas de eficiencia organizadas por el Ministerio del Ambiente (Minam) y charlas de ecoeficiencia avaladas por la Autoridad Nacional del Agua (ANA) y el Ministerio de Agricultura (Minagri).
- Brindar consejos prácticos para que los departamentos puedan reducir costos en los servicios (mantenimientos periódicos, implementación de buenas prácticas, participación activa en la junta de propietarios, uso de iluminación LED, entre otros) (David 2013).

6. Conclusiones

6.1 Matriz de evaluación de factores externos

La evaluación de la matriz de factores externos nos indica un valor atractivo de 3,17 (por encima de la media de 2,5), indicándonos que el plan de negocios propuesto es favorable, ya que aprovecha bien las oportunidades. Se tendrá que tener estrategias que las capitalicen y que hagan que las debilidades externas no afecten la propuesta de valor.

Tabla 17. Factores externos

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Oportunidades			
1. El Gobierno promueve los proyectos de inversión	0,06	3	0,18
2. Importancia del desarrollo sostenible	0,06	4	0,24
3. El crecimiento económico tiene un crecimiento en promedio al 4%	0,05	3	0,15
4. Crecimiento de ventas de departamentos por mecanismos incentivos	0,05	3	0,15
5. Crecimiento de la conciencia ambiental	0,1	4	0,4
6. Aumento del NSE A y B que residen en edificios multifamiliares	0,1	3	0,3
7. Aumento de demanda por preferencia en los distritos de mayores NSE A y B	0,12	3	0,36
8. Mayor variedad, disponibilidad y precios de equipos tecnológicos	0,08	3	0,24
9. Condiciones favorable para el acceso a las plataformas tecnológicas	0,05	3	0,15

10. Impulsión de construcción de unidades habitacionales bioclimáticas	0,13	4	0,52
Amenazas			
1. Disminución de créditos hipotecarios	0,08	2	0,16
2. Tendencia decreciente de ventas de departamentos o ejecución de proyectos	0,03	2	0,06
3. Tendencia de tipo de cambio creciente	0,06	2	0,12
4. Ingresos de competidores transnacionales	0,03	1	0,03
Total	1		3,06

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Propuesta de valor y elementos del CANVAS

Ver el Anexo 2.

6.2 Matriz de evaluación de factores internos

El resultado de la evaluación de los factores internos nos indica que está por encima de la media óptima de 2,5, lo que significa que se tiene oportunidad de fortalecer la posición estratégica interna general para neutralizar las debilidades y reforzar las fortalezas, logrando que algunas actividades afiancen la ventaja competitiva de la organización.

Tabla 18. Factores internos

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Fortalezas			
1. Existe posibilidad de financiamiento para el capital de trabajo	0,10	3	0,30
2. Propuestas de políticas y sistemas de control de calidad, satisfacción y ecoeficiencia	0,15	4	0,60
3. Experiencia profesional actual	0,10	4	0,40
4. Servicio diferenciado ahorro	0,12	4	0,48
5. Propuesta de innovación a los servicios	0,10	3	0,30
6. Habilidad gestión de personal (seleccionar, motivar y retener equipo de trabajo)	0,10	3	0,30
Debilidades			
1. Poca experiencia en la industria	0,13	1	0,13
2. El servicio ofrecido puede ser imitable	0,10	2	0,20
3. Marca no reconocida	0,10	2	0,20
Total	1		2,91

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo III. Validación del modelo de negocio. Investigación de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Estimar la demanda potencial y meta, las necesidades del consumidor y la oferta actual del mercado en los segmentos socioeconómicos A y B bajo las mejores prácticas de ecoeficiencia.

1.2 Objetivos específicos

- Conocer al detalle el mercado de servicios de administración y edificios, y su precio actual.
- Validar el segmento de mercado al cual estamos dirigiendo, e identificar sus necesidades.
- Obtener información cualitativa y cuantitativa de las encuestas a expertos.
- Identificar si nuestra propuesta de valor, es aceptada por los clientes potenciales.

2. Metodología

La metodología utilizada corresponde a la investigación exploratoria y descriptiva.

2.1 Investigación exploratoria

Se busca conseguir validar supuestos e información general para el plan de negocios como la estimación de la demanda potencial y meta, las necesidades y preferencias de los clientes, y la oferta actual del mercado.

2.1.1 Fuente primaria de información

Entrevista a expertos

Las entrevistas a profundidad y las características del muestreo se muestran en la Tabla 19 y el resumen de las entrevistas se muestra en el Anexo 3.

Tabla 19. Entrevistas a profundidad y características del muestreo

Elementos del diseño	Entrevista a propietarios
Población meta	Hay dos grupos de expertos: profesionales y junta de propietarios del sector.
Marco de muestreo	Se realizó la entrevista a cada grupo de expertos en base a su experiencia.

Técnica de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia.
Tamaño de muestra	Nos contactamos con un total de cinco expertos.
Cuestionario	Las preguntas fueron no estructuradas, enfocadas al objeto de estudio y consultadas al grupo de expertos que corresponde.
Realización	Las entrevistas se realizaron en sus centros de trabajo, en cafeterías o en su vivienda, de acuerdo a la comodidad del experto.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Resultados

- Crecerá la demanda de departamentos en Lima moderna y Lima *top*, asimismo la construcción de edificios verdes, debido a una mayor conciencia ambiental.
- Se identifica que la gestión de las diversas empresas y junta de propietarios de administración inmobiliaria no cumple con las expectativas de los clientes (entrevistados).
- No proponer iniciativas y/o recomendaciones, no identificar necesidades y una inadecuada gestión de administración inmobiliaria son los problemas frecuentes en la administración.
- Seleccionan aquella empresa que tienen muy buena referencia, que brindan los servicios que requieren, que no tercerizan y cumplen las leyes vigentes. Mayormente las empresas concursantes fueron referidas (boca a boca).
- Ninguna de las diversas empresas que tuvieron ofrecen y/o practican actividades de ecoeficiencia. Los entrevistados encontraron atractiva esta idea y lo desearían.
- Puede realizarse ecoeficiencia en los edificios con no mayor a quince años de antigüedad.

Visitas a páginas web de competidores

Se realizaron visitas a diferentes páginas web de competidores con varios años de experiencia como Delhel EIRL, Inrepc Peruana SAC y Geseman SAC con la finalidad de conocer las principales características de los servicios, herramientas y valor agregado que ofrecen al mercado. Además, se requería identificar si ofrecían servicios y prácticas de ecoeficiencia.

Resultados

- Dentro de los listados de servicios que brindan no realizan prácticas de ecoeficiencia.
- Tampoco declaran ser una empresa socialmente responsable en su misión y visión.
- Brindan los siguientes servicios comunes: administración, seguridad, limpieza, jardinería, conserjería y mantenimiento, adicionalmente: centro de control, asesoría legal, entre otros.
- Algunas empresas de administración inmobiliaria tercerizan a su personal.
- Existe una variedad de empresas de administración inmobiliaria y no existe una asociación o gremio que los congregue. Tampoco hay información sobre sus distritos de acción.

2.1.2 Fuente secundaria de información

Resultados

- Los resultados de APEIM 2016 muestran incrementos de departamentos pertenecientes a los NSE que mayormente nos enfocaremos (52,5% en NSE A y 38,5% en NSE B).
- En APEIM 2016 muestra un incremento de NSE A y B en Lima Moderna, 13,6% en NSE A y 58% en NSE B, y en Lima Top, 34,6% en NSE A y 45,2% en NSE B.
- Según encuesta (Capeco 2016), se tiene mayor preferencia en adquirir departamentos en los distritos donde se concentra los mayores porcentajes de NSE A y B.
- Según información de Marketing Link (Universidad del Pacifico), se sigue aumentando adeptos a la Conciencia ambiental y los consumidores, especialmente de los NSE más altos.
- Según información del MINAM y de la ANA, debido al avance de la tecnología, existe una variedad de equipos y accesorios que pueden generar ahorro energético e hídrico.

2.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria

- Se tiene un mercado disponible importante en aumento debido a una mayor preferencia por adquirir departamentos en los distritos de Lima *top* y Lima moderna. Además de las edificaciones existentes, se vienen construyendo edificios verdes por el aumento gradual de la conciencia en el cuidado del medioambiente; asimismo requerirán mantenerse bien, para lo cual son necesarias las empresas de administración inmobiliaria con experiencia y conocimientos de prácticas ecoeficientes.
- La oferta de servicios de administración inmobiliaria no cubre las expectativas de los clientes, ya sea por una deficiencia en la gestión, falta de iniciativas, falta de identificación de necesidades, incumplimiento de leyes laborales, entre otros. Esto es una oportunidad para nuestro plan de negocios: se puede reforzar y asegurar la calidad de los servicios que brindaremos y su gestión, así como transmitir tranquilidad a los clientes e invitarlos a disfrutar de su inmueble.
- Además de la importancia de realizar un correcto servicio de administración inmobiliaria, también se debe tener una importante presencia de comunicación con los clientes para conseguir una recordación de nuestra marca, ya que las buenas referencias comunicadas entre amistades ayudarán a incrementar la penetración de mercado.

2.2 Investigación descriptiva

2.2.1 Encuestas

Se realizó una encuesta a propietarios que residen en departamentos de edificios multifamiliares en los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana según APEIM (2016). Las características del muestreo se indican en la Tabla 20 (Keller 2012).

Tabla 20. Características del muestreo

Elementos del muestreo	Encuesta para expertos
Población	Se estima un total de 2686.690 viviendas en Lima Metropolitana (según APEIM 2016)
Marco de muestreo	Se considerara N=122.821 viviendas que son departamentos de NSE A y B y están ubicados en edificios de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (según APEIM 2016).
Técnica de muestreo	Muestreo probabilístico aleatorio simple
Tamaño de muestra	Se utilizó la siguiente fórmula para estimar la proporción poblacional finita: $n = \frac{N * p(1 - q) * z^2}{E^2 * (N - 1) + p(1 - q) * z^2}$ Dónde: N= Tamaño de la población z= 1,96 para un nivel de confianza del 95% E= Error absoluto del +/- 5% p= Proporción proporcional del 0,50 q= 1-p Sustituyendo: n = 383
Cuestionario	Anexo 4
Realización	Mediante formulario de Google se realizó una encuesta enviada a nuestro tamaño de muestra

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2.2 Resultados de la investigación descriptiva

Datos generales del servicio

- El 83% de los encuestados de Lima Metropolitana en las zonas 6 y zona 7 cuentan con una empresa de administración. El resto es administrado por su junta de propietarios.
- El 44% de los entrevistados cuenta con una empresa de administración y son de la zona 6, el 39% es de la zona 7, el 12% no cuenta con una administradora y son de la zona 6, y el 5% no cuenta con una empresa de administración y es de la zona 7.

Conocimiento del servicio actual de administración o sustituto

- De los entrevistados, el 19% califica como «buena» su administración, 75% la califica «regular» y el 6% la califica como «mala».

- De los encuestados, el 13% da calificación «buena» y el 27% calificación «regular» y son de la zona 7, el 6% da calificación «buena» y el 48% da calificación «regular» y son de la zona 6, el 1% da calificación «mala» de la zona 7, y el 5% da calificación «mala» de la zona 6.
- De los que cuentan con administración de su junta de propietarios, el 1% considera que la calificación es «buena», el 79% la califica de «regular» y el 20% la califica de «mala».
- Los atributos adicionales que fueron propuestos e importantes por los encuestados son puntualidad, interrelación con los clientes, identificación de necesidades y predisposición.
- Para un mínimo del 41% de los encuestados el desempeño de los servicios descritos en la encuesta viene siendo «regular», a excepción de los servicios de ecoeficiencia y de asesoría.
- Los servicios adicionales que fueron propuestos e importantes por los encuestados son servicio de lavandería, limpieza de departamento, conexión con serenazgo, entre otros.
- El 37% de los encuestados paga menos de S/. 200 por el servicio de administración, el 30% entre S/. 201 y S/. 300, el 30% entre S/. 301 y S/. 400, y el 3% paga más de S/. 400.
- El 7% de los encuestados indica que su administración realiza prácticas de ecoeficiencia, el 89% indica que no lo realiza y el 4% no tiene conocimiento si lo realiza.
- El 7% de los encuestados que indicaron que su empresa de administración realiza ecoeficiencia, ubicados en la zona 7, califican su administración como «buena» y «regular».

Evaluar aceptación del servicio propuesto

- El 98,2% de los encuestados contrataría a una empresa de servicio de administración que emplee plataformas tecnológicas para la gestión administrativa, financiera e incidencia.
- Al 98,7% de los encuestados le interesaría realizar ecoeficiencia (ahorro de energía y agua).
- El 98,2% de los encuestados contrataría a una empresa de servicio de administración inmobiliaria que incentive prácticas de ecoeficiencia.
- El 68,4% de los encuestados invertiría en implementar prácticas de ecoeficiencia para ahorrar y cuidar el medio ambiente.

Identificar mejoras en el servicio

- Para un mínimo del 89% de los encuestados el grado de importancia de los atributos descritos en la encuesta para escoger un servicio de administración son «importante» y «muy importante».
- Para un mínimo del 68% de los encuestados el grado de importancia de los servicios a brindar descritos en la encuesta para escoger un servicio de administración son «importante» y «muy importante».

- El 59% del 68,4% que invertirían en implementar mejoras de ecoeficiencia pertenece a la zona 6, y el restante a la zona 7.

2.2.3 Conclusiones de la investigación descriptiva

- El 83% de los encuestados de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana cuenta con una empresa de administración. De los entrevistados, el 19% considera con calificación «buena» su administración, el 75% la califica de «regular» y el 6% la califica de «mala». Se identifica una oportunidad importante de mercado que podría buscar otro proveedor.
- La junta de propietarios del 17% de los encuestados realiza la administración. De ellos el 1% la califica como «buena», el 79% la califica como «regular» y el 20% la califica como «mala». Se identifica una oportunidad de mercado porque puede proponerse una administración, debido a la necesidad insatisfecha.
- Para un mínimo del 43% de los encuestados el desempeño de los atributos de su actual administración viene siendo «regular», a excepción de la gestión de ecoeficiencia que no viene realizándose en un 46%. Asimismo, para un mínimo del 89% de los encuestados es «importante» y «muy importante» contar con dichos atributos al escoger un servicio de administración. Se identifica una oportunidad importante de mercado, puesto que se podría buscar otro proveedor que realice prácticas de ecoeficiencia (los encuestados no están satisfechos con los atributos de su actual administración).
- Para un mínimo del 41% de los encuestados el desempeño de los servicios que brinda su actual administración viene siendo «regular», a excepción de los servicios de ecoeficiencia que no viene realizándose en un 59% y de asesoría en 67%. Asimismo, un mínimo del 68% de los encuestados consideran que dichos servicios son «importante» y «muy importante». Se identifica una oportunidad relevante de mercado que podría buscar otro proveedor que realice prácticas de ecoeficiencia y asesoría, puesto que los encuestados no están satisfechos con los servicios que le brindan.
- El 89% de los encuestados indica que su administración no realiza ecoeficiencia, el 98,7% de los encuestados le interesa la ecoeficiencia y el 98,2% de los encuestados contrataría a una empresa de servicio de administración inmobiliaria que incentive prácticas de ecoeficiencia. Se identifica que hay una demanda importante que desea el servicio de ecoeficiencia en la administración inmobiliaria, el cual actualmente no se brinda.

3. Selección de mercados

Como se indicó en capítulos anteriores, el plan de negocio propuesto está orientado a los edificios multifamiliares de niveles socioeconómicos A y B que cuentan con una empresa de

administración de edificios. Por ello, el plan estaría enfocado en los distritos de Lima Metropolitana, específicamente en los sectores de Lima *top* y Lima moderna que cuentan con mayor porcentaje de estos niveles socioeconómicos según APEIM (2016).

4. Estimación de la demanda

Se realiza el cálculo de la estimación de la demanda actual con base en la investigación exploratoria y descriptiva. En la Tabla 21 se resume dicho cálculo.

Tabla 21. Cálculo de estimación de demanda

Variables del mercado	Porcentaje	Total
Total de hogares en Lima Metropolitana		2.686.690
Porcentaje de hogares según NSE A y B	A= 5,2%; B= 22,30%	
Porcentaje de hogares que son departamentos de NSE A y B	A= 52,50%; B= 38,50%	
Departamentos de NSE A y B (mercado potencial)		304.012
Porcentaje de departamentos con una antigüedad hasta quince años	95%	
Porcentaje de departamentos ubicados en las zonas 6 y 7 con mayor porcentaje de los NSE A y B	Zona 6 [A= 15,80%; B= 15,60%] y Zona 7 [A= 57%; B= 17,30%]	
Porcentaje de departamentos que cuentan con una empresa de administración inmobiliaria	83%	
Departamentos de NSE A y B hasta quince años de antigüedad en zonas 6 y 7 con administración (mercado disponible)		101.942
Porcentaje de departamentos que le interesaría realizar prácticas de ecoeficiencia con una empresa de administración inmobiliaria	99%	
Porcentaje de departamentos que contratarían una empresa de administración inmobiliaria que incentive prácticas de ecoeficiencia	98%	
Departamentos de NSE A y B que le interesa y contratarían una administración con prácticas de ecoeficiencia (mercado meta)		98.904
Edificios de sesenta departamentos de NSE A y B que les interesa contratarían a una administración con prácticas de ecoeficiencia (mercado meta)		1.648

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (a, b, c, e), las entrevistas a expertos (d) y la encuesta (f, h, i), 2017.

5. Conclusiones generales del entorno de mercado

- El estudio de mercado realizado nos valida el incremento de la conciencia por el cuidado del medioambiente en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, ya que existe una alta predisposición a contratar nuestra propuesta de empresa de servicio de administración inmobiliaria con prácticas e iniciativas de ecoeficiencia (que actualmente no se realizan).
- Los servicios de administración inmobiliaria que ofrece el mercado no satisfacen a los clientes, ya que se validó que el 75% de los encuestados califica de «regular» su servicio y el 6% lo califica «malo», por lo cual existe oportunidad de mercado para nuestro plan de negocios.

- Una correcta gestión del servicio de administración inmobiliaria acompañado de una efectiva comunicación constante con los clientes será importante para la recordación de nuestra marca.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Visión

Lograr convertirnos en la primera alternativa para los usuarios en administración de edificios y condominios de los NSE A y B.

2. Misión

Brindar un servicio de administración de edificios y condominios de calidad con un sentido de responsabilidad social, implementando y proponiendo mecanismos de ecoeficiencia, entre ellos el ahorro hídrico y energético para el NSE A y B.

