



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Plan de negocio para la prestación de servicios de administración inmobiliaria

Trabajo fin de máster presentado por: Rafael Mauricio Ramírez Arroyo

Director: Dr. Conrado Enrique Carrascosa López

Ciudad: Lima - Perú

Fecha: Septiembre del 2016

Firmado por:

Rafael Mauricio Ramírez Arroyo
Master Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

RESUMEN.

El pujante crecimiento del sector inmobiliario en el Perú, trae consigo la necesidad de empresas que administren los nuevos inmuebles, en tal sentido la presente propuesta de negocio busca implementar una empresa que brinde a través de relaciones duraderas con sus clientes el servicio de administración de edificios consistente en asesoría legal, limpieza, seguridad y jardinería, gestión de los recursos económicos y mantenimientos periódicos, para lo cual el suscrito, conductor del proyecto cuenta con experiencia previa y capacitación en dirección y administración de empresas; tanto el VAN como TIR de la evaluación económica del negocio son muy favorables teniendo un periodo de recuperación de 3.3 años, además la empresa cuenta con la posibilidad de diversificarse ofreciendo los diversos servicios que componen su paquete de manera modular incrementando su número de clientes y su ámbito geográfico en un breve plazo sin costos adicionales.

PALABRAS CLAVES: Administración de inmuebles, agente inmobiliario, plan de empresa.

ABSTRACT.

The thriving development of the real estate sector brings with it the need of real estate management. The present business proposal seeks to establish a company that provides, through lasting relationships with its customers, building management services, consisting of: legal advice, cleaning, security and gardening, management of economic resources and periodic maintenance. For the development of such proposal, the undersigned –manager of the project– has previous experience and training in management and business administration; the current net value (NPV for its acronym in Spanish) and the internal return rate (IRR, for its acronym in Spanish), of the business' economic evaluation are very favorable, having a payback period of 3.3 years; finally, the company has the possibility to diversify its activities, offering its various services on an individual basis, this increasing its number of customers and geographical area, within a short time and without additional costs.

KEY WORDS: Services companies, real estate management, real estate agent; business plan.

ÍNDICE.

1.- INTRODUCCIÓN.....	6
1.1.- Descripción del servicio proyectado	6
1.2.- Orientación y ventajas competitivas.....	9
2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO.....	10
2.1.- Análisis externo.....	10
2.2.- Análisis del sector.....	14
2.2.1.- Rivalidad y competencia del mercado.....	15
2.2.2.- Poder de negociación de los proveedores.....	18
2.2.3.- Poder de negociación de los compradores o clientes.....	20
2.2.4.- Acceso de nuevos competidores.....	21
2.2.5.- Acceso a servicios sustitutos.....	22
2.3. Análisis interno	23
2.3.1. Análisis FODA.....	23
2.3.2. Estrategias DAFO.....	26
3.- PLAN DE MARKETING.	27
3.1- Identificación del cliente.....	27
3.2.- Estudio de la demanda	28
3.2.1.- Servicios sustitutos.....	28
3.2.2.- Demanda potencial.....	29
3.2.3.- Participación en el mercado.....	32
3.2.4.- Estudio de la oferta.....	32
3.2.5.- Presentación del plan de marketing.....	36
3.2.6.- Previsión de ventas y precios.....	38
4.- PLAN DE OPERACIONES.....	39
4.1.- Descripción del servicio.....	39
4.2.-Desarrollo del servicio.....	39
4.3.- Requerimiento material, logístico, estructura de costos y precio.....	44

5.- PLAN ORGANIZATIVO Y RRHH.....	47
5.1.- Organigrama.....	47
5.2.- Listado de funciones y competencias requeridas	48
5.3.- Costos de recursos humanos.....	53
5.4.- Conformación legal de la empresa.....	53
6.- PLAN FINANCIERO.....	54
7.- CONCLUSIONES.....	59
8.- LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS.....	59
9.- REFERENCIAS.....	60
10.- BIBLIOGRAFÍA.....	63
11.- ANEXOS.....	65
11.1.- Resultados de la encuesta sobre aspectos de la administración.....	65
11.2.- Cálculo del punto de equilibrio.....	67

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla N° 1. Evolución del producto bruto interno y producto bruto interno per cápita (2005-2015).....	11
Tabla N° 2. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico por principales departamentos (2005-2014).....	12
Tabla N° 3. Aspectos relevantes relativos a la rivalidad y competencia en el mercado.....	18
Tabla N° 4. Aspectos relevantes relativos al poder de negociación de los proveedores.....	20
Tabla N° 5. Aspectos relevantes relativos al poder de negociación de los clientes.....	21
Tabla N° 6. Aspectos relevantes relativos al acceso a nuevos competidores.....	22
Tabla N° 7. Aspectos relevantes relativos al acceso a nuevos competidores.....	23
Tabla N° 8. Análisis FODA del proyecto.....	24
Tabla N° 9. Desempeño del sector inmobiliario en Lima metropolitana.....	30
Tabla N° 10. Departamentos construidos distribuidos por sectores urbanos de Lima metropolitana (2015).....	30

Tabla N° 11. Estimado del crecimiento anual de juntas de propietarios de los distritos top Lima y Lima moderna (2010-2015).....	31
Tabla N° 12. Proyección del crecimiento del proyecto en el mercado.....	32
Tabla N° 13. Estructura de costos de siete potenciales competidores del proyecto.....	34
Tabla N° 14 Proyección de ventas para los primeros cinco años.....	38
Tabla N° 15. Componentes del servicio integral de administración de edificios ofrecido por el proyecto.....	40
Tabla N° 16. Requerimientos materiales y logísticos para la operatividad del proyecto a cinco años.....	45
Tabla N° 17. Estructura de costos y precio del servicio	46
Tabla N° 18. Funciones y requisitos para el gerente general del proyecto.....	49
Tabla N° 19. Funciones y requisitos para el responsable operativo del proyecto.....	50
Tabla N° 20. Funciones y requisitos para el coordinador del edificio del proyecto.....	51
Tabla N° 21. Funciones y requisitos para el asesor legal externo del proyecto.....	51
Tabla N° 22. Funciones y requisitos para el responsable administrativo del proyecto.....	52
Tabla N° 23. Funciones y requisitos para el contador externo del proyecto.....	52
Tabla N° 24. Requerimiento de personal para el proyecto.....	53
Tabla N° 25. Evolución de la tesorería (En Soles).....	55
Tabla N° 26. Balance general previsional (En Soles).....	56
Tabla N° 27. Estado de pérdidas y ganancias (En Soles).....	57
Tabla N° 28. Flujo de caja económico del proyecto (En Soles).....	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico N° 1. Esquema de las cinco fuerzas de Porter.....	15
Gráfico N° 2. Comportamiento en la construcción de departamentos para viviendas en Lima metropolitana (1996-2015).....	29
Gráfico N° 3. Organigrama propuesto.....	48

1.- INTRODUCCIÓN.

En el Perú, el crecimiento del sector inmobiliario en la construcción de edificios y condóminos para departamentos aunado a la consolidación de una clase económica media más frondosa ha generado una importante demanda de servicios de administración de edificios.

En tal sentido, el objetivo del negocio es brindar el servicio de administración de edificios y condominios, así como ofrecer el servicio de asesoría legal, limpieza, seguridad y jardinería, recaudación y administración de fondos por encargo a fin de gestionar los pagos de servicios comunes y mantenimientos periódicos.

Para lograr brindar este servicio, es necesario contar con una guía, en tal sentido el presente plan de negocios busca ser un instrumento de gestión empresarial que oriente al emprendedor a llevar adelante la consecución de una idea de negocios novedosa y rentable.

En ese contexto el presente plan de negocios es una guía formulada con el objetivo de orientar la marcha de una empresa dedicada a los servicios de administración inmobiliaria en distritos de clase media y alta en la ciudad de Lima, capital del Perú.

Contiene el análisis del sector de servicios de administración inmobiliaria tanto como el análisis interno, plan de marketing, de operaciones, de organización y recursos humanos, plan financiero y las limitaciones, principales amenazas y alternativas a la actividad.

1.1.- Descripción del servicio proyectado.

El servicio que se tiene proyectado ofrecer a través de una persona jurídica especializada se denominará: Sistema integral de administración de inmuebles, el cual es un servicio integrado por diversos sub servicios que pueden prestarse de manera integral o independiente cual módulos, los cuales son los siguientes:

Gestión en comunicación y convivencia, gestión legal, gestión administrativa y financiera, mantenimiento preventivo de equipos y sistemas, recepción y prevención en seguridad y limpieza, prevención ante desastres, gestión ambiental y paisajística.

Cada sub servicio constará de los siguientes componentes:

Gestión administrativa:

- ✓ Soporte en la selección y supervisión de personal.
- ✓ Obtención de registro único del contribuyente, trámites administrativos y conducción de libros de actas, planillas, contables.
- ✓ Elaboración de las normas de convivencia de forma participativa y socializada a medida de cada unidad inmobiliaria.
- ✓ Solución de conflictos entre vecinos y con la directiva a través del trato directo o la conciliación extrajudicial.
- ✓ Elaboración y mantenimiento de inventario físico de bienes de las juntas de propietarios.
- ✓ Preparación de presupuesto y cronograma mensual y anual que incluye gastos ordinarios comunes y extraordinarios tales como fondo ante contingencia, limpieza y pintura del edificio.

Gestión legal:

- ✓ Formalización de la directiva de las juntas de propietarios.
- ✓ Soporte y asesoramiento integral en la conducción de las juntas de propietarios a través de la convocatoria y ejecución de reuniones periódicas, incluyendo la conducción de libros administrativos.
- ✓ Asesoramiento gratuito a las juntas de propietarios para la entrega de cargo entre directivas, inscripción de las mismas y modificaciones al reglamento interno., incluyendo la firma de minuta y trámites sin costo adicional.

Gestión financiera:

- ✓ Gestión en la cobranza de mantenimiento mensual a propietarios e inquilinos incluyendo trámite de cobranza judicial de ser necesario.

- ✓ Gestión en la administración de fondos de las juntas de propietarios para el pago de proveedores de servicios comunes, tales como servicio de agua, eléctrico y servicios de mantenimiento preventivo de equipos y sistemas.
- ✓ Envío de reportes de estado de pagos, egresos e ingresos a todos los vecinos.
- ✓ Elaboración de liquidación mensual y entrega a propietarios.

Gestión de la comunicación e información:

- ✓ Publicación de comunicados por medios físicos y/o electrónicos sobre hechos relevantes de manera oportuna y fomento de reuniones de socialización y compartir entre vecinos.
- ✓ Capacitación a vecinos en diversos áreas relativas a primeros auxilios, medidas de seguridad, entre otras acciones.
- ✓ Resolución de conflictos a través del trato directo o la conciliación extrajudicial.

Gestión en recepción, vigilancia y seguridad preventiva:

- ✓ El establecimiento de un sistema de recepción y vigilancia preventiva que abarca 24 horas al día los 365 días del año, con supervisión permanente al trabajo.
- ✓ Servicio telefónico permanente en contacto con la comisaría del sector, servicio de serenazgo y Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú.
- ✓ Conducción del libro de ocurrencias.
- ✓ Apertura de puerta de ingreso peatonal y vehicular
- ✓ Inspección permanente de los bienes del edificio previamente registrados en el inventario.
- ✓ Recepción y entrega de correspondencia.
- ✓ Reposición sobre objetos que figuren en el inventario ante robos bajo responsabilidad de la empresa.

Gestión en mantenimiento preventivo:

- ✓ Seguimiento y control del estado de los equipos y sistemas propios de cada unidad inmobiliaria, tales como limpieza de cisterna, sistema de bombeo de agua, sistema de bombeo contra incendios, bomba sumidero, sistema de extracción de monóxido de carbono, tableros electrónicos, sistema levadizo de acceso vehicular, cerco eléctrico, elevador de discapacitados, ascensor, cámaras de seguridad, entre otros.
- ✓ Inspección y registro periódico para efectos de cálculo de cuota mensual de contadores de agua.

- ✓ Revisión y gestión para la recarga de extintores y mantenimiento de luces de emergencia
- ✓ Coordinación con contratistas para pintura de áreas comunes y reparaciones.
- ✓ Apoyo logístico inmediato en casos de emergencia de corte de agua, luz, entre otros.
- ✓ Retoques de pintura en áreas comunes de contacto permanente tales como recepción e ingresos.
- ✓ Conducción de un historial del estado de equipos para aumentar su vida útil y hacer un seguimiento a su normal uso.

