



**Plan de negocio de empresa administradora de edificios con enfoque de
transparencia total a través de página web y aplicativo móvil para el nivel
socio económico B y C de la zona N° 6 de Lima Metropolitana**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magister en Finanzas y Derecho Corporativo por:**

Saturnino Fidel Felipe Monroy

Florlinda Soledad Nicacio Dolores

Jorge Americo Zegarra Valverde

Karin Michal Zeña Omareda

Programa de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

Lima, 23 de setiembre de 2021

Esta tesis

**Plan de negocio de empresa administradora de edificios con enfoque de
transparencia total a través de página web y aplicativo móvil para el nivel socio
económico B y C de la zona N° 6 de Lima Metropolitana**

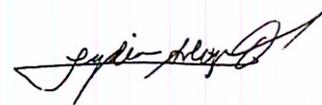
ha sido aprobada.



.....
Paulo Comitre Berry(Jurado)



.....
Luis Angel Piazzon Gallo(Jurado)



.....
Lydia Aurora Arbaiza Fermini, Ph. D. (Asesor)

Universidad ESAN

2021

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Objetivo general.....	4
1.4. Objetivos específicos	4
1.5. Justificación del tema.....	5
1.6. Delimitación del plan de negocio.....	10
<i>1.6.1 Alcance.....</i>	<i>10</i>
<i>1.6.2 Limitaciones.....</i>	<i>10</i>
<i>1.6.3 Contribución</i>	<i>11</i>
<i>1.6.4 Metodología del plan de negocio.....</i>	<i>11</i>
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	13
2.1 Objetivos	13
<i>2.1.1 Objetivo general</i>	<i>13</i>
<i>2.1.2 Objetivos específicos</i>	<i>13</i>
2.2 Segmentación	14
2.3 Estimación del mercado	14
<i>2.3.1 Estimación del mercado total</i>	<i>15</i>
<i>2.3.2 Estimación del mercado potencial</i>	<i>15</i>
<i>2.3.3 Estimación del mercado efectivo</i>	<i>16</i>
<i>2.3.4 Estimación del mercado objetivo o meta.....</i>	<i>16</i>
2.4 Estudios Cualitativos y Cuantitativos	16
<i>2.4.1 Estudio Cualitativo</i>	<i>16</i>
<i>2.4.2 Estudio Cuantitativo.....</i>	<i>20</i>
2.5 Conclusiones	36
CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO.....	37
3.1 Modelo de Negocio	37

3.1.1	<i>Segmento de clientes</i>	37
3.1.2	<i>Propuesta de Valor</i>	38
3.1.3	<i>Canales de comunicación</i>	39
3.1.4	<i>Relación con clientes</i>	39
3.1.5	<i>Estructura de ingresos</i>	40
3.1.6	<i>Recursos Clave</i>	40
3.1.7	<i>Actividades Claves</i>	41
3.1.8	<i>Asociaciones Clave</i>	42
3.1.9	<i>Estructura de Costos</i>	42
3.2	Conclusiones	44
	CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	45
4.1	Visión del negocio	45
4.2	Misión del negocio.....	45
4.3	Valores del negocio.....	45
4.4	Análisis Externo.....	46
4.4.1	<i>Benchmarking</i>	46
4.4.2	<i>Análisis SEPTÉG</i>	48
4.4.3	<i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	57
4.4.4	<i>Análisis de Stakeholders Externos</i>	67
4.4.5	<i>Matriz EFE</i>	70
4.5	Estrategia competitiva del negocio:	72
4.5.1	<i>Ventaja Competitiva</i>	72
4.5.2	<i>Estrategia Competitiva Genérica</i>	72
4.5.3	<i>Estrategia de crecimiento</i>	73
4.5.4	<i>Planes de acción</i>	74
4.6	Conclusiones	75
	CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING	76
5.1	Objetivos del Plan de Marketing.....	76
5.1.1	<i>Objetivos Cuantitativos:</i>	76
5.1.2	<i>Objetivos Cualitativos</i>	76
5.2	Estrategias de Posicionamiento.....	77

5.3 Mix de Marketing	78
5.3.1 <i>Producto o Servicio</i>	78
5.3.2 <i>Precio</i>	80
5.3.3 <i>Plaza</i>	81
5.3.4 <i>Promoción</i>	81
5.3.5 <i>Persona</i>	82
5.3.6 <i>Procesos</i>	83
5.3.7 <i>Presentación</i>	83
5.4 Presupuesto del plan de marketing	84
5.5 Conclusiones	86
CAPÍTULO VI. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN HUMANA	87
6.1 Objetivo general.....	87
6.2 Objetivos específicos	87
6.3 La constitución de la empresa.....	87
6.4 El Régimen Tributario y Laboral	89
6.5 Sobre el Registro de la marca	91
6.6 Sobre el registro en la SUNAT	92
6.7 Sobre el pago de derechos municipales	93
6.8 Respecto a la estructura de la organización	94
6.8.1 <i>Organigrama interno</i>	94
6.8.2 <i>Puestos de trabajo</i>	95
6.8.3 <i>Modalidad Contractual</i>	96
6.8.4 <i>Remuneraciones</i>	97
6.8.5 <i>Perfil de los puestos de trabajo</i>	98
6.8.6 <i>Servicios tercerizados</i>	104
6.8.7 <i>Reclutamiento y Selección de personal</i>	105
6.8.8 <i>Inducción y Capacitación de personal</i>	107
6.8.9 <i>Indicadores</i>	107
6.9 Presupuesto	108
6.10 Conclusión del Plan Organización y de Gestión Humana	109

CAPÍTULO VII. PLAN DE TECNOLOGÍA Y OPERACIÓN	110
7.1 Sobre el aplicativo Móvil y Página Web	110
7.2 Objetivo del aplicativo móvil y página web	110
7.3 Proceso del desarrollo del aplicativo Móvil y Página Web	111
7.4 Arquitectura del aplicativo móvil y página web	112
7.4.1 <i>Arquitectura Lógica</i>	112
7.4.2 <i>Arquitectura Física</i>	114
7.5 Plataforma de Desarrollo	115
7.6 Funcionalidades del Aplicativo Móvil	116
7.7 Funcionalidades de la Pagina Web	118
7.8 Perfiles del sistema	121
7.9 Propiedades de la página web y aplicativo móvil	122
7.10 Análisis de riesgos	123
7.11 Operación de la empresa	125
7.11.1 <i>Proceso de visita y recopilación de necesidades</i>	125
7.11.2 <i>Proceso de gestión del contrato</i>	126
7.11.3 <i>Proceso de administración</i>	126
7.11.4 <i>Proceso de contratación de personal</i>	127
7.11.5 <i>Proceso de sistematización de la data</i>	127
7.11.6 <i>Proceso de visualización</i>	128
7.12 Presupuesto:	128
7.13 Conclusiones	129
CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	130
8.1 Objetivos de la evaluación económica – financiera	130
8.2 Supuestos	130
8.3 Periodo de Evaluación	130
8.4 Ciclo de vida de la empresa	131
8.5 Proyección de cantidad de contratos suscritos por año	132

8.6 Proyección de ingresos por año	132
8.7 Proyección de costos.....	133
8.7.1 <i>Costos de inversión en activos</i>	133
8.7.2 <i>Costos operativos</i>	135
8.8 Punto de equilibrio	136
8.9 Capital de trabajo	137
8.10 Estructura de financiamiento	137
8.11 Costo de oportunidad y tasa de descuento	138
8.12 Estado de Resultados	138
8.13 Flujo de caja económico y financiero	139
8.14 Valor neto actual y tasa interno de retorno	140
8.15 Análisis de riesgo	141
8.15.1 <i>Análisis de escenarios</i>	141
8.15.2 <i>Análisis de sensibilidad del precio</i>	142
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
9.1 Conclusiones	143
9.2 Recomendaciones	145
ANEXOS.....	147
BIBLIOGRAFÍA.....	187

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II.1 Variables de segmentación.....	14
Tabla II.2 Hogares verticales de la Zona 6 de Lima Metropolitana	15
Tabla II.3 Lista de participantes del Focus Group.....	17
Tabla II.4 Características de la entrevista a experto	18
Tabla II.5 Características de la entrevista a experto.	19
Tabla II.6 Determinación muestral del estudio de técnica cuantitativa.....	22
Tabla III.1 Modelo de Negocio.....	43
Tabla IV.1 Comparativo de empresas administradora de edificios	47
Tabla IV.2 Empresas de suministro de implemento de limpieza.....	60
Tabla IV.3 Empresas de suministro de útiles de escritorio.....	61
Tabla IV.4 Empresas de suministro de telefonía e internet	61
Tabla IV.5 Empresas de limpieza	65
Tabla IV.6 Empresas de seguridad	66
Tabla IV.7 Resumen de cinco Fuerza de Porter.....	67
Tabla IV.8 Clasificación de Stakeholders según importancia	69
Tabla IV.9 Atributos de stakeholders	70
Tabla IV.10 Matriz de Oportunidades y Amenazas.....	71
Tabla V.1 Precio	80
Tabla V.2 Presupuesto de Marketing.....	86
Tabla VI.1 Costos de constitución	89
Tabla VI.2 - Beneficios laborales de los trabajadores	90
Tabla VI.3 – Costos de tramites de registro ante INDECOPI	92
Tabla VI.4 – Presupuesto para los trámites municipales	94
Tabla VI.5 Puestos de trabajo.....	96
Tabla VI.6 – Remuneración de los empleados	98

Tabla VI.7 Indicadores de Gestión Humana.....	107
Tabla VI.8 Presupuesto de constitución de empresa y otros.....	108
Tabla VI.9 Presupuesto de gestión humana.....	108
Tabla VII.1 Plataforma de Pagina Web	116
Tabla VII.2 Plataforma de Aplicativo Móvil.....	116
Tabla VII.3 Identificación de Riesgos	123
Tabla VII.4 Mitigación y Contingencia	124
Tabla VII.5 Presupuesto.....	128
Tabla VIII.1 Estimación de tasa de crecimiento.....	131
Tabla VIII.2 Pérdida de clientes	132
Tabla VIII.3 Estimación de contratos suscritos	132
Tabla VIII.4 Estimación de ingresos por año	133
Tabla VIII.5 Inversión en Activo Fijo Depreciable	134
Tabla VIII.6 Inversión en Gastos Preoperativos y Activos Intangibles.....	134
Tabla VIII.7 Otros activos tangibles	135
Tabla VIII.8 Amortización y Depreciación	135
Tabla VIII.9 Costos Operativos	136
Tabla VIII.10 Aporte de accionistas	137
Tabla VIII.11 Estructura de financiamiento	138
Tabla VIII.12 Cuadro de amortización de la deuda.....	138
Tabla VIII.13 Estado de Resultados	139
Tabla VIII.14 Flujo de caja.....	139
TablaA VIII.15 VAN y TIR.....	141
Tabla VIII.16 Escenarios proyectados	141
Tabla VIII.17 Análisis de sensibilidad del precio.....	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I.1 Actividad Edificadora Total 2017-2020 (Millones de m2).....	5
Figura I.2 Actividad Edificadora según destino 2017-2020	6
Figura II.1 Genero de encuestados, 2021.....	23
Figura II.2 Condición de vivienda de encuestados, 2021	23
Figura II.3 Numero de departamento por edificio, 2021	24
Figura II.4 Administración en edificio, 2021.....	25
Figura II.5 Condición legal de Junta de Propietarios, 2021.....	26
Figura II.6 Rango de su cuenta de mantenimiento, 2021	27
Figura II.7 Porcentaje de servicios básicos de la cuota de mantenimiento, 2021.....	27
Figura II.8 Importancia de la transparencia de información, 2021	28
Figura II.9 Importancia del uso de aplicativo móvil y/o página web, 2021	29
Figura II.10 Costo vs Calidad del servicio, 2021.....	30
Figura II.11 Atributos de una empresa administradora, 2021	31
Figura II.12 Servicios más importantes por aplicativo móvil o página web, 2021	32
Figura II.13 Disposición a contratar empresa administradora de edificio, 2021	33
Figura II.14 Porcentaje adicional a la cuota de mantenimiento, 2021.....	34
Figura II.15 Nombre de la empresa administradora de edificios, 2021	35
Figura IV.1 Población y Tasa de Crecimiento.....	49
Figura IV.2 Variación Interanual del PBI.....	51
Figura IV.3 Cinco fuerzas de Porter	58
Figura V.1 Logo y slogan	79
Figura V.2 Aplicativo móvil.....	80
Figura V.3 Interiores de oficina	84
Figura V.4 Modelo de tarjeta de presentación	84

Figura V.5 Merchandising	85
Figura VI.1 Organigrama	95
Figura VI.2 Proceso de selección y reclutamiento.....	106
Figura VII.1 Metodología Scrum.....	111
Figura VII.2 Modelo iterativo incremental	112
Figura VII.3 Arquitectura 3 Capas.....	114
Figura VII.4 Terminología AWS	115
Figura VIII.1 Punto de Equilibrio	136
Figura VIII.2. Inicio de recuperación del capital de trabajo	140

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I Guía del Focus Group.....	147
ANEXO II Resumen del Focus Group	150
ANEXO III Guía de entrevista a experto.....	154
ANEXO IV Preguntas y respuestas de entrevistado.....	155
ANEXO V Encuesta aplicada.....	157
ANEXO VI Detalle del presupuesto de Gestión Humana.....	161
ANEXO VII Detalle de proyección de ventas.....	166
ANEXO VIII Detalle de inversión en activo fijo	171
ANEXO IX Detalle de gastos preoperativos	172
ANEXO X Detalle de otros activos	176
ANEXO XI Amortización y depreciación.....	178
ANEXO XII Detalle de costos operativos	180
ANEXO XIII Detalle de capital de trabajo.....	182

AGRADECIMIENTO

A mi hermosa familia, por ser el motor y motivo de todos los proyectos personales que he emprendido, así como la fuente inagotable de apoyo incondicional para crecer profesionalmente, fortaleciendo con este apoyo mi sentido de perseverancia para culminar con todas y cada una de las metas propuestas por mi persona.

Saturnino Fidel Felipe Monroy

A Dios, a mi hija Brianna y en especial, a mi esposa Grecia, que desde el primer día me brindó su apoyo incondicional y paciencia para lograr esta meta propuesta. A mi madre y padre por todo su amor incondicional, quienes por muchos años me han educado en valores y con el ejemplo.

Jorge Americo Zegarra Valverde

Tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos. Este proyecto no fue fácil, pero estuviste motivándome y apoyándome en todo tu alcance permitido, gracias por estar conmigo siempre Papá y en especial se lo dedico a mi hija Fátima por haber cargado conmigo el sacrificio del tiempo libre, por confiar en mí y por ser mi principal fuente de motivación.

Karin Michal Zeña Omareda

Agradecer a dios por permite llegar hasta aquí, y con la Fe de que llegaré lograr más objetivos, dedico este trabajo a Dios, a mi esposo y a mis hijos Bryan y Edward que son parte fundamental en mi vida, a mis padres, en especial a mi padre por haberme apoyado cuando inicie mi carrera profesional, y por siempre estar presente en todas las dificultades y también me dedico a mí por el esfuerzo y perseverancia, por haber logrado superar todas las adversidades.

Florlinda Soledad Nicacio Dolores

Saturnino Fidel Felipe Monroy

Oficial de Policía con más de veinte (20) años de servicios reales y efectivos, prestados básicamente en el campo de la investigación criminal, en los delitos de corrupción de funcionarios y lavado de activos. Realizando el exhaustivo análisis y diligenciamiento de las investigaciones a cargo, en especial la información contenida en las pericias contables de perjuicio y desbalance patrimonial, logrando contribuir de esta manera con un trabajo profesional que requiere el combate de estos delitos, que menoscaban los cimientos morales y económicos de la sociedad peruana.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Dirección de investigación de Lavado de Activos DIRILA PNP.

Unidad especializada de la Policía Nacional del Perú, encargada de llevar a cabo investigaciones en etapa preliminar por el delito de lavado de activos y procesos de extinción de dominio, cuenta con jurisdicción a nivel nacional y realiza coordinaciones con sus pares a nivel mundial.

Jefe de Departamento

enero 2017 – Actualidad

Dirección contra la Corrupción DIRCOCOR PNP.

Unidad especializada de la Policía Nacional del Perú, tiene a cargo investigaciones en etapa preliminar por delitos contra la administración pública entre ellos corrupción y peculado, tiene jurisdicción a nivel nacional.

Jefe de Departamento

enero 2014 – diciembre 2016

División de Policía Adscrita a la Contraloría General de la Republica CGR.

División de la PNP adscrita a la CGR, a cargo de realizar investigaciones penales generadas por informes de auditorías realizadas por el órgano de control, donde se encontraba la presunta comisión de delito por parte de funcionarios públicos.

Oficial Investigador

enero 2010 – diciembre 2011

FORMACIÓN PROFESIONAL

Esan Graduate School Of Business	2019 - 2021
Magister en Finanzas y Derecho Corporativo	
Escuela de Post grado de la PNP	2013
Diplomado de oficial de Estado Mayor	
Universidad Tecnológica del Perú – UTP	2008-2012
Contador	
Escuela de Oficiales de la PNP	1994 - 1998
Administración y ciencias policiales	

Florlinda Soledad Nicacio Dolores

Contadora de Profesión, con más de 16 años de experiencia en contabilidad, con sólidos conocimientos en Contabilidad, realizando análisis e interpretación de estados financieros; con experiencia en el área de finanzas, manejo de presupuestos y flujo de caja, así como en la elaboración de diversos reportes solicitados por la gerencia; me desempeñe mayormente en empresas familiares y contribuyendo con mis conocimientos para que se ordenen las empresas, realizando trabajos en equipo y una actitud orientada al cumplimiento de metas, así como para establecer y mantener una adecuada relación laboral en todo nivel.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Empresas de Telecomunicaciones Multimedia Alfa SAC

Una empresa del rubro de Telecomunicaciones, dedicado a la prestación de servicio de Televisión por Cable e Internet para sector residencial y corporativo, en los últimos dos años está potenciando su línea residencial con fibra óptica y la línea corporativa con servicios adicionales como transporte de datos de cámaras de video vigilancia, seguridad gestionada y enlaces de fibra oscura.

Jefe de Administración y Finanzas

enero 2018 - Actualidad

Responsable de las gestiones administrativas con las distintas áreas de la empresa como Gestión Humana, Logística y compras, Tesorería, Contabilidad, Facturación electrónica, Cobranzas y control Interno; y velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa e implementarla cuando se requiera. Asimismo, por el lado financiero responsable de realizar todas las gestiones bancarias, para préstamos, pagares, leasing, carta fianza, líneas de pagos al exterior y otros de acuerdo con la necesidad del negocio.

Coordinador de Finanzas

enero 2014 – diciembre 2017

Trabajo administrativo, gestión y control en coordinación con las distintas áreas de la empresa. Responsable del control de recaudación diaria de ingresos, ya sea en efectivo, en cheque, mediante agentes bancarios o depósitos en cuenta corrientes, y control de

caja general. Coordinaba todos los pagos de impuestos a Sunat, pago detracciones, pago de Afpnet, pago de haberes mediante vía web y plataformas del banco, ya sea Tele crédito, Telebanking, Net cash.

Telemundo Internacional SAC

Empresa del rubro de Telecomunicaciones que, dedicado a la prestación de servicio de televisión por cable e Internet.

Asistente Contable y Analista

diciembre 2012 – diciembre 2013

Responsable de los registros de comprobantes de pago al sistema contable CONCAR para la obtención de los estados financieros, así como determinar la liquidación de impuestos mensuales para declarar a Sunat, Osiptel, Ministerio de Transportes y comunicaciones y FITEL en la actualidad Pronatel (Declaración de PDT 621; IGV renta de 3ra Categoría.; PDT 601 Planilla electrónica, PDT PLAME; PDT 617 IGV Otras retenciones; PDT 648 ITAN; PDT 3500 Operaciones con terceros).

FORMACIÓN PROFESIONAL

Esan Graduate School Of Business

2019 – Actualidad

Maestría Finanzas y Derecho Corporativo

Universidad Peruana De Las Américas

2010 - 2014

Contabilidad y Finanzas

Jorge Americo Zegarra Valverde

Profesional con más de ocho (8) años de experiencia en la consultoría laboral, en el desarrollo de programas y controles internos con la finalidad de buscar soluciones integrales. Comprometido con el crecimiento sostenible y adecuado de las empresas, mediante el cumplimiento de las normas y el respeto de los derechos de los trabajadores, logrando con ello la generación de valor para todas las partes y generando beneficios en la sociedad.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Camposol S.A

Empresa agroexportadora dedicado a la siembra, cultivo, cosecha y exportación de productos naturales; es la empresa empleadora agroindustrial más grande del Perú. Cuenta con operaciones agrícolas a nivel internacional en Colombia, Uruguay, Chile y México

Jefe Legal

junio 2021 – Actualidad

Encargado de desarrollar y gestionar estrategias y, brindar asesoría legal vinculado a aspectos laborales, civiles, penales, municipales, prediales y regulatorio (energía y agua), cautelando los intereses de la compañía y empresas vinculadas.

Abogado Senior

Marzo 2016 – Mayo 2021

Gestionar estrategias y, brindar asesoría legal vinculado a aspectos laborales y civiles, cautelando los intereses de la compañía y empresas vinculadas.

Abogado

Setiembre 2014 – Febrero 2016

Gestionar los procesos prejudiciales y judiciales con la debida diligencia, diseñando la estrategia legal más adecuado de acuerdo con los intereses de la compañía, incluyendo la negociación judicial o extrajudicial

Caja Municipal De Ahorro Y Crédito De Trujillo S.A

Abogado

Setiembre 2012 – Agosto 2014

Patrocinar a la empresa en los procesos judiciales diseñando la estrategia legal más adecuado de acuerdo con los intereses de la compañía, incluyendo la negociación judicial o extrajudicial.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Esan Graduate School Of Business **2019 - 2021**

Magister en Finanzas y Derecho Corporativo

Universidad Privada Del Norte – Trujillo **2008-2012**

Abogado

OTROS ESTUDIOS

Diplomados en Derecho Laboral

Diplomados en Derecho Empresarial

Diplomado en Dirección de Recursos Humanos y Derecho Empresarial

Programa de Alta Especialización en Business Administration

Karin Michal Zeña Omareda

Abogada de profesión, con más de 15 años de experiencia en Representación Legal en el sector Construcción e Inmobiliaria, asesorando proyectos de inversión inmobiliaria en Lima y Provincias, Experiencia en Saneamiento Físico Legal, implementando la formalización de predios urbanos y rústicos, Consolidando una cultura organizacional y de responsabilidad social corporativa, Segundo Idioma: inglés nivel Intermedio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Santa Elena Constructora Inmobiliaria SAC

Empresa dedicada al Saneamiento, diseño y construcción de proyectos ligados a los campos de la ingeniería y la arquitectura, bajo el análisis de factibilidad, el diseño del inmueble, su construcción y, finalmente, su venta

Representante Legal

Setiembre 2011 - Actualidad

Representar legalmente a la empresa en los diferentes procesos judiciales, municipales, administrativos, asistir a centros de conciliación, supervisar Contratos, Resoluciones, Supervisión del área de Cobranzas.

He participado de varios procesos de saneamiento en coordinación con el Estado en cuanto a los aportes como Constructora para el Ministerio de Educación, tanto en la Recepción de Obras para Lima Metropolitana.

Cooperamos en la formalización de predios que necesita el sector, habilitándolos con la implementación de todos los servicios básicos en coordinación con empresas administradoras de servicios.

Administrador

Noviembre 2007 – Agosto 2011

Trabajo administrativo, responsable del control económico de los proyectos a ejecutar, realización de Contratos, Resoluciones, Supervisión Cobranzas en campo y por teléfono. Inscripción Municipal, Ventas, Elaboración de Cartas Notariales, Cobranzas, negociaciones directas.

Asistente Administrativo

Enero 2005 – Octubre 2007

Supervisión de personal de Ventas, Compra ventas, de terrenos, alquileres de casa campo, ejecución de proyectos comerciales, provincias, trabajo en equipo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Esan Graduate School Of Business

2019 – Actualidad

Maestría Finanzas y Derecho Corporativo

Universidad San Ignacio De Loyola

2015 - 2018

Bachiller en Contabilidad

Universidad De San Martin De Porres

2003 – 2011

Derecho

OTROS ESTUDIOS:

Universidad Católica Del Peru - CENTRUM

2008 Gestor

Inmobiliario

Universidad Del Pacifico

2006

Gestor Inmobiliario

IPAE

2004

Gestión Efectiva De Créditos Y Cobranzas

RESUMEN EJECUTIVO

El sector vivienda es uno de los cuales en la actualidad se encuentra en pleno crecimiento, a pesar de las adversidades existentes por el contexto político social y por el problema de salud generado por el COVID-19. Asimismo, la creciente demanda de viviendas verticales genera la necesidad de que los edificios multifamiliares sean administradas, ya sean por los propietarios o una empresa especializada.

El presente proyecto tiene por objetivo determinar la viabilidad del plan de negocio referido a la administración de edificios, bajo un enfoque de transparencia total de información, con la creación de un aplicativo móvil y página web que será de uso de los propietarios de los departamentos de los Niveles Socio Económico B y C de la zona 6 de Lima Metropolitana; es decir, de los distritos de San Miguel, Jesús María, Magdalena, Pueblo Libre y Lince.

Con el estudio de mercado realizado se logró identificar que existen edificios multifamiliares que se encuentran siendo administrados por los propios propietarios y que no cuentan con una empresa administradora especializada (62.7% de los encuestados), que para los propietarios es muy importante la transparencia de la información de su cuota de mantenimiento (91%), que el uso de la tecnología en la administración de edificio es importante (81%), que la transparencia es el principal atributo de las empresas administradoras (57%) y que el canal de preferencia para las comunicaciones es mediante WhatsApp o por el aplicativo móvil

Analizada la información recabada se creará la empresa denominada “Edificio Digital”, nombre que fue elegido mayoritariamente por los propietarios que participaron del estudio de mercado. La oficina principal estaría ubicada en el Distrito de Magdalena del Mar, por considerarla céntrica de la Zona 6 de Lima Metropolitana, con un clima adecuado y geográfica no accidentada.

La propuesta de valor es ofrecer un servicio con enfoque en la transparencia de la información administrativa, contable y financiera a través del uso del aplicativo móvil y página web y, con un servicio de calidad mediante profesionales debidamente

capacitados. Se decidió enfocarse en la transparencia de la información principalmente por dos (2) razones (i) el propietario desconoce el detalle del destino del dinero de su cuota de mantenimiento y ii) el propietario requiere conocer el funcionamiento y forma de gestión del edificio en donde residen.

Considerando el tamaño del mercado efectivo de 650 edificios multifamiliares se planteó como objetivo alcanzar en el primer año un volumen de ventas de S/ 131,040 soles que corresponden a la contratación de 13 edificios con un promedio de 28 departamentos por cada uno y, al quinto año se planteó como objetivo alcanzar un total de ventas de S/ 1,244,880 soles equivalente a 67 edificios. Este mercado está conformado por edificios cuyos propietarios prefieren tener el detalle de la información de la gestión del edificio donde residen. Asimismo, estos propietarios estarían dispuestos a pagar la suma de S/60.00 mensuales adicionales por concepto de cuota de mantenimiento.

Se ha estimado el ciclo de vida de la empresa de forma mensual, en donde los 12 primeros meses son considerados como de introducción en el mercado, esperando alcanzar un 2% de participación del mercado efectivo y aplicando una estrategia de introducción de otorgar una demostración gratuita del aplicativo móvil a los posibles clientes para que prueben los beneficios del servicio brindado. Asimismo, se impulsará el servicio principalmente por medios digitales y con la participación en las principales redes sociales.

Finalmente, para un horizonte de 5 años, con una inversión de las accionistas de S/ 154,654 soles y un financiamiento de S/ 137,133 soles que representan el 53% y 47% respectivamente, con una tasa de descuento del 24%, el resultado es un VAN Económico de S/ 162,703.00 soles y una TIR de 36% y el resultado de un VAN Financiero de S/ 31,904.00 y una TIR de 28%

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo se presentan los antecedentes, se listan los objetivos del plan de negocios, la justificación, motivación y contribución del proyecto.

1.1 Antecedentes

En el censo del año 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población aumentó en un 10.6%, pasando de 28'220,764 a 31'237,385 millones de habitantes en la última década (Instituto Nacional de Estadística e Información, 2018), y para el año 2020, según estimaciones y proyecciones, al 30 de junio de año 2020 la población alcanzó los 32'625,948 habitantes, este incremento trajo como consecuencia un crecimiento a nivel urbanístico.

Al año 2019, de acuerdo con lo determinado por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), el número de viviendas en Lima Metropolitana ha sido de 2'883,764, de los cuales un total de 21.6% corresponde a viviendas de tipo verticales o también llamados, departamentos en edificios, representando este porcentaje un total de 622,893 unidades inmobiliarias (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2020). Asimismo, Lima Metropolitana se clasifica por zonas, distribuidos desde el número 1 al número 10 y por niveles socioeconómicos (NSE) distribuidos de la letra A a la E; con relación a los departamentos de Lima Metropolitana, el NSE B contiene un total de 245,524 departamentos y el NSE C un total de 229,863; de los cuales, en la Zona 6 conformada por los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, se tiene 32,900 unidades del NSE B y 10,118 unidades de NSE C (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2020)

Por otro lado, el crecimiento poblacional trae consigo un crecimiento de diversas necesidades, entre ellas, el uso de las tecnológicas de información y comunicación, según INEI en el último trimestre del año 2020, se determinó que el 88.7% de la población usa el internet a diario, lo que representa un incremento del 11% en comparación con el periodo similar del año 2019 y, el 87.7% de la población usa el internet a través del celular, existiendo un incremento del 2.2% en el Lima

Metropolitana (Instituto Nacional de Estadística e Información, 2021). Asimismo, en los hogares de Lima Metropolitana el uso de teléfonos celulares en los NSE B y C ha sido mayor al 99% y 97.6% respectivamente y el servicio de conexión a internet en el NSE B y C ha sido mayor al 95.1% y 67.2% respectivamente (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2020)

Con relación al crecimiento inmobiliario, es preciso detallar algunos puntos importantes, la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) indica que, entre junio 2020 y mayo 2021, la actividad constructora se incrementó en 27.1%, sumado al hecho de que en el mismo periodo el sistema financiero reportó 29,429 colocaciones de créditos hipotecarios para vivienda significando un incremento del 8.3% en comparación con el periodo anterior (Cámara Peruana de la Construcción, 2021). Las ventas de nuevas viviendas en Lima y Callao crecieron 30% en el primero trimestre del 2021 con respecto mismo trimestre del año 2020, principalmente en el distrito de San Miguel, que ha experimentado su mayor crecimiento y desarrollo urbanístico en ese periodo (Diario Gestión, 2021).

Sin embargo, a pesar del incremento en el sector construcción, en Lima Metropolitana existe un déficit de más de 400,000 viviendas y la oferta disponible apenas alcanza las 26,000 unidades habitacionales, lo cual determina que existe una mayor demanda a pesar de la creciente oferta (Vega Cordova, Diario El Comercio, 2021).

En ese sentido, otra necesidad identificada, es que toda persona que habita o reside en un departamento tiene la obligación de compartir servicios y áreas comunes con los demás propietarios o residentes, tales como limpieza, mantenimiento de áreas, pasajes, escaleras, ascensores, portería, guardianía, jardines, sótanos, la administración de la edificación, entre otros, así como mantener vínculos de convivencia estables por pertenecer a una sola estructura inmobiliaria; según la Ley N° 27157 Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común, establece la obligatoriedad de contar con un reglamento interno que contenga derechos

y obligaciones de los propietarios, todo lo relativo a las sesiones de las Juntas de Propietarios, entre otros temas de interés de los propietarios.

Los propietarios de departamentos en edificios no siempre logran un consenso entre ellos respecto con la forma de administración y convivencia como, por ejemplo, la disconformidad entre lo que pagan por cuota de mantenimiento frente a lo que esperan por este pago, así como las normas de convivencia, horarios, ruidos molestos, falta de transparencia de información de los gastos, desconocimiento de personas contratadas, y en toma de decisiones no aceptadas ni discutidas, entre otros.

Las necesidades y problemática anteriormente identificadas relacionadas a la convivencia entre propietarios de un edificio se han obtenido mediante un proceso de descubrimiento basado en la recolección de datos de fuentes primarias como es la encuesta, entrevistas y focus group.

El presente plan de negocio apunta a brindar un servicio de transparencia en la administración de edificios de los NSE B y C de la Zona 6 de Lima Metropolitana, buscando transparentar la información contable, financiera y administrativa a favor de los propietarios de un departamento, brindando fácil acceso a la información que requieran y dotándoles de servicios adicionales para la solución integral de sus problemas. Para ello, el proyecto plantea la administración de las viviendas en edificio con el empleo de una página web y un aplicativo móvil que estarán a disposición de todos los propietarios y permitirá el acceso a la información más relevante las 24 horas del día todos los días del año para poder atender en forma inmediata los problemas más álgidos que los atañen dentro de su convivencia, generando un impacto positivo, en adición a la asesoría legal y contable que ayude a solucionar problemas que se presentan cotidianamente.

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo con las entrevistas piloto realizadas a las Juntas de Propietarios y propietarios de departamentos de edificios de los NSE B y C de la Zona 6 de Lima Metropolitana, existe una disconformidad evidente de los propietarios de departamentos

respecto al servicio recibido por las juntas de propietarios y/o empresas administradoras de edificios, debido a problemas vinculados con la transparencia de la información financiera y contable relacionada a la cuota de mantenimiento que se paga, así como, al desconocimiento del personal que trabaja en los edificios, además de la baja calidad de servicio prestado, esto hace que ocasionalmente las relaciones entre propietarios se tensen, generando problemas de convivencia.

1.3 Objetivo general

Determinar la viabilidad comercial, operativa y económica para la implementación de una empresa administradora de edificios, cuya propuesta de valor es brindar transparencia total de la información y gestión con el soporte de una página web y aplicativo móvil, en el segmento de los NSE B y C de la Zona 6 de Lima Metropolitana

1.4. Objetivos específicos

Como objetivos específicos se han propuesto los siguientes:

- Determinar el mercado objetivo a quien estará dirigido el servicio, identificar las necesidades, atributos más importantes y validar la aceptación de la propuesta de valor.
- Diseñar las acciones estratégicas para desarrollar el plan de negocio propuesto, a través del análisis del macroentorno y entorno competitivo, identificando oportunidades y amenazas.
- Elaborar las estrategias comerciales y de marketing dirigidas a obtener clientes.
- Realizar un plan organizacional y de gestión humana adecuado y realista, que contribuya a la consecución del objetivo propuesto.
- Diseñar un plan de tecnología de información y operación, que permita desarrollar adecuadamente la propuesta de valor.
- Evaluar indicadores financieros y determinar la viabilidad económica de presente plan de negocio.

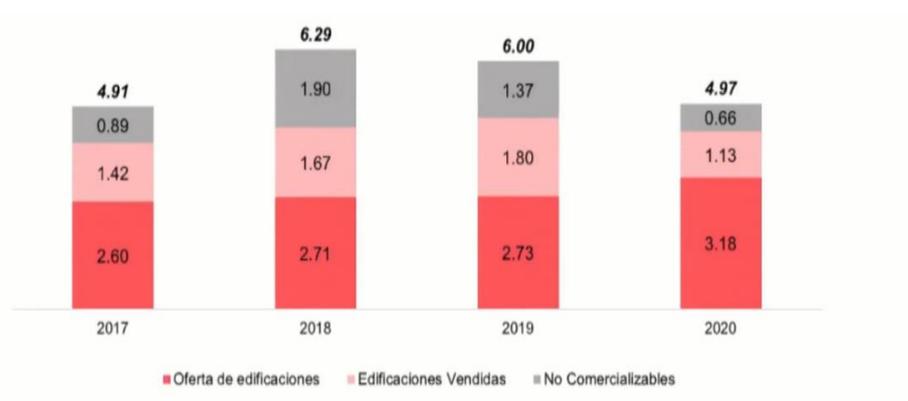
1.5. Justificación del tema

El presente proyecto se justifica en los siguientes factores que se detallará a continuación:

i) Existencia y crecimiento de edificios multifamiliares

En los últimos años, la actividad edificatoria en viviendas de Lima Metropolitana ha mantenido un crecimiento en metros cuadrados construidos, siendo esta la oferta que ofrece el mercado actual; por otro lado, la demanda también ha mantenido un crecimiento continuo desde el año 2017 al 2019, siendo el caso que, en el 2020, producto de la pandemia del Covid-19, la demanda disminuyó, tal y como se muestra en la Figura I.1:

Figura I.1 Actividad Edificadora Total 2017-2020 (Millones de m2)



Fuente y elaboración: (Cámara Peruana de la Construcción, 2020)

Teniendo en cuenta la Figura I.1 se puede resaltar que de los 4.97 millones de m2 construidos en el año 2020, un total de 4.31 millones de m2 representa edificaciones comercializables en Lima Metropolitana, demostrando que existe un mercado disponible compatible para los intereses del presente plan de negocio.

Del mismo modo, la actividad edificadora tiene diferentes destinos como son: viviendas, locales comerciales, oficina y otros. En la Figura I.2 se puede observar la distribución de los metros cuadrados según el destino de estos:

Figura I.2 Actividad Edificadora según destino 2017-2020



Fuente y elaboración: (Cámara Peruana de la Construcción, 2020)

De la figura anterior se determina que la edificación de viviendas representa el mayor porcentaje en la actividad del sector construcción, siendo este del 84.4% en el 2020.

Como se ha descrito en la introducción, existe una tendencia positiva en el crecimiento de las viviendas verticales, razón por la cual, la construcción de viviendas se mantiene en auge; en ese mismo sentido, esta tendencia fue confirmada por el subgerente comercial de la empresa inmobiliaria Urbana Perú, Sr. Humberto Marín, quien refirió un crecimiento de sector inmobiliario para el 2021 entre el 20% y 25%, en los distritos de la Zona 6 de Lima Metropolitana (Diario El Peruano, 2020). Asimismo, se ha indicado que a mayo 2021 se ha tenido un crecimiento del 27.1% de la actividad de la construcción. (Cámara Peruana de la Construcción, 2021)

Según la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI), ha reportado que los distritos de Lima Moderna (Jesús María, Lince, Pueblo Libre y San Miguel) son los que presentan mayores ventas de bienes inmuebles representando un 46% del total, debido a su cercanía a los centros laborales. (Tineo, 2020)

En Lima Metropolitana existe un evidente crecimiento vertical según lo mencionado en el último informe de Coyuntura Inmobiliaria de la empresa TINSA, en donde se muestra que, un 43.9% de los proyectos inmobiliarios activos y en oferta tienen entre 6 y 10 pisos, mientras que el 20.9% tiene entre 1 y 5 pisos y el 18.9% tiene

entre 16 y 20 pisos; para la Zona 6 el número de pisos promedio por edificio para el año 2020 fue de 12.5 (Vega Cordova, Crecimiento inmobiliario vertical de Lima, 2021).