Tabla 22. Análisis de la misión

Componentes	Análisis de la misión
Cliente	Personas que habiten en edificios o condominios
Servicio	Administración de edificios y condominios basado en servicios de calidad en administración, vigilancia, limpieza, jardinería, conserjería e inspección técnica con prácticas de ecoeficiencia
Mercado	Población de sectores NSE A y B
Tecnología	Sistemas de gestión e infraestructura modernos
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad	Obtener resultados positivos y superiores al promedio del mercado
Filosofía	Buenas prácticas orientadas a la calidad, satisfacción y a la ecoeficiencia
Autoconcepto	Ser reconocidos por nuestros clientes
Preocupación por la imagen pública	Responsabilidad por el medio ambiente, buenas prácticas de ecoeficiencia
Preocupación por los empleados	Empleados capacitados y comprometidos por brindar un servicio de calidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Objetivos estratégicos

3.1 Objetivos de rentabilidad

Tabla 23. Objetivos de rentabilidad

Objetivos de rentabilidad	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador
R1: ROA	10%	15%	25%	Rentabilidad sobre la inversión, aumento de ventas
R2: Estructura de costos competitivos	50%	40%	30%	Porcentaje de costos fijos y variables sobre la venta
R3: Rentabilidad del capital	10%	15%	25%	Rentabilidad sobre el capital

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2 Objetivos de crecimiento

Tabla 24. Objetivos de crecimiento

Objetivos de crecimiento	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador
C1: Incrementar la participación en el mercado	0.05%	0.15%	0.25%	Porcentaje de participaciones en los NSE A y B
C2: Aumentar el segmento de clientes	0	0	2	Cantidad de segmentos o NSE de los clientes
C3: Incremento de los servicios ofrecidos	0	0	2	Cantidad de servicios ofrecidos, relacionados a la ecoeficiencia

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.3 Objetivos de supervivencia

Tabla 25. Objetivo de supervivencia

Objetivos de supervivencia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador
S1: Satisfacción del servicio	90%	92%	95%	Porcentaje de satisfacción, tope mínimo 90%
S2: Implementación de plataformas tecnológicas	0	1	2	Numero de implementaciones tecnológicas
S3: Diversificación de servicios	0	2	4	Numero de servicios adicionales

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Análisis FODA

El FODA nos ayudará a tener un análisis externo e interno de la empresa, que determinará si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

Tabla 26. FODA cruzado

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Posibilidad de financiamiento para el capital de trabajo.	D1	Poca experiencia en la industria.
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 40%; text-align: center;">Factores internos</div> <div style="width: 60%; border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="width: 40%; text-align: center;">Factores externos</div> <div style="width: 60%; border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; border-top: 1px solid black;"></div> </div>	F2	Políticas y sistemas de control de calidad, satisfacción y ecoeficiencia.	D2	El servicio ofrecido puede ser imitable.	
	F3	Experiencia profesional.	D3	Marca no reconocida.	
	F4	Servicio diferenciado.	D4		
	F5	Innovación.	D5		
	F6		D6		
	F7		D7		
	F8		D8		
	Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO
O1	El Gobierno promueve los proyectos de inversión.	FO1	(F4, F2, O5) Generar valor a la sociedad creando servicios ecoeficientes y diferenciados con responsabilidad social.	DO1	(D1, O3)Contar con profesionales idóneos y capacitados con experiencia en el rubro que mitiguen nuestra poca experiencia.
O2	Importancia del desarrollo sostenible.	FO2	(F3, F4, F2, O6, O7, O3) Contar con personal calificado que brinde el servicio con calidad y satisfacción mostrando una percepción de valor agregado a los clientes.	DO2	(D3, O2, O5)Aprovechar el aumento de la conciencia ambiental para posicionarnos en el mercado y hacer nuestra marca reconocida en el mercado.
O3	El crecimiento económico tiene un crecimiento en promedio al 4%.	FO3	(F5, O5, O9, O2, F2)Tomar la oportunidad de ser pioneros en ofrecer servicios orientados a la ecoeficiencia.		
O4	Crecimiento de ventas de departamentos por mecanismos incentivadores.	FO4	(F5, F2, F4, O5, O2)Aprovechar la tecnología para generar una buena comunicación y prestación de servicios a nuestros clientes, además de prácticas de ecoeficiencia.		
O5	Crecimiento de la conciencia ambiental.	FO5	(O2, O5, O3, F2) Aprovechar el crecimiento económico para generar mayor demanda de nuestros servicios con una conciencia ambiental.		
O6	Aumento del NSE A y B que residen en edificios multifamiliares.				

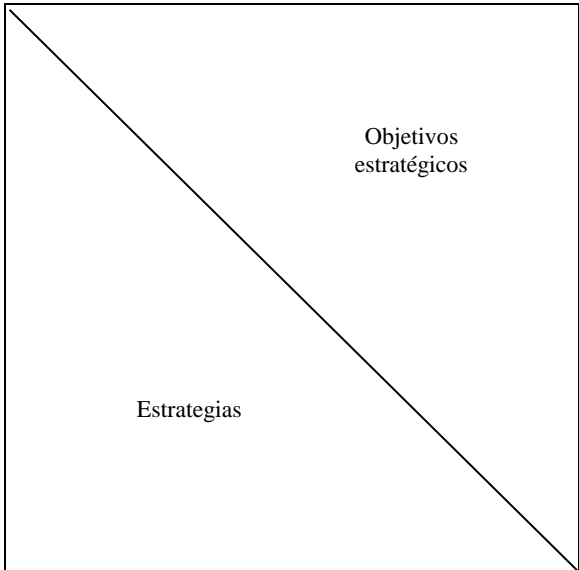
Oportunidades			Estrategias FO		Estrategias DO
O7	Aumento de demanda por preferencia en los distritos de mayores NSE A y B.				
O8	Mayor variedad, disponibilidad y precios de equipos tecnológicos.				
O9	Condiciones favorable para el acceso a las plataformas tecnológicas.				
O10	Impulsión de construcción de unidades habitacionales bioclimáticas.				
			Estrategias FA		Estrategias DA
A1	Disminución de créditos hipotecarios.	FA1	(F3, A4) Aprovechar la experiencia profesional, disminuyendo la curva de aprendizaje y poder enfrentar el ingreso de competidores transnacionales.	DA1	(D3, A4) Mostrar los beneficios de nuestra marca para hacerla conocida, orientada a un espíritu de responsabilidad social generando un valor agregado en relación a nuestra competencia.
A2	Tendencia decreciente de ventas de departamentos o ejecución de proyectos.	FA2	(F4, O7) Aprovechar el servicio de diferencia para captar a los niveles sociales A y B que demanden compra de departamentos.	DA2	(D2, A4)Aprovechar el uso de la tecnología para que nuestro servicio potencialmente imitable se mitigue frente a la competencia.
A3	Tendencia de tipo de cambio creciente.				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Matriz de estrategias con objetivos

En la Tabla 27 se muestra cómo se relacionan las estrategias con los objetivos estratégicos, teniendo como resultado que la diferenciación nos permitirá cumplir dichos objetivos.

Tabla 27. Tabla de alineamiento estratégico

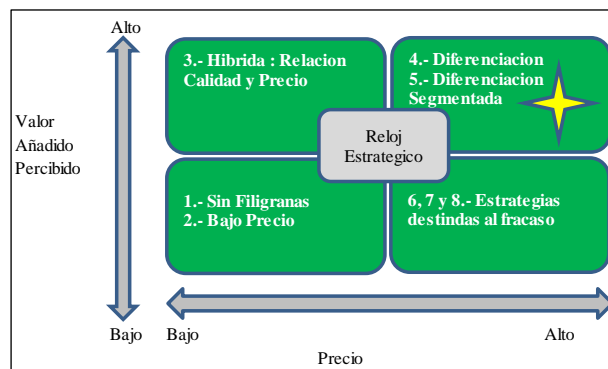
	R1: Rentabilidad sobre la inversión	R2: Estructura de costos competitivos	R3: Rentabilidad del capital	C1: Incrementar participación en el mercado	C2: Aumentar segmentos de clientes	C3: Incrementar servicios ofrecidos	S1: Satisfacción del cliente	S2: Implementación plataformas tecnológicas	S3: Diversificación de servicios
FO1: Generar valor a la sociedad creando servicios ecoeficientes y diferenciados con responsabilidad social.						×	×		×
FO2: Contar con personal calificado que brinde el servicio con calidad y satisfacción para crear valor agregado a los clientes.		×						×	
FO3: Tomar la oportunidad de ser pioneros en ofrecer servicios orientados a la ecoeficiencia.	×	×	×		×	×	×		
FO4: Aprovechar la tecnología para generar una buena comunicación y prestación de servicios a nuestros clientes, además de prácticas de ecoeficiencia.							×	×	
FO5: Aprovechar el crecimiento económico para generar mayor demanda de nuestros servicios con conciencia ambiental.	×	×		×	×				
DO1: Contar con profesionales capacitados y con experiencia en el rubro que mitiguen nuestra poca experiencia.							×		×
DO2: Aprovechar el aumento de la conciencia ambiental para posicionarnos y hacer nuestra marca reconocida.				×	×	×			×
FA1: Aprovechar la experiencia profesional, disminuyendo la curva de aprendizaje y poder enfrentar el ingreso de competidores transnacionales.				×			×		
FA2: Aprovechar el servicio de diferencia para captar a los NSE A y B que demanden compra de departamentos.	×	×							
DA1: Mostrar los beneficios de nuestra marca para hacerla conocida, orientada a un espíritu de RSE y generar un valor agregado en relación a nuestra competencia.	×	×	×		×	×			×
DA2: Aprovechar el uso de la tecnologías para destacar.	×	×	×				×	×	

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

6. Estrategia genérica

Como estrategia genérica, nuestra organización está ubicada en los puntos 4 y 5 de la ruta estratégica, diferenciación; porque ofrecemos un servicio de alta calidad a un precio alto y diferenciación segmentada; porque está orientado a clientes de alto poder adquisitivo NSE A y B. Asimismo, están dispuestos a pagar un precio alto (nuestro precio es 40% mayor al de los servicios estándar existentes). La estrategia estaría enfocada para clientes de los sectores NSE A y B que valoran estos servicios con un valor añadido de ecoeficiencia, según se muestra en el gráfico 5.

Gráfico 5. Determinación de estrategia



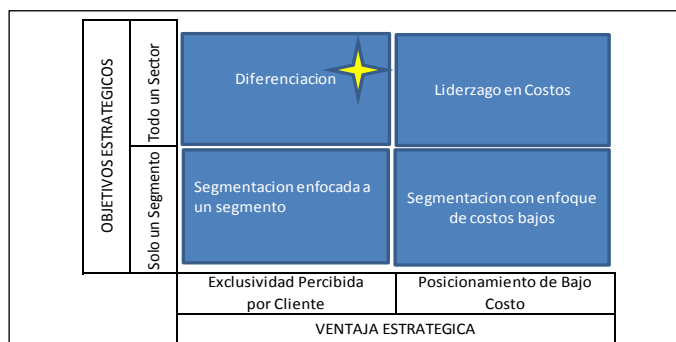
Fuente: Elaboración propia sobre la base del reloj estratégico de Bowman, 2017.

7. Estrategia competitiva

La principal ventaja competitiva es nuestra experiencia en temas técnicos de ecoeficiencia. Como este servicio no es común en el mercado, se marca una diferencia.

El propósito de esta ventaja es poder diferenciarnos de la competencia y mantener una brecha al ser una de las principales empresas en involucrarse en temas de responsabilidad social, como es la ecoeficiencia.

Gráfico 6. Determinación competitiva



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la matriz de Ansoff, 2017.

8. Estrategia de crecimiento

Utilizaremos la matriz de Ansoff (matriz de estrategia de crecimiento) para determinar la dirección estratégica de crecimiento de nuestra organización.

Se ha elegido la estrategia de desarrollo de producto, ya que el servicio que ofreceremos es relativamente nuevo en un mercado existente y presenta una necesidad.

Gráfico 7. Matriz de Ansoff o matriz de estrategia de crecimiento



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la matriz estratégica de Porter, 2017.

Capítulo V. Plan de Marketing

1. Descripción del servicio

El servicio a ofrecer en los edificios multifamiliares es su Administración integral y permanente, brindando los servicios:

- Servicio de administración integral, seguridad, limpieza, jardinería, conserjería e inspección técnica generando un valor añadido orientado a la ecoeficiencia.
- Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo con proveedores en las especialidades de ascensores, pozos a tierra, bombas de agua, tableros eléctricos, pintura, entre otros.

Cabe resaltar que nuestro servicio también incluye una Auditoria gratuita de eficiencia energética e hídrica con proveedores especializados, como practica de ecoeficiencia, para identificar y proponer mejoras adicionales en el inmueble. Este servicio tiene altos niveles de calidad, enfocado en atender a los segmentos los NSE A y B, orientado a la satisfacción del cliente y que emplea procedimientos estandarizados para mantener y/o aumentar el valor del inmueble. El empleo de plataformas tecnológicas ayudará a una comunicación más ágil y transparente con el cliente. Asimismo, al dar un servicio innovador con prácticas de ecoeficiencia aportara al cuidado del medio ambiente, la reducción del impacto del cambio climático y el ahorro energético e hídrico, creando ahorros económicos, viviendas sostenibles y un gran aporte a la responsabilidad social.

2. Objetivos del Plan de Marketing

Tabla 28. Objetivos del Plan de Marketing

Ítem	Objetivos de Marketing	Indicador	Meta		
			Corto plazo (primer año)	Mediano plazo (tercer año)	Largo plazo (quinto año)
1	Ingreso de ventas	Incremento de ventas anual en soles	S/. 408.000	S/. 1.248.000	S/. 2.122.000
2	Captación de nuevos clientes	Nuevos clientes captados por año	Un cliente	Dos clientes	Cuatro clientes
3	Fidelización de clientes	Porcentaje de fidelización de clientes por año	80% por año	85% por año	90% por año
4	Tiempo de permanencia del cliente	Número de años de contrato del servicio mayor a un año	Un año	Dos años	Dos años
5	Posicionamiento de la empresa	Conseguir clientes nuevos por recomendación (boca a boca)	-	Dos clientes	Cuatro clientes

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Formulación estratégica de Marketing

3.1 Estrategias de segmentación (segmento objetivo y variables de segmentación)

La segmentación nos permitirá personalizar una combinación de elementos para el servicio, tales como producto, precio, plaza y promoción. Al enfocarnos en un mercado meta específico, se atenderá la necesidad de manera más efectiva a través de una propuesta de valor potencialmente superior a la de la competencia.

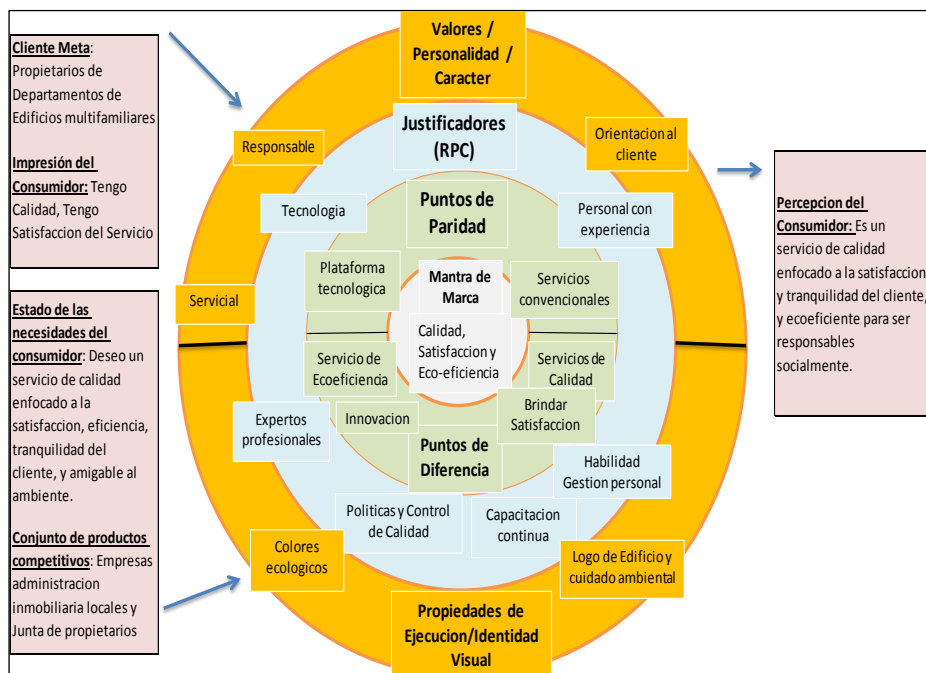
Tabla 29. Variables de segmentación

Tipo de segmentación	Variables consideradas	Descripción
Geográficos	Distritos	Distritos de Lima <i>top</i> y Lima moderna de Lima Metropolitana
Tipo de cliente	Tipo de vivienda	Departamentos en edificios multifamiliares con empresa de administración inmobiliaria con menos de quince años de antigüedad.
Demográficos	Nivel socioeconómico	Nivel socioeconómico A y B
Psicográficos	Estilo de vida	Buscan mejorar su calidad de vida y tener un buen servicio
Por comportamiento	Comportamiento	Tienen mayor conciencia del cuidado del medioambiente

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2. Estrategias de posicionamiento

Gráfico 8. Visión panorámica de posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nuestro posicionamiento en la industria de las empresas de administración inmobiliaria está orientado a ser reconocidos y ubicarnos en la mente de nuestros clientes meta como una empresa de administración con altos niveles de calidad, orientada a la satisfacción y servicio al cliente, que agregue valor mediante prácticas de ecoeficiencia en los servicios de vigilancia, limpieza, jardinería, conserjería, mantenimiento para ser responsable socialmente, y emplear herramientas tecnológicas que faciliten su tarea.

La estrategia de diferenciación que aplicaremos será la de diferenciación por medio de los colaboradores y de los servicios. En el siguiente gráfico se muestra la vista panorámica del posicionamiento de marca (Kotler y Keller 2012).

Tabla 30. Elementos de la visión panorámica de posicionamiento de la marca

Elementos	Descripción
Mantra de marca	El mantra de marca es «Calidad, satisfacción y ecoeficiencia». Resaltará la promesa de nuestra propuesta de valor que ofrece servicios de administración de alta calidad enfocado a la ecoeficiencia. Asimismo, responsable con la sociedad y el medioambiente. Que el servicio al cliente y los servicios que brindamos sean calidad para la satisfacción del cliente.
Puntos de paridad	Los puntos de paridad son relacionados con los servicios convencionales (limpieza, jardinería, mantenimiento, seguridad y conserjería) que brindan las empresas de administración inmobiliaria, y la plataforma tecnológica como herramienta debe ser amigable, transparente y ágil para la administración financiera, reportes de incidencias, documentación y comunicación con los propietarios.
Puntos de diferencia	Los puntos de diferencia están relacionados a cómo nos diferenciaremos de la competencia, con servicios de calidad e I&D de las nuevas tendencias de los servicios y efectividad en la administración enfocada a la satisfacción del cliente. Asimismo, se brindará un servicio de ecoeficiencia, responsable social y ambientalmente, y que genere ahorros y calidad de vida a los propietarios.
Justificadores	Para lograr estos puntos de paridad y diferencia del servicio a brindar se aprovechará la tecnología para realizar la plataforma tecnológica y aplicación móvil, se contará con expertos profesionales para el servicio de ecoeficiencia, se promoverá y reconocerá las ideas innovadoras, se tendrá políticas y controles de la calidad, habilidad para seleccionar, motivar y retener el equipo de trabajo y capacitación continua para brindar servicios de calidad con proveedores de experiencia para la satisfacción del cliente.
Valores, personalidad y carácter	El personal será responsable, servicial, con orientación al cliente y transparente. Se inculcará los valores organizacionales.
Propiedades e identidad visual	Se emplearán colores claros y naturales (blanco, verde, entre otros) para que trasmitan la imagen de cuidado del inmueble y del medioambiente. El logotipo estará ligado al inmueble y medioambiente.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

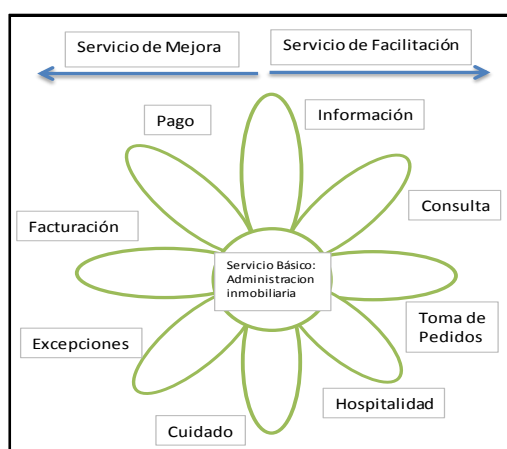
Se emplearán las ocho P enfocadas al marketing de servicios, según Lovelock y Wirtz (2009).

4.1 Producto (Servicio)

El servicio a ofrecer es la Administración integral y permanente del inmueble, brindando los servicios: Administración, seguridad, limpieza, jardinería, conserjería e inspección técnica

generando un valor añadido orientado a la ecoeficiencia, Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo con proveedores en las especialidades de ascensores, bombas de agua, pintura, entre otros. Asimismo, también incluye una Auditoría gratuita de eficiencia energética e hídrica con proveedores especializados, para identificar y proponer mejoras adicionales en el inmueble. El servicio a brindar según la flor del servicio (Lovelock y Wirtz 2009) está compuesto por ocho servicios complementarios que acompañan al servicio básico (ver el Gráfico 9). La flor del servicio está conformada por cuatro servicios de facilitación y cuatro servicios de mejora que agregarán valor.