Gestión ambiental, limpieza y paisajismo:

- ✓ Limpieza de todas las áreas comunes del edificio, incluida la limpieza periódica de cocheras y azotea.
- ✓ Mantenimiento de jardines y maceteros.
- ✓ Propuestas de mejoramiento estético de áreas comunes.
- ✓ Instalación de avisos y rótulos en áreas y contenedores específicos para el desecho de desperdicios, establecimiento de horarios de retiro de basura, avisos sobre velocidad máxima permitida en estacionamientos, presencia de cochera, etc.
- ✓ Coordinación con la directiva para buena presentación de áreas comunes en celebraciones importantes tales como navidad, aniversario del distrito o fiestas patrias.
- ✓ Adecuación de la junta de propietarios a las normas sobre prevención de desastres del Instituto Nacional de Defensa Civil.
- ✓ Promoción de programas de reciclaje y segregación de residuos en su fuente.

1.2.- Orientación y ventajas competitivas.

El servicio estará orientado a un público de clase socioeconómica media y alta de la ciudad de Lima, el cual cuente no solo con capacidad económica para el pago del servicio sino también con una cultura que le permita manejar una adecuada convivencia en comunidad.

Estos últimos ítems constituyen la diferencia entre nuestra propuesta frente a la competencia:

- ✓ Brindar un servicio de adecuada calidad, entendida como las características que el cliente desea de un servicio. Por tanto la calidad no será predefinida por la empresa sino que

deberá ser monitoreada y responder a las características que el cliente exija

- ✓ Ofrecer un trato personalizado a favor del cliente e
- ✓ Innovar o actualizarse conforme al desarrollo del mercado de administración de inmuebles.

2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO.

En el presente capítulo se presentará el análisis del entorno general, del sector y de la empresa.

2.1.- Análisis externo.

Entorno económico y político.

El entorno macroeconómico que caracteriza al Perú en estos años es favorable, la inflación promedio (2016) se halla entre 3.4% a 3,5% anual con perspectivas de mantenerse en estos niveles en los próximos meses (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

Por otra parte el crecimiento del producto bruto interno para el 2016 se halla alrededor de 4% anual, siendo el resultado de la crisis internacional que también ha afectado al Perú habiéndose desacelerado la economía del país (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

El tipo de cambio se halla alrededor de S/. 3.50 por dólar, monto que el Banco Central de Reserva a mantenido estable en los últimos años (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

Es importante tener en cuenta que desde 1990 los gobiernos que se han venido sucediendo en el Perú han implementado y favorecido una economía de mercado con apertura a capitales extranjeros y al desarrollo de negocios en una economía de libre oferta y demanda. Recientemente el gobierno que ejerció su mandato entre 2011 y 2016 fue muchas veces contradictorio entre su actuar económico liberal y un discurso político de izquierda que generó cierta desconfianza y falta de claridad en los diversos actores económicos; lo cual es un factor que ha influido en la desaceleración de la económica nacional y en los datos antes descritos.

Sin embargo el recientemente electo gobierno para el período 2016-2021 cuenta con marcada tendencia liberal que ha generado una mejora en el ambiente de negocios y que haría prever que los indicadores macroeconómicos mejoraran (Mendieta, 2016).

Entorno sociocultural.

El producto bruto interno (PBI) per cápita en el Perú fue del orden de U\$ 5,561.7 para el 2015 con un marcado incremento en los últimos años conforme se aprecia de la tabla N° 1 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Tabla N° 1. Evolución del producto bruto interno y producto bruto interno per cápita (2005-2015)

Años	Producto bruto interno		Población ^{1/}	Producto bruto interno por habitante	
	Millones de Nuevos Soles	Tasas anuales de crecimiento (%)		Nuevos Soles	Tasas anuales de crecimiento (%)
2005	250,749	10.00	27,810,540	9,016.00	8.60
2006	290,271	15.80	28,151,443	10,311.00	14.40
2007	319,693	10.10	28,481,901	11,224.00	8.90
2008	352,719	10.30	28,807,034	12,244.00	9.10
2009	363,943	3.20	29,132,013	12,493.00	2.00
2010	416,784	14.50	29,461,933	14,147.00	13.20
2011	473,049	13.50	29,797,694	15,875.00	12.20
2012P/	508,131	7.40	30,135,875	16,861.00	6.20
2013E/	543,144	6.90	30,475,144	17,823.00	5.70
2014E/	574,880	5.80	30,814,175	18,656.00	4.70
2015E/	606,406	5.50	31,151,643	19,466.00	4.30

^{1/} Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950 – 2050

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Por otra parte, los departamentos (en el Perú existen 24 departamentos y una provincia constitucional) que han registrado mayores ingresos en su población son Arequipa, Callao y Lima (Ver tabla N° 2); caracterizándose además estos dos últimos departamentos por concentran al

30.81% de la población del país y por ser los centros de mayor desarrollo inmobiliario del país (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

Tabla N° 2. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico por principales departamentos (2005-2014) (Nuevos Soles corrientes)

Ámbito geográfico	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Promedio	673.90	722.80	790.60	885.00	955.00	971.90	1,058.00	1,141.10	1,176.10	1,229.90
Departamento										
Lima	-	-	1,091.7	1,210.5	1,280.7	1,253.6	1,368.0	1,487.0	1,526.5	1,620.2
Callao	-	-	975.3	1,097.3	1,179.5	1,219.2	1,189.3	1,306.3	1,351.2	1,494.5
Arequipa	646.7	683.1	819.4	995.7	1,060.3	1,055.3	1,259.1	1,299.8	1,377.3	1,429.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Nota: A partir del 2016 la moneda vigente en el Perú es el “Sol” que ha reemplazado a la anterior denominación: “Nuevo Sol”; sin embargo el valor económico de ambas monedas no ha sufrido cambio alguno.

Entorno legal.

El artículo 58° de la Constitución Política del Perú de 1993 señala lo siguiente: “La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura”

Por otra parte el artículo 59° de la Constitución Política del Perú de 1993 indica que “el Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades”

Finalmente el artículo 61° de la misma norma legal establece la libertad de contratación y acuerdos entre las partes en el Perú.

En ese sentido los servicios empresariales a los que hace referencia este plan de negocios pueden ser ejercidos por las empresas administradoras de inmuebles dentro de un marco de libre competencia empresarial.

Rafael Mauricio Ramírez Arroyo
Master Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Existe la obligación ética y legal de competir lealmente tal como señala el Decreto Legislativo N° 1044 “Ley de represión de la competencia desleal”, existiendo además el cumplimiento de normas tributarias y laborales generales para toda actividad empresarial; sin embargo y de manera específica el Estado ha establecido como única condición formal la adecuación de las empresas administradoras de inmuebles a la Ley N° 29080 “Ley de creación del registro del agente inmobiliario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento” del 7 de setiembre del 2007, la que define como agente inmobiliario a la persona que intermedia sobre el dominio o usufructo de bienes inmuebles y sobre la administración de los mismos y que establece que es obligatorio su registro en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Dicha norma legal establece que la acreditación como agente inmobiliario se da a partir de su inscripción.

Otras normas sectoriales dentro de las cuales debe desarrollar su trabajo el agente inmobiliario son: En el tema tributario: el Decreto Supremo N° 054-99-EF “Texto único ordenado de la ley del impuesto a la renta” y el Decreto Legislativo N° 821, “Ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo”.

En el tema laboral: Ley N° 29245 “Ley que regula los servicios de tercerización”, Ley N° 27626 “Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores”; Decreto Legislativo N° 728, Decreto Supremo N° 003-97-TR del régimen laboral general y los Decreto Legislativo N°1086 y Decreto Supremo N° 008-2008-TR referente al régimen laboral especial. Y finalmente

En temas de seguridad y salud en el trabajo, la Ley N° 29783 “Ley de seguridad y salud en el trabajo”.

2.2.- Análisis del sector.

El sector al que corresponde la administración inmobiliaria es básicamente terciario o de servicios, entendidos estos como aquellas actividades económicas que si bien generan ingresos y ganancias no generan bien tangible alguno durante su proceso.

Según la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas la administración inmobiliaria se halla clasificada de la siguiente manera (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010):

División: 68 - Actividades inmobiliarias

Grupo: 682 - Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata

Clase: 6820 - Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata

- Actividades de agentes y corredores inmobiliarios.
- Intermediación en la compra, la venta y el alquiler de bienes inmuebles a cambio de una retribución o por contrata.
- Administración de bienes inmuebles a cambio de una retribución o por contrata.
- Servicios de tasación inmobiliaria.
- Actividades de agentes depositarios.

Seguidamente utilizaremos las cinco fuerzas de Porter para analizar el sector:

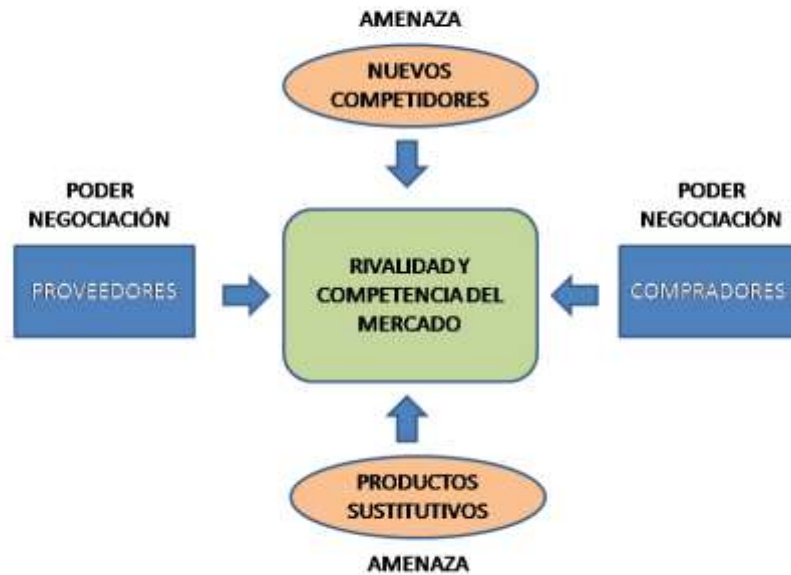


Gráfico N° 1. Esquema de las cinco fuerzas de Porter

(<https://contabilidad360.wordpress.com/2016/02/17/modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter-y-la-tecnologia-de-informacion>, 2016)

2.2.1.- Rivalidad y competencia del mercado.

No se cuenta con el número exacto de unidades empresariales dedicadas exclusivamente a la administración inmobiliaria, ello por dos razones: La primera que tal como se ha presentado en la CIU, esta actividad se halla clasificada y es en la práctica muy afín a la compra venta de inmuebles y en segundo lugar, no se han hallado estadísticas sobre el número de empresas informales que desarrollan esta actividad.

Sin embargo, se hallan registradas 935 personas jurídicas y 5493 personas naturales (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015) como agentes inmobiliarios, dentro de los cuales presumimos que hay gran número de administradores de inmuebles, lo que refleja la existencia de una competencia importante.

Por otra parte los clientes directos lo constituyen las juntas de propietarios de edificios multifamiliares, en tal sentido la tendencia en el mercado lo marca el comportamiento del sector inmobiliario en Lima.

El sector inmobiliario en Lima ha tenido desde el 2002 una tendencia creciente que ha pasado de 6468 departamentos construidos en el 2002 a 23,761 departamentos construidos en el 2015, con un acumulado entre el 2010 y 2015 que alcanza los 128,227 departamentos (Cámara Peruana de la Construcción, 2015) a un promedio de 35 departamentos por edificio nos da un valor de 3,663 juntas de propietarios nuevas acumuladas en los últimos cinco años y un promedio de 732 juntas anuales nuevas.

Se estima en 458,716 el número de hogares que al 2015 cuentan con interés en comprar un nuevo departamento (Cámara Peruana de la Construcción, 2015); demanda insatisfecha que al ritmo actual de construcción va a requerir en un escenario pesimista por lo menos una década más a los ritmos actuales para ser satisfecha. Podemos afirmar por lo tanto que el sector se halla en crecimiento.

Las barreras de salida halladas son muy bajas (debido a que la inversión consiste básicamente en capital de trabajo y muy limitados activos fijos), en tanto que las barreras de movilidad son muy ligeras (ausencia de exigencias legales o técnicas rigurosas y bajo capital de inversión para ingresar al negocio) lo que nos hace apreciar un escenario con muchos actores ingresando, saliendo e incluso reingresando.

El sector por sus características tiene una estructura de costos donde predominan los costos variables, llámese los vinculados a pagos de personal principalmente.

El grado de diferenciación y diversidad de los competidores en el negocio es imperceptible, ya que los servicios ofrecidos constituyen básicamente los mismos siendo un elemento diferenciación entre competidores la calidad con que estos son ofrecidos y/o el bajo precio.