Asimismo, el párrafo anterior se complementa con la información obtenida de la Municipalidad de Magdalena del Mar, que refiere que en el periodo de 2020-2021 han expedido 34 licencias de edificación para viviendas multifamiliares, con un total de 1056 viviendas; es decir, un promedio de 31 departamentos por edificio (Municipalidad Distrital de Magdalena del Mar, 2021).

En conclusión, se puede determinar la tendencia actual de las personas de adquirir viviendas, principalmente en departamentos en la zona de influencia del presente plan de negocio, lo cual es positivo pues contribuye a la existencia de demanda.

ii) Problemas de Juntas de Propietarios y convivencia

La convivencia nace a través del compartir espacios comunes en un edificio con otros propietarios o residentes, lo cual puede ocasionar que existan discrepancias y/o problemas de entendimiento, conforme se evidencia de las encuestas piloto que se han realizado a propietarios e integrantes de juntas de propietarios para el análisis del presente proyecto.

Según el reglamento del D.S. 035-2006-VIVIENDA, donde se aprueba y establece las funciones de la Junta de Propietarios para una convivencia en armonía de los integrantes de una vivienda vertical, menciona que serán ellos quienes se encargarán del cuidado general de todo lo que tenga relación con los bienes y servicios comunes, además de supervisar los acuerdos adoptados; siendo que, el administrador será designado por dicha Junta de Propietarios.

Todo propietario de un bien inmueble en un edificio tiene la obligación de asumir los gastos de los servicios comunes (limpieza, luz, agua, vigilancia, entre otros), lo cual genera que se desembolse mensualmente una suma de dinero para cubrirlos, este importe es conocido como cuota de mantenimiento.

De acuerdo con la información obtenida de los propietarios entrevistados inicialmente, la mayoría de ellos considera que su principal problema es el desconocimiento del destino de la cuota de mantenimiento y si esta es usada en su totalidad para cubrir los gastos comunes, o son derivados a otros fines no consensuados. Siendo así, el presente proyecto surge como una nueva alternativa para contribuir a la solución de falencias asociadas a la transparencia de información contable, administrativa y financiera. Asimismo, el presente proyecto busca brindar un servicio integral referido a los servicios de administración, seguridad, limpieza, jardinería, conserjería, asesoría legal y contable, entre otros, con el compromiso de lograr una vida en armonía entre propietarios.

Dentro de la búsqueda de información realizada, que da origen a la justificación del presente proyecto, se ha podido determinar que existe mucha desconfianza en la rendición de cuentas, transparencia de la información y gasto de la cuota de mantenimiento. Al momento de realizar las entrevistas piloto, los propietarios indicaron que preferían más a una empresa administradora de edificios, ya que podrían solicitar información en cualquier momento sin generar confrontación con sus propios vecinos.

Por tanto, se puede inferir que lo principal para los propietarios y junta de propietarios es tener una convivencia armoniosa, y con ello reducir los problemas que pudieran suscitarse, siendo necesario que una empresa especializada prevenga todos estos problemas.

iii) Digitalización y acceso tecnológico.

Como bien se sabe, hoy en día la tecnología es sumamente necesaria, por lo que, los seres humanos cuentan cada vez con encontrar soluciones y respuestas a sus problemas a través del internet. Según el diario La República de Colombia refiere que la tecnología se ha convertido en un apoyo importante para las personas, por ello, desarrollar aplicaciones móviles es una forma de estar a la vanguardia de la demanda global en el marco de la tecnología e innovación, concluyendo que “Las aplicaciones generan cambios tanto en la vida de las personas como en las empresas” (Diario La República, 2019).

Asimismo, como se mencionó en la introducción y basándonos en la información del INEI antes indicada, existe una creciente tendencia al uso del servicio de internet y celular, lo cual genera un ambiente óptimo para el desarrollo del presente proyecto. Es por ello, que el diseño de este proyecto contará como principal herramienta con un entorno digital basado en una página web y un aplicativo móvil, mediante el cual los propietarios podrán observar de manera actualizada todas las acciones que la empresa administradora realice y puedan haber realizado los propietarios respecto a los servicios y áreas comunes, cubriendo con las necesidades y preocupaciones que fueron informadas a través de la entrevista piloto.

iv) Necesidad de existencia de una Junta de Propietarios

Actualmente la Ley Nro. 27157 que regula el régimen legal de las unidades inmobiliarias que comprenden bienes de propiedad exclusiva y común, le da al propietario el derecho de usar, disfrutar y disponer de la parte inmobiliaria dividida por el departamento, estos derechos llevan consigo obligaciones que deben ser asumidas en conjunto por los propietarios; por ello, se hace obligatorio la existencia de un reglamento interno.

Según la ley antes mencionada, un edificio de departamentos es aquella unidad inmobiliaria que cuentan con bienes y servicios comunes y secciones de propiedad exclusiva ubicados en edificaciones de más de un piso. Esto presupone que se divida en dos partes, una parte es propiedad exclusiva (apartamento, estacionamiento, almacén, etc.), y otra es propiedad común (jardines, pasillos, escaleras, gimnasio, piscina, etc.).

La Junta de Propietarios, según el Artículo 47 de la Ley N° 27157 y su reglamento en el Artículo 145 del Decreto Supremo N° 035-2006-Vivienda (en adelante, el Reglamento), establecen que esta se encuentra conformada por todos los propietarios de las secciones de propiedad exclusiva de la edificación y tiene la representación conjunta de éstos. Según lo establecido en el reglamento antes indicado, la Junta de Propietarios, se constituye plenamente al otorgamiento del Reglamento Interno, el cual contendrá obligatoriamente la nominación del presidente al momento de registrar el

reglamento; su inscripción se efectúa en el Registro de Propiedad Inmueble, en la partida registral del predio matriz o en la que corresponde a los bienes comunes.

Según el Art. 150 del Reglamento, el presidente de la Junta de Propietarios posee las facultades generales y especiales de representación señaladas en los artículos 74 y 75 del Código Procesal Civil; para poder ejercer la representación solo requerirá copia certificada por notario del acta de la sesión de la Junta de Propietarios en la que conste dicho nombramiento.

Asimismo, el Art. 151 del Reglamento establece que la administración del edificio, podrá recaer en el Presidente de la Junta, algún poseedor o propietario de las secciones de propiedad exclusiva o, una persona natural o jurídica contratada para dicho fin. Quien administre deberá velar por las relaciones que tengan entre los propietarios y, las obligaciones y derechos con terceros, así como el mantenimiento de las propiedades y áreas comunes.

Finalmente, de acuerdo con la información obtenida de fuentes primarias, como son las encuestas realizadas, en algunos casos la administración de los edificios es ejercida por personas jurídicas contratadas para dicho fin.

1.6. Delimitación del plan de negocio

1.6.1 Alcance

El presente plan de negocio tiene como alcance el brindar el servicio de administración de edificios con el uso de un aplicativo móvil y página web, las mismas que serán de uso de los propietarios con la finalidad de que puedan contar con información útil, necesaria y pertinente en los NSE B y C de la Zona 6 de Lima Metropolitana.

1.6.2 Limitaciones

Como principales limitaciones se tienen a los siguientes aspectos:

- Al tiempo para la recolección y análisis de información,
- Al problema mundial de la pandemia del COVID-19.
- Al acceso a la información financiera y contable de empresas competidoras del mismo rubro y/o actividad
- Al acceso a la información del sector público a tiempo real.
- A la imposibilidad de acceder a los servicios digitales de otras empresas similares.

1.6.3 Contribución

El presente plan de negocios se identifica como una alternativa para la Junta de Propietarios que buscan una convivencia sana y transparente entre propietarios y el fomento de un diálogo permanente entre estos sin que exista asimetría de información respecto a la forma de manejo contable, financiero y administrativo del edificio en donde habitan; esta información se obtendría a través del uso de una página web y aplicativo móvil que permita el acceso a la información que sea necesaria.

Además, este plan de negocio contribuirá con la sociedad y el orden legal al realizar la formalización de edificios sin una Junta de Propietarios, generando para ellos una mejora en la correcta administración.

1.6.4 Metodología del plan de negocio

Para el presente plan de negocio se analizará el entorno de las empresas administradoras de edificios, así como la tendencia actual y futura de la demanda creciente del sector inmobiliario.

Asimismo, se desarrollará una investigación exploratoria que tendrá como finalidad la de conocer las necesidades y hábitos de los potenciales clientes, para lo cual se utilizarán encuestas presenciales, focus group a través de plataformas digitales y entrevista a especialista de manera digital.

Seguidamente, se analizará el entorno internacional y nacional de empresas que se dediquen al mismo rubro de negocio, se aplicarán las Cinco fuerzas de Porter, análisis

de Stakeholders, con lo cual se tendrá un diagnóstico estratégico del negocio. Finalmente, se realizan los planes del negocio consistente en Marketing, Organizacional y Gestión Humana y Tecnología y Operaciones; asimismo, se realizará el análisis Financiero y Económico del presente plan de negocio.

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado va a permitir identificar sus características, así como conocer cuál será la magnitud del mercado al cual la empresa que origine este proyecto va a entrar a operar, además de las necesidades principales de los clientes y características de los competidores.

A continuación, se va a identificar el objetivo al que está dirigido el servicio, identificado en los capítulos anteriores; asimismo, identificar el perfil de los clientes potenciales y, desarrollar y analizar las diferentes técnicas cuantitativas y cualitativas que se usarán.

En este capítulo, se estudiará la aceptación de una empresa administradora de edificios y la utilización de herramientas digitales como una página web y aplicativo móvil como valor agregado para el mercado limeño de la Zona 6 de los NSE B y C. Para la realización de este estudio se utilizó el método cualitativo a través de focus group con la participación de propietarios de departamentos y entrevista a especialista en aplicativos móviles; asimismo, se ha utilizado el método cuantitativo a través de encuestas a diferentes propietarios de departamentos en edificios de la Zona 6 de Lima Metropolitana.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar el nivel de aceptación de la empresa administradora de edificios a implementar para la Zona 6 de Lima Metropolitana de los NSE B y C.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores o atributos de éxito del modelo de negocio propuesto.
- Evaluar el grado de aceptación del concepto del negocio propuesto.

- Identificar las necesidades y problemas del cliente potencial respecto a la forma de administración del edificio en donde viven, tales como económicos, legales, contables, entre otros; para descubrir ideas y experiencias.
- Solicitar y obtener recomendaciones del público objetivo a la idea de negocio propuesto.

2.2 Segmentación

La segmentación permitirá personalizar una combinación de elementos para el servicio a ofrecer, ya que al enfocarnos en un mercado más específico se atenderá la necesidad de los clientes de manera más efectiva a través de una propuesta de valor superior al de la competencia.

En la siguiente Tabla II.1 se identifican las variables de segmentación:

Tabla II.1 Variables de segmentación

Tipo de segmentación	Variable	Descripción
Geográficos	Distritos	Distritos de San Miguel, Magdalena del Mar, Jesus Maria, Pueblo Libre y Lince
Tipo de Cliente	Tipo de vivienda	Departamento en edificio multifamiliar
Demográfico	Nivel Socio Económico	NSE B y C
Psicográficos	Estilo de Vida	Mejor la calidad de vida y obtener un mejor servicio

Elaboración: Autores de esta tesis

2.3 Estimación del mercado

En este punto se realizará las estimaciones pertinentes para pasar del cálculo de un mercado total, a uno potencial, luego a uno efectivo y finalmente calcular la meta.

2.3.1 Estimación del mercado total

El mercado total para esta propuesta de negocio está conformado por todos habitantes mayores de edad que son propietarios de algún departamento en los edificios multifamiliares que se ubican en la Zona 6 de Lima Metropolitana del NSE B y C.

En la Tabla II.2, se muestra el número de departamentos en edificios multifamiliares que pertenecen a la Zona 6 de Lima Metropolitana, ello con la finalidad de escoger la muestra de la población objetivo según el Nivel Socio Económico.

Tabla II.2 Hogares verticales de la Zona 6 de Lima Metropolitana

AÑO	Hogares en Lima Metropolitana	Hogares Verticales en la Zona 6		
		Hogares totales	Hogares del NSE B	Hogares del NSE C
2020	2'883,764	622,893	31,918	9,667
TOTAL NSE B + NSE C			41,585	

Fuente: (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2020)

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla II.2 se observa la cantidad de departamentos en edificios multifamiliares al año 2020 discriminado por la zona 6 en los NSE B y C según el APEIM, obteniendo un número de 31,818 unidades y 9,667 unidades respectivamente y, un total entre ambos de 41,585 departamentos o su equivalente a 1485 edificios, según el promedio de departamentos por edificio indicado en las encuestas realizadas.

2.3.2 Estimación del mercado potencial

El mercado potencial se sustenta en la población mayor de edad de la zona 6 de Lima Metropolitana perteneciente a los NSE B y C, que en la encuesta realizada indicaron que no contaban con una empresa administradora a cargo del edificio en donde residían, representado estos un porcentaje ascendente al 62.7%, el mismo que proyectándolo al mercado total, genera una cantidad de 26,074 departamentos o su equivalente a 931 edificios.

2.3.3 Estimación del mercado efectivo

El mercado efectivo se sustenta en la población encuestada que indicaron que se encontraban en total disposición a contratar una empresa administradora bajo el concepto del plan de negocio propuesto, representando estos un porcentaje ascendente al 69.8%, el mismo que proyectándolo al mercado potencial, genera una cantidad de 18,200 departamentos o su equivalente a 650 edificios.

2.3.4 Estimación del mercado objetivo o meta

El mercado objetivo se sustenta en la población mayor de edad de la zona 6 de Lima Metropolitana perteneciente a los NSE B y C, en la cual se realizarán todos los esfuerzos posibles con la finalidad de llegar el primer año de operación al punto de equilibrio, equivalente a dieciocho (18) contratos, y posteriormente llegar a una meta cercana a la totalidad del mercado efectivo.

2.4 Estudios Cualitativos y Cuantitativos

2.4.1 Estudio Cualitativo

2.4.1.1 Objetivos del Estudio Cualitativo

- Conocer las apreciaciones de las personas que participaron en el focus group realizado.
- Determinar la problemática y necesidades en la administración de edificios.
- Conocer las opiniones respecto a la posibilidad de contratación de una empresa administradora de edificios.
- Obtener el conocimiento del experto entrevistado respecto al uso de aplicativo móvil y páginas web.

2.4.1.2 Focus Group

El focus group se realizó el día 11 de junio de 2020 a las 6:00 pm y, debido a la pandemia de la COVID-19 se realizó a través de la plataforma virtual de Microsoft

Teams y, se trabajó con cinco (5) personas que se encuentran detalladas en la Tabla II.3, los mismos que cumplieron los requisitos para realizar el focus group consistentes en:

- Ser mayor de edad
- Ser propietario de un departamento
- Residir en la Zona 6 de Lima Metropolitana

Tabla II.3 Lista de participantes del Focus Group

Nombre	Distrito de Residencia	Calidad
Marcos Montes	Magdalena de Mar	Propietario
Henry Sanchez	San Miguel	Propietario
Andres Gonzales	Lince	Propietario
Lucy Soto Chavez	Pueblo Libre	Propietario
Lisseth Tabra Valverde	Jesus Maria	Propietario

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, para el focus group se preparó una guía de pautas se encuentra en el Anexo I y cuyo resumen de las respuestas que brindaron se encuentran en el Anexo II.

Las conclusiones principales a las que se arribó luego de realizado el focus group son las siguientes:

- Para todos los que participaron en el Focus Group, la transparencia de información es un factor importante y fundamental, ya que la mayoría de sus problemas se derivan de la poca información o de detalle que se le trasmite respecto al destino de la cuota de mantenimiento, como, por ejemplo: forma de cálculos, si existieron sobrantes, pago de proveedores, entre otros.
- Asimismo, otro factor que fue mencionado en diferentes oportunidades es que el costo del servicio de administración deberá de ser bajo para que pueda ser atractivo, ya que optarían por alternativas menos costosas e inclusive, la administración propia.

- El uso de la tecnología, como la implementación de un aplicativo móvil o página web, resulta atractivo para los participantes ya que estas herramientas ayudarían a inclinarse por elegir a la empresa administradora que las ofrezca, por los beneficios que conllevaría el uso de estos sistemas informáticos.
- La mala calidad del servicio brindado por las empresas administradoras de edificio repercute inmediatamente en los usuarios, optando estos por cambiar de proveedor, lo cual también conlleva a que la empresa administradora pueda tener malos comentarios en las redes sociales y tenga un impacto negativo en actuales o futuros clientes.
- La experiencia es un factor fundamental al momento de escoger a un proveedor de administración de edificio; sin embargo, también se indicó que dependerá de la publicidad y marketing que se realice para posicionar adecuadamente la propuesta de valor en el mercado.

2.4.1.3 Entrevistas a experto

En el presente punto se expondrán las conclusiones de la entrevista realizada, según las siguientes características indicadas en la Tabla II.4.

Tabla II.4 Características de la entrevista a experto.

Elementos de Diseño	Entrevistas a experto
Población neta	Profesional y experto
Marco de muestreo	Entrevista según su experiencia
Técnica de Muestreo	No probabilístico por conveniencia
Tamaño de Muestra	01 experto
Cuestionario	Preguntas abiertas enfocadas al modelo de negocio propuesto
Realización	Se realizaron de manera virtual

Elaboración: Autores de esta tesis

El nombre y datos del experto entrevistado se encuentra en la Tabla II.5:

Tabla II.5 Características de la entrevista a experto.

Nombre	Empresa Actual	Profesión	Años de experiencia
Gabriel Chancafe	CIXSOLUTION	Ingeniero de Sistemas	03 años

Elaboración: Autores de esta tesis

Para la realización de la entrevista se siguió la guía que se encuentra en el Anexo III y, las preguntas y respuestas del entrevistado se encuentran en el Anexo IV.

Las conclusiones a las que se arribaron, luego de la entrevista realizada, son las siguientes:

- En la actualidad, el uso de tecnología se ha vuelto parte importante en el desarrollo de la vida diaria de las personas, ya que se puede utilizar para solucionar problemas e interactuar con los demás miembros de la sociedad en tiempo real.
- El uso del aplicativo móvil y pagina web tienden a ser cada vez más seguras en cuento a la informacion que se maneja a través de estas, debido a que actualmente existen protocolos y/o certificados de seguridad que otorgan confianza a los usuarios.
- En el Perú, actualmente existen normas que regulan el manejo de datos personales que se transmiten a través de aplicativos; así como, la penalización de actos que vayan en contra de esta reserva de informacion.
- La tendencia actual de las empresas es la digitalización, automatización y control de sus procesos y operaciones, con la finalidad de mejorar sus procesos y ser competitivos en el mercado.

2.4.2 Estudio Cuantitativo

2.4.2.1 Objetivos del Estudio Cuantitativo

El presente estudio tiene como principal objetivo la de generar datos estadísticos que permita tener una mejor visión del público objetivo de la Zona 6 de Lima Metropolitana de los NSE B y C respecto a la necesidad de contratar con una empresa administradora de servicios.

2.4.2.2 Objetivos específicos

- Conocer al público objetivo y determinar los perfiles de usuarios.
- Determinar sus necesidades y preferencias
- Medir el interés del público con respecto a los servicios de una empresa administradora de edificios.
- Conocer la apreciación del público objetivo a la implementación servicios digitales en la administración de edificios
- Cuantificar la demanda del servicio a ofrecer.
- Determinar la aceptación del público objetivo con el modelo de negocio
- Determinar si la propuesta de negocio es viable

2.4.2.3 Metodología a emplear

La recolección de datos se realizará en vía directa, para ello se utilizará el formato de encuesta presencial que se encuentra como Anexo V, la cual es versátil y proporcionará la facilidad para realizar las preguntas dicotómicas; todo desarrollado con la finalidad de obtener la mayor información posible para la idoneidad que requiere el presente proyecto a personas que residan departamentos de la Zona 6 del NSE B y C de Lima Metropolitana.

2.4.2.4 Fecha de encuesta

Las encuestas fueron realizadas del 15 de julio al 20 de julio de 2021

2.4.2.5 Cobertura Geográfica

Los lugares donde se realizaron las encuestas fueron a personas que viven en departamentos de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.

2.4.2.6 Diseño de la Muestra

- **Población Objetiva**

Son los propietarios de viviendas verticales de los distritos comprendidos en la zona 6 de Lima Metropolitana de los NSE B y C, representando un total de 41,585 viviendas.

- **Ámbito Geográfico**

Los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.

- **Unidad de investigación**

La unidad es una persona por encuesta realizada.

- **Informantes**

Hombres y mujeres mayores de edad y, que sean propietarios de un departamento.

- **Tipología de la muestra**

El muestreo elegido es por conveniencia, la misma que fue realizada a personas que viven en los distritos del ámbito geográfico antes indicado, con la finalidad de tener muestra por cada distrito. Luego de ello, se calcula el número de personas por distrito para mantener la proporción de la población de referencia, esta selección es de manera aleatoria.

- **Tamaño de la muestra**

El tamaño de muestra es de 381 encuestas; para ello, se eligió un nivel de confianza del 95,0%; del mismo modo, el margen de error elegido fue del 5%. Finalmente, se tuvo en cuenta un factor de probabilidad de éxito y fracaso 0.5, debido a que no se ha podido encontrar algún estudio similar. El cálculo del tamaño de muestra de se realizó con la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Donde:

p: Factor de probabilidad

éxito fracaso

Z: Nivel confianza.

E: Margen de error

En la Tabla II.6 se muestra el detalle de la muestra por distrito.

Tabla II.6 Determinación muestral del estudio de técnica cuantitativa

Distrito	Total encuesta por Distrito
JESUS MARIA	76
LINCE	76
PUEBLO LIBRE	76
MAGDALENA	76
SAN MIGUEL	77
	381

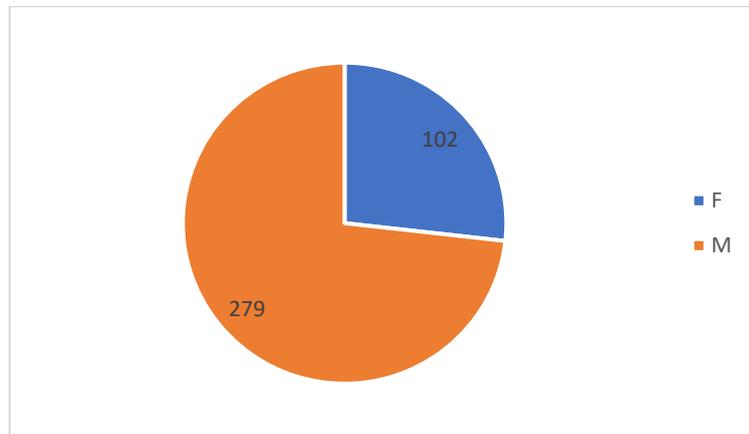
Elaboración: Autores de esta tesis.

2.4.2.6 Análisis de la encuesta

Luego de la aplicación de la encuesta a las personas mayores de edad que viven en los distritos de la Zona 6 de Lima Metropolitana, se procede a detallar los resultados obtenidos:

Pregunta 1: Genero de encuestados

Figura II.1 Genero de encuestados, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

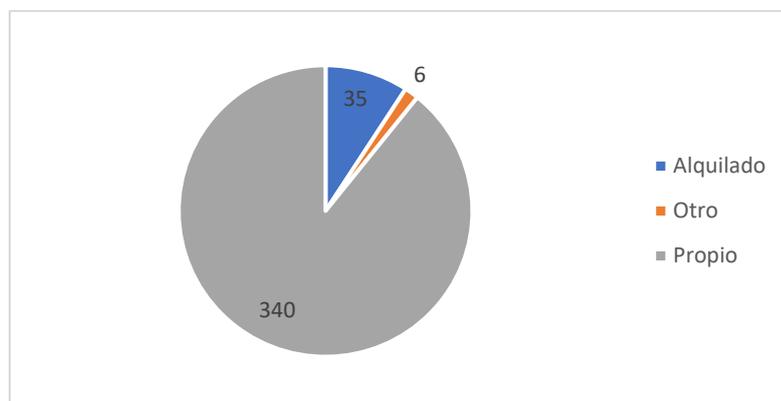
Elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis:

De las 381 encuestas aplicadas, un total de 102 personas han sido del género femenino y un total de 279 personas corresponde al género masculino, lo que demuestra que se ha aplicado a ambos géneros para conocer sus opiniones visto de una óptica distinta, según sus necesidades y experiencias.

Pregunta 2 ¿Cuál es la condición de su vivienda?

Figura II.2 Condición de vivienda de encuestados, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

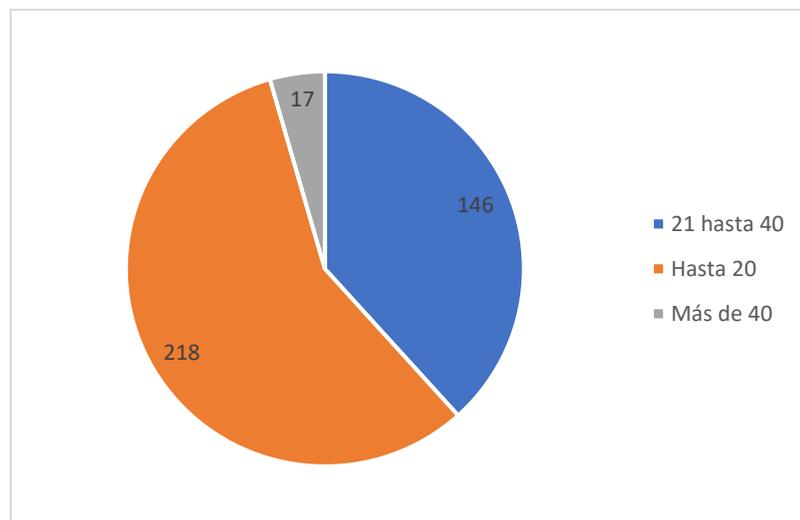
Elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, un total de 340 personas han declarado ser propietarios de su departamento en el edificio en donde viven, un total de 35 personas declararon que alquilan en el edificio y solo 6 personas han declarado que el lugar en donde viven tiene otra calidad distinta al de alquilado o propiedad.

Pregunta 3 ¿Cuántos departamentos tiene el edificio donde vive?

Figura II.3 Numero de departamento por edificio, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

Elaboración: Autores de esta tesis.

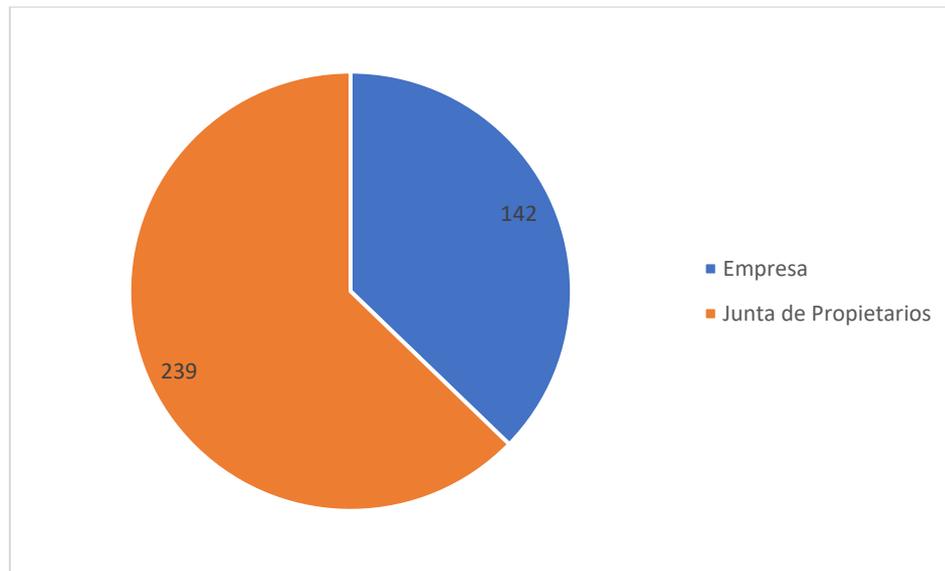
Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, un total de 218 personas han declarado que el edificio en donde viven tiene hasta veinte (20) departamentos, un total de 146 personas indicaron que el edificio tiene de 21 a 40 departamentos y 17 personas indicaron que tiene más de cuarenta (40) departamentos en el edificio. Dichos números permiten tener una referencia más cercada sobre el número de departamentos por edificio y poder dimensionar la forma de gestionarlos, en donde se puede evidenciar que más del 95.5%

poseen edificios con menos de cuarenta (40) departamentos; es decir, un ponderado de 28 departamentos por edificio.

Pregunta 4 ¿Quién administra su edificio?

Figura II.4 Administración en edificio, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

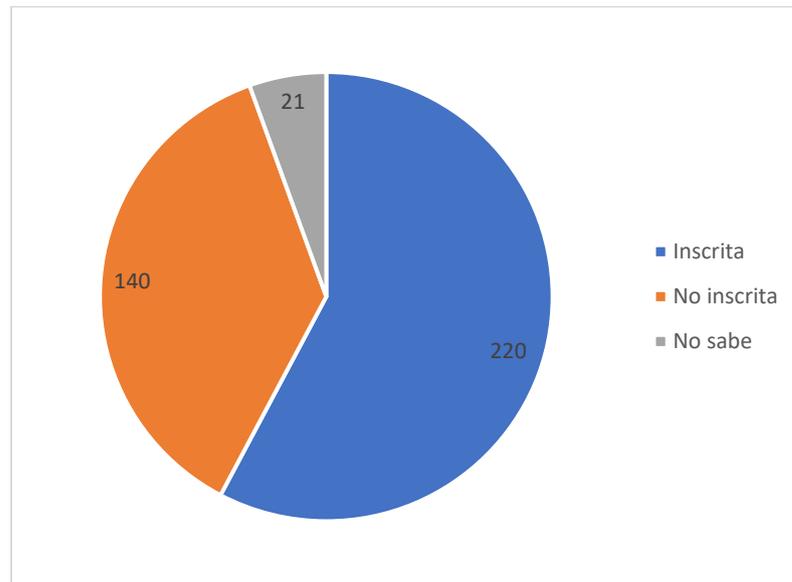
Elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, un total de 239 personas han declarado que el edificio en donde residen es administrado por la Junta de Propietarios y un total de 142 personas han declarado que es administrada por una empresa administradora de edificios. Dichos números muestran que existe un mercado en el cual se puede incursionar. Es decir, se evidencia que el 62.7% no cuenta con empresa administradora.

Pregunta 5 ¿Cuál es la condición legal de la junta de propietarios?

Figura II.5 Condición legal de Junta de Propietarios, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

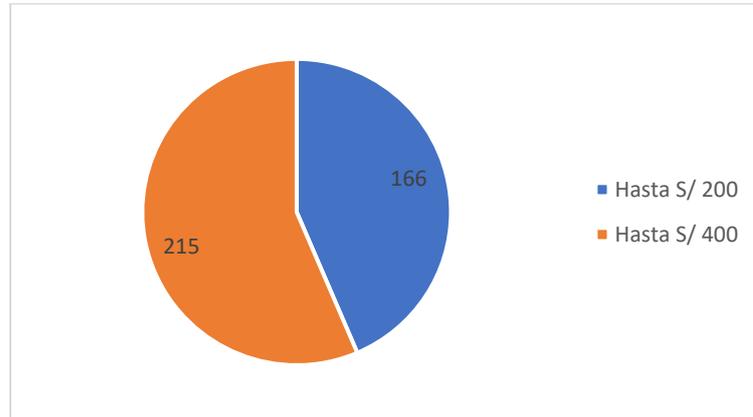
Elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, un total de 220 han declarado que la junta de Propietarios se encuentra inscrita en los Registros Públicos y/o en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 140 personas declararon que no están inscritas en estas entidades y 21 personas declararon que no saben. Esta pregunta permite conocer que existe la tendencia a formalizar a la junta de propietarios, existiendo un porcentaje ascendente al 36.7% que no se encuentran inscritas.

Pregunta 6 ¿Cuál es el rango de su cuota de mantenimiento?

Figura II.6 Rango de su cuenta de mantenimiento, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

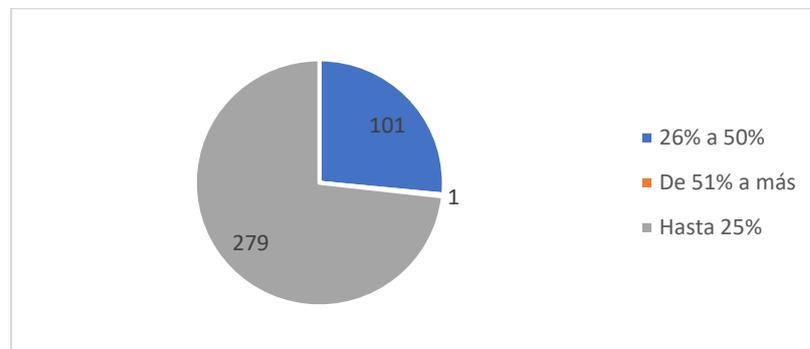
Elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, un total de 166 personas han indicado que pagan hasta 200 soles de cuota de mantenimiento y 215 han declarado pagar hasta de 400 soles. Esto permitirá conocer el estimado del rango de precios que se deberá aplicar, con la finalidad de no incrementar irrazonablemente el monto que actualmente vienen cancelando.

Pregunta 7. De su cuota de mantenimiento ¿Cuál es el porcentaje que corresponde a los servicios básicos (luz y agua)?

Figura II.7 Porcentaje de servicios básicos de la cuota de mantenimiento, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

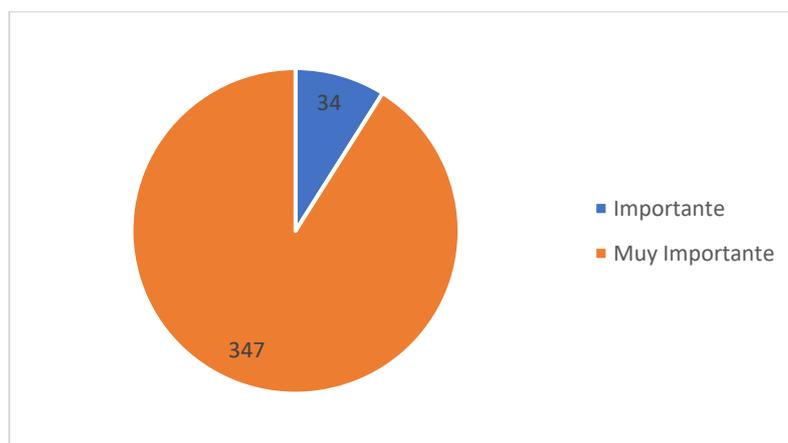
Elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, un total de 279 personas han indicado de la cuota de mantenimiento pagan hasta 25% por concepto de luz y agua, 101 personas indicaron que corresponde al 26% hasta el 50% y solo una (1) persona indicó que corresponde a más del 51%. Esto permite conocer el porcentaje que le asignan a los otros servicios como de vigilancia, limpieza y otros, correspondiendo en su mayoría a un aproximado del 75%, según los datos obtenidos.

Pregunta 8. Respecto a la cuota de mantenimiento ¿Cuán importante cree que es la transparencia de información (ingresos y egresos al detalle)?

Figura II.8 Importancia de la transparencia de información, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

Elaboración: Autores de esta tesis.

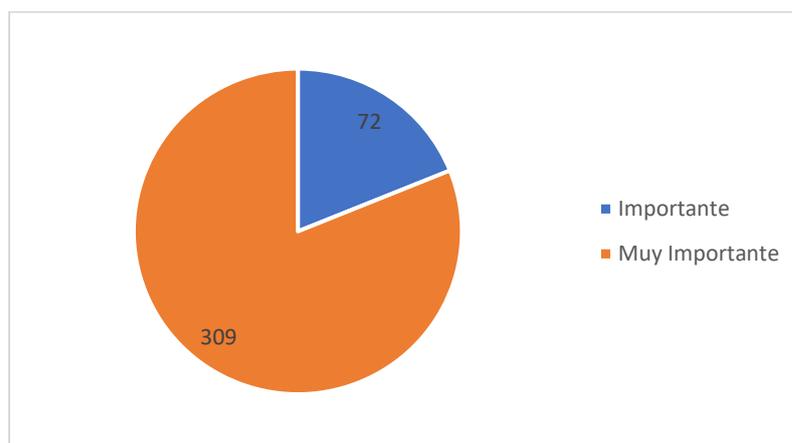
Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, 347 personas han indicado que consideran como muy importante conocer los detalles de su cuota de mantenimiento y 34 personas indicaron que es importante. Las respuestas obtenidas permiten conocer que el 91% de los encuestados piensan que la transparencia es un factor muy importante, esto sumado al hecho que, en el focus group, fue una de sus principales preocupaciones, debido a

que el dinero que desembolsaban para el pago de la cuota de mantenimiento era parte de ellos y no era gratis.

Pregunta 9. Respecto al uso de tecnología ¿Cuán importante es para usted, el uso de un aplicativo móvil y/o página web para conocer la información al detalle de su cuota de mantenimiento y otros servicios brindados por la administración?

Figura II.9 Importancia del uso de aplicativo móvil y/o página web, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

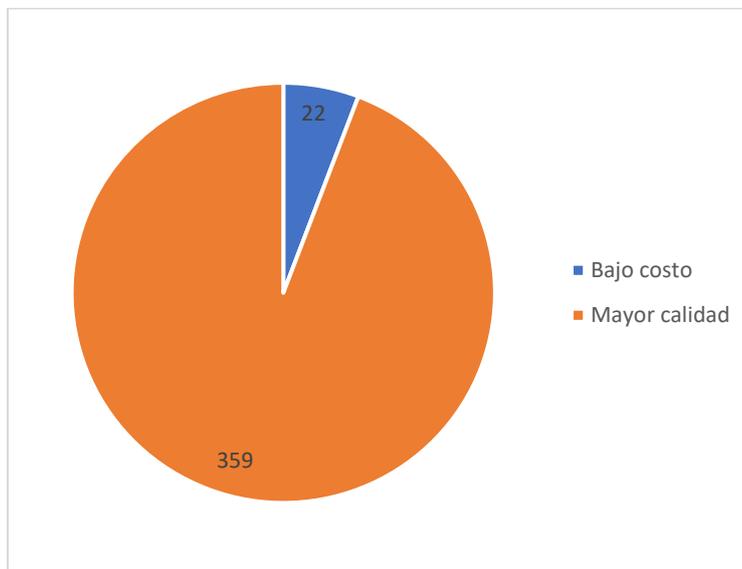
Elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, 309 personas han indicado que consideran como muy importante el uso del aplicativo móvil y página web y unas 72 personas indicaron que es importante, y 0 personas consideraron este aspecto como poco importante, lo que permite conocer la necesidad y utilidad que les otorgaría aplicar la tecnología al plan de negocio. La gran mayoría, consistente en más del 81% de los encuestados, reconocieron la importancia de usar estas herramientas tecnológicas, ya que otorga facilidad a los propietarios de acceder a la información que consideren pertinente en el momento que lo necesiten, lo cual fue corroborado con lo manifestado por los participantes del focus group.

Pregunta 10. Respecto al costo y calidad del servicio de una empresa administradora, para usted, ¿cuál sería la variable más importante?