Gráfico 9. Flor de servicio



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Loveock y Wirtz, 2017.

Tabla 31. Servicios complementarios de la flor de servicio

Servicios complementarios	Descripción
Información	En la página web, YouTube y Facebook se brindará información de los servicios, beneficios y aplicativos que brindamos y cómo contactarnos e información referente a la empresa.
Consultas	Atención por el representante de ventas de manera personalizada, mediante e-mail o teléfono.
Toma de pedidos	El pedido de cotización del servicio de administración por la junta de propietarios podrá realizarse por e-mail, llenando un formulario vía web, vía telefónica o en nuestra oficina. Una vez recibido el pedido de cotización, se realizará una visita a las instalaciones del edificio multifamiliar y posteriormente se remitirá la cotización para su aprobación.
Hospitalidad	Los colaboradores serán corteses y considerados con los propietarios. Se seleccionará al personal que cuente con aptitudes relacionadas al servicio al cliente.
Cuidado	Los consejos con información sobre cuidado nutricional, salud, transacciones bancarias, al conducir, zonas o paraderos peligrosos se remitirán quincenalmente por e-mail, plataforma tecnológica y aplicación móvil.
Excepciones	Buzón virtual o físico de sugerencias y reclamos, y reportes de incidencias o pedidos mediante nuestra plataforma tecnológica, aplicación móvil o telefónica.
Facturación	La factura o boleta de venta será electrónica y detallada para la transparencia necesaria del cálculo realizado. Se enviara vía email y podrá visualizarse en la plataforma tecnológica o app.

Pago	El pago podrá realizarse a través de transferencia bancaria electrónica con diferentes bancos, con el beneficio de acumular puntos o millas según el banco.
-------------	---

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Lugar y tiempo

En la Tabla 32 se describe la distribución, tipo de contacto, lugar y tiempo del servicio básico y sus servicios complementarios.

Tabla 32. Lugar y tiempo del servicio básico y sus servicios complementarios

	Distribución	Tipo de contacto	Lugar	Tiempo
Información	Canales electrónicos / Canal físico / Vía telefónica	A distancia / En persona / Vía telefónica	Web / Oficina / Vía telefónica	7d x 24h / L-V de 8a. m. a 6p. m. y sábados de 9 a. m a 12p. m.
Consultas	Canales electrónicos / Canal físico / Vía telefónica	A distancia / En persona / Vía telefónica	Web / Oficina / Vía telefónica	7d x 24h / L-V de 8 a. m. a 6 p. m. y sábados de 9 a. m a 12 p. m.
Toma de pedidos	Canales electrónicos / Canal físico / Vía telefónica	A distancia / En persona / Vía telefónica	Web / Oficina / Vía telefónica	7d x 24h / L-V de 8 a. m. a 6 p. m. y sábados de 9 a. m a 12 p. m.
Hospitalidad	Canal físico	En persona	Cliente / Oficina	7d x 24h / L-V de 8 a. m. a 6 p. m. y sábados de 9 a. m a 12 p. m.
Cuidado	Canales electrónicos	A distancia	Web	15 días
Excepciones	Canales electrónicos / Canal físico / Vía telefónica	A distancia / En persona / Vía telefónica	Web / Cliente / Vía telefónica	7dx24h
Facturación	Canales electrónicos	A distancia	Web	7dx24h
Pago	Canales electrónicos	A distancia	Web	7dx24h
Servicio básico	Canal físico	En persona	Cliente	7dx24h

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.3 Precio

- El precio mensual por departamento del servicio de administración integral y permanente a ofrecer, incluye los servicios: Administración integral, seguridad, limpieza, jardinería, conserjería e inspección técnica. Dicho precio se reduciría a mayor cantidad de departamentos en el inmueble, en Anexo 5 se muestra un tarifario referencial por cantidad de departamentos.
- El costo mensual por departamento, ver Anexo 6, para los Servicios de mantenimiento preventivo y correctivo del inmueble, incluye los mantenimientos preventivos de ascensores, pozos a tierra, bombas de agua, tableros eléctricos, pintado de fachada y áreas comunes, y para correctivos menores imprevistos. Dicho costo mensual se recaudará y gestionará como provisión para dichos trabajos, no implicará un ingreso económico para una nuestra empresa.

- La Auditoría de eficiencia energética e hídrica (práctica de ecoeficiencia) tendrá un costo cero tanto para los clientes como para nuestra organización, ya que se tendrá alianza estratégica con un proveedor especializado, quien propondrá dichas propuestas adicionales de mejoras de ecoeficiencia como parte de estrategia de captación de cliente de dicho proveedor. El costo por la ejecución de dichas propuestas de mejoras dependerá de la magnitud y cantidad de mejoras a realizar, y se ejecutará previa aprobación de la cotización del proveedor por los propietarios.

4.4 Promoción y educación

La comunicación hacia nuestros clientes potenciales y clientes meta será muy importante al inicio de nuestro plan de negocios. Se considerará la siguiente mezcla de comunicaciones detallada en la Tabla 33 (Kotler y Keller 2012).

Tabla 33. Mezcla de comunicaciones de marketing

Mezcla	Descripción	Beneficios
Publicidad	El anuncio en Google y Facebook se hipervinculará con la página web de la empresa. Habrá anuncios en la revista de las municipalidades.	Tendrá una mayor visibilidad y alcance a clientes potenciales. Se difundirá por medio de los municipios.
Promoción de ventas	Proporcionar una auditoría energética e hídrica gratuita al adquirir el servicio de administración.	Incentivar la adquisición del servicio e identificar las mejoras a realizar para el adecuado funcionamiento y eficiente.
	Presencia en ferias de cuidado del medioambiente	Darnos a conocer como empresa de los servicios que brindaremos e informar sobre las prácticas de ecoeficiencia.
Relaciones públicas	Boletín electrónico mensual: por correo electrónico, plataforma tecnológica, aplicación móvil se informará sobre cuidados nutricionales, salud, transacciones bancarias, al conducir, prácticas de ecoeficiencia, etc.	Mayor interrelación con los propietarios sobre la administración y noticias para su cuidado y beneficio.
	Reuniones con junta de propietarios sobre el estatus de administración. Reunión o capacitación a los colaboradores sobre el status y mejora de la administración.	Dar a conocer el estado actual de la administración y transmitir compromiso en la mejora del servicio.
Marketing directo e interactivo	Página web de la empresa indicará los servicios que brindamos y beneficios, video animado y boletines electrónicos mensuales mediante correo, plataforma y aplicación móvil.	Presencia <i>online</i> constante con el cliente.
Marketing de boca en boca	Foro: en el sitio web, plataforma y aplicación móvil se contará con dicho espacio, donde sus miembros podrán compartir experiencias, recomendaciones, etc.	Mayor posibilidad de visita a la página web por recomendaciones y tener nuevos clientes.
Ventas personales	Realizar visitas de presentaciones de venta a juntas de propietarios.	Tener un contacto directo con el cliente potencial para dar la información de los servicios que brindaremos y beneficios.
	Presencia en ferias de cuidado del medioambiente.	Dar a conocer los servicios que brindaremos y las prácticas de ecoeficiencia.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.5 Procesos

En el diagrama de servicio (Lovelock y Wirtz 2009) se indica el flujo de las actividades básicas del plan de negocios propuesto. Allí figuran tanto lo que experimentarán los clientes en el «escenario» como las actividades de apoyo y gestión que se realizarán «detrás del escenario». El detalle del flujo del servicio y los demás procesos se observa en el Plan de Operaciones.

4.6 Entorno físico

El entorno físico de servicios es fundamental en la creación de la experiencia del servicio y satisfacción del cliente. Este comunica y determina la imagen, el posicionamiento y la diferenciación de una empresa, factores que transmiten el nivel de calidad brindado (Lovelock y Wirtz 2009). El servicio que brindará nuestro proyecto tiene un grado considerable de contacto físico con el cliente, por lo cual los colaboradores y el personal técnico juegan un rol importante, deben estar debidamente uniformados y mantener en buenas condiciones la infraestructura del edificio. Asimismo, el sitio web, la plataforma tecnológica y la aplicación móvil deben ser diseñados con un estilo atractivo, sencillo, confiable y amigable con el cliente. Un mayor detalle del entorno físico se mostrará en el Plan de Operaciones.

Tabla 34. Evidencia física de encuentro con los clientes

Puntos de interacción	Estándares del servicio	Evidencia física	Descripción
Búsqueda cliente	Claridad	Representante	El representante de venta realiza la búsqueda de clientes meta para su captación.
Ofrecer servicio	Dominio	Representante, sitio web y Anuncio	El representante ofrece los servicios a brindar y sus beneficios a los clientes para su captación, asimismo se utilizan el sitio web y anuncios.
Contratación del servicio	Claridad, transparencia	Representante	Se realiza un contrato de servicios claro, con los derechos y deberes de ambas partes, y transparente sobre los acuerdos.
Servicio disponible	Calidad, satisfacción y ecoeficiencia	Representante	Realización del servicio de administración inmobiliaria teniendo en cuenta la propuesta de valor.
Facturación	Claridad, transparencia	Plataforma, app	Claridad y transparencia en el cálculo de las cuentas a facturar.
Pago	Seguridad	Fuera de sitio web	Los pagos se realizarán en la cuenta creada en el banco.
Sugerencias y reclamos	Rapidez	Plataforma, app	Se recibirá para su revisión, verificación y atención.
Encuestas	Transparente	Plataforma, app	Se medirá la satisfacción del cliente para los puntos a mejorar.
Consulta de renovación de contrato	Transparencia	Representante	El representante de venta revisará la renovación del contrato y la fidelización del cliente.

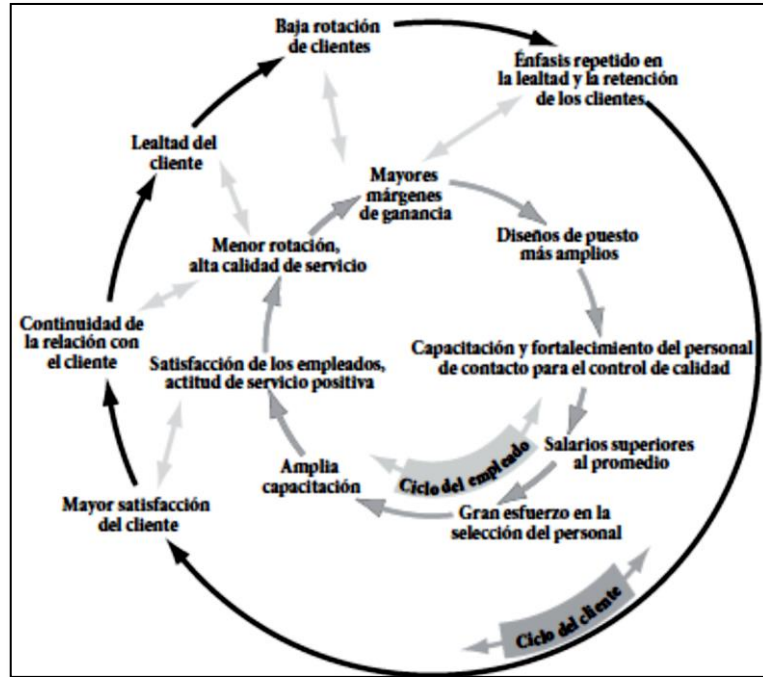
Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.7 Personal

El personal de contacto con los clientes es un factor muy importante en la entrega de un servicio de excelencia, posicionamiento de la empresa y el logro de una ventaja competitiva. Las empresas de servicios con éxito tienen un compromiso firme con recursos humanos para

administrar de manera efectiva y realizar un reclutamiento enfocado, una selección adecuada, una capacitación intensiva y una tarea de motivación y retención de los empleados (Lovelock y Wirtz 2009). La fuerza y éxito de la relación entre el cliente y el colaborador de contacto puede determinar la lealtad del cliente.

Gráfico 10. Ciclo de éxito de Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Lovelock y Wirtz, 2017.

4.8 Productividad y calidad

La calidad del servicio es importante para la satisfacción y lealtad del cliente, y para diferenciación del servicio. Por ello, habrá políticas y control de calidad teniendo como guía la norma de calidad ISO 9001: 2008; asimismo, se medirá mediante encuestas la calidad para tener una retroalimentación de lo que perciben y esperan los clientes. La productividad también será importante para nuestra estructura de costos y ser eficientes en todas las áreas del servicio.

5. Cronograma de actividades

Las actividades mencionadas del Plan de Marketing se muestran en el cronograma de puesta en funcionamiento de nuestro plan de negocios, en el Plan de Operaciones.

6. Presupuesto de Marketing

Nuestro presupuesto del Plan de Marketing para los próximos cinco años se muestra en la Tabla 35 y se detalla en el Anexo 7.

Tabla 35. Presupuesto de Marketing

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
S/. 20.250	S/. 26.500	S/. 26.500	S/. 29.750	S/. 19.500	S/. 19.500

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VI. Plan de Operaciones

La administración integral y permanente de edificios y condominios multifamiliares contiene una gestión administrativa que tiene un alcance en los siguientes aspectos, financiero (recaudación), notificaciones de cobranza, gestión de recaudación y provisión del costo por mantenimiento, y transparencia contable y financiera por parte del administrador del edificio y/o condominio.

1. Objetivos

Tabla 36. Objetivos del Plan de Operaciones

Objetivos	Indicador	Meta CP	Meta MP	Meta LP
Satisfacer a los clientes con el servicio	Clientes complacidos / Total clientes	90%	92%	95%
Reducir los plazos de atención	Tiempo de entrega / Tiempo comprometido	97%	95%	92%
Brindar un servicio de calidad	Solicitudes no conformes / Total de solicitudes	90%	92%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategia de Operaciones

Los clientes exigen calidad y satisfacción en el servicio, prontitud en la atención, eficiencia y transparencia. La no atención adecuada o el acierto de la misma determinan el fracaso o éxito de una administración.

La morosidad en este tipo de negocio es un problema que afecta la recaudación y mantener al día las obligaciones al impactar directamente al presupuesto, en consecuencia reducir al mínimo este factor es parte de nuestro servicio.

Tercerizar el personal de operaciones es otro elemento manifestado como problema, lleva a tener un alto factor de rotación de personal y afecta directamente al servicio al no garantizar la calidad en el servicio asimismo con infracciones ante el Ministerio de Trabajo que va a recaer como responsable a la junta de propietarios, eliminamos este problema al contratar a todo el personal en planilla de nuestra empresa, asumiendo toda responsabilidad por los mismos.

Maximizamos la calidad y satisfacción del servicio brindando un personal capacitado, plataforma virtual poniendo al alcance información requerida, celeridad en solucionar problemas con órdenes de trabajo, lo que hemos desarrollado una combinación de modelos de

servicio similares rescatando las mejores opciones con nuestro valor añadido de buenas prácticas de ecoeficiencia, promoviendo ahorro energético e hídrico.

La estrategia que aplicamos se fundamenta en los siguientes aspectos:

- El precio por departamento por el servicio de administración integral y permanente, incluye los servicios de gestión administrativa integral, seguridad, limpieza, jardinería, conserjería e inspección técnica.
- El costo mensual por departamento para el mantenimiento del inmueble se recaudará y gestionará como provisión para dichos trabajos; no implicará un ingreso económico para una nuestra empresa.
- El costo mensual por el consumo de energía y agua de las áreas comunes se distribuirá entre los propietarios proporcionalmente al área del departamento que ocupan, a excepción del consumo de energía en los estacionamientos que se distribuirá entre los propietarios que cuentan estacionamiento. Dicho monto se recaudará y gestionará para el pago correspondiente; no implicará un ingreso económico para una nuestra empresa.
- Cabe indicar que el costo mensual por el consumo propio de energía y agua de cada departamento, cada propietario será responsable de su pago de sus suministros ante las empresas de energía y agua.
- La auditoría gratuita inicial que ofrecemos nos brinda un alcance adicional del inmueble identificando oportunidades de mejora de eficiencia energética e hídrica, estas recomendaciones se pondrán a disposición de la junta de propietarios para su aprobación, podemos manejar una programación de actividades para su implementación, asesorando y seleccionando las empresas especialistas que realizarán dichos trabajos de mejora.

3. Plan de producción

En el proceso de producción para la administración de edificios y condominios tenemos un proceso que se debe cumplir para obtener un servicio de calidad y que cubran las expectativas de los clientes, estas actividades tienen indicadores de control de calidad y monitoreo continuo.

El resultado de la ponderación siguiente nos orienta como importantes puntos los aspectos de calidad, flexibilidad y tiempo de entrega.

Tabla 37. Ponderación de puntos clave

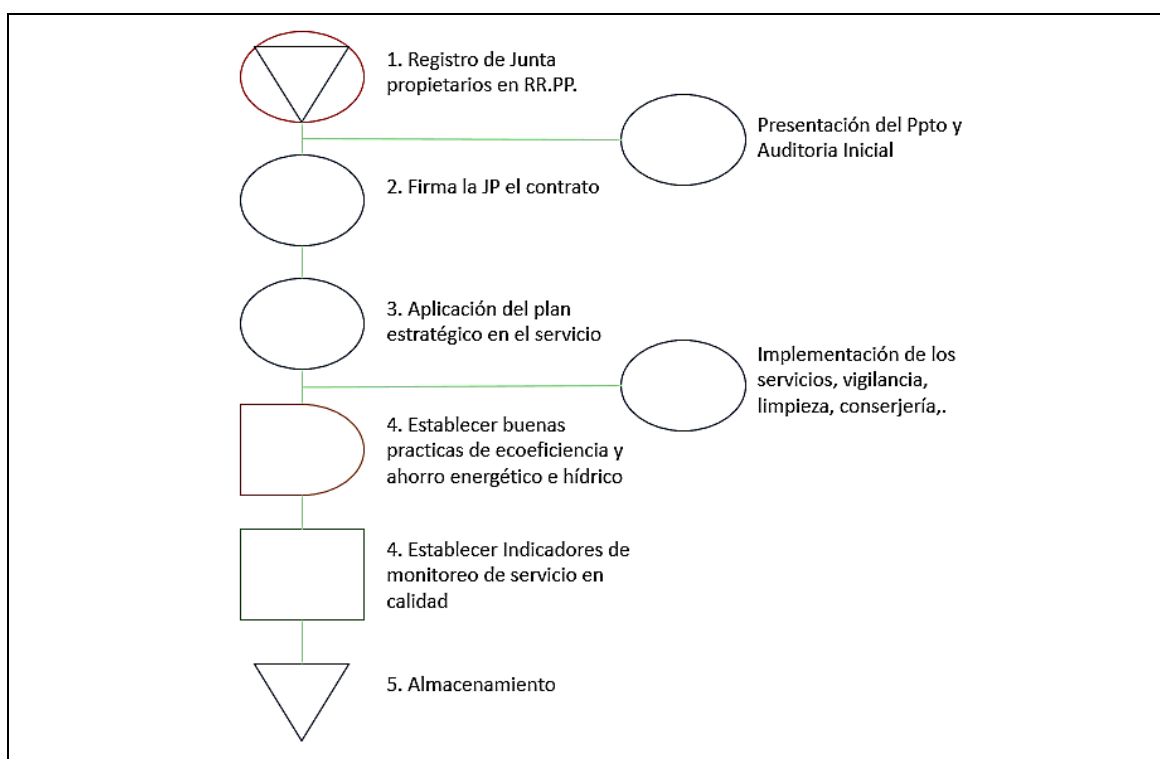
Aspectos	Puntos clave	Ponderación interna	Coefficiente de importancia	Producto (Pond*Coef)
Calidad	Brindar servicios de alta calidad	0,65	3	1,95
Flexibilidad	Ofrecer una variedad de servicios	0,60	3	1,8
Tiempos de entrega	Puntualidad y oportunidad en la atención	0,60	3	1,8

Costos	Reducir costos de almacenamiento	0,45	3	1,35
Costos	Generar economías de escala y reducir costos unitarios	0,40	2	0,8
Flexibilidad	Tener procesos flexibles que se adapten a cambios en la demanda	0,30	2	0,6
Tiempos de entrega	Estado del servicio brindado	0,30	2	0,6
Calidad	Eliminar reprocesos para reducir costos	0,25	2	0,5
Costos	Diversificar sin elevar costos en alto grado	0,15	1	0,15

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Franco, 2017.