En relación a los costes de cambio, es necesario tener en claro que existen dos aspectos: Los costes netamente económicos, entendidos por ejemplo como penalidades o costes de búsqueda de nuevas empresas administradoras.

Estos costes son muy bajos por decir inexistentes, toda vez que lo usual es que un cliente insatisfecho de aviso entre 30 hasta 60 días antes del retiro de la administración, sin que por ello se deje de percibir el servicio o halla pagos por hacer.

Existe sin embargo otra característica que cuantificada constituye un costo elevado que los clientes no suelen asumir una vez que cuentan con una empresa administradora, y que es el tiempo que están dispuestos a invertir como junta de propietarios en reunirse y tomar decisiones sobre cambios de administración.

Es usual que los residentes de un edificio dediquen una muy escasa cantidad de tiempo a los asuntos vecinales salvo problemas muy serios (como puede ser el robo en el edificio, desarreglos constantes en equipos como ascensores o bombas de agua, entre otros).

Adicionalmente existe desconfianza en las nuevas contrataciones, en tanto que el trato diario ente la administración y sus clientes hace que surjan relaciones interpersonales de simpatía o de amistad que constituyen herramientas muy útiles para la administración a fin de tener oportunidad en mejorar su servicio y quedarse en el edificio a su cargo. Podríamos en resumen considerar que los costos de cambio son elevados.

Finalmente, se aprecia que las empresas más antiguas que han crecido cuentan con planes de consolidación importantes que enfocan su atención a aquellos sectores inmobiliarios de mayores ingresos, que corresponden a los sectores socioeconómicos más elevados tanto de viviendas y/o de oficinas que se caracterizan por un mejor pago, puntualidad en el mismo y mayor facilidad para la conducción de los inmuebles por parte de las administradoras.

Tabla Nº 3. Aspectos relevantes relativos a la rivalidad y competencia en el mercado

Rivalidad y competencia del mercado	
Número de competidores y grado de concentración	Sector en claro crecimiento con predominancia en Lima y con demanda que supera a la oferta.
Ritmo de crecimiento	Buen ritmo, potencial para los próximos diez años.
Barreras de movilidad y de salida	Muchos competidores ingresando y saliendo constantemente sin consolidarse.
Estructura de costes	Claramente sobresalen los costos variables vinculados a contratación de personal.
Grado de diferenciación y diversidad de competidores	Muy baja, casi todos ofrecen los mismos servicios.
Costes de cambio	Elevados, una vez obtenido un edificio es difícil ser retirado.
Atención	No suele ser personalizada o es de baja calidad.
Intereses estratégicos en el sector	Las empresas medianas más antiguas buscan mejorar su condición en el mercado. Son los competidores más fuertes.

Elaboración propia

2.2.2.- Poder de negociación de los proveedores.

El número y variedad de proveedores es muy amplia y podemos clasificarla de la siguiente manera:

Proveedores de servicios de seguridad: Son aquellos más críticos, ya que constituyen los trabajadores que se hallan en contacto directo con los clientes durante las 24 horas del día; atienden la seguridad preventiva de los clientes, dan recados y encargos personales o laborales y de ahí su nexo con estos.

Rafael Mauricio Ramírez Arroyo
Master Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Se constituyen por tanto en el “rostro de la empresa” ya que suelen entablar por su trato diario con los residentes de los inmuebles una relación cercana y pueden comentar favorable o desfavorablemente acerca de la administradora inmobiliaria; de igual manera un trabajo adecuado y proactivo mejora o mantiene una adecuada imagen de la empresa.

Relevos de proveedores de seguridad: Son aquellos proveedores que tienen como función reemplazar a quienes brindan servicios de seguridad durante sus descansos semanales, vacaciones, enfermedad, días festivos, por renuncia intempestiva o enfermedad. Son llamados comúnmente como “relevos” o “retenes”.

Son de gran importancia debido a que suelen cumplir esta función específica en diversos edificios, obteniendo un ingreso superior.

Proveedores de servicios de limpieza: Junto al personal permanente de vigilancia son personal que tiene también contacto directo con los clientes; pueden ser microempresas o personas naturales que son abundantes en el mercado debido a que no requieren alta calificación.

Proveedores de mantenimiento de equipos preventivos y/o correctivos: Los mantenimientos preventivos son aquellos que se desarrollan de manera periódica sin necesidad de un desperfecto y conforme al cronograma recomendado por el fabricante, su aplicación suele ser más costosa pero garantiza mejores resultados. El mantenimiento correctivo consiste en reparar un equipo dañado cuando ocurre un suceso negativo, se aplica también a piezas simples que pierden su valor (bombillas, fluorescentes u otros similares); permite reducir las cuotas por mantenimiento pero cuando se da el desperfecto y conforme al tipo de equipo o sistema o pieza pueden generar un gasto muy elevado.

Los proveedores que brindan estos servicios bajo las dos modalidades antes descritas son un grupo menos crítico que los anteriores ya que los hay en gran número en el mercado, los cuales desarrollan un trabajo aceptable a precios competitivos. Es práctica común que se les exija garantía por su trabajo.

Es importante resaltar que si bien existe una oferta importante de estos proveedores de servicios, generalmente son elegidos como los que ofrecen los primeros mantenimientos aquellas empresas o técnicos que instalaron originalmente los equipos en los edificios, los cuales si la calidad del servicio y precio son aceptables pueden quedar de manera permanente.

Los proveedores antes mencionados suelen ser captados por avisos en diarios o por referencias, siendo costumbre el establecimiento de contratos verbales.

Otros proveedores: Son proveedores de bienes y servicios complementarios tales como venta de útiles de limpieza, servicios de impresión, capacitación en temas de defensa civil, servicios legales, servicios contables, etc. Al igual que los proveedores de mantenimiento de equipos son abundantes en el mercado.

Tabla N° 4. Aspectos relevantes relativos al poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de proveedores	
Disponibilidad de proveedores	Abundantes en el mercado
Cambio de proveedor	Solo crítico en el caso de personal de seguridad permanente y reemplazos
Negociación de precios	Existe fuerte competencia por tanto se pueden lograr buenos precios.
Calidad y diferenciación	Calidad variable.
Integración	Ninguna

Elaboración propia.

2.2.3.- Poder de negociación de los compradores o clientes.

En este negocio el poder de negociación de los clientes es importante toda vez que la oferta es abundante en el mercado y la competencia de precios muy fuerte; sin embargo como ya se indicó no es menos cierto que el número de clientes potenciales es muy alto.

Tabla N° 5. Aspectos relevantes relativos al poder de negociación de los clientes.

Poder de negociación de clientes	
Concentración de clientes	Abundante número de clientes en el mercado.
Negociación de precios	Existe gran cantidad de ofertantes y demandantes, por tanto hay mucha lucha en precios.
Calidad y diferenciación	Los estratos socioeconómicos medios y altos se diferencian claramente de los otros. Son más apetecibles toda vez que tiene mayor disponibilidad a pagar y conocimiento de los servicios ofrecidos.
Integración	No existe integración de clientes.

Elaboración propia.

2.2.4.- Acceso de nuevos competidores.

Al respecto, no hallamos barreras de entrada absolutas, siendo solo necesario obtener un registro para ingresar formalmente a competir y al no presentarse una fuerte fiscalización por parte del Estado, el nivel de informalidad es importante. Adicionalmente los niveles de inversión son relativamente bajos frente a otras propuestas de negocios facilitando el ingreso.

Existen si, barreras de entrada relativas, las que están constituidas en primer término por el hecho que los clientes son consumidores finales, vale decir ellos no van a dar servicios a su vez a terceros, sino que reciben los servicios del agente inmobiliario y con ello concluye la prestación.

En ese sentido esta característica tiene implicancias tributarias importantes, toda vez que por su carácter no lucrativo, las juntas de propietarios no se hallan obligadas a llevar contabilidad ni declarar tributos ya que no están afectos a estos.

Por tal razón no requieren comprobantes de pago, con lo cual tampoco se ven interesadas en que sobre el servicio recibido se cargue el impuesto general a las ventas (18%) con lo cual el precio que han de pagar a la empresa administradora se reduce en su beneficio, fomentándose un alto nivel de informalidad tanto de clientes como de empresas, lo que facilita aún más el ingreso al negocio y una competencia de precios muy fuerte.

Adicionalmente, el nivel de permanencia en los edificios es alto lo cual se basa muchas veces en la falta de capacidad de organización y de gestión de las propias juntas que conservan a sus administradoras por decidía aun cuando su servicio no sea óptimo.

Tabla Nº 6. Aspectos relevantes relativos al acceso a nuevos competidores

Acceso a nuevos competidores	
Licencias y fiscalización estatal	Baja con lo que se incrementa la competencia informal.
Fidelización	Existe por falta de gestión adecuada de las juntas de propietarios.
Inversión necesaria	Baja, lo que incrementa el número de competidores.
Reacción de competidores	Muy agresiva, muchas veces se utilizan estrategias carentes de ética.

Elaboración propia.

2.2.5.- Acceso a servicios sustitutos.

El servicio sustituto por excelencia lo constituye la administración directa del edificio por parte de la propia junta de propietarios o autogestión.

Para ello la junta de propietarios requiere tener dos condiciones:

- Residentes con capacidad y tiempo para la gestión y
- Buen nivel de organización.

Este tipo de administración hace innecesario el servicio completo de gestión de inmuebles y solo se limita a algunos servicios colaterales, tales como mantenimientos de equipos, suministro de insumos o puede ser suministro de personal eventual.

Tabla N° 7. Aspectos relevantes relativos al acceso a nuevos competidores

Acceso a servicios sustitutos	
Diferenciación	Si el servicio de la administradora es mínimamente competente a más existe clara ventaja sobre la autogestión promedio.
Requisitos de capital	Bajos, solo es necesario un gestor con disponibilidad de tiempo.
Ventaja de costos	Ahorro al 100% en gastos de administración

Elaboración propia.

2.3. Análisis interno.

El análisis interno se ha realizado en base al instrumento FODA.

2.3.1. Análisis FODA.

En base a este análisis se tendrá una visión integral tanto de aquellos factores positivos y negativos intrínsecos de la empresa tanto como de aquellos aspectos ajenos a la empresa y de carácter externo que pueden constituir factores que pongan en riesgo el negocio o que permitan potenciarlo aún más.

Las fortalezas del proyecto empresarial parten de una experiencia profesional y personal importante por parte del autor, forjado con los años en diversos empleos y actividades profesionales las que con estudios específicos en una maestría en dirección y administración de empresas se pulirán más aún.

Parte vital de esta experiencia lo constituye el haber ocupado la presidencia de juntas de propietarios y haber ejercido la autogestión con lo cual las actividades del negocio no son nuevas ni ajenas.

Aptitudes innatas y adquiridas permitirán que la calidad del servicio sea el pilar fundamental a ofrecer, entendido que los clientes buscan la prevención y eventualmente la eficiente solución de problemas.

El trato directo entre los dueños de la empresa con los clientes (obviando a supervisores) es otro factor fundamental, ya que evita mala comunicación.

Tabla Nº 8. Análisis FODA del proyecto

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad y preparación en gestión administrativa. * Experiencia previa en el negocio. * Diferenciación a través de la calidad. * Atención de dueños personalizada con sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Limitada capacidad financiera. * Limitada red de contactos para obtención de clientes. * Bajo margen de ganancia.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> * Demanda en crecimiento constante y clase media alta pujante. * Negocio complementario de dotación de servicios de asistencia tales como mantenimiento de equipos, dotación de personal, etc. * Alianzas estratégicas con gremios y otras instituciones (Centros de conciliación) * Acceso a créditos en el sistema financiero nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> * Competencia desleal basada en costos bajos. * Autogestión de juntas de propietarios. * Legislación laboral y tributaria genera sobre costos.

Elaboración propia.

Existen también debilidades a ser enfrentadas, como es una limitada capacidad financiera, la cual es crítica en un negocio donde el capital de trabajo es esencial.

Otro aspecto clave en este negocio es el principal medio de promoción, cual es la recomendación directa, en tal sentido contar con una red de contactos que recomienden bien para obtener clientes o ampliar el negocio es clave y es una limitante del proyecto.

Finalmente la alta competencia basada en precios hace que los márgenes de ganancia puedan ser reducidos, lo que disminuye la capacidad de ahorro e inversión en los primeros años de actividad; lo que sumado a una limitada capacidad financiera hace muy sensible al proyecto

empresarial ante problemas que requieran gastos fuertes e inmediatos tales como atender un accidente personal, multa administrativa, etc.