Figura II.10 Costo vs Calidad del servicio, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

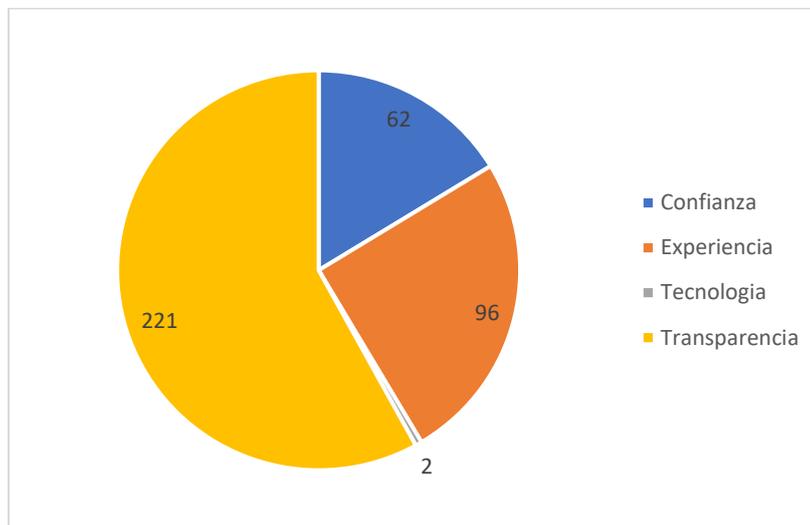
Elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, 359 personas han indicado que consideran como variable más importante el recibir un servicio de mayor calidad versus un precio bajo de este; sobre esta última variable solo indicaron importante 22 personas; es decir, más del 94% de las personas encuestadas creen que la calidad está por encima de lo que podría costar un servicio de administración, lo cual es importante, pues permitirá enfocarse principalmente en la forma que se realizan los servicios, y ofrecer la mejor calidad posible. Esto va sumado a lo indicado por los participantes del focus group que indicaron que, la calidad del servicio era muy importante para poder contratar y mantener a los proveedores, en este caso, una empresa de administración de edificios.

Pregunta 11. Importancia de los siguientes atributos en una empresa administradora de edificios: Transparencia, Confianza, Tecnología y Experiencia

Figura II.11 Atributos de una empresa administradora, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

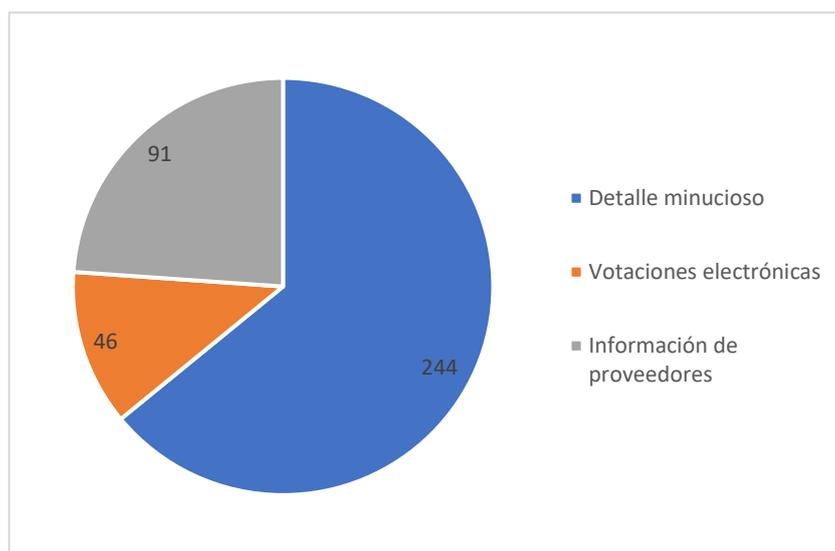
Elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, 221 personas indicaron que consideran a la transparencia como el atributo más importante en una empresa administradora de edificios. Esto permite conocer que, el enfoque del presente plan de negocio es el correcto, teniendo en cuenta que más del 57% de las personas buscan transparencia en la forma de cómo se administra su edificio, principalmente en la información detallada de la cuota de mantenimiento, conforme se ha podido evidenciar de otras preguntas de la encuesta realizada y del focus group. El 43% restante de las personas encuestadas indicaron que el segundo atributo más importante es la experiencia, el tercer es la confianza y finalmente, el último atributo más importante han considerado al uso de la tecnología.

Pregunta 12. Importancia de los siguientes servicios a ser brindar por el aplicativo móvil o página web: Mercadeo interno entre propietarios, Detalle minucioso de la cuota de mantenimiento, Votaciones electrónicas y programación de asambleas virtuales e Información de proveedores y colaboradores

Figura II.12 Servicios más importantes por aplicativo móvil o página web, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

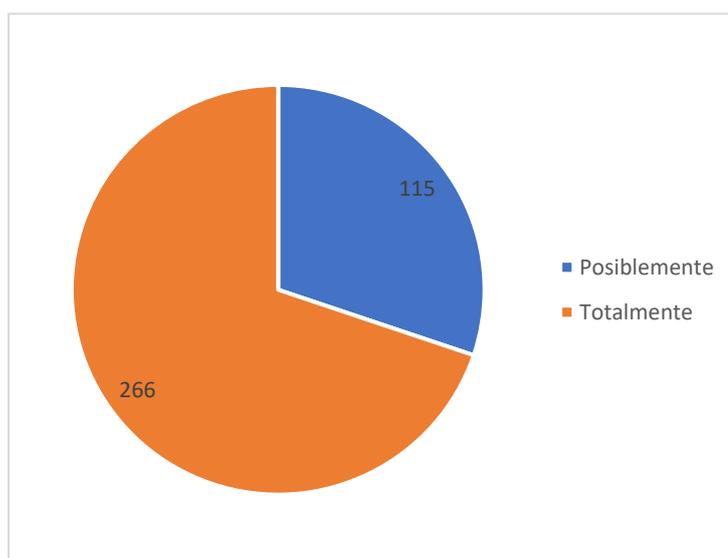
Elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, 244 personas, que representa el 64% de los encuestados, indicaron que consideran al detalle minucioso de la cuota de mantenimiento como el servicio más importante a ser brindado por el aplicativo móvil o página web, seguido por 91 personas que, representan el 24%, indicaron que lo más importante es la información de proveedores y colaboradores y, finalmente 46 personas, que representan el 12%, indicaron que las votaciones electrónicas y programación de asambleas virtuales era lo más importante. Esto permite conocer las funciones principales que deberá tener el aplicativo móvil, con la finalidad de satisfacer las principales necesidades de los usuarios.

Pregunta 13. Si tuviese la oportunidad de contratar a una empresa administradora de edificio, cuyo modelo de negocio es privilegiar la transparencia total en la administración e información contable y financiera, así como la facilitación de canales de comunicación entre propietarios, con el uso de aplicativo móvil y/o página web ¿Qué tan dispuesto estaría a adquirir este servicio con el mismo costo actual?

Figura II.13 Disposición a contratar empresa administradora de edificio, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

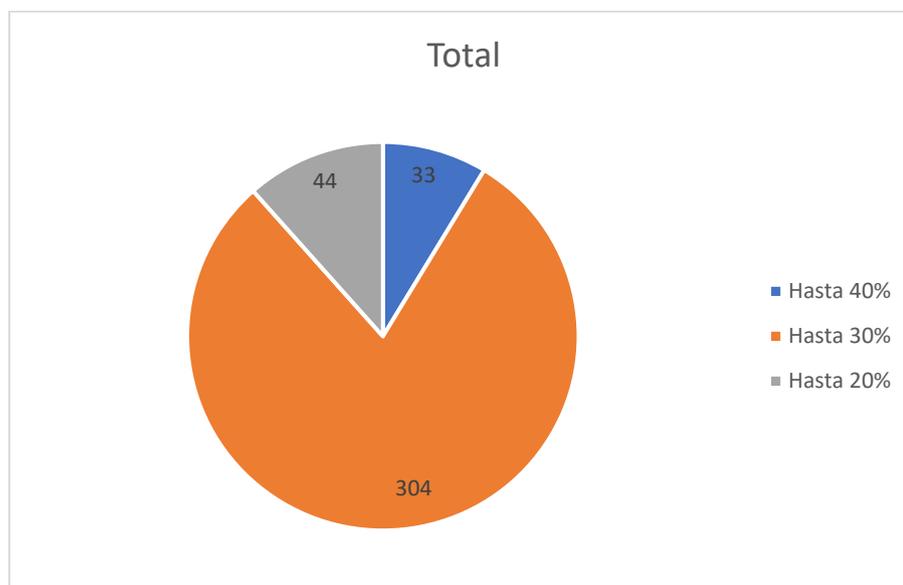
Elaboración: Autores de esta tesis

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, 266 personas, que representa casi el 70% de los encuestados, indicaron que totalmente contratarían a una empresa como la que representa el presente plan de negocio, 115 personas que representa casi el 30% consideraron que posiblemente contratarían y, ninguna persona indicó que no estaría dispuesto a contratar el servicio. Esto permite analizar que, el plan de negocio es atractivo para los posibles clientes, lo que permite tener un mercado efectivo.

Pregunta 14. ¿Qué porcentaje de su cuota de mantenimiento actual estaría dispuesto a incrementar para la contratación de una empresa administradora de edificio?

Figura II.14 Porcentaje adicional a la cuota de mantenimiento, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

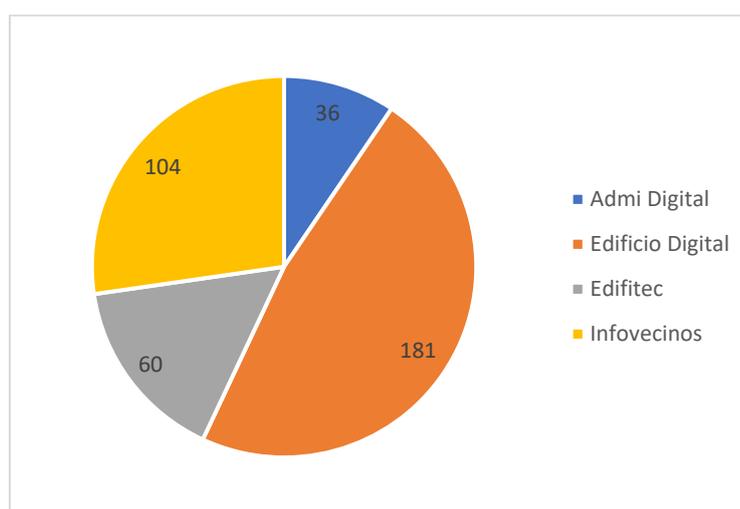
Elaboración: Autores de esta tesis

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, 304 personas, que representa casi el 80% de los encuestados, indicaron que estarían dispuestos a pagar hasta un 30% adicional a su cuota de mantenimiento para contratar a una empresa administradora de edificio, 33 personas que representan el 8% consideraron asumir un adicional de hasta el 40% y solo 44 personas indicaron que podrían pagar hasta 20% adicional de su cuota de mantenimiento, los mismos que solo representan el 12% de los encuestados. Este dato permitirá conocer el monto que están dispuestos a asumir los propietarios y que servirá para el análisis económico y financiero del presente plan de negocio.

Pregunta 15. Cuál de los siguientes nombres le parece atractivo para un aplicativo móvil y pagina web que represente el modelo de negocio propuesto anteriormente: Edificio Digital (EDI), Info Vecinos, Admi Digital, Edifitec u otro.

Figura II.15 Nombre de la empresa administradora de edificios, 2021



Fuente: Encuesta de campo, 2021.

Elaboración: Autores de esta tesis

Análisis

De las 381 encuestas aplicadas, 181 personas que representa aproximadamente el 47.5% de los encuestados, indicaron que el nombre más atractivo para la empresa a constituirse del presente plan de negocio es “Edificio Digital” con su abreviación “EDI”, seguido del nombre “Infovecinos” por el cual se inclinaron 104 personas, sesenta (60) personas manifestaron su conformidad con el nombre de “Edifitec” y tan solo 36 personas indicaron que les atraía el nombre de Admi Digital. Esta pregunta ayudará al presente plan de negocio, pues se contará con un nombre de preferencia, el mismo que servirá para la constitución de la empresa del presente plan.

2.5 Conclusiones

Como conclusión del presente capítulo se puede indicar lo siguiente:

- A través de la investigación realizada, se verifica que existe un mercado efectivo muy importante de edificios que no cuentan con una empresa administradora de edificios, los mismos que valoran principalmente la transparencia de la información frente a cualquier otro atributo.
- La mayoría de los propietarios pagan una cuota de mantenimiento de hasta 400 soles mensuales, seguido por edificios que pagan hasta 200 soles mensuales.
- Los propietarios prefieren pagar hasta un 30% adicional de su cuota de mantenimiento con la finalidad de contratar a una empresa administradora de edificio, este dato permite evidenciar que, el precio que estarían mayoritariamente a asumir sería de S/60 soles mensuales.
- La empresa debe enfocarse principalmente en el atributo de transparencia, como uno de los pilares a desarrollar en el aplicativo móvil y página web.
- Por último, mediante la investigación realizada se puede concluir que la idea de negocio propuesta en el presente plan es viable porque existe un nicho de mercado que se encuentra desatendido y que estaría dispuesto a adquirir el servicio ofrecido.

CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO

El análisis de un plan de negocio tiene como finalidad principal, el determinar la forma o vía en cómo se lograrán los ingresos de la empresa y que estos sirvan para recuperar la inversión y cubrir los costos ocasionados, creando a corto o mediano plazo una rentabilidad adecuada.

Para explicar a mayor detalle la idea de negocio, se utilizará la herramienta para la presentación del modelo de negocio sugerido por Alex Osterwalder e Yves Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2019); esta herramienta se compone de nueve (9) módulos, donde se describirá el negocio a desarrollarse.

3.1 Modelo de Negocio

Los nueve (9) módulos mencionados anteriormente, se pueden subdividir en dos sectores, el primero es el sector interno el cual está vinculado a factores que impactan en la empresa, tales como: Socios Claves, Actividades Claves, Recursos Humanos y Estructura de Costos, y el segundo sector es el externo, con factores que impactan en el negocio, tales como: Segmento de Clientes, Relación con el cliente, Propuesta de Valor, Canales e Ingresos.

A continuación, se explicará al detalle cada uno de los módulos antes indicados:

3.1.1 Segmento de clientes

Los clientes serán los propietarios de departamentos o las juntas de propietarios, los mismos que deberán ser mayores de edad y que se encuentren segmentados principalmente por la ubicación de sus departamentos, siendo estos pertenecientes a la Zona 6 de Lima Metropolitana según el APEIM, cubriendo los distritos de: Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Lince, Jesús María y San Miguel, ya que es en esta zona donde se aprecia el mayor crecimiento de construcciones inmobiliarias en los últimos años, a su vez esta segmentación se califica por el NSE B y C.

3.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa se divide en cuatro (4) pilares:

- Servicio Enfocado: El proyecto apunta a ofrecer un servicio enfocado en las necesidades de los clientes, al brindar una gestión integral de administración del edificio, con una transparencia total de la información requerida por los clientes, además de servicios conexos necesarios como son los legales y contables, generando de esta manera un entorno de tranquilidad, comodidad y satisfacción de vivir en un lugar seguro y agradable.
- Asistencia personalizada 24/7: Se ofrecerá una asistencia eficiente, brindando los servicios y asistencia propuestos a los usuarios, las 24 horas del día todos los días del año, atendiendo los requerimientos en el menor tiempo posible, solucionando los inconvenientes presentados a través de personal capacitado.
- Asistencia Tecnológica: Para ello, la administración contará con una base de datos sistematizados en una página web, en la que se dará a conocer todos los servicios y beneficios que tendrían al contar con este modelo de negocio, así como, el manejo sistematizado de labores de cobranza pagos, notificaciones, etc.; además, se contará con un aplicativo móvil, para ser usado por los integrantes de la junta de propietarios, en el que se permitirá la visualización e interacción de toda la información detallada respecto a temas contables, financieros, administrativos, así como, canales de comunicación entre propietarios, foros, mercadeo internos, votaciones electrónicas, entre otros beneficios.
- Transparencia de la información: La forma de administración propuesta para el presente plan de negocio, se basa en transparentar la mayor cantidad de información para que se encuentre al alcance de los propietarios de manera oportuna y rápida. En base al focus group, entrevista y encuestas realizadas, se ha determinado que el conocimiento oportuno y acceso a la información del destino y forma de calcular la cuota de mantenimiento, es sumamente importante, ya que es dinero directamente aportado por los propietarios. Asimismo, dicha transparencia abarca a información

sobre la contratación de proveedores, actas, acuerdos, reuniones entre otros, los mismos que se pretenderá como empresa dar acceso a los propietarios, lo cual daría confianza y tranquilidad de contar con una empresa que sea especialista en este tipo de servicio.

3.1.3 Canales de comunicación

En esta era de la digitalización, las empresas que requieren ser competitivas necesitan adaptarse a los cambios que se generen en este campo; por lo que, el presente plan de negocio se crea con herramientas digitales que facilitan canales de comunicación con sus clientes y stakeholders.

Los canales de comunicación a emplearse serán principalmente digitales, tales como:

- Aplicativo móvil: Mediante el cual se enviarán comunicación de tipo documental, videos informativos y el uso del chat.
- Página web y correo electrónico: Mediante la cual se podrá tomar contacto con la empresa y en donde se expondrán todos los servicios y beneficios que se estén ofreciendo.
- WhatsApp: Mediante la cual se podrá tener una comunicación directa y fluida con los propietarios y residentes.
- Redes Sociales: Mediante la cual se expondrán y publicitarán los beneficios de una empresa como la del presente plan de negocio en la gestión de la administración de los edificios; estas redes serán Facebook e Instagram.

3.1.4 Relación con clientes

La relación con los actuales y futuros clientes se desarrollará principalmente mediante el uso de la página web y aplicativo móvil, sistemas a los cuales se ingresará

a través de un usuario y contraseña personalizada, a fin de acceder a sus estados de cuenta, presupuestos, relación de gastos, entre otros.

Este tipo de relación será indirecta ya que se utilizarán los canales de comunicación electrónica privilegiando una atención personalizada, referida a toda la gestión integral que corresponde al mantenimiento del edificio como, limpieza, seguridad, entre otros y con un enfoque de permanencia a largo plazo, debido a los beneficios y facilidades que podrá experimentarse a través del uso de la página web y aplicativo móvil.

Asimismo, debido al uso de la tecnología como factor importante del presente plan de negocio, es que a través del aplicativo móvil se brindará una atención las 24 horas del día con la finalidad de poder asistir oportunamente.

3.1.5 Estructura de ingresos

Este plan de negocio identifica un solo tipo de ingreso, consistente en el cobro de la cuota de mantenimiento mensual, referido a la proporción de dinero que corresponde al servicio propio de administración, sin contar con el monto correspondiente a los servicios asociados, como son vigilancia, limpieza, servicios básicos como luz y agua, entre otros.

3.1.6 Recursos Clave

Son los recursos que permitirán crear y ofrecer la propuesta de valor, generar una relación con los clientes y captar mayores ingresos; dentro de este módulo se han identificado a los siguientes:

- **Recurso humano administrativo y operativo:**
 - Administrador con especialidad, experiencia comprobada y recomendada.
 - Personal de Vigilancia y Limpieza
 - Ejecutivos de ventas, quienes serán los encargados de visitar a los posibles clientes y ofrecer los servicios y beneficios de la empresa.

- Infraestructura inmobiliaria y mobiliaria:

Consistente en la oficina administrativa principal que estaría ubicada en el distrito de Magdalena del Mar; así como, un área de asistencia en cada edificio donde se encuentre operando la empresa.

Respecto al recursos mobiliarios, se tendrán bienes muebles, útiles de escritorios, útiles de limpieza y servicios básicos.

- Empresa de publicidad:

Dentro del recojo de información del Focus Group, los participantes indicaron que, para ellos es muy importante la publicidad y las recomendaciones; es decir, la calificación que cada usuario haga del servicio o de la calidad de los profesionales en el negocio les daba referencia de la empresa a contratar. Por ello, se requiere contar con una empresa especializada en publicidad para dar el soporte especializado.

3.1.7 Actividades Claves

Referido a aquellas que permitirán llevar a cabo de manera correcta y transparente el desarrollo del plan de negocio:

- Servicios de administración integral del edificio, con actividades como la realización de presupuestos y programas de mantenimiento anuales, cobranzas mensuales, gestión de pagos a proveedores, soporte técnico, vigilancia y limpieza. Respecto a la actividad del servicio de seguridad y vigilancia, la empresa garantiza la cobertura de los horarios contratados de forma ininterrumpida y, en el supuesto que algún personal falte a laborar, la empresa suplirá de manera inmediata otro personal. Asimismo, en el caso que exista algún incidente o daño al inmueble, la empresa será quien cobertura la reparación de este en el más corto plazo posible; posterior a ello, la empresa iniciaría una investigación interna para determinar al responsable directo y solicitar su devolución.

- Desarrollo, funcionamiento y mantenimiento del soporte digital ofrecido, como es la página web y aplicativo móvil.

3.1.8 Asociaciones Clave

Se debe identificar a aquellos socios estratégicos que coadyuven a la consecución del éxito de la empresa, entre las identificadas se tienen:

- Junta de Propietarios, que permitirán ser el enlace directo con cada propietario y mostrar los beneficios de la empresa.
- Empresas de diseño y soporte informático, la misma que permita desarrollar de manera eficiente los soportes digitales como son la página web y aplicativo móvil, con la finalidad de que tengan un buen funcionamiento y permitan el desarrollo de la actividad de administración del edificio con la satisfacción y tranquilidad a los clientes.
- Empresas y proveedores de servicios, con la finalidad de tener a los mejores proveedores que permitan atender de manera oportuna a los propietarios ante cualquier inconveniente o requerimiento de estos.

3.1.9 Estructura de Costos

Está conformada por todos los costos relacionados con los recursos claves, las actividades claves y los socios claves antes detallados, como son:

- Inversión inicial y/o costos operativos: Cubriría los costos iniciales como licencias, contrataciones, activos, permisos, bienes muebles, entre otros.
- Planilla de remuneraciones: En donde se encontrará todas las remuneraciones de las personas que formen parte de la empresa y tengan un contrato laboral vigente.

- Marketing y Publicidad: Comprenderán el pago de los servicios de publicidad y merchandising.
- Costos fijos y variables: Pago de servicios básicos como los de luz, agua, teléfono e internet y, el pago alquiler de oficina principal donde se desarrollará las operaciones administrativas.

En la Tabla III.1 se ha graficado el modelo del negocio propuesto.

Tabla III.1 Modelo de Negocio

Socios Clave (8)	Actividades Clave (7)	Propuesta de Valor (1)	Relación con el Cliente (4)	Segmentos de Clientes (2)
<ul style="list-style-type: none"> - Junta de Propietarios. - Empresas de diseño y soporte informático. - Empresas y proveedores de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de administración integral del edificio - Servicio de seguridad ininterrumpido y cobertura de incidentes - Desarrollo, funcionamiento y mantenimiento del soporte digital ofrecido 	<p>La propuesta de valor de la empresa se basa en los siguientes pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Servicio Enfocado. b) Asistencia personalizada a 24/7 c) Asistencia tecnológica d) Transparencia de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Virtual e Indirecta: Atención al usuario a través de aplicativo móvil y pagina web - Personalizada: Requerimiento propio de cada cliente en función a los servicios que se necesiten a través del uso del aplicativo móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios y Junta de Propietarios que viven en edificios de nivel socio económico B y C, de la Zona 6 de Lima Metropolitana.
	<p>Recursos Clave (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humano administrativo y Operativo, que permita el desarrollo adecuado de las operaciones y servicios. - Infraestructura Inmobiliaria y mobiliaria 		<p>Canales (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma Movil - Pagina web y Correo Electrónico - WhatsApp - Redes Sociales (Facebook e Instagram) 	

	- Empresa de publicidad.			
Estructura de Costos (9) <ul style="list-style-type: none"> - Inversión Inicial - Marketing y Publicidad - Costos fijos y variables que se dividirán en: Remuneración de empleados, pago a proveedores y servicio, alquiler de oficina central, etc.) 		Estructura de Ingresos (5) <ul style="list-style-type: none"> - Cuota de mantenimiento 		

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

3.2 Conclusiones

De acuerdo con el modelo de negocio detallado anteriormente, se concluye que se centra en la prestación del servicio de administración de edificios con el enfoque de brindar a los clientes transparencia total de la información del edificio en donde residan mediante la utilización de servicios digitales como página web y aplicativo móvil, medios por los cuales los propietarios podrán acceder a la información más detallada posible de aspectos vinculados a la contabilidad, administración y manejo financiero

Asimismo, el modelo de negocio centra su forma de atención en una asistencia personalizada, que permita al usuario o cliente tener una experiencia segura, confiable y sobre todo transparente cuando acceda a consultar los servicios prestados por la empresa administradora.

La aplicación móvil y página web, tendrán un diseño amigable que permita a los usuarios o propietarios acceder de manera fácil y sin problema alguno a la información que soliciten.

Finalmente, según el modelo antes indicado, la empresa también brindará servicios adicionales que estarán disponibles para los usuarios.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Según el modelo de administración estratégica propuesta por Lydia Arbaiza (Arbaiza, 2014) indica que la definición de estrategia debe responder tres preguntas claves ¿Quiénes somos? Lo que permitirá identificar la visión y misión de la empresa, ¿Dónde estamos? Que implica un análisis de la situación externa de la empresa y, ¿A dónde queremos ir? Que determina la toma de decisiones estratégicas.

4.1 Visión del negocio

La visión es aquella percepción clara y compartida de lo que la empresa quiere llegar a ser en el medio o largo plazo (Arbaiza, 2014); asimismo, describe lo que busca o anhela ser una empresa en el futuro, es una propuesta ambiciosa, para la presente empresa del plan de negociación se ha planteado la siguiente visión:

“Ser la empresa líder a nivel nacional y principal socio estratégico de nuestros clientes, a través de una gestión transparente que brinde soluciones integrales y eficientes mediante la utilización de servicios digitales”

4.2 Misión del negocio

La misión describe que es lo que una empresa tiene que realizar para lograr su visión, en este caso, se ha planteado la siguiente misión:

“Lograr que los propietarios de departamentos tengan acceso a información oportuna y precisa sobre el manejo económico financiero, contable y administrativo de su edificio, a través de servicios digitales de calidad y con la más alta tecnología que nos permita acercarnos a más personas y contribuir con la paz social en la comunidad”

4.3 Valores del negocio

La empresa tendrá valores organizacionales que permitan un desarrollo ético y humano del personal que trabaje en esta, tales como:

- Integridad
- Responsabilidad
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Eficiencia
- Excelencia

4.4 Análisis Externo

El presente plan de negocio pretende dar a conocer y profundizar en los aspectos referidos al entorno externo y que puedan inferir en la futura inversión. En este extremo se analiza el entorno externo que pueda influir en el desarrollo del presente plan.

Según la propuesta de Arbaiza (Arbaiza, 2014) se utilizan herramientas de análisis estratégico como: Benchmarking, análisis SEPTTEG, las cinco (5) fuerzas de Porter, stakeholders externos, y la matriz de oportunidades y amenazas que se utilizarán para definir la estrategia del plan de negocio.

4.4.1 Benchmarking

El desempeño de una empresa en marcha sugiere la evaluación de otras empresas de su mismo rubro o a fines; por ello, Wheelen y Hunger (Wheelen & Hunger, 2007) en su metodología impartida sobre benchmarking, invoca los siguientes puntos:

4.4.1.1 Identificar el área o proceso a examinar.

En este punto se determina la ventaja competitiva de una unidad de negocio o área; se identificarán los aspectos que proporcionen una ventaja competitiva en el negocio propuesto, analizando los servicios de otras empresas administradoras de edificios.

4.4.1.2 Hallar medidas de desempeño

La medida escogida para medir el desempeño es el número de servicios brindados y servicios adicionales que ofrezcan.

4.4.1.3 Escoger competidores y empresas destacadas en su clase para compararse.

En este punto, se ha obtenido información de cinco (5) empresas del mismo rubro o giro de negocio, estas empresas son, tres (3) empresas peruanas conformadas por Integro 365, Adminio y Adepro y, dos (2) empresas extranjeras conformadas por, una empresa colombiana denominada A.I.L.P.H y una empresa chilena denominada CTA Administración.

En la Tabla IV.1 se comparan los servicios ofrecidos por cada una de las empresas antes mencionadas.

Tabla IV.1 Comparativo de empresas administradora de edificios

Empresa	Integro 365	Adminio	Adepro	A.I.L.P.H	CTA Administración
Web	http://www.integro365.com/	https://adminio.pe/#inicio	www.adeprosac.com	http://www.aiphlda.com/	http://www.ctadministracion.cl/
Datos	Avenida Dos de Mayo N°1545 Of. 303 San Isidro, Lima, Perú	Centro Empresarial Encalada, Av. Manuel Olguín 335, Surco, Lima, Perú	Avenida José Pardo, 620, of. 309 – 310, Miraflores, Lima, Perú	Calle 174 A No. 49 B 40, Bogotá, Colombia	San Pablo 1315, Santiago, Chile
CIUU	6820	8110	6820	-	-
Sociedad	S.A.C	E.I.R. L	S.A.C	-	-
Servicio	Administración de edificios, condominios y clubes.	Administración de edificios, condominios y clubes.	Administración de edificios, condominios y otros.	Administración Propiedad Horizontal	Administración de Edificios
Plataforma online	Si	Si	-	Si	Si
Transparencia	Financiera y contable	Administrativa, Financiera y Mantenimiento	-	Financiera y Contable	-
	Asesorías	Asesorías	Asesorías	Asesorías	Asesorías

Principales servicios	Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento
	Cobranza	Cobranza	Cobranza	Cobranza	Cobranza
	Vigilancia	Vigilancia	Vigilancia	Vigilancia	-
Otros servicios	Cálculo de cuotas	Información histórica	Atención inmediata 24/7	Reparaciones	Contabilidad
	Selección de personal	Comunicación entre propietarios	Pago de servicios	Jardines	Alianzas Estratégicas
	Plan de Mantenimiento	Gestión de visitas	Flujos y Balances	Facturación	Visitas periódicas
	Pago de servicios	Control parking	Presupuestos	Presupuestos	Cumplimiento
	Supervisión de trabajos	-	-	Atención personalizada	-
	Elaboración de presupuestos	-	-	-	-

Elaboración: Autores de esta tesis

Del análisis de la Tabla IV.1 se puede identificar que la empresa Integro 365 cuenta con una plataforma digital que permite una transparencia de información financiera y contable; sin embargo, no muestra información al detalle de los aspectos importantes de la cuota de mantenimiento u otra información referida a proveedores; asimismo, del benchmarking realizado se puede verificar que existen servicios que no son ofrecidas por esta y viceversa, demostrando que existen servicios que podrían adicionarse al presente plan de negocio, teniendo en consideración el focus group, las encuestas y la entrevista realizada, con la finalidad de diferenciarse del resto de los competidores y enfocarse en sus necesidades.

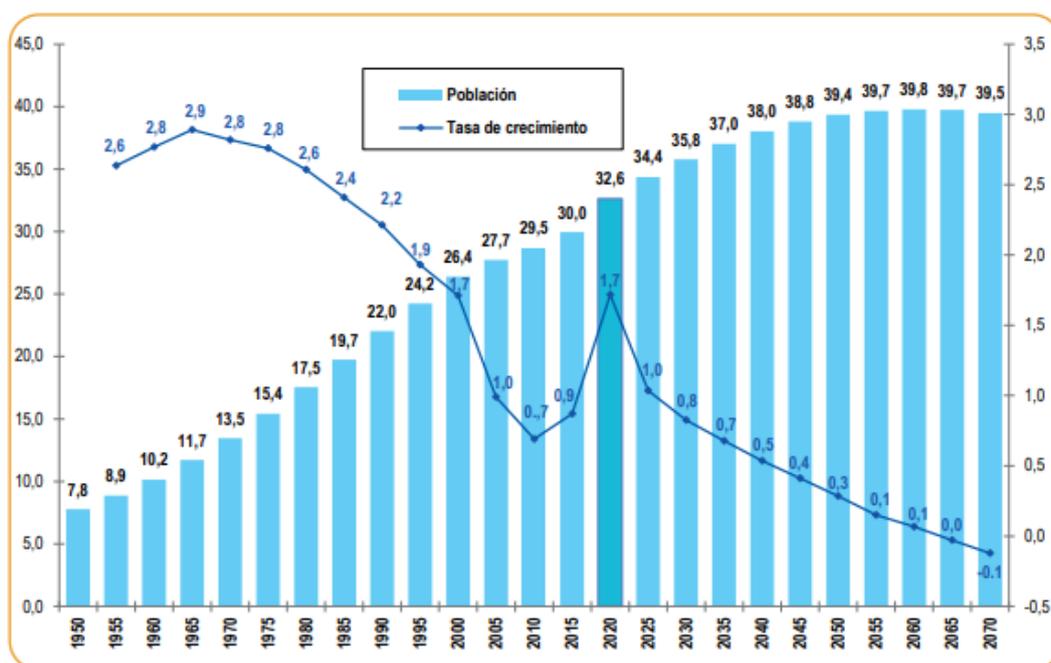
4.4.2 Análisis SEPTEG

Para el presente caso se utilizará el Análisis Sociocultural, Económico, Político, Tecnológico, Ecológico y Geográfico o también denominado SEPTEG, esta herramienta permite conocer, desarrollar y analizar los factores externos en la estrategia planteada, como son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que giran torno a la empresa para actuar en acción y hacerles frente.

4.4.2.1 Sociocultural

Según el INEI que el Perú tendrá al año 2021 una población de 33 millones 35 mil 304 habitantes; ello sobre la base de los resultados definitivos del Censo Nacional 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Información, 2019) y, que para el año 2070 se estima una población de más de 39.5 millones de habitantes, conforme se verifica de la Figura IV.1.

Figura IV.1 Población y Tasa de Crecimiento



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070.

Fuente y elaboración: (Instituto Nacional de Estadística e Información, 2019)

Asimismo, los cambios en la estructura poblacional del país se reflejan en la edad mediana, la misma que se obtiene al dividir a la población en dos grupos del mismo tamaño; es decir, la mitad de la población más joven y la otra mitad compuesta por la población de mayor edad.

De acuerdo con los resultados del proceso de estimación y proyección de la población, en el año 2020, la edad mediana fue de 30.6 años y, para el año 2070 será de 44.4 años. Respecto a esto, la mayor población económicamente activa se encuentra en el rango de 25 a 44 años, y que producto de la pandemia del COVID, en una

comparación de los meses de noviembre 2020, diciembre 2020 y enero 2021 se contrajo en un 3.7% en comparación con el mismo periodo del año anterior (Instituto Nacional de Estadística e Información, 2021). Este grupo de personas representan, para el plan de negocio, las que podrían adquirir una vivienda que incremente la demanda de administración de edificios.

Otro factor importante es que la población continúa aumentando debido a la importante proporción de población joven en la cual la fecundidad es mayor y por la ola de inmigración de población venezolana que el Perú atravesó en los años anteriores; conforme se verifica del gráfico anterior en el 2020 el Perú se encontró en un pico de crecimiento poblacional, al ser la tasa de crecimiento de 1.7%.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta la última investigación de Ipsos Group S.A. denominada “Perfiles zonales 2021 de Lima Metropolitana” (Ipsos Opinion y Mercado, 2021) en donde Lima Oeste, integrada por los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo, existe una creciente construcción de viviendas verticales, sumado al hecho de que los habitantes de estos distritos tienen mayor cantidad de gasto en conservación de vivienda o cuota de mantenimiento, lo que permite proyectar el mercado de acuerdo al servicio que se va a ofrecer en los mencionados distritos.

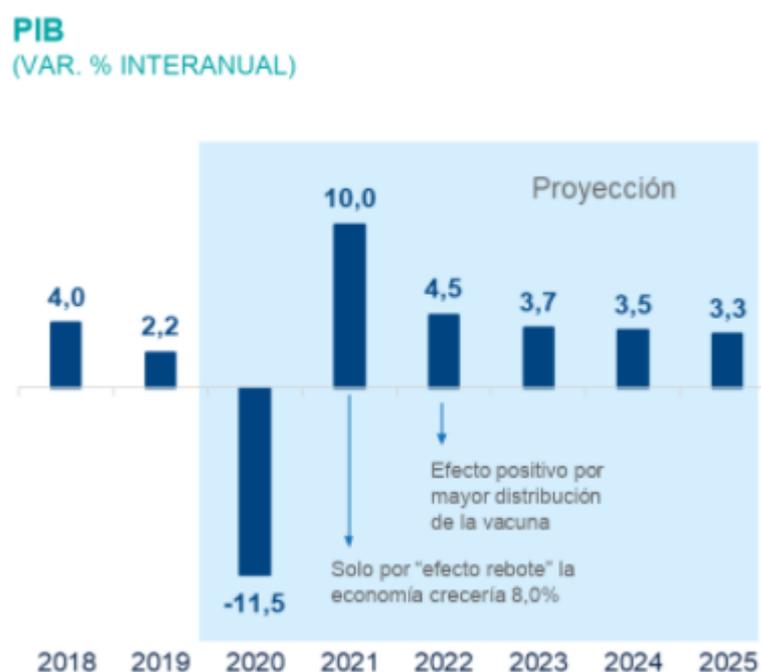
4.4.2.2 Económico

En el presente punto se analizarán los factores macroeconómicos que podrían influenciar en el desarrollo del presente plan de negocios, respecto del año 2020, 2021 y sus pronósticos para los siguientes años.

En las últimas tres décadas la economía del Perú se ha mantenido estable; sin embargo, en el año 2020 debido a la propagación del virus COVID-19, todos los países del mundo enfrentaron una situación inesperada y sin precedentes. El Perú no ha sido ajeno a esta situación, se ha tenido una variación internacional de Producto Bruto Interno negativo de -11.5% en el año 2020; sin embargo, a pesar de este escenario

negativo del 2020, estiman un crecimiento en la economía peruana de 10% para el año 2021 y de un 4.50% para el 2022 (Banco BBVA, 2021), conforme se puede evidenciar en la Figura IV.2.

Figura IV.2 Variación Interanual del PBI



Fuente y elaboración: (Banco BBVA, 2021)

Lo anterior se complementa con lo establecido por el Banco Mundial, quien elevó a 10.3% su estimado de crecimiento de la economía peruana para este año, mayor al 8.1% previsto en marzo y 7.6% estimado en enero del 2021. Asimismo, ha establecido que para el 2022 proyecta un crecimiento del PBI de Perú de 3.9%. (Diario El Comercio, 2021)

Cabe resaltar que la pandemia afectó al sector inmobiliario negativamente; sin embargo, de acuerdo con el informe de BBVA Research indica que este ha sido el sector que más se ha recuperado, debido a que las ventas de nuevas viviendas en Lima y Callao han crecido en un 30% en el primer trimestre del 2021 respecto al primer trimestre de 2020 (Banco BBVA, 2021). Asimismo, otro factor que facilita las ventas de nuevas viviendas es el costo de endeudamiento, pues la tasa de interés de los créditos

hipotecarios ha disminuido, pasando de un 7.86% en enero 2020 a 5.90% en junio 2021; a ello, se puede añadir que la tasa de interés de los ahorros o depósitos a plazo ha disminuido de un 2.96% en enero 2020 a un 0.48% en junio 2021; por lo tanto, se aprecia mejor y da mayor seguridad una inversión en el sector inmobiliario (Hernandez M. , 2021).