Los siguientes pasos se deben seguir para obtener un servicio óptimo que cubra las expectativas de los usuarios con beneficios de servicio de calidad y ahorro económico.

Grafico 11. Descripción del proceso de producción del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2017

La producción está basada en recomendaciones básicas a nuestros clientes a través de difusión visual, virtual, charlas y boletines, como participar en controlar la iluminación, cambio de equipos, sensores de ocupación, ajuste de los niveles de iluminación, uso óptimo del recurso hídrico.

La empresa aplicará las políticas empresariales que forman parte de su directriz. En el Anexo 8 describimos las políticas de calidad en el servicio, de cobranza y pagos, de remuneraciones.

4. Diseño de las instalaciones

La ubicación de nuestra oficina resulta del análisis de determinación de nuestro mercado meta (las NSE A y B). Considerando que abarcan varios distritos en la ciudad de Lima, se ha analizado que el tránsito de estos segmentos es accesible:

- Cuadra 23 de la Av. La Marina (opción 1).
- Cuadra 28 de la Av. Javier Prado (opción 2).
- Av. Paseo de la República (a la altura del Puente Aramburú) (opción 3).

Los motivos por los cuales han sido elegidos son los siguientes: disponibilidad de abastecimiento, disponibilidad de ubicación, Acceso de servicios.

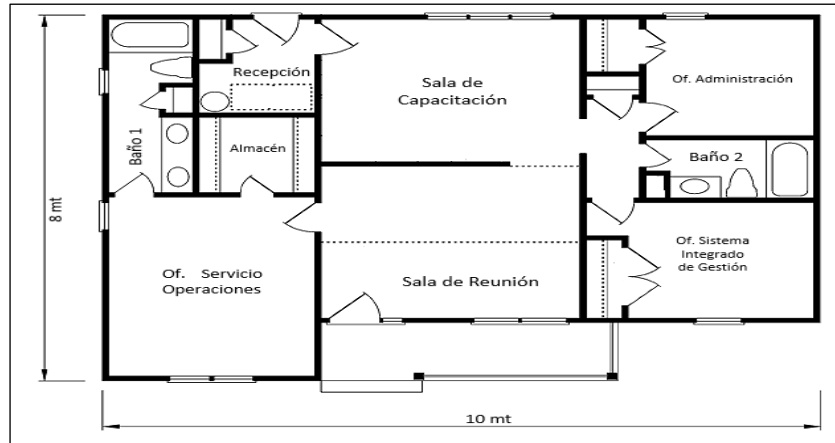
Tabla 38. Determinación de opciones

Factores críticos	Ponderación	Puntuación sobre 100			Puntuación ponderada		
		Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Requisitos, normas y procedimientos municipales	8%	40	50	30	3,2	4	2,4
Competidores en el distrito	12%	45	60	40	5,4	7,2	4,8
Tamaño de la oficina disponible	18%	60	50	70	10,8	9	12,6
Precio de alquiler	23%	65	45	55	15	10,4	12,7
Cercanía a proveedores	10%	70	50	60	7	5	6
Poder adquisitivo de clientes del distrito	29%	55	65	45	16	18,9	13,1
Total	100%				57,3	54,4	51,5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Franco, 2017.

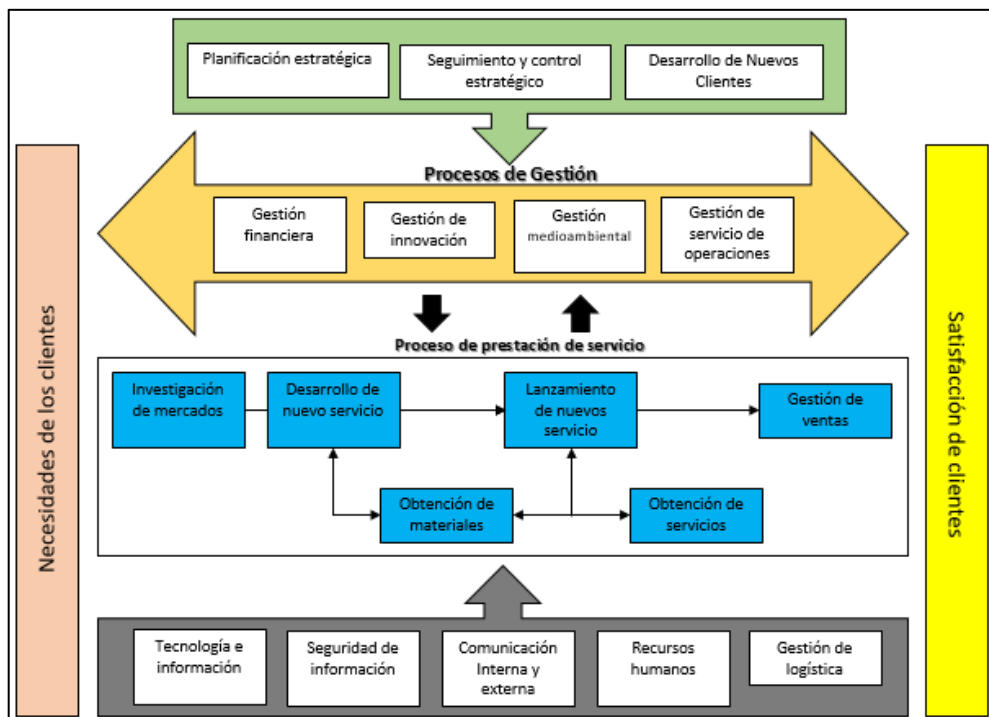
La opción 1 resulta la más apropiada para iniciar nuestras actividades empresariales. Nuestra oficina estará ubicada en la Av. Del Pacífico #135, San Miguel. Contará con 88m² (total) y 50m²(disponibles) para las actividades del servicio de operaciones. Los 38m²serán destinados a las oficinas administrativas, financieras y de atención a clientes nuevos.

Gráfico 12. Infraestructura y layout de oficinas



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfico 13. Diseño de los procesos



Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Programación de las operaciones de la empresa

Las operaciones se realizarán según el cronograma de actividades (ver el Anexo 9).

El servicio presenta una continuidad de procesos los cuales tienen que ser cumplidos para garantizar la legalidad del servicio, se inicia con el servicio a un cliente que comprende 60

departamentos (edificio y/o condominio), se programa para la operación el personal requerido para garantizar el servicio en limpieza, vigilancia, conserje, jardinería y mantenimiento.

Tabla 39. Proyección de Número de clientes y personal

Proyección de Número de clientes (*)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Cargo	Cantidad de Personal programado				
Jefe de Administración	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1
Jefe de Marketing	1	1	1	1	1
Asistente de Administración	1	1	1	1	1
Conserje	1	2	3	4	5
Personal de seguridad	3	6	9	12	15
Técnico multifunción	1	2	3	4	5
Personal de limpieza	1	2	3	4	5
Personal Jardinero	1	2	3	4	5

(*) 1 Cliente representa 1 Edificio con 60 departamentos

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Franco, 2017.

Se contempla en la programación las siguientes consideraciones, los horarios en el servicio de seguridad es de 24x7 lunes a domingo, considerando un personal de reten para el goce del día de descanso de cada personal, el servicio de limpieza está orientado a un personal que inicia sus actividades a las 07:00 a.m. hasta las 03:00 p.m. de lunes a domingo, iniciando las labores en las áreas comunes de mayor uso y de alto tránsito, para luego pasar a los ambientes de poco tránsito y de uso, el personal en conserjería (recepción) inicia actividades a horas 07:00 a.m. a 03:00 p.m. de lunes a domingo, el servicio de Jardinería tiene una frecuencia de servicio de 2 a 3 días por semana entre las 07:00 a.m. y 03:00 p.m., según programación el personal de inspección técnica tiene una frecuencia de servicio de acuerdo a la necesidad del inmueble exija sus servicios.

En la programación de limpieza como referencia se brinda los insumos necesarios para la limpieza de las áreas comunes, este trabajo será supervisado y controlado por la supervisión de operaciones llenando los formatos de cumplimiento para la referencia de la actividad, se señala la asignación diaria de los insumos para un área promedia de 70m².

Tabla 40. Estimación diaria de insumos para limpieza.

Materiales		Diario	Área Prom.
Desinfectante de alto poder 1 galón (ácido muriático)	GL	140 ml	70 m ²
Detergente Sapolio multiuso 15 Kg	KG	160 gr	
Perfumador de ambiente 5 Gal	GL	150 ml	
Pino industrial (limpia, perfuma y desinfecta) 19 Lt.	LT	180 ml	

Fuente: Elaboración propia 2017.

En el Anexo 10 se muestra los implementos que se asigna a cada servicio desde los equipos de protección personal y materiales diversos que el servicio exige su uso.

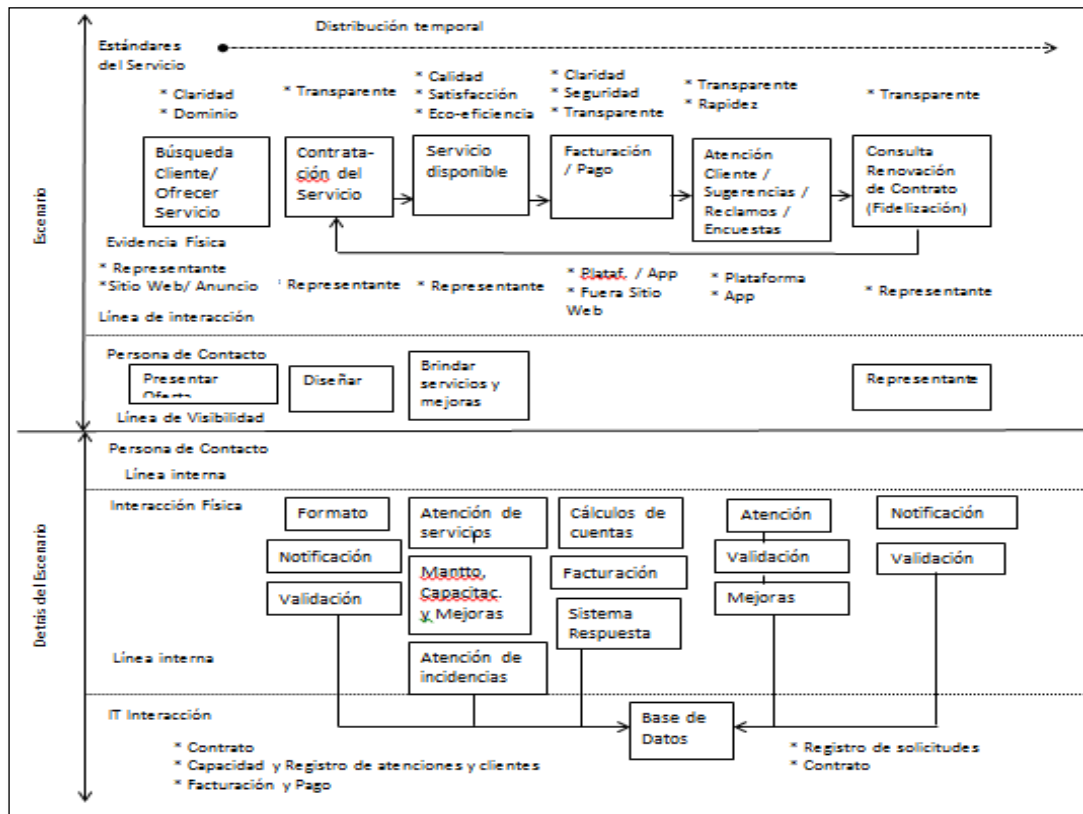
6. Actividades pre operativas

Las actividades pre operativas están mostradas en el cronograma en el primer trimestre. Estas concentran básicamente las actividades de constitución, registro de la empresa y convocatoria del personal.

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

Los costos asociados son aquellos que contienen los costos pre operativos y los costos operativos del servicio. Ver el Anexo 11 (Maestro 2017).

Gráfico 14. Diagrama de servicio del plan de negocio propuesto



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Lovelock y Wirtz, 2017.

Tabla 41. Presupuesto de Operaciones

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
S/. 11.973	S/. 59.503	S/. 48.533	S/. 47.033	S/. 47.033	S/. 47.033

Fuente: Elaboración propia, 2017.

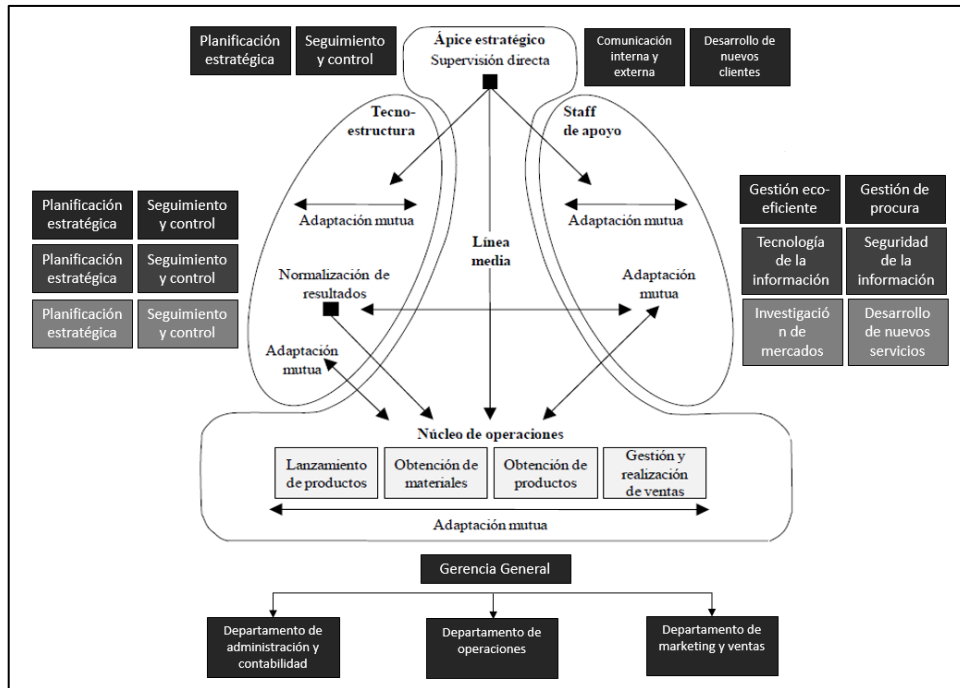
Capítulo VII. Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos

1. Características de la cultura organizacional

La estructura organizacional está basada en el conjunto de actividades que conforman nuestro servicio, conformado como por las áreas administrativa, operaciones (servicios y seguridad) y marketing, dichas áreas estarán a cargo por los socios fundadores de la organización, la gerencia general recaerá en el jefe de administración para fines de formalidad de conformación.

El marco teórico que utilizaremos como referencia se resume utilizando el concepto de adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de los procesos de trabajo, la normalización de los resultados del trabajo y la normalización de las habilidades (Mintzberg 1975). En el Gráfico 15 se observa la estructura organizacional con los mecanismos de coordinación entre cada una de las partes.

Gráfico 15. Estructura organizacional

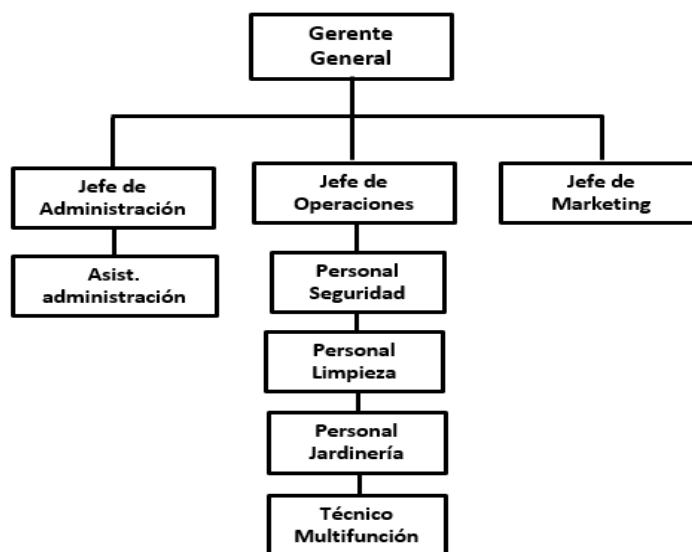


Fuente: Elaboración propia sobre la base de Mintzberg, 2017.

Mostramos en la estructura organizacional que la principal actividad de la empresa es la adaptación mutua. Por desenvolverse en un ambiente dinámico, como son la calidad y satisfacción en el servicio y las prácticas de ecoeficiencia.

Generamos equipos multidisciplinarios para desarrollar proyectos para sí mismos (Mintzberg 1991). De este modo los colaboradores distribuirán su tiempo en las labores funcionales y proyectos, reportando a las jefaturas funcionales, tal como se observa en el organigrama de la empresa.

Gráfico 16. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Jefe de Administración

Mantener las políticas estratégicas de la organización, garantizar la provisión de recursos para las operaciones, dirigir la inscripción como persona jurídica, búsqueda de nuevas oportunidades para la empresa, gestión y seguimiento de las operaciones, recursos humanos, administración y marketing

Asistente Administrativo

Brindar el soporte administrativo a las áreas de administrativas, operaciones y marketing de la empresa, atención al cliente en la oficina central, dotación de implementos al personal operativo, labores contables, finanzas, atención a proveedores y registro de comprobantes.

Jefe de Operaciones

Gestionar la dotación más eficiente del personal de vigilancia, limpieza, conserje y jardinería, controlar la tarea del personal, garantizar el correcto relevo del personal, supervisar el servicio de limpieza, conserje y mantenimiento elaborar el presupuesto anual operativo, garantizar que se cumpla el plan estratégico de la empresa.

Jefe de Marketing

Diseñar un plan de marketing, así como las estrategias para posicionar nuestro servicio, canalizar la comunicación de quejas y soluciones, medir a la competencia y la búsqueda de nuevos clientes.

Personal de vigilancia, limpieza, conserje y mantenimiento

Responsables de cumplir el plan estratégico y los procedimientos establecidos para cada función contemplados en el manual de funciones, llamados a ser la imagen de la empresa con el servicio de calidad orientados por la empresa.

2. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

2.1 Objetivos explícitos

- Atraer a candidatos con altas expectativas de calidad en el servicio y capaces de adquirir competencias de nuestra organización.
- Atraer a socios estratégicos adecuados que cumplan con nuestra propuesta de valor organizacional.
- Fidelizar al personal que manifieste identificación en nuestra propuesta de valor.
- Motivar a los colaboradores directos e indirectos a identificarse con nuestra organización.
- Mejorar la calidad en el servicio mediante una óptima gestión del talento humano, con políticas claras, clima laboral adecuado y cumplimiento de obligaciones laborales.

2.2 Objetivos implícitos

- Mejorar la calidad de vida en el trabajo: una adecuada gestión de calidad en el trabajo motivación a los empleados, esforzarse para que tengan crecimiento profesional.
- Cumplir con las obligaciones laborales vigentes, con el personal directo e indirecto, asimismo respetar el nivel de obligatoriedad para los terceros con la legislación vigente.