Las amenazas se centran en una competencia desleal basada en costos bajos que dificulta captar nuevos clientes. En general muchos competidores proponen precios muy bajos a los clientes con la finalidad de captarlos para luego obtener ganancias a través de malas prácticas comerciales, tales como tener personal impago y cargar sus ganancias a proveedores de otros servicios.

Así mismo pueden darse prácticas corruptas como la colusión con malos directivos a fin de no cobrar sus cuotas por mantenimiento a cambio de administrar el edificio.

Otra amenaza importante es la capacidad que puedan obtener las juntas de propietarios para realizar una autogestión de sus edificios, con lo cual obtienen un fuerte ahorro consistente en reducir el pago a la administración, lo que puede generar pérdida de clientes reales o potenciales.

Finalmente, una legislación laboral que genera sobrecostos laborales hasta en un 25% a los que no están dispuestos a pagar muchos clientes y tasas impositivas elevadas.

Las oportunidades identificadas para el negocio son buenas, si bien existe un riesgo por la falta de capital, no es menos cierto que actualmente existen facilidades para crédito a tasas variables de interés con lo cual puede financiarse la operación y crecimiento del negocio.

Otro ítem importante, es que el Perú se halla en crecimiento y desarrollo económico y la demanda de viviendas en Lima sobre todo permite tener perspectivas de negocio a por lo menos diez años en el futuro.

El negocio puede crecer en el rubro principal y también en campos complementarios, tales como dotación de personal, servicios de mantenimiento, pintura, limpieza de piscinas, etc., tanto a favor de juntas de propietarios autogestionarias como a competidores

Finalmente, la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con gremios empresariales puede permitir luchar contra malas prácticas comerciales, así como establecer alianzas con instituciones que brindar servicios colaterales tales como el manejo de conflictos entre vecinos.

2.3.2. Estrategias DAFO.

Con los resultados anteriores se plantean las siguientes líneas estratégicas:

Estrategias FO: Ante una demanda creciente con alta participación de clases medias y altas con mayor poder adquisitivo y expectativas de servicio puntuales, una atención personalizada y oportuna permitirá un desarrollo empresarial importante.

La adecuada capacidad de gestión permitirá contar con líneas de negocio complementarias para una mayor diversificación, a lo que se agregaran alianzas estratégicas que den mayor valor agregado al servicio ofrecido.

Estrategias DO: La limitada capacidad financiera se puede ver superada con el acceso a líneas de créditos favorables.

Un crecimiento favorable de la empresa debido a una mayor demanda del servicio y diversificación de servicios ofrecidos puede generar que los márgenes de ganancia se vean compensados por un mayor número de clientes.

Finalmente las alianzas estratégicas con diversas organizaciones sociales y gremiales puede permitir la extensión de red de contactos y mejorar la promoción del servicio.

Estrategias FA: Posicionarnos en el mercado a través de la diferenciación en cuanto a la alta calidad del servicio y el conocimiento en el negocio a fin de enfrentar la competencia desleal basada en costos bajos y la autogestión de las juntas; así mismo transparentar a través de redes el mal servicio.

Estrategias DA: Se deberá realizar una eficiente campaña a través de redes sociales y contactos sobre el servicio personalizado y de alta calidad que se ofrece y que se sustenta en la experiencia previa y conocimiento del negocio a fin de obtener un número de clientes relevante, señalando la necesidad de confiar el manejo del edificio en manos expertas y que se dediquen a tiempo completo al mismo.

Promover a través de la participación en gremios empresariales y la gestión propia de negocios conforme a la ley de la materia, la problemática del sector tanto ante el Congreso de la Republica como otras autoridades a fin de mejorar las condiciones del negocio en temas laborales y tributarios.

3.- PLAN DE MARKETING.

El plan de marketing constituye el instrumento que lograra "...hacer conectar la propuesta comercial con el mercado objetivo...Debe representar la esencia de aquellos que hace fuerte a la empresa." (Universidad Internacional de La Rioja, 2016). Pasamos a desarrollar los temas previos y luego al plan propiamente dicho.

3.1- Identificación del cliente.

Nuestros clientes serán las juntas de propietarios de edificios multifamiliares (las juntas de propietarios no tienen personería jurídica, son el resultado de la reunión de todos los propietarios de las secciones de dominio exclusivo de una edificación, por lo que las decisiones adoptadas por la junta son en realidad las decisiones de los propietarios) ubicadas en determinados distritos de Lima.

La regulación legal de las juntas se halla en el Decreto Supremo N° 035-2006-VIVIENDA - Texto único ordenado del reglamento de 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.

Las juntas de propietarios son dirigidas por una directiva, que cuenta con un presidente y otros directivos que ejecutan los acuerdos.

Es importante señalar que si bien el contratista es la junta de propietarios representada por su directiva, el servicio será ofrecido por extensión y principalmente a los residentes y propietarios que la conforman.

De este universo, debe tenerse en cuenta que no todas las juntas de propietarios calificaran como clientes potenciales, ello en virtud a que los clientes potenciales deberán tener tres condiciones:

- ✓ El nivel de ingresos suficientes para poder mantener de manera regular el pago de sus gastos referentes a mantenimiento de área y servicios comunes y adicionalmente de una empresa de administración de inmuebles,
- ✓ Que cuenten con una cultura y educación suficiente para saber convivir en comunidad, entendiendo que compartir áreas y servicios comunes entre extraños requiere de tolerancia y de recíprocas concesiones a favor de una armonía social, y
- ✓ Que los edificios cuenten con un número de departamentos que no superen los 30; ello en virtud a que no existe relación directa entre el número de departamentos y la ganancia de la empresa pero si existe relación directa entre el número de departamentos y los costos de atención por edificio.

Podemos señalar que estas condiciones pueden encontrarse con mayor probabilidad en las juntas de propietarios ubicadas en aquellos distritos de Lima metropolitana clasificados por CAPECO como “Lima top” y “Lima moderna” (Cámara Peruana de la Construcción, 2015) que abarcan los siguientes distritos: Barranco, Lince, Magdalena del Mar, San Isidro, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y La Molina.

3.2.- Estudio de la demanda.

3.2.1.- Servicios sustitutos.

Es importante señalar previo al estudio de la demanda, que el principal sustituto al servicio de administración inmobiliaria lo constituye la autogestión por parte de las juntas de propietarios, lo cual estará en función de dos aspectos fundamentales:

- ✓ Capacidad económicas de los residentes para sostener el costo de una administración y/o
- ✓ Liderazgo y capacidad de residentes para asumir la autogestión al margen de su condición económica.

No se tiene del porcentaje de juntas de propietarios que se auto gestionan, sin embargo para efectos del presente trabajo señalaremos de manera conservadora un porcentaje del 50%, con el fin de ajustar la demanda agregada.

3.2.2.- Demanda potencial.

En el gráfico N° 2 se muestra el comportamiento en el número de departamentos construidos en Lima metropolitana entre 1996 y 2015; así mismo en la tabla N° 9 se aprecia el dinamismo del sector lo que refleja que si bien a finales del 2015 ha existido una tendencia decreciente, esta se viene revirtiendo a partir del presente año.

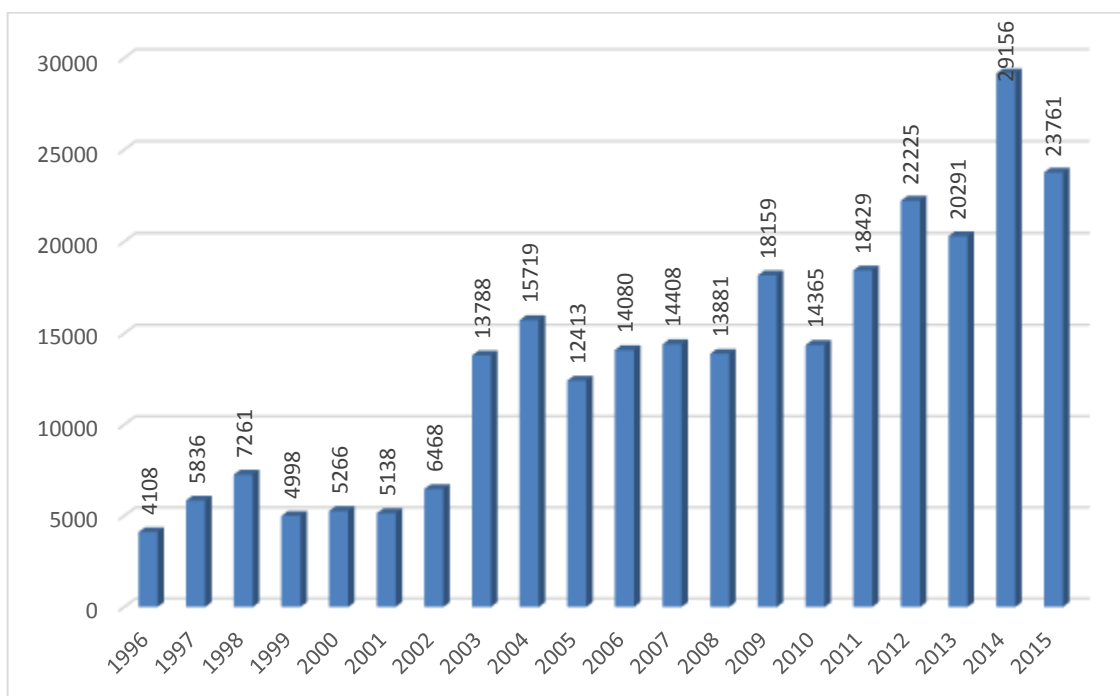


Gráfico N° 2. Comportamiento en la construcción de departamentos para viviendas en Lima metropolitana (1996-2015) (CAPECO, 2015)

Tabla N° 9. Desempeño del sector inmobiliario en Lima metropolitana

	2015				2016	
	1er Trim.	2do Trim.	3er Trim.	4to Trim.	1er Trim.	2do Trim.
Stock inicial de unidades en el trimestre	8,573	7,884	8,743	8,858	11,382	11,466
Unidades inmobiliarias ingresadas	3,742	3,735	2,498	2,802	1,894	2,006
Oferta total del trimestre	12,315	11,619	11,121	11,660	13,276	13,472
Unidades vendidas	3,933	3,018	3,275	2,693	2,803	2,791
Stock disponible	7,884	8,743	8,858	11,382	11,466	13,207
Porcentaje de unidades disponibles en entrega inmediata	22.40	22.20	16.90	15.30	15.10	18.20

Fuente: Huanachín, 2016.

La estructura de la oferta total de departamentos del año 2015 nos permitirá afinar la aproximación al número de juntas de propietarios que califican como la demanda a satisfacer:

Tabla N° 10. Departamentos construidos distribuidos por sectores urbanos de

Lima metropolitana (2015)

Sector urbano	Unidades	Precio medio por departamento (U\$)	Porcentaje
1.- Lima top	5,501	302,820.00	23.87
2.- Lima moderna	9,248	128,953.00	40.13
3.- Lima sur	1,875	87,705.00	8.13
4.- Lima centro	3,070	86,668.00	13.32
5.- Lima este	1,746	65,742.00	7.58
6.- Lima norte	1,604	48,068.00	6.92
Total	23,044		100.00

Fuente: Cámara Peruana de la Construcción, 2015

Del 64% de viviendas que corresponden a estos dos sectores urbanos, debemos hacer un descuento correspondiente a los alejados distritos de Santiago de Surco y La Molina que se estima en un 10% , los cuales no serán atendidos en una primera etapa del negocio quedándonos con un 54% del total de departamentos en Lima metropolitana.

Ahora bien si consideramos que los proyectos inmobiliarios dirigidos a estos sectores en general no superan los 25 departamentos por edificio, podríamos estimar el universo y tendencia de la demanda que es de interés para nuestro negocio en los últimos cinco años, la que puede apreciarse en la tabla N° 11.

Tabla N° 11. Estimado del crecimiento anual de juntas de propietarios de los distritos top Lima y Lima moderna (2010-2015)

Año	Número total de departamentos	Estimado del número de departamentos "Lima top" y "Lima moderna" (*)	Estimado de juntas de propietarios "Lima top" y "Lima moderna" no autogestionarias(**)
2010	14,365	7,757	62
2011	18,429	9,952	80
2012	22,225	12,002	96
2013	20,291	10,957	88
2014	29,156	15,744	126
2015	23,761	12,831	103
Total	128,227	69,243	554
Crecimiento promedio estimado			92/año

Elaboración propia.

Notas: (*) Se aplica un descuento del 46% de viviendas que corresponden a otros sectores.