Asimismo, es importante resaltar que la política del Estado Peruano es generar el apoyo a las empresas ante las situaciones de crisis, tal es el caso de la creación de diferentes programas de garantías como es el caso de Reactiva Peru que garantiza el financiamiento de fondos de capital de trabajo de empresas que enfrentan obligaciones en el corto plazo u otros fondos dirigidos a las Micro y Pequeñas Empresas para el cumplimiento de sus obligaciones de trabajo.

Por otro lado, el Banco Central de Reserva del Perú, en el mes de setiembre de 2021 subió la tasa de referencia de 0.50% a 1% moderando su política expansiva, con la finalidad de controlar la inflación transitoria generada entre los meses de Julio 2021 y Agosto 2021, de 3.81% a 4.95% respectivamente, ubicándose por encima de los rangos meta de inflación (Banco Central de Reserva del Perú - BCRP, 2021).

Respecto al tipo de cambio, se ha podido evidenciar en los últimos meses que el valor de la moneda nacional se ha devaluado, afectando la cotización del dólar, llegando esta última a valores máximos de cambio de S/ 4.115 en el mes de agosto (SUNAT, 2021), lo cual encarece los productos que se importan, afectando el precio de adquisición de los productos en territorio nacional

Finalmente, respecto al mercado laboral, el Ministerio de Economía y Finanzas ha indicado que continuará su proceso de recuperación junto con la mejora de la economía peruana debido a la inversión que se generó; es preciso indicar que la tasa de actividad laboral para el año 2019 fue de 72.7%, decayendo a 64.7% en el 2020 y para el 2021 la tasa llegó al 71.2% y, respecto a la Población Económicamente Activa, la población pasó de 17.1 millones de personas en el 2019, a 14.9 millones en el 2020 y se recuperó en el 2021 a 16.9 millones de personas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

4.4.2.3 Político legal

En el Perú, durante el último periodo presidencial 2016-2021, ha existido lucha de poder político entre el poder ejecutivo y el legislativo, como renuncia de presidente, cierre de congreso y hasta vacancia de presidente, hechos que estremecieron la política nacional y la estabilidad jurídica, un claro ejemplo de esta última fue que existió un cambio en la legislación en un sector económico, como fue el caso de la derogación de la Ley 27360 – Ley de Promoción Agraria y su modificatoria el Decreto de Urgencia N° 043-2019-PCM expedida en Diciembre de 2019 que ampliaba los beneficios laborales y tributarios hasta el año 2031; sin embargo mediante Ley 31110, en prácticamente un año de extendido los beneficios, se derogó la Ley N° 27360 generando un incremento de costos en las empresas, tanto laborales, tributario y sociales, lo cual generó una incertidumbre en los demás sectores económicos.

Dicha incertidumbre se mantiene hasta la actualidad, pues el panorama político se encuentra totalmente alterado con la elección y toma de poder del Sr. Pedro Castillo como presidente de la República del Perú y la posible aplicación del plan de gobierno del partido político Peru Libre denominado Ideario y Programa y/o Plan Bicentenario que cuenta con diferentes medidas, algunas radicales, que podrían ser aplicadas en el Perú. Dentro de esas medidas, se tienen las que se consideran podrían impactar en el plan de negocio:

- Promoción de una Asamblea Constituyente que establezca un modelo de “Economía Popular con Mercados”: Estado interventor, planificador, empresario, protector y nacionalizador.
- Obligación de las empresas transnacionales y las “grandes empresas nacionales” de invertir ganancias en el territorio nacional.
- Estatización de sectores estratégicos (minero, gasífero, hidrocarburos, energéticos, comunicaciones)
- Fijación de regalías en función a las ventas.
- Eliminación de las exoneraciones tributarias y otros regímenes especiales.

- Eliminación de los contratos de trabajo a plazo fijo y a tiempo parcial
- Eliminación de la intermediación (Services) y tercerización laboral (outsourcing)
- Creación de un código laboral en consenso del gobierno, colegios profesionales y trabajadores, con el cual se establecería un cambio en la remuneración mínima vital.
- Control remunerativo de altos cargos directivos de empresas.

Dichas medidas se agudizan con la elección del presidente del Consejo de ministros, el Sr. Guido Bellido, quien es hasta la actualidad cuestionado por tener un proceso penal por delito de apología al terrorismo, así como existen cuestionamientos a los demás ministros elegidos por el Sr. Bellido (Diario Gestión, 2021)

Si bien es cierto que para algunas de las medidas antes indicadas se requiere un cambio de legislativo, se conoce que gran parte de congreso no aprobaría cambios radicales, como es el cambio de Constitución (Pacco, 2021)

Asimismo, se tiene el efecto de la pandemia del COVID-19, que desde Marzo de 2020, se han expedido leyes que coadyuven al buen desempeño de las empresas sin afectar la salud pública, como por ejemplo es la Resolución Ministerial N° 972-2020-MINSA que deroga la Resolución Ministerial N° 448-2020-MINSA, resolución que aprueba los “Lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a SARS-COV-2” cuya finalidad es imponer controles dentro de las empresas que permitan trabajar seguros bajo procedimientos y reglas generales a través de la realización de un Plan para la Vigilancia, Prevención y Control del COVID-19.

En el contexto político actual, las normas que regulan el sector inmobiliario se han mantenido vigente solo con algunas modificaciones producto del COVID, como es la Ley 27157 - Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común, la cual establece la necesidad de contar con un reglamento interno elaborado o aprobado por el promotor o constructor o, en su caso,

por los propietarios, también regula las áreas comunes y el funcionamiento de las Juntas de Propietarios, así como la inscripción de estos últimos ante los Registros Públicos.

Finalmente, una norma que sirve de impulso para los emprendedores y que se mantiene en la actualidad es el Decreto Legislativo N° 1086 - Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente – que otorga beneficios en cuanto al régimen laboral y tributario, al considerar cargas menores que los regímenes aplicables a las empresas que no son beneficiarias del presente Decreto Legislativo.

4.4.2.4 Tecnológico

El Estado Peruano presentó en el año 2020 la Política de Transformación Digital (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020) que tiene cinco (5) objetivos principales:

- 1) Garantizar el acceso a internet de calidad para todos los ciudadanos
- 2) Vincular la economía digital a la reactivación y competitividad
- 3) Servicios digitales en la Administración Pública.
- 4) Producir tecnologías digitales y aprovechar sus beneficios
- 5) Incentivar la cultura de innovación, tecnologías digitales, inteligencia artificial y otros.

Como se puede evidenciar, el Estado peruano no es ajeno a los cambios tecnológicos que vienen presentándose a lo largo de mundo; tal es así que, en su reciente Política de Transformación Digital ha incluido dos objetivos estratégicos vinculados al presente plan de negocio, como es la producción de tecnología y el incentivo a la innovación. Estos objetivos se encuentran ligados al enfoque de transparencia total que se pretende otorgar a través del uso de página web y aplicativo móvil, atendiendo de dicha manera las principales necesidades de los propietarios.

En un análisis del último trimestre del 2020, se evidencia que ha existido un incremento del 11% con relación al año 2019 respecto al uso de internet, alcanzando un porcentaje total del 88.9% de la población que usa este servicio; asimismo, se ha

evidenciado un incremento en el uso de internet mediante celulares, en donde el 87.7% del total de la población que usa internet lo realizó a través de este dispositivo móvil, lo cual es totalmente beneficioso para el desarrollo del presente plan de negocio, debido a que es un factor crítico para el éxito de este proyecto (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021).

4.4.2.5 Ecológico

Según el Ministerio del Ambiente, se tiene la estimación que, para el año 2030, la disponibilidad hídrica de la vertiente del Pacífico disminuiría en 6% (Ministerio del Ambiente, 2010), por lo cual, toda empresa tiene que ser más eficientes en el consumo del agua; para este fin, el presente plan de negocio contemplará dentro de sus servicios una eficiente gestión y sensibilización del uso adecuado del agua entre los propietarios o residentes de los departamentos.

Por otro lado, en el Perú la deforestación en el 2019 fue de 147,000 hectáreas, una cifra menor a la reportada en el año 2018, cuando está alcanzó a 154,766 hectáreas (Hernandez S. G., 2021); respecto a este factor, el presente plan de negocio también contempla como parte de su impacto positivo a la comunidad la reducción de papel, el mismo que se produce de los árboles; por ello, el aplicativo móvil tendrá como finalidad evitar el uso desmedido del papel, ya que las comunicaciones e información se realizará de manera virtual.

Finalmente, el Gobierno viene impulsando el otorgamiento del Bono de Vivienda Verde, la misma que es un subsidio estatal no reembolsable de hasta S/5,100 soles para el pago de la cuota inicial de viviendas eco amigables; según el Estado Peruano en el primer trimestre del 2021 se han otorgado 1682 bonos, representando la mayor cantidad entregada desde su creación en el año 2015 (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2021); este hecho evidencia el apoyo estatal para que las personas puedan acceder a compra de nuevas viviendas, pudiendo las personas adicionar al bono antes indicado el monto que podrían conseguir con el Bono de Buen Pagador, que ofrece el Nuevo Crédito Mi Vivienda dirigido a reducir el monto del crédito hipotecario (Fondo Mi Vivienda, 2021); tal es así que, la creciente oportunidad de adquisición de nuevas

viviendas generará un incremento de las necesidades de los propietarios y con ello, el aumento de la demanda de administración de edificios, lo cual beneficiará al presente plan de negocio.

4.4.2.6 Geográfico

El presente plan de negocio se desarrollará en la Zona 6 de Lima Metropolitana conformada por los distritos de Jesus Maria, Magdalena de Mar, Lince, San Miguel y Pueblo Libre, estos distritos actualmente se encuentran conectados entre sí, por lo que movilizarse de un distrito a otro no será problema alguno, teniendo en cuenta que existen diferentes avenidas principales de Lima Metropolitana que conectan estos distritos, tales como como, por ejemplo: Av. Brasil, Av. La Marina, Av. La Paz Av. Salaverry, entre otras, lo cual hace que los servicios a prestar por la empresa y que puedan ser prestados a esta no sean complicados a ejecutar.

Asimismo, se debe tener en cuenta que el distrito de Magdalena del Mar topográficamente se encuentra por encima de los 30 hasta los 130 metros sobre el nivel de mar (Topographic-map, 2021); lo cual genera que la superficie de los distritos sea prácticamente plana sin problemas de relieve alguno que dificulte la prestación del servicio.

Finalmente, respecto al clima, las temperaturas de Lima son tibias, teniendo un promedio anual de 19° como media anual y, como característica principal que es casi nula la presencia de precipitaciones y, con el mayor tiempo del año nublado (Climade.com, 2021); estas características generan que el desarrollo del plan de negocio no se vea afectado por razones climatológicas.

4.4.3 Cinco Fuerzas de Porter

Otra herramienta para el análisis estratégico de un plan de negocio son las cinco fuerzas de Porter, una herramienta muy importante para el desarrollo de la estrategia.

Respecto al desarrollo de la estrategia y el trabajo que debería de tener toda empresa, Michael Porter señaló que:

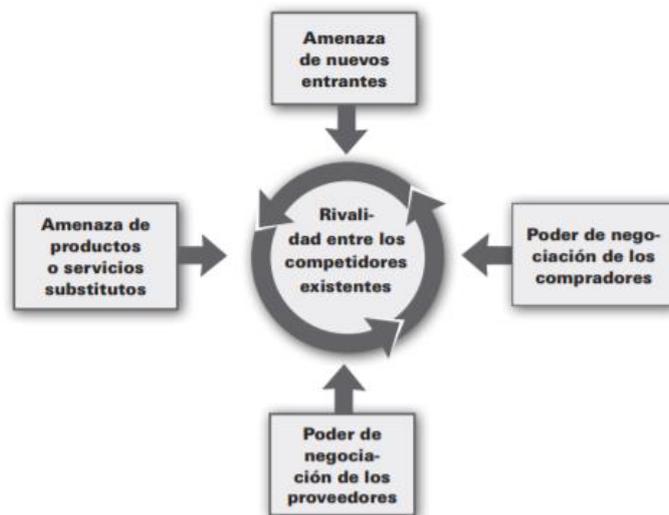
[E]l trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos (Porter, 2008:2).

Las cinco fuerzas de Porter consistentes en rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenazas de nuevos entrantes y amenazas de productos o servicios sustitutos, buscan analizar las características del sector en donde se piensa competir, teniendo en cuenta que, un entorno saludable es tan importante como la salud de la misma empresa.

En la Figura IV.3 se grafica como es que las cinco fuerzas de Porter interrelacionan entre sí

Figura IV.3 Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente y elaboración: (Porter, 2008)

4.4.3.1 Rivalidad entre los competidores

Según Michael Porter, “la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (Porter, 2008: 7)

En el mercado actual, la rivalidad entre competidores es media, debido a que existen muchas empresas administradoras de edificio que ofrecen una alta gama de servicios, más aun apoyándose en el soporte tecnológico de página web y muy pocas ofrecen el uso de un aplicativo móvil que permiten una interacción entre el usuario y la empresa administradora.

Asimismo, se debe resaltar que del benchmarking realizado, encuestas y focus group, se ha podido detectar que los servicios brindados por las empresas no son uniformes; es decir, cada una de ellas realizan servicios básicos como vigilancia, limpieza y mantenimiento y, solo algunas ofrecen en adición servicios más sofisticados, como el uso de plataformas digitales, control de parking, reparaciones, asesorías, entre otros; lo cual brinda un amplio margen de servicios para identificar las más requeridas y poder ofrecerlas en el modelo de negocio resaltando siempre el enfoque de transparencia total en la información mediante el uso de tecnología. Asimismo, se ha identificado que los propietarios no tienen conocimiento de muchas empresas de administración de edificio, solo conocen algunas pocas, lo cual otorga un amplio margen de maniobrabilidad y aceptación a la empresa cuando se posiciona correctamente en el mercado.

Por otro lado, no todas las empresas del sector de administración de edificios tienen el mismo CIUU – Clasificación Industrial Internacional Uniforme - conforme se ha podido verificar en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, algunas registrándose con el Código 6209: Otras actividades de tecnología información y sistemas informáticos, otros bajo el Código 6820: Actividades inmobiliarias con retribución por contrata, entre otras, lo cual determina la oportunidad de las empresas de poder seleccionar diversos tipos de actividades industriales.

4.4.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Un segmento de mercado no resulta atractivo si al momento de que una empresa se pone en marcha encuentra problemas con sus proveedores por motivo de calidad, tiempo, disponibilidad, stock, entre otros aspectos que dificulten la operatividad de la empresa.

Michael Porter señalaba que “[l]os proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector”. Estos son los proveedores que deben evitarse con la finalidad de que los costos de la empresa no se vean afectada (Porter, 2008:4).

Para el negocio propuesto, se ha podido identificar que los requerimientos o necesidades que podría tener con proveedores son principalmente los implementos de limpieza, útiles de escrito y servicio de internet o telefonía; analizando estas las necesidades antes mencionadas y de la revisión de empresas en el mercado que puedan prestar los servicios o brindar los bienes antes señalados, se ha encontrado en la consulta RUC de la SUNAT, diversas empresas que pueden ser considerados como proveedores, tal y conforme se verifican de la Tablas IV.2, IIV3 y IV.4.

Tabla IV.2 Empresas de suministro de implemento de limpieza

Nombre	RUC	Ubicación
3M PERU S A	20100119227	AV. ENRIQUE CANAVAL Y MOREYRA NRO. 641 URB. EL PALOMAR LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
KIMBERLY-CLARK PERU S.R.L.	20100152941	AV. PASEO DE LA REPUBLICA NRO. 5895 INT. 301 URB. MIRAFLORES LIMA - LIMA – MIRAFLORES
HOMECENTER PERUANOS S.A.	20536557858	AV. AVIACION NRO. 2405 (PISO 5), SAN BORJA LIMA - PERÚ

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la Tabla IV.2, antes mencionada, se evidencia que esas tres empresas podrían brindar el servicio de suministro de los implementos de limpieza que requeriría la empresa cuando se encuentre en operación, contemplando que la necesidad de requerir suministro de bienes no deviene en complicado debido a que no existe un único proveedor y para la empresa podría ser relativamente fácil el cambiar de proveedor.

Tabla IV.3 Empresas de suministro de útiles de escritorio

ÚTILES DE ESCRITORIO		
NOMBRE	RUC	UBICACIÓN
TAI LOY S.A	20100049181	JR. MARIANO ODICIO NRO. 153 URB. MIRAFLORES (MZ L, LOTE 144, SUB-LOTE A) LIMA - LIMA - SURQUILLO
OFIPLACE PERÚ S.A.C	20606421983	CALLE SAN FERNANDO # 331 - SURQUILLO - LIMA - PERÚ
EDITORIAL NAVARRETE S R L	20100027969	AV. CARRETERA CENTRAL NRO. 741 INT. 201 Z.I. ZONA INDUSTRIAL (A 2 CUDRAS DEL OVALO SANTA ANITA)

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la Tabla IV.3, antes mencionada, se evidencia que esas tres empresas podrían brindar el servicio de suministro de los útiles de escritorio que requeriría la empresa cuando se encuentre en operación, contemplando de igual manera que en el caso anterior que la necesidad de requerir el suministro de útiles de escrito tampoco sería complicada adquirirlos debido a que no existe un único proveedor y para la empresa podría ser relativamente fácil el cambiar de proveedor.

Tabla IV.4 Empresas de suministro de telefonía e internet

NOMBRE	RUC	UBICACIÓN
ENTEL PERU S.A.	20106897914	AV. REPUBLICA DE COLOMBIA NRO. 791 (PISO 14 ESQ. CDRA 34 PASEO D L REPUBLICA) LIMA - LIMA - SAN ISIDRO

TELEFÓNICA DEL PERU S.A.A	20100017491	CAL. DEAN VALDIVIA NRO. 148 DPTO. 201 URB. JARDIN (CENTRO EMPRESARIAL PLATINUM PLAZA TORRE1) LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
AMERICA MOVIL PERU S.A.C.	20467534026	AV. NICOLAS ARRIOLA NRO. 480 URB. SANTA CATALINA LIMA - LIMA - LA VICTORIA

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, en la Tabla IV.4, se muestra como ejemplo a tres nombres de empresas que podrían brindar el servicio de internet y telefonía, lo cual representa que no existe un mercado único en donde se pueda adquirir dichos servicios.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores para el presente plan de negocio es baja, debido que la oferta para cubrir las necesidades o requerimientos en el mercado es alta y variada, al no estar concentrada en unas pocas empresas.

4.4.3.3 Poder de negociación de los compradores

Según Porter, “[L]os clientes poderosos -el lado inverso de los proveedores poderosos- son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten” (Porter, 2008:5)

Para el presente plan de negocio, se observa que los clientes o compradores tienen un nivel medio de negociación, debido a que se han analizado los siguientes factores:

- Número de Clientes: Los clientes o compradores para el presente plan de negocio se encuentran conformados por los edificios de propietarios de departamentos de la zona 6 de los NSE B y C, lo cuales representan un total de 41,585 propietarios o un total de 1,485 departamentos.
- Diversidad del servicio: La propuesta de negocio contiene un enfoque directo en los clientes y muy marcada en comparación con la competencia, debido a que el

principal enfoque del negocio es el brindar transparencia total de información respecto a aspectos financieros, contables y administrativos a través del uso de página web y aplicativo móvil.

- Elección: Los clientes tiene el poder de cambiar al proveedor una vez terminado el contrato, pues podrán evaluar al finalizar un periodo contractual la calidad y costo de servicio, así como la comparación de estos con otros proveedores.
- Oferta disponible: Los clientes siempre tendrán acceso al conocimiento de la oferta de otros proveedores; por ello, en el presente plan de negocio se enfoca en innovar y digitalizar la forma de brindar los servicios para la satisfacción de los clientes y sus necesidades.

Por estos motivos, el presente modelo de negocio de negocio tiene las características suficientes para incursionar positivamente en el mercado, posicionarse adecuadamente y mantener cautivo al cliente.

4.4.3.4 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores nunca debe pasar por alta, Michael Porter señala lo siguiente respecto a la entrada de la amenaza de nuevos entrantes: “[p]one límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores” (Porter, 2008:2)

Se debe tener en cuenta que actualmente se vive en un mundo globalizado y, el acceso a ideas de negocio está siempre presente en internet; sumado a ello, el incremento de viviendas por año genera también el incremento de la necesidad de satisfacer los requerimientos de los propietarios, lo que hace que la demanda se incremente y por ende la presencia de nuevos competidores, por ello, se considera que la amenaza de nuevos competidores, para el presente negocio, siempre será alta.

Asimismo, el avance de la tecnológica genera que la administración, vista desde cualquier tipo de sector, sea cada vez más fácil y automatizada; siendo ello así, es que, para minimizar cualquier impacto negativo en la empresa, el negocio siempre debe estar en constante evaluación y aplicar las tendencias actuales que se ajusten a las necesidades de los clientes.

La amenaza de nuevos entrantes siempre depende de que tan altas o bajas sean las barreras de entradas existentes y a la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos; es decir, si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. (Porter, 2008)

De acuerdo con el análisis del sector realizado, se ha evidenciado que no existen grandes barreras de acceso a incursionar en este tipo de empresas; a continuación, se ha identificado algunos requisitos económicos y legales que se tendrían que cumplir para participar como empresa de administración de edificios:

- Inversión Inicial: No se requiere una gran inversión o grandes sumas de dinero para incursionar en este tipo de negocio, debido a que el principal costo referido al capital de trabajo, el mismo que podría ser fácilmente financiado a mediano o largo plazo.
- Cumplimiento de requisitos legales: Para poder formar una empresa se requiere cumplir con la normativa legal aplicable, tal es así que se requiere constituir la empresa ante los Registros Públicos, obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), realizar pago de licencias, pago de derechos notariales y registrales, tener una planilla de trabajadores debidamente contratados, etc.
- Marca: Se requiere la inscripción de la marca en el registro de INDECOPI, la misma que conlleva al pago de derechos de trámite.

- Tecnología: Toda nueva empresa debe tener una herramienta digital que le ayude a realizar de manera más eficiente sus operaciones, lo cual conlleva a digitalizar sus sistemas operacionales.

4.4.3.5 Amenaza de sustitutos.

Un sustituto significa que el producto o servicio es capaz de cumplir con la misma finalidad; según Michael Porter, “[u]n sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, 2008: 6)

Para el plan de negocio actual, se ha podido identificar que el sustituto por excelencia es la propia Junta de Propietarios, dato que se ha obtenido a través del focus group realizado, en donde los propietarios han indicado que, ante la deficiencia de los servicios prestados por las empresas administradora de edificios, han optado por administrar ellos mismos.

Asimismo, al evidenciar que la administración de edificios abarca varios servicios individuales, como los de seguridad y limpiezas, se han encontrado para estos servicios sustitutos en el mercado, como podrían ser empresas especializadas en seguridad o limpieza que se indican en las Tablas IV.5 y IV.6.

Tabla IV.5 Empresas de limpieza

NOMBRE	RUC	UBICACIÓN
ADEM SERVICIOS GENERALES EIRL	20603277598	JR. SANTA ROSA NRO. 800 (A 2 CDRAS DEL ESTADIO) ICA - CHINCHA - PUEBLO NUEVO
LIMPIEZA Y APOYO DE PERSONAL S.A	20109104397	CAL.SANTA JUSTINA NRO. 188 URB. SANTA FLORENCIA LIMA - LIMA - SAN MIGUEL
SERVICIOS INTEGRALES DE LIMPIEZA E.I.R.L	20607913464	CAL.ALFONSO UGARTE MZA. 4 LOTE. 2 INT. A A.H. VILLA VENTURO (1 CDRA DEL ESTADIO LA LAGUNA) LIMA - LIMA - CHORRILLOS

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la Tabla IV.5, antes mencionada, se evidencia que esas tres empresas podrían brindar el servicio de limpieza, en reemplazo al servicio que ofrecería la empresa administradora de edificios.

Tabla IV.6 Empresas de seguridad

NOMBRE	RUC	UBICACIÓN
JMG SECURITY CORP S.A.C	20562949535	AV. DEL EJERCITO NRO. 726 URB. SANTA CRUZ – MIRAFLORES - LIMA
EMPRESA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA Y CONTROL S.A.C	20100162076	CAL. BETA NRO. 147, PQUE DE LA IND. Y COMERC (ALT CDRA 59 AV COLONIAL) - CALLAO
VIPROSEG S A	20100903858	CAL. COMANDANTE JIMENEZ NRO. 217, SAN FELIPE (2DO Y 3ER PISO) MAGDALENA DEL MAR - PERÚ

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la Tabla IV.6, antes mencionada, se evidencia que esas tres empresas podrían brindar el servicio de seguridad, en reemplazo al servicio que ofrecería la empresa administradora de edificios.

Por lo tanto, se considera que la amenaza de un sustituto para el presente modelo de negocio es de nivel medio, teniendo en cuenta que, la administración como se ha mencionado contempla un grupo de servicios a ser brindados por una sola empresa y, el dispersarlos estos entre otras empresas ocasiona el incremento de los costos para el cliente y pudiese ser difícil controlar la calidad de los servicios de manera independiente.

En la Tabla IV.7 se resumen las cinco fuerzas de Porter aplicado al presente plan de negocio.

Tabla IV.7 Resumen de cinco Fuerza de Porter

05 Fuerzas de Porter	Grado
Rivalidad entre los competidores	Media
Poder de negociación de proveedores	Baja
Poder de negociación con los compradores	Alta
Amenaza de nuevos competidores	Alta
Amenaza de sustitutos	Medio

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.4 Análisis de Stakeholders Externos

Un stakeholder es cualquier persona ya sea este un empleado, cliente, proveedor, etc. o una empresa que puede verse afectada o no por las acciones de una organización cuando se encuentra en marcha. La gestión de las partes interesadas es fundamental para establecer estrategias de comunicación y determinar influencias (Universidad ESAN, 2020).

Los stakeholders externos son aquellos grupos de interés a quienes la operación de la empresa les podría afectar de manera negativa, otra definición es la dada por ESAN al señalar que “[S]on los entes que no participan directamente de la compañía, pero también son afectados por sus resultados. En este círculo se encuentran los competidores, el mercado y las personas en general.” (Universidad ESAN, 2020); por tal motivo, es importante tener mapeado a estos entes para evaluar sus necesidades y obligaciones que se tienen con ellos, entre los que se han identificado a los siguientes stakeholders externos:

- **Estado:** En este grupo se puede identificar a las siguientes entidades administrativas, las mismas que pueden ser consideradas como aliadas:
 - **Municipalidades:** Quienes regulan las actividades comerciales dentro de su jurisdicción a través de las normativas locales pertinentes, debiendo la empresa cumplir con ellas.

- **Superintendencia Nacional de Administración Tributaria:** Es el ente nacional encargado de recaudar los tributos, teniendo en cuenta el régimen tributario de cada empresa, siendo responsabilidad de cada una de estas, el verificar que tenga el régimen acorde con la actividad que desempeña e ingresos que perciben.
- **Ministerio de Trabajo:** Es el ente administrativo nacional encargado de velar por el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores; por ello, las empresas deberán respetar el cumplimiento de los beneficios socio laborales que le corresponda a sus trabajadores.

El incumplimiento de las obligaciones de las empresas significaría ser pasible a una sanción administrativa o económica que pueda poner en riesgo el negocio.

- **Sociedad:** Este grupo espera que toda empresa sea responsable con el respeto a los derechos de los ciudadanos, de sus trabajadores, de sus proveedores entre otros, debido a que la vulneración de sus derechos podría afectar negativamente en las familias de estos, generando un problema social para la empresa.
- **Proveedores:** Este grupo espera que la empresa cumpla con la contraprestación y/o contrato celebrado a fin de no generarles un perjuicio y que, el incumplimiento podría afectar el desarrollo de la actividad empresarial debido a un desabastecimiento o entrega tardía de los productos o servicios requeridos, así como el involucramiento en contingencias legales.
- **Clientes:** Los clientes esperan obtener un servicio de buena calidad, esperando recibir todo lo ofrecido al momento de la publicidad o contratación, ya que actuar de otra manera, afectaría en primer lugar la continuidad de la contratación; así como, un perjuicio en su imagen ante la sociedad y con ello, limitando la incursión en futuros clientes.
- **Competidores:** Los competidores esperan que toda empresa nueva que incursione en el mercado actúe prioritariamente dentro de los parámetros éticos y legales; es

decir, que actúen de manera correcta, como podría ser realizar publicidades engañosas, desprestigiar a la competencia, entre otras malas prácticas. Toda empresa que actúe de esta manera podría verse involucrado en problemas legales y económicos, dañando su propia reputación en el mercado y la sociedad.

- **Financieras:** Estas empresas son aquellas que otorgan facilidades crediticias, dotando generalmente de capital de trabajo, esperando por parte de su contraparte que respeten el cronograma de pagos, con la finalidad de en un futuro otorgar otro prestamos bajo interés menos o menos garantías.; caso contrario, podrían verse afectada la calificación de la empresa y complicar su crecimiento a futuro.

Teniendo en cuenta la identificación de los stakeholders externos, se pasará a clasificarlos de acuerdo con su nivel de importancia:

Tabla IV.8 Clasificación de Stakeholders según importancia

CLAVES	ESTRATEGICOS	DEL ENTORNO
Clientes	Competidores	Estado
-	Financieras	Sociedad
-	Proveedores	-

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Otra forma de clasificar a los stakeholders externos es según la urgencia de atención, la misma que se da en dos situaciones, cuando se genera una demanda de los stakeholders (legitimidad) y cuando requiere atención inmediata (poder); es decir, se tiene tres atributos a considerar: urgencia, legitimidad y poder. Para ello, se utilizará el Modelo de Atributos y Prominencia (Baro, 2011) que considera lo siguiente:

- Latentes: Son aquellos que solo poseen un atributo; es decir tiene poca prominencia. Pueden subclasificarse como:
 - Durmientes: Cuando solo tiene poder
 - Discretos: Cuando tiene solo legitimidad
 - Demandantes: Cuando tiene urgencia

- Expectante: Son los que tiene dos atributos, estos tienen prominencia media, pudiendo subclasificarse en:
 - Dominantes: Son los que tienen la autoridad, el poder y la legitimidad. Estos deberían ser los que reciban más atención de la empresa.
 - Dependientes: Son los que tienen legitimidad y urgencia
 - Peligrosos: Son los que tienen urgencia y poder, pueden ser violentos o coercitivos en sus reclamos.

- Definitivos: Son aquellos que tienen tres atributos y tienen una prominencia alta.

En la Tabla IV.9 se muestra la clasificación de los stakeholders del presente plan de negocio según el modelo antes indicado.

Tabla IV.9 Atributos de stakeholders

Stakeholder	Atributos			Tipo de Stakeholders
	Poder	Legitimidad	Urgencia	
Estado	X	X		Expectantes
Sociedad			X	Latentes
Proveedores	X	X		Expectantes
Clientes	X	X	X	Definitivos
Competidores		X		Latentes
Financieras	X		X	Expectantes

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Esta clasificación permitirá identificar quienes son prioritarios analizar y no descuidar; asimismo, la relación de stakeholders debe revisarse periódicamente con la finalidad de no omitir algún cambio o aparición de necesidad, derechos u obligaciones.

4.4.5 Matriz EFE

Según el Análisis SEPTEG y las Cinco Fuerzas de Porter anteriormente identificadas, se ha podido determinar algunas Oportunidades y Amenazas que se han trasladado a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la misma que usa las

factores externos del negocio que influyen en el crecimiento y sustentabilidad de este en el mercado, impactando tanto positivamente o negativamente; por ello, se ha procedido a otorgar un peso (por nivel de importancia) y una calificación a estas (3-4 oportunidades y 2-1 a amenazas), tal y conforme se verifica de la Tabla IV.10.

Tabla IV.10 Matriz de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		Peso	Calificación	Puntación
1	Crecimiento de la propiedad exclusiva y propiedad común	4	0.1	0.4
2	Beneficios laboral y tributarios a las Pequeñas y Medianas empresas	3	0.06	0.18
3	Crecimiento de consumo por medio del uso de aplicativos móviles mediante celulares	4	0.08	0.32
4	Demanda permanente de servicios de administración de edificios	4	0.1	0.4
5	Parte de la competencia no ofrece plataformas digitales.	4	0.1	0.4
6	Económicamente se requiere una inversión media para iniciar el negocio.	3	0.08	0.24
7	Interconexión entre distritos de la Zona 6	3	0.05	0.15
8	Algunas empresas de administración de edificios ofrecen plataformas digitales y servicio de transparencia.	1	0.08	0.08
9	Mínimas barreras de acceso a nuevos competidores para brindar servicios similares.	2	0.05	0.1
10	Existencia de sustitutos para el servicio a brindar.	1	0.08	0.08
11	Demanda exigente respecto a la experiencia de empresas administradoras de edificios	2	0.05	0.1
12	Contexto político adverso a estabilidad jurídica.	2	0.05	0.1
13	Situación económica actual de incertidumbre a nuevas inversiones.	1	0.07	0.07
14	Concepto de onerosidad de las empresas de administración de edificios.	2	0.05	0.1
TOTAL				2.72

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

En el presente caso se ha determinado que según el análisis realizado se ha obtenido un puntaje ponderado de 2.72, el mismo que supera el promedio para este tipo de evaluaciones que es 2.50 (Arbaiza, 2014), lo que determina que el negocio tiene buenas oportunidades de éxito; es decir, tiene una posición externa fuerte.

Aquí también, se puede observar que el promedio ponderado de las oportunidades (2.09) es superior a las amenazas (0.63), lo cual permite establecer un ambiente externo favorable a la organización.

4.5 Estrategia competitiva del negocio:

4.5.1 Ventaja Competitiva

Michael Porter señala que la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. (Diaz Fernandez, 2009). La empresa debe crear una posición defendible en la industria en la cual opera, con la finalidad de ser fuerte, tener éxito, ser rentable y asegurar un retorno de la inversión realizada.

Se considera que una empresa es rentable si el valor que genera es mayor a los costos se asumen por generar dicho valor; es decir, debe ser considerado como aquel valor distinto al del producto que genera en los consumidores.

4.5.2 Estrategia Competitiva Genérica

Para lograr una ventaja competitiva en el mercado, toda empresa debe escoger alguna de las tres estrategias indicadas por Michel Porter (Herrero, 2018):

- Liderazgo en costos: Consiste en reducir al máximo el costo de sus productos o servicios, con la finalidad de ofrecer al mercado un precio más asequible a través de la producción en gran escala. Esta estrategia no es recomendable para empresas pequeñas o que recién se estén iniciando.

- Diferenciación: Consiste en vender productos que los hagan únicos y diferentes a su competencia; mientras más diferente sean más caro pueden cobrar. Se debe tener en cuenta que el precio transmite calidad; es decir, si se vende un producto a un bajo precio podría generar en los clientes que el producto es de mala calidad.
- Enfoque: Consiste en apuntar a un segmento de clientes específicos y satisfacer las necesidades propias de este sector. El riesgo de esta estrategia es que pueda ser imitado por la competencia.

En ese sentido, la estrategia selección del proyecto es la de Enfoque debido a que, de acuerdo con el estudio realizado para el presente proyecto, se ha identificado un sector o segmento de propietarios cuya necesidad principal es la de tener información sobre el destino de su cuota de mantenimiento, el personal contratado, proveedores, entre otras necesidades; segmento que actualmente se encuentra desatendido por las empresas administradoras de edificios y que, cuya satisfacción se logrará con la puesta en marcha del presente plan de negocio y a través del desarrollo de una aplicación web y aplicativo móvil que permita tener a los propietarios un conocimiento profundo e inmediato de la información que maneja la empresa administradora y la Junta de Propietarios, privilegiando la transparencia de la información.

4.5.3 Estrategia de crecimiento

Para definir la estrategia de crecimiento, se utilizará la Matriz de Ansoff, la cual es una herramienta de análisis estratégico que identifica las oportunidades de crecimiento de una empresa.

Las estrategias de la matriz se determinan como resultado de la combinación de cuatro cuadrantes: mercado (actuales y nuevos) y productos (actuales y nuevos); estas estrategias son: penetración en el mercado, desarrollo de nuevos mercados y diversificación, de acuerdo con la Figura IV.4

Figura IV.4 Matriz de Ansoff



Fuente y elaboración: (Muñoz, 2020)

Para el plan de negocio se ha determinado que el modelo de crecimiento de la empresa será mediante el desarrollo de productos nuevos a mercados actuales, teniendo en cuenta que los servicios y productos que existen en el mercado no satisfacen la necesidad del cliente actual.

4.5.4 Planes de acción

Para lograr las estrategias antes indicadas, la empresa deberá desarrollar planes de acción, tales como:

- Plan de Marketing
En este plan se diseñará la estrategia comercial, fijación de precios, publicidad y la promoción del servicio a prestar.
- Plan Organizacional y de Gestión Humana
En este plan se diseñará la estructura empresarial y societarios; así como, la determinación de las posiciones, proceso de selección y reclutamiento, manejo salarial, perfiles y capacitación.
- Plan de Tecnología de información y operación

En este plan se determinará la forma de cómo se brindará el soporte técnico mediante sistemas informáticos adecuados y atención a usuarios internos y clientes; así como, las funciones del aplicativo móvil y web.

4.6 Conclusiones

En este plan se ha analizado el entorno en donde se desempeñará la empresa del negocio propuesto, concluyendo en lo siguiente:

- En el mercado actual se tienen condiciones favorables para incursionar en el presente negocio, teniendo en cuenta que existe un marco normativo favorable, una demanda y condiciones económicas adecuadas, a pesar de la crisis política actual.
- De acuerdo con la evaluación de las cinco fuerzas de Porter, se establece que existe una rivalidad de competidores de nivel medio, un poder de negociación de los proveedores de nivel bajo, un poder de negociación de los compradores de nivel alto, una alta amenaza de nuevos competidores y una amenaza de sustitutos de nivel medio.
- De la evaluación de empresas del mismo sector, se ha determinado que no existe uniformidad de servicios ofrecidos, otorgando un amplio margen a la empresa del presente plan para innovar en nuevos servicios y/o productos.
- Se debe realizar una constante evaluación de los stakeholders externos actuales y poder determinar sus nuevas necesidades. Además, el presente plan de negocio cuenta con un escenario positivo externo, superando ampliamente a las amenazas.
- La estrategia seleccionada para incursionar es la de enfoque, la misma que se encuentra dirigida a los propietarios de edificios que tienen la necesidad de tener un conocimiento real del destino de su cuota de mantenimiento.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrollará los objetivos referidos al plan de Marketing de una empresa administradora de edificio denominada “EDIFICIO DIGITAL”; asimismo, se explicará la estrategia de posicionamiento y del marketing mix, a fin de establecer los resultados concretos a mediano plazo fijados en el plan de negocio. Finalmente, se detallará el presupuesto que se requiere para la consecución de este plan.

5.1 Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos que se detallan a continuación se dividen en cuantitativos y cualitativos; los mismos que están relacionados directamente con las estrategias, que deberán ser alcanzables, medibles y definibles.

5.1.1 Objetivos Cuantitativos:

Estos se refieren a la obtención de mejores resultados económicos medibles.