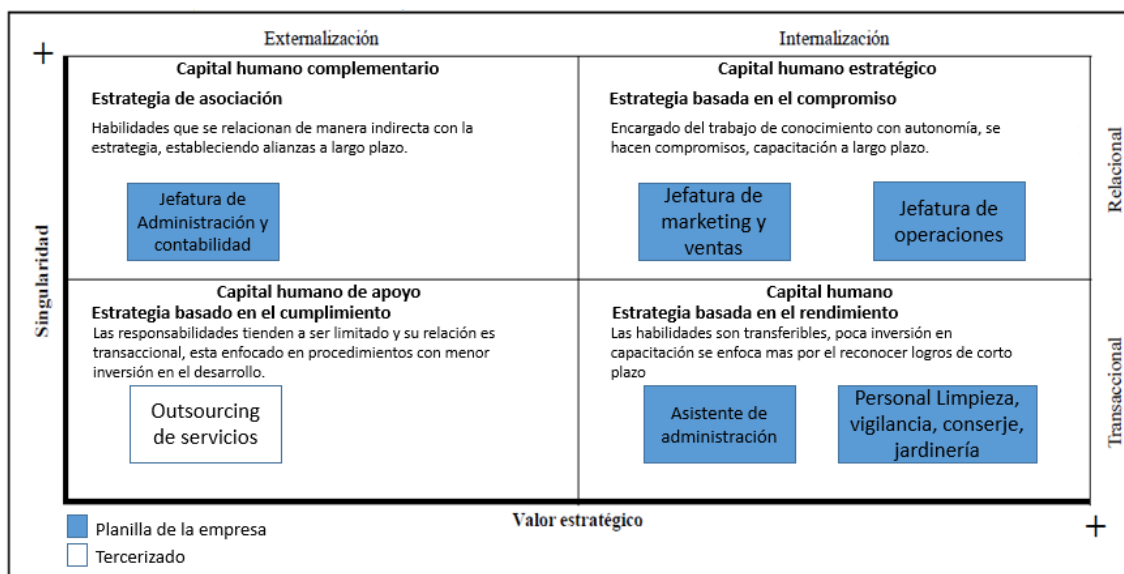
3. Planeamiento estratégico de Recursos Humanos

La estrategia de recursos humanos estará basada en dos aspectos: control y compromiso. Ambos representan dos enfoques que dan forma al comportamiento y las actitudes de la fuerza laboral de la organización.

El objetivo de control se orienta básicamente a la eficiencia, calidad y satisfacción en el servicio con resultados cuantificables. Dotando de formatos que deben registrar la evidencia de la acción laboral de cada colaborador. Esta se cuantifica y se obtiene los indicadores necesarios. La estrategia está basada en un aspecto psicológico generando un vínculo entre la organización y los empleados.

La estrategia genérica de recursos humanos es la diferenciación. Utilizamos la arquitectura de los perfiles del personal que clasifica los cargos en términos de valor que contribuyen a la empresa. (Wright 2008). La diferenciación se manifiesta mediante el constante seguimiento y capacitación. El esfuerzo y compromiso está orientado en potenciar las competencias y actitudes de los empleados identificándolos con nuestra propuesta de valor.

Gráfico 17. Arquitectura de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Wright, 2017.

Para el reclutamiento del personal se empleará el Internet, los anuncios, el reclutamiento universitario y las referencias de empleados. Será importante fomentar el desarrollo de habilidades en los colaboradores, las remuneraciones, la eficacia en el rendimiento y la comunicación, puesto que la percepción de los colaboradores influye en su motivación y compromiso (Wright 2008).

Para determinar el requerimiento de personal nos basamos en la estructura organizacional de la organización y determinación del candidato más adecuado para la función.

Tabla 42. Requerimiento de personal

Área	Cargo	Sueldo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativa	Jefe de Administración	S/. 3,000	1	1	1	1	1
Servicios	Jefe de Operaciones	S/. 2,500	1	1	1	1	1
Administrativa	Jefe de Marketing	S/. 2,000	1	1	1	1	1
Administrativa	Asistente de Administración	S/. 850	1	1	1	1	1
Servicios	Conserje	S/. 850	1	2	3	4	5
Servicios	Personal de seguridad	S/. 850	3	6	9	12	15
Servicios	Técnico multifunción	S/. 850	1	2	3	4	5
Servicios	Personal de limpieza	S/. 850	1	2	3	4	5
Servicios	Personal Jardinero	S/. 850	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Wright, 2017.

Finalizado el proceso de selección se procede a la inducción general, brindado por el jefe de administración indicando los beneficios que la empresa le ofrece desde su compensación fecha

de pago y que obligaciones asume la empresa y obligaciones generales, continua el jefe inmediato superior para brindar la inducción específica, donde se le indica las actividades específicas a realizar y cómo hacerlo, se indicara asimismo los formatos que debe utilizar y en qué tiempo realizar cada actividad.

En esta etapa se hace énfasis en la propuesta estratégica de la empresa la cual debe aplicar el personal, orientado a un servicio de calidad y satisfacción, y tener una actitud orientada a la ecoeficiencia, identificando oportunidades de ahorro energético e hídrico con beneficio a los propietarios.

4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

El presupuesto de Recursos Humanos está graficado en el Anexo 14.

Tabla 43. Presupuesto de Recursos Humanos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
S/. 264.689	S/. 340.043	S/. 490.753	S/. 611.321	S/. 716.817

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial e innovación

La responsabilidad social empresarial es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, tome en consideración las expectativas de los *stakeholders*, cumpla con la legislación aplicable, sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (Normalización 2011).

Con la práctica de la responsabilidad social empresarial en nuestra estrategia de negocios, nuestro plan de negocios buscará permanentemente el equilibrio de la línea del triple resultado (financiero, social y ambiental) y a su vez transformará el modelo de negocios tradicional que ofrecen los demás competidores (convirtiéndose en una ventaja competitiva). Mediante la innovación lograremos diferenciarnos y brindar una mejor atención a los clientes.

1. Objetivos

Los objetivos se muestran en la Tabla 44 siguiente:

Tabla 44. Objetivos de responsabilidad social empresarial e innovación

Ítem	Objetivos	Indicador	Meta		
			Corto plazo (primer año)	Mediano plazo (tercer año)	Largo plazo (quinto año)
Responsabilidad Social Empresarial					
1	Responsabilidad social en la cadena de valor	Porcentaje de homologación de proveedores	90%	95%	100%
2	Participación ante la comunidad	Número de charlas con municipalidades u otros que fomenten la ecoeficiencia	Una organización	1 a 2 organizaciones	2 a 3 organizaciones
Innovación					
3	Implementar ideas innovadoras	Número de ideas innovadoras resaltantes implementadas al año	≥ 1	≥ 2	≥ 2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Responsabilidad social empresarial

La política de responsabilidad social estará basada en los principios del ISO 26000, tales como rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos. Para ello se tendrá el compromiso del gerente general, que difundirá dicha política en toda la organización y la integrará a la estrategia del negocio para que el plan sea sostenible.

2.1 Estrategias a desarrollar de responsabilidad social empresarial

La estrategia a implementar será la proactiva, según Schermerhorn (2002: 19). Esta trata de cubrir decididamente todos los criterios de responsabilidad social, enfocando las prácticas de gestión socialmente responsable en los *stakeholders*.

2.2 Desarrollo de estrategias de responsabilidad social empresarial

En el Anexo 15 se muestran las prácticas de gestión socialmente responsable que se implementarán. Estas prácticas brindarán los siguientes beneficios a la empresa: retener talento humano, mejorar la percepción que tienen las comunidades hacia la empresa, mejorar la imagen pública, posicionar la marca en el mercado, reducir los costos debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y colaborar a que la empresa sea más productiva (*Gestión* 2014).

3. Innovación

La innovación es una de las principales palancas de crecimiento y de creación de valor para la empresa; constituye una estrategia empresarial encaminada a ganar competitividad, tanto por el lado de la reducción de costos, así como la vía del aumento de las ventas, la fidelización de clientes, el incremento en la participación en el mercado, etc.

Mediante la innovación de servicios se buscará lograr una diferenciación de la competencia. Para incentivar y promover la innovación y creatividad en los colaboradores de la empresa se implementará el siguiente programa: Programa de Reconocimiento e Implementación de Innovación. Este reconocerá anualmente la innovación y creatividad de los colaboradores que propongan nuevos servicios, procedimientos u otros alineados a la estrategia del negocio que crean valor agregado, diferenciación, reducción significativa de costos, satisfacción y fidelización de los clientes. Estas nuevas ideas deberán ser eficazmente implementadas en el negocio.

Capítulo IX. Plan Financiero

1. Supuestos y políticas

- El proyecto se evaluará a cinco años y agregando una “Valoración de la Empresa” por Múltiplos de EBITDA como operación continua del proyecto, con referencia a una Empresa Proxy (BGC Partners Inc).
- Los gastos pre-operativos son realizados en el año 0.
- La estructura Optima de Capital según teoría de Miller y Modigliani (ver Anexo 16) está conformada por un aporte de capital de los socios por S/. 50.000 y un préstamo bancario de S/. 50.000 financiado a sesenta meses con una tasa efectiva anual de 20,68%.
- La inversión inicial será de S/. 100.000 y servirá para adquirir equipos de cómputo, gastos de constitución, gastos de marketing (diseño de página web, video animado, diseño de aplicación móvil, anuncios en revistas y *merchandising*). También se cubrirá el capital de trabajo de los primeros meses de operación.
- La proyección de la venta se realizó con base en la estimación de la demanda. Se ha previsto el incremento de la venta en los años posteriores a razón de un cliente adicional por año. El tipo de cliente considerado son edificios multifamiliares con 60 departamentos.
- Para los gastos de materiales, recursos y mano de obra de Operaciones, Marketing y Recursos Humanos se consideraron edificios de 60 departamentos según mencionado en dichos capítulos y base en las cotizaciones del mercado.
- El Impuesto a la Renta de Tercera Categoría es de 29,5% (tasa que dispuso el Gobierno a partir del 2017).
- La tasa de IGV es de 18%.
- No se considera el valor residual de los activos fijos, al término de su depreciación se considera una compra de renovación activos fijos.
- Se está calculando la “Valoración de la Empresa” por Múltiplos de EBITDA, con referencia a la Empresa Proxy (BGC Partners Inc). Este valor se está mostrando en el Flujo de Caja Proyectado en el año 5, su cálculo se muestra en el Anexo 17.
- Los pagos de IGV e Impuesto a la Renta son pagados en el período que corresponda.
- La tasa participación a trabajadores es de 8%.
- Las tasas de depreciación utilizadas corresponden a la norma tributaria.
- Se está realizando pago de Dividendos a los accionistas con periodicidad semestral.
- Se está considerando un efecto por Inflación de 3% en todos los periodos proyectados, con dicho ajuste mediante el “efecto Fisher Internacional”, las variables de Tasa de Interés y Tipo de cambio quedan debidamente expresados por su relación directa con la inflación.

2. Presupuestos y análisis del Punto de equilibrio

El primero año el punto de equilibrio tendrá un costo fijo de S/. 239,054. El proyecto requiere como mínimo para cubrir sus operaciones la venta de nueve unidades al año; sin embargo, de acuerdo con nuestro presupuesto de ventas las unidades vendidas que tendríamos en el primer año serían doce, lo que corresponde a un edificio por mes. Este sería nuestro peor escenario. En los años posteriores aumentaríamos un cliente por año y estaríamos con excedente en relación al punto de equilibrio.

Tabla 45. Punto de equilibrio y costo fijo (expresado en nuevos soles)

Punto de Equilibrio						
Detalle/Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo		239,054	207,320	210,570	200,320	200,320
Costo Variable Unitario		10,375	10,375	10,375	10,375	10,375
Cantidad						
Precio de Ventas Unitario		33,984	34,324	34,667	35,014	35,364
Margen Contribucion Unitario		23,609	23,949	24,292	24,639	24,989
Punto de Equilibrio Anual (Cantidad)		10	9	9	8	8
Punto de Equilibrio en Ventas		344,104	297,133	300,502	284,671	283,489

** La cantidad vendida para el 1er año es 1 edificios por mes, al año seria 12

Punto Equilibrio =	$\frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Margen Contribucion Unidades}}$
---------------------------	---

Costo Fijo						
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
CFI	43,150	43,150	43,150	43,150	43,150	
Gastos de Ventas	59,207	47,633	47,633	47,633	47,633	
Gastos de Adiministracion	86,300	86,300	86,300	86,300	86,300	
Depreciacion y/o Amortizacion	3,647	3,737	3,737	3,737	3,737	
Gastos de Marketing	46,750	26,500	29,750	19,500	19,500	
Total Costo Fijo Anual	239,054	207,320	210,570	200,320	200,320	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Estados financieros y Flujo de caja

Como parte de nuestro análisis, hemos formulado como estadios financieros al estado de situación financiera y al estado de resultados integrales. En el estado de situación financiera hemos identificado los siguientes ratios que nos ayudarán a interpretar la situación de la compañía.

Tabla 46. Rendimiento sobre el patrimonio (expresado en nuevos soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-25,524	154,956	307,161	470,867	632,613
Patrimonio	24,476	179,432	486,593	957,460	1,590,074
Rendimiento sobre el Patrimonio	-104%	86%	63%	49%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el rendimiento sobre el patrimonio, nos genera un impacto positivo, lo que significa que la inversión de los accionistas está siendo rentable con un crecimiento ascendente en los próximos cinco años de evaluación del proyecto.

Tabla 47. Rendimiento sobre la inversión (expresado en nuevos soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	2.825	151.934	303.340	468.342	631.651
Activo total	64.972	208.905	502.590	959.279	1.576.868
Rendimiento sobre la inversión	4%	73%	60%	49%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El rendimiento sobre la inversión muestra la rentabilidad sobre la totalidad de la inversión financiada, ya sea por capital propio o de terceros.

Tabla 48. Estado de situación financiera (expresado en nuevos soles)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Efectivo y Equivalente de Efectivo	62,777	38,196	154,867	437,066	851,903	1,350,983
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y Equipos	6,000	17,270	18,170	18,170	18,170	30,970
Depreciación Ejercicio	-	-304	-3,737	-3,737	-3,737	-3,737
Depreciación Acumulada	-	-3,343	-3,647	-7,384	-11,121	-14,858
Gastos Pagados por Anticipado	31,223	-	-	-	-	-
Total Activos	100,000	51,819	165,653	444,115	855,215	1,363,358
	-	-	-	-	-	-
Pasivos						
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-	-	-	-
Impuesto General a las Ventas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta por Pagar	-	-	-	-	-	-
Participaciones por Pagar	-	-	-	-	-	-
IGV por Pagar	-	-	-	-	-	-
Remuneraciones por Pagar	-	-	-	-	-	-
Beneficios por Pagar	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	50,000	50,000	50,000	-	-	-
Amortización de deuda	-	-22,657	-50,000	-	-	-
Total Pasivos	50,000	27,343	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Patrimonio						
Capital Social	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Resultado del Ejercicio	-	642	139,461	276,444	423,781	569,352
Resultado Acumulado	-	-26,166	-25,524	113,937	390,381	814,162
Reserva Legal	-	-	15,496	46,212	93,298	156,560
Distribución de Dividendos	-	-	-13,780	-42,478	-102,245	-226,716
Total Patrimonio	50,000	24,476	165,652	444,115	855,215	1,363,358
	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo y Patrimonio	100,000	51,819	165,652	444,115	855,215	1,363,358

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En esta tabla de resultados integrales se han analizado los siguientes ratios: margen de la utilidad bruta y utilidad neta. En la evaluación del proyecto, en los cinco años vemos un aumento progresivo que demuestra que a nivel de la utilidad bruta y la utilidad neta el proyecto es rentable.

Tabla 49. Margen de utilidad bruta (expresado en nuevos soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad bruta	177.952	405.966	640.995	883.145	1.132.523
Ventas	345.600	698.112	1.057.640	1.424.288	1.798.164
Margen de utilidad bruta	51%	58%	61%	62%	63%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 50. Margen de utilidad neta (expresado en nuevos soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	2.825	151.934	303.340	468.342	631.651
Ventas	345.600	698.112	1.057.640	1.424.288	1.798.164
Margen de utilidad neta	1%	22%	29%	33%	35%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 51. Estado de resultados integrales (expresado en nuevos soles)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	-	345,600	698,112	1,057,640	1,424,288	1,798,164
Costo de Servicio	-	167,648	292,146	416,645	541,143	665,641
Utilidad Bruta	-	177,952	405,966	640,995	883,145	1,132,523
	-	-	-	-	-	-
Gastos de Ventas	-	59,207	47,633	47,633	47,633	47,633
Gastos de Administración	-	86,300	86,300	86,300	86,300	86,300
Depreciación y/o Amortización	-	3,647	3,737	3,737	3,737	3,737
Gastos de Marketing	-	46,750	26,500	29,750	19,500	19,500
Participaciones	-	-	19,113	37,886	58,078	78,028
Utilidad Operativa	-	-17,952	222,682	435,689	667,897	897,324
	-	-	-	-	-	-
Gastos Financiero	-	7,572	2,886	-	-	-
Utilidad antes de Participaciones e Impuesto a la Renta	-	-25,524	219,796	435,689	667,897	897,324
	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta	-	-	64,840	128,528	197,030	264,711
Utilidad Neta del Ejercicio	-	-25,524	154,956	307,161	470,867	632,613

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación, mostramos el flujo de caja económico y financiero. Los flujos de caja económico y financiero reflejan los flujos de dinero que tiene el proyecto con un financiamiento propio al 50% de S/. 50.000 a un COK de 13,78% (tasa mínima requerida por el inversionista) y un financiamiento de terceros al 50% de S/.50.000 a una TCEA de 20,68% (tasa de costo efectiva anual requerida por la entidad financiera). Para esta estructura de financiamiento se determina un costo promedio ponderado de capital (WACC) de 14,18%.

Tabla 52. Flujo de caja

Detalle/Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	407,808	823,772	1,248,015	1,680,660	2,121,833
Valor del Negocio						3,320,702
Total Ingresos	-	407,808	823,772	1,248,015	1,680,660	5,442,535
Egresos						
Costo de Servicio/Oerativos		167,648	292,146	416,645	541,143	665,641
Gastos de Ventas	10,973	48,233	47,633	47,633	47,633	47,633
Gastos de Administración		86,300	86,300	86,300	86,300	86,300
Gastos de Marketing	20,250	26,500	26,500	29,750	19,500	19,500
Participaciones	-	-	19,113	37,886	58,078	78,028
Pago IGV		62,208	125,660	190,375	256,372	323,669
Pago Impuesto a la Renta			65,691	128,528	197,030	264,711
Compras Activo Fijo	6,000	11,270	900	-	-	12,800
Capital de Trabajo	62,777					
Pago Dividendos			13,780	28,698	59,767	124,471
Total Egresos	100,000	402,160	677,724	965,816	1,265,823	1,622,753
Flujo de Caja Economico	-100,000	5,648	146,048	282,199	414,837	3,819,782
Gastos Financieros		7,572	2,886	-	-	-
Amortizacion de la Deuda		22,657	27,343	-	-	-
Préstamo Bancario	50,000					
Escudo Fiscal			852	-	-	-
Flujo de Caja Financiero	-50,000	-24,581	116,670	282,199	414,837	3,819,782

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Flujo de Caja Economico		Flujo de Caja Financiero	
WACC	14.18%	COK	13.78%
VAN	2,419,138	VAN	2,461,157
TIR	145.41%	TIR	177.10%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Realizando la tasa de rendimiento del proyecto, vemos que nos da un VAN Financiero de S/. 2,461, 157 a una tasa de retorno Financiera de 177.10% del flujo de caja financiero, lo que muestra que el proyecto nos da un resultado positivo y a una tasa mayor al COK de 13.78%, superando la mínima tasa que debería aceptarse para crear valor a los accionistas.

Tabla 53. Cálculo del costo de oportunidad

Detalle	Valor	Referencia
Rf (Tasa Libre de Riesgo)	1.95%	US Department of Treasury (Bonodel Tesoro Americano a 5 años)
Beta (apalancado del Proyecto)	0.79	BGC partners - Administradora de real state
Riegos Pais	1.72%	Promedio de 5 años segiu datos del BCR
Lambda	1.5	Factor de ajuste - Libro Paul Lira Briceño Evaluación de proyectos
Riesgo pais Conservador	2.58%	Riesgo Pais ajustado por el Factor Lambda
Rm	13.58%	Retorno de Mercado/S&P 500
COK	13.78%	Modelo CAPM

Detalle	Valor	Referencia
D	50.00%	De acuerdo a la estructura Optima de Finamiento
E	50.00%	De acuerdo a la estructura Optima de Finamiento
Tasa Fiscal	29.50%	Según Ley Impuesto a la Renta desde 2017
TCEA	20.68%	Tasa Costo Efectivo Anual
WACC	14.18%	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El cálculo del Beta del proyecto se visualiza en el Anexo 18.