(**) Se divide el número de departamentos entre el estimado de 25 por edificio y se considera un 20% de juntas con interés de contratar administraciones (Ramírez, 2016).

3.2.3.- Participación en el mercado.

Estimados que nuestra participación en el mercado puede seguir la tendencia de la tabla N° 12.

Tabla N° 12. Proyección del crecimiento del proyecto en el mercado

Año	Clientes potenciales/año	Estimado de clientes captados/año	Clientes totales	Margen de utilidad
1	92	5	5	-1.80%
2	92	3	8	9.50%
3	92	3	11	15.30%
4	92	3	14	18.20%
5	92	3	17	20.80%

Elaboración propia.

3.2.4.- Estudio de la oferta.

3.2.4.1.- Estructura de costos.

En la tabla N° 13 se aprecia una muestra de la estructura de costos de empresas administradoras operando en diversos edificios ubicados en los distritos elegidos.

Puede apreciarse que los costos de operación van desde el 73.6% hasta el 87.6% de los ingresos, con lo cual el costo de administración propiamente dicho y el margen de utilidad se hallan en el rango entre 12.4% a 26.4%.

Es oportuno indicar que diferenciar el margen de utilidad propiamente dicho se hace una tarea compleja debido a que a diferencia de las tareas de vigilancia y limpieza que son exclusivas por cada edificio, en el caso de la administración, estas tareas pueden hacerse hacia uno o más edificios, con lo cual a mayor número de edificios, la cuota de administración se reduce y el margen de utilidad se incrementa.

3.2.4.2.- Competidores actuales y potenciales.

En términos generales se han identificado 6,878 agentes inmobiliarios dentro de los cuales se hallan principalmente aquellos dedicados al corretaje inmobiliario y/o administración de inmuebles (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015).

Estimando de manera conservadora un 20%, quienes se dedicarían a la administración de inmuebles en Lima, lo que equivale a 1376 agentes inmobiliarios; cifra a la que deben agregarse aquellos agentes que ejercen de manera informal el negocio, con lo cual podemos señalar que el número de competidores debe ser superior a los 2,000.

Tabla Nº 13. Estructura de costos de siete potenciales competidores del proyecto

Tamaño de empresa	Empresas medianas				Empresas pequeñas						Microempresas			
Proveedor	DEL HEL SAC		CINAND SAC		ALTAMIRA SAC		INGESER SAC		D FRANCOS SAC		Hoover Mitma		José Pezet	
	(S/.) /mes	%	(S/.) /mes	%	(S/.) /mes	%	(S/.) /mes	%	(S/.) /mes	%	(S/.) /mes	%	(S/.) /mes	%
Centro de costos														
Personal vigilancia	5,938	57.20	4,264	58.50	4,000	55.90	6,000	45.30	3,884	57.69	2,400	57.10	5,335	66.30
Personal de limpieza y jardinería	1,700	16.40	1,820	25.00	1,350	18.90	4,250	32.10	1,249	18.55	1,000	23.80	1,710	21.30
Administración y margen de utilidad	2,740	26.40	1,200	16.50	1,800	25.20	3,000	22.60	1,600	23.76	800	19.00	1,000	12.40
Total	10,378	100.00	7,284	100.00	7,150	100.00	13,250	100.00	6,733	100.00	4,200	100.00	8,045	100.00
Departamentos por edificio administrado	45		120		27		144		17		27		17	

Fuentes: Altamira Sociedad Anónima Cerrada (2016); Corporación Inmobiliaria Administrativa A y D Sociedad Anónima Cerrada (2014); DelHel Sociedad Anónima Cerrada (2016); D Francos Sociedad Anónima Cerrada (2015); GESEMAN (2015); INGERSER Sociedad Anónima Cerrada (2016); Mitma, H. (2015); Pezet, J. (2015).

3.2.4.3.- Análisis de la competencia.

De la revisión de la información en internet se ha podido identificar que las empresas competidoras ofrecen los mismos servicios, centrados en vigilancia, mantenimiento de equipos y asesoría legal y contable (Altamira, 2016) (Centenario, 2016) (DelHel, 2016) (Núcleo, 2016) (Technika, 2016).

Sin embargo existen elementos que pueden ser diferenciadores y que detallamos a continuación:

- ✓ El principal, elemento diferenciador identificado es la calidad del servicio, entendido como la satisfacción de las expectativas del cliente.
- ✓ La validación en el cumplimiento de este ofrecimiento se da en espacios restringidos, vale decir a través de recomendaciones entre conocidos sin utilizar redes sociales, así mismo no se han ubicado foros especializados sobre este tema.
- ✓ Herramientas web y mobile: Los competidores ofrecen como elemento diferenciador la tecnología para efectos de comunicación con los clientes y seguimiento en el estado de cuentas. Sin embargo se ha podido determinar que los softwares para tal fin son arrendados por empresas extranjeras a costos que bordean los S/. 3.28 por departamento en tanto que los softwares desarrollados a nivel nacional se hallan en S/. 1.00 por departamento. Sin embargo en ambos casos el contar con adecuado soporte de los softwares y la dificultad en su manejo pueden ser contraproducentes.
- ✓ Comunicación directa y relación personal: Algunos competidores resaltan su relación personal con los clientes y la facilidad de comunicación permanente.
- ✓ Atención de emergencias las 24 horas del día: En este caso se ofrecen el servicio de atención de emergencias en temas eléctricos y de gasfitería a favor de los clientes como un plus a favor de los residentes de los edificios.
- ✓ Alianzas estratégicas: Finalmente, este elemento diferenciador consiste en que la empresa de administración cuenta con empresas aliadas que dan mayor respaldo o garantía a los servicios ofrecidos.

Resalta el hecho que un número menor de empresas publicitan su misión, visión y valores, centrándose en ofrecer sus servicios de manera directa. Se ha podido apreciar que el número máximo de edificios por empresa se halla alrededor de 20 edificios, en tal sentido las empresas competidoras aún no han alcanzado el nivel de medianas o grandes empresa, lo que refuerza el hecho que es un sector en crecimiento.

3.2.5.- Presentación del plan de marketing.

Sobre la base del análisis externo e interno del negocio, así como del FODA y considerando que estamos adentrándonos en un nuevo negocio se ha elaborado el siguiente plan de marketing:

Misión:

Cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes, superándonos día a día para ser los mejores

Visión:

Ser los referentes en calidad en el servicio de administración de edificios en el mercado peruano.

Valores:

- Responsabilidad y calidad en lo que hacemos.
- Honestidad y transparencia como base de la confianza mutua.
- Comunicación continua con nuestros clientes.
- Trabajo en equipo para mejorar día a día.

Objetivo del plan: El plan de marketing esta trazado para los primeros dos años y persigue ingresar, crecer y lograr una cuota importante del mercado.

Estrategia de marketing:

La estrategia a utilizar buscará partir de ser una empresa que ofrece un servicio aun no conocido y por tanto no líder a pasar a ser una empresa líder en un mercado en expansión (De “niño

incógnita” a “estrella”), esta estrategia inicial es la expansión en el mercado o captación de una mayor cuota de participación. Es de destacar que a este negocio no aplican los medios masivos de promoción y marketing y que las referencias personales son la forma de difusión principal (Ramírez, 2016).

Objetivos y acciones estratégicas (Marketing mix):

A.- Producto:

A.1.- Ofrecer un servicio de alta calidad:

- Garantizar el cumplimiento del contrato de prestación de servicios.
- Facilitar pasarela de pagos con tarjeta de crédito.

B.- Promoción:

B.1.- Efectuar una agresiva campaña de promoción de nuestros servicios:

- Contar con una página web de soporte.
- Utilizar redes sociales para difusión de la empresa creando un foro de opinión.
- Contactar a presidentes de juntas o a las juntas mismas a través de charlas promocionales y ofrecerles un descuento especial por ingreso a edificios.
- Contactar dueños de constructoras para ofrecer el servicio de administración a empresas constructoras que entregan edificios nuevos a cambio de servicios de interés para la constructora tales como inscripción de las juntas de propietarios, etc.

C. Precio:

C.1.- Lograr una importante cuota en el mercado:

- Ofrecer los servicios a bajos precios.
- Mantener un bajo margen de ganancia.

D.- Distribución:

C.1.- Posicionarse en la zona geográfica de clientes potenciales.

- Distribuir el servicio y enfocar la promoción a los distritos de: Barranco, Lince, Magdalena del Mar, San Isidro, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores y San Borja.

3.2.6.- Previsión de ventas y precios.

Como se pudo apreciar en la tabla N° 12 se estima introducirse en el mercado durante el primer año con cinco edificios y luego crecer a un ritmo constante de 3.20% sobre el incremento de la demanda anual proyectada, con lo cual las proyecciones de ventas serán como se detalla a continuación:

Tabla N° 14 Proyección de ventas para los primeros cinco años

Año	Precio unitario del servicio (S/.)	Margen de ganancia (%)	Número estimado de edificios
2017	5,800.00	-1.80	5
2018	5,800.00	9.50	8
2019	5,850.00	15.30	11
2020	5,850.00	18.20	14
2021	5,900.00	20.80	17

Elaboración propia

Es oportuno indicar que el precio de venta (S/. 5,800.00) se halla dentro del rango de S/. 5,400.00 a S/. 5,900.00/mensuales; disponibilidad a pagar que corresponde al 66.67% de los potenciales clientes según la encuesta de opinión elaborada en agosto del 2016 (Ramírez, 2016).

4.- PLAN DE OPERACIONES.

4.1.- Descripción del servicio.

El servicio que brindará el proyecto busca administrar de manera integral los inmuebles, para tal efecto se desarrollaran acciones en los siguientes rubros:

- Gestión legal y administrativa.
- Gestión financiera y de pagos.
- Recepción y vigilancia preventiva.
- Gestión de mantenimiento de equipos y sistemas
- Limpieza y jardinería.
- Gestión en comunicación y convivencia.
- Prevención ante desastres.
- Gestión ambiental y paisajística.

Considerando que se han identificado once distritos en la ciudad de Lima que contienen a los estratos socioeconómicos medios y altos, pero que nueve de ellos se hallan cercanos e incluso constituyen una continuidad geográfica, se ha determinado que el servicio se ofrecerá específicamente en los siguientes distritos: Barranco, Lince, Magdalena del Mar, San Isidro, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores y San Borja.

4.2.-Desarrollo del servicio.

A fin de cumplir con las acciones específicas del servicio, previamente debe realizarse un adecuado proceso de selección y contratación de personal así como contar con un registro de proveedores de servicios necesarios identificados e idóneos.

Culminada esta etapa previa y contactada los clientes se procederá a firmar el contrato respectivo. Los servicios tendrán una capa general que podrá variar en ciertas especificaciones conforme a la antigüedad del edificio o requerimientos del cliente.

Se propone trabajar de manera preferentemente preventiva y solo reactiva en algunos casos puntuales. Los subprocesos que componen el servicio integral de administración de edificios serán los siguientes:

Tabla Nº 15. Componentes del servicio integral de administración de edificios ofrecido por el proyecto

Ítem	Acciones	Frecuencia	Responsable o proveedor
1.00	Gestión legal y administrativa		
1.10	Formalización de la directiva de la Junta de Propietarios y legalización de libro de actas.	Según el reglamento interno	Servicio legal y gastos registrales
1.20	Elaboración de las normas de convivencia	Una vez	Servicio administrativo
1.30	Apertura de cuenta bancaria para manejo de fondos	Una vez	Servicio administrativo
1.40	Modificación de reglamento interno de ser necesario.	Eventual	Servicio legal
1.50	Realización de convocatorias, participación en juntas y conducción del libro de actas.	Trimestral	Servicio legal
1.60	Elaboración y mantenimiento de inventario físico de bienes debidamente etiquetado	Anual	Servicio administrativo
2.00	Gestión financiera y de pagos		
2.10	Preparación de presupuesto general y aprobación del mismo	Anual	Servicio contable
2.20	Preparación de la cuota por departamento, elaboración de liquidación mensual y distribución de la misma.	Mensual	Servicio contable y/o Software contable
2.30	Gestión en la cobranza de cuotas mensuales.	Semanal	Servicio administrativo
2.40	Solicitud de proformas y selección de proveedores de bienes y servicios	Quincenal	Servicio administrativo
2.50	Pagos a proveedores de bienes y servicios	Semanal	Servicio administrativo
2.60	Elaboración de reportes mensuales de ingresos y gastos	Mensual	Servicio contable y/o Software contable
2.70	Elaboración de reporte semestral y anual sobre ejecución de gastos	Semestral y anual	Servicio contable y/o Software contable