- Lograr un 10% en la cuota de participación en el mercado efectivo, en lo referente a la administración de edificios, al final de la duración de la proyección realizada.
- Lograr una cuota de participación y reconocimiento del público objetivo de un 1.4% al finalizar el primer año de evaluación.
- Obtener un crecimiento de contrataciones, en adición al del año anterior, en un aproximado del 7%.

5.1.2 Objetivos Cualitativos

Estos se encuentran relacionados con el posicionamiento de marca e imagen en el mercado, los cuales son:

- Lograr ser la mejor empresa administradora de edificios a través de un impecable servicio digital con énfasis en la transparencia total de información en la Zona 6 de Lima Metropolitana.

- Obtener la confianza de los clientes; así como, captar futuros clientes con la política de transparencia total del servicio brindado.
- Lograr la identificación de la empresa, con la propuesta de negocio, en un corto plazo.
- Posicionar la marca “EDIFICIO DIGITAL” con prevalencia en la transparencia total de información en base a la creación de un aplicativo móvil y pagina web.
- Reforzar la presencia de la empresa en el mercado a través de publicidad en plataformas tecnológicas y presenciales, a través de los canales de ventas.
- Lograr alianzas estratégicas con empresas proveedoras.

5.2 Estrategias de Posicionamiento

La idea de negocio se proyecta a enfocarse en las necesidades de los clientes, brindando servicios innovadores a los que actualmente ya se ofrecen en el mercado, con el uso de la página web y un aplicativo móvil, que permitirá la interacción en tiempo real de los usuarios de las unidades inmobiliarias de un edificio, la cual será administrada por la empresa con prevalencia en la transparencia total de todas las actividades, sean estas económicas, administrativas, financieras, entre otras.

El servicio ofrecido atenderá a los propietarios y/o usuarios mayores de edad de los departamentos dentro de un edificio ubicado en la Zona 6 de Lima Metropolitana y que pertenezcan específicamente a los niveles socioeconómicos B y C.

Asimismo, se conoce en merito a la investigación realizada, de acuerdo a lo conversado en el focus group y las encuestas recabadas, que los propietarios de departamentos en el segmento antes mencionado, es un público preocupado principalmente por el destino de la cuota de mantenimiento, requiriendo una transparencia del destino que se le da; así como, de otras actividades que suceden dentro del edificio donde viven; es por ello que, se pretende lograr una fidelización a través del aplicativo móvil y pagina web que permitirá tener conocimiento al detalle y actualizado de los movimientos contables y financiero de la cuota de mantenimiento; asimismo, se brindará una comunicación las 24 horas al día todos los días del año, aprovechando esta

herramienta no solo para transparentar las acciones administrativas del mantenimiento del edificio sino como canal de comunicación permanente.

Estos serán los factores que harán posicionar a la empresa en el mercado objetivo:

- Creación de un aplicativo móvil y página web, con reserva de información susceptible de cada cliente y con acceso a toda la información de la administración del edificio.
- El aplicativo móvil tendrá servicios en beneficio del propietario, en adición a la transparencia total, tales como: mercadeo interno, chat entre propietarios, directorio de proveedores, votaciones electrónicas, recordatorios, entre otros.
- Precio de introducción al mercado, este dependerá de la cantidad de departamentos que tenga un edificio específico, el cual se cobrará a través de la cuota de mantenimiento.
- El principal canal de comunicación será a través del aplicativo móvil, vía página web, redes sociales y cualquier medio digital sin límite de horario.
- Contará con servicios adicionales a los que tradicionalmente se ofrecen, tales como: legales, contables y financieros.

5.3 Mix de Marketing

El marketing mix de servicios es definido como el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en un mercado objetivo, siendo necesario analizar el aspecto interno de la actividad tomando en cuenta las 7P a saber: producto, precio, plaza, promoción, persona, proceso y presentación. (Sotelo, 2018)

5.3.1 Producto o Servicio

La empresa brindará un servicio integral de administración de edificios, que contempla principalmente en el manejo integral del edificio, como son: gestión de cobranza, pago de proveedores, reportes, manejo de cuentas bancarias; asimismo, la

empresa podrá cubrir el control y prestación de servicios adicionales como: vigilancia, limpieza de áreas comunes, asesorías contables, financieras y legales.

Asimismo, como parte del servicio de administración se brindará el acceso transparente de información en cuanto al control de gastos, elaboración de presupuestos anuales, cobranzas morosas, ratios, entre otros, siempre en busca del uso eficiente de los recursos económicos del cliente; para lo cual, se contará con personal calificado y experimentado en su rubro a fin de lograr la confianza y satisfacción del cliente final.

La empresa brindará el servicio antes mencionado a través de su nombre “EDIFICIO DIGITAL”, y por medio de su slogan, “Información en tus manos”, los cuales que se grafican en la Figura V.1.

Figura V.1 Logo y slogan

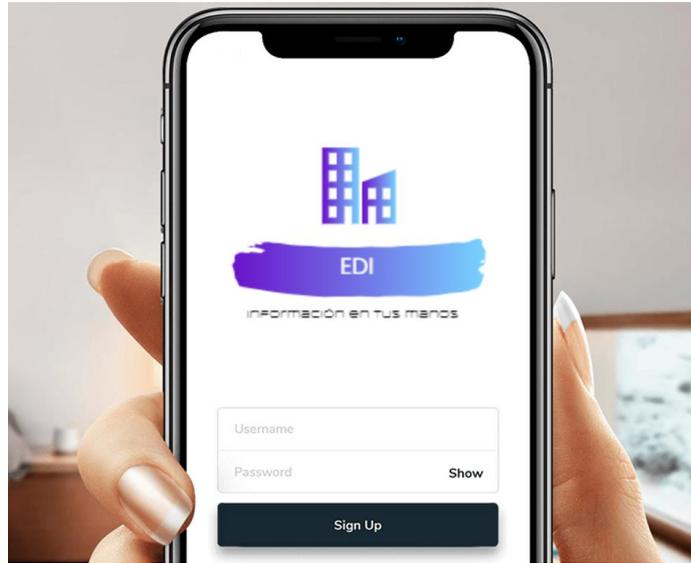


Fuente: (LogoPony, 2021)

Elaboración: Autores de esta tesis

Como valor agregado, la empresa también creará un aplicativo móvil de uso y funcionamiento ininterrumpido, el cual mostrará al detalle todas las actividades contables, financieras y administrativas, el cual se denominará “EDI”, conforme se muestra en la Figura V.2.

Figura V.2 Aplicativo móvil



Fuente: (LogoPony, 2021)

Elaboración: Autores de esta tesis

A través de estos servicios, se buscará crea confianza y seguridad a los clientes, que sientan que más que una empresa administradora es el aliado que necesitan para el cuidado y mantenimiento de este.

5.3.2 Precio

La empresa manejará un solo precio, el mismo que estará incluido dentro de la cuota de mantenimiento; es decir, es un adicional a los aportes mensuales por el pago de sus servicios básicos de acuerdo con lo indicado en la Tabla V.1.

Tabla V.1 Precio

Plan	Precio por Departamento
	S/
Único	60.00

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

El precio antes indicado contempla un servicio básico, que contendrá los siguientes aspectos:

- Este precio se encuentra calculado en función a un edificio con más de veinte (20) de departamentos.
- Incluye solo la administración del edificio con el uso de la página web y aplicativo móvil.
- Servicio de consultoría legal y contable.
- Servicio de gestión de cobranza
- Control y pago de proveedores del edificio, tales como: vigilancia y limpieza.
- No incluye Impuesto General a las Ventas

Teniendo en cuenta las diferentes necesidades que podrían tener los propietarios de edificios, los requerimientos de servicios adicionales como son los de vigilancia, limpieza, mantenimiento y otros, deberán ser previamente acordados con cada Junta de Propietario o su directiva, debido a que dependerá de las características propias de cada edificio, para con ello, determinar el número de personal que será asignado para cada cliente.

5.3.3 Plaza

El servicio de administración de edificio está dirigido a los propietarios o usuarios de alguna unidad inmobiliaria comprendida en una vivienda vertical de la zona 6 de Lima Metropolitana, comprendiendo en ello los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel y que pertenezcan a los NSE B y C; son estos distritos quienes tienen un crecimiento en propiedades verticales, y en donde se pueden aprovechar las oportunidades para desarrollar el plan de negocio.

5.3.4 Promoción

Actualmente, el avance de la tecnología y comunicaciones es una ventaja, en especial en las herramientas de publicidad pagada y, de acuerdo con el estudio de mercado realizado, actualmente se utiliza preponderadamente las redes sociales para

poder promocionar un producto o servicio; por ello, el canal principal para dar a conocer las promociones serán a través de servicios de pago de las redes sociales como Facebook e Instagram; asimismo, de manera supletoria se utilizará la página web, en la cual se pagarán a navegadores importantes con la finalidad de que se muestre la página web como primera opción. Finalmente, se podrán utilizar los medios gratuitos de publicidad como WhatsApp u otro medio.

Otra forma de publicitar la empresa es a través de boletines informativos con el servicio y se distribuirán en las inmobiliarias y dentro de los edificios multifamiliares.

Dentro de las promociones que se ofrecerán inicialmente para poder captar y fidelizar al cliente, serán los siguientes:

- Se ofrecerá un demo gratuito del aplicativo móvil por un tiempo limitado de un (1) mes, antes de la contratación, con la finalidad de que los propietarios vean las bondades de los servicios ofrecidos.
- Se realizarán promociones con vales de consumo a aquellos propietarios que refieran a otros propietarios de otras unidades inmobiliarias.

5.3.5 Persona

El recurso humano es muy importante, ya que a través de ellos se hace llegar el servicio al cliente; por ello, se requiere contar con personal idóneo, capacitado, que tenga las habilidades y transmita seguridad y confianza.

Para tener una buena reputación, brindar seriedad y confianza, el personal contará con uniformes personalizados de la empresa; solo el personal administrativo utilizará vestimenta casual o elegante, en el caso de realizarse trabajos o reuniones de forma virtual, deberán igual utilizar vestimenta casual o elegante. Asimismo, para realizar sus labores diarias, todo el personal debe portar su photocheck de la empresa.

El personal de mantenimiento deberá contar el uniforme de la empresa, con todos los equipos de protección personal y con la aplicación de los protocolos de

bioseguridad. Adicionalmente se realizarán capacitaciones constantes y se motivarán a los trabajadores.

5.3.6 Procesos

Los procesos que se desarrollan están enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes y brindar la información oportuna con transparencia total; por ello, la página web y aplicativo móvil tendrá la información para el cliente en tiempo real.

La página web y aplicativo móvil tendrán una presentación amigable y sencilla para acceder a la información, donde cada cliente tendrá su usuario y contraseña mediante la cual, estos podrán tomar contacto directo con la empresa.

En este proceso, el acercamiento con las juntas de propietarios y propietarios es muy importante; por ello, todo el personal de la empresa estará debidamente capacitados y contarán con las habilidades necesarias para atender oportunamente a los clientes.

5.3.7 Presentación

La presentación de los servicios hacia los clientes será a través de la página web y el aplicativo móvil, a través de estos canales se brindará información con un servicio con enfoque al cliente, asistencia personalizada y tecnológica todos los días de la semana y, lo más importante, la transparencia total en la información administrada.

Adicionalmente, se contará con una oficina administrativa principal, en la cual se hará notar el logo y slogan, tanto en la entrada como en el interior, buscando que los clientes asocien la marca al servicio, tal y como se muestra en la Figura V.3.

Figura V.3 Interiores de oficina



Fuente: (LogoPony, 2021)

Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, los ejecutivos de venta tendrán una tarjeta de presentación, las cuales serán entregadas a los posibles clientes, tarjetas que se grafican en la Figura V.4.

Figura V.4 Modelo de tarjeta de presentación



Fuente: (LogoPony, 2021)

Elaboración: Autores de esta tesis

5.4 Presupuesto del plan de marketing

En este punto se detalla el presupuesto de gastos previo al lanzamiento del servicio de administración de edificio. Para esto, se aprovechará los portales de publicidad gratuita; adicional a ello, se realizará una campaña agresiva de publicidad pagada en medios digitales, como es la búsqueda en Google AdWords, en Facebook ADS, en redes

sociales de Twitter, Instagram y LinkedIn; para todo esto, se tiene planeado destinar un monto total de S/ 8,000,00 soles al momento del lanzamiento.

Asimismo, se pretende realizar merchandising para los futuros clientes como los graficados en la Figura V.5, en beneficio de juntas de propietarios y propietarios o usuarios de departamentos, los mismos que representarían un total de S/ 2,500.00 soles de inversión.

Figura V.5 Merchandising



Fuente: (LogoPony, 2021)

Elaboración: Autores de esta tesis

Como costo fijo anual presupuestado se tiene planeado destinar S/ 6,000 soles en publicidad pagada y merchandising de S/ 2,520.00 anual con un incremento del 1.5% anual. Finalmente, como parte del marketing se ofrecerán a quienes contraten con la empresa, promociones de descuento, con quienes se suscribirá convenios interinstitucionales sin que genere gasto alguno para la empresa administradora.

Teniendo en cuenta todo lo antes mencionado, el monto total del presupuesto de marketing es el siguiente:

Tabla V.2 Presupuesto de Marketing

	Año						Total S/
	0	1	2	3	4	5	
Gastos de Lanzamiento	10,500.00	-	-	-	-	-	
Gasto fijo anual		8,520	8,648	8,777	8,910	9,043	
Total S/	10,500.00	8,520	8,648	8,777	8,910	9,043	54,397

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

5.5 Conclusiones

Se logrará el posicionamiento de la empresa y marca mediante la creación del aplicativo móvil y pagina web, así como el precio de introducción al mercado, buscando un servicio personalizado a las necesidades del cliente.

Asimismo, mediante la aplicación del marketing mix de las 7p, se dará a conocer las principales características del negocio y como se quiere que sea percibida en los clientes y en el mercado.

Finalmente, se tiene planeado invertir, en un rango aproximado de cinco (5) años, un total de S/ 54,397 soles, de los cuales solo 10,500 corresponde a la inversión que se realizará por el lanzamiento inicial de la empresa. Cabe indicar que todo el dinero del lanzamiento será producto de la aportación de los socios y, los desembolsos de los años será producto de lo que genere el negocio.

CAPÍTULO VI. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN HUMANA

El presente capítulo abarcará la creación de la empresa “EDIFICIO DIGITAL”, desarrollando la estructura organizacional, iniciando con la parte societaria, el marco legal, registro de marca y otros; así como, lo referente a gestión humana, como es el diseño del organigrama interno, selección de personal, capacitaciones, remuneraciones, entre otros.

6.1 Objetivo general

Desarrollar una estructura organizacional y de gestión humana con la finalidad de contribuir a los objetivos planteados de la empresa.

6.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos planteados son los siguientes:

- Definir la estructura societaria de la empresa
- Definir el régimen tributario y laboral
- Diseñar el organigrama interno de la empresa.
- Diseñar los perfiles de puestos
- Establecer las remuneraciones del personal
- Diseñar el proceso de reclutamiento y capacitación

6.3 La constitución de la empresa

Un primer paso para la constitución de la empresa es definir qué tipo de régimen societario será; en tal sentido, entre los diferentes tipos de sociedades que existen en la legislación peruana, se tienen: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima Abierta, Sociedad Anónima Cerrada, entre otros; siendo la más adecuada para esta empresa la Sociedad Anónima Cerrada (SAC), la cual tiene las siguientes características:

- Socios: 2 a 20 personas naturales.
- Órganos Societarios: Junta General de Accionistas, Gerencia y Subgerencia

- Capital: Aporte dinerario o bienes.
- Responsabilidad Civil: Solo afecta a los activos de la empresa.
- Acciones: Las transferencias no son inscritas en registros públicos; asimismo, los socios tienen el derecho de adquisición preferente.

La empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) según lo establecido por la Ley General de Sociedades - Ley N° 26887 – y se encontrará conformada por cuatro (04) accionistas, contará con un Gerente General y la supervisión estará a cargo de los Socios a través de la Junta General de Accionistas.

La inscripción de la sociedad se podrá realizar de manera digital a través del Sistema de Intermediación Digital (SID) de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP, 2021). Los pasos que se debe de seguir son los siguientes:

- Búsqueda del nombre de la empresa en el sistema de Registro Público (opcional)
- Realizar la reserva del nombre (opcional)
- Ingresar a la plataforma SID
- Registrar la solicitud de la constitución y llenar los datos de la empresa tales como:
 - Duración y domicilio de la empresa
 - Indique si su empresa va a operar como MYPE (micro y pequeña empresa).
 - Objeto social.
 - Régimen de la junta general de accionistas.
 - Régimen del directorio y número de directores, en caso corresponda.
 - Capital social.
 - Datos de los participantes, con indicación de sus facultades.
 - Aportes y sus orígenes
- Firma de la escritura pública ante notario.

- Registro de la sociedad en Registros Público.

Para estos trámites se va a requerir asumir los costos indicados en la Tabla VI.1.

Tabla VI.1 Costos de constitución

Concepto	Monto
Búsqueda de índice	S/ 5
Reserva de Nombre	S/ 22
Gastos notariales	S/ 360
Registro en SUNARP	S/ 100
TOTAL	S/ 487

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Los costos totales para la constitución de la empresa ascienden a la suma de S/ 487 soles

6.4 El Régimen Tributario y Laboral

La empresa por inicio de sus operaciones se acogerá al Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) como una pequeña empresa debiendo inscribirse en el Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) con la finalidad de acceder a todos los beneficios tributarios y laborales que contempla el Texto único Ordenado – Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE y su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 008-2008-TR.

Para poder acceder a esos beneficios la empresa contar con ingresos netos anuales de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) hasta 1,700 UIT, es decir, los ingresos netos para el año 2021 no podrían superar los 7,480,000 (siete millones cuatrocientos mil ochenta con 00/100 soles).

Los beneficios respecto al régimen tributarios son los siguientes:

- El monto del impuesto a pagar es de acuerdo con la ganancia obtenida.

- Puede emitir cualquier tipo de comprobante de pago.
- Puedes realizar cualquier actividad económica.
- Contabilidad sencilla, lleva el Registro de ventas, Registro de compras y el Libro Diario de formato simplificado.
- Puede acogerse a la prórroga del IGV.
- Pago del impuesto a la renta del 29.5%

Respecto al régimen laboral, de acuerdo con la ley antes indicada, será el que le aplica a la pequeña empresa, ya que se ha calculado que sus ventas anuales no sean superiores a 1700 UITs; siendo ello así, los beneficios laborales a aplicarse serían los indicados en la Tabla VI.2.

Tabla VI.2 - Beneficios laborales de los trabajadores

Beneficios	Detalle
Remuneración Mínima Vital	S/930
Vacaciones	15 días por año
Horas extras	Sí
Descanso Semanal	Sí
Jornada máxima	48 horas
Seguro Social	EsSalud 9%
Indemnización por Despido Arbitrario	20 remuneraciones diarias por año de servicio con tope de 120
Compensación por tiempo de servicios	½ remuneración anual
Asignación Familiar	No
Utilidades	De acuerdo con ley
Seguro de Vida y Seguro Complementario de Riesgo	Cuando corresponda
Gratificaciones	½ remuneración en Julio y Diciembre

6.5 Sobre el Registro de la marca

Actualmente, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) ofrece el servicio del registro del nombre comercial, marca de producto o servicio, lema comercial marcas colectivas y marcas de certificaciones, ello con la finalidad de que no puedan ser usados por una tercera persona. El registro puede comprender desde palabras, dibujos, letras, números, emblemas, sonidos, olores entre otros elementos distintivos.

Para el presente plan, se tiene pensado registrar el nombre comercial, el nombre del aplicativo móvil y el logo de la empresa, para ello, se debe seguir los siguientes pasos (Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y Propiedad Intelectual, 2021) y, que se detallan:

- Realizar una búsqueda fonética y figurativa con la finalidad de conocer si el signo distintivo ha sido solicitado anteriormente que pudiera confundirse con el de la empresa.
- Costo: 534.99 soles por una sola clase y 533.30 por cada clase adicional. Para el presente plan de negocio se usará la Clase N° 35: Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina, de acuerdo con la Clasificación Internacional de Productos y Servicios.
- En la página web de INDECOPI se descarga el formulario y se llena con los datos requeridos, tales como:
 - Marca del Producto: Datos de la Empresa, Apoderados, Imagen de la Marca, entre otros,
 - Nombre Comercial: Datos de la Empresa, Apoderados, pruebas que acrediten el uso de nombre (facturas, boletas, publicidad)
- Se ingresa la solicitud al INDECOPI para su evaluación, este trámite puede demorar un aproximado de 180 días.

- Posteriormente, se realiza una publicación en la Gaceta Electrónica de Indecopi durante 30 días, con la finalidad de dar oportunidad de oposición a terceros.
- El registro tiene una vigencia de diez (10) años en territorio nacional

Los costos por asumir en este apartado serían los indicados en la Tabla VI.3.

Tabla VI.3 – Costos de tramites de registro ante INDECOPI

Concepto	Monto
Búsqueda fonética	S/ 30.99
Búsqueda figurativa	S/ 38.46
Registro de nombre comercial	S/ 534.99
Registro de nombre de aplicativo móvil y patente	S/ 1069.98
Registro de Lema	S/ 534.99
Registro de Logo	S/ 534.99
Publicación en El Peruano	S/ 600.00
TOTAL	S/ 3,344

Fuente: INDECOPI

Elaboración propia de los autores

Los costos calculados para los tramites antes indicados para poder registrar la marca, logo, slogan o lema y una posible patente ante INDECOPI ascienden a S/ 3,344 soles.

6.6 Sobre el registro en la SUNAT

Toda empresa requiere ser inscrita ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) con la finalidad de obtener su Registro Único de Contribuyente (RUC), el mismo que le servirá para realizar todos los tramites

tributarios, identificación del domicilio fiscal, así como la declaración del tipo de actividad que realizarán, de acuerdo con la Calificación de Industrial Internacional Uniforme (CIUU).

Respecto al RUC, este consta de 11 dígitos y, como la constitución de la empresa se realizará a través del sistema SID de SUNARP, antes mencionado, esta entidad asignará un RUC inactivo y, posteriormente se deberá activar a través del sistema virtual de SUNAT, llenando el formulario virtual preestablecido, número de partida electrónica de la constitución de la empresa y un documento que acredite la dirección fiscal que se declare. Todo este trámite no tiene costo alguno.

Respecto a la declaración del tipo de actividad, de acuerdo con el CIUU se ha identificado que la actividad a declarar será la siguiente:

- Clase: 6820 - Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata: Referido a la administración de bienes inmuebles.
- Clase 8110 - Actividades combinadas de apoyo a instalaciones: Referido a los servicios de apoyo en las instalaciones, de los clientes, limpieza de interiores, mantenimiento, vigilancia y seguridad, entre otros.
- Clase: 7020 - Actividades de consultoría de gestión: Referido a la prestación de asesoramiento, orientación y asistencia operacional a empresas sobre cuestiones de gestión, como planificación estratégica y organizativa, entre otros.

6.7 Sobre el pago de derechos municipales

Para el funcionamiento de la presente empresa se requiere el pago de derechos que son recabados por la municipalidad de la jurisdicción en donde se establezca la oficina comercial.

La empresa del presente plan de negocio constituirá su oficina comercial en la Municipalidad de Magdalena de Mar, la misma que no superará los cien (100) metros cuadrados.

La constitución de dicha oficina acarrea los siguientes pagos a la municipalidad según su Texto Único de Procedimientos Administrativos, cuyo presupuesto se indica en la Tabla VI.4.

Tabla VI.4 – Presupuesto para los trámites municipales

Concepto	Monto
Licencia de funcionamiento	S/ 170.50
Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones	Declaración Jurada (S/ 0)
Total	S/ 170.50

Fuente: TUPA Municipalidad de Magdalena del Mar

Elaboración propia de los autores.

Los costos para los tramites antes indicados, para asumir las obligaciones municipales, ascienden a S/ 170.50 soles.

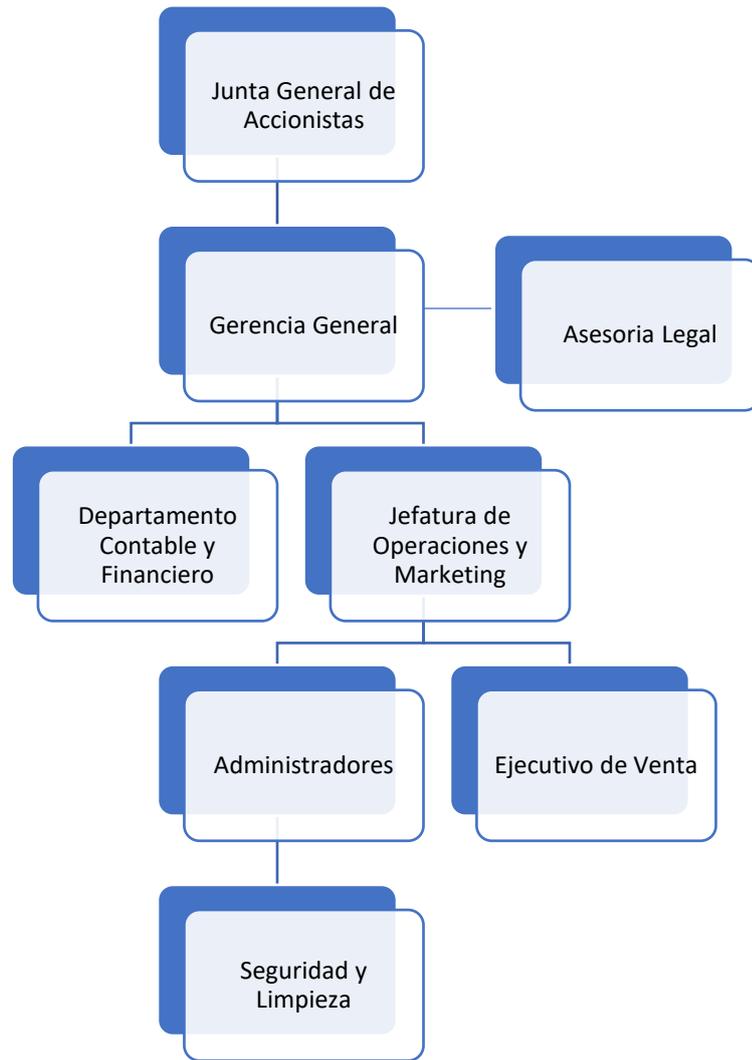
6.8 Respecto a la estructura de la organización

A continuación, se describirá la conformación de la organización y el detalle de los puestos de trabajo, remuneraciones, perfiles, funciones y competencias.

6.8.1 Organigrama interno

El organigrama de la empresa se ha realizado de acuerdo con las necesidades mínimas para que se pueda operar adecuadamente la empresa; organigrama que se muestra en la Figura VI.1

Figura VI.1 Organigrama



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

6.8.2 Puestos de trabajo

Para el plan de negocio a implementarse, se ha establecido los siguientes puestos de trabajo con los que se requerirá iniciar, teniendo como referenciar el organigrama antes graficado.

Tabla VI.5 Puestos de trabajo

Puesto	Número	Registro de contrato
Gerente General	1	Planilla
Asesor Legal	1	Planilla
Contador	1	Planilla
Jefe de Operaciones y Marketing	1	Planilla
Ejecutivos de venta	1 (incremento depende de necesidad)	Planilla
Administrador	Depende del incremento de la necesidad	Planilla
Personal de seguridad y limpieza.	Depende de requerimiento	Planilla

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

En total se contará con seis (5) personas en planilla al momento de poner en marcha la empresa, la misma que podrá ir incrementando en el número de administradores o ejecutivos, los mismos que dependerán del incremento de edificios que se tengan por administrar.

Respecto al personal de seguridad y limpieza, estos se contratarán dependiendo del número de edificios con los que se haya suscrito contrato, ya que este personal será exclusivo para el edificio en donde se requiera.

6.8.3 Modalidad Contractual

Los contratos que se utilizarán para el personal de la empresa serán, principalmente, contratos modales de inicio de actividad, regulado este tipo de contrato en el Art. 57 del

Decreto Supremo N° 003-97-TR – Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral:

Artículo 57.- El contrato temporal por inicio de una nueva actividad es aquel celebrado entre un empleador y un trabajador originados por el inicio de una nueva actividad empresarial. Su duración máxima es de tres años.

Se entiende como nueva actividad, tanto el inicio de la actividad productiva, como la posterior instalación o apertura de nuevos establecimientos o mercados, así como el inicio de nuevas actividades o el incremento de las ya existentes dentro de la misma empresa.

En el caso de la empresa, al recién estar constituyéndose e iniciando sus actividades, puede usar este tipo de contratos de naturaleza temporal.

Asimismo, se podrá realizar cualquier otro contrato temporal que se ajuste a las necesidades de la empresa, entre estos se tienen ocho (8) tipos adicionales de contratos modales y que se encuentran regulados en la ley antes mencionada, los que podrían ser los siguientes:

- Contrato por necesidad de mercado: El mismo que podrían suscribirse si existe algún incremento coyuntural de la producción originados por variaciones sustanciales de la demanda en el mercado.
- Contrato de suplencia: El mismo que se suscribiría con el único objetivo de reemplazar, temporalmente, a un trabajador estable cuyo vínculo laboral se encuentre suspendido por una causa justificada, como podría ser, vacaciones, licencias, permisos u otro.

6.8.4 Remuneraciones

Esta sección abarcara las remuneraciones que percibirán los trabajadores de la empresa, los mismos que se encuentran descritos la siguiente Tabla VI.6.

Tabla VI.6 – Remuneración de los empleados

Puesto	Remuneración Mensual
Gerente General	S/ 4,398
Jefe de Operaciones y Marketing	S/ 3,519
Ejecutivo de Ventas	S/ 1,759
Asesor Legal	S/ 2,765
Contador	S/ 3,142
Administrador	S/ 1,885
Seguridad	S/ 1,508
Personal de limpieza	S/ 1256

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La remuneración antes indicada, que incluye todos los sobrecostos laborales anteriormente mencionados, será aquella que el personal inicie ganando cuando firme su contrato con la empresa, remuneración que podrá variar en el tiempo, dependiendo de criterio objetivos como: desempeño, antigüedad, responsabilidad y otro.

6.8.5 Perfil de los puestos de trabajo

En esta parte se describirá el perfil de cada uno de los puestos de trabajo necesarios que se requerirán para el correcto funcionamiento de la empresa:

6.8.5.1 Perfil del Gerente General

Perfil: Grado de instrucción superior en Economía, Ingeniería Industrial, Ingeniería Económica o Administración de negocios. Tener al menos tres (3) años de experiencia en cargos similares.

Función Principal: Será el responsable de manejar los recursos técnicos, económicos y humanos para conseguir los principales objetivos trazados por

la empresa.

Otras Responsabilidades:

- Supervisar y manejar el correcto funcionamiento de la empresa.
- Manejar el presupuesto anual
- Ser el representante legal de la empresa
- Celebrar toda clase de negocios jurídicos y suscribir contratos.
- Realizar la contratación de proveedores y empleados.
- Otros inherentes al cargo.

6.8.5.2 Perfil del Jefe de Operaciones y Marketing

Perfil: Grado de instrucción superior en Ingeniería Industrial, Ingeniería Económica o Administración de negocios. Tener al menos dos (2) años de experiencia en cargos similares.

Función Principal: Será el responsable de manejar la parte operativa de la empresa, con la finalidad de custodiar la calidad del servicio.

Habilidades:

- Ser comunicativo
- Tener liderazgo
- Autoridad
- Trabajo en equipo
- Pensamiento estratégico

- Innovación / Creatividad
- Comunicación Efectiva
- Analítico

Otras Responsabilidades:

- Supervisar y manejar el correcto funcionamiento operativo.
- Gestionar la logística interna de la empresa
- Desarrollar estrategias que permita optimar los procesos y ser más eficientes.
- Analizar los procesos y buscar la viabilidad de estos.
- Otros inherentes al cargo.

6.8.5.3 Perfil del Asesor Legal

Perfil: Grado de instrucción superior en Derecho. Tener al menos dos (2) años de experiencia en cargos similares.

Función Principal: Desarrollar y gestionar estrategias y, brindar asesoría legal vinculado a aspectos laborales, civiles, penales, municipales, prediales y regulatorio cautelando los intereses de la empresa y de los clientes.

Habilidades:

- Pensamiento estratégico
- Innovación / Creatividad
- Comunicación Efectiva
- Analítico

Otras Responsabilidades:

- Emitir opiniones estrictamente legales con visión estratégica a las consultas realizadas por cualquier área interna y de empresas vinculadas.
- Representar a la compañía ante entidades públicas (Poder Judicial, Ministerio Público, SUNAT, Registros Públicos y otros), comunidades y empresas privadas con la finalidad de velar por los intereses de la compañía.
- Revisar y/o elaborar los contratos civiles y laborales.
- Gestionar los problemas legales de los clientes cuando sean solicitados.

6.8.5.4 Perfil del Contador

Perfil: Grado de instrucción superior en Contabilidad. Tener al menos dos (2) años de experiencia en cargos similares.

Función Principal: Desarrollar y gestionar estrategias y, brindar asesoría contable vinculado a aspectos laborales, civiles, penales, municipales, prediales y regulatorio cautelando los intereses de la empresa y de los clientes.

Habilidades:

- Pensamiento estratégico
- Innovación / Creatividad
- Comunicación Efectiva
- Analítico

Otras Responsabilidades:

- Emitir opiniones estrictamente contables con visión estratégica a las consultas realizadas por cualquier área interna y de empresas vinculadas.
- Representar a la compañía ante entidades públicas (Poder Judicial, Ministerio Público, SUNAT, Registros Públicos y otros), comunidades y empresas privadas con la finalidad de velar por los intereses de la compañía.
- Revisar y/o elaborar los contratos civiles y laborales.
- Gestionar los problemas contables de los clientes cuando sean solicitados.

6.8.5.5 Perfil del Administrador

Perfil: Debe tener la carrera técnica o egresado de administración, ingeniería de sistemas, gestión empresarial o afines. Experiencia mínima de un (1) año en trabajos similares.

Función Principal: Será el responsable del manejo diario de las operaciones de la empresa en los edificios que se encuentre a cargo, tanto del servicio presencial como el digital.

Habilidades

- Comunicación Efectiva
- Analítico
- Trabajo en equipo

Otras Responsabilidades

- Coordinación reuniones y contratos que se realicen.

- Supervisar el buen desempeño del personal y cumplimiento de los contratos de terceros.
- Supervisar el correcto funcionamiento del aplicativo móvil y/o cualquier requerimiento de los clientes.
- Supervisar la rotación de locales y descuentos mensuales.

6.8.5.6 Perfil del personal de Seguridad

Perfil: Personal en retiro de las Fuerzas armadas o Policía Nacional del Perú, graduado como técnico en administración o licenciado de FFAA, así como personal civil que haya realizado servicios similares con tres (3) años de experiencia.

Habilidades:

- Proactivo
- Trabajar bajo presión, responsable
- Discreción
- Amabilidad

Función Principal: Realizar la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles del edificio en donde se encuentren asignados, así como la protección de las personas.

6.8.5.7 Perfil del personal de Limpieza

Perfil: Contar con estudios secundarios completos, y tener una experiencia

en servicios similares de tres (3) años.

Habilidades:

- Comunicación Efectiva
- Disciplinado
- Asertivo

Función Principal: Realizar la limpieza y cuidado de todos los ambientes de lugar en donde se encuentren destacados.

6.8.6 Servicios tercerizados

La empresa contará con varios servicios tercerizados a lo largo de la operación del servicio de administración de empresa, los mismos que se requerirán cuando se evidencie algunos de las siguientes necesidades o problemas:

- Servicio informático: Responsable del monitoreo de la elaboración de la elaboración aplicativo móvil y pagina web, así como de controlar el correcto funcionamiento del aplicativo móvil. Para su contratación se tendrá en cuenta el nivel de experiencia, recomendaciones y costo de honorarios
- Electricidad: Tales como:
 - Instalación de tableros eléctricos
 - Detección de cortos circuitos
 - Problemas en luminarias de áreas comunes
 - Entubados
 - Toma corrientes y enchufes
 - Problemas de tensión
 - Cableados, entre otros.

- Gasfitería:
 - Detección y reparación de bombas de agua
 - Limpieza y mantenimiento de tanque elevado o cisternas
 - Reparación y detección de fugas de agua y problemas en tuberías, entre otros.

- Mantenimiento de equipos e infraestructura
 - Reparación y mantenimiento de ascensores.
 - Servicio de pintado
 - Reparación y mantenimiento de equipos de gimnasio.
 - Reparación y mantenimiento de cámaras de seguridad y redes, entre otros.

- Jardinería
 - Servicio integral de conservación y mantenimiento de jardines, exteriores e interiores.

6.8.7 Reclutamiento y Selección de personal

Un buen proceso de selección conlleva a tener al personal calificado para las posiciones que se encuentren vacantes; para ello, se deberá seguir el siguiente procedimiento establecido:

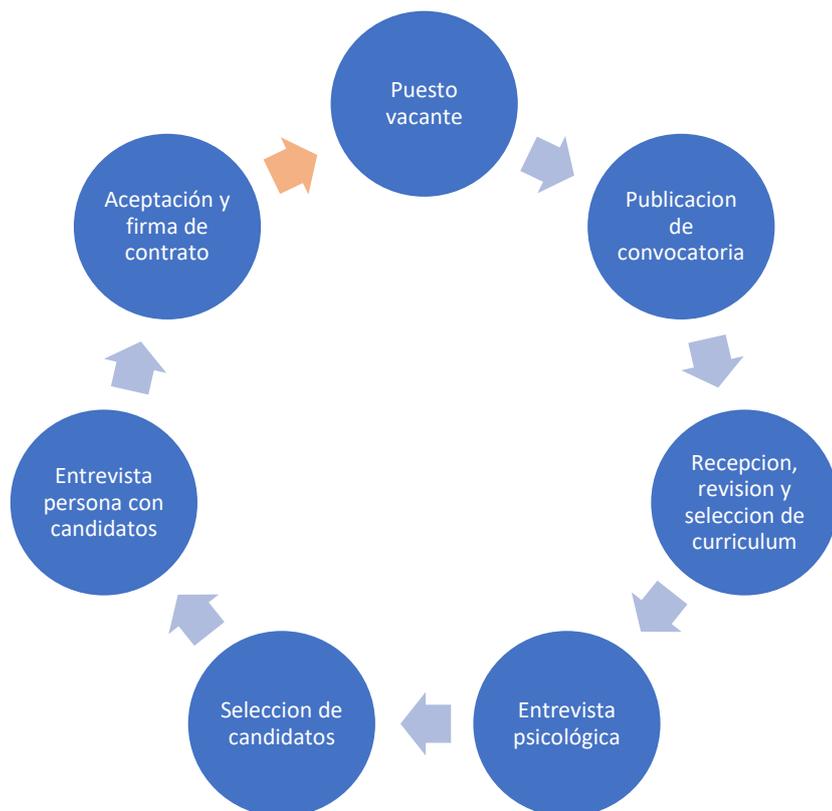
- Se realizarán las convocatorias en las páginas web especializadas como www.computrabajo.com.pe, www.empleosperu.gob.pe, entre otras.
- Se recibirán y selección los curriculum que cubran con los requerimientos mínimos para el puesto ofrecido.
- Aquellos postulantes que cubran con las posiciones se les llamará para una

entrevista o prueba psicológica. Asimismo, se evaluará antecedentes policiales, penales o judiciales de los postulantes.

