



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**BUSINESS PLAN RAUDAL INMOBILIARIA
(2013 – 2014)**

PRESENTADO POR

HENRY ALBERTO NAVARRO CHÁVEZ

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)**

LIMA – PERÚ

2017



Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

TESIS

BUSINESS PLAN RAUDAL INMOBILIARIA (2013 – 2014)

CONVENIO CON NEBRIJA BUSINESS SCHOOL DE MADRID

SUSTENTADO EN MADRID EL 18 DE JULIO DEL 2014

PARA OPTAR

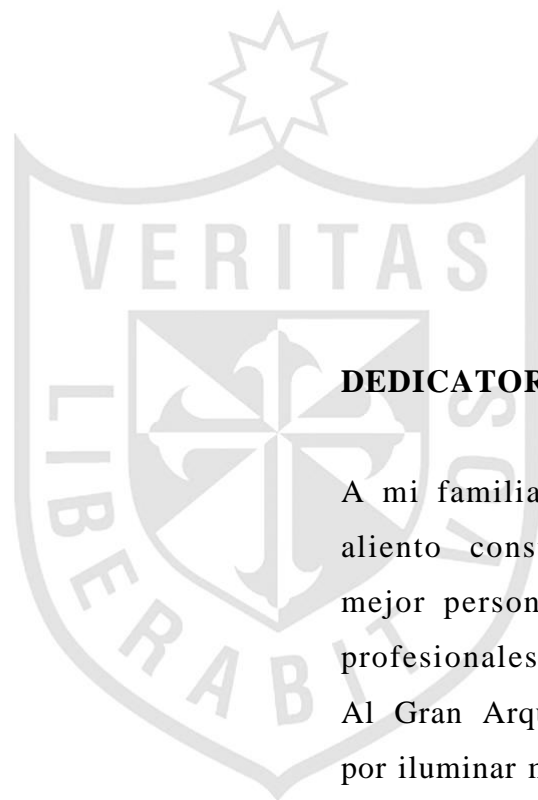
**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)**

PRESENTADO POR:

NAVARRO CHÁVEZ, Henry Alberto

LIMA, PERÚ

2017



DEDICATORIA

A mi familia por ser el apoyo y aliento constante para ser una mejor persona y cosechar logros profesionales.

Al Gran Arquitecto del Universo, por iluminar mi camino y por hacer que todo sea posible.

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela de Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres en convenio con Nebrija Business School de Madrid, por darme la oportunidad de lograr los Grados Académicos de Maestro en Dirección de Empresas (MBA) y Master Universitario en Creación y Dirección de Empresas en mi carrera profesional.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron con mí persona, mediante sus consejos e información bibliográfica para la feliz conclusión del presente Business Plan.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
Índice de Contenido	iv
Índice de Tablas y Figuras	vi
RESUMEN EJECUTIVO	viii
I. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	12
1.1. Ventaja competitiva	15
1.2. Financiación	15
1.3. Promotores y capacidades	16
1.4. Aspectos relevantes de los miembros	16
II. ANÁLISIS DE MERCADO	17
2.1. El entorno (Estudio PEST)	17
2.1.1 Político/Legal	17
2.1.2 Económico	18
2.1.3 Social	21
2.1.4 Tecnológico	22
2.2. Sector	22
2.3. Estudio de la competencia	29
III. PLAN ESTRATÉGICO	32
3.1. Misión	32
3.2. Visión	32
3.3. Valores	32
3.4. Políticas empresariales	33
3.4.1 Políticas financieras	33
3.4.2 Políticas comerciales	33
3.4.3 Políticas administrativas y de recursos humanos	33
3.5. Planeamiento estratégico	34
3.5.1 Análisis Interno (AMOFHIT)	34
3.5.2. Análisis Externo (PESTEL)	35
3.5.3. Análisis FODA	35
3.6. Definición de objetivos corporativos	37
3.6.1 Objetivo estratégico	37
3.6.2 Objetivos funcionales	37
3.7. Definición de estrategias	38
IV. PLAN DE MARKETING	40
4.1. Descripción y análisis situacional	40
4.2. Objetivo de marketing	40

4.3. Estrategias de marketing	39
4.3.1 Segmentación de mercado	41
4.3.2 Posicionamiento del servicio	44
4.4. Marketing Mix (4P's)	46
4.4.1 Producto	46
4.4.2 Precio	47
4.4.3 Plaza	47
4.4.4 Promoción	48
V. PLAN DE OPERACIONES	51
5.1. Definición de la compañía	51
5.2. Definición del producto	53
5.3. Etapas del diseño del servicio	55
5.4. Localización – Layout	63
5.5. Flujo del servicio	64
5.6. Capacidad	64
5.7. Proveedores de nuestra empresa	65
VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	66
6.1. Número de personal y perfil profesional requerido	66
6.2. Funciones y tareas	69
6.3. Costes salariales	71
6.4. Forma jurídica empresarial	72
VII. PLAN FINANCIERO	78
7.1. Inversiones y financiación	78
7.2. Productos y servicios	80
7.3. Gastos fijos	80
7.4. Estados financieros proyectados	81
7.4.1 Régimen tributario	82
7.4.2 Estado de situación financiera	82
7.4.3 Cuenta de resultados	84
7.4.4 Presupuesto de Tesorería	84
7.5. Análisis financiero (ratios)	85
7.6. VAN / TIR	87
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 1. VAN y TIR	11
Tabla 2. Mercado objetivo – NSE	12
Tabla 3. Segmentación por NSE	24
Tabla 4. Distribución de la oferta de unidades inmobiliarias-viviendas, 1er. Trimestre 2013, Lima Metropolitana y Callao	24
Tabla 5. % Participación por NSE de las unidades vendidas, 1er. Trimestre 2013, Lima Metropolitana y Callao	25
Tabla 6. Oferta y demanda de viviendas nuevas	26
Tabla 7. Histórico de ventas.	27
Tabla 8. Demanda proyectada. Escenario normal	27
Tabla 9. Demanda proyectada. Escenario pesimista	27
Tabla 10. Venta de unidades nuevas de NSE AB y B a marzo 2013	27
Tabla 11. Oferta de unidades inmobiliarias usadas con frecuencia anual	28
Tabla 12. Captación y venta de unidades inmobiliarias nuevas y de segundo uso	31
Tabla 13. Análisis interno (AMOFHIT)	34
Tabla 14. Análisis externo (PESTEL)	35
Tabla 15. Matriz DAFO	36
Tabla 16. Segmentación por SNE	41
Tabla 17. Oferta y demanda de viviendas nuevas	43
Tabla 18. Oferta de unidades inmobiliarias usadas con frecuencia anual	44
Tabla 19. Comisiones según tipo de venta	47
Tabla 20. Ventas proyectadas	50
Tabla 21. Proceso de venta propiedades segundo uso	59
Tabla 22. Proceso de venta en caseta	61
Tabla 23. Nómina del personal	71
Tabla 24. Servicio de terceros contratados mensual	72
Tabla 25. Comisiones de ventas	71
Tabla 26. Inversiones anuales	78
Tabla 27. Amortización anual	78
Tabla 28. Financiación propia	79
Tabla 29. Financiación ajena	79
Tabla 30. Intereses de la financiación	79
Tabla 31. Ingreso por unidad	80
Tabla 32. Productos	80
Tabla 33. Ingreso por ventas	80
Tabla 34. Gastos fijos	81
Tabla 35. Total gastos fijos anual	81
Tabla 36. Estado de situación financiera	83
Tabla 37. Cuenta de resultados	84
Tabla 38. Distribución de resultados	84
Tabla 39. Presupuesto de Tesorería	85
Tabla 40. Ratios	86
Tabla 41. Determinación del flujo de caja	87
Tabla 42. Tasa de descuento	87
Tabla 43. VAN y TIR	88

Índice de figuras

Figura 1. Demanda efectiva de vivienda – Lima	13
Figura 2. Crecimiento del saldo de créditos hipotecarios	14
Figura 3. Tasa de interés de créditos hipotecarios	14
Figura 4. Producto Bruto Interno (2006-2015)	18
Figura 5. Inflación proyección 2014	19
Figura 6. Crecimiento del PBI para el 2014	20
Figura 7. Demanda efectiva de vivienda de Lima	22
Figura 8. Unidades vendidas en Lima y Callao	23
Figura 9. Distribución de oferta unidades inmobiliarios 1er Trimestre 2013	24
Figura 10. Participación por NSE de las unidades vendidas 1er Trimestre 2013	25
Figura 11. Flujograma proceso venta propiedades segundo uso	60
Figura 12. Flujograma proceso venta en caseta	62
Figura 13. Layout oficina principal	63
Figura 14. Layout caseta	63
Figura 15. Organigrama RAUDAL	66
ANEXOS	94
Anexo 1. Minuta de Constitución de Empresa	95
Anexo 2. Contrato laboral de agente inmobiliario	99
Anexo 3. Contrato de exclusividad	101

RESUMEN EJECUTIVO

Es así que gracias a la Escuela de Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres en convenio con Nebrija Business School de Madrid, y al soporte de todos los integrantes se elabora y presenta el Business Plan para optar los Grados Académicos de Maestro en Dirección de Empresas (MBA) y Master Universitario en Creación y Dirección de Empresas, dedicado a la asesoría e intermediación en la venta de bienes inmuebles aprovechando la coyuntura actual que presenta el Perú, y los nichos de mercado que se encuentran aún por explotar.

En cuanto a la descripción de la empresa, RAUDAL es una idea de negocio que surge a partir de la iniciativa de uno de los integrantes del equipo, por su experiencia en el sector de venta de unidades inmobiliarias en la capital del Perú, Lima.

Se constituirá en Lima-Perú bajo una forma jurídica de Sociedad Cerrada para el presente año y estará ubicada en el Distrito de San Borja, en un punto accesible para los clientes potenciales, que cuenta con áreas verdes y concentra el mayor público objetivo.

Por estar relacionado con la intermediación en la venta de inmuebles, RAUDAL atenderá a dos tipos de clientes, de donde se generarán sus ingresos, definiéndolos de la siguiente manera: a) **Cliente Propietario:** Es aquel cliente con el que se firma un contrato exclusividad de venta o simplemente uno de autorización de venta del inmueble de su propiedad. Generalmente serán viviendas de segundo uso; b) **Cliente Constructor:** Es aquel cliente que bajo un contrato autoriza a la empresa Raudal gestionar la venta de las unidades inmobiliarias de su proyecto en planos o construcción.

Cabe mencionar que el protocolo de atención al cliente estará enfocado a los

dos clientes previamente mencionados que representarán el mayor volumen de ingresos y también a uno adicional que se enuncia a continuación: Cliente – Comprador, que es aquel que se encuentra interesado en propiedades nuevas y/o de segundo uso y nos encarga su búsqueda.

En cuanto a los productos y/o servicios de la empresa, RAUDAL estará dedicado a la Asesoría y Corretaje Inmobiliario a través de asesores especializados denominados agentes inmobiliarios. En esta línea de negocio he identificado los siguientes segmentos: i) Viviendas nuevas (Departamentos o Pisos); y ii) Viviendas de segundo uso (Casas y Departamentos).

En cuanto al mercado y la competencia del producto, el mercado inmobiliario actual es muy competitivo, con empresas constructoras locales bien posicionadas en el sector, que cuentan con equipos de ventas, que al igual que RAUDAL, brindan el servicio de venta, pero de sus propias unidades inmobiliarias, y también existen empresas internacionales del mismo giro que bajo la forma de franquicias se han establecido en el medio.

Teniendo en cuenta dicha información, RAUDAL tendrá que plantear estrategias de penetración efectivas, manteniéndose en el tiempo ofreciendo a los tres tipos de clientes valores diferenciales que se detallan a continuación:

1. Cliente - propietario

- Estudio de Mercado de la zona.
- Tasación del predio.
- Asesoría legal (Estudio de títulos y documentación legal del predio).
- Servicio personalizado post venta.
 - Informes mensuales sobre la gestión de ventas.
 - Ofertas de propiedades en caso necesiten otra vivienda.
 - Trato personal cercano que permita establecer relaciones de confianza.

2. **Cliente - constructor**

- Instalación de la caseta de ventas.
- Cartera de clientes.
- Agentes inmobiliarios acreditados y capacitados para la atención al cliente.
- Interacción expeditiva con los Ejecutivos de cuenta bancarios asignados al proyecto.
- Asesoramiento para la obtención de financiamiento bancario para la construcción del proyecto inmobiliario (a costo adicional)
- Servicio personalizado post venta.
 - Encuestas de satisfacción de cliente.
 - Informes semanales y/o mensuales de ventas.

3. **Cliente - comprador**

- Diversidad de opciones de compra.
- Rapidez en la gestión de búsqueda de unidades inmobiliarias.
- Traslados para visitar el predio (transporte).
- Asesoría legal (Estudio de títulos y documentación legal del predio).
- Revisión del contrato de compra.

En cuanto al equipo humano que va a liderar la empresa, los tres miembros del equipo que formarán parte de RAUDAL, por la capacidad de gestión y liderazgo que han obtenido de la experiencia profesional, son:

- 1) NAVARRO CHÁVEZ, Henry Alberto;
- 2) PAREDES BRICEÑO GENNO, Oswaldo;
- 3) ROJAS DÍAZ, Fernando Javier.

Finalmente, en cuanto a las cifras económico-financieras más significativas, Raudal va obtener utilidades desde el primer año de actividades, y se ha determinado realizar la repartición de utilidades desde el primer año para maximizar la rentabilidad de los accionistas.

Tabla 1. VAN y TIR

CRITERIOS DE EVALUACION DE INVERSIONES	
VAN	S/. 125.041
TIR	132%

Elaboración Propia

Para nuestro proyecto la TIR para los 5 años es 132% y el VAN, entendida como el exceso de efectivo que nos deja el proyecto, es de S/.125.041 lo que hace rentable nuestra inversión inicial.



I. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

El negocio estará dedicado al servicio de asesoría y corretaje inmobiliario en:

- Viviendas nuevas (departamentos o pisos)
- Viviendas de segundo uso (casas y departamentos)

“Raudal” Es un nombre corto que significa abundancia rápida de eventos, resultados o beneficios. Según el DRAE, la palabra “RAUDAL” es un caudal de agua que corre violentamente y es también definido como abundancia de cosas que rápidamente, y como de golpe, concurren o se derraman. Además, las palabras que empiezan con la letra “R” son de pronunciación fuerte y fácil recordación.

El servicio va dirigido a personas naturales y personas jurídicas privadas que requieran unidades inmobiliarias que estén ubicadas en la zona de Lima Metropolitana.

A continuación, se presenta un cuadro donde se muestran las características de los segmentos a los cuales se dirigirá el presente Business Plan, que son los Niveles Socioeconómicos (NSE) AB y B con cifras expresadas en nuevos soles.

Tabla 2. Marco Objetivo – NSE

NSE	Ingreso Familiar		Cuota Mensual		Valor de la Vivienda	
	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
AB	8250	11792	3630	4716	40700	649000
B	3289	8250	1315	3630	158400	407000

Elaboración Propia

Fuente: Situación inmobiliaria 2013 BBVA

Tenemos la certeza que es una excelente oportunidad debido a que:

- El Perú se encuentra en un desarrollo económico sostenido con tasas de crecimiento promedio de los últimos 10 años del 7%.
- En la actualidad, existe una demanda efectiva en viviendas, en los diferentes NSE especialmente en los segmentos AB y B.

- Lo anterior lo vemos reflejado en la mayor cantidad de proyectos nuevos de vivienda multifamiliar que año tras año han ingresado y han sido absorbidos sin ninguna dificultad por el mercado.
- Según datos recientes, si no ingresaran nuevos proyectos el stock actual se liquidaría en aproximadamente 12 meses, lo cual nos da una idea del potencial existente.
- La mayor cantidad de oficinas nuevas, locales industriales, nuevos terrenos y nuevas lotizaciones que se están ofreciendo al mercado.



Figura 1. Demanda Efectiva de Vivienda – Lima

- El crédito hipotecario mantuvo fuerte ritmo de expansión.
- El crédito para vivienda mantuvo crecimiento de dos dígitos.

En los últimos meses, el crecimiento de los préstamos hipotecarios se mantuvo en torno al 23% (ver figura 2), en tanto que los montos promedios desembolsados por nuevos créditos se incrementaron de S/. 136 mil (USD 46 mil) en setiembre de 2008 a S/. 230 mil (USD 85 mil) en setiembre de 2012, en línea con la evolución de los precios de las viviendas. Como resultado del dinamismo de las colocaciones hipotecarias, su penetración continuó elevándose al pasar de 4,1% del PIB al cierre del 2011 a 4,4% a octubre de 2012 (3,2% en 2008).

El crecimiento de los créditos hipotecarios se ha visto favorecido por la amplia demanda efectiva por vivienda y la disminución de las tasas de interés, en particular en moneda extranjera las que han pasado de 9,3% al cierre de 2010 a 8,5% a noviembre de 2012.



Figura 2. Crecimiento del Saldo de Créditos Hipotecarios



Figura 3. Tasas de Interés de Créditos Hipotecarios

1.1. Ventaja competitiva

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Por otro lado, también se señala que la estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores.

Según Porter, M. (2008)

Ventaja competitiva describe la forma en que una empresa puede elegir e implementar una estrategia genérica para lograr y mantener la estrategia competitiva. La herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de hacerla notoria es la cadena de valor, que divide a una empresa en las actividades discretas que desempeña en el diseño, producción, mercadotecnia y distribución de su producto. (p.44)

En tal sentido, RAUDAL se diferenciará de la competencia debido a que nuestro servicio ofrecerá los siguientes atributos:

- Vasta red de contactos – lo que agrega rapidez en la venta de propiedades, factor muy apreciado por los clientes.
- Asesoría profesional pre y post operación que aunado con un excelente trato pretende fidelizar al cliente sea repitiendo operaciones o mediante la recomendación de nuestros servicios a terceros.

El factor de éxito está relacionado a la pericia del equipo directivo quienes son profesionales en ciencias administrativas y económicas, que en la actualidad están siguiendo un Máster en la Universidad Antonio Nebrija, y que cuentan con la capacidad de emprender un negocio y la experiencia necesaria, para desarrollarlo de forma rentable.

1.2. Financiación

Contamos con recursos propios, estimado en S/. 34,800.00 aportados por los tres socios fundadores. Además, uno de los socios realizará un préstamo a la empresa por el valor de S/. 5,200.00.

1.3. Promotores y capacidades

Miembros del equipo:

- **NAVARRO CHAVEZ, Henry Alberto**
Licenciado en Administración de Empresas con más de 10 años de experiencia gerenciando empresas de servicios de limpieza, con especializaciones en finanzas y contrataciones públicas.
- **PAREDES BRICEÑO GENNO, Oswaldo**
Economista, cuya trayectoria profesional conjuga su experiencia en el sistema financiero en el área comercial de un Banco multinacional, una Caja Municipal y la actividad inmobiliaria en dos empresas del sector. Su especialización en gestión de proyectos inmobiliarios lo llevó a alcanzar un gran conocimiento del sector. Actualmente como Consultor de empresas integra ambas facetas desempeñándose en ese nicho de mercado. Es organizador de equipos de alto rendimiento y está comprometido en la creación y el desarrollo de empresas.
- **ROJAS DIAZ, Fernando Javier**
Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad San Martín de Porres. Cuenta con la capacidad de poder organizar y coordinar las actividades en el momento oportuno, logrando de manera eficiente los objetivos planteados. Actualmente labora en el área de producción como coordinador general en una empresa de Publicidad Exterior.

1.4. Aspectos relevantes de los miembros

- Conocimiento del mercado.
- Experiencia y visión de negocio.
- Gran número de contactos.
- Óptimas relaciones en el sistema financiero

II. ANÁLISIS DE MERCADO

García, A y Bória, S. (2005), nos dicen que: “Análisis de mercado es un estudio que tiene por objetivo el conocimiento de todas las variables del mercado que pueden afectar a la empresa: producto, servicio, competencia, distribución, microentorno, etc.”. (p.42) es así como, la investigación de mercados se define como la recolección, interpretación y ANÁLISIS de hechos relacionados con el proceso de comercialización, a fin de proporcionar a los responsables de la administración comercial los elementos necesarios para el planeamiento, ejecución y control.

El desarrollo de la investigación de mercado puede estar a cargo de personal de la empresa responsable en esta labor o especialistas que no pertenezcan a la empresa. Sin embargo, debe guardarse una estrecha comunicación con el gerente para planear y evaluar periódicamente los proyectos de investigación. Los investigadores de mercado participan en el planeamiento estratégico y colaboran con la evaluación de la eficacia de las estrategias y el control que originan nuevos planes. Por lo tanto, la investigación es un proceso continuo.

2.1. El entorno (Estudio PESTE)

En el presente trabajo tomaremos en consideración todas aquellas variables que involucren el existir de la empresa y que estén en el macro entorno, dentro de los principales factores tomaremos a bien tocar: político/legal, económico, entre otros muy importantes.

2.1.1 Político/legal

Las decisiones en marketing se ven muy afectadas por los desarrollos en el ambiente político-legal en el que se mueven. Este entorno se compone de leyes, agencias públicas y grupos de presión que influyen y limitan a las organizaciones y a los particulares. Algunas leyes también pueden crear algunas oportunidades de negocio. (Manual de Publicaciones Vértice, 2008, p.26)

En setiembre del 2007 se promulgó la Ley N° 29080 de creación de registro del agente inmobiliario del Ministerio de Vivienda, Construcción y

Saneamiento, que tiene como fin regular su actividad. Bajo este régimen, el agente inmobiliario desarrolla el servicio de intermediación, destinado a la adquisición, administración, arrendamiento, comercialización, asesoramiento, consultoría, venta, transferencia u otra operación inmobiliaria, a cambio de una contraprestación económica.

Para poder obtener esta acreditación estatal, la persona natural o jurídica debe de cumplir con los requisitos que la norma señala, entre ellas, aprobar un curso de especialización de cuando menos 200 horas lectivas.

Las empresas inmobiliarias podrán obtener el registro siempre que uno de sus representantes haya aprobado el curso mencionado. La presente empresa se constituirá bajo la forma de una sociedad anónima cerrada (S.A.C.) al amparo de la Ley N° 26887, Ley de Sociedades.

2.1.2 Económico

Un mercado necesita gente y poder adquisitivo para funcionar. El poder adquisitivo disponible en una economía depende de la renta actual, los precios, los ahorros, las deudas y la disponibilidad de crédito. Los directivos de Marketing deben prestar atención a las principales tendencias de la renta y de los patrones de consumo. (Manual de Publicaciones Vértice, 2008, p.24)



Figura 4. Producto Bruto Interno (2006 - 2015)

Fuente: Reporte de PBI - BCRP – Diciembre, 2013

El crecimiento económico de Perú en promedio de los últimos diez años (incluyendo la estimación de cierre del año 2013) ha estado por encima del 6,5%. En ese periodo la Inflación ha estado controlada dentro del rango meta de entre 2% y 3% anual que ha fijado el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) que es la autoridad monetaria,

En 2013, la variación del índice de precios al consumidor (IPC) de Lima Metropolitana fue 2,86 por ciento, tasa ligeramente superior a la registrada en 2012 (2,65 por ciento). En este mismo periodo, la inflación, excluyendo alimentos y energía se elevó de 1,91 a 2,97 por ciento y que las proyecciones para el próximo año se mantendrán en ese rango que comparativamente a otros países de Sudamérica resultaría el mejor índice como lo muestra el siguiente gráfico:



Figura 5. Inflación Proyección 2014
Fuente: Reporte de Inflación BCRP - diciembre, 2013

Las reservas monetarias son positivas a dic. 2013 en USD 65,663 Millones lo cual marca un récord histórico siendo dicho monto mayor en USD 1,672 Millones a la cifra alcanzada al cierre de 2012.

La crisis mundial tuvo impacto negativo en 2009 cuando por dicho efecto el crecimiento del PBI fue tan solo 0.9%. Luego los sólidos fundamentos de la economía resultaron en un crecimiento del año siguiente de 8.6%. Se estima que para 2014 y 2015 el PBI crezca por encima del 5% a pesar de la baja de los precios de exportación de los minerales cuyos

ingresos representan poco más del 50%.

A continuación, se muestra el reporte diciembre 2013 elaborado por el BCRP, sobre la proyección del PBI en Latino América donde Perú encabeza la lista con un crecimiento por encima del 5%.

Figura 6. Crecimiento del PBI para el 2014



Figura 6. Crecimiento del PBI para el 2014

Fuente: BCRP - Reporte Crecimiento del PBI – Diciembre, 2013

La balanza comercial fue positiva en todo el periodo bajo análisis a excepción del último trimestre cuando las importaciones superaron a las exportaciones, situación que a la fecha ya se ha revertido. Los mercados internacionales reconocen el buen desempeño de la economía que se refleja en un bajo índice Riesgo País que es el indicador de confianza para invertir en Perú, uno de los más bajos de América Latina situándose en 1.77% cuando el promedio de la región está por encima de 4%.

El tipo de cambio con respecto al Dólar principal moneda de referencia es volátil por los últimos anuncios (efecto tapering) de la Federal Reserve de los EEUU (FED) de reducir el estímulo económico a su economía vía emisión de moneda lo que ha originado subidas y bajadas momentáneas donde todavía no tenemos un tipo de cambio que refleje el nuevo equilibrio (existe volatilidad).

De otro lado, la Bolsa de Valores de Lima cerró el año con una caída del 23 % básicamente por salida de capitales a mercados desarrollados que pagando menos ofrecen mayor seguridad al inversionista. Ese efecto lo han

experimentado todas las bolsas latinoamericanas.

Volviendo a indicadores del frente interno, el BCR ha reducido su tasa de interés de referencia de 4.25% a 4% y ha bajado la tasa de encaje para estimular la oferta de créditos, lo que resulta en un aumento del monto de crédito que los bancos colocan en el sector privado. Bajo este entorno macroeconómico donde el BCR maneja la moneda y el crédito prudencialmente el desarrollo del sector construcción e inmobiliario se ve favorecido.

2.1.3 Social

En los últimos años, el Perú ha demostrado ser una de las mejores economías latinoamericanas que representan un crecimiento sólido y estable, atrayendo mayor inversión extranjera. En el año 2013 bajo observación, el Perú registra la tasa de ocupación laboral urbana más alta en Latinoamérica y el Caribe, pasando del 64.2% en el 2012 al 64.7% en el 2013, según la OIT, siendo el promedio del 56%, y cabe resaltar, que el empleo formal en la actualidad representa un 59% vs el 41% del periodo anterior.

En el 2013, ha existido un incremento en los ingresos de las familias, siendo relevante el crecimiento de la clase media, además de existir mayor demanda de viviendas nuevas. Según el análisis económico realizado para el año 2013 por el Departamento de Estudios Económicos del BBVA, existe un crecimiento de la clase media, en donde las edificadoras concentran su actividad en zonas donde existe mayor centralización de clase media y clase media-alta.

Otro dato relacionado a la mentalidad de los clientes y/o consumidores es que, según la tabla siguiente, *“En el último año, el cambio más notorio en la demanda no se ha reflejado en el número de viviendas, sino en el precio que los hogares están dispuestos a pagar por ellas”*



Figura 7. Demanda Efectiva de Vivienda de Lima

En comparación al 2012, el interés por adquirir una vivienda estaba concentrada en su mayoría en el rango entre 40 mil y 80 mil USD, y para el año 2013, el estudio reflejó que en su mayoría era de 80 mil y 150 mil USD.

2.1.4 Tecnológico

Uno de los factores más importantes que condicionan la vida de las personas es la tecnología. Cada nueva tecnología contribuye a la “distribución creativa”. (Manual de Publicaciones Vértice, 2008, p.24) El grado de crecimiento de la economía está afectado por la forma en la que se descubren nuevos avances tecnológicos importantes.

- Utilizaremos un sistema CRM que soporte la data comercial y ayude a gestionar el negocio.
- Utilizaremos una red privada de comunicación móvil de las que ofrecen los distintos operadores telefónicos.
- Mantendremos publicidad permanente mediante una página web propia y estaremos inscritos en portales inmobiliarios.

2.2. Sector

Tamaño del Sector

La participación del Sector Construcción dentro del PBI del año 2012 fue de

5.58%, teniendo un crecimiento de 15.17% respecto al año 2011. Con cifras a octubre del 2013 la participación del Sector Construcción en el PBI es de 6.24%. (Fuente Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI), y el acumulado de crecimiento a ese mismo periodo fue del 10%.

Evolución

En el siguiente cuadro podemos apreciar que en el Perú ha existido una tendencia positiva en cuanto crecimiento del mercado inmobiliario, segmento de viviendas nuevas. Tomando en cuenta que, aún bajo un entorno de crisis mundial, el porcentaje de crecimiento ha disminuido considerablemente, pero ha podido reponerse en los posteriores años. Obteniendo así un promedio de crecimiento anual del 16.12% en los últimos 5 años.

Descripción	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Unidades Vendidas en Lima y Callao	13604	13978	15631	21550	24143	15776
Promedio		16.12%				
Producto Bruto Interno (PBI)	9.7	0.9	8.6	6	6.3	5.3

Figura 8. Unidades Vendidas en Lima y Callao

Elaboración Propia

Fuente: Extracto del Informe de Coyuntura Inmobiliaria 1er Trimestre 2013 - TINSA SAC y CEPAL. TINSA SAC: forma parte de un grupo internacional con Sede Central en Madrid España, tiene 28 años en el sector inmobiliario realizando valorización de activos y entregando información sobre la evolución del mercado inmobiliario.

Segmentos

Los segmentos donde vamos a posicionar el servicio de asesoría y corretaje inmobiliario son los Niveles Socioeconómicos (NSE) AB y B, debido al elevado porcentaje de demanda que representa según los estudios realizados por la empresa TINSA. Por lo tanto, nuestro público objetivo son las personas o familias con un ingreso mensual entre S/. 3,289 a S/. 11,792 nuevos soles, y que cuenten con la capacidad de pagar una cuota mensual entre S/. 1,315 a S/. 4,716 nuevos soles.

Cabe resaltar que los niveles socioeconómicos están clasificados según tres criterios, el ingreso familiar mensual, la cuota mensual de pago y el valor de la vivienda (en nuevos soles) como se muestra a continuación, según información de TINSA:

Tabla 3. Segmentación por NSE

NSE	Ingreso Familiar		Cuota Mensual		Valor de la Vivienda	
	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
A	11792	+	4716	+	649000	+
AB	8250	11792	3630	4716	407000	649000
B	3289	8250	1315	3630	158400	407000
C	1562	3289	468	1315	55000	158400
D	Hasta	1562	Hasta	468	Hasta	55000

Elaboración Propia

Fuente: Situación Inmobiliaria 2013 BBVA

A continuación, se presentan tablas y gráficas de la participación de los NSE en el último trimestre del año 2013.

Tabla 4. Distribución de la Oferta de Unidades Inmobiliarias – Viviendas 1er Trimestre 2013 Lima Metropolitana y Callao

NSE	Unidades Inmobiliarias	% Participación
A	827	5,6
AB	1281	8,7
B	9537	64,5
C	3132	21,2
TOTAL	14777	100,0

Elaboración Propia

Fuente: Extracto del Informe de Coyuntura Inmobiliaria. 3er Trimestre 2013 TINSA SAC

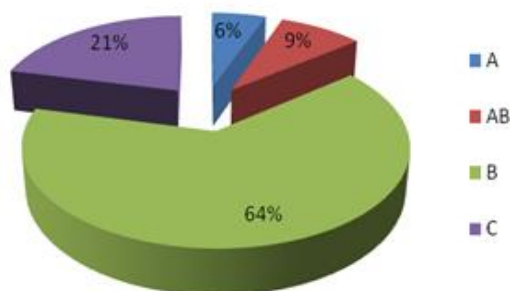


Figura 9. Distribución de Oferta Unidades Inmobiliarios. 1er Trimestre 2013

Elaboración Propia

Fuente: Extracto del Informe de Coyuntura Inmobiliaria. 3er Trimestre 2013 - TINSA SAC.

Tabla 5. % Participación por NSE de las Unidades Vendidas
1er Trimestre 2013 Lima Metropolitana y Callao

NSE	Unidades Inmobiliarias	% Participación
A	517	10,9
AB	695	14,6
B	2683	56,4
C	865	18,2
TOTAL	4760	100,0

Elaboración Propia

Fuente: Extracto del Informe de Coyuntura Inmobiliaria. 3er Trimestre 2013 - TINSA SAC.

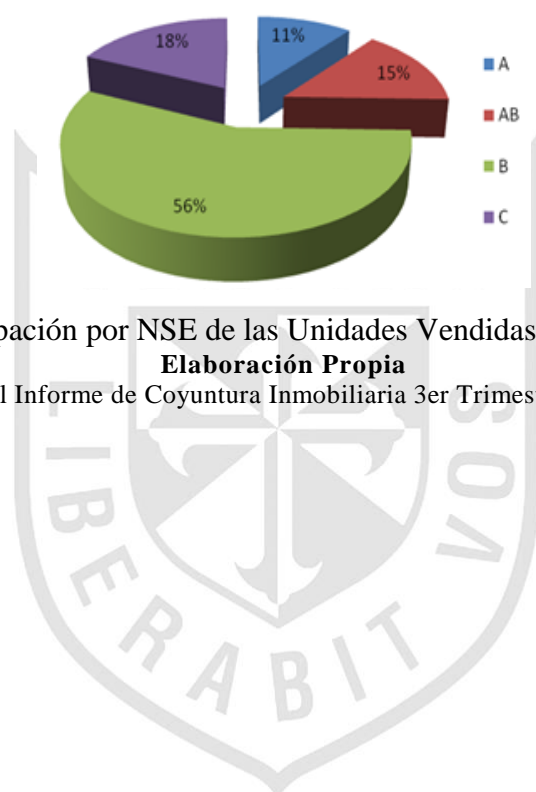


Figura 10. Participación por NSE de las Unidades Vendidas. 1er Trimestre 2013

Elaboración Propia

Fuente: Extracto del Informe de Coyuntura Inmobiliaria 3er Trimestre 2013 - TINSA SAC

Tabla 6. Oferta y Demanda de Viviendas Nuevas

	2010				2011				2012				2013			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Stock Inicial del Trimestre	10328	9289	7628	7962	8191	8392	13412	15363	14321	18343	17930	17096	15054	14766	12384	11162
Unidades Ingresadas	3147	2896	4264	4384	3801	10378	9024	4262	7910	7980	6045	3322	4901	3006	2254	1808
Oferta Total del Trimestre	13475	12185	11892	12346	11992	18770	22436	19625	22231	26323	23975	20418	19955	17772	14295	12970
Unidades Vendidas	4116	3475	3829	4211	3600	5609	6990	5351	3902	7173	6306	6762	4897	5045	3133	2701
Stock Final(Disponible)	9359	8710	8063	8135	8392	13161	15446	14274	18329	19150	17669	13656	15058	12727	11162	10092
Velocidad de Ventas(U/MES PROM)	1555	1189	1140	1280	1126	1835	2353	1804	1389	2050	2228	2480	1357	1417	1297	958
Velocidad % (% de Absorción Mensual)	11,60%	10,70%	9,70%	10,30%	9,40%	9,60%	10,50%	9,20%	6,20%	8,20%	9,50%	11,40%	6,90%	8,10%	9,10%	7,50%
Meses para Agotar Stock	8,6	9,3	10,3	9,7	10,6	10,4	9,5	10,9	16	12,2	10,5	8,8	14,5	12,3	11	13,4
% de Unidades Disponibles en Entrega Inmediata	5,50%	8,50%	5,10%	5,30%	5,60%	3,40%	2,60%	1,80%	1,60%	3,10%	2,30%	3,80%	3,80%	2,30%	6,60%	8,40%

Elaboración Propia

Fuente: Informe de TINSA Primer Trimestre 2014

En el presente cuadro se aprecia que existe un stock de viviendas disponible para su venta en 2014 de 10,092 unidades, y que dicho stock se agotara en aproximadamente 12 meses, según estimaciones de TINSA.

Demanda Proyectada

Para determinar la demanda proyectada se toma como referencia el histórico de las unidades vendidas, que se muestran a continuación:

Tabla 7. Histórico de Ventas

Descripción	%	2010	2011	2012	2013
Unidades Vendidas en Lima y Callao		15631	21550	24143	15776
% Crecimiento			37.87%	12.03%	-34.66%
Promedio de Unidades vendidas	5.08%				

Fuente: Elaboración propia.

El Promedio de unidades vendidas en el 2013.

Tabla 8. Demanda Proyectada Escenario Normal

Descripción	%	2013	1	2	3	4	5
Unidades Vendidas en Lima y Callao	5.08%	15776.0	16577	17420	18304	19234	20211

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Demanda Proyectada Escenario Pesimista

Descripción	%	2013	1	2	3	4	5
Unidades Vendidas en Lima y Callao	4.37%	15776	16465	17185	17936	18720	19538

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Venta de Unidades Nuevas de NSE AB y B a marzo 2013

Descripción	%	2013	1	2	3	4	5
Unidades Vendidas en Lima y Callao	73.20%	15776	12052	12579	13129	13703	14302

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9 se ha considerado un escenario Pesimista reduciendo 14% la tasa de crecimiento y tomaremos este escenario para realizar nuestros cálculos de la demanda proyectada. En la Tabla 10 podemos observar el total de unidades que se proyectan vender en los próximos 05 años, considerando solamente los NSE AB y B, precisando que es la demanda proyectada de unidades inmobiliarias nuevas.

Para determinar la demanda proyectada de unidades inmobiliarias de segundo uso, hemos considerado la oferta existente en las páginas especializadas, esto se debe a que no existe una información referencial por ser un mercado secundario y que lo presentamos en la Tabla 11.

Tabla 11. Oferta de Unidades Inmobiliarias Usadas con Frecuencia Anual

Inmuebles	Casas	Departamentos	Total
Rango de Años	Cantidad	Cantidad	Cantidad
<hasta 5>	1366	5852	7218
<5; 10>	1874	3530	5404
<10; 20>	3128	2340	5468
<20; 50>	2350	972	3322
Total	8718	12694	21412

Elaboración propia.

Fuente: <http://www.adondevivir.com/>

Barreras de Entrada

Las barreras de entrada son relativamente bajas y tenemos las siguientes:

- La acreditación oficial de Agente Inmobiliario que otorga el Ministerio de Vivienda.
- Conseguir una amplia red de contactos.
- Conocimiento del mercado inmobiliario.

Poder de Negociación

El poder de negociación con los proveedores es bajo y/o nulo, ya que ellos mantienen tarifas establecidas.

- Proveedores de telefonía e internet.
- Proveedores de energía eléctrica y suministro de agua potable.
- Artículos de oficina, papelería e imprenta.
- Contratistas para construir los módulos (Casetas de Ventas).

El Poder de Negociación con nuestro cliente Constructor es medio pues el segmento al que nos dirigimos son empresas constructoras con proyectos entre 8 y 40 unidades inmobiliarias, que recién ingresan al mercado o que estando en el mercado no han podido conformar un equipo de ventas que concrete ventas en plazos breves.

2.3. Estudio de la competencia

El estudio de la competencia es de fundamental importancia ya que es la base sobre la cual se diseña la estrategia de marketing. El análisis de la competencia que algunas consultorías proponen, como Lysan Consulting, proponen que se articula en dos etapas: análisis externo y análisis interno.

García, A y Bória, S. (2005) nos dicen que la competencia:

“Es la ocurrencia en un mismo mercado de diferentes oferentes, de bienes o servicios. Así como tenemos que conocer el mercado y los consumidores, tenemos que conocer quiénes son nuestros competidores más próximos, cómo trabajan, cómo son los productos que ofrecen, cuál es el precio, cuál es su grado de aceptación, etc., con estos datos nos será más fácil tomar decisiones sobre los propios productos y su posible situación en el mercado”. (p.44)

El Modelo “Matriz de Porter para el Análisis de la Competencia”, es de importancia en el estudio de la competencia; está orientado principalmente a identificar la capacidad de respuesta de la competencia ante cualquier estrategia que podamos desarrollar.

En tal sentido, para nuestro caso de estudio, la competencia existente está compuesta por constructoras que cuentan con su propio departamento de ventas, que ofrecen sus propias unidades inmobiliarias y no requieren de una empresa que brinde dicho servicio. También están otras empresas inmobiliarias como Raudal que captan en el mercado inmuebles para la venta.

De éstas últimas, las principales empresas son:

- Coldwellbanker
<http://www.coldwellbankerperu.com/pe/index.aspx>
- MAK
<http://www.mak.com.pe/>
- Inmobiliaria Seven
<http://inmobiliariaseven.blogspot.com/>
- Remax Perú
<http://www.remax.pe/home.php>
- Alfredo Graf

- <http://www.alfredograf.com/>
Octavio Pedraza
<http://www.octaviopedraza.com/>
Cabe precisar que no se ha considerado las ventas de la competencia en unidades inmobiliarias nuevas ni de segundo uso, porque esta información no se encuentra disponible. Los principales competidores comparten el mismo mercado que nosotros y tienen estrategias similares para conseguir propiedades y venderlas utilizando los mismos canales.

Nuestro valor diferencial estará centrado en la cercanía con el cliente durante todo el proceso de venta, es decir, manteniendo comunicación constante sobre el proceso de venta de propiedades brindando, informes periódicos sobre la gestión de venta, informe de evolución del mercado que se entregará de forma presencial para que el cliente no perciba distancia en la relación comercial.

La imagen que queremos transmitir es la de una empresa confiable que estará siempre cerca de sus clientes asesorando e informando permanentemente, siempre optando por una comunicación efectiva.

Muchas veces ocurre que el cliente quiere vender su propiedad a un precio muy por encima del mercado y por ese efecto no se vende, otras empresas dejan de gestionar ese inmueble y dan preferencia a otros de su cartera, nuestra labor será informar y demostrarle al cliente mediante estudios de mercado, tasación del inmueble y valorización previa del entorno que los precios en la zona están en tales y cuales valores, a fin de no crear falsas expectativas, que dilaten los procesos de venta.

En el mercado los procesos de venta de propiedades inmuebles para propósitos de vivienda multifamiliar son similares, la diferencia radica en la calidad del servicio que podemos ofrecer, un trato personalizado, con mucha información y asesorando de la mejor manera al cliente aun cuando nuestra comisión sea menor, por efecto de un menor valor de tasación o precio de la vivienda, esa será nuestra marca distintiva por la cual seremos reconocidos: honestidad, comunicación

permanente y rapidez en la venta.

Valor Diferencial a ofrecer será:

- Estudio de mercado.
- Tasación.
- Asesoría legal (estudio de títulos y documentación legal del predio).
- Servicio personalizado pre y post venta.

Variedad de Servicios:

- Intermediación inmobiliaria en venta de viviendas nuevas y de segundo uso.

Oferta

Hemos considerado iniciar operaciones con cinco agentes inmobiliarios cuya producción en venta y/o colocación de unidades inmobiliarias nuevas y de segundo uso se muestran en el Tabla 12. Cabe precisar también que los agentes deben captar unidades inmobiliarias de segundo uso las cuales pueden ser promocionadas y colocadas por cualquiera de los agentes inmobiliarios de la empresa.

Tabla 12. Captación y venta de unidades inmobiliarias nuevas y de segundo uso

Descripcion	Agentes	Anual
Captación de unidades inmobiliarias nuevas	5	30
Captación de unidades inmobiliarias 2do uso	5	30
Venta de unidades inmobiliarias nuevas	5	25
Venta de unidades inmobiliarias usadas	5	25

Elaboración propia

La Tabla 12, determina que, con el equipo de cinco agentes inmobiliarios, la empresa debe ser capaz de vender al año 25 unidades inmobiliarias nuevas y 25 unidades inmobiliarias de segundo uso en un escenario normal. también deben de mantener una cuota de captación de 30 unidades en ambos casos.

PLAN ESTRATÉGICO

Martínez, D. y Milla, A. (2012) nos dicen que el único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa, por ello, supone así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente. (p.6)

Por otro lado, siguiendo a A. Fernández Romero, citado en Abascal, F. (2004), un plan estratégico “Es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que, si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas”. (p. 187)

En suma, la planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

3.1. Misión

Somos una empresa de servicios, dedicada al corretaje y asesoría inmobiliaria, comprometidos con la excelencia para lograr la satisfacción de nuestros clientes que son personas naturales y jurídicas privadas. Estamos ubicados en Lima Metropolitana y contamos con un equipo altamente calificado.

3.2. Visión

Ser reconocidos como una de las diez mejores marcas del sector, por la confianza que inspiramos, la seriedad y profesionalismo que prodigamos en nuestra actividad para beneficio de nuestros clientes.

3.3. Valores

- Excelencia
- Satisfacción al cliente
- Orden
- Disciplina
- Honestidad

3.4. Políticas empresariales

3.4.1 Políticas financieras

- Reparto de dividendos desde el primer año al 100% y el pago se realizará luego de la declaración anual de impuestos (Que en Perú la fecha límite es el 31 de marzo).
- Pago a proveedores, en lo posible, a 30 días,
- Cobro inmediato de comisiones.
- Financiamiento bancario a partir del tercer año.
- No se aceptará una tasa de interés, por préstamos de terceros, mayor al 20% TEA.
- Pago de salarios y comisiones por venta (principales rubros de gasto) se efectuará el último día hábil de cada mes.
- Se invertirá todos los años en activo fijo cuando menos el equivalente al 14% de nuestra inversión inicial.
- La Comisión mínima a cobrar a los clientes será de S/. 8,862.

3.4.2 Políticas comerciales

- Cobertura publicitaria permanente.
- Capacitación permanente al personal.
- Excelencia en la calidad de atención al Cliente, proyectando la mejor Imagen de la empresa.
- El personal de ventas (Agentes Inmobiliarios) capta y vende propiedades.
- La negociación de nuevos proyectos y el establecimiento del precio (comisión) la harán uno cualquiera de los dos directivos que tendrá la empresa

3.4.3 Políticas administrativas y de recursos humanos

Se promoverá la Meritocracia

- Capacitación permanente a los agentes inmobiliarios.
- Personal en planilla de acuerdo a Ley.
- Escala de Comisiones
- Bonos por desempeño extraordinario.

3.5. Planeamiento estratégico

El Dr. Fernando D'Alessio (2008) nos dice que Planeamiento Estratégico es “proyectar mi organización del presente y proyectándolo al futuro; tal es así como, planeamiento estratégico es hacer un análisis de nuestro presente para plantear una estrategia para mejorar nuestra organización en el futuro”. (p.11)

La formulación estratégica, planeamiento estratégico, se debe iniciar con establecimiento de la misión y visión de la organización; el enunciado de los informes organizacionales, de sus valores y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada.

3.5.1 Análisis interno (AMOFHIT)

Tabla 13. Análisis interno (AMOFHIT)

	Fortalezas	Debilidades
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo multifacético con amplia experiencia en diversos sectores lo cual confiere a la dirección de la empresa un buen carácter. - Los socios han finalizado exitosamente la Maestría de Creación y Dirección de Empresas por la Universidad de Nebrija. - Indicadores de despeño. 	
MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio personalizado Pre y Post Venta asegurando el buen servicio para nuestros clientes. - Experiencia en el mercado. 	Organización nueva.
OPERACIONES Y LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de despeño. 	
FINANZAS Y CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Buenos antecedentes crediticios de los socios. 	No existe posibilidad inmediata de apoyo del sistema financiero
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizaciones periódicas - Política de capacitación constante 	Equipo de ventas nuevo por consolidar
SISTEMA DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema CMR, vincula operaciones. 	
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Página WEB actualizada constantemente 	

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Análisis externo (PESTEL)

Tabla 14. Análisis externo (PESTEL)

	Oportunidades	Amenazas
Político	- Entorno macroeconómico estable que favorece la creación y desarrollo de las empresas	- Los efectos de la crisis internacional impactan negativamente en la economía nacional. - Cambio de Política económicas por asunción de nuevo gobierno.
Económico	- Disminución del IGV, impacta en mayores ingresos. - Tipo de cambio de dólar, estable, precio del servicio se mantiene.	- Posibilidad de cambio de ciclo económico, decrecimiento en el número de transacciones inmobiliarias
Social	- Mercado inmobiliario con gran demanda insatisfecha. - Segmentos objetivo identificado como el de mayor demanda en el sector	
Tecnológico	- Aprovechar las redes sociales y herramientas tecnológicas que optimicen la comunicación con los clientes.	
Ecológico	- Empleo de insumos biodegradables,	
Legal	- Ley N° 29080 de creación de registro del agente inmobiliario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Cambio de legislación

Fuente: Elaboración propia

3.5.3 Análisis FODA

En la guía rápida de la FAO (2007) se señala que el análisis FODA “Es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). (p.139) Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento de libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual.

La matriz DAFO es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado de tiempo. Es como si tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se está estudiando.

En el presente cuadro de análisis actual de RAUDAL, podemos destacar que nuestra mayor fortaleza es la excelencia en el servicio que brindaremos con un equipo de personas de sólidos valores y vocación de servicio.

Nuestra mayor oportunidad en el sector es que se encuentra en un ciclo de vida de crecimiento, el cual nos permite avanzar y desarrollarnos a la par del entorno macroeconómico, que con la aplicación de los valores diferenciales permita lograr una empresa rentable y sostenible en el tiempo.

Al ser una empresa nueva una debilidad será que no tendremos opción de apalancarnos con empresas financieras durante los primeros años de funcionamiento. Si bien las amenazas no se pueden manejar directamente, se deberán tomar las medidas necesarias para amortiguar el daño de aquellas que puedan afectar directamente nuestros objetivos estratégicos.

Tabla 15. Matriz DAFO

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización nueva. 2. No existe posibilidad inmediata de apoyo del sistema financiero. 3. Equipo de ventas nuevo por consolidar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los efectos de la crisis internacional impacten negativamente en la economía nacional. 2. Posibilidad de cambio de ciclo económico, decrecimiento en el número de transacciones inmobiliarias. 3. Ingreso de nuevos competidores. 4. Cambio de Política económicas por asunción de nuevo gobierno (julio 2016). 5. Existencia de empresas consolidadas en el sector. 6. Conflicto de intereses. Como en todo negocio existe posibilidad de deslealtad que unos de los agentes de la empresa atiendan particularmente nuestros clientes.
POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multifacético con amplia experiencia en diversos sectores lo cual confiere a la dirección de la empresa un buen carácter. 2. Servicio personalizado Pre y Post Venta asegurando el buen servicio para nuestros clientes. 3. Excelente solvencia personal y financiera de los socios. 4. Buenos antecedentes crediticios de los socios. 5. Amplia red de contactos que facilitarán las actividades de la empresa. 6. Los socios han finalizado exitosamente el MBA en la USMP en convenio con la Universidad de Nebrija. 7. Capacidad para generar alianzas estratégicas con empresas constructoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno macroeconómico estable que favorece la creación y desarrollo de las empresas. 2. Mercado inmobiliario en crecimiento sostenido. 3. Segmentos objetivo identificado como el de mayor demanda en el sector. 4. Amplias facilidades crediticias otorgadas por las entidades financieras con bajas tasas de interés a los clientes-compradores. 5. Formación de un equipo de ventas, que comparta desde un inicio los valores y la filosofía de la empresa. 6. Aprovechar las redes sociales y herramientas tecnológicas que optimicen la comunicación con los clientes.

Fuente: Elaboración propia

3.6. Definición de objetivos corporativos

Según Hax y Majluf (2004) los objetivos corporativos “Son indicadores cuantitativos del desempeño general de la empresa”. (p.335) En general, las compañías eligen expresar objetivos corporativos a través de un número selectivo de índices, que son predominantemente de naturaleza financiera.

Aunque no existe un conjunto universal de dichos índices, podemos clasificarlos en dos grandes categorías: la primera incluye las medidas financieras cuantitativas que están relacionadas con el tamaño, el crecimiento, la rentabilidad, los mercados de capitales y una variedad de otras variables financieras; la segunda, está orientada a medir la eficiencia general de las capacidades gerenciales de la empresa.

3.6.1 Objetivo estratégico

Posicionarnos en el segmento AB y B del mercado Inmobiliario de venta de viviendas nuevas y segundo uso, como una empresa confiable, eficiente y flexible, obteniendo así un 0.26% de participación al término del quinto año, esto representa 32 unidades inmobiliarias nuevas y 32 de segundo uso por año. Cabe precisar que en el año 1 con nuestra actividad inicial tomaríamos el 0.20% de participación equivalentes a 25 unidades por cada tipo.

3.6.2 Objetivos funcionales

Objetivo administrativo y de recursos humanos

Mantener un servicio de calidad estandarizado en todos los procesos de la empresa.

Objetivo financiero

1. Obtener un beneficio neto sobre ventas anual mínimo del 6% a partir del segundo año.
2. Mantener indicadores de rentabilidad mínimos desde el primer año para el ROI 40% y el ROE 30%.
3. El indicador de Tesorería debe mantener una ratio de dos veces el pasivo de corto plazo.

Objetivo comercial

1. Implantar cuotas comerciales para los agentes inmobiliarios: Captación: 60 unidades inmobiliarias anuales. Venta: 50 unidades inmobiliarias anuales entre nuevas y segundo uso.
2. Fidelizar a nuestros clientes.
3. Utilizar a nuestros clientes satisfechos como difusores de nuestra marca.
4. Posicionar la imagen corporativa y marca en el mercado actual que nos identifique como una empresa confiable y profesional en un periodo de 5 años.

3.7. Definición de estrategias

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea “El Arte de la Guerra”, de Sun Tzu (1963), escrito aproximadamente en el 500 a.C.

Según, John O’Shaughnessy:

Una estrategia constituye una amplia definición que debe ser capaz de explicar cómo la empresa debe desarrollar sus competencias básicas con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de los objetivos. La estrategia consiste en un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa. (Soriano, 2008, p.19)

Entiendo, que toda estrategia es una serie de acciones que se planifican y se llevan a cabo para lograr los objetivos y metas trazadas ya sea a corto plazo o a largo plazo. Normalmente estas estrategias se definen, porque vivimos en un mundo en constante cambio.

Estrategias administrativas y de recursos humanos

Evaluación de desempeño interno y capacitación de los agentes inmobiliarios y teletrabajo.

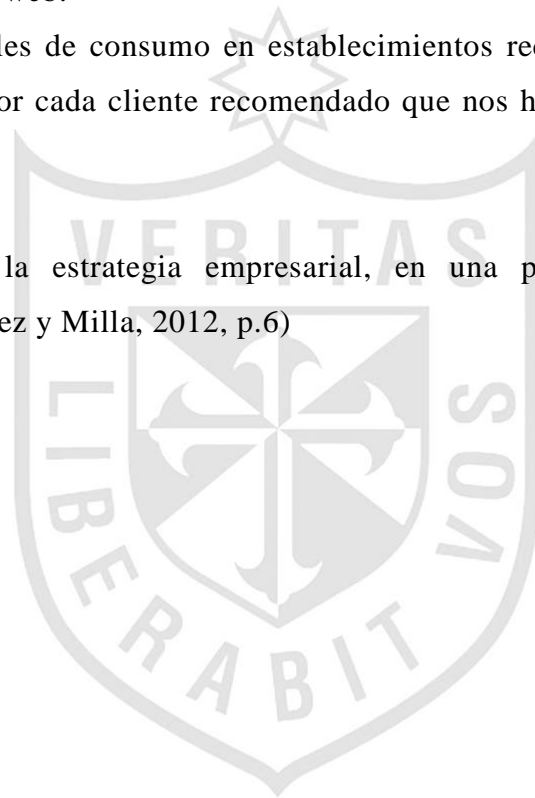
Estrategia financiera

1. Mantener nuestro presupuesto de venta mínimo de 25 unidades inmobiliarias anuales en total.
2. Financiamiento propio.

Estrategia comercial

1. Promover la captación de propiedades que son la “materia prima” de este negocio estableciendo metas de captación.
2. Mantener un rango de comisiones atractivas por las ventas realizadas.
3. Crear una red de contactos que faciliten la búsqueda y el cierre de operaciones.
4. Alianzas estratégicas con empresas dedicadas solamente a la construcción.
5. Ofrecer excelencia en el servicio a nuestros clientes, brindando asesoramiento pre y post venta constante, con la ayuda de dispositivos tecnológicos, redes sociales y vía web.
6. Obsequiar vales de consumo en establecimientos reconocidos e incentivos pecuniarios por cada cliente recomendado que nos haya referido un cliente captado.

En síntesis: la estrategia empresarial, en una palabra, es la ventaja competitiva. (Martínez y Milla, 2012, p.6)



IV. PLAN DE MARKETING

Según Rivera, J y Garcillán, M. (2007) el Plan de Marketing “Es la guía escrita que orienta las actividades de marketing en un año para una unidad estratégica de negocios o un producto/mercado. (p.225) El contenido debe aspirar a: traducir los objetivos de empresa en objetivos de las 4P’s; especificar las acciones, en las 4P’s, para alcanzar los objetivos; valorar económicamente los resultados esperados; y preparar planes de contingencia.

El plan de marketing es un documento interno que define los objetivos de venta de la empresa y las acciones necesarias para conseguirlos. En suma, el plan de marketing constituye un riesgo contra el riesgo comercial, inherente a la mayor parte de las decisiones comerciales y de marketing.

4.1. Descripción y análisis situacional

En el mercado inmobiliario actual existen grupos empresariales que a través de los años han alcanzado un sólido prestigio. Nuevas empresas, incentivadas por el crecimiento económico del país han ingresado al sector y es en este nicho donde Raudal ofrecerá sus servicios para poder posicionarse rápidamente en el mercado de Clientes Constructores.

Las viviendas de segundo uso que salen a la venta representan otro rubro de ingresos tanto como aquellos clientes finalistas o compradores que en el transcurso de nuestra actividad iremos captando.

4.2. Objetivo de marketing

Posicionar en el mercado la marca Raudal que nos identifique como una empresa confiable y profesional.

4.3. Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadeo, estrategias de mercadotecnia o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing. (Crece negocios, 2008, p.1)

4.3.1 Segmentación del mercado

García, A y Bória, S. (2005), nos dice que segmentación de mercado “Consiste en dividir el mercado en grupos de clientes similares según sus necesidades, características, hábitos, etc. De esta manera se pueden hacer planes específicos para cada grupo”. (p.43) Las variables de segmentación más usuales son: v. geográficas, v. demográficas, v. personales, v. familiares, v. psicológicas, v. conductuales, etc.

Cliente Finalista (Comprador)

En este sector, la particularidad del negocio se centra en el finalista, es decir el cliente comprador de la unidad inmobiliaria, sea nueva o usada, y deben contar con el siguiente perfil:

Solteros de ambos sexos y familias con un ingreso mensual entre S/. 3,289.00 a S/. 11,792.00 nuevos soles, y que cuenten con la capacidad de pagar mensualmente una cuota según los rangos del cuadro que se muestra a continuación.

Tabla 16. Segmentación por NSE

NSE	Ingreso Familiar		Cuota Mensual		Valor de la Vivienda	
	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
A	11792	+	4716	+	649000	+
AB	8250	11792	3630	4716	407000	649000
B	3289	8250	1315	3630	158400	407000
C	1562	3289	468	1315	55000	158400
D	Hasta	1562	Hasta	468	Hasta	55000

Elaboración propia

Fuente: Situación Inmobiliaria 2013 BBVA

Dentro del segmento objetivo, la Consultora de Marketing Arellano identifica a las personas según su estilo de vida, las cuales se tendrán en consideración para el presente estudio.

- Los Sofisticados.
Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran

mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.

➤ Los Progresistas.

Hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.

➤ Las Modernas.

Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE.

➤ Los Formales.

Hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social. Admiran a los Sofisticados, aunque son mucho más tradicionales que estos. Llegan siempre un “poco tarde” en la adopción de las modas. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes de mediano nivel.

➤ Las Conservadoras.

Mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional. Típicas “mamá gallina”, siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia, y son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar. Se visten básicamente para “cubrirse” y solo utilizan maquillaje de forma ocasional. Gustan de las telenovelas y su pasatiempo preferido es jugar con sus hijos. Están en todos los NSE.

Cliente – Constructor:

El siguiente cuadro muestra la oferta y la demanda del mercado de viviendas nuevas.

Tabla 17. Oferta y Demanda de Viviendas Nuevas

	2010				2011				2012				2013			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Stock Inicial del Trimestre	10328	9289	7628	7962	8191	8392	13412	15363	14321	18343	17930	17096	15054	14766	12384	11162
Unidades Ingresadas	3147	2896	4264	4384	3801	10378	9024	4262	7910	7980	6045	3322	4901	3006	2254	1808
Oferta Total del Trimestre	13475	12185	11892	12346	11992	18770	22436	19625	22231	26323	23975	20418	19955	17772	14295	12970
Unidades Vendidas	4116	3475	3829	4211	3600	5609	6990	5351	3902	7173	6306	6762	4897	5045	3133	2701
Stock Final(Disponible)	9359	8710	8063	8135	8392	13161	15446	14274	18329	19150	17669	13656	15058	12727	11162	10092
Velocidad de Ventas(U/MES PROM)	1555	1189	1140	1280	1126	1835	2353	1804	1389	2050	2228	2480	1357	1417	1297	958
Velocidad % (% de Absorción Mensual)	11,6%	10,7%	9,7%	10,3%	9,4%	9,6%	10,5%	9,2%	6,2%	8,2%	9,5%	11,4%	6,9%	8,1%	9,1%	7,5%
Meses para Agotar Stock	8,6	9,3	10,3	9,7	10,6	10,4	9,5	10,9	16	12,2	10,5	8,8	14,5	12,3	11	13,4
% de Unidades Disponibles en Entrega Inmediata	5,5%	8,5%	5,1%	5,3%	5,6%	3,4%	2,6%	1,8%	1,6%	3,1%	2,3%	3,8%	3,8%	2,3%	6,6%	8,4%

Elaboración propia

Fuente: Informe de Tinsa Primer Trimestre 2014

Cliente – Propietario

A continuación, se presenta el cuadro de stock de viviendas usadas realizado a partir de los datos obtenidos de “A donde vivir” que es una página web especializada donde se ofrecen unidades inmobiliarias.

Tabla 18. Oferta de Unidades Inmobiliarias Usadas con frecuencia Anual

Inmuebles	Casas	Departamentos	Total
Rango de Años	Cantidad	Cantidad	Cantidad
<hasta 5>	1366	5,852	7,218
<5; 10>	1874	3,530	5,404
<10; 20>	3,128	2,340	5,468
<20; 50>	2,350	972	3,322
Total	8,718	12,694	21,412

Elaboración Propia

Fuente: <http://www.adondevivir.com/>

4.3.2 Posicionamiento del servicio

Kotler nos dice que, para el marketing, el posicionar correctamente un servicio en el mercado, consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como “único” por los clientes. (Avendaño, 2008, p.62)

Un servicio al estar bien posicionado hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

Bajo estas premisas, RAUDAL se posicionará en el mercado como una empresa flexible, confiable y eficiente que ofrecerá un servicio de asesoría y corretaje inmobiliario dirigido al mercado de viviendas nuevas y de segundo uso, con valores diferenciales según los tres tipos de clientes que hemos identificado:

Cliente – Constructor: atendiendo a empresas o personas naturales cuyo tamaño de proyectos se sitúen entre ocho a cuarenta unidades inmobiliarias, ofreciendo:

- Instalación de la caseta de ventas y colocación del cartel publicitario.
- Estudio de Mercado de la zona de influencia.
- Publicación del proyecto en páginas web especializadas
- Cartera de clientes.
- Agentes inmobiliarios acreditados y capacitados para la atención al cliente.
- Asesoramiento para la obtención de financiamiento bancario de la construcción del proyecto inmobiliario (opcional con costo adicional)
- Servicio personalizado Post Venta.
 - Encuestas de satisfacción de cliente.
 - Informes semanales y/o mensuales de ventas con número de publicaciones, número de llamadas, número de citas y visitas, número de ofertas. Recomendaciones al promotor.

Cliente – Propietario:

- Estudio de mercado de la zona.
- Tasación del inmueble.
- Asesoría legal (Estudio de títulos y documentación legal del predio).
- Servicio personalizado post venta.
 - Informes mensuales de gestión de ventas.
 - Negociación de acuerdos.
 - Elaboración de documentos de compra venta y asesoramiento durante todo el proceso hasta la firma en notaria y pago de los impuestos y trámites municipales que correspondan
 - Ofertas de propiedades en caso necesiten otra vivienda.

Cliente – Comprador:

- Diversidad de opciones de compra. Listado de propiedades.
- Planificación de citas
- Rapidez en la gestión de búsqueda de unidades inmobiliarias.
- Traslados para visitar el predio (transporte).
- Asesoría legal (Estudio de títulos y documentación legal del predio).
- Revisión del contrato de compra.

4.4. Marketing Mix (4P's)

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. En términos de Olascoaga, R. (2005) La mezcla comercial “es la elección de elementos que la empresa se propone combinar con el propósito de satisfacer los objetivos de mercados seleccionados”. (p.71)

4.4.1 Producto

El servicio que ofrecemos es la asesoría y servicios de corretaje inmobiliario en la venta de inmuebles nuevos y de segundo uso. El nombre comercial es “**RAUDAL Inmobiliaria**” y el slogan comercial que acompaña al logo es “Tu mejor Opción”.

Elementos Intangibles:

Imagen de marca (RAUDAL).

Elementos tangibles:

1. Atributos físicos.
 - Agente inmobiliario especializados
 - Caseta (Proyectos inmobiliarios nuevos)
 - Brochures.

2. Atributos Físicos de Nombre y Logotipo.
 - Nombre comercial “RAUDAL Inmobiliaria”, nombre corto que significa abundancia rápida de eventos, resultados o beneficios. Cabe mencionar que las palabras que empiezan con la letra “R” son de pronunciación fuerte o fácil recordación.
 - Colores distintivos – Rojo.

RAUDAL
INMOBILIARIA

4.4.2 Precio

Nuestra comisión (Precio) por los servicios prestados se muestra en el siguiente cuadro: (Nótese que cada caso puede estar sujeto a una situación en particular).

Tabla 19. Comisiones según Tipo de Venta

Descripcion	Margen Minimo (Primer Año)	Margen Minimo (Segundo Año)
Unidades Inmobiliarias Nuevas	2% a 2.5%	2.5% a 3.5%
Unidades Inmobiliarias Usadas	2% a 2.5%	2.5% a 3.5%

Elaboración propia

Estos porcentajes de las comisiones se encuentran por debajo de lo que ofrece la competencia, con el fin de adoptar una estrategia de introducción al sector. Posicionando a Raudal como una empresa que ofrece un buen servicio a precios accesibles.

Nótese que en la tabla 19 se muestra un porcentaje menor en la comisión de unidades inmobiliarias nuevas, y se debe al volumen de unidades en venta; en otras palabras, el margen de ganancia se obtiene por la cantidad de unidades inmobiliarias vendidas, teniendo en cuenta que los proyectos tendrían 8 departamentos como mínimo.

4.4.3 Plaza

Canales

- Elaboración de página web – www.Raudal-Inmobiliaria.com
- Suscripciones en páginas especializadas, tales como:
 - www.urbania.clasificados.pe
 - www.adondevivir.com
 - www.laencontre.com

Estrategia de distribución

- Optaremos por una estrategia selectiva puesto que es un

elemento que no se vende con facilidad, donde los puntos de venta en su mayoría están localizados en la misma unidad inmobiliaria (Nuevos proyectos inmobiliarios) y en las oficinas para las unidades inmobiliarias de segundo uso.

- Optaríamos por una estrategia de distribución PULL, donde se pretende como objetivo el atraer a los clientes compradores con publicidad según el tipo de cliente (constructor, propietario o comprador).

4.4.4 Promoción

Herramientas promocionales - publicidad:

Haremos uso de los instrumentos below the line (BTL) para ofrecer las viviendas nuevas y usadas a los clientes compradores:

- **Del Cliente - Constructor (Mercado primario)**
 - a. Colocación de encartes y gigantografías en el mismo lugar de los proyectos, indicando información necesaria y visible para que los potenciales clientes puedan comunicarse con nosotros.
 - b. Colocación de información de las propiedades en la página web, tales como fotografías, características el inmueble y otros datos informativos.
 - c. Reparto de volantes o brochures a los alrededores, que pueden ser a empresas industriales, embajadas, compañías grandes, que podrían estar interesados en los inmuebles, donde muestre información e incluso la distribución de los espacios de los departamentos.

- **Del Cliente - Propietario (Mercado secundario)**
 - a. Contactos personales, revistas especializadas (Urbania, Hábitat, etc.), redes sociales (Facebook) o contratando espacios en Google.
 - b. Colocación de información de las propiedades en internet (Medios web especializados).
 - c. Mediante la red de contactos y clientes que se tendrá en el

sistema CRM de la empresa.

Para ambos tipos de clientes, de ser conveniente se les propondría algún tipo de mejora en las viviendas (Casas y departamentos) para que el producto pueda ser mucho más atractivo, por ejemplo:

- Obsequios de refrigeradoras, televisores, artículos de cocina u otros por la compra de uno de los departamentos (viviendas nuevas).
- Pintado de la fachada, arreglo interno de habitaciones, baños y otras remodelaciones necesarias para que visualmente impacte en la decisión de compra de los posibles clientes compradores. (viviendas de segundo uso).

También incluiremos a nuestros clientes en el “dossier” que presentará Raudal en su página Web, usando de esta forma la comunicación interactiva.

VENTAS

En el Área de ventas y atención al cliente, es vital operar un sistema CRM, de esta manera podremos crear relaciones duraderas con los clientes potenciales y registrar la cartera de inmuebles en stock, así como clientes atendidos. En la fase inicial de la empresa podríamos optar por alguna de las versiones de bajo costo que existen en el mercado como Zoho CRM <http://www.zoho.com/crm/> o highrise <https://highrisehq.com>. El personal de ventas se encontrará capacitado para el uso del sistema CRM y así, puedan ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Se realizarán comités de coordinación semanales, presididos por el Gerente Comercial, donde se abordarán temas como:

- Operaciones que se han cerrado.
- Operaciones que están en negociación.
- Nuevas propiedades en exclusiva.
- Nuevas propuestas de venta.

- Resultados de publicidad.
- Noticias en general de la empresa.
- Asuntos varios de relevancia.

A continuación, se muestra las ventas proyectadas que se espera obtener teniendo en cuenta un escenario normal, los montos se expresan en nuevos soles.

Tabla 20. Ventas Proyectadas

Ventas	Precio Promedio	Comision sin IGV	Ingreso x Unidad	Cant.	Ingreso Total
Unids. Inmob. Nuevas	420000	2.11%	8862	25	221550
Unids Inmob 2do Uso	840000	2.54%	21336	25	533400

Crecimiento de 10% anual

	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	S/. 754,950	S/. 800,247	S/. 848,262	S/. 899,158	S/. 953,107

Elaboración propia



V. PLAN DE OPERACIONES

Juan M. Alfonso, nos dice que el Plan de Operaciones “es una parte fundamental del plan de la empresa., comparte naturalmente muchos de los motivos y objetivos generales de este plan; sin embargo, conlleva algunos otros de carácter más específico”. (Ollé, M. et al., 2007, p. 45)

Existen varios tipos de planes, que van desde los propósitos u objetos generales hasta las decisiones más detalladas de compras, contratación y capacitación de trabajadores para una línea de ensamblaje, etc. En el plan de operaciones, normalmente, se contemplan diez áreas de operación.

5.1. Definición de la compañía

La empresa se denominará “RAUDAL – Inmobiliaria” y estará ubicada en Lima.



RAUDAL
INMOBILIARIA

En RAUDAL existirán los siguientes subsistemas:

- ✓ Subsistema de Gestión y Dirección

Bajo el cual se realizan las siguientes funciones:

 - La dirección general.
 - Elaborar el plan estratégico anual.
 - Organizar las funciones y procedimientos de cada uno de los puestos.
 - Diseñar las políticas de toda la empresa.
 - Toma de decisiones.
 - CRM como plataforma de gestión.
 - Negociación y cierre de comisiones con clientes.

- ✓ Subsistema comercial.

Bajo el cual se realizan las siguientes funciones:

 - Captación y fidelización de nuevos clientes.
 - Supervisión y control del equipo de ventas.
 - Actualización de web y manejo de comunicación en redes.

- Utilización del CRM como fuente de información.
 - Plantear y ejecutar las estrategias de ventas.
 - Negociación y cierre de comisiones con clientes.
-
- ✓ Staff contable y tributario (Outsourcing).
 - ✓ Staff legal (Outsourcing).

Procedimientos internos:

Horarios

El personal de la empresa debe de cumplir con el siguiente horario laboral:

9 am a 5pm de lunes a sábado.

Atuendo de carrera

Será obligatorio el uso de terno (otorgado por la empresa Raudal) siempre que se atienda a un cliente, dentro y fuera de la oficina:

El atuendo de carrera debe considerar las siguientes combinaciones:

- Pantalón o falda = Color gris.
- Camisa = Blanca.
- Saco = Azul.
- Hombres = Corbata obligatoria.
- Pin = Obligatorio.

Guardias

Solamente los Asesores tendrán derecho a guardia, esto quiere decir que serán los encargados de atender las llamadas por teléfono y también en las oficinas.

Comités de ventas

- Son obligatorias y se llevarán a cabo en la dirección de la oficina.
- Se realizarán una vez por semana y serán programadas por el Gerente Comercial.
- Comenzarán puntualmente y se dará una tolerancia máxima de 5 minutos
- Las personas que no asistan a las juntas de ventas perderán el derecho a las guardias.

- Los acuerdos y decisiones que se tomen en las juntas de ventas son obligatorios para todo el personal y el desconocimiento de dichos acuerdos no exime a la persona de la obligación de cumplirlos
- Cuando se someta a juicio y opinión de los asesores asociados algún asunto de la oficina, solo tendrán voz y voto aquellas personas que están participando en la junta.
- En las juntas de ventas no se permitirá que se conviertan en foros de disputa personal
- La persona que no asista a 4 juntas de ventas en un periodo de 6 meses será dada de baja.
- Salvo circunstancias especiales, la junta de ventas tendrá por lo general la siguiente agenda:
 - Operaciones firmadas y cerradas
 - Ofertas en proceso
 - Nuevas propiedades en exclusiva
 - Nuevas propiedades sin exclusiva
 - Inventario actualizado
 - Resultados de publicidad
 - Comentar resultados de productividad
 - Comentar las operaciones de la semana
 - Noticias de grupo
 - Puntaje obtenido para premios
 - Cambios de nivel

La Gerencia Comercial será responsable de llevar un registro de asistencia y actas de los comités de ventas.

5.2. Definición del producto

RAUDAL ofrece asesoría y servicios de corretaje inmobiliario en la venta de bienes inmuebles nuevos y de segundo uso, a través de asesores especializados.

El mercado es muy competitivo, por lo que RAUDAL aportará los siguientes valores diferenciales para nuestros tres tipos de clientes:

A. Cliente – Propietario:

- Estudio de mercado de la zona.
- Tasación.
- Asesoría legal (Estudio de títulos y documentación legal del predio).
- Servicio personalizado post venta.
 - ✓ Informes mensuales de gestión de ventas
 - ✓ Ofertas de propiedades en caso necesiten otra vivienda.
 - ✓ Saludos personalizados en fechas conmemorativas.

B. Cliente – Constructor:

- Instalación de la caseta de ventas.
- Cartera de clientes.
- Agentes inmobiliarios acreditados y capacitados para la atención al cliente.
- Asesoramiento para la obtención de financiamiento bancario de la construcción del proyecto inmobiliario (A costo adicional)
- Servicio personalizado post venta.
 - Encuestas de satisfacción de cliente.
 - Informes semanales y/o mensuales de ventas.

C. Cliente – Comprador

- Diversidad de opciones de compra.
- Rapidez en la gestión de búsqueda de unidades inmobiliarias.
- Traslados para visitar el predio (Transporte).
- Asesoría legal (Estudio de títulos y documentación legal del predio).
- Revisión del contrato de compra.

Definiendo nuestros clientes:

- **Cliente Propietario:** Es aquel cliente con el que se firma un contrato exclusividad de venta o simplemente uno de autorización de venta del inmueble de su propiedad. (Ver anexo 1)
- **Cliente Constructor:** Es aquel cliente que bajo un contrato autoriza a la empresa Raudal gestionar la venta de las unidades inmobiliarias de su proyecto.

- **Cliente Comprador:** Es aquel cliente que esta es búsqueda de propiedades nuevas y/o de segundo uso.

5.3. Etapas del diseño del servicio

Nuestro servicio lo podemos clasificar como un sistema de alto grado de contacto con el cliente, donde es más difícil controlar y racionalizar procesos ya que por su naturaleza los clientes no son iguales. En ese sentido, desarrollar las 3 fases del diseño del servicio:

Diseño Preliminar:

Función a realizar:

Estructurar un protocolo de atención al cliente – comprador, enumerando todos los momentos desde la captación del cliente potencial hasta el cierre de la venta.

Calidad:

Buscando la excelencia en la atención al cliente-comprador.

Impacto social y ambiental:

No aplica.

Tiempo:

Se estima una media de 30 minutos para atender al cliente – comprador.

Accesibilidad:

Atención presencial en oficina, atención presencial en punto de venta (Caseta en obra), vía web, vía telefónica, medios de comunicación, redes sociales y referencias personales.

Costes: Se contemplará los costes relacionados con la construcción del punto de venta (Caseta de atención al cliente), alquiler de la oficina central, medios publicitarios, papelería, transporte, monto de salarios y comisiones.

Construcción de pruebas de prototipo y realización de pruebas de mercado:

1. Capacitación de agentes inmobiliarios
2. Protocolo de atención al cliente
3. Simulación de atención al cliente.

Diseño Final:

Teniendo en cuenta los pasos anteriores vamos a desarrollar en detalle lo siguiente:

- El protocolo de la atención al cliente.
- Perfil del agente inmobiliario.
- Definir la plataforma electrónica de atención al cliente (Sistema de información gerencial CRM).
- Herramientas auxiliares: Contar con el sistema Equifax, que nos permitirá aplicar el filtro crediticio a los potenciales clientes.
- PC Portátiles – Smartphones con aplicaciones interconectada con la data central.
- Definir y diseñar formularios físicos.

Captación de Inmuebles:

La base del servicio inmobiliario se concentra en la cartera de inmuebles que maneja la oficina. Para ello, hay que concretar el trabajo en la captación de inmuebles, de manera que exista una cantidad de propiedades suficiente para satisfacer el cumplimiento de nuestros objetivos de venta.

Inicialmente serán captadas a través del gerente y asesores inmobiliarios en su zona de influencia, base de datos, publicidad, etc. Dedicarán sus mejores esfuerzos de búsqueda de inmuebles. La exposición debe ser permanente y cuidadosamente programada, utilizando:

- Folletos, carteles y postales de Raudal
- Cartas y notas de prensa personalizadas
- Obsequios personalizados.
- Asistencia a eventos sociales y públicos tales como deportivos, políticos, religiosos, según sea el caso.

Los pasos a seguir para captar un inmueble luego de haber sido ubicado son:

- Contacto Inicial
- Presentación del servicio
- Calificación del propietario del inmueble

- Inspección y evaluación física del inmueble
- Análisis comparativo de mercado
- Análisis Jurídico
- Análisis fiscal
- Firma del contacto de exclusividad
- Integración del expediente.

DATO. Para el caso de inmuebles captados sin exclusividad, la prestación del servicio deberá ser aprobado por el gerente comercial.

1. Contacto con el propietario:

La captación de un inmueble representa el inicio de toda negociación, en el cual debemos hacer contacto con el propietario del inmueble, entregándole una tarjeta de representación y crear la empatía con nuestros clientes de manera de crear un ambiente de confianza para poderle ofrecer nuestros servicios.

2. Presentación de servicios al vendedor:

Existe una presentación para ofrecer a nuestros clientes sobre los servicios por la compañía. En dicha presentación debemos recibir toda la información del propietario para poder elaborar un perfil completo de los clientes. En esa presentación debemos conocer las necesidades reales del vendedor, el precio estimado que aspira por el inmueble, el tiempo en el cual desea vender, los inconvenientes que ha tenido para venderlo, el por qué no lo ha vendido.

3. Inventario residencial:

El inventario residencial especifica completamente las características totales del inmueble, en la plantilla formato de inventario residencial, se debe vaciar toda la información correspondiente al inmueble cuando uno visualiza la propiedad realizando todas las anotaciones pertinentes.

4. Documentos solicitados al propietario:

Es necesario solicitar al vendedor los siguientes documentos para poder ir armando el expediente en la oficina y contar con los aspectos legales vigentes

para utilizarlos en una futura negociación.

- Documento de propiedad del inmueble
- Fotocopia DNI
- Liberación de hipoteca de requerirlo.
- Comprobantes de que los pagos por servicio de electricidad, agua, gastos comunes si fuese el caso, etc.... estén cancelados.

5. Análisis del mercado competitivo:

Una vez que se tenga el inventario residencial y copia del documento de propiedad del inmueble, hay que realizar el mercado competitivo , utilizando la base de datos con las ventas registradas, de similares características y haciendo revisión de periódicos , internet , y otros , se realiza un estudio de mercado de la propiedad , que nos sugiere un precio de venta , utilizando el formato de análisis del mercado competitivo y se le presenta la carta del estudio del mercado competitivo .

Resumen de servicios al vendedor:

- Por qué vende el inmueble
- Que tiempo dispone para vender
- Cuanto aspira por la venta del inmueble
- Que experiencia tiene vendiendo inmuebles

6. Contrato exclusivo de venta o arrendamiento

El contrato de exclusividad de venta es el único instrumento legal para el cobro de comisión por los servicios prestados y por las gestiones realizadas para la venta del inmueble.

7. Fotografías del inmueble y presentación de propiedad

En la última visita del inmueble o en cualquier oportunidad anterior deben tomarse las fotografías digitales del inmueble, estas fotografías serán utilizadas para hacer una presentación del inmueble con foto. A su vez, las fotografías se utilizan para colocarlas en la página de internet y otras publicaciones

A continuación, se especifica los dos procesos de servicios para el cliente comprador en el supuesto de visitar los proyectos nuevos o las viviendas de segundo uso:

Tabla 21. Proceso de venta propiedades segundo uso

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Comprador potencial	Persona, familia, empresa o institución interesada en la compra de una propiedad inmueble de segundo uso remodelada o no que ha visto en diferentes medios de comunicación y se acerca a la oficina o llama a los teléfonos que aparecen en los avisos.
2	Agente inmobiliario	Atiende al comprador potencial brindando información de la propiedad inmueble, precio y ofrece alternativas de financiación bancaria. De ser el caso concertar una visita a la dirección donde se ubica el inmueble.
3	Agente inmobiliario	Muestra la propiedad inmueble al comprador potencial señalando las fortalezas y ventajas de adquirirla y recibe eventualmente oferta de compra que traslada al cliente propietario.
4	Cliente propietario	¿Acepta oferta de compra? SI. Acepta o contraoferta a través del agente inmobiliario continuando con actividad 5. NO. Fin.
5	Agente inmobiliario	Traslada conformidad a comprador potencial o contraoferta otro precio señalado por cliente propietario.
6	Comprador potencial	¿Decisión de compra a precio acordado? SI. Continúa con actividad 7 ó 7A generando carpeta con documentos NO. Continúa con actividad 7 y luego fin.
7	Agente inmobiliario	Registra en su base de datos a comprador potencial que gustó de la propiedad y no llegó a acordar el precio de venta con la finalidad de mostrarle otras propiedades similares y menor precio.
8	Comprador potencial	Requiere financiación bancaria.
8 A	Comprador potencial	Tiene recursos propios y puede pagar al contado.
9	Ejecutivo bancario	Prepara contrato coordina pagos de comprador potencial a cliente constructor.
9 A	Agente inmobiliario	Completa datos en contrato de compra venta, coordina el cobro de la cuota inicial y coordina con banco la adición de una cláusula hipotecaria adicional y el desembolso de fondos en cuenta de la constructora.
10	Ejecutivo bancario	¿Aprueba crédito hipotecario en banco? SI. Continúa con actividad 11. NO. Fin.
11	Agente inmobiliario	Coordina con firma de contratos, pago de cuota inicial y cláusulas adicionales donde conste la hipoteca del banco.
12	Raudal SAC	Emite factura al cliente propietario por sus comisiones de venta.

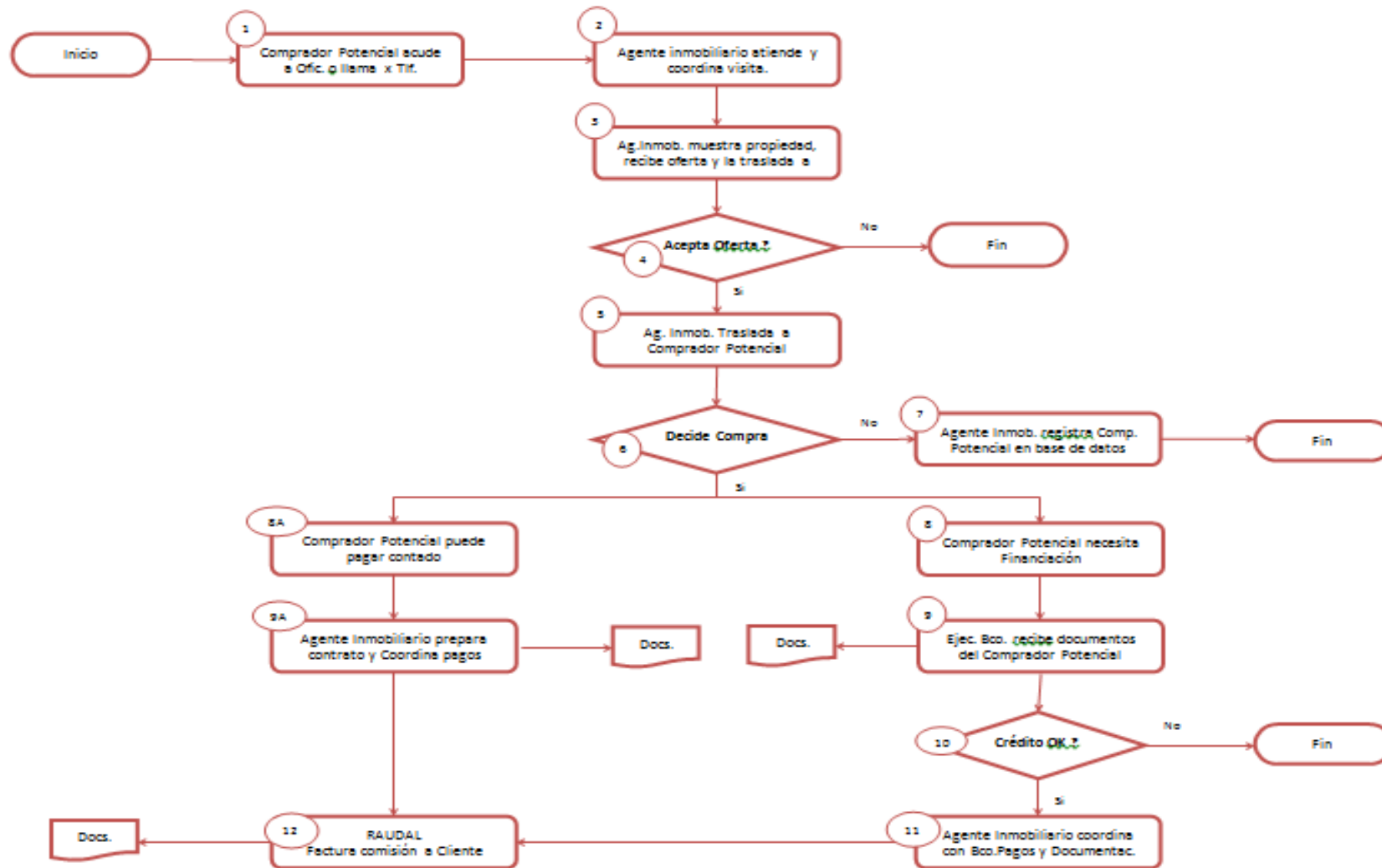


Figura 11. Flujograma proceso de venta propiedades segundo uso

Tabla 22. Proceso de venta en caseta

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Comprador potencial	Persona o familia interesada en la compra de un departamento (piso) del proyecto inmobiliario que ha visto en diferentes medios de comunicación y se acerca a la caseta de ventas ubicada en el sitio donde se ejecutará la obra.
2	Agente inmobiliario	Atiende al comprador potencial brindando información del proyecto inmobiliario, precios, plazos y la financiación bancaria que se tenga disponible.
3	Cliente constructor	¿Hay departamento piloto? SI. Continúa con actividad 4. NO. Continúa con actividad 5.
4	Agente inmobiliario	Vendedor muestra el departamento piloto debidamente amoblado donde el comprador potencial aprecia in situ áreas, layout, y puede darse una mejor idea de lo que alternativamente se vería en un plano de dos dimensiones.
5	Agente inmobiliario	Provee al comprador potencial de información impresa del proyecto y toma sus datos a efectos de dar seguimiento al proceso de venta.
6	Comprador potencial	¿Decisión de compra? SI. Continúa con actividad 7 ó 7A generando carpeta con documentos (Información personal, copias del DNI, etc) NO. Fin.
7	Comprador potencial	Desea comprar mediante una entidad financiera.
7 A	Comprador potencial	Desea comprar al contado
8	Ejecutivo de banco	Recibe la documentación del comprador potencial que ha recopilado y filtrado previamente el agente inmobiliario
8A	Agente inmobiliario	Prepara contrato coordina pagos de comprador potencial a cliente constructor.
9	Ejecutivo bancario	¿Aprueba crédito hipotecario en banco? SI. Continúa con actividad 10. NO. Fin.
10	Agente inmobiliario	Completa datos en contrato de compra venta, coordina el cobro de la cuota inicial y coordina con banco la adición de una cláusula hipotecaria adicional y el desembolso de fondos en cuenta de la constructora.
11	Raudal SAC	Emite factura al cliente constructor por sus comisiones de venta.