3.00	Recepción y vigilancia preventiva		
3.10	Elaboración de reglas de conducta de personal de vigilancia en acuerdo con la junta de propietarios, directorio telefónico y manual de contingencias.	Una vez	Servicio administrativo
3.20	Conocimiento del edificio, equipos y contacto y reconocimiento mutuo con los residentes por parte del personal de recepción.	Cada vez que ingrese personal al edificio	Personal de vigilancia con experiencia
3.30	Control del ingreso peatonal y vehicular	Permanente	Personal de vigilancia con experiencia
3.40	Inspección de bienes del edificio y estado de equipos y materiales (limpieza, bombillas, entre otros similares)	Diario	Personal de vigilancia con experiencia
3.50	Recepción y entrega de correspondencia	Diario	Personal de vigilancia con experiencia y línea telefónica
3.60	Registro de sucesos en el libro de ocurrencias.	Diario	Personal de vigilancia con experiencia
3.70	Elaboración de requerimientos de material hacia el supervisor.	Mensual	Personal de vigilancia
3.80	Supervisión al personal de vigilancia.	Diario	Servicio administrativo y línea telefónica
4.00	Gestión de mantenimiento (*) (**)		
4.10	Elaboración de cronograma de mantenimientos según el dossier de equipos y manual del inmueble entregado por la constructora.	Una vez	Servicio administrativo
4.20	Elaboración de directorio de proveedores en caso de urgencia o emergencia.	Una vez (actualización semestral)	Servicio administrativo

4.30	Capacitación básica a personal de vigilancia, mantenimiento y supervisores en caso de emergencias para acciones inmediatas.	Cada vez que ingrese personal al edificio	Servicio administrativo
4.40	Limpieza de cisternas de agua potable	Anual	Proveedores
4.50	Mantenimiento de bombas de agua y panel de control eléctrico (de existir)	Semestral	Proveedores
4.60	Mantenimiento de bomba contra incendios, panel eléctrico (de existir) y cisterna de agua contra incendios.	Anual	Proveedores
4.70	Mantenimiento de bomba sumidero y tablero eléctrico.	Anual	Proveedores
4.80	Mantenimiento de sistema de extracción de monóxido de carbono.	Anual	Proveedores
4.90	Mantenimiento de tableros eléctricos	Anual	Proveedores
4.10	Mantenimiento de puertas peatonales y de estacionamientos.	Trimestral	Proveedores
4.11	Mantenimiento de cercos eléctricos.	Semestral	Proveedores
4.12	Mantenimiento de ascensor para discapacitados o montacargas.	Semestral	Proveedores
4.13	Mantenimiento de ascensor de pasajeros.	Mensual	Proveedores
4.14	Mantenimiento de pozos eléctricos a tierra.	Semestral	Proveedores
4.15	Mantenimiento de detectores de humo.	Mensual	Proveedores
4.16	Recarga y verificación de operatividad de extintores.	Anual	Proveedores
4.17	Mantenimiento de luces de emergencia.	Semestral	Proveedores
4.18	Cambio de luminarias malogradas (bombillas o fluorescentes).	De presentarse	Proveedores
4.19	Mantenimiento a bombas de piscinas	Semestral	Proveedores
4.20	Mantenimiento de equipos de gimnasia	Semestral	Proveedores

4.21	Mantenimiento de puertas de escape.	Anual	Proveedores
4.22	Comunicación con constructora para resolución de vicios ocultos constructivos.	De presentarse	Servicio administrativo
4.23	Supervisión de mantenimientos, conformidad de los mismos e informe a área de pagos.	Luego del mantenimiento efectuado	Servicio administrativo
4.24	Seguimiento al cronograma de mantenimientos.	Mensual	Servicio administrativo
5.00	Limpieza y jardinería		
5.10	Elaboración de rol de limpieza y mantenimiento de áreas verdes o jardines en acuerdo con la junta de propietarios.	Una vez	Servicio administrativo
3.20	Conocimiento del edificio, contacto y reconocimiento mutuo con los residentes por parte del personal de limpieza.	Cada vez que ingrese personal al edificio	Personal de limpieza.
5.10	Ejecución del rol de limpieza.	Diario y según rol para áreas específicas	Personal de limpieza.
5.20	Mantenimiento de áreas verdes, jardineras y maceteros	Según requerimiento de plantas	Proveedores
5.50	Retoques de pintura de áreas de contacto permanente tales como pasadizos o recepción.	Eventual	Proveedores
5.60	Elaboración de requerimientos de material de limpieza y otros hacia el supervisor.	Mensual	Personal de limpieza.
5.70	Supervisión al personal de limpieza	Diario	Servicio administrativo
6.00	Gestión en comunicación		
6.10	Apertura de cuenta de correo electrónico y protocolo de comunicación en coordinación con la junta de propietarios.	Una vez	Servicio administrativo

6.20	Publicación de comunicados de interés general por medios físicos, a correos electrónicos u otros.	Mensual.	Servicio administrativo, equipo de computo
6.30	Información sobre normatividad municipal (caso ruidos molestos, horario para obras, etc)	Semestral	Servicio administrativo
6.40	Propuesta de actividades conmemorativas o de confraternidad con acuerdo de la junta de propietarios	Eventual o conforme a cronograma.	Servicio administrativo
6.50	Resolución de conflictos entre vecinos a través de un centro de conciliación.	Eventual	Convenio con centro de conciliación extrajudicial
7.00	Prevención ante desastres		
7.10	Capacitación a vecinos en diversas áreas relativas a primeros auxilios, medidas de seguridad, acciones ante desastres, etc.	Semestral	Instituto Nacional de Defensa Civil
7.20	Elaboración del plan ante desastres naturales	Una vez	Instituto Nacional de Defensa Civil
8.00	Gestión ambiental y del paisaje		
8.10	Cronograma, presupuesto y selección de pintor de áreas comunes del edificio	Bianual	Proveedores
8.20	Propuesta de mejoras a la apariencia del edificio o mecanismos alternativos de ahorro de energía, reducción de emisiones de vehículos o de ruidos molestos.	Eventual	Servicio administrativo
8.30	Control de mascotas autorizadas.	Diario	Servicio administrativo
8.40	Inscripción en programas municipales de reciclaje de residuos sólidos y seguimiento.	Permanente	Servicio administrativo

Elaboración propia.

4.3.- Requerimientos materiales, logísticos y estructura de costos y precio.

Finalmente los requerimientos materiales y logísticos así como la estructura de costos y precio del proyecto se presentan en las tabla N° 16 y N° 17:

Tabla Nº 16. Requerimientos materiales y logísticos para la operatividad del proyecto a cinco años

Requerimiento	Cantidad (unid.)	Costo unitario(S/.)	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Inmovilizado material			39,710.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipos y muebles							
CPU	3	1,500.00	4,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impresora	1	1,000.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Portátil	1	2,000.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyector	1	2,000.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Escritorios	3	450.00	1,350.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sillas	3	120.00	360.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Estantes	4	200.00	800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mesa de trabajo	1	200.00	200.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Página web y soporte	1	2,500.00	2,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vehículos							
Furgoneta	1	25,000.00	25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Circulante	Cantidad (mes)		16,560.00	18,864.00	21,168.00	23,472.00	25,776.00
Servicios varios							
Servicio contable del proyecto	12	80.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00
Software contable	12	80.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00
Teléfono básico e internet	12	140.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00
Telefonía celular	12	140.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00
Mantenimiento regular	12	420.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00
Arriendo y combustible							
Oficina cedida por el inversionista (40 m2)	12	200.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Combustible (variable)	12	320.00	3,840.00	6,144.00	8,448.00	10,752.00	13,056.00
Total anual (S/.)			56,270.00	18,864.00	21,168.00	23,472.00	25,776.00

Elaboración propia.

Rafael Mauricio Ramírez Arroyo
Master Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Tabla Nº 17. Estructura de costos y precio del servicio

Concepto	Monto anual	Monto mensual
1.- Costos fijos (CFT)	S/. 102,220.00	S/. 8,518.33/mes
1.1.- Alquiler de local y SSGG	S/. 2,400.00	
1.2.- Mantenimiento de vehículo	S/. 1,680.00	
1.3.- Asesor contable externo	S/. 960.00	
1.4.- Software contable para edificios	S/. 960.00	
1.5.- Telefonía fija e internet	S/. 1,680.00	
1.6.- Telefonía móvil	S/. 1,680.00	
1.7.- Soporte informático	S/. 800.00	
1.8.- Sueldo gerente general	S/. 36,000.00	
1.9.- Sueldo gerente operativo	S/.24,000.00	
1.10.- Sueldo gerente administrativo	S/. 24,000.00	
1.11.- Asesor legal externo	S/. 1,200.00	
1.12.- Gastos en publicidad y ventas	S/.3,500.00	
2.- Costos variables (CVu)	S/. 55,084.40	S/. 4,590.36/mes
2.1.- Personal de vigilancia	S/. 36,000.00	
2.2.- Personal de limpieza	S/ 13,200.00	
2.3.- Combustible (año 0)	S/. 3,840.00	
2.4.- Imprevistos(2%CF)	S/.2,044.40	
3.- Precio de introducción por edificio (sin IGV) (P)		S/. 5,800.00
4.- Punto de equilibrio (Q) (Ver anexo 2)		7 edificios

Elaboración propia.

5.- PLAN ORGANIZATIVO Y RRHH.

5.1.- Organigrama.

Es necesario señalar que la actividad empresarial propuesta involucra la conducción íntima de la empresa (por ejemplo la contabilidad empresarial donde se registran los pagos de las juntas de propietarios a favor de la empresa) y por otra parte la conducción o gestión de unidades independientes constituidas por los inmuebles a administrar (en el mismo ejemplo el registro de las cuotas pagadas por los residentes de un edificio).

Bajo este criterio, las áreas de la empresa deberán llevar un orden adecuado que evite confusiones.

En segundo lugar, la empresa propuesta se iniciará como una PYME (sector de la pequeña y micro empresa), en tal sentido iniciará sus operaciones con una estructura simple y horizontal.

El nivel principal estará constituido por la junta general de accionistas que serán los fundadores y socios de la empresa que debido al tamaño inicial de esta cumplirán las funciones de un directorio.

La junta general de accionistas planifica el desarrollo de la empresa, define la política institucional y designa al gerente general, quien será el gestor de la empresa, bajo su mando se hallará el responsable operativo, quien bajo su supervisión contará con coordinadores por cada edificio y un asesor legal externo.

Por otra parte, existirá un responsable administrativo, quien a manera de soporte tendrá los servicios de un contador externo.

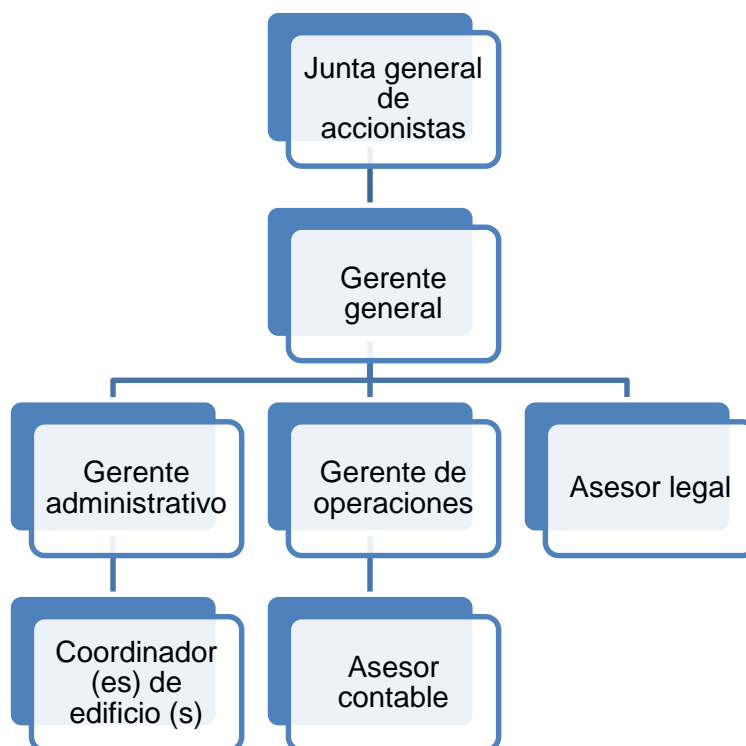


Gráfico N° 3. Organigrama propuesto (Elaboración propia)

5.2.- Listado de funciones y competencias requeridas.