- Aquellos postulantes que pasen las pruebas psicológicas se les convocará para una entrevista personal con la Gerencia General y/o el personal que este designe.
- Aquel postulante que pase la entrevista personal quedará apto para la firma del contrato de trabajo.
- Cuando la vacante quede libre o se apertura una nueva, se reiniciará el procedimiento antes indicado.

En la Figura VI.2 se resumen el proceso de selección y reclutamiento.

Figura VI.2 Proceso de selección y reclutamiento



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

6.8.8 Inducción y Capacitación de personal

Todo personal requiere tener los conocimientos mínimos necesarios para encontrarse la capacidad de cumplir eficientemente las funciones a cargo; por ello, se hace necesario enfocarse en el personal nuevo para brindarles la inducción necesaria y poder transmitirles la misión y visión de la empresa.

Asimismo, se requiere tener al personal motivado; por ello, se brindará capacitaciones que permitan el crecimiento a nivel profesional y personal, no solo en conocimiento técnicos referidos al trabajo sino también enfocados a valores y habilidades blandas.

6.8.9 Indicadores

Los indicadores de gestión en una empresa son muy importantes, ya que permite medir el correcto funcionamiento y desempeño de los trabajadores, así como el desenvolvimiento empresarial hacia ellos, para poder tomar medidas adecuadas en los momentos adecuados. Para ello, se utilizará los siguientes indicadores, de acuerdo con la Tabla VI.7.

Tabla VI.7 Indicadores de Gestión Humana

Indicador	Definición	Cálculo	Base de datos	Métrica
Absentismos laborales	Faltas y/o tardanzas	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ horas ausentes}}{\text{N}^\circ \text{ horas totales}} \right) \times 100$	Interna	<2%
Accidentes de Trabajo	Número de accidentes	Número de trabajadores accidentados por mes	Interna	<=1
Desempeño laboral	Cumplimiento de objetivos	Ponderación de objetivos	Interna	>75%
Capacitaciones	Mejorar la productividad de los trabajadores	Hora de formación mensual	Interna	>8h

Tiempo de contratación	Tiempo que transcurre en cubrir una posición vacante	Número de días	Interna	<10
------------------------	--	----------------	---------	-----

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

6.9 Presupuesto

El presupuesto para la constitución de la empresa se encuentra indicado en la Figura VI.4.

Tabla VI.8 Presupuesto de constitución de empresa y otros

Concepto	
Constitución empresa	S/ 487
Indecopi	S/ 3,344
Municipales	S/ 171
	S/ 4,002

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El presupuesto para el plan de Gestión Humana se encuentra en la Tabla VI.9, la misma que se encuentra discriminado por gasto administrativo, que comprende las remuneraciones del gerente general, asesor legal, contador y administradores y, el gasto de venta, conformado por las remuneraciones del jefe de operaciones y marketing y los ejecutivos de venta. Mas detalle de este presupuesto se encuentra en el Anexo VI.

Tabla VI.9 Presupuesto de gestión humana

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto administrativo	150,672	209,609	316,676	389,059	449,378
Gasto de Venta	63,335	64,843	98,019	105,559	105,559
Total S/	214,007	274,452	414,695	494,617	554,937

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

6.10 Conclusión del Plan Organización y de Gestión Humana

Se ha establecido el tipo de sociedad de la empresa como una Sociedad Anónima Cerrada y el régimen tributario y laboral será de pequeña empresa inscrita en el REMYPE.

Asimismo, se ha identificado la cantidad y perfil de trabajadores para el inicio de actividades, así como la estructura organizacional de la empresa.

Finalmente se ha calculado los costos de constitución e inicio de actividades, así como una proyección a cinco (5) años, considerado que se asumirá un total de S/ 1,952,708.00 soles en dicho horizonte, de los cuales solo S/ 4,002.00 soles corresponde a los gastos de formalización y constitución de la empresa.

CAPÍTULO VII. PLAN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y OPERACIÓN

En el presente plan se abordará la estructuración del soporte y manejo de los servicios informáticos en beneficio de la empresa y los clientes.

7.1 Sobre el aplicativo Móvil y Página Web

Para la ejecución del servicio se requiere el uso de una página web y un aplicativo móvil, los mismos que serán un medio de información para los residentes, propietarios y ayudará a simplificar las labores realizadas por el administrador.

En base a las necesidades de los clientes, el sistema incluye las siguientes funciones principales:

- Gestión de propietarios y residentes al sistema para que puedan acceder con clave personalizada.
- Proceso de Cobranzas, Cuotas y Estados de Cuenta
- Gestión de Caja y Gastos.
- Planes de Mantenimiento
- Presupuestos
- Consulta Deuda y Estado de Cuenta
- Sección Datos Personales.
- Agenda
- Sección de Noticias, Comunicados y/o Novedades.
- Detalle de Contratistas – Proveedores

Finalmente, toda la información que se incluya en la página web y en el aplicativo móvil se detallara según los requerimientos de cada cliente.

7.2 Objetivo del aplicativo móvil y página web

El objetivo principal del desarrollo del aplicativo móvil y página web es

implementar una solución integral en la gestión administrativa del edificio, permitiendo tener un mejor control de sus procesos, y brindar a los propietarios una aplicación móvil para que puedan tener de manera rápida y segura, información y comunicación con la gestión del edificio donde habite.

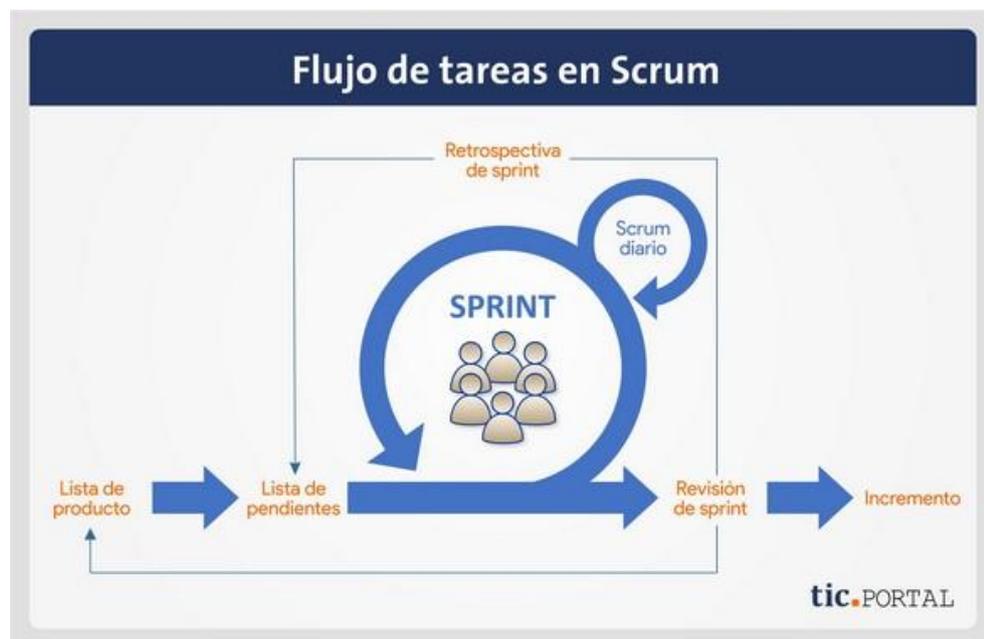
Asimismo, se cuenta con objetivos específicos del desarrollo de estos productos:

- Brindar la solución de transparencia en una plataforma segura y rápida.
- Administrar y sistematizar información relevante de residentes y propietarios.
- Brindar una buena comunicación entre los usuarios de la comunidad mediante las publicaciones con información detallada de un hecho o propuesta de la comunidad.

7.3 Proceso del desarrollo del aplicativo Móvil y Página Web

El proceso de desarrollo se basa en una metodología ágil llamada “Scrum” graficada en la Figura VII.1.

Figura VII.1 Metodología Scrum

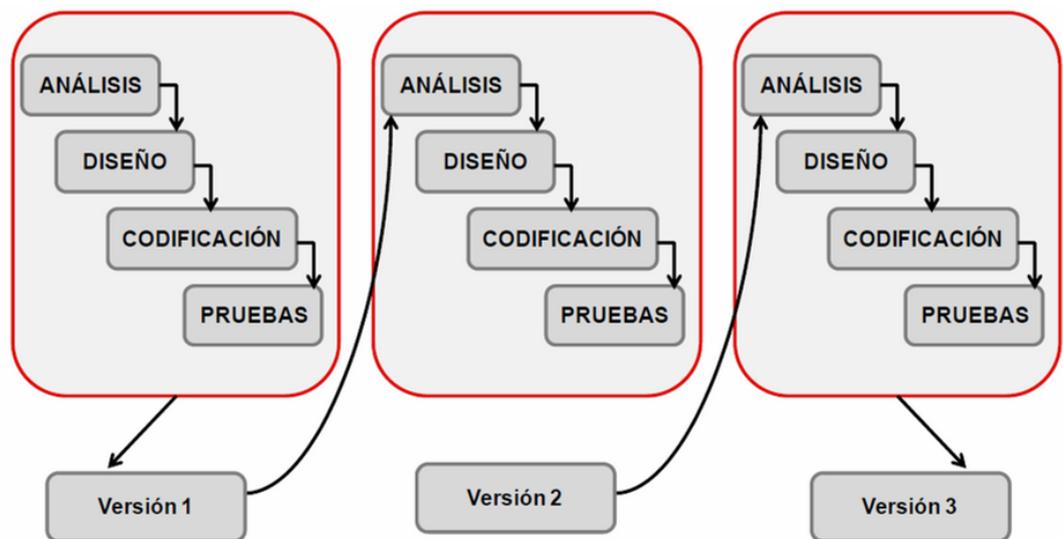


Fuente y elaboración: (TIC.PORTAL, 2017)

Dicha metodología apoyada con el enfoque de desarrollo “Iterativo Incremental” es una buena opción para el desarrollo de sistemas, en los cuales se puede variar de funcionalidades y/o el equipo de desarrollo. Este enfoque, mantiene como base las etapas que define el modelo tradicional, pero utilizando iteraciones, en cada una de las cuales se entrega una versión funcional del software que atiende a ciertos requisitos del sistema. El proceso iterativo incremental está basado en la evolución permanente de prototipos del software, los cuales son funcionales y ejecutables, y que son presentados a los clientes y usuarios finales del sistema, tal y cual se grafica en la Figura VII.2.

En cada incremento, se reproduce el ciclo de vida en cascada, pero a menor escala.

Figura VII.2 Modelo iterativo incremental



Fuente y elaboración: (Efecto digital, 2018)

7.4 Arquitectura del aplicativo móvil y página web

7.4.1 Arquitectura Lógica

Para el desarrollo del aplicativo móvil y pagina web se utilizará la arquitectura

lógica de tres capas, conforme se explica más adelante. El principal motivo de escogerse es separar la aplicación en varios niveles simplificando la comprensión y organización del sistema.

Las tres capas lógicas que se describen a continuación:

- **Capa de Presentación:**

Esta capa se encarga de proveer una interfaz entre el sistema y el usuario. Se responsabiliza de que se comunique la información al usuario por parte del sistema y viceversa. Este nivel se comunica únicamente con la capa de negocio, es lo que se conoce como interfaz web.

- **Capa de Negocio o Aplicación:**

Será la capa que contiene los procesos a realizar con la información recibida desde la capa de presentación, las peticiones que el usuario ha realizado, y responsabilizándose de que se le envíen las respuestas adecuadas a la capa de presentación.

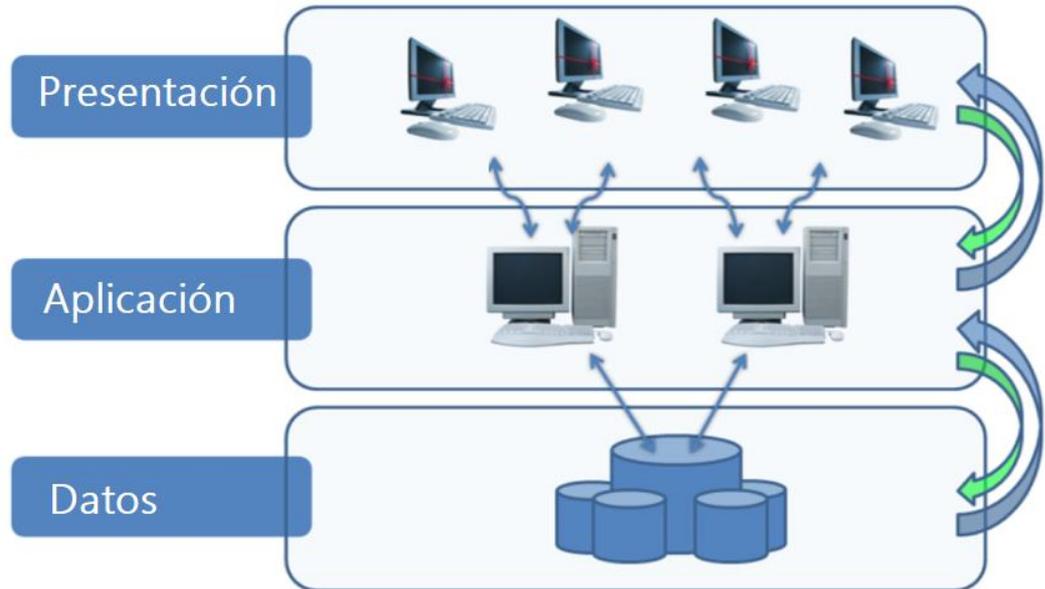
- **Capa de Datos:**

En último caso, se manejará la capa en donde se almacenará los datos de los usuarios, cuentas, datos y fondos pertenecientes al edificio: así como también información de pagos y transacciones registrando su gestor, información del personal, sueldos etc.

La capa de negocio se puede encargará de ofrecer, modificar, almacenar, borrar y recuperar datos, mediante el gestor de bases de datos.

En la Figura VII.3 se realiza la presentación de las tres capas antes indicadas.

Figura VII.3 Arquitectura 3 Capas



Fuente y elaboración: (Estrategia Magazine, 2020)

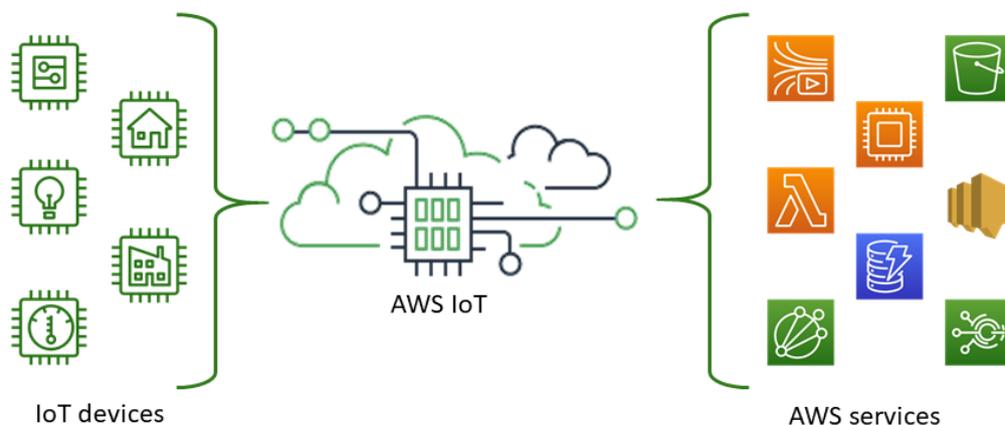
7.4.2 Arquitectura Física

La arquitectura física del sistema web es la que representa la adecuación de todos los componentes físicos que intervienen en el sistema para su correcto funcionamiento y despliegue, entra dentro de la etapa de diseño de software y está en paralelo a los procesos de arquitectura de software.

Este software se implementará en la nube de Amazon (AWS) la cual proporciona una infraestructura muy fiable y escalable para la implementación de soluciones a nivel de web, con costes de soporte y administración mínimos, y con más flexibilidad en la infraestructura, ya sea en sus instalaciones o en un centro de datos.

El diagrama que aparece en la Figura VII.4 refleja la terminología de AWS, la cual puede interactuar con los diferentes Amazon Web Services, además de la forma en la que los diferentes servicios interactúan entre sí.

Figura VII.4 Terminología AWS



Fuente y elaboración: (Amazon, 2021)

Amazon ofrece una amplia y detallada selección de instancias, basada en las últimas tecnologías de informática, almacenamiento y redes, y diseñada para un alto rendimiento y seguridad. Además, es un servicio web que proporciona capacidad informática en la nube segura y de tamaño modificable. Este sistema está diseñado para simplificar el uso de la informática en la nube a escala web para los desarrolladores.

La sencilla interfaz de servicios web de Amazon permite obtener y configurar capacidad con una fricción mínima; asimismo, proporciona un control completo sobre los recursos informáticos y puede ejecutarse en el entorno informático acreditado.

7.5 Plataforma de Desarrollo

La implementación del aplicativo móvil y página web maneja para su ejecución y utilización la siguiente plataforma tecnológica mencionada en la Tabla VII.1.

Tabla VII.1 Plataforma de Pagina Web

COMPONENTE	DESCRIPCION
Sistema Operativo	Ubuntu 18
Lenguaje de Programación	PHP 7.4.8
Base de Datos	PostgreSQL 13
Ambiente de Desarrollo	NetBeans 12.3
Servidor Web	Servidor HTTP Apache 2.4
Lenguaje de Modelado	UML
Navegadores	Google Chrome, Mozilla, Safari, Internet Explorer

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

A través de esta programación los usuarios podrán entrar desde cualquier buscador web, entre los más usados los de Google Chrome o Internet Explorer. Asimismo, para el aplicativo móvil se ha evaluado utilizar la siguiente plataforma operativa:

Tabla VII.2 Plataforma de Aplicativo Móvil

Sistema Operativo	Android y Mac OS
Lenguaje de Programación	Dart 1.24.3
Base de Datos	SQLite 3
Ambiente de Desarrollo	Flutter 1.17

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Esta programación permitirá a los usuarios acceder desde los sistemas Android o IOS de la marca Apple.

7.6 Funcionalidades del Aplicativo Móvil

Como bien se ha indicado anteriormente, la finalidad de incluir un aplicativo móvil en la prestación del servicio ha sido para darle a los propietarios la facilidad para acceder a la información que consideren necesaria, por ello a continuación se detallará las

principales funcionalidades que podrán accederse a través del aplicativo:

- Resumen mensual
Se podrá evidenciar lo pagado o recaudado por mes en todo el edificio, así como el saldo pendiente de pago.
- Estado de Cuenta
Podrá verificarse al detalle, mes a mes, la forma de distribución de la cuota de mantenimiento, así como el porcentaje cargado a cada unidad inmobiliaria, como el gasto aplicado a los servicios comunes. Asimismo, podrá descargarse el recibo de mantenimiento del mes o de los meses anteriores.
- Directorio de Contratistas (Proveedores)
Se podrá obtener una lista de proveedores para la solución de los problemas más comunes (electricidad, agua, limpieza, otros).
- Documentos Internos:
Se podrá visualizar los documentos más relevantes de la Junta de Propietarios como, por ejemplo, partida registral de inscripción, directiva vigente, vigencias de poderes, acuerdos en la Junta General de Propietarios, antecedente policiales, judiciales y penales de los trabajadores, entre otros.
- Agenda:
Se visualizará las programaciones de reuniones, eventos importantes, entre otros. Estos podrán sincronizarse con el calendario del celular de cada propietario.
- Reservas áreas comunes
Se podrán realizar reservas de las áreas comunes con la finalidad de generar un orden entre los propietarios.
- Noticias o novedades

Se recibirán las principales noticias o novedades que sean de principal interés común para los propietarios, como, por ejemplo: avisos de corte, avisos de reparación, nuevo personal ingresante, entre otros.

- Mercadeo interno

Se habilitará una zona de mercadeo entre los propietarios y residentes, con la finalidad que se genere un consumo interno e incentivar los emprendimientos.

- Quejas o Sugerencias

Se podrá recibir quejas o sugerencias de cualquier tipo, con la finalidad de actuar de manera inmediata ante cualquier problema o incomodidad que se presente.

- Mi Perfil

Se podrá incluir los datos de cada propietario, con la finalidad de que sea de conocimiento público entre todos los propietarios, cambiar contraseña, cambiar correo; asimismo, podrá ver el historial de pago, fechas de pago, entre otros.

7.7 Funcionalidades de la Pagina Web

El sistema web contará con el siguiente menú de opciones:

- Configuración y parametrización de edificio

En esta sección es única y exclusivamente para el administrador del sistema, donde realizará el control y gestión de los edificios y/o condominios

- Administración de Perfiles y usuarios, control multiedificios

En esta sección se administrará los usuarios al sistema tanto para el sistema web como para la APP, se categorizará por perfiles ya definidos, cada administrador de cada edificio gestionará las cuentas de acceso propias.

- Dashboard o Tablero de control

Esta sección se encuentra al inicio del sistema, una vez que el usuario del perfil administrador de Edificio ingresa al sistema. En esta pantalla principal encontrará diversos indicadores, KPIS y graficas de la gestión financiera del edificio.

La finalidad de este dashboard es ofrecer visibilidad sobre los indicadores que deben alcanzar determinado valor para alcanzar los objetivos del edificio. Además, permite conocer datos de valor, analizar tendencias y fijar líneas de actuación. Entre los principales indicadores o gráficos se puede listar los siguientes:

- Grafica de Comparativa de Cobrado vs Pagado del año
- Monto Pagado del mes
- Gastos del Mes
- Cuenta por Cobrar del Mes
- Pagos de Hoy.

- Control de Lectura de Contómetros y prorrateo de servicios

Esta sección se registrará la configuración inicial de Contómetros y la lectura mensual del mismo en cada una de las unidades. Este proceso impactará en el estado de cuenta mensual de cada unidad, agregando un concepto adicional al recibo correspondiente.

- Módulo de Cuotas y Cobranzas

Esta sección se gestionará todo el cálculo y ejecución proceso de cuotas de mantenimiento, emisión de recibos y el registro de cobranzas.

- Módulo de Gastos y Pagos

En esta sección se registrará todos los gastos operativos y de gestión del edificio, estos comprobantes pueden ser boletas, facturas, recibos por honorarios, etc. Algunos de estos gastos, dependiendo de la forma de registro y reglas de cálculo,

puede incluirse en las cuotas mensuales de mantenimiento del edificio o condominio.

El sistema también contralará el pago o cancelación de estos, esto es lo que se refiere Cuentas por Pagar, se gestionará los pagos por documento de proveedores.

- Envíos de alertas de Recordación de Pagos y Morosidad

El sistema envía notificaciones de manera automática en la mayoría de los procesos de la página web y aplicativo móvil, dichas alertas serán a través de correo en esta primera etapa del proyecto. Estas alertas tienen como destino a los usuarios o residentes del edificio, y también a los usuarios que administran el edificio.

El sistema tiene dos (2) tipos de notificaciones individuales y masivas, la gran mayoría son del tipo individual que se realizan de manera automática al momento que algún usuario genere alguna operación en el sistema y envía un correo avisando de dicha operación. Las masivas se procesan y envían por lotes o grupos de correos.

Las notificaciones masivas se tienen de dos (2) tipos:

- **Recordación de Pago:** este proceso se realizará en el módulo de cobranza una vez que se realizó el proceso de cálculo y publicación de las cuotas. Es una alerta recordándole a los usuarios propietarios que tiene la cuota del mes pendiente.
- **Morosidad:** este proceso se realizará posterior a la fecha de vencimiento de la cuota de mantenimiento del mes en curso, y se envía a todos los propietarios que tengan deudas pendientes de pago vencidas.

- Módulo de Recepción

En esta sección se registrarán las visitas e incidencias que ocurran en el edificio, y serán ingresadas al sistema por el área de Recepción o Conserjería del edificio. En esta sección el usuario encontrará tres (3) opciones principales:

- Libro de Visitas
- Recepción de Paquetes
- Incidencias

- Módulo de Presupuesto

En esta sección la Junta de Propietarios podrá realizar a fines de año el presupuesto anual del Edificio, esto se define en base ingresos promedios por recaudación de cuotas de mantenimiento y la parte de egresos con los gastos de gestión, mantenimiento y administración del Edificio.

Este módulo para la planificación y el control puede calcular automáticamente los efectos que su planificación del presupuesto tendrá en su cuenta de pérdidas y ganancias, balance y liquidez. El sistema presentará en el presupuesto lo planificado versus lo ejecutado, a medida que se van ingresando las operaciones mensuales de ingresos y egresos del edificio.

En la vista del presupuesto se mostrará semáforos o indicadores los cuales indicaran si dichas partidas han superado o no el ejecutado versus el presupuestado.

7.8 Perfiles del sistema

Para el uso de la página web y aplicativo móvil se contará con diferentes usuarios con funciones totalmente distintas, tales como:

- Administrador Sistema: Es la cuenta maestra con acceso a las funcionalidades de creación y configuración de Edificios.

- Administrador Edificio: Cuenta con total acceso a las funcionalidades de la aplicación y página web, este usuario es el único perfil que puede agregar o alimentar de datos al sistema.
- Propietario: Cuenta con total acceso a las funcionalidades del aplicativo móvil o página web.

Los perfiles otorgan un nivel de seguridad a los sistemas, con la finalidad de tener controlada la información que sea mostrada. Cada perfil tendrá una clave u usuario que le permitirá acceder a los sistemas creados.

7.9 Propiedades de la página web y aplicativo móvil

Estos se pueden definir como aquellos requerimientos que no se refieren directamente a las funciones específicas que entrega el sistema como la fiabilidad, y tiempo de respuesta entre otros.

En la siguiente lista se ven algunos requerimientos no funcionales que debe cumplir la plataforma a desarrollar:

- Comunicación cifrada.
- Validación de carga de información.
- Necesidad de acceso al número de teléfono del usuario para poder ser contactado al momento de publicar algún anuncio en la Tienda Virtual.
- Acceso al teléfono para almacenar imágenes y textos que serán posteriormente usados por el aplicativo móvil al momento de que se active la funcionalidad offline.
- Opción de ayuda y preguntas frecuentes.
- Accesibilidad: El software estará accesible a todos aquellos usuarios que dispongan de un dispositivo con conexión a internet.
- Estabilidad y fiabilidad: El sistema debe ser estable con el fin de que no presente fallas y fiable en el sentido de que a entradas particulares muestren resultados e información correcta.

- Interfaz del software: El sistema será que ser lo más simple y fácil de utilizar con interfaces alusivas a las operaciones realizadas por el usuario.
- Mostrar la información en forma clara y ordenada.

7.10 Análisis de riesgos

El riesgo para un proyecto se podría precisar como el área de incertidumbre que puede dar lugar a una desviación en el desarrollo de este, incluyendo la falla de este. Al analizar los riesgos de este proyecto se busca encontrar las vulnerabilidades de este y crear planes contingentes para evitar o minimizar sus efectos en el desarrollo del sistema.

La escala de evaluación según su probabilidad de ocurrencia será: Muy bajo, Bajo, Moderado, Alto, Muy Alto y según su rango de impacto: Despreciable, Tolerable, Moderado, Crítico, Catastrófico.

En la Tabla VII.3 se han identificado los principales riesgos que se pueden presentar en el presente plan.

Tabla VII.3 Identificación de Riesgos

N.º	Descripción	Probabilidad	Impacto
1	Problemas de usabilidad del software	Moderado	Crítico
2	Inexperiencia con las tecnologías	Moderado	Alto
3	Equipos móviles obsoletos	Moderado	Crítico
4	Conexión limitada de Internet Móvil	Alto	Alto
5	Mala estimación del tiempo de desarrollo	Moderado	Catastrófico
6	Aumenta el presupuesto de implementación	Bajo	Tolerable

7	El sistema no cumple con la seguridad e integridad en los datos. Vulnerabilidades el en sistema web	Medio-Alto	Crítico
8	Cambio en las tecnologías de desarrollo	Bajo	Crítico
9	Falta de planeación del proyecto	Bajo	Catastrófico
10	Resistencia al cambio por parte de los usuarios finales	Medio-Bajo	Tolerable

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

A partir de los riesgos definidos en el punto anterior se plantea un plan de mitigación; prevenir el problema y contingencia; resolver la situación y el impacto en el proyecto, tal y como se muestra en la Tabla VII.4.

Tabla VII.4 Mitigación y Contingencia

Riesgo	Mitigación	Contingencia
1	Planificar un conjunto de capacitaciones de usabilidad con el usuario más un manual con el detalle del funcionamiento descriptiva y gráficamente	Reestructurar las pruebas de usabilidad. Brindar capacitación al usuario del software.
2	Capacitación constante en las tecnologías a utilizar	Solicitar apoyo de un experto
3	Tener al cliente informado sobre los equipos móviles mínimos necesarios para el uso de la App.	Desarrollar una aplicación ágil y ligera, evaluar una versión lite.
4	Informar y recomendar al cliente contar con un plan de internet básico	Desarrollar algunas funcionalidades en offline.
5	Estimar el tiempo de desarrollo con claridad	Recuperar el tiempo perdido y cumplir con los plazos
6	Tener al cliente informado de actualizaciones en los valores del servicio como nube y dominio.	Buscar servicios de Nube y dominios alternativos
7	Aplicar diferentes técnicas para la seguridad como encriptación al	Capacitación técnica en seguridad web

	menos a los datos confidenciales como contraseñas	
8	Analizar bien en que plataforma se desarrollará la aplicación	Buscar herramientas y tecnologías de desarrollo compatibles
9	Coordinar los esfuerzos y los recursos para lograr el logro de los objetivos, como propósito fundamental	Reestructurar las actividades asignando un nivel de urgencia
10	Realizar pruebas de usabilidad	Impartir capacitación para el uso del sistema

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

7.11 Operación de la empresa

El proceso de contratación y prestación del servicio sigue los siguientes pasos:

7.11.1 Proceso de visita y recopilación de necesidades

El proceso inicia con la visita del ejecutivo de ventas a los edificios multifamiliares e inmobiliarias, con la finalidad de exponer los beneficios de la administración de edificios y las bondades de la transparencia total; asimismo, se encargará de recopilar las necesidades de cada edificio, tales como: vigilancia o limpieza.

El ejecutivo, en la primera reunión con la junta de propietarios de un edificio multifamiliar, ofrece un demo gratuito del aplicativo móvil para que sea probado al interno del edificio por el periodo de un mes.

Antes de terminar el mes, el ejecutivo de ventas retoma el contacto con la junta de propietarios del edificio multifamiliar, con la finalidad de concretar la venta del servicio y recopilar la información necesaria para la suscripción del contrato de prestación de servicios, tales como: vigencia de poder, documento nacional de identificación, entre otros.

7.11.2 Proceso de gestión del contrato

El ejecutivo de venta deriva los datos recopilados en las visitas realizadas y deriva los documentos al área legal de la empresa para realice la validación correspondiente.

Determinado la validez y pertinencia de los documentos recopilados, se procederá a gestionar el borrador del contrato de prestación de servicios. El área legal deriva al ejecutivo de ventas el borrador del contrato de prestación de servicios, para que este se encargue de recopilar las observaciones de los propietarios y, posteriormente, con la emisión del contrato final, se suscriba el contrato.

7.11.3 Proceso de administración

Suscrito el contrato de prestación de servicios y, determinado la fecha de inicio del servicio, se designa el edificio a un administrador para la prestación efectiva del servicio. Un administrador podrá tener a cargo hasta siete (07) edificios multifamiliares y será el responsable del correcto funcionamiento y brindar la atención oportuna a los requerimientos y necesidades de los propietarios. En este proceso, el administrador será el responsable de velar que el personal de la empresa y/o proveedores del edificio cumplan con sus obligaciones por las cuales fueron contratados; asimismo, proyectar y comprar la cantidad de bienes que se requieran adquirir para una eficiente prestación del servicio.

El administrador coordinará con el proveedor de sistema para crear los usuarios y claves de los propietarios del edificio. Asimismo, el administrador deberá recopilar la información de los propietarios de manera diaria, subir la información a la base de datos para que el área contable procese los números y pueda visualizarse correctamente en el aplicativo móvil y página web.

7.11.4 Proceso de contratación de personal

En el supuesto que el contrato incluya servicios adicionales como vigilancia o limpieza, se requerirá personal que cubra dichas posiciones; en dicho caso, se activará el proceso de selección y contratación de personal. Este proceso también se activará en caso se requiere la contratación de nuevos administradores.

El personal seleccionado, suscribirá el contrato temporal y, se le procederá a brindar la capacitación correspondiente y los equipos necesarios para la prestación eficiente. Asimismo, a este personal se le asignará un edificio en donde se desempeñará de manera temporal, pudiendo ser trasladado a otro edificio, según la necesidad.

7.11.5 Proceso de sistematización de la data

Con la información que el administrador recopile del propio servicio de administración del edificio como, por ejemplo, información de proveedores, detalle de los trabajadores contratados, informes de empresas de servicios, entre otros y, procederá a subirla a la página web, mediante una clave y usuario diferente al de los propietarios; este usuario tendrá la función de crear, editar y borrar datos, para que pueda ser visualizada por los propietarios en el aplicativo móvil.

El área contable revisará periódicamente los flujos generados de cada edificio e indicadores contables, con la finalidad de alertar al administrador del edificio de cualquier situación que sea considerado inusual; el administrador con dicha alerta procederá a generar un aviso general a la directiva de la Junta de Propietarios o los propietarios, dependiendo de la información.

7.11.6 Proceso de visualización

El propietario para interactuar con el aplicativo móvil o página web, deberá contar con su usuario y clave previamente asignada por el administrador, en este espacio podrá acceder a toda la información financiera, contable y administrativa del edificio.

Asimismo, mediante las herramientas tecnológicas podrán interactuar con los propietarios, reservar espacios comunes, vender sus productos y conversar directamente con el administrador asignado, privilegiando una atención personalizada.

7.12 Presupuesto:

De acuerdo con los pagos que tendrán que realizarse para la ejecución del aplicativo móvil y página web, se ha estimado el presupuesto indicado en la Tabla VII.5.

Tabla VII.5 Presupuesto

Concepto	Costo
Diseño aplicativo móvil	S/ 22,500.00
Diseño página web	S/ 11,800.00
Licencias Android y IOS	S/ 1500.00 / a
Hosting AWS	S/ 800 soles /m
Dominio	S/40 soles / a
Total	S/ 36, 640.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

7.13 Conclusiones

Para la ejecución del servicio se requiere el uso de una página web y un aplicativo móvil, el mismo que será un medio de información para los residentes, propietarios y ayudará a simplificar las labores realizadas por el administrador.

Se logrará satisfacer las necesidades de los clientes, y dentro de las funciones de esta se incluye las siguientes funciones principales: Gestión de propietarios y residentes al sistema para que puedan acceder con clave personalizada. Proceso de Cobranzas, Cuotas y Estados de Cuenta, entre otros.

De acuerdo con lo antes mencionado, se concluye que se ha estimado un presupuesto de S/ 36,640.00 para cubrir el campo de tecnología e información.

CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

En el presente plan se muestran los ingresos, los costos, el flujo del capital de trabajo y la forma de financiamiento para el presente plan de negocio.

8.1 Objetivos de la evaluación económica – financiera

Los objetivos que se han considerado para el análisis económico y financiero son:

- Determinar la inversión inicial para iniciar el presente plan de negocio.
- Establecer los posibles ingresos del negocio.
- Establecer los costos necesarios para la ejecución del plan de negocio.
- Determinar la viabilidad económico y financiero del plan de negocio
- Realizar el análisis de sensibilidad del precio.

8.2 Supuestos

Los supuestos considerados para el análisis económico y financiero son:

- Periodo de evaluación: Cinco (05) años o sesenta (60) meses operativos.
- Precios: Único.
- Recuperación del capital de trabajo: Al mes 31.
- Tasa del impuesto a la renta: 29.5%.
- Cálculo del VAN: Se realiza en función a la tasa de descuento requerida por el accionista.
- Activos fijos tangibles e intangibles: Se deprecian de forma lineal durante el periodo de evaluación.
- Impuesto General a las Ventas: Se ha considerado durante el periodo de evaluación.

8.3 Periodo de Evaluación

El periodo de evaluación que se ha considerado para el presente plan de negocio es de cinco (5) años o su equivalente de sesenta (60) meses. Para tal fin, se estima el mes 0 como el preoperativo debido a que la empresa aun no estará en ejecución y sin ingreso

alguno y, a partir del mes 1 hasta el mes 60 como operativos.

8.4 Ciclo de vida de la empresa

Toda empresa atraviesa diferentes etapas desde la etapa de desarrollo teniendo estas un inicio y un fin; estas etapas son: Nacimiento, Crecimiento, Madurez y Muerte (Universidad ESAN, 2016)

Durante la etapa de nacimiento, la empresa buscará consolidarse en el mercado con el apoyo del marketing, buscando conseguir ventas para sostener el negocio; para esta etapa se está considerando los primeros 12 meses.

Posteriormente, para la etapa de crecimiento, considerado a partir del mes 13 hasta el mes 24 un crecimiento en ventas y otra etapa de crecimiento del mes 25 al mes 36, la empresa ya se debe haber consolidado en el mercado y generado ventas que la hacen rentable. Asimismo, para esta etapa la empresa ha crecido en personal para satisfacer las necesidades de dicho crecimiento.

Finalmente, para la etapa de madurez, del mes 37 en adelante hasta el mes 48, se considera una estabilización en las ventas con una pequeña caída y, al finalizar el mes 60, se verá un fuerte declive en las ventas, lo cual conllevaría a la empresa a reinventarse y pensar en nuevos servicios u otra forma de prestarse.

En la Tabla VIII.1 se muestran las ventas referenciales según el ciclo de vida de la empresa, la tasa de crecimiento esperada y la participación del mercado efectivo.

Tabla VIII.1 Estimación de tasa de crecimiento

Etapa	Mes	Ventas	Tasa de crecimiento en ventas	Participación de mercado
Introducción	12	13	-	2.0%
Crecimiento	24	14	8%	3.8%
Crecimiento	36	16	14%	6%
Madurez	48	18	13%	8.5%
Declive	60	17	-6%	10.6%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.5 Proyección de cantidad de contratos suscritos por año

Se ha contemplado que, por año existirán un numero de pérdidas de clientes de acuerdo se ha establece en la Tabla VIII.2.

Tabla VIII.2 Pérdida de clientes

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contratos	0	2	2	2	3
Porcentaje	0	7%	5%	3%	4%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, teniendo en cuenta el ciclo de vida de una empresa, en la Tabla VIII.3 se muestra el número de contratos que se esperan haber suscrito al finalizar cada año.

Tabla VIII.3 Estimación de contratos suscritos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contratos	13	25	39	55	69

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.6 Proyección de ingresos por año

Teniendo en cuenta el número de contratos antes indicado y teniendo en cuenta el precio que se cobraría a cada edificio se puede estimar el ingreso por cada año, el mismo que se muestra en la Tabla VIII.4 y cuyo detalle se encuentra en el Anexo VII.