4. Estructura del financiamiento

La Estructura Optima de Capital se calculó de acuerdo a la Teoría de Miller y Modigliani, ver Anexo 16.

Tabla 54. Estructura del financiamiento

Financiamiento	100.000
Capital propio	50.000
Deuda	50.000
**Tasa efectiva anual préstamo bancario	20,68%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

A través de la simulación financiera se logró realizar el análisis de sensibilidad, tomando como variable el precio de venta, realizando variaciones de 120%, 110%, 100%, 90% y 80%. Los resultados del VAN Financiero, TIR Financiero y Punto de equilibrio en el escenario pesimista nos resultan favorable, por tanto, vemos un bajo riesgo y concluimos que es un proyecto rentable. Ver el Anexo 19.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El trabajo de investigación tiene como objetivo principal establecer la viabilidad de implementar un servicio diferenciado de administración inmobiliaria con estándares de calidad, satisfacción y ecoeficiencia con responsabilidad social. Con ello atenderemos el problema frecuente de la alta insatisfacción y reduciremos el problema ambiental. Los resultados del análisis del macroentorno y microentorno demuestran una mayor cantidad de oportunidades y atractivos, por lo nuestro plan sería un negocio viable y próspero.
- Promover una política de efectiva y constante comunicación de acuerdo con nuestro Plan de Marketing logrará que se tenga una mayor confianza y relación con los clientes para saber y atender sus incomodidades, y así atender el problema frecuente de falta de comunicación (lo cual también ayudará en mejorar la satisfacción del cliente).
- Promover la innovación y la constante búsqueda de mejoras de acuerdo al plan de innovación contribuirá a proponer proactivamente iniciativas de mejoras para el beneficio y satisfacción de los propietarios. Entre las mejoras está proponer prácticas de ecoeficiencia como parte de la responsabilidad social. Todo ello contribuirá a atender el problema frecuente de falta de iniciativas de mejoras e identificación de necesidades, así como reducir el problema ambiental generando ahorros económicos.
- Realizar responsabilidad social, gestionar correctamente a los colaboradores y realizar ecoeficiencia de acuerdo a los planes de Operaciones, Recursos Humanos y RSE, contribuirá a la capacidad de atraer y retener al personal y clientes, también a mantener relaciones con las entidades y la comunidad. Todo ello contribuirá atender el problema de incumplimiento de leyes laborales y rotación frecuente de personal, así como a la reducción del problema ambiental durante nuestras operaciones y la sostenibilidad del negocio.
- Se encontró una variedad considerable de registros de CIUU de las empresas competidoras, las cuales no fueron creadas inicialmente y específicamente para la administración. Nuestro plan de negocios será constituido para la finalidad de administrar edificios y condominios.
- Con la investigación de mercado, se halló que las empresas competidoras no manifiestan ni realizan ecoeficiencia en su gestión. Sin embargo, se identificó una alta predisposición de los clientes en contratar un servicio de administración con prácticas de ecoeficiencia.

- Se detectó una alta rotación de personal, debido a la inseguridad laboral, ineficiente captación para actividades específicas y desarrollo profesional de los colaboradores nulo.
- Se encontraron casos sin resolver relacionados a actividades irregulares por parte de anteriores administradoras con entidades gubernamentales.
- Hay falta de protocolos en cuanto a la atención a los clientes y al manejo de situaciones de alteración de la convivencia vecinal.
- Nuestro plan de negocios tendría un VAN financiero de S/. 2,461,157, una TIR financiera de 177.10% y un margen mínimo de utilidad neta del 22% a partir del segundo año, por lo cual se concluye que el plan de negocios es atractivo, rentable y debe ser implementado.

2. Recomendaciones

- Desde el inicio del plan de negocios deben realizarse las alianzas estratégicas con proveedores, entidades e instituciones que suministren, realicen o respalden prácticas de ecoeficiencia, temas legales, administración, seguridad. Es importante llevar a cabo una correcta selección de personal, puesto que estos trabajadores estarán en contacto con los clientes y así se asegurará la diferenciación del servicio a brindar.
- Se recomienda realizar una intensiva difusión y explicación de la propuesta de valor que se ofrece para que se resalte claramente la diferenciación con respecto a los competidores actuales. De ese modo se evitará correr el riesgo de ser confundido con un servicio igual al que ofrece el mercado (y que presenta reclamos).
- Se sugiere monitorear continuamente los controles de calidad, satisfacción y ecoeficiencia para mantener y/o mejorar la calidad y satisfacción que solicitan los clientes. También para cumplir los beneficios de la ecoeficiencia y prestar atención a las propuestas de innovación que nos seguirían diferenciando de los competidores. Todo ello nos ayudará a mantener las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- Se recomienda mantener una efectiva y constante comunicación con los clientes. Esto ayudará a la recordación de la marca y permitirá obtener un crecimiento de mercado, puesto que los clientes potenciales llegan por buenas referencias y el boca a boca entre amistades y familiares que son clientes actuales.

Bibliografía

- Alonso, Gustavo (2008). *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*. Buenos Aires: Palermo Business Review.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). “Niveles socioeconómicos 2016”. En: *APEIM*. Fecha de consulta: 15/11/2016. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>.
- BBVA Research (2016). “Situación inmobiliaria Perú 2015”. En: *BBVA Research*. Fecha de consulta: 22/5/2017. <<https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/01/Sector-Inmobiliario-2016-VFFF1.pdf>>.
- Cámara Peruana de la Construcción (2016). “Las cinco claves que explican la evolución del mercado inmobiliario en Lima”. En: *Gestión*. 29 de setiembre del 2016. Fecha de consulta: 15/11/2016. <<http://gestion.pe/inmobiliaria/cinco-claves-que-explican-evolucion-mercado-inmobiliario-lima-2171207/6>>.
- Caravedo, Baltazar (2014). *Energía social y liderazgo transformador*. 1ª ed. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Carpio, Hernando (2016). “El gobierno implementará Bono de Vivienda Sostenible”. En: *El Peruano*. 3 de mayo del 2016. Fecha de consulta: 15/11/2016. <<http://www.elperuano.pe/noticia-el-gobierno-implementara-bono-vivienda-sostenible-40605.aspx>>.
- Cumbre del Clima de París COP 21 (2016). “COP21: Acuerdos globales sobre cambio climático impactarían en Perú”. En: *La República*. 15 de diciembre del 2015. Fecha consulta: 15/11/2016. <<http://larepublica.pe/turismo/ambiente/725699-cop21-acuerdos-globales-sobre-cambio-climatico-impactarian-en-peru>>
- Del Río, Marco (2017). “Ventas del sector inmobiliario disminuyeron en 27% en Julio”. En: *Perú 21*. 10 de agosto del 2017. Fecha de consulta: 12/8/2017 <<https://peru21.pe/economia/ventas-sector-inmobiliario-disminuyeron-27-julio-238999>>.

- Franco, Pedro (2014). *Planes de negocios: una metodología alternativa*. 1ª ed. Lima: Tarea Asociación Grafica Educativa.
- Fred, David (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Galarza, Elsa (2016). “Ministra Galarza: ‘Debemos lograr una mayor eficiencia en el uso del agua’”. En: *Ministerio del Ambiente*. 12 de agosto del 2016. Fecha de consulta: 15/11/2016. <<http://www.minam.gob.pe/ambienteenaccion/2016/08/12/ministra-galarza-debemos-lograr-una-mayor-eficiencia-en-el-uso-del-agua>>.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. 2ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Santiago de Chile: Granica.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2011). “Indicadores ethos responsabilidad social empresarial”. En: *Planeta Terra*. Fecha consulta: 15/11/2016. <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf>.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Kuczynski, Pedro Pablo (2016). “Políticas públicas coinciden con objetivos de desarrollo sostenible”. En: *El Peruano*. 21 de setiembre del 2016. Fecha consulta: 15/11/2016. <<http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%9Cpoliticas-publicas-coinciden-objetivos-desarrollo-sostenible%E2%80%9D-45782.aspx>>.
- Lira, Paúl (2010). “¿El proyecto genera valor?”. En: *Gestión*. 14 de setiembre 2010. Fecha consulta: 22/5/2017. <<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2010/09/el-proyecto-genera-valor-parte-1.html>>.
- Lira, Paúl (2010). “La tasa interna de retorno, fácil de entender pero...?”. En: *Gestión*. 6 de octubre del 2010. Fecha de consulta: 22/5/2017. <<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2010/10/la-tasa-interna-de-retorno-fac.html>>.

- Lira, Paúl (2012). “Determinando la tasa de descuento de un proyecto (caso práctico)”. En: *Gestión*. 7 de febrero del 2012. Fecha de consulta: 22/5/2017. <<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/02/determinando-la-tasa-de-descue-2.html>>.
- Lira, Paúl (2016). “El costo promedio ponderado de capital (WACC)”. En: *Gestión*. 29 de febrero del 2016. Fecha de consulta: 22/5/2017. <<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2016/02/el-costo-promedio-ponderado-de-capital-wacc.html>>.
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Maestro Perú S.A. (2017). “Catálogo de precios Lima”. En: *Maestro Perú*. Fecha de consulta: 9/5/2017. <<http://www.maestro.com.pe/maestro/catalogo?titcat=Lima&urlsel=https://view.publitas.com/maestro/triptico-agosto-lima/>>.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2016). “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado”. En: MEF. Fecha de consulta: 15/11/2016. <http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf>.
- Ministerio del Ambiente (2016). “El 4 de noviembre entrará en vigencia Acuerdo de París sobre cambio climático”. En: *Minam*. 6 de octubre del 2016. Fecha de consulta: 15/11/2016. <<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/minam-el-4-de-noviembre-entrara-en-vigencia-acuerdo-de-paris-sobre-cambio-climatico>>.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2017). “Normatividad ambiental del sector Vivienda, Construcción y Saneamiento”. En: *MCVS*. Fecha de consulta: 12/3/2017. <<http://nike.vivienda.gob.pe/dgaa/modulos/index.aspx>>.
- Mintzberg, Henry (1992). *El poder en la organización*. 1ª ed. Montreal: Ariel.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos SA.

- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2016). “El 56.4% de hogares peruanos cuenta con Internet, según Osiptel”. En: *Semana Económica*. 28 de junio del 2016. Fecha de consulta: 15/11/2016. <<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/192491-el-56-4-de-hogares-peruanos-cuenta-con-internet-segun-osiptel>>.
- Organización Internacional de Normalización (2010). “Guía de Responsabilidad Social”. En: *ISO*. Fecha de consulta: 22/5/2017. <<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>>.
- Pennano, Carla (2016). “El marketing verde: ¿moda o tendencia irreversible?”. En: *Marketing Link de la Universidad del Pacífico*. 16 de setiembre del 2016. Fecha de consulta: 15/11/2016. <<http://marketinglink.up.edu.pe/el-marketing-verde-moda-o-tendencia-irreversible>>.
- Perú 2021 (2014). “Perú 2021: Empresa sostenible es la que trabaja el ‘triple bottom line’, el tema económico, social y ambiental”. En: *Gestión*. 31 de marzo del 2014. Fecha de consulta: 22/5/2017. <<http://gestion.pe/empresas/peru-2021-que-empresas-sean-sostenibles-implica-que-se-trabaje-tema-economico-social-y-ambiental-2093203>>.
- Porter, Michael (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Schermerhorn, John (2008). *Administración*. Mexico D. F: Limusa.
- Social Progress Imperative (2016). “Social Progress Index 2016”. En: *Social Progress Imperative*. Fecha de consulta: 15/11/2016. <<http://www.socialprogressimperative.org/wp-content/uploads/2016/06/SPI-2016-Main-Report.pdf>>.
- Weinberger, Karen (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. 1ª ed. Lima: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- Wright, P. M. (2008). *Human Resource Strategy: Adapting to the Age of Globalization*. United States of America: Society for Human Resource Management (SHRM©) Foundation.

Anexos

Anexo 1. Resultados de encuesta de APEIM

Distribución de zonas APEIM por niveles 2016 – Lima Metropolitana

Zona	Niveles socioeconómicos (%)					Muestra	Error (%)
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Total	100	100	100	100	100	4,964	1,6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	2,1	5,1	11,7	13,8	17,3	289	5,5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	5	14,6	17,9	12,1	4,5	324	5,3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	-	9,1	11,2	12,4	16,4	283	6,1
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	6,9	11,3	10,5	7,7	5,7	498	4,4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	4,2	5,9	10,9	16,2	12,6	347	5,2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, San Miguel)	16	16	3,3	1,3	0,5	286	5,7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina)	57	17	3	1,8	1,4	321	5,6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	6,2	9,5	8,1	6,3	4,5	284	5,9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachácamac)	-	3,1	11,8	17,9	18,3	279	5,6
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2,7	8,4	11	9,9	16,6	1,004	3,1
Otros	-	0,2	0,7	0,7	2,2	49	14,3

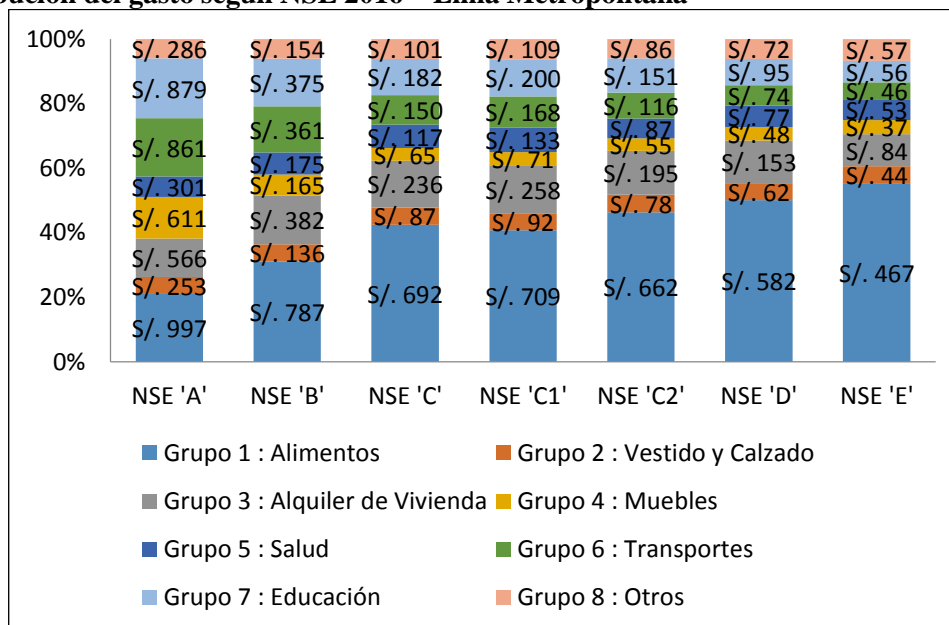
Perfil de hogares según NSE 2016 – Lima Metropolitana

		LIMA METROPOLITANA							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Tipo de Vivienda	Casa independiente	74,5%	45,0%	59,1%	78,4%	76,0%	82,9%	84,0%	92,8%
	Departamento en edificio	21,2%	52,5%	38,5%	17,8%	20,7%	12,2%	9,8%	0,7%
	Vivienda en quinta	2,7%	2,5%	2,2%	3,3%	3,0%	3,9%	2,8%	0,8%
	Vivienda en casa de vecindad	1,4%	-	0,3%	0,5%	0,3%	1,0%	3,4%	4,2%
	Choza o caña	-	-	-	-	-	-	-	-
	Vivienda improvisada	0,1%	-	-	-	-	-	-	1,1%
	Local no para habitación urbana	-	-	-	-	-	-	0,1%	-
	Otro	-	-	-	-	-	-	-	0,4%

Perfil de hogares según NSE 2016 – Lima Metropolitana

		LIMA METROPOLITANA							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
La vivienda que ocupa su hogares	Alquilada	14,7%	12,2%	15,9%	15,2%	15,1%	15,4%	16,5%	4,8%
	Propia, totalmente pagada	57,1%	69,9%	65%	58,2%	59,3%	56,0%	48,4%	48,2%
	Propia, por inversión	8,2%	-	1,2%	5,7%	4,4%	8,1%	14,9%	25,4%
	Propia, comprándola a plazos	1,9%	9,1%	3,8%	1%	0,9%	1,2%	0,1%	1,6%
	Cedida por el centro de trabajo	0,2%	0,5%	-	0,1%	0,2%	-	0,5%	0,2%
	Cedida por otro hogar o institución	17,7%	8,2%	14,1%	19,6%	20%	18,9%	19,3%	19,9%
	Otra forma	0,1%	-	-	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	-

Distribución del gasto según NSE 2016 – Lima Metropolitana



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación, 2017.

Anexo 2. Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores clave	Gestión y mantenimiento	Servicio de gestión integral de orientado a la calidad, ecoeficiencia y satisfacción del cliente	Atención transparente y personalizada a propietarios	Sector privado: condominios multifamiliares de niveles socioeconómicos A y B de Lima <i>top</i> y Lima moderna
Alianzas estratégicas con proveedores clave	Gestión de calidad en procedimientos, aplicando protocolos administrativos			
Suministros de artículos e implementos para nuestro personal	Plan de mantenimiento preventivo de servicios críticos (agua, electricidad, gas, etc.)	Servicio innovador proponiendo buenas prácticas de ahorro energético e hídrico para el bienestar a personas y al medio ambiente, creando ahorros económicos y viviendas sostenibles	Propuesta innovadora y resolución de problemas	
Empresas de eficiencia energética e hídrica	Prácticas de ecoeficiencia energética e hídrica			
	Capacitación constante de calidad, servicio y atención al cliente	Herramientas tecnológicas para conocer la gestión financiera del edificio, reporte de incidencia, gestión de documentos	Servicio tecnológico automatizado	
Socios estratégicos	Atención con celeridad a los mantenimientos correctivos			
Empresas constructoras				
Municipalidades distritales				
Asesores legales				
Ministerios públicos	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	Capital humano con conocimientos (legales, administrativos, normativos, tecnológicos, de limpieza, jardinería, conserjería, seguridad y técnicos)		Oficina, plataforma web, app, Facebook, reuniones, e-mail, etc.	
	Plataforma tecnológica para comunicación con clientes y proveedores			
	Oficina principal			
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTE DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de oficina • Asignación de costos fijos (planilla) <ul style="list-style-type: none"> • Costos por desarrollo • Mantenimiento y soporte de plataforma web • Gastos administrativos, honorarios de asesores legales. 		Servicio mensual administrativo		