Las funciones y competencias requeridas para cada puesto son presentadas en las tablas siguientes:

Tabla N° 18. Funciones y requisitos para el gerente general del proyecto

Nivel:	Dirección
Cargo:	Gerente general
Dependencia jerárquica:	Junta general de accionistas
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> - Hacer cumplir con la política institucional fijada por la junta general de accionistas. - Supervisar al personal a su cargo. - Contratar o despedir al personal a propuesta del responsable operativo, así como fijar sus remuneraciones. - Promover las alianzas estratégicas que la empresa requiera. - Conducir la gestión económica y financiera de la empresa, preparar reportes para los socios. - Asumir la representación legal de la empresa con privados y públicos. - Establecer y cumplir con el plan de márketing y promocionar a la empresa en búsqueda de nuevos clientes. 	
Requisitos para el puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> - Administrador de empresas o profesional con maestría en dirección y administración de empresas. - Conocimiento del negocio de administración de inmuebles. - Experiencia profesional no menor de 15 años. - Dinámico, proactivo, persistente, con buena capacidad de comunicación e interrelación personal. 	

Elaboración propia.

Tabla Nº 19. Funciones y requisitos para el responsable operativo del proyecto

Nivel:	Operativo
Cargo:	Gerente de operaciones
Dependencia jerárquica:	Gerente general
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar a los coordinadores de edificios, pudiendo incluso de ser necesario supervisar directamente al personal de limpieza y vigilancia. - Reclutar, evaluar, proponer y supervisar a coordinadores de edificios, vigilantes y operarios de limpieza. - Evaluar y dar conformidad de los servicios ofrecidos por proveedores, así como supervisar el uso de los materiales asignados para cada edificio. - Conducir las cuentas internas de cada edificio, hacer seguimiento a los pagos y hacer reportes de situación periódicos y presupuestos anuales. - Mantenerse en contacto y comunicación con los clientes y residentes para conocer sus inquietudes, absolver consultas y reclamos. - Identificar oportunidades de nuevos clientes y hacer las de conocimiento del gerente general. - - Cumplir con las funciones de coordinador de edificio donde no se halla designado uno, salvo la función propia de vigilancia permanente.
Requisitos para el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador de empresas. - Conocimiento del negocio de administración de inmuebles. - Experiencia profesional no menor de 15 años. - Dinámico, proactivo, persistente, con buena capacidad de comunicación e interrelación personal.

Elaboración propia.

Tabla N° 20. Funciones y requisitos para el coordinador del edificio del proyecto

Nivel:	Operativo
Cargo:	Coordinador de edificio
Dependencia jerárquica:	Gerente de operaciones
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Informar al responsable operativo del cumplimiento de los servicios prestados por el personal de limpieza y vigilancia del edificio donde labora. - Atender a proveedores que asistan a los edificios y verificar que cumplan su motivo de contratación. - Informar al responsable operativo de aquellas inquietudes que tengan los residentes. - Identificar oportunidades de nuevos clientes y hacer de conocimiento del responsable operativo. - Cumplir con las funciones propias de vigilancia asignadas.
Requisitos para el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilante de la empresa con al menos un año de trabajo continuo. - Experiencia como vigilante o recepcionista de por lo menos 5 años. - Dinámico, proactivo, con buena capacidad de comunicación e interrelación personal.

Elaboración propia.

Tabla N° 21. Funciones y requisitos para el asesor legal externo del proyecto

Nivel:	Operativo
Cargo:	Asesor legal externo
Dependencia funcional:	Gerente de operaciones
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar soporte en los temas propios a la gestión legal de las juntas de propietarios. - Asesorar al Gerente General en aspectos vinculados al cumplimiento de normatividad administrativa y de otro tipo. - Patrocinar a la empresa en temas litigiosos y no contenciosos. - Elaborar los contratos con el personal, proveedores y convenios institucionales requeridos, así como revisar aquellos propuestos a la empresa.
Requisitos para el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio legal o abogado con diez años de experiencia y conocimientos o especialización en derecho administrativo, registral, comercial y de propiedad horizontal.

Elaboración propia.

Tabla N° 22. Funciones y requisitos para el responsable administrativo del proyecto

Nivel:	Administrativo
Cargo:	Gerente administrativo
Dependencia jerárquica:	Gerente general
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar y actualizar el directorio de proveedores de la empresa. - Proporcionar proformas de los diversos servicios y bienes necesarios para los edificios y la empresa. - Coordinar con los proveedores el cumplimiento de los servicios. - Coordinar con la Gerencia General el pago a proveedores. - Conducir la base de datos del personal de la empresa. - Realizar directamente los trámites vinculados a pagos de impuestos, sueldos, honorarios, etc.
Requisitos para el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador de empresas. - Conocimiento del negocio de administración de inmuebles. - Experiencia profesional no menor de 15 años. - Dinámico, proactivo, persistente, con buena capacidad de comunicación e interrelación personal.

Elaboración propia.

Tabla N° 23. Funciones y requisitos para el contador externo del proyecto

Nivel:	Administrativo
Cargo:	Contador externo
Dependencia funcional:	Gerente administrativo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Conducción de la contabilidad de la empresa, conducción de libros contables. - Preparación de declaraciones mensuales o anuales ante la autoridad tributaria. - Absolver consultas de tipo contable efectuadas por el Gerente General.
Requisitos para el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad contable o contador público con experiencia profesional no menor de 15 años.

Elaboración propia.

5.3.- Costos de recursos humanos.

Los requerimientos y costos de recursos humanos requeridos se presentan en la tabla N° 24.

Tabla N° 24. Requerimiento de personal para el proyecto

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Monto anual
Costos fijos (CF)	por el proyecto		S/. 86,160.00
Gerente general	1	S/. 3,000.00	S/. 36,000.00
Gerente de operaciones	1	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
Gerente administrativo	1	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
Asesor legal externo	1	S/. 100.00	S/. 1,200.00
Asesor contable externo	1	S/. 80.00	S/. 960.00
Costos variables (CV)	Por edificio	Costo unitario	S/. 49,200.00
Personal de vigilancia	2	S/. 1,500.00	S/. 36,000.00
Personal de limpieza	1	S/. 1,100.00	S/ 13,200.00

Elaboración propia.

5.4- Conformación legal de la empresa.

La empresa se constituirá bajo la Ley N° 26887- Ley general de sociedades en la forma de sociedad anónima cerrada.

Para tal efecto se buscará en los registros públicos un nombre que se halle disponible, separado este, los socios deberán suscribir un acta de constitución que adjunta a una minuta rubricada por abogado será ingresada ante notario público para proceder a la inscripción ante los registros públicos de Lima.

Posteriormente el gerente general se acercará a la Superintendencia Nacional de Administración Aduanera y Tributaria (SUNAT) con la inscripción ante registros públicos a fin de obtener el registro único de contribuyentes, registrar al representante y domicilio legal y dar de alta los impuestos siguientes: Impuesto a la renta (tercera categoría) e impuesto general a las ventas.

A través del portal web (www.sunat.gob.pe) de la SUNAT procederá a inscribirse en el registro nacional de micro y pequeñas empresas y a obtener su certificado como tal.

Seguidamente el gerente general acudirá a la municipalidad distrital donde se ubicará la oficina comercial (previa firma de contrato de arrendamiento de ser el caso) a fin de obtener su licencia municipal de funcionamiento automática.

Finalmente acudirá al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para inscribirse en el registro de agentes inmobiliarios.

6.- PLAN FINANCIERO.

A continuación se presenta la proyección de costos e ingresos anuales durante la vida útil del proyecto, el balance general previsional, el estado de pérdidas y ganancias, el flujo de caja económico y los indicadores de evaluación económica del proyecto.

Tabla N° 25. Evolución de la tesorería (En Soles)

Concepto	Monto anual	2017	2018	2019	2020	2021
Costos fijos (CF)	106,060.00	-102,220.00	-102,220.00	-102,220.00	-102,220.00	-102,220.00
1.1.- Alquiler de local y SSGG	2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00
1.2.- Mantenimiento de vehículo	5,040.00	-5,040.00	-5,040.00	-5,040.00	-5,040.00	-5,040.00
1.3.- Asesor contable externo	960.00	-960.00	-960.00	-960.00	-960.00	-960.00
1.4.- Software contable para edificios	960.00	-960.00	-960.00	-960.00	-960.00	-960.00
1.5.- Telefonía fija e internet	1,680.00	-1,680.00	-1,680.00	-1,680.00	-1,680.00	-1,680.00
1.6.- Telefonía móvil	1,680.00	-1,680.00	-1,680.00	-1,680.00	-1,680.00	-1,680.00
1.7.- Soporte informático	800.00	-800.00	-800.00	-800.00	-800.00	-800.00
1.8.- Sueldo gerente general	36,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00
1.9.- Sueldo gerente de operaciones	24,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00
1.10.- Sueldo gerente administrativo	24,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00
1.11.- Asesor legal externo	1,200.00	-1,200.00	-1,200.00	-1,200.00	-1,200.00	-1,200.00
1.12.- Gastos en publicidad y ventas	3,500.00	-3,500.00	-3,500.00	-3,500.00	-3,500.00	-3,500.00
Costos variables (CV)	51,600.00	-251,884.40	-401,788.40	-551,692.40	-701,596.40	-851,500.40
2.1.- Personal de vigilancia	36,000.00	-180,000.00	-288,000.00	-396,000.00	-504,000.00	-612,000.00
2.2.- Personal de limpieza	13,200.00	-66,000.00	-105,600.00	-145,200.00	-184,800.00	-224,400.00
2.3.- Combustible	768 x edificio	-3,840.00	-6,144.00	-8,448.00	-10,752.00	-13,056.00
2.4.- Imprevistos	2%CF	-2,044.40	-2,044.40	-2,044.40	-2,044.40	-2,044.40
Costos totales		-354,104.40	-504,008.40	-653,912.40	-803,816.40	-953,720.40
Ingresos totales		348,000.00	556,800.00	772,200.00	982,800.00	1,203,600.00
Saldo en tesorería		-6,104.40	52,791.60	118,287.60	178,983.60	249,879.60
3.1.- Margen de ganancia (%)		-1.80	9.50	15.30	18.20	20.80
3.2.- Número estimado de edificios		5	8	11	14	17

Elaboración propia

Tabla N° 26. Balance general previsional (En Soles)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Efectivo	16,560.00	-6,104.00	39,337.00	85,184.00	127,671.00	177,298.00
Total activo corriente	16,560.00	-6,104.00	39,337.00	85,184.00	127,671.00	177,298.00
Equipo de transporte	25,000.00	25,000.00	20,000.00	15,000.00	10,000.00	5,000.00
Equipo de oficina	14,710.00	14,710.00	11,768.00	8,826.00	5,884.00	2,942.00
Depreciación acumulada activos fijos	0.00	-7,942.00	-7,942.00	-7,942.00	-7,942.00	-7,942.00
Total activos fijos	39,710.00	31,768.00	23,826.00	15,884.00	7,942.00	0.00
Amortización acumulada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total activo	56,270.00	25,664.00	63,163.00	101,068.00	135,613.00	177,298.00
Cuentas por pagar	0.00	0.00	6,104.00	0.00	0.00	0.00
Total pasivo	0.00	0.00	6,104.00	0.00	0.00	0.00
Capital social	56,270.00	56,270.00	56,270.00	56,270.00	56,270.00	56,270.00
Utilidades del ejercicio	0.00	-14,046.00	31,395.00	77,242.00	119,729.00	169,356.00
Pérdidas acumuladas	0.00	-16,560.00	-30,606.00	0.00	0.00	0.00
Reserva para reinversión	0.00	0.00	0.00	-3,944.00	-11,886.00	-28,328.00
Reparto de utilidades	0.00	0.00	0.00	-28,500.00	-28,500.00	-20,000.00
Total patrimonio	56,270.00	25,664.00	57,059.00	101,068.00	135,613.00	177,298.00
Total pasivo + patrimonio	56,270.00	25,664.00	63,163.00	101,068.00	135,613.00	177,298.00

Elaboración propia

Tabla N° 27. Estado de pérdidas y ganancias (En Soles)

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	348,000.00	556,800.00	772,200.00	982,800.00	1,203,600.00
Mano de obra	-332,160.00	-479,760.00	-627,360.00	-774,960.00	-922,560.00
Depreciación	-7,942.00	-7,942.00	-7,942.00	-7,942.00	-7,942.00
Otros costos	-2,044.40	-2,044.40	-2,044.40	-2,044.40	-2,044.40
Utilidad bruta	5,853.60	67,053.60	134,853.60	197,853.60	271,053.60
Gastos por ventas	-3,500.00	-3,500.00	-3,500.00	-3,500.00	-3,500.00
Gastos administrativos	-16,400.00	-18,704.00	-21,008.00	-23,312.00	-25,616.00
Utilidad operativa	-14,046.40	44,849.60	110,345.60	171,041.60	241,937.60
Otros ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuestos	-14,046.40	44,849.60	110,345.60	171,041.60	241,937.60
Impuesto a la renta (30%)	0.00	-13,454.88	-33,103.68	-51,312.48	-72,581.28
Utilidad neta	-14,046.40	31,394.72	77,241.92	119,729.12	169,356.32