Tabla VIII.4 Estimación de ingresos por año

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos S/	131,040	441,840	677,040	984,480	1,285,200

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.7 Proyección de costos

Teniendo en cuenta los gastos que se generará la empresa al estar en marcha, se ha estimado que tendrá gastos vinculado a activos fijos e intangibles.

8.7.1 Costos de inversión en activos

Son todos los bienes que se necesitarán para poner en marcha la empresa; para ello, se necesita realizar inventarios iniciales para saber con qué artículos inicia la empresa. Dentro del activo tangible se tienen a las maquinarias, equipos, herramientas, muebles y enseres y, los activos intangibles en donde se consideran a las licencias y permisos u otros.

8.7.1.1 Activo fijo

De acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), los activos están constituidos por la propiedad, equipo y planta que son utilizados en las organizaciones para la distribución y oferta los servicios de administración de edificios, presentando las siguientes características:

- Considerando la duración de vida larga.
- Es utilizado en las actividades de oferta de los servicios y entran indirectamente para generar ingresos.
- Su principal uso es una vitrina para ofrecer los servicios y no se vende.

En la Tabla VIII.5 se encuentra el resumen del costo que se incurrirá en la inversión

en activos fijos y, cuyo detalle se encuentra en el Anexo VIII.

Tabla VIII.5 Inversión en Activo Fijo Depreciable

Descripción	Total S/
Equipos área administrativa	19,282
Herramientas área administrativa	188.8
Muebles y enseres	10,240
Total	29,711

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.7.1.2 Gastos Preoperativos y Activos Intangibles

En los gastos preoperativos se consideran todos los gastos realizados por la organización antes de iniciar las operaciones como, por ejemplo: gastos de constitución, gastos de lanzamiento, diseño del aplicativo móvil, entre otros; asimismo, los activos intangibles son aquellos que no pueden tocarse como, por ejemplo: las licencias de Microsoft, Windows, Software contable y antivirus, y que se muestran en la Tabla VIII.6 y cuyo detalle se encuentra en el Anexo IX.

Tabla VIII.6 Inversión en Gastos Preoperativos y Activos Intangibles

Descripción	Total S/
Gasto de constitución e implementación de oficina	21,801
Gastos de Marketing	10,500
Gastos TI	35,640
Intangibles	11,352
TOTAL	79,293

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.7.1.3 Otros activos tangibles

Dentro de este rubro se han considerado a las compras que se requerirán para el inicio de puesta en marcha como útiles de escritorio, utensilios de limpieza, elementos de seguridad y equipos de seguridad, conforme se detalla en la Tabla VIII.7 y cuyo detalle se encuentra en el Anexo X.

Tabla VIII.7 Otros activos tangibles

Descripción	Total S/
Útiles de escritorio	1,109
Útiles de limpieza	123.90
Elemento de seguridad	1600.08
Equipos de seguridad	2082.70
Otros	483.80
TOTAL	5,399.68

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.7.1.3 Depreciación y amortización

Para el activo fijo intangible se ha considerado una depreciación de cinco (05) años y, para el activo fijo tangible se ha considerado un periodo de depreciación de diez (10) años; la depreciación es línea para ambos casos; de acuerdo con la Tabla VIII.8 y cuyo detalle se encuentra en el Anexo XI.

Tabla VIII.8 Amortización y Depreciación

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Amortización Intangibles S/	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270
Depreciación S/	5,383	5,383	5,383	5,383	5,383

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.7.2 Costos operativos

Son aquellos costos que se incurrirán cuando la empresa se encuentre en marcha

como, por ejemplo: gastos administrativos, remuneraciones, luz, agua, publicidad, entre otros, los mismos que se resumen año a año en la Tabla VIII.9 y que cuyo detalle se encuentran en el Anexo XII.

Tabla VIII.9 Costos Operativos

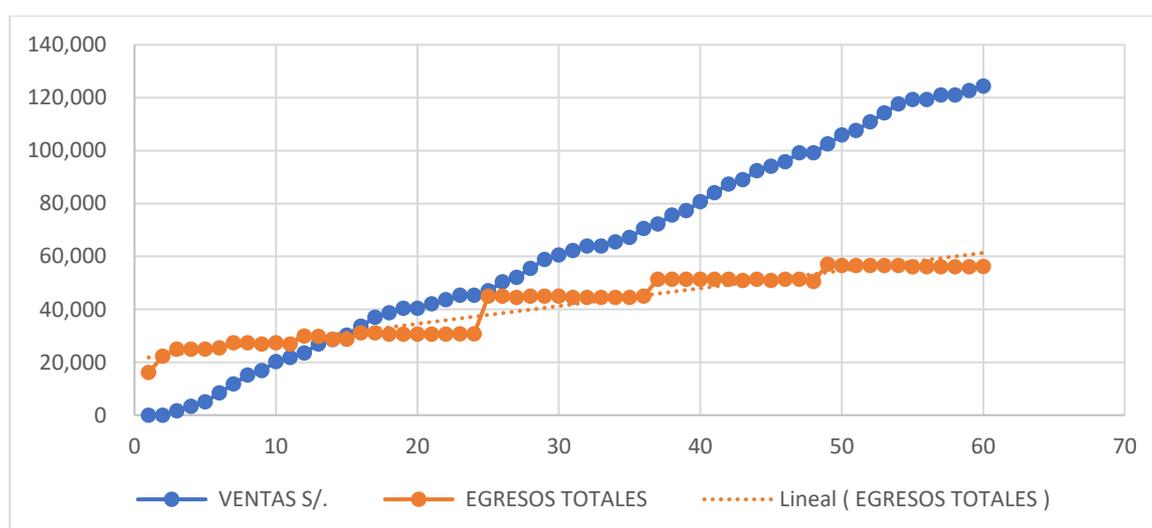
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos administrativos S/	224,861	288,283	402,917	475,673	537,569
Costo de venta S/	78,407	80,547	114,860	123,540	123,169
TOTAL S/	303,268	368,830	517,777	599,213	660,739

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el momento en donde los ingresos de las ventas cubren los costos de la empresa; es decir, es el punto en el cual no se requiere inyección de capital para mantener el negocio en marcha o cubrir la operatividad de este. Para el presente plan se ha considerado el mes 15, momento en donde los ingresos superan a los costos, al requerir la suscripción de 18 contratos.

Figura VIII.1 Punto de Equilibrio



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.9 Capital de trabajo

El capital de trabajo es saber cuánto dinero necesitará la organización para afrontar sus deudas a corto plazo y tener liquidez suficiente para cubrir sus distintas obligaciones, como los servicios, planillas, pago a proveedores, etc. Es importante tener liquidez en la organización para mantener las operaciones y procesos de producción que ayude a sostenerse hasta que ingrese el dinero de las ventas realizadas.

En el presente caso el capital de trabajo que se necesitará es S/ 137,133.00 soles para afrontar los costos hasta el mes 14, todo ello para que la empresa no tenga problemas con el flujo de caja de acuerdo con lo establecido en el Anexo XIII.

8.10 Estructura de financiamiento

La forma de financiamiento del presente plan de negocio será a través del aporte de capital de los accionistas en bienes que representará el 16%, en dinero por la suma de S/ 109,191 que corresponde al 37% del total y, el 47% restante será a través del financiamiento a una entidad financiera. Los accionistas del presente plan de negocio serán los cuatro (4) tesisistas conforme se detalla en la Tabla VIII.10.

Tabla VIII.10 Aporte de accionistas

Accionistas	Aporte	Porcentaje
Saturnino Fidel Felipe Monroy	38,913	25%
Florlinda Soledad Nicacio Dolores	38,913	25%
Jorge Americo Zegarra Valverde	38,913	25%
Karin Michal Zeña Omareda	38,913	25%
TOTAL	155,654	100%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Y, respecto al momento del financiamiento con la entidad financiera se tendrá la estructura indicada en la Tabla VIII.11.

Tabla VIII.11 Estructura de financiamiento

Descripción	Datos
Monto	S/ 137,133.00
Plazo	60 meses
TEA	21.20 %
Cuota	S/ 3,586.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla VIII.12 se muestra el cuadro de amortización de la deuda en los cinco (5) años de evaluación del presente proyecto.

Tabla VIII.12 Cuadro de amortización de la deuda

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Amortización S/	17,999	21,814	26,439	32,044	38,837	137,133
Interés S/	25,036	21,220	16,595	10,990	4,197	78,039
TOTAL CUOTA S/	43,034	43,034	43,034	43,034	43,034	215,172

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.11 Costo de oportunidad y tasa de descuento

El costo de oportunidad del accionista corresponde a ahorrar su dinero en una entidad financiera, el mismo que podría realizarse en una cuenta de plazo fijo cuya tasa de interés actual equivale al 4% al 6.6% (Compara bien, 2021); sin embargo, producto del riesgo que afrontaría los accionistas con el presente plan de negocio, la tasa de descuento planteada es del 24%, superior a la tasa del préstamo financiero.

8.12 Estado de Resultados

En la Tabla VIII.13 se detalla el Estado de Resultados de la empresa del presente plan de negocio, el mismo que ha sido calculado a cinco (5) años.

Tabla VIII.13 Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	131,040	441,840	677,040	984,480	1,244,880
Costo de Venta	303,267	368,830	517,777	599,213	660,739
Depreciación y amortización	7,653	7,653	7,653	7,653	7,653
Utilidad Operativa	179,881	65,356	151,609	377,613	576,488
Gastos Financieros	25,036	21,220	16,595	10,990	4,197
Utilidad Antes de Impuestos	204,917	44,136	135,014	366,623	572,291
Impuesto a la Renta	-	-	-	100,552	168,826
Utilidad Neta	S/. - 204,917	S/. 44,136	S/. 135,014	S/. 240,329	S/. 403,465

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.13 Flujo de caja económico y financiero

En la Tabla VIII.14 se muestran los flujos de caja económico y financiero, considerando el horizonte de evaluación de cinco (5) años.

Tabla VIII.14 Flujo de caja

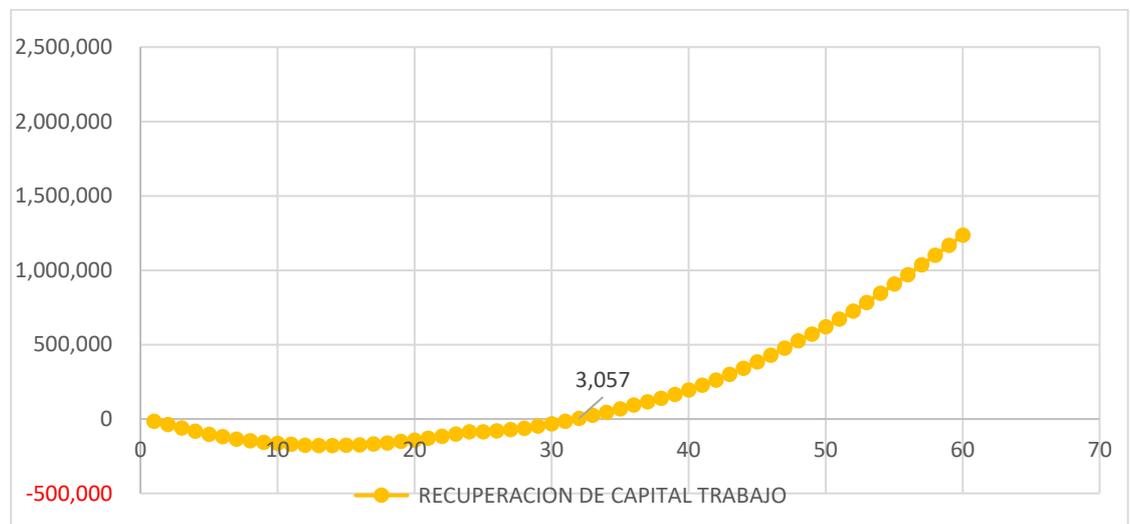
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		- 172,227	73,010	159,263	385,267	624,461
IMPUESTOS			-	-	100,552	180,720
Inversión en Efectivo	-40,250					
Inversión en activo Fijo	-46,463					-
Inversión en Capital de Trabajo	-68,941					
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-155,654	- 172,227	73,010	159,263	284,714	443,741

Financiamiento (Préstamo Caja Arequipa)	-137,133					
Gastos Financieros		25,036	21,220	16,595	10,990	4,197
Amortización de la deuda		17,999	21,814	26,439	32,044	38,837
Depreciación		0	7,653	7,653	7,653	7,653
Escudo Fiscal de gastos financieros		0	6,260	4,896	3,242	1,238
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-137,133	-	43,889	128,777	252,575	409,598

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El periodo de recuperación del capital de trabajo se da a partir del segundo año, conforme se explicó anteriormente, empieza en el mes 15 hasta el mes 31, conforme se verifica de la Figura VIII.1 y cuyo detalle se encuentra en el Anexo XIII.

Figura VIII.2. Inicio de recuperación del capital de trabajo



8.14 Valor neto actual y tasa interno de retorno

Del flujo anteriormente proyectado se puede calcular que, con una tasa de descuento del 24%, se obtiene un Valor Neto Económica Actual S/ 162,703 y una Tasa Interna de Retorno del 36%, conforme se grafica en la Tabla VIII.15

TABLA VIII.15 VAN y TIR

TASA DE DESCUENTO	24%
VAN	S/ 162,703
TIR	36%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, se ha obtenido un VAN Financiero del S/ 31,904.00 y una TIR Financiera del 28%.

8.15 Análisis de riesgo

La volatilidad es un riesgo que se encuentra asociado al flujo de caja; es por ello, que se hace necesario realizar análisis de escenarios y sensibilidad en el presente plan de negocio.

8.15.1 Análisis de escenarios

Debido a que en el flujo de caja proyectado existen variables que pueden cambiar a lo largo de los cinco (5) años de evaluación del presente proyecto; por lo que se ha realizado el análisis de escenarios, considerando la variación en las variables del precio y costo, conforme se grafica en la Tabla VIII.16.

Tabla VIII.16 Escenarios proyectados

Variable	Pesimista	Estimado	Optimista
Precio	-5%	0%	5%
costo	5%	0%	-5%
VAN S/	44,039	162,703	278,640
TIR	24%	36%	47%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la combinación de variable en el escenario pesimista el negocio es ligeramente rentable con un VAN Económica de S/ 44,039 y una TIR Económica de 24%; asimismo,

en el escenario optimista se verifica un negocio muy rentable, con un VAN de S/ 278,640 y una TIR de 47%

8.15.2 Análisis de sensibilidad del precio

Para el análisis de sensibilidad del precio, se ha considerado como variable un cambio porcentual en este, con la finalidad de medir el impacto en el VAN y la TIR del negocio, conforme se puede verificar de la Tabla VIII.17.

Tabla VIII.17 Análisis de sensibilidad del precio

Cambio Porcentual	Precio de Venta	VANE	TIRE	VANF	TIRF
-25%	45.00	-159,944	2%	-423,882	-18%
-20%	48.00	-95,384	9%	-291,758	-7%
-15%	51.00	-28,724	16%	-199,970	2%
-10%	54.00	35,540	23%	-120,241	11%
-5%	57.00	99,151	30%	-42,270	19%
0%	60.00	162,703	36%	31,904	28%
5%	63.00	224,768	42%	103,639	36%
10%	66.00	285,752	47%	173,489	43%
15%	69.00	346,131	53%	243,339	52%
20%	72.00	406,031	58%	312,621	60%
25%	75.00	465,775	64%	380,395	68%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El precio es una variable muy sensible por eso, del análisis antes realizado, se puede determinar que, puede soportarse una reducción de hasta el 12.78% del precio actual, es decir un monto no menor a S/52.33, con la finalidad de obtener un VAN Económico positivo.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se muestran las principales conclusiones y recomendaciones para la realización del presente plan de negocio.

9.1 Conclusiones

Del análisis realizado en la presente tesis, así como de la información y datos levantados, se desprenden las siguientes conclusiones:

Como se detalló en el capítulo de Investigación de Mercado, respecto a el objetivo general, se busca la aceptación del presente proyecto de inversión como empresa administradora de edificios para llegar a consolidarnos en la Zona 6 de Lima Metropolitana de los niveles socio económicos B y C. Por ello, de las investigaciones realizadas con la entrevista piloto, las encuestas y el Focus Group, sumado a la entrevista a experto, se pudo observar que el sistema de construcción de viviendas horizontales del país y más aún en la ciudad de Lima Metropolitana está en aumento por años consecutivos, y se avizora una tendencia creciente que permite tener mercado potencial dado que estas construcciones siempre van a necesitar de una administración que les permita una vida pacífica y armoniosa y sobre todo tener la confianza que su inversión estará bien custodiada.

En cuanto a los objetivos específicos, como proyecto se ha buscado generar mayores atributos a los servicios ya existentes y darles a los futuros clientes el valor agregado de no solo administrar su propiedad sino también la transparencia requerida con el uso eficiente de un aplicativo web que les permita, en tiempo real, acceder a todos los movimientos económicos que se incurran en dicha gestión, prevaleciendo la transparencia de la información; esto va a permitir que la empresa tenga una mayor aceptación, a pesar de ser una empresa nueva en el mercado.

Del análisis cuantitativo, se puede concluir que mostró un mercado insatisfecho y no atendido con relación a la necesidad de contar con una empresa de administración de edificios; siendo que, entre los hogares de Lima Metropolitana de la Zona 6

específicamente de los NSE B y C, el mercado total asciende a 41,858 unidades inmobiliarias, y de acuerdo con las encuestas realizadas se aprecia un promedio de 28 departamentos por edificio, haciendo un total de 1,485 edificios como mercado total y un mercado efectivo de 650 edificios.

Asimismo, del estudio realizado se aprecia que el 62.7% de la muestra poblacional dijeron que no contaban con una empresa administradora de edificios y los que contaban con una autoadministración dirigida por algún propietario no satisfacía las expectativas de los demás propietarios del edificio debido a que no tenían acceso a la información y que esto generaba fricciones entre los vecinos, haciendo muchas veces insostenible la convivencia. Por lo que, al presentar la propuesta de negocio en el Focus Group, el presente proyecto cuenta con una aceptación de casi un 70% lo cual genera confianza, y al formular las proyecciones económicas y financieras arrojan rentabilidad en la duración de este, que es a cinco (5) años.

El proyecto propone la creación de un aplicativo amigable, que permita la interacción en tiempo real de los usuarios y la transparencia de información respecto a la inversión que se hace en función a su cuota de mantenimiento, asimismo de las herramientas utilizadas se aprecia que la principal problemática es la puntualidad en el pago de dicha cuota, si bien es un factor importante en el modelo de negocio, se ha determinado como política de negocio que prioritariamente se contratara con Junta de Propietarios de edificios que tengan en promedio 28 departamentos cada uno.

Respecto a los Recursos Humanos, se contará con un sistema de planificación de acuerdo con la demanda, dado que el proyecto va a ir incrementando respecto a sus contrataciones, ello amerita la disponibilidad de personal calificado y experimentado, los cuales se irán sumando de acuerdo con el incremento de la demanda con un sueldo fijo e incentivos por comisiones a la fuerza de ventas

Respecto a ello y con la finalidad de ir sumando las contrataciones, es que se utilizaran distintivos como el uniforme empresarial, folletos, publicidad, así como la asistencia vía aplicativo las 24 horas del día, tanto para los usuarios como para los nuevos clientes.

Del capítulo económico y financiero se puede advertir que la principal fuente de egresos es la planilla, la cual como se detalló en el párrafo anterior ira incrementando directamente proporcional a la suma de las contrataciones, con lo que se hará frente a las obligaciones, demostrando la viabilidad económica y financiera del modelo de negocio propuesto.

Finalmente, se concluye que el proyecto es económicamente viable y positivo, obteniéndose un VAN Económico de S/ 162,703 y una TIRE de 36% anual, tomando como tasa de descuento de 24%.

9.2 Recomendaciones

En base a los resultados recogidos en la presente investigación y al aporte bibliográfico de la misma, se recomienda:

Establecer alianzas con futuros socios que tengan experiencia en el mercado, dado que el proyecto es la ejecución de una empresa nueva, y esto hace que la penetración en el mercado sea dura en un inicio, hasta que se consolide en el mercado y los clientes, más aún que el presente proyecto ha demostrado tener viabilidad económica.

Que se efectúen actualizaciones de las necesidades del mercado, con investigaciones periódicas, dado que el sistema informático es variante y se debe estar a la vanguardia de nuevas necesidades, así como también capacitar constantemente a la fuerza laboral en el rubro.

Dado que el proyecto tiene un periodo de vida de cinco (5) años, y según el ciclo de vida, en ese periodo se estima su punto máximo de maduración y declive, por lo tanto, se debe buscar nuevos horizontes, reinventarse y expandirse en nuevos mercados emergentes, a fin de seguir creciendo o mantenerse, además de realizar nuevas alianzas y llegar a mercados internacionales, que servirán para la consolidación de la marca y modelo de negocio.

Se recomienda participar constantemente en ferias inmobiliarias como servicio complementario en cuanto a la administración de predios, buscar satisfacer la necesidad de vivienda de calidad y velar por una responsabilidad social corporativa a fin de generar bienestar social, y contribuir con la sociedad al generar empleo formal y comercial como empresa responsable.

ANEXOS

ANEXO I Guía del Focus Group

A. Bienvenida (A cargo del Grupo ESAN) Tiempo: 2 minutos.

Gracias por estar presente en el Focus Group, mi nombre es Soledad Nicacio y mis compañeros son Saturnino Felipe, Jorge Zegarra y Karin Zeña. Nosotros somos estudiantes de la Maestría de Finanzas y Derecho Corporativo de ESAN y estamos realizando una investigación de mercado cualitativa sobre el servicio de administración de una empresa administradora de edificios con el uso de página web y aplicativo móvil con enfoque de transparencia total en los Distritos de Jesus Maria, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar y San Miguel, en los sectores económicos B y C.

Les presentamos al moderador Saturnino Felipe, quien dirigirá el presente Focus Group.

B. Explicación introductoria (A cargo del Saturnino Felipe del Focus Group) Tiempo: 5 minutos.

La reunión tiene como fin la recopilación de información, la cual será grabada por el lapso total de la reunión en un periodo aproximado de 40 minutos. El video grabado será utilizado solo con fines académicos y no será usado para otros fines distinto.

Las reglas para el desarrollo de este Focus Group serán:

- Respeto mutuo
- No uso de celulares (ponerlo en modo vibración) salvo casos de emergencia.
- Explayarse lo más que puedan en sus comentarios y sugerencias.

C. Presentación de participantes (Moderador y participantes) Tiempo: 10 minutos.

Introducción de cada miembro del Focus Group la cual incluyen nombre, su edad, profesión, zona de residencia. Aproximadamente 30 segundos por participante.

D. Presentación del concepto del negocio (Moderador y participantes) Tiempo: 20 minutos

El negocio está orientado a la implementación de una empresa administradora de edificios y el con el uso de página web y aplicativo móvil con enfoque de transparencia total en los Distritos de Jesus Maria, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar y San Miguel de los NSE B y C; La transparencia se encuentra enfocado al conocimiento de los aspectos más relevantes del edificio y su administracion, tales como: financieros (estados de cuentas, adeudos de propietarios), contables (ingresos y egresos, descarga de documentos), criticas, opiniones, información de trabajadores, de la junta de propietarios (antecedentes penales, CV, recomendaciones), mercadeo interno (compra y venta entre propietarios y residentes del edificio), reuniones virtuales con voto electrónico, cobranza, entre otros.

Como idea de modelo de negocio se debe contestar las siguientes preguntas:

- **Objetivo 1:** Conocer el nivel de aceptación de la implementación de una empresa administradora de edificios y el uso de página web y aplicativo móvil con enfoque de transparencia total. Preguntas:

Sobre el modelo del negocio:

1. ¿Qué es la administración de un edificio como influiría la transparencia total para usted?
2. ¿Por qué es tan importante para Usted conocer el destino de la cuota de mantenimiento?
3. ¿Qué opina sobre el uso de un aplicativo móvil y página web diseñado para la correcta administración?

Sobre el Mercado

4. ¿Cuenta con una empresa administradora de edificios en este momento? Y ¿Qué influyó en su decisión para escoger a dicha empresa?
5. ¿Cree que existe demasiadas empresas administradoras de edificios en el mercado para cubrir todos los edificios multifamiliares?
6. ¿Cuál es su forma de cancelación de la cuenta de mantenimiento?

Aspectos positivos y negativos de la oferta actual

7. ¿Qué ventajas o aspectos positivos tienen los servicios de administración de edificios que se ofrece actualmente?
8. ¿Y qué desventajas o aspectos negativos tienen estos servicios?

Necesidades actuales

9. ¿Qué le motivaría a contratar a una empresa de administración de edificios?
10. ¿Qué servicios esperaría que la empresa administradora cubriese?
11. ¿Qué problemas respecto a transparencia de información ha tenido en el edificio que actualmente vive?

Opinión general de la competencia

12. ¿Qué empresas de administración de edificios conoces?
13. ¿Qué opinión tiene sobre esas empresas?

Atributos deseables

14. ¿Qué atributos toma en cuenta al momento de contratar un servicio?
15. ¿Cuáles considera que son los tops 3 de atributos más importantes?
16. ¿Por qué NO contrataría un servicio de administración de edificios?

- **Objetivo 2:** Identificar los factores o atributos de éxito al proponer el formato del modelo de negocio propuesto.

Se expone al **detalle** todos los servicios que contaría la forma de administración de negocio, inclusive los beneficios de la página web y aplicativo móvil.

La transparencia se encuentra enfocado al conocimiento de los aspectos más relevantes del edificio y su administración, tales como: financieros (estados de cuentas, adeudos de propietarios), contables (ingresos y egresos, descarga de documentos), críticas, opiniones, información de trabajadores, de la junta de propietarios (antecedentes

penales, CV, recomendaciones), mercadeo interno (compra y venta entre propietarios y residentes del edificio), reuniones virtuales con voto electrónico, cobranza, entre otros.

17. ¿Qué le transmite el nombre del negocio y del aplicativo “Tu Depa”?
18. ¿Qué es lo que más le impactó de la propuesta de negocio?
19. ¿Qué servicios le añadiría o quitaría?
20. ¿Qué le parece a usted el uso de la página web y aplicativo móvil?
21. ¿Qué más esperaría que tenga la página web y el aplicativo móvil?
22. ¿Cree que la propuesta de valor se encuentra por encima que el de la competencia? ¿O que le faltaría?
23. ¿Que valorización le pondría a la propuesta de valor en un rango 1 al 5, donde 1 es el mínimo y 05 el máximo?

E. Cierre - Tiempo: 10 minutos.

Se indicará que ya nos encontramos en la parte final y que solo tomará unos 10 minutos.

- **Objetivo 4:** Conocer el impacto del servicio y modelo de negocio a ofrecer, si estuviesen dispuestos a contratar y recibir recomendaciones

24. ¿Contrataría el servicio propuesto? ¿por qué?
25. ¿Por cuál medio prefieres enterarte de las ofertas y promociones?
Ejemplo: Internet, Facebook, Aplicación móvil, Mail, WhatsApp, otros.
26. ¿Qué tendría que ofrecerles otra empresa administradora para que se convierta en su proveedor de servicio principal?
27. Cuáles serían sus recomendaciones para el Grupo ESAN respecto al nuevo servicio?

F. Despedida

Muchísimas gracias por participar en el Focus Group.

ANEXO II Resumen del Focus Group

Numero de Pregunta	PARTICIPANTES		
	Marco Montes	Henry sanchez	Andres Gonzales
1	Gestión del servicio de administracion entre los que habitan en el edificio	Es el manejo de los gastos y servicios comunes, así como el control de visitantes	Es una labor de mucha importancia, por las diferentes costumbres de los habitantes de un edificio
2	Para saber los gastos reales de lo invertido, se necesita transparencia	Es importante saber cuáles son los gastos	Es importante porque hablamos de la seguridad y gastos de áreas comunes
3	Sería beneficioso	Suena interesante, más la aplicación por ser más cercano al propietario	Considero más practico con la aplicación, para revisar más rápido
4	Sí cuenta, se seleccionó por necesidad de una administradora y esta empresa contaba con experiencia	Sí cuenta, lleva 4 años con nosotros, pero se está buscando otra por que la calidad del servicio	Actualmente no cuenta con empresa administradora, han cambiado tres veces de empresa
5	No hay muchas empresas, nuestra empresa fue seleccionada de tres, se seleccionó por precio y experiencia	Percibo que si hay empresas administradoras	Si se han conseguido en el mercado empresas administradoras
6	Hay una cuenta a nombre de la junta de propietarios	Una cuenta a nombre de la junta de propietarios	A una cuenta de junta de propietarios, y se paga una cuota diferenciada de acuerdo con el gasto de servicios realizados
7	Se hace cargo de labores propias de la administracion	La ventaja es que la empresa se hace cargo de labores propias de la administracion	Actualmente no tenemos empresa administradora
8	Las desventajas es la carencia de informacion de gastos	Y desventajas es que se usan los mismos proveedores que no son las más ventajosas	Actualmente no tenemos empresa administradora
9	Que la empresa cuente con una mejor comunicación que la actual	Que se mejore la limpieza y seguridad	No se encuentran con predisposición para contratar una empresa
10	No aplica	No aplica	No aplica
11	No aplica	No aplica	No aplica
12	Solo conozco a la que contratamos	La que conozco es la que administra mi edificio	No recuerdo el nombre de la empresa
13	No nos brinda un buen servicio	No tengo buena referencia	No cumplió con lo pactado
14	Principal atributo es que sea de confianza y tenga referencias	Que tenga experiencia y referencias	Sea responsable y transparente

15	Calidad, responsabilidad y transparencia	Buenas referencias, calidad y transparencia	Responsabilidad, idoneidad y transparencia
16	Que no sea transparente	Malas referencias	Que no tenga referencias negativas
17	Parece el alquiler o venta de departamento	No se vincula con servicios de administracion por el contrario parece la venta de departamento	Me genera ambigüedad
18	La comunicación más fácil y trasmisión de seguridad y transparencia en los gastos	La intención de uso de aplicación para administracion de edificios	Aun es teórica, pero como propuesta está bien
19	Noticias del área o vecindario	Recordatorios de pago	Relación de proveedores de servicios internos de propietarios
20	Agrega valor	Es novedoso	Aunque es solo teoría faltaría ver la practica
21	Buzón de sugerencias	Solo el recordatorio de pagos	Que brinde todo lo ofrecido
22	Es novedoso, las empresas no brindan este servicio	Le quitara valor la falta de experiencia	Está por encima, pero solo esta teóricamente
23	4	4	4
24	Sí contrataría, pero recomendaría conocer más el negocio y tener experiencia	Se presenta como una buena opción y si lo tomaría en cuenta	Si optaría por sus servicios
25	Instagram y Facebook	Redes sociales	Instagram, Facebook y WhatsApp
26	Sería la parte económica a igualdad de servicios	Por el menor costo con servicios iguales	Seria por incumplimiento de sus servicios
27	Siempre es bueno iniciar con un buen análisis FODA	Cambiar el nombre y más publicidad	Marketearse bastante

Numero de Pregunta	Lucy Soto	Liseth Tabra
1	Es el adecuado manejo de los recursos con los que cuenta el edificio, monetarios y equipos, siendo muy importante la transparencia	Es la gestión de un edificio sobre distintos aspectos importantes por lo cual se requiere la transparencia
2	Porque de esa forma se maneja muy bien la cuota y los saldos que se proyectan para gastos futuros	Por qué se puede advertir mejoras y deficiencias en lo invertido
3	Toda mejora tecnológica es importante	Es importante porque permite tener más informacion a la mano
4	No contamos con empresa administradora, son los mismos propietarios.	Sí cuenta con empresa administradora, se escogió por referencias

5	Desconozco	No hay muchas y si las hay no hacen mucha publicidad
6	A una cuenta del tesorero de la directiva de la junta de propietarios	A una cuenta de la junta de propietarios
7	La administracion es realizada por la junta	Entre las ventajas es que la empresa tiene mayor experiencia e imparcialidad, evitando problemas entre propietarios
8	La administracion es realizada por la junta	La desventaja seria la comunicaci3n m1s tediosa
9	Que el precio sea razonable y brinde los mismos servicios	Si existiera alguna deficiencia con la actual
10	Los mismos servicios que nosotros llevamos a cabo	No aplica una mejora con la informacion
11	No hemos tenido muchos problemas, pero es el caso del cobro diferenciado que existe algunos inconvenientes	No existe detalle de la informacion
12	Desconozco	La 1nica que conozco es viviendo juntos SAC
13	La opini3n es mala sobre empresas administradoras	Es bastante buena
14	Que sea una empresa seria son antecedentes negativos	Averiguar1a las referencias de la empresa
15	Experiencia, sin referencias negativas, buen servicio	Calidad, confianza y transparencia
16	Que no tenga denuncias	Que tenga quejas o denuncias
17	Solo orientado a mi departamento	Me agrada que sea corto, no lo veo tan mal
18	Interesante, solucionar1a muchos problemas con este nuevo sistema	Adem1s de la aplicaci3n y pagina web, toda la informacion que puedan proporcionar
19	Evaluar el c1lculo del pago de servicios b1sicos por un consumo adelantado	M1s canales de comunicaci3n
20	Novedoso	Es buena
21	Tiene casi todo	Avisos importantes con alertas
22	Contempla casi todos los aspectos	Como empresa nueva no tendr1a referencia negativa
23	4	4
24	En mi caso en particular, seria por el servicio novedoso	S1 lo contratar1a por que cuentan con bastante informacion
25	WhatsApp	Aplicaci3n y WhatsApp

26	Mejor servicio a menor costo	Mejor calidad y servicio
27	Mejorar la informacion y los sistemas	Tendría que proyectar una buena publicidad enfocada al no contar con referencias

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO III Guía de entrevista a experto

Introducción: Saludo y explicación del objetivo de la entrevista

Buenos días, somos estudiantes de la maestría de Finanzas y Derecho Corporativo en la universidad ESAN y estamos realizando un estudio de mercado respecto a la implementación de una empresa administradora de edificios con el enfoque de transparencia total mediante el uso de aplicativo móvil y pagina web.

El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones que serán vertidas en las preguntas que se realicen; debe sentirse la libertad en compartir sus ideas y experiencias.

Entrevista:

A continuación, se realizará algunas preguntas e iremos apuntando sus respuestas.

- ¿Cuánto tiempo de experiencias tienes trabajando en aplicativos para empresas administradoras de edificios?
- ¿Podría mencionar algunos de sus clientes más actuales?
- ¿De acuerdo con su experiencia considera que la interacción de aplicativos y pagina web con el usuario final se ha hecho indispensable, por qué?
- ¿Cree usted que el uso de aplicativos permite una interacción en tiempo real y que permite una transparencia total a sus usuarios?
- ¿Considera que dichas herramientas tecnológicas cuentan con toda la seguridad de protección de información del usuario?
- ¿Cuál es la tendencia de las empresas administradoras de edificios respecto a soporte informático?
- ¿Qué inconvenientes encuentra a la hora de realizar innovaciones a estos soportes?
- ¿Cada que tiempo recomienda hacer una actualización y mejoras a la página web y aplicativos de sus clientes?
- ¿Considera que existe un riesgo de filtración de información en el uso de estas herramientas?
- ¿Cuáles son las recomendaciones y sugerencias que daría para una empresa que desea emprender en este negocio?

Agradecimiento y despedida:

Agradecemos profundamente el tiempo dedicado a esta entrevista y por las respuestas brindadas, las mismas que servirán para el entender mejor el mercado.

ANEXO IV Preguntas y respuestas de entrevistado

Entrevistado: Gabriel Chancafe

¿Cuánto tiempo de experiencias tienes trabajando en aplicativos para empresas administradoras de edificios?

3 años Aproximadamente.

¿Podría mencionar algunos de sus clientes más actuales?

- a. Cámara de Comercio lima*
- b. Líder*
- c. Instituto de Ingenieros de Minas del Peru*
- d. Análisis y decisiones estratégicas*

¿De acuerdo con su experiencia considera que la interacción de aplicativos y pagina web con el usuario final se ha hecho indispensable, por qué?

Así es, con el avance de la tecnología, los usos de aplicaciones online se han convertido en una parte vital y esencial de la vida humana. Ahora se compra, vende, paga, trabaja, hasta nos comunicamos por medio de aplicaciones, bien desde un móvil o computadora. De acuerdo con las necesidades de las empresas, puede ser necesario contar con aplicaciones web y móviles para gestionar operaciones propias de la organización tales como contabilidad, gestión financiera, manufactura, mantenimientos, gestión de inventarios y gestión del cliente, entre otros.

- **¿Cree usted que el uso de aplicativos permite una interacción en tiempo real y que permite una transparencia total a sus usuarios?**

Sí, hay diversos tipos de aplicaciones que permiten interactuar en tiempo real y de manera directa con los usuarios, como el caso de videollamadas, mesas de ayuda, acceso remoto, etc. Y también la gran mayoría de sistemas online en la nube donde se puede obtener información en tiempo real de las operaciones de una empresa o compañía.

- **¿Considera que dichas herramientas tecnológicas cuentan con toda la seguridad de protección de información del usuario?**

Con el avance de la tecnología las aplicaciones web y móviles, se han vuelto más seguras, existen diferentes protocolos y/o certificados de seguridad con las que cuenta la mayoría de las aplicaciones las cuales permite mantener segura la información y/o datos de esta, y sobre todo el tema de pagos realizados por tarjetas.

- **¿Cuál es la tendencia de las empresas administradoras de edificios respecto a soporte informático?**

La proyección actual de las empresas administradoras es la automatización y control de todos los procesos y operaciones realizadas en la gestión de los edificios, así como también la interacción de los propietarios de manera digital con la gestión del edificio.

- **¿Qué inconvenientes encuentra a la hora de realizar innovaciones a estos soportes?**

Con la tendencia y avance de la tecnología no hay tantos inconvenientes, algunos de ellos pueden ser:

- Costos de software y soporte informático*
- Adaptación de procesos administrativos a herramientas o aplicativos actuales de gestión que edificios que se encuentran en el mercado.*
- Nivel de Usabilidad de los aplicativos por parte de los propietarios.*

- **¿Cada que tiempo recomienda hacer una actualización y mejoras a la página web y aplicativos de sus clientes?**

Se recomienda realizar actualizaciones o mejoras de manera anual, ya que el avance de las herramientas digitales y plataformas de servicios web sobre las cuales están los aplicativos se actualizan constantemente en lo que respecta a velocidad, seguridad y performance.

- **¿Considera que existe un riesgo de filtración de información en el uso de estas herramientas?**

Actualmente en Perú, se están incorporando leyes informáticas respecto a la Protección de Datos personales, considerando un delito el uso sin permiso de la información confidencial de una persona o base de datos de una empresa. Por otro lado, el tema de seguridad de estas aplicaciones disminuye el riesgo de alguna filtración de la información.