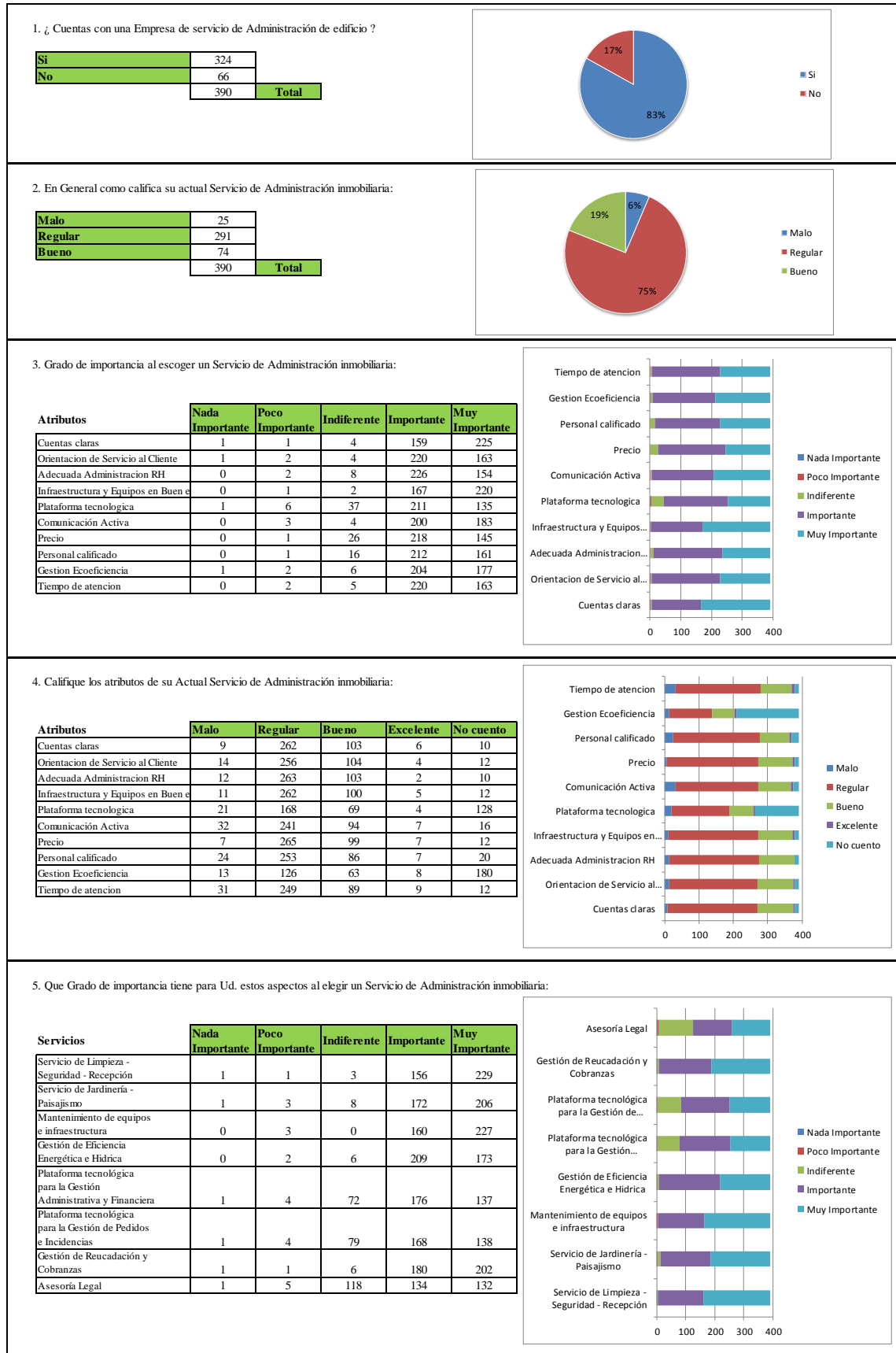
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Resumen de la entrevista a expertos

VARIABLES	Componentes	Respuestas
Entorno del mercado	Factores del macroentorno	<ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno incentivará la demanda de departamentos. • Aumentará demanda departamentos en Lima moderna y Lima <i>top</i> por preferencia. • Aumentará la construcción de edificios verdes, por una mayor conciencia medioambiental.
	Factores del microentorno	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio diferenciado, actualmente los competidores del mercado no lo ofrecen. <ul style="list-style-type: none"> • La gestión del sustituto (junta de propietarios) mayormente no satisface a los propietarios. • Los proveedores no realizan la integración hacia delante. • Los clientes contribuyen el nivel de calidad y exigencia en el servicio.
Mercado en consideración	Tendencia del mercado	Preferencia de departamentos en Lima <i>top</i> y Lima moderna.
	Necesidades, problemas y deseos	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de iniciativas y/o recomendaciones. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de identificación de necesidades. • Inadecuada gestión de administración.
Competidores	Motivan su elección	<ul style="list-style-type: none"> • Buena referencia de amigos, familiares o vecinos. • Brindan los servicios que los clientes requieren. <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las leyes vigentes.
	Atributos que valoran	<ul style="list-style-type: none"> • Que los servicios básicos no sean tercerizados. • Cuentan con plataforma tecnológica para la administración.
	Nivel satisfacción	Las empresas de administración inmobiliaria o junta de propietarios no cumplen las expectativas de los clientes.
Servicio propuesto	Intención de compra	Les pareció atractiva y contratarían la nueva propuesta del servicio de administración con prácticas de ecoeficiencia. Las ofertas del mercado no lo ofrecen.
	Servicio que reemplazaría	Reemplazaría la inadecuada gestión de administración de la junta de propietarios o empresa de administración (sin valor agregado).

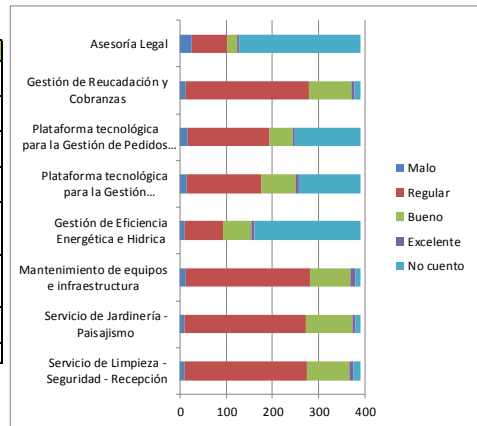
Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 4. Resultados de las encuestas del estudio de mercado



6. Califque lo que le brinda su Actual Servicio de Administración inmobiliaria:

Servicios	Malo	Regular	Bueno	Excelente	No cuento
Servicio de Limpieza - Seguridad - Recepción	9	265	94	8	14
Servicio de Jardinería - Paisajismo	10	263	101	5	11
Mantenimiento de equipos e infraestructura	13	268	89	9	11
Gestión de Eficiencia Energética e Hidrica	9	84	62	5	230
Plataforma tecnológica para la Gestión Administrativa y Financiera	14	162	75	6	133
Plataforma tecnológica para la Gestión de Pedidos e Incidencias	16	178	51	3	142
Gestión de Reucadación y Cobranzas	13	267	91	7	12
Asesoría Legal	26	76	21	6	261



7. Que otros atributos te es importante adicionar:

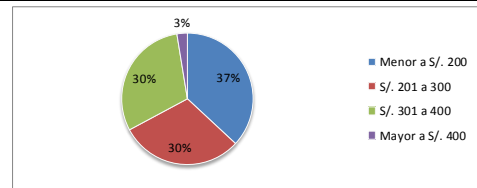
- * Puntualidad
- * Mayor interrelacion con los clientes
- * Predisposicion
- * Identificacion necesidades

8.- Que otros servicios te es importante adicionar:

- * Cuidado de niños
- * Limpieza de departamento
- * Servicio de lavandería
- * Central telefonica
- * Conexión con serenazgo o municipalidad

9. En que rango de precio pagas SOLO por el servicio de Administración:

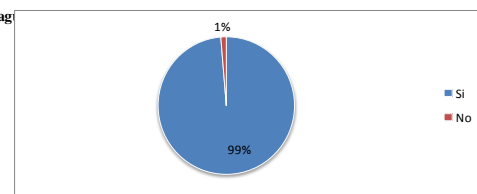
Menor a S/. 200	144
S/. 201 a 300	118
S/. 301 a 400	118
Mayor a S/. 400	10
Total	390



PLAN DE NEGOCIOS

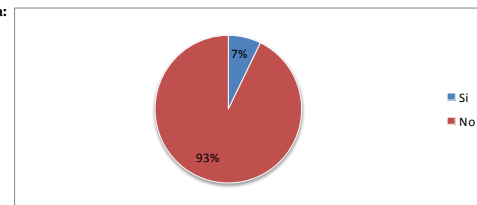
10. Le interesaría realizar buenas practicas de Eco-eficiencia (ahorro de energía y agua para obtener ahorros económicos y así cuidar el Medio-ambiente:

Si	385
No	5
Total	390



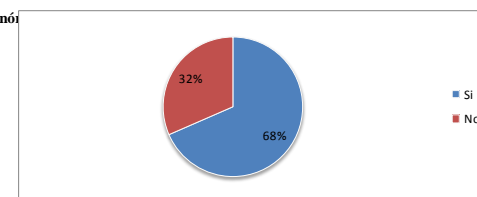
11. Su Actual Administración de edificios realiza buenas practicas de Eco-eficiencia:

Si	27
No	349
N.A	14
Total	390



12. Invertiría en implementar prácticas de Eco-eficiencia para obtener ahorros económicos y cuidar el Medio-ambiente:

Si	267
No	123
Total	390





Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 5. Tarifario mensual de Servicio de Administración por departamento

Servicio de Administración integral y permanente		
Ítem	Tipo de Inmueble	Precio mensual por departamento (S/. Sin Igv)
1	Inmueble de hasta 50 departamentos	S/. 530
2	Inmueble de hasta 60 departamentos	S/. 480
3	inmueble de hasta 70 departamentos	S/. 450
4	Inmueble de hasta 80 departamentos	S/. 410
5	Inmueble mayores a 80 departamentos	Cotización previa visita al inmueble

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 6. Costo mensual por Mantenimiento preventivo y correctivo por departamento

Descripción	Costo por mantenimiento (S/. Sin Igv)
Costo Anual de mantenimiento por inmueble (**)	S/. 32,514
Costo mensual por departamento (*)	S/. 45

(*) Considerando un inmueble con 60 departamentos

(**) Detalle del Costo anual de mantenimiento por inmueble

Detalle	Cant.	Unid.	Frecuen.	C. Unit.	Meses												
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Mantenimiento Preventivo																	
Electromecánico																	
Ascensor	1	Un.	Semestral	933	933					933							
Pozo a tierra	3	Un.	Semestral	355	1,065					1,065							
Bombas de agua	3	Un.	Semestral	250	750					750							
Tableros eléctricos	20	Un.	Anual	120	2,400												
Infraestructura																	
Pintado Fachada y Áreas comunes (Edificio 16 pisos)	2640	m2	Anual	7											19,218		
Mantenimiento Correctivo																	
Correctivos imprevistos	1	Glb.	-	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	
Total Costos de Mantenimiento					5,598	450	450	450	450	450	3,198	450	450	450	450	19,668	450

Total Anual	S/. 32,514
--------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia 2017, Costo basado en Cotizaciones de proveedores

Anexo 7. Presupuesto del Plan de Marketing

Actividades	Unid ad	Precio unitario	Cantid ad	Total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	Gbl	1.250	1	1.250	1.250					
Diseño de video animado	Gbl	5.000	1	5.000	5.000					
Diseño de aplicación móvil (app)	Gbl	3.250	1	3.250				3.250		
Habilitar página web y contratar posicionamiento	Gbl	400	1	400	400	400	400	400	400	400
Adquirir plataforma	Gbl	3.000	1	3.000	3.000					
Suscripción en páginas amarillas	Gbl	600	1	600	600	600	600	600	600	600
Anuncios por revistas de municipios	Gbl	3.500	1	3.500	3.500	14.000	14.000	14.000	7.000	7.000
Realizar <i>merchandising</i> (lapiceros, lápices)	Unid ad	3	500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Presentación con empresas o ferias inmobiliarias	Gbl	5.000	1	5.000	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Total S/.					20.250	26.500	26.500	29.750	19.500	19.500

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 8. Políticas

Política de pago a proveedores

- Todo proveedor deberá haber cumplido con entregar su factura consignando el sustento de liquidación y/o guía de remisión. Es responsabilidad del proveedor contar con un cargo sellado de la entrega de la factura.
- La cancelación de la factura se realizará al vencimiento de los 30 días calendario y/o primer día hábil después del vencimiento de la factura.
- Se establece como únicos medios de pago la transferencia en cuenta y el cheque. En ninguna circunstancia se cancelará en efectivo.
- Asimismo, el día de la cancelación de entregarán los comprobantes de retención y detracción, si así corresponde.
- La empresa se reserva el derecho de aplicar descuentos debidamente justificados.

Política de calidad en el servicio

- Lo que es importante para la empresa es brindar a sus clientes lo que pueden esperar del servicio brindado.
- Brindar un óptimo nivel de servicio atendiendo y solucionando de manera proactiva los pedidos y reclamos con a celeridad debida,
- Responder oportunamente y eficientemente.
- Conocer las necesidades alcanzando el nivel predictivo.
- Catalogar el concepto de nuestros clientes para el logro de nuestro óptimo servicio.
- Conocer las expectativas de nuestros clientes internos y externos.

Política de remuneración

- Cumplir con las obligaciones laborales establecidas por la legislación laboral vigente.
- Se establece que el pago de la planilla se realiza el último día hábil (quincenal o mensualmente, según corresponda).
- La remuneración estará relacionada en la medida que la contribución del colaborador conlleve al cumplimiento de los objetivos establecidos.
- La remuneración mínima a otorgar será la establecida por ley. Si este varía, se procederá de acuerdo a lo establecido.

Fuente: Elaboración propia. 2017.

Anexo 9. Programación de las operaciones de la empresa

Año	Año 0	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5				
	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	
1. Constitución y registro de la empresa																						
1.1. Elaborar la minuta de constitución																						
1.2. Elevar a escritura pública																						
1.3. Inscribir en los registros públicos																						
1.4. Tramitar el registro único del contribuyente (RUC)																						
1.5. Inscribir a los trabajadores a EsSalud																						
1.6. Solicitar inspección de defensa civil																						
1.7. Tramitar la autorización del libro de planillas																						
1.8. Legalizar los libros contables																						
2. Adquisición de servicio terceros																						
2.1. Contratar dotación de personal servicio																						
2.2. Contratar dotación de personal de seguridad																						
2.3. Contratar procura de insumos para el servicio																						
2.4. Tramitar <i>leasing</i> para adquirir equipo informático																						
2.5. Contratar el servicio de contabilidad																						
3. Desarrollo de identidad completa de marca																						
3.1. Desarrollar el manual de identidad																						
3.2. Diseñar el sitio web																						
4. Desarrollo de plataforma virtual																						
4.1. Desarrollo sitio web																						

Anexo 10. Relación y cantidad de implementos y materiales por actividad

Cargo	U.M	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal Limpieza						
Desinfectante de alto poder 1 galón (ácido muriático)	GL	12	24	36	48	60
Detergente Sapolio multiuso 15 kg	KG	4	8	12	16	20
Perfumador de ambiente 5 gal	GL	2.5	5	7.5	10	12.5
Pino industrial (limpia, perfuma y desinfecta) 19 lt.	LT	3	6	9	12	15
Guante negro 55m	MT	6	12	18	24	30
respirador de partículas 5 und	Unidad	3	6	9	12	15
lentes de seguridad	Unidad	10	20	30	40	50
pañó microfibra	Unidad	5	10	15	20	25
pañó yute	Unidad	6	12	18	24	30
trapo industrial	Unidad	12	24	36	48	60
pañó limpieza multiuso	Unidad	6	12	18	24	30
limpiavidrios	Unidad	12	24	36	48	60
escoba	Unidad	6	12	18	24	30
recogedor	Unidad	6	12	18	24	30
chaleco básico	Unidad	2	4	6	8	10
overol	Unidad	1	2	3	4	5
bota cuero	Unidad	1	2	3	4	5
Técnico multifunción						
Pantalón jean	Unidad	2	4	6	8	10
Camisa manga larga Drill	Unidad	2	4	6	8	10
chaleco básico	Unidad	2	4	6	8	10
bota cuero	Unidad	1	2	3	4	5
guante	Unidad	4	8	12	16	20
casco	Unidad	1	2	3	4	5
lentes de seguridad	Unidad	5	10	15	20	25
Personal Jardinería						
Manguera termo plast 100 mt	MT	1	2	3	4	5
Pistola ergo 8 funciones	Unidad	1	2	3	4	5
Guante caucho multipropósito	Unidad	6	12	18	24	30
motoguadaña Bauker 1000w	Unidad	1	2	3	4	5
tapón de oído x 6und	Unidad	12	24	36	48	60
kit para jardín 3 pz	Unidad	1	2	3	4	5
tijera podar	Unidad	1	2	3	4	5
pico	Unidad	1	2	3	4	5
machete m plástico	Unidad	1	2	3	4	5
overol	Unidad	1	2	3	4	5
bota pvc	Unidad	1	2	3	4	5
Conserje						
camisa	Unidad	2	4	6	8	10
chaleco básico	Unidad	1	2	3	4	5
Pantalón drill	Unidad	2	4	6	8	10
bota cuero	Unidad	1	2	3	4	5
Personal Seguridad						
camisa	Unidad	6	12	18	24	30
chaleco básico	Unidad	3	6	9	12	15
bota cuero	Unidad	3	6	9	12	15
Pantalón drill	Unidad	6	12	18	24	30

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 11. Presupuesto inicial operativo

		Unidad	Precio unitario S/.	Cantidad	Total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Preoperativo						1.200					
	Costos de constitución	General	1.200	1	1.200	1.200					
Presupuesto de capital						10.773,4	13.843,4	2.873,40	1.373,40	1.373,40	1.373,40
	Video institucional										
	Video inducción de colaboradores	General	1.000	1	1.000	1.000					
	Central telefónica										
	Equipos	Unidad	200	1	200	200					
	Instalación y cableado	General	500.00	1	500	500					
	Oficinas										
	Escritorio individual	Unidad	350	4	1.400		1.400				
	Sillas de oficina	Unidad	280	4	1.120		1.120				
	Mesa de reuniones	Unidad	750	1	750		750				
	Silla de reuniones	Unidad	300	4	1.200		1.200				
	Frigobar	Unidad	600	1	600			600			
	Horno microondas	Unidad	300	1	300			300			
	Equipos de cómputo										
	Computadora de escritorio	Unidad	3.000	3	9.000	6.000	3.000				
	Laptop	Unidad	2.800	1	2.800		2.800				
	Tablets	Anual	500	2	1.000		1.000				
	Instalaciones eléctricas	General	500	1	500	500					
	Switch	Anual	600	1	600	600					
	Paquete Office	Anual	600.00	4	2.400	600	1.200	600			
	Software 360*	\$	420.00	1	1.373,4	1.373,40	1.373,40	1.373,40	1.373,40	1.373,40	1.373,40
Presupuesto de operación											
Costos fijos							15.660	15.660	15.660	15.660	15.660
	Comunicaciones										
	Celulares y servicio	Anual	600	2	1.200		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
	Central telefónica	Anual	500	1	500		500	500	500	500	500
	Servicio de Internet	Mensual	80	12	960		960	960	960	960	960
	Minutos a fijos	Mensual	150	12	1.800		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
	Antivirus	Anual	1.000	1	1.000		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Servicios										
	Servicio contable	Mensual	600	12	7.200		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
	Servicio de luz	Mensual	150	12	1.800		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
	Servicio de agua	Mensual	100	12	1.200		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
	Alquiler						30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	Alquiler de oficina	Mensual	2.500	12	30.000		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	Total (S/.)					11.973,4	59.503,4	48.533,4	47.033,4	47.033,4	47.033,4

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 12. Descripción del puesto

Manual de Responsabilidades y Funciones		RH - 001
		Versión 00
		Fecha 01-08-2017

Puesto: ADMINISTRADOR GENERAL	Reporta a: DIRECTORIO
Rol: asegurar una operación rentable y segura, organizando, planeando, dirigiendo, controlando y optimizando permanentemente los procesos operativos y recursos. Logrando con ello, la satisfacción del cliente en cuanto a servicio, calidad y seguridad en los plazos previstos. Todas sus acciones son realizadas teniendo en cuenta los conceptos de calidad, ecoeficiencia y ahorro energético e hídrico.	Supervisa a: jefe de Operaciones / contador / jefe de Marketing.

Autoridad: El es la máxima autoridad en la organización, encargado de la dirección de las diversas actividades realizadas por la empresa. Tiene autoridad para detener toda actividad en la cual detecte un no conforme relacionado con la calidad del servicio, según sea el caso.
--

Responsabilidades:	Peso:	Nivel:
1) Generar rentabilidad con estudio constante de optimización de costos.	35%	B
2) Ejecutar lo programado y ser responsable de la marcha del sistema de operaciones.	30%	A
3) Asegurar el cumplimiento contractual con el cliente.	30%	B
4) Usar eficientemente los recursos asignados (personal, equipos propios o alquilados, instalaciones) y administrar adecuadamente la confidencialidad de la información.	5%	C

A = autonomía total, decide sin consultar
B = decide e informa a su superior de inmediato
C = consulta antes de decidir y toma acción
D = consulta, al margen de si decide o no

Manual de Responsabilidades y Funciones		RH - 001
		Versión 00
		Fecha 01-08-2017

Procesos que involucra:	Funciones asociadas:
1) Responsabilidad de la Dirección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir la operación de la manera más eficiente para alcanzar las metas establecidas. 2. Controlar las diferentes actividades, los costos y rentabilidad de la empresa. 3. Proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones. 4. Representar a la empresa ante el cliente y mantiene las mejores relaciones con los diferentes niveles de esta organización, atiende los requerimientos del cliente de acuerdo al contexto del contrato. 5. Definir metas con las jefaturas de Operaciones, Contabilidad y Marketing. Planifica de acuerdo a los recursos asignados. 6. Cumplir con los objetivos establecidos con el cliente. 7. Planificar, ejecutar, controlar y evaluar la operación de la empresa. 8. Liderar reuniones con los responsables de cada área, estableciendo las metas de producción y tomando en cuenta los recursos disponibles y necesarios para el cumplimiento de los objetivos. 9. Supervisar y realizar seguimiento a la ejecución de los planes por parte de las diferentes jefaturas de área. 10. Analizar indicadores operacionales y de mantenimiento, identifica las desviaciones y toma los correctivos necesarios. 11. Verificar la proyección, el resultado y la valoración de las acciones de la empresa, analiza la información de las diferentes áreas y genera el resultado operativo. 12. Lograr un clima laboral agradable estimulando el trabajo en equipo, generando ideas y compromiso general hacia las metas y la mejora continua. 13. Evaluar el desempeño del personal, proponiendo promociones. 14. Garantizar el cumplimiento de las normas de calidad, ecoeficiencia y ahorro energético e hídrico. 15. Cumplir y hacer cumplir los lineamientos de la empresa en calidad en el servicio, ecoeficiencia, ahorro energético e hídrico. 16. Cumplir y hacer cumplir los controles operacionales establecidos en las matrices de calidad en el servicio, matrices de identificación de peligros y evaluación de riesgos de sus respectivas actividades. 17. Aprobar los procedimientos y documentos que están dictaminados a ser cumplidos por todo el personal.

Manual de Responsabilidades y Funciones		RH - 001	
		Versión	00
		Fecha	01-08-2017
Puesto: JEFE DE OPERACIONES		Reporta a: administrador general	
Rol: asegurar la máxima eficiencia y productividad en las operaciones de la empresa, cumpliendo la calidad en el servicio, ahorro energético e hídrico.		Supervisa a: personal de mantenimiento, limpieza, jardinería y seguridad.	
Autoridad: •Dirigir y supervisar el trabajo del personal a su cargo. •Detener toda actividad en la cual detecte un no conforme relacionado con la calidad en el servicio y actuar para subsanarlo según sea el caso.			
Responsabilidades:		Peso:	Nivel:
1) Asegurar la máxima eficiencia y productividad en las operaciones de la empresa.		35%	B
2) Dirigir y supervisar las operaciones.		30%	B
3) Evaluar y analizar los resultados del servicio y dar seguimiento a las metas y objetivos de la empresa.		30%	B
4) Usar eficientemente los recursos asignados, tales como: personal, equipos, equipos de computo y comunicaciones e instalaciones y gestionar adecuadamente la confidencialidad de la información.		5%	C
Procesos que involucra:		Funciones asociadas:	
Operaciones	1) Asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor anual, mensual y semanal. 2) Maximizar la eficiencia y optimizar los costos de la operación. 3) Gestionar el cumplimiento de la normativa legal aplicable a las operaciones. 4) Revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas de su área. 5) Participar en la elaboración del Plan de Operaciones en sus diferentes etapas y transmitirlo a su personal. 6) Dirigir las operaciones de acuerdo a lo planeado, de manera eficiente y con calidad en el servicio. 7) Asegurar la eficiencia de los procedimientos operativos empleados y el cumplimiento del servicio de acuerdo al plan semanal y requerimiento del cliente. 8) Controlar y asignar los recursos, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta y el personal a su cargo. 9) Evaluar y analizar diariamente y mensualmente los resultados del servicio. 10) Evaluar el desempeño, resaltando los avances y deficiencias presentadas por el personal. 11) Revisar y firmar el tareo del personal, controlar los días y horas de trabajo efectivo, visarlo y entregarlo posteriormente el personal administrativo. 12) Coordinar trabajos con el cliente. Atender sus requerimientos y solicitudes. 13) Asegurar la satisfacción del cliente. 14) Realizar otras funciones asociadas a los procesos del área y/o a lo indicado por la persona a la que reporta.		

Manual de Responsabilidades y Funciones		RH - 001	
		Versión	00
		Fecha	01-08-2017
Puesto: JEFE DE MARKETING		Reporta a: administrador general	
Rol: servir de apoyo en el área comercial. Engloba múltiples funciones y la necesidad de tener conocimientos en los trabajos desarrollados dentro del área, cumpliendo los estándares y políticas de calidad en el servicio, ahorro energético e hídrico.		Supervisa a: -----	
Autoridad: Para detener, en coordinación con su supervisor directo, toda actividad en la cual detecte un no conforme relacionado con la calidad en el servicio, según sea el caso.			
Responsabilidades:		Peso:	Nivel:
1) Apoyar al asistente de Marketing en la organización del trabajo diario.		55%	D
2) Apoyar en el alcance para obtener nuevos clientes.		40%	D
3) Usar eficientemente los recursos asignados, tales como: herramientas y equipos, instalaciones y administrar adecuadamente la confidencialidad de la información.		5%	D
Procesos que involucra:		Funciones asociadas:	
1) Administración (recepción, almacén y despacho de bienes)	1. Diseñar el Plan de Marketing de la empresa. 2. Definir las estrategias de marketing para exponer el servicio que brinda la empresa. 3. Optimizar los recursos que utilizará el área, buscando la eficiencia. 4. Contar con gran capacidad de análisis y planificación y organización en el trabajo. 5. Establecer estrategias para lograr nuevos clientes. 6. Establecer procedimientos para consolidar la imagen de la empresa en el mercado.		

A= autonomía total, decide sin consultar
 B= decide e informa a su superior de inmediato
 C= consulta antes de decidir y toma acción
 D= consulta, al margen de si decide o no

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 13. Prácticas de Recursos Humanos

Prácticas	Estrategia basada en el compromiso	Estrategia de asociación	Estrategia basada en el rendimiento	Impacto
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> Anuncios Bumerán LinkedIn Asociaciones profesionales Contadores Administradores <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Visitas y presentación de <i>brochure</i> de la empresa 	<p>Instituciones educativas</p> <ul style="list-style-type: none"> Universidades. Redes sociales. <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Envío de <i>brochure</i> de la empresa Presentación de prácticas de ecoeficiencia en el servicio. 	<p>Instituciones educativas</p> <ul style="list-style-type: none"> Bolsa de trabajo de la UNMSM, PUCP, UP. <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Visitas y presentación de <i>brochure</i> de la empresa 	<p>Lo que los empleados poseen</p> <p>Destrezas Habilidades Competencias</p>
Selección	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista no dirigida para identificar compromiso con las prácticas de ecoeficiencia. Pruebas de muestra en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista no dirigida para identificar compromiso con las prácticas de ecoeficiencia. Entrevista situacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista no dirigida para identificar compromiso con las prácticas de ecoeficiencia y la calidad en el servicio. Pruebas de muestra en el trabajo 	
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar para potencializar habilidades y competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Rotación de puestos y transferencia lateral. Conferencias seminarios internos. 	<ul style="list-style-type: none"> Rotación de puestos y transferencia lateral. Conferencias y seminarios internos. 	
Administración del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Realizar evaluaciones frecuentes para identificar los niveles de rendimiento. Brindar retroalimentación formal e informal de forma regular. Generar los espacios para la participación general e iniciativas estratégicas. 			<p>Lo que los empleados sienten</p> <p>Motivación Participación Compromiso</p>
Administración de la compensación	<ul style="list-style-type: none"> Compensación directa: sueldos competitivos, bonos por cumplimiento de objetivos. Compensación indirecta: EsSalud, aguinaldo navideño, fiesta de aniversario y de Año Nuevo. Compensación no monetaria: programa de reconocimiento, flexibilidad, trabajo desde casa, día libre por onomástico. 			
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Brindar información sobre el desempeño, charlas de cinco minutos al inicio de actividades, videos motivacionales de desarrollo personal Promover la participación de los trabajadores para tomar decisiones. 			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Wright, 2017.

Anexo 14. Presupuesto de Recursos Humanos

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GA	Administrador general	3.000				
	Sueldo beneficios pagados		36.000	36.000	36.000	36.000
	Gratificaciones		6.540	6.540	6.540	6.540
	EsSalud		3.240	3.240	3.240	3.240
	CTS		3.000	3.000	3.000	3.000
	Vacaciones		3.000	3.000	3.000	3.000
CIF	Jefe de Operaciones	2.500				
	Sueldo beneficios pagados		30.000	30.000	30.000	30.000
	Gratificaciones		5.450	5.450	5.450	5.450
	EsSalud		2.700	2.700	2.700	2.700
	CTS		2.500	2.500	2.500	2.500
	Vacaciones		2.500	2.500	2.500	2.500
GA	Jefe de Marketing	2.000				
	Sueldo beneficios pagados		24.000	24.000	24.000	24.000
	Gratificaciones		4.360	4.360	4.360	4.360
	EsSalud		2.160	2.160	2.160	2.160
	CTS		2.000	2.000	2.000	2.000
	Vacaciones		2.000	2.000	2.000	2.000
CV	Asistente administrativo	850				
	Sueldo beneficios pagados		10.200	10.200	10.200	10.200
	Gratificaciones		1.853	1.853	1.853	1.853
	EsSalud		918	918	918	918
	CTS		850	850	850	850
	Vacaciones		850	850	850	850

144.121	144.121	144.121	144.121	144.121
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

CV	Personal de seguridad	850				
	Sueldo beneficios pagados		10.200	10.200	10.200	10.200
	Gratificaciones		1.853	1.853	1.853	1.853
	EsSalud		918	918	918	918
	CTS		850	850	850	850
	Vacaciones		850	850	850	850
	SCTR	33,33	400	400	400	400

15.071	15.071	15.071	15.071	15.071
30.142	30.142	30.142	30.142	30.142
3	5	8	11	13
90.426	150.710	241.135	331.561	391.845

CV	Técnico multifunción	850					
	Sueldo beneficios pagados				10.200	10.200	10.200
	Gratificaciones				1.853	1.853	1.853
	EsSalud				918	918	918
	CTS				850	850	850
	Vacaciones				850	850	850
	SCTR	33,33			400	400	400
					15.071	15.071	15.071
					2	2	3

		30.142	30.142	45.213
--	--	---------------	---------------	---------------

CV	Personal de limpieza	850					
	Sueldo beneficios pagados		10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
	Gratificaciones		1.853	1.853	1.853	1.853	1.853
	EsSalud		918	918	918	918	918
	CTS		850	850	850	850	850
	Vacaciones		850	850	850	850	850
	SCTR	33,33	400	400	400	400	400
			15.071	15.071	15.071	15.071	15.071
			1	2	3	4	5

15.071	30.142	45.213	60.284	75.355
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

CV	Personal de jardinería	850					
	Sueldo beneficios pagados		10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
	Gratificaciones		1.853	1.853	1.853	1.853	1.853
	EsSalud		918	918	918	918	918
	CTS		850	850	850	850	850
	Vacaciones		850	850	850	850	850
	SCTR	33,33	400	400	400	400	400
			15.071	15.071	15.071	15.071	15.071
			1	1	2	3	4

15.071	15.071	30.142	45.213	60.284
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

TOTAL

264.689	340.043	490.753	611.321	716.817
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Prácticas de gestión socialmente responsable con las partes interesadas

Parte interesada	Práctica social responsable	Indicador ETHOS de medición
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de política de buen gobierno. • Creación de un código de ética • Utilización eficiente de recursos. • Generación de procesos de comunicación y evaluación constante de las prácticas socialmente responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorregulación de la conducta. • Relaciones transparentes con la sociedad
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Creación un código de ética. • Políticas de balance de vida laboral y personal. • Línea de carrera. • Adoptar de normas de salud y seguridad laboral. • Creación de canales de diálogo. • Fortalecimiento de capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo y participación. • Respeto al individuo. • Trabajo decente.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de diálogo o atención con los proveedores. • Pago justo y a tiempo. • Transferencia e integración de políticas de RSE en la cadena de valor. • Fomentar e incentivar lucha contra la corrupción. • Identificación de riesgos de corrupción. • Evitar conductas o prácticas anticompetencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y alianza con proveedores.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing responsable y con causa social. • Prácticas de éticas de venta. • Adopción de sistemas de calidad (ISO 9000). • Fomentar cultura de responsabilidad social y la transparencia en la comunicación. • Examinar causa del problema para mejorar la calidad de su servicio o producto. • Actuar proactivamente y preventivamente en el lanzamiento de servicios. • Actitud de atención receptiva, difusión y enfoque en la información de los clientes y en su solución rápida. • Identificar riesgos potenciales y divulgar información para la toma de decisiones para adoptar medidas preventivas o correctivas con agilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de comunicación comercial. • Excelencia en la atención. • Conocimiento y gerenciamiento de los daños de servicios y productos.
Parte interesada	Práctica social responsable	Indicador ETHOS de medición

Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a sus creencias y costumbres. • Realización de charlas capacitación de prácticas de ecoeficiencia a la comunidad mediante alianzas con las municipalidades • Participación con las municipalidades con transferencia de experiencias exitosas de ecoeficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamiento del impacto de la compañía en la comunidad. • Relaciones con organizaciones locales. • Financiamiento de la acción social. • Involucración de la compañía con la acción social.
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoeficiencia. • Adoptar política de las tres R (reciclar, reducir y reusar). • Uso de energías limpias o renovables. • Aprendizaje e incremento de la toma de conciencia. • Uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas. • Adquisición de recursos sostenibles, renovables y de bajo impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad con las generaciones futuras. • Gerenciamiento del impacto ambiental.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de políticas anticorrupción. • Contribución con el poder público (por ejemplo, Minam) para realizar eventos respecto a ecoeficiencia. • Participación en grupos de trabajo relacionados con asuntos de interés público y de responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuciones para campañas políticas. • Construcción de la ciudadanía por las empresas. • Prácticas anticorrupción y coima. • Liderazgo e influencia social. • Participación en proyectos sociales gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 16. Estructura óptima de Capital

Escenario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Equity	10,000	15,000	20,000	25,000	30,000	35,000	40,000	45,000	50,000	55,000	60,000
Deuda	90,000	85,000	80,000	75,000	70,000	65,000	60,000	55,000	50,000	45,000	40,000
Equity %	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%
Deuda %	90%	85%	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%	45%	40%
COK	44.36%	31.62%	25.25%	21.42%	18.87%	17.05%	15.69%	14.63%	13.78%	13.08%	12.50%
TCEA	18.00%	18.00%	18.00%	19.00%	19.00%	19.00%	19.50%	20.00%	20.68%	22.50%	24.50%
WACC	16%	15.53%	15.20%	15.40%	15.04%	14.68%	14.52%	14.34%	14.18%	14.33%	14.41%

D (Empresa Proxy)	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
E (Empresa Proxy)	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Tasa fiscal (Empresa Proxy)	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Beta apalancado (Empresa Proxy)	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42
Beta desapalancado	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47
Tasa fiscal	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%
Beta del proyecto	3.42	2.33	1.78	1.45	1.23	1.08	0.96	0.87	0.79	0.74	0.69

Rf	1.95%	1.95%	1.95%	1.95%	1.95%	1.95%	1.95%	1.95%	1.95%	1.95%	1.95%
Beta (Del proyecto)	3.42	2.33	1.78	1.45	1.23	1.08	0.96	0.87	0.79	0.74	0.69
Riesgos País	1.72%	1.72%	1.72%	1.72%	1.72%	1.72%	1.72%	1.72%	1.72%	1.72%	1.72%
Lambda	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Riesgo país Conservador	2.58%	2.58%	2.58%	2.58%	2.58%	2.58%	2.58%	2.58%	2.58%	2.58%	2.58%
Rm	13.58%	13.58%	13.58%	13.58%	13.58%	13.58%	13.58%	13.58%	13.58%	13.58%	13.58%
COK	44.36%	31.62%	25.25%	21.42%	18.87%	17.05%	15.69%	14.63%	13.78%	13.08%	12.50%

Nota: La estructura óptima de deuda es la que hace generar mayor valor al negocio.

Fuente: Elaboración propia 2017, Teoría Miller y Modigliani

Anexo 17. Cálculo de Valoración de la Empresa por Múltiplo de EBIDTA

Múltiplo EBITDA Empresa Proxy

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Earning Before Interest, taxes, Depreciation and Amortization</i>	-14,305.01	226,419.48	439,425.68	671,633.87	901,061.10	
Valor del Negocio						3,320,702.10

Mercado de valores NASDAQ

BGC PARTNERS INC.

Total de N° acciones	127,284,480
Precio de acción (\$)	15
Valor de la Empresa (\$)	1,915,631,424
EBITDA (\$) Año 2016	519,800,000
Múltiplo de EBITDA de Empresa proxy	3.69

Fuente: Elaboración propia 2017, Mercado de Valores de NASQAD

Anexo 18. Cálculo de Beta del Proyecto

Beta Empresa Proxy_BGC Partners Inc

Detalle	Valor	Referencia
D	75%	Referencia Empresa Proxy
E	25%	Referencia Empresa Proxy
Tasa fiscal	30%	Referencia Empresa Proxy
Beta apalancado	1.42	Referencia Empresa Proxy
Beta desapalancado	0.47	Referencia Empresa Proxy

Calculo Beta Proyecto

Detalle	Valor	Referencia
D	50%	De acuerdo a la Estructura Optima de Capital
E	50%	De acuerdo a la Estructura Optima de Capital
Tasa fiscal	29.50%	Según Ley Impuesto a la Renta del 2017
Beta del proyecto	0.79	Beta apalancado del proyecto

Fuente: Elaboración propia 2017

Anexo 19. Análisis de sensibilidad

Sensibilidad	VAN Financiero	TIR Financiero
120%	3,255,377	292.24%
110%	2,859,578	231.09%
Base	2,463,778	178.34%
90%	2,067,979	135.04%
80%	1,778,176	118.65%

Sensibilidad/ Punto de Equilibrio (Cantidad)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
120%	8	7	7	6	6
110%	9	8	8	7	7
Base	10	9	9	8	8
90%	12	10	10	9	9
80%	14	12	12	11	11

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

José Agustín Munayco Coronado

Ingeniero electricista colegiado egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con capacitaciones en Eficiencia Energética, Mantenimiento Eléctrico Industrial y Calidad de Energía Eléctrica en el Instituto Superior Tecnológico Tecsup.

Tiene diez años de experiencia laboral en proyectos de ingeniería eléctrica de baja y media tensión, y siete años en mantenimiento eléctrico industrial en baja y media tensión. Actualmente se desempeña como ingeniero en el área de Ingeniería y Mantenimiento de Tiendas Financieras de Banco Internacional del Perú - Interbank.

Johny Zacarías Pablo Callupe

Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle y bachiller en Contabilidad por la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con la especialización en Gestión en Operaciones Mineras en la Universidad del Pacífico.

Tiene diez años de experiencia laboral en gestión administrativa de proyectos mineros y cinco años trabajando en gestión contable y financiera en empresas comerciales. Actualmente se desempeña como administrador independiente.

Laura Zenobia Villanueva Pérez

Contador público colegiado egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con dos especializaciones: Tributación en la Universidad de Lima y Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad ESAN.

Tiene doce años de experiencia como contadora en el área financiera del sector farmacéutico. Actualmente se desempeña como jefe de Servicios Financieros en el laboratorio farmacéutico alemán Boehringer Ingelheim.