Elaboración propia

Rentabilidad económica- financiera

Año 2017	(24.96%)
Año 2019	137.27%
Año 2021	300.97%

Tabla N° 28. Flujo de caja económico del proyecto (En Soles)

Conceptos / Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Equipos y muebles	-14,710.00					
Vehículo	-25,000.00					
Inmovilizado material	-39,710.00					
Capital circulante	-16,560.00					
Total de fondos absorbidos	-56,270.00					
Ingresos por ventas		348,000.00	556,800.00	772,200.00	982,800.00	1,203,600.00
Costos fijos		-102,220.00	-102,220.00	-102,220.00	-102,220.00	-102,220.00
Costos variables		-251,884.00	-401,788.00	-551,692.00	-701,596.00	-851,500.00
Saldo en tesorería		-6,104.40	52,791.60	118,287.60	178,983.60	249,879.60
Depreciaciones		-7,942.00	-7,942.00	-7,942.00	-7,942.00	-7,942.00
Beneficios antes de impuestos (BAI)	0.00	-14,046.00	44,850.00	110,346.00	171,042.00	241,938.00
Impuestos (30%)		0.00	-13,455.00	-33,104.00	-51,312.00	-72,581.00
Beneficios después de impuestos	0.00	-14,046.00	31,395.00	77,242.00	119,729.00	169,356.00
Depreciaciones		7,942.00	7,942.00	7,942.00	7,942.00	7,942.00
Total de fondos generados	-56,270.00	-6,104.00	39,337.00	85,184.00	127,671.00	177,298.00
Flujo de caja operativo (CFO)	-56,270.00	-62,374.00	-23,038.00	62,146.00	189,817.00	367,116.00

Indicadores de evaluación económica

Periodo de recuperación	3 años 4 meses
Valor actual neto	S/. 315,164.06
Tasa interna de retorno	69.00%
Tasa de actualización	2.70%

7.- CONCLUSIONES.

Luego del desarrollo del plan de negocios se concluye lo siguiente:

El proyecto para la implementación de una empresa administradora de inmuebles de clase media-alta en la ciudad de Lima presenta un VAN de S/. 315,164.06 a una tasa de actualización de 2,7% (U\$ 95,504 aproximadamente), con una TIR de 69% y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años y 4 meses, lo que lo demuestra que este es un proyecto económicamente rentable y viable.

El mercado donde se desarrollará este negocio es novedoso, se halla en crecimiento de oferta y demanda, además existe poca diferenciación entre los competidores, lo que lo hace altamente competitivo, debiendo la empresa ganar mercado rápidamente a través de una agresiva campaña aplicando el marketing-mix recomendado en el plan respectivo y un bajo precio de ingreso..

La ventaja competitiva del negocio para permanecer de manera permanente en el mercado es brindar un servicio de adecuada calidad y ofrecer un trato personalizado a favor del cliente.

No menos importante es destacar que es una propuesta de negocio amigable con el ambiente.

8.- LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS.

La principal limitación al inicio del proyecto lo constituye la aun reducida red de contactos para obtención de los primeros clientes.

Las principales amenazas del proyecto se hallan en la competencia desleal y en la posibilidad de una retracción de la economía general del país que fomente la autogestión de los edificios, así como en los sobrecostos que puede implicar modificaciones de orden laboral o tributario.

La empresa cuenta con la posibilidad además de crecer, de diversificarse desde un inicio, ofreciendo los diversos servicios que componen su paquete de manera modular (agencia privada de empleos, mantenimiento de equipos, soporte legal y contable, etc.), incrementando su número de clientes y su ámbito geográfico en un breve plazo sin costos adicionales.

Ante una improbable necesidad de retirarse del mercado por condiciones desfavorables, si bien el capital en activos fijos es de rápida depreciación, también no es menos cierto que es reducido y de fácil venta (vehículo de trabajo, muebles y equipos de cómputo) lo que permitiría recuperar parte de lo invertido y retirarse rápidamente del mercado.

9.- REFERENCIAS.

Altamira (2016). *Quienes somos*. Recuperado el 17 de agosto del 2016 de http://www.altamirasac.com/quienes_somos.html

Altamira Sociedad Anónima Cerrada (2016). *Presentación de Servicios /Administración de Edificios y Condominios*. Material no publicado.

Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Encuesta de Expectativas Macroeconómicas. Inflación*. Recuperado el 01 de agosto del 2016 de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Encuesta de Expectativas Macroeconómicas. Producto Bruto Interno*. Recuperado el 01 de agosto del 2016 de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Encuesta de Expectativas Macroeconómicas. Tipo de cambio*. Recuperado el 04 de agosto del 2016 de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

Cámara Peruana de la Construcción (2015). *Resultados y Principales Conclusiones 20º Estudio "El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao"*. Material no publicado.

Centenario (2016) *Administración de edificios*. Recuperado el 16 de agosto del 2016 de <http://www.centenario.com.pe/inmuebles/oficinas-centro-empresarial/administracion-inmuebles>

Corporación Inmobiliaria Administrativa A y D Sociedad Anónima Cerrada (2014) *Centro Empresarial EFI100TECH2*. Material no publicado.

DelHel Sociedad Anónima Cerrada (2016). *Administramos tu bienestar*. Material no publicado.

DelHel (2016) *Nuestro servicios principales*. Recuperado el 15 de agosto del 2016 de <http://home.delhel.com.pe/>

D Francos Sociedad Anónima Cerrada (2015). *Presupuesto para administración de edificio en Miraflores*. Material no publicado.

GESEMAN (2015). *Propuesta económica por servicios de administración integral de un edificio residencial*. Material no publicado.

Huanachín, W. (2016, 24 de agosto) *Venta de viviendas en Lima crecerá 7% este año*. Diario Gestión. Edición Impresa.

INGERSER Sociedad Anónima Cerrada (2016). *Presupuesto para administración y mantenimiento integral de inmuebles*. Material no publicado.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016) *Perú: Estimaciones y Proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado el 08 de agosto del 2016 de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014) *Ingreso Promedio Mensual proveniente del trabajo según ámbito geográfico por principales departamentos*. Recuperado <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas Revisión 4*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf

Mendieta, A. (2016, 27 de junio) *Pulso Perú: Mejoran expectativas económicas con PPK*. Diario 21. Edición Digital.

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2015). *Relación de Agentes Inmobiliarios Registrados*. Recuperado el 25 de abril del 2016 de <http://www.vivienda.gob.pe/dgprvu/dvagenteinmobiliario.html>

Mitma, H. (2015). *Presupuesto para administración del edificio Montesilvano*. Material no publicado.

Núcleo (2016) *Somos*. Recuperado el 17 de agosto del 2016 de <http://nukleo.pe/somos/>

Pezet, J. (2015). *Presupuesto de mantenimiento ordinario mensual*. Material no publicado.

Ramírez, R (2016). *Encuesta sobre aspectos de la administración de edificios en 10 distritos de Lima Metropolitana*. Material no publicado.

Technika (2016) *Inicio*. Recuperado el 16 de agosto del 2016 de http://www.technikaperu.com/#!/page_Home

Universidad Internacional de La Rioja (2016). *MBA. Curso Dirección de Marketing y Marketing Estratégico. Tema 7. Plan de marketing*. Material no publicado

10.- BIBLIOGRAFÍA.

Constitución Política del Perú del 31 de octubre de 1993. Diario Oficial El Peruano del 29 de diciembre de 1993.

Decreto Legislativo N°1038 del 24 de junio del 2008. *Que precisa los alcances de la Ley N° 29245.* Diario Oficial El Peruano del 25 de junio del 2008.

Decreto Legislativo N° 1086 del 27 de junio del 2008. *Ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente.* Diario Oficial El Peruano del 28 de junio del 2008.

Decreto Legislativo N° 1044 del 25 de junio del 2008. *Ley de represión de la competencia desleal.* Diario Oficial El Peruano del 25 de junio del 2008.

Decreto Supremo N° 003-97-TR del 21 de marzo de 1997. *Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728 Ley de Competitividad Laboral.* Diario Oficial El Peruano del 27 de marzo de 1997.

Decreto Supremo N° 054-99-EF del 13 de abril de 1999. *Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta.* Diario Oficial El Peruano del 15 de abril de 1999.

Decreto Supremo N° 055-99-EF del 13 de abril de 1999. *Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a la Ventas y del Impuesto Selectivo al Consumo.* Diario Oficial El Peruano del 15 de abril de 1999.

Decreto Supremo N° 008-2008-TR del 30 de setiembre del 2008. *Reglamento de la MYPE.* Diario Oficial El Peruano del 30 de setiembre del 2008.

Ley N° 26887 del 5 de diciembre de 1997. *Ley General de Sociedades.* Diario Oficial El Peruano del 9 de diciembre de 1997.

Ley N° 27626 del 14 de diciembre del 2001. *Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores.* Diario Oficial El Peruano del 8 de enero del 2002.

Ley N° 29080 del 7 de setiembre del 2007. *Ley de Creación del Registro del Agente Inmobiliario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento*” Diario Oficial El Peruano del 11 de setiembre del 2007.

Ley N° 29245 del 23 de junio del 2008. *Ley que regula los servicios de tercerización.* Diario Oficial El Peruano del 26 de junio del 2008.

Ley N° 29783 del 19 de agosto del 2011. *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.* Diario Oficial El Peruano del 20 de agosto del 2011.

Resolución Ministerial N° 322-2009-TR del 5 de noviembre del 2009. *Aprueban el Texto Único Ordenado de la Síntesis de la legislación laboral.* Diario Oficial El Peruano del 5 de noviembre del 2009.

11.- ANEXOS

ANEXO 1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS EN 10 DISTRITOS DE LIMA METROPOLITANA.

1.- Nivel de autogestión de las juntas de propietarios (%)

Juntas que realizan autogestión	80.00
Realizan una adecuada autogestión	41.44
Realizan una inadecuada autogestión	38.56
Juntas que contratan administradoras	20.00

2.- Razones para no contratar a una empresa administradora (%)

La junta de propietarios tiene adecuada capacidad de gestión	51.81
Ya que las administradoras no satisfacen la calidad requerida	24.10
Son costosas	12.05
No conozco a ninguna	8.04
No sabía que existen esta clase de empresas	4.00

3.- Parámetros para contratar a una empresa administradora

Debe dar un buen servicio	55.8
Debe tener bajo costo	34.9
Debe ser conocida en el mercado/Otros	9.3

4.- Disponibilidad mensual a pagar por el servicio de administración de edificios (Sin incluir personal de limpieza y vigilancia) (%)

Más de S/. 3,000	0.00
Hasta S/. 3,000	4.17
Hasta S/. 2,000	30.21
Hasta S/. 1,500	36.46
Hasta S/. 1000	28.13
Hasta S/. 800	1.04

5.- Medio utilizado para conocer y contactar empresas administradoras

Referencias personales	56.1
Indirectas a través de blogs o facebook	30.4
De familiares o amigos	25.7
Otros medios	43.9
Páginas web	43.9

6.- Servicios buscados en empresas administradoras

Conducción adecuada y transparente de las cuentas	30.23
Contar con vigilantes atentos	29.48
Orden y limpieza de áreas comunes	23.62
Adecuado mantenimiento de equipos y sistemas	12.55
Asesoría legal eficiente y eficaz	4.05
Otros servicios	0.07

Datos técnicos: Encuesta desarrollada entre 400 personas distribuida entre varones y mujeres entre los 25 y 75 años que viven en departamentos en los distritos de Miraflores, San Borja, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena del Mar, Lince, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Barranco con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%, tomada entre el 21 y 28 de agosto del 2016 por el autor y tres colaboradores.

ANEXO 2. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Fórmula para hallar el punto de equilibrio:

$$\text{Precio} \times \text{Cantidad} = \text{Costos fijos} + \text{Costo variable unitario} \times \text{Cantidad}$$

$$\text{Punto de equilibrio (Cantidad)} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio} - \text{Costo variable unitario})$$

$$\text{Punto de equilibrio (Cantidad)} = \text{S/. } 8,518.33 / (\text{S/. } 5,800.00 - \text{S/. } 4,590.36)$$

$$\text{Punto de equilibrio (Cantidad)} = 7 \text{ edificios}$$