- **¿Cuáles son las recomendaciones y sugerencias que daría para una empresa que desea emprender en este negocio?**

Algunas recomendaciones:

- Al momento de invertir contar con un porcentaje para lo que es Tecnología (hardware y Software), así como también tener una partida en el presupuesto anual de la empresa para el mismo rubro.*
- Experiencia y conocimiento en el rubro.*
- Información detallada de todas las aplicaciones actuales en el mercado para la gestión de edificios, lo cual permita realizar una comparación y una elección correcta de la aplicación con la que trabajará.*
- Contar con personal con experiencia en el uso de herramientas digitales.*

ANEXO V Encuesta aplicada

Buenos días/tardes, mi nombre es _____, soy estudiante de la Maestría de Finanzas y Derecho Corporativo y estamos haciendo un estudio para implementar una empresa de administración de edificios con enfoque de transparencia en los distritos de San Miguel, Jesus Maria, Magdalena de Mar, Lince y Pueblo Libre. La información que nos brinde será utilizada para fines académicos, siendo el principal interés conocer su opinión. Agradeceremos su disponibilidad de tiempo.

Edad :
Sexo :
Distrito : SM / JM / MDM / LN / PL

1. ¿Cuál es la condición de su vivienda?
 - Propio
 - Alquilado
 - Otro

2. ¿Cuántos departamentos tiene el edificio donde vive?
 - Hasta 20
 - De 21 hasta 40
 - Más de 40

3. ¿Quién administra su edificio?
 - Junta de Propietarios
 - Empresa administradora

4. ¿Cuál es la condición legal de la Junta de Propietarios de su edificio?
 - Inscrita
 - No inscrita
 - No sabe

5. ¿Cuál es el rango de su cuota de mantenimiento?
 - Hasta S/ 200
 - Hasta 400
 - Más de 400

6. De su cuota de mantenimiento ¿cuál es el porcentaje que corresponde a servicios básicos (Luz y agua)?
 - Hasta 25%
 - De 26% a 50%
 - De 51% a más

7. Respecto a la cuota de mantenimiento ¿Cuán importante cree que es la transparencia de información (de ingresos y egresos al detalle)?
- Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
8. Respecto al uso de la tecnología ¿Cuán importante es para usted el uso de un aplicativo móvil y/o página web para conocer información al detalle sobre su cuota de mantenimiento y otros servicios brindados por la administración?
- Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
9. Respecto al costo y calidad del servicio de una empresa administradora ¿Para usted cual sería la variable más importante?
- Bajo Costo
 - Mayor Calidad
10. Enumere del 1 al 4, la importancia de los siguientes atributos deseados en una empresa administradora de edificios (siendo el 1 el más importante)
- __ Transparencia
 - __ Confianza
 - __ Tecnológica
 - __ Experiencia
11. Enumere del 1 al 4, la importancia de los siguientes servicios que serían ofrecidos a través de un aplicativo móvil o página web (siendo el 1 el más importante)
- __ Mercadeo interno entre propietarios
 - __ Detalle minucioso de la cuota de mantenimiento
 - __ Votaciones electrónicas y programación de asambleas virtuales.
 - __ Información de proveedores y colaboradores
12. Si tuviese la oportunidad de contratar a una empresa administradora de edificio, cuyo modelo de negocio es privilegiar la transparencia total en la administración e información contable y financiera, así como la facilitación de canales de comunicación entre propietarios, con el uso de aplicativo móvil y/o página web ¿Qué tan dispuesto estaría a adquirir este servicio con el mismo costo actual?
- Totalmente
 - Posiblemente
 - No estoy dispuesto

13. ¿Qué porcentaje de su cuota de mantenimiento actual estaría dispuesto a incrementar para la contratación de una empresa administradora de edificio?

- Hasta 20%
- Hasta 30%
- Hasta 40%

14.Cuál de los siguientes nombres le parece atractivo para un aplicativo móvil y pagina web que represente el modelo de negocio propuesto anteriormente:

- Edificio Digital (EDI)
- Info Vecinos
- Admi Digital
- Edifitec
- Otro: _____

ANEXO VI Detalle del presupuesto de Gestión Humana

AÑO 1							
PRESUPUESTO ANUAL DE RECURSOS HUMANOS	Remuneración mensual	Beneficios sociales anuales			Aportes	Total beneficios y aportes	Total Anual
	Remuneración anual	CTS anual 8.33%	Gratificación anual 16.67%	Vacaciones anuales 8.33%	ESSALUD anual 9%		
Gerente General	42,000	1,749	3,501	1,749	3,780	10,779	52,779
Asesor Legal	26,400	1,100	2,200	1,100	2,376	6,776	33,176
Contador	27,500	1,145	2,292	1,145	2,475	7,058	34,558
Administrador 1	15,000	625	1,250	625	1,350	3,850	18,850
Administrador 2	9,000	375	750	375	810	2,310	11,310
Jefe de Operaciones y Marketing	33,600	1,399	2,801	1,399	3,024	8,623	42,223
Ejecutivo de ventas (I)	16,800	700	1,400	700	1,512	4,312	21,112
TOTAL	S/. 170,300	S/. 7,093	S/. 14,195	S/. 7,093	S/. 15,327	S/. 43,707	S/. 214,007

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

AÑO 2							
PRESUPUESTO ANUAL DE RECURSOS HUMANOS	Remuneración mensual	Beneficios sociales anuales			Aportes	Total, beneficios y aportes	Total, Anual
	Remuneración anual	CTS anual 8.33%	Gratificación anual 16.67%	Vacaciones anuales 8.33%	ESSALUD anual 9%		
Gerente General	45,600	1,899	3,801	1,899	4,104	11,703	57,303
Asesor Legal	28,800	1,200	2,400	1,200	2,592	7,392	36,192
Contador	31,200	1,299	2,601	1,299	2,808	8,007	39,207
Administrador 1	21,600	900	1,800	900	1,944	5,544	27,144
Administrador 2	21,600	900	1,800	900	1,944	5,544	27,144
Administrador 3	4,500	187	375	187	405	1,155	5,655
Administrador 4	13,500	562	1,125	562	1,215	3,465	16,965
Jefe de Operaciones y Marketing	33,600	1,399	2,801	1,399	3,024	8,623	42,223
Ejecutivo de ventas (I)	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
TOTAL	S/. 218,400	S/. 9,096	S/. 18,204	S/. 9,096	S/. 19,656	S/. 56,052	S/. 274,452

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

AÑO 3							
PRESUPUESTO ANUAL DE RECURSOS HUMANOS	Remuneración mensual	Beneficios sociales anuales			Aportes	Total beneficios y aportes	Total Anual
	Remuneración anual	CTS anual 8.33%	Gratificación anual 16.67%	Vacaciones anuales 8.33%	ESSALUD anual 9%		
Gerente General	54,000	2,249	4,501	2,249	4,860	13,859	67,859
Asesor Legal	32,400	1,349	2,701	1,349	2,916	8,315	40,715
Contador	36,000	1,499	3,001	1,499	3,240	9,239	45,239
Administrador 1	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 2	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 3	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 4	21,600	900	1,800	900	1,944	5,544	27,144
Administrador 5	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
Administrador 6	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
Jefe de Operaciones y Marketing	42,000	1,749	3,501	1,749	3,780	10,779	52,779
Ejecutivo de ventas (I)	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
Ejecutivo de ventas (II)	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
TOTAL	S/. 330,000	S/. 13,745	S/. 27,506	S/. 13,745	S/. 29,700	S/. 84,695	S/. 414,695

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

AÑO 4							
PRESUPUESTO ANUAL DE RECURSOS HUMANOS	Remuneración mensual	Beneficios sociales anuales			Aportes	Total beneficios y aportes	Total Anual
	Remuneración anual	CTS anual 8.33%	Gratificación anual 16.67%	Vacaciones anuales 8.33%	ESSALUD anual 9%		
Gerente General	54,000	2,249	4,501	2,249	4,860	13,859	67,859
Asesor Legal	33,600	1,399	2,801	1,399	3,024	8,623	42,223
Contador	42,000	1,749	3,501	1,749	3,780	10,779	52,779
Administrador 1	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 2	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 3	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 4	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 5	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 6	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 7	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
Administrador 8	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
Jefe de Operaciones y Marketing	48,000	1,999	4,001	1,999	4,320	12,319	60,319
Ejecutivo de ventas (I)	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
Ejecutivo de ventas (II)	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
TOTAL	S/. 393,600	S/. 16,393	S/. 32,807	S/. 16,393	S/. 35,424	S/. 101,017	S/. 494,617

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

AÑO 5							
PRESUPUESTO ANUAL DE RECURSOS HUMANOS	Remuneración mensual	Beneficios sociales anuales			Aportes	Total beneficios y aportes	Total Anual
	Remuneración anual	CTS anual 8.33%	Gratificación anual 16.67%	Vacaciones anuales 8.33%	ESSALUD anual 9%		
Gerente General	54,000	2,249	4,501	2,249	4,860	13,859	67,859
Asesor Legal	33,600	1,399	2,801	1,399	3,024	8,623	42,223
Contador	42,000	1,749	3,501	1,749	3,780	10,779	52,779
Administrador 1	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 2	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 3	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 4	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 5	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 6	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 7	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 8	24,000	1,000	2,000	1,000	2,160	6,160	30,160
Administrador 9	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
Administrador 10	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
Jefe de Operaciones y Marketing	48,000	1,999	4,001	1,999	4,320	12,319	60,319
Ejecutivo de ventas (I)	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
Ejecutivo de ventas (II)	18,000	750	1,500	750	1,620	4,620	22,620
TOTAL	S/. 441,600	S/. 18,393	S/. 36,807	S/. 18,393	S/. 39,744	S/. 113,337	S/. 554,937

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO VII Detalle de proyección de ventas

AÑO 1													
VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Vendedor 1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	7
Vendedor 2	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	6
Total Ventas (Contrato por Edificios)	0	0	2	2	1	1	1	2	0	2	1	1	13
Departamentos por Edificio	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
Total Departamentos	0	0	56	56	28	28	28	56	0	56	28	28	364
Precio x Departamento	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Total Ingresos por ventas nuevas S/	-	-	3,360	3,360	1,680	1,680	1,680	3,360	-	3,360	1,680	1,680	

Perdida de Contratos	-												0
Total Perdida en Soles													0

TOTAL INGRESOS MENSUALES	S/.	-	S/.	-	S/ 3,360	S/ 6,720	S/8,400	S/10,080	S/11,760	S/15,120	S/15,120	S/18,480	S/20,160	S/21,840	S/ 131,040
---------------------------------	-----	---	-----	---	----------	----------	---------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

AÑO 2													
VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 2
Vendedor 1	1	1	1	1	1		0	1	0	1	0	0	7
Vendedor 2	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	7
Total Ventas (Contrato por Edificios)	2	2	1	2	2	1	1	1	0	1	1	0	14
Departamentos por Edificio	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
Total Departamentos	56	56	28	56	56	28	28	28	0	28	28	0	392
Precio x Departamento	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Total Ingresos por ventas nuevas S/	3,360	3,360	1,680	3,360	3,360	1,680	1,680	1,680	-	1,680	1,680	-	23,520

Perdida de Contratos								1				1	2
Total Perdida en Soles								1680				1680	3360

TOTAL INGRESOS MENSUALES	S/.												
	25,200	28,560	30,240	33,600	36,960	38,640	40,320	40,320	40,320	42,000	43,680	42,000	441,840

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

AÑO 3													
VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 3
Vendedor 1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	9
Vendedor 2	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	7
Total Ventas (Contrato por Edificios)	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	16
Departamentos por Edificio	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
Total Departamentos	56	56	28	28	56	28	28	56	28	28	28	28	448
Precio x Departamento	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Total Ingresos por ventas nuevas S/	3,360	3,360	1,680	1,680	3,360	1,680	1,680	3,360	1,680	1,680	1,680	1,680	26,880

Perdida de Contratos						1			1				2
Total Perdida en Soles						1680			1680				3360

TOTAL INGRESOS MENSUALES	S/.												
	45,360	48,720	50,400	52,080	55,440	55,440	57,120	60,480	60,480	62,160	63,840	65,220	677,040

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

AÑO 4													
VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 4
Vendedor 1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	10
Vendedor 2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	8
Total Ventas (Contrato por Edificios)	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	0	18
Departamentos por Edificio	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
Total Departamentos	56	56	28	56	56	56	28	56	28	28	56	0	504
Precio x Departamento	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Total Ingresos por ventas nuevas S/	3,360	3,360	1,680	3,360	3,360	3,360	1,680	3,360	1,680	1,680	3,360	-	30,240

Perdida de Contratos			1							1			2
Total Perdida en Soles			1680							1680			3360

TOTAL INGRESOS MENSUALES	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	68,880	72,240	72,240	75,600	78,960	82,320	84,00	87,360	89,040	89.040	92,400	92,400	984,480

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

AÑO 5													
VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 5
Vendedor 1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	9
Vendedor 2	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	8
Total Ventas (Contrato por Edificios)	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	17
Departamentos por Edificio	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
Total Departamentos	28	56	56	56	56	56	28	28	28	28	28	28	476
Precio x Departamento	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Total Ingresos por ventas nuevas	1,680	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	28,560

Perdida de Contratos			1					1		1			3
Total Perdida en Soles			1680					1680		1680			5040

TOTAL INGRESOS MENSUALES	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	94,080	97,440	99,120	102,480	105,840	109,200	110,880	110,880	112,560	112,560	114,140	115,920	1,285,200

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO VIII Detalle de inversión en activo fijo

ACT. FIJO TANGIBLE	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL (S/.)
Equipos	Lenovo Notebook Intel Core I5 8 GB 1TB 15.6"	4	3,067	12,267
	Desktop Intel Core i3 8GB 1 T 16"	2	1,298	2,596
	Teléfono Huawei Y7	2	472	944
	Impresora Epson Multifuncional	1	1,180	1,180
	Proyector Epson S31+ Negro	1	2,123	2,123
	Ecran 1.77 x 1.77 m - Retráctil Techo / Pared	1	172	172
Herramientas	Botiquín con Medicamentos	1	118	118
	Pizarra acrílica 120x80 cm	1	71	71
Muebles Y Enseres	Escritorio	5	472	2,360
	Librero de 3 repisas Masisa	3	307	920
	Archivadores	2	212	425
	Sillón	2	614	1,227
	Mesa para junta de reuniones con 8 sillas	1	1,180	1,180
	Alacena de cocina 1 puerta	1	177	177
	Sillón Gerencial respaldo alto marrón ASENTI	5	354	1,770
	Silla Ventura Negra ASENTI	8	236	1,888
	Microondas OGA9702 Negro 17 Litros OSTER	1	223	223
	Cafetera con filtro RCF-CM4277 Negro	1	70	70
TOTAL				29,711

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO IX Detalle de gastos preoperativos

GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESA	Institución	Cantidad	Total
Búsqueda de nombre	Sunarp	1	5
Reserva de nombre	Sunarp	1	22
Elaboración de la minuta	Estudio abogados	1	0
Elevar a registros públicos	Notaria	1	360
Derechos de inscripción	Sunarp	1	100
Búsqueda figurativa	Indecopi	1	38
Búsqueda fonética	Indecopi	1	31
Registro de nombre comercial	Indecopi	1	535
Registro de nombre de aplicativo móvil	Indecopi	1	535
Registro de lema	Indecopi	1	535
Registro de logo	Indecopi	1	535
Registro de patente	Indecopi	1	535
Anuncio diario peruano	Indecopi	2	600
SUB TOTAL			3,831

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

GASTOS EN LICENCIAS Y PERMISOS MUNICIPALES	Institución	Cantidad	Total
Licencia de funcionamiento	Municipalidad de magdalena	1	171
Certificado de inspección técnica de seguridad en edificaciones	Municipalidad de magdalena	1	0
SUB TOTAL			171

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

GASTOS DE LOCAL COMERCIAL	Institución	Cantidad	Total
Adelanto de Alquiler	Particular PN con Negocio	3	12,000
Pintado de Paredes	Proveedor	1	1,180
Utensilios de limpieza	Proveedor	1	1,362
SUB TOTAL			14,542

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

GASTOS ACONDICIONAMIENTO OFICINAS ADMINISTRATIVAS Y VENTAS	Institución	Cantidad	Total
Puntos de red impresoras	Magitech	1	100
Punto de red pc y servidor	Magitech	6	1,798
PUNTOS ELECTRICOS (incluye certificación)	MAGITECH	2	189
SUB TOTAL			2,087
TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS			21,801

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

PRESUPUESTO DE MARKETING	IMPORTE S/
Gastos de Lanzamiento	8,000
Merchandising	2,500
Total Presupuesto de Marketing	S/. 10,500

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

PRESUPUESTO DE TI Y OPERACIONES	IMPORTE S/
Diseño de aplicativo móvil	22,500
Diseño de página web	11,800
Licencias	1500
Hosting	800
Dominio	40
Total Presupuesto Ti y Operaciones	S/. 36,640

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

DETALLE DEL ACTIVOS INTANGIBLES

ACT. FIJO INTANGIBLE	DESCRIPCIÓN	COSTO ADQUISICIÓN
ACTIVO FIJO	Software Contable/Administrativo/Ventas	7,080.00
	Diseño de Website	826.00
	Servicio de asesoría Clouding hosting	224.20
	Microsoft Windows 10	2,478.00
	Antivirus Eset NOD 32 x 5 laptop	361.08
	Licencia de Microsoft Office	382.32
	TOTAL AMORTIZACIÓN ACTIVO INTANGIBLE	S/ 11,352

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO X Detalle de otros activos

ACT. FIJO TANGIBLE	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL (\$/.)
EQUIPOS	Extintores PQS ABC 12 KG	2	175.8	352
	Alarma Contra Incendio (BASICO)	1	197.1	197
	Kit de Video de Seguridad DVR 8 Cámaras VTA	1	1,534.0	1,534
MUEBLES	Plataforma con Ruedas	2	154.6	309
	Estante metal 50x100x192cm	1	174.6	175
ELEMENTOS DE SEGURIDAD PERSONAL	SEGUROS CONTRA ACCIDENTES	2	493.2	986
	Mascarillas KN 95 -Caja 50 unid	1	47.2	47
	Camisa	6	94.4	566
UTENSILIOS DE LIMPIEZA	Escobas	1	9.4	9
	Recogedor	1	4.7	5
	Balde	1	8.3	8
	Esponjas	2	1.2	2
	Bolsas de Basura pack x 30	1	4.7	5
	Alcohol x galón 70°	2	47.2	94
UTILES DE OFICINA	MICAS Paquetes de 50 unid	1	35.4	35
	Borradores de lápiz	6	1.2	7
	USB de 16 GB	2	23.6	47
	Cinta de embalaje	6	1.8	11
	Cinta Maskingtape	6	2.4	14
	Clips chicos (x 50 unidades)	2	5.9	12
	Clips mariposa (x 25 unidades)	1	11.8	12
	Corrector liquido	6	2.4	14
	Cuaderno a4 x 100 hojas	6	2.4	14
	Cuaderno de largo	6	4.7	28
	Cuchillas para papel	1	1.2	1
	Etiquetas pequeñas de color x 500 unid	1	2.4	2
	Fastener caja x 50 unidades	1	4.7	5
	Goma barra	6	1.2	7
	Grapas tamaño 23/13 (grandes) x caja	2	4.7	9
	Grapas tamaño 26/6 (pequeñas) x caja	24	2.4	57

Lapicero azul	12	2.4	28
Lapicero negro	12	2.4	28
Lapicero rojo	12	2.4	28
Lápiz	12	2.4	28
Mota para pizarra acrílica	1	3.5	4
PAPEL PARA IMPRESIÓN A4 (x Millar)	6	17.7	106
Plumón indeleble grueso	6	2.4	14
Plumón para pizarra color azul	6	2.4	14
Reglas	2	1.2	2
Resaltador	6	2.4	14
Sacagrapas	2	2.4	5
Sobre manila	100	0.6	59
Tijera	6	2.4	14
Perforador	2	8.3	17
Engrapador tipo alicate	3	28.3	85
Esponjera	3	1.2	4
Jabón antibacterial	6	4.7	28
Sellos	6	14.2	85
Post-it Cubo Neón 3x3 500 H 3M	6	24.8	149
Pioner A-4 2 anillos 25 mm Blanco VINIFAN	6	11.8	71
Archivador Plástico Oficio Lomo Ancho Azul PAGODA	7	7.1	50
TOTAL S/			5,399.68

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO XI Amortización y depreciación

ACTIVO FIJO INTANGIBLE	DESCRIPCIÓN	COSTO ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL AÑOS	AMORTIZACIÓN ANUAL
	Software Contable/Administrativo/Ventas	7,080.00	5	1,416
	Diseño de Website	826.00	5	165
	Servicio de asesoría Clouding hosting	224.20	5	45
	Microsoft Windows 10	2,478.00	5	496
	Antivirus E set NOD 32 x 5 laptop	361.08	5	72
	Licencia de Microsoft Office	382.32	5	76
	TOTAL AMORTIZACIÓN ACTIVO INTANGIBLE	S/. 11,352		S/. 2,270

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ACTIVO FIJO TANGIBLE	DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA ÚTIL AÑOS	% Depreciación	Depreciación Anual
	Extintores PQS ABC 12 KG	352	5	20%	70
	Alarma Contra Incendio (BASICO)	197	5	20%	39
	Kit de Video de Seguridad DVR 8 Cámaras VTA	1,534	5	20%	307
	Lenovo Notebook Intel Core I5 8 GB 1TB 15.6"	12,267	5	20%	2,453
	Desktop Intel Core i3 8GB 1 T 16"	2,596	5	20%	519
	Teléfono Huawei Y7	944	5	20%	189
	Impresora Epson Multifuncional	1,180	5	20%	236
	Proyector Epson S31+ Negro	2,123	5	20%	425
	Ecran 1.77 x 1.77 m - Retráctil Techo / Pared	172	5	20%	34
	Botiquín con Medicamentos	118	5	20%	24
	Pizarra acrílica 120x80 cm	71	5	20%	14
	Escritorio	2,360	10	10%	236
	Librero de 3 repisas Masisa	920	10	10%	92
	Archivadores	425	10	10%	42
	Sillón	1,227	10	10%	123
	Mesa para junta de reuniones con 8 sillas	1,180	10	10%	118
	Alacena de cocina 1 puerta	177	10	10%	18
	Sillón Gerencial respaldo alto marrón ASENTI	1,770	10	10%	177
	Silla Ventura Negra ASENTI	1,888	10	10%	189
	Microondas OGA9702 Negro 17 Litros OSTER	223	10	10%	22
	Cafetera con filtro RCF-CM4277 Negro	70	10	10%	7
	Plataforma con Ruedas	309	10	10%	31
	Estante metal 50x100x192cm	175	10	10%	17
	S/. 32,278			S/. 5,383	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO XII Detalle de costos operativos

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Útiles de oficina	3,000	3,648	3,672	3,696	3,720
Sueldos administrativos	150,672	209,609	316,676	389,059	449,378
Alquiler	38,500	42,000	49,200	49,200	50,400
Arbitrios de alquiler	1,200	1,218	1,236	1,255	1,274
Mantenimiento equipo de computo	1,000	1,015	1,030	1,046	1,061
Mantenimiento local administrativo	1,000	1,015	1,030	1,046	1,061
Mantenimiento software	1,000	1,015	1,030	1,046	1,061
Fumigación	2,400	2,436	2,473	2,510	2,547
Electricidad	6,000	6,090	6,181	6,275	6,368
Agua	2,400	2,436	2,473	2,510	2,547
Teléfono - internet	1,188	1,206	1,224	1,242	1,261
Servicio de limpieza	2,400	2,436	2,473	2,510	2,547
Servicio de celular (2 líneas)	960	974	989	1,004	1,019
Utensilios de limpieza	1,200	1,218	1,236	1,255	1,274
Otros gastos	1,800	1,827	1,854	1,882	1,910
Total gastos administrativos	S/. 214,720	S/. 278,143	S/. 392,777	S/. 465,533	S/. 527,429

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos ventas	63,335	64,843	98,019	105,559	105,559
Comisiones (30%)	6,552	7,056	8,064	9,072	8,568
Merchandising	2,520	2,558	2,596	2,636	2,675
Publicidad	6,000	6,090	6,181	6,274	6,368
TOTAL GASTOS DE VENTA	S/. 78,407	S/. 80,547	S/.114,860	S/.123,540	S/. 123,169

PRESUPUESTO DE TI Y OPERACIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencias	500	500	500	500	500
Hosting	9600	9600	9600	9600	9600
Dominio	40	40	40	40	40
Total Presupuesto Ti y Operaciones	S/. 10,140.00				

TOTAL ANUAL	S/. 303,267	S/. 368,830	S/. 517,273	S/. 598,709	S/. 660,739
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO XIII Detalle de capital de trabajo

MES	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas s/		-	-	3,360	6,720	8,400	10,080	11,760	15,120	15,120	18,480	20,160	21,840
Ingreso total para el flujo de caja	-	-	-	3,360	6,720	8,400	10,080	11,760	15,120	15,120	18,480	20,160	21,840
Egresos													
Gastos administrativos	-	10,092	16,234	18,419	18,419	18,419	18,419	20,304	20,304	20,304	20,304	20,304	23,344
Gastos de ventas		5,988	5,988	6,996	6,996	6,492	6,492	6,492	6,996	5,988	6,996	6,492	6,492
Egresos totales	-	16,080	22,221	25,414	25,414	24,910	24,910	26,795	27,299	26,291	27,299	26,795	29,835
Capital aportado	40,250												
Flujo de caja	40,250	-16,080	-22,221	-22,054	-18,694	-16,510	-14,830	-15,035	-12,179	-11,171	-8,819	-6,635	-7,995
Flujo (s/)	40,250	24,170	1,949	-20,106	-38,800	-55,311	-70,141	-85,177	-97,356	-108,527	-117,347	-123,982	-131,978
Capital de trabajo	S/. -137,133												

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

MES	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
Ventas s/	25,200	28,560	30,240	33,600	36,960	38,640	40,320	40,320	40,320	42,000	43,680	42,000
Ingreso total para el flujo de caja	25,200	28,560	30,240	33,600	36,960	38,640	40,320	40,320	40,320	42,000	43,680	42,000
Egresos												
Gastos administrativos	22,575	22,076	22,076	23,965	23,965	23,965	23,965	23,965	23,965	25,851	25,911	26,000
Gastos de ventas	7,132	7,132	6,628	7,132	7,132	6,628	6,628	6,628	6,124	6,628	6,628	6,126
Egresos totales	29,707	29,209	28,705	31,098	31,098	30,594	30,594	30,594	30,090	32,480	32,540	32,126
Capital aportado												
Flujo de caja	-4,507	-649	1,535	2,502	5,862	8,046	9,726	9,726	10,230	9,520	11,140	9,874
Flujo (s/)	-136,485	-137,133	-135,598	-133,095	-127,233	-119,187	-109,460	-99,734	-89,503	-79,983	-68,842	-58,968

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

MES	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
Ventas s/	45,360	48,720	50,400	52,080	55,440	55,440	57,120	58,800	58,800	60,480	62,160	63,840
Ingreso total para el flujo de caja	45,360	48,720	50,400	52,080	55,440	55,440	57,120	58,800	58,800	60,480	62,160	63,840
Egresos												
Gastos administrativos	34,029	33,529	33,529	33,529	33,529	33,529	33,529	33,529	33,529	33,529	33,544	33,587
Gastos de ventas	9,907	9,907	9,403	9,403	9,907	9,403	9,403	9,403	9,403	9,403	9,405	9,407
Egresos totales	43,936	43,436	42,932	42,932	43,436	42,932	42,932	42,932	42,932	42,932	42,949	42,994
Capital aportado												
Flujo de caja	1,424	5,284	7,468	9,148	12,004	12,508	14,188	15,868	15,868	17,548	19,211	20,846
Flujo (s/)	-57,544	-52,260	-44,792	-35,644	-23,639	-11,131	3,057	18,925	34,793	52,341	71,552	92,399

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

MES	MES 37	MES 38	MES 39	MES 40	MES 41	MES 42	MES 43	MES 44	MES 45	MES 46	MES 47	MES 48
Ventas s/	65,520	68,880	68,880	72,240	75,600	78,960	80,640	84,000	85,680	85,680	89,040	89,040
Ingreso total para el flujo de caja	65,520	68,880	68,880	72,240	75,600	78,960	80,640	84,000	85,680	85,680	89,040	89,040
Egresos												
Gastos administrativos	40,091	39,591	39,592	39,592	39,592	39,592	39,592	39,592	39,592	39,598	39,598	39,651
Gastos de ventas	10,043	10,547	10,043	10,547	10,547	10,547	10,043	10,547	10,043	10,043	10,547	9,542
Egresos totales	50,134	50,138	49,635	50,139	50,139	50,139	49,635	50,139	49,635	49,641	50,145	49,193
Capital aportado												
Flujo de caja	15,386	18,742	19,245	22,101	25,461	28,821	31,005	33,861	36,045	36,039	38,895	39,847
Flujo (s/)	107,785	126,527	145,773	167,874	193,336	222,157	253,162	287,023	323,068	359,107	398,002	437,849

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

MES	MES 49	MES 50	MES 51	MES 52	MES 53	MES 54	MES 55	MES 56	MES 57	MES 58	MES 59	MES 60
Ventas s/	90,720	94,080	95,760	99,120	102,480	105,840	107,520	107,520	109,200	109,200	110,880	112,560

Ingreso total para el flujo de caja	90,720	94,080	95,760	99,120	102,480	105,840	107,520	107,520	109,200	109,200	110,880	112,560
-------------------------------------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Egresos

Gastos administrativos	45,250	44,750	44,750	44,750	44,751	44,751	44,751	44,751	44,751	44,754	44,757	44,805
Gastos de ventas	10,054	10,558	10,558	10,558	10,559	10,559	10,055	10,055	10,055	10,055	10,054	10,054

Egresos totales	55,304	55,308	55,308	55,308	55,309	55,309	54,805	54,805	54,805	54,808	54,811	54,859
-----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Capital aportado												
Flujo de caja	35,416	38,772	40,452	43,812	47,171	50,531	52,715	52,715	54,395	54,392	56,069	57,701
Flujo (s/)	473,265	512,038	552,490	596,302	643,473	694,004	746,719	799,433	853,828	908,220	964,289	1,021,991

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

BIBLIOGRAFÍA

- Amazon. (2021). *¿Qué es AWS IoT?* Recuperado el 01 de Setiembre de 2021, de https://docs.aws.amazon.com/es_es/iot/latest/developerguide/what-is-aws-iot.html
- Arbaiza, L. (2014). Administración Estratégica. En *Administración y organización: un enfoque contemporáneo* (págs. 83-167).
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). *Niveles Socio Económicos 2020*.
- Banco BBVA. (2021). *BBVA Research prevé que la economía peruana podría alcanzar un crecimiento del 10% en 2021*. Recuperado el 08 de Julio de 2021, de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-preve-que-la-economia-peruana-podria-alcanzar-un-crecimiento-del-10-en-2021/>
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2021). *Programa Monetario de Setiembre 2021*. Recuperado el 15 de Setiembre de 2021, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2021/nota-informativa-2021-09-09-1.pdf>
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, 144-145.
- Cámara Peruana de la Construcción. (2020). *25° Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana*. Recuperado el 16 de Febrero de 2021, de <https://www.youtube.com/watch?v=wHnawmQezTU>
- Camara Peruana de la Construcción. (Diciembre de 2020). *Informe Económico de la Construcción N° 36*. Obtenido de http://www.construccioneindustria.com/iec/descarga/IEC36_1220.pdf
- Cámara Peruana de la Construcción. (Julio de 2021). *Informe de la Construcción N° 43*. Lima. Recuperado el 15 de Agosto de 2021, de http://www.construccioneindustria.com/iec/descarga/IEC43_0721.pdf
- Cavero, M. (2019). *Diario El Peruano*.
- Climade.com*. (2021). Recuperado el 30 de Abril de 2021, de <https://www.climade.com/lima/>
- Compara bien. (2021). *Comparabien*. Recuperado el 10 de Setiembre de 2021, de <https://comparabien.com.pe/depositos-plazo/result>
- Diario El Comercio. (2021). *Diario El Comercio*. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-banco-mundial-elevo-proyeccion-de-crecimiento-economico-para-peru-a-103-en-el-2021-pbi-nndc-noticia/>
- Diario El Peruano. (2020). *Sector inmobiliario: Proyectan un crecimiento de entre 20 % y 25 % el próximo año*. Recuperado el 13 de Enero de 2021, de <https://elperuano.pe/noticia/112454-sector-inmobiliario-proyectan-un-crecimiento-de-entre-20-y-25-el-proximo->

- Diario Gestión. (2021). *¿Cómo se encuentra el sector inmobiliario y qué se espera a futuro?* Recuperado el 10 de Agosto de 2021, de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2021/07/como-se-encuentra-el-sector-inmobiliario-y-que-se-espera-a-futuro.html/>
- Diario Gestión. (2021). *¿Quién es quién en el gabinete Bellido? Denuncias y cuestionamientos de cada ministro.* Recuperado el 15 de Agosto de 2021, de <https://gestion.pe/peru/politica/quien-es-quien-en-el-gabinete-bellido-denuncias-y-cuestionamientos-de-cada-ministro-noticia/>
- Diario La República. (2019). *Diario La República.* Recuperado el 14 de Abril de 2021, de <https://www.larepublica.co/empresas/las-aplicaciones-generan-cambios-tanto-en-la-vida-de-las-personas-como-en-las-empresas-2879115>
- Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva ¿Contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 110.
- Efecto digital. (2018). *Efecto Digital.* Recuperado el 01 de Abril de 2021, de <https://www.efectodigital.online/single-post/2018/04/23/ciclo-de-vida-de-desarrollo-de-software>
- Estrategia Magazine. (2020). Recuperado el 06 de Agosto de 2021, de <https://www.estrategiamagazine.com/tecnologia/presente-y-futuro-de-los-sistemas-de-informacion-cambios-tecnologia/>
- Fondo Mi Vivienda. (2021). *Proyecto Crédito Mi Vivienda.* Recuperado el 19 de Agosto de 2021, de <https://www.mivivienda.com.pe/portalweb/usuario-busca-viviendas/buscador-home.aspx?op=ncmv>
- Hernández, M. (2021). *Diario Gestión.* Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2021/07/como-se-encuentra-el-sector-inmobiliario-y-que-se-espera-a-futuro.html/?ref=gesr>
- Hernández, S. G. (2021). *Anadolu Agency.* Recuperado el 13 de Agosto de 2021, de <https://www.aa.com.tr/es/mundo/la-deforestaci%C3%B3n-en-per%C3%BA-alcanz%C3%B3-las-147000-hect%C3%A1reas-en-2019/1720871>
- Herrero, A. (2018). *Titular.com.* Recuperado el 03 de Julio de 2018, de <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y Propiedad Intelectual. (2021). *Registro de Solicitudes.* Recuperado el 10 de Setiembre de 2021, de <https://servicio.indecopi.gob.pe/registroSolicitudes/index.seam>
- Instituto Nacional de Estadística e Información. (2018). *Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda.* Recuperado el 28 de Noviembre de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Li_b1530/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Información. (21 de Junio de 2019). *Nota de Prensa.* Recuperado el 11 de Agosto de 2021, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-2021-ano-del-bicentenario-de->

la-independencia-el-peru-contara-con-una-poblacion-de-33-millones-35-mil-304-habitantes-11624/

- Instituto Nacional de Estadística e Información. (2019). *Nota de Prensa*. Recuperado el 11 de Agosto de 2021, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-2021-ano-del-bicentenario-de-la-independencia-el-peru-contara-con-una-poblacion-de-33-millones-35-mil-304-habitantes-11624/>
- Instituto Nacional de Estadística e Información. (2021). *Nota de prensa*. Recuperado el 25 de Mayo de 2021, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-044-2021-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Se incrementó población que utiliza Internet a diario*. Recuperado el 15 de Junio de 2021, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/se-incremento-poblacion-que-utiliza-internet-a-diario-12806/>
- Ipsos Opinión y Mercado. (2021). *Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020*. Recuperado el 01 de Junio de 2021, de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2020>
- LogoPony. (2021). *Logopony*. Recuperado el 15 de Julio de 2021, de <https://app.logopony.com/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2021-2024*. Recuperado el 01 de Agosto de 2021, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2021_2024.pdf
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2021). *Gobierno del Perú*. Recuperado el 07 de Julio de 2021, de <https://www.gob.pe/institucion/vivienda/noticias/483164-bono-mivivienda-verde-alcanza-cifra-historica-en-primer-trimestre-del-2021>
- Ministerio del Ambiente. (2010). *Sistema Nacional de Información Ambiental*. Recuperado el 15 de Julio de 2021, de <http://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/2590.pdf>
- Municipalidad Distrital de Magdalena del Mar. (2021). Memorando N° 438-2021-SGPUOPC-GDUO-MDMM. 1.
- Muñoz, P. (2020). *Pedro Miguel Muñoz*. Recuperado el 11 de Setiembre de 2021, de <https://www.pedromiguelmunoz.com/matriz-de-ansoff/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2019). *Generación de Modelo de Negocio*. Recuperado el 15 de Julio de 2021, de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Pacco, R. Z. (2021). *Diario El Comercio*. Recuperado el 04 de Agosto de 2021, de <https://elcomercio.pe/politica/partidos-que-dialogan-con-peru-libre-para-la-mesa-directiva-se-oponen-a-asamblea-constituyente-accion-popular-podemos-peru-somos-peru-noticia/>

- Porter, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas. 18. Recuperado el 30 de Junio de 2021, de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). *Política Nacional de Transformación Digital*. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1413234/PERU%CC%81_Disen%CC%83oPoli%CC%81ticaNacionalTransformacio%CC%81nDigital_2020.pdf.pdf
- Sotelo, J. (2018). *ONZAMARKETING*. Recuperado el 28 de Junio de 2021, de <https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/>
- SUNARP. (2021). Recuperado el 01 de Agosto de 2021, de https://sid.sunarp.gob.pe/sid/recursos/Requisitos/requisitos_para_el_cumplimiento.pdf
- SUNAT. (2021). *SUNAT*. Obtenido de <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>
- TIC.PORTAL. (2017). *Scrum implementación proyectos*. Recuperado el 13 de Julio de 2021, de <https://www.ticportal.es/glosario-tic/scrum-implementacion-proyectos>
- Tineo, R. (2020). *Crece demanda por viviendas pese a pandemia*. Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de <https://lacamara.pe/crece-demanda-por-viviendas-pese-a-pandemia/>
- Topographic-map. (2021). Recuperado el 29 de Abril de 2021, de <https://es-pe.topographic-map.com/>
- Universidad ESAN. (2016). *El Ciclo de vida organizacional de una empresa*. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/el-ciclo-de-vida-organizacional-de-una-empresa/>
- Universidad ESAN. (2020). *Conexión Esan*. Recuperado el 19 de Agosto de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/02/stakeholders-de-proyectos-su-impacto-en-la-organizacion/>
- Vega Cordova, E. (2021). *Crecimiento inmobiliario vertical de Lima*. Recuperado el 19 de Junio de 2021, de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/crecimiento-inmobiliario-vertical-de-lima-muestra-comportamientos-diferenciados-mercado-inmobiliario-capeco-tinsa-ncze-noticia/?ref=ecr>
- Vega Cordova, E. (21 de Abril de 2021). *Diario El Comercio*. Recuperado el 19 de Mayo de 2021, de <https://elcomercio.pe/economia/elecciones-2021-que-proponen-los-candidatos-para-atender-el-deficit-de-viviendas-2021-sector-inmobiliario-mercado-inmobiliario-deficit-de-viviendas-mivivienda-noticia/>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Mexico: Pearson Educación. Obtenido de

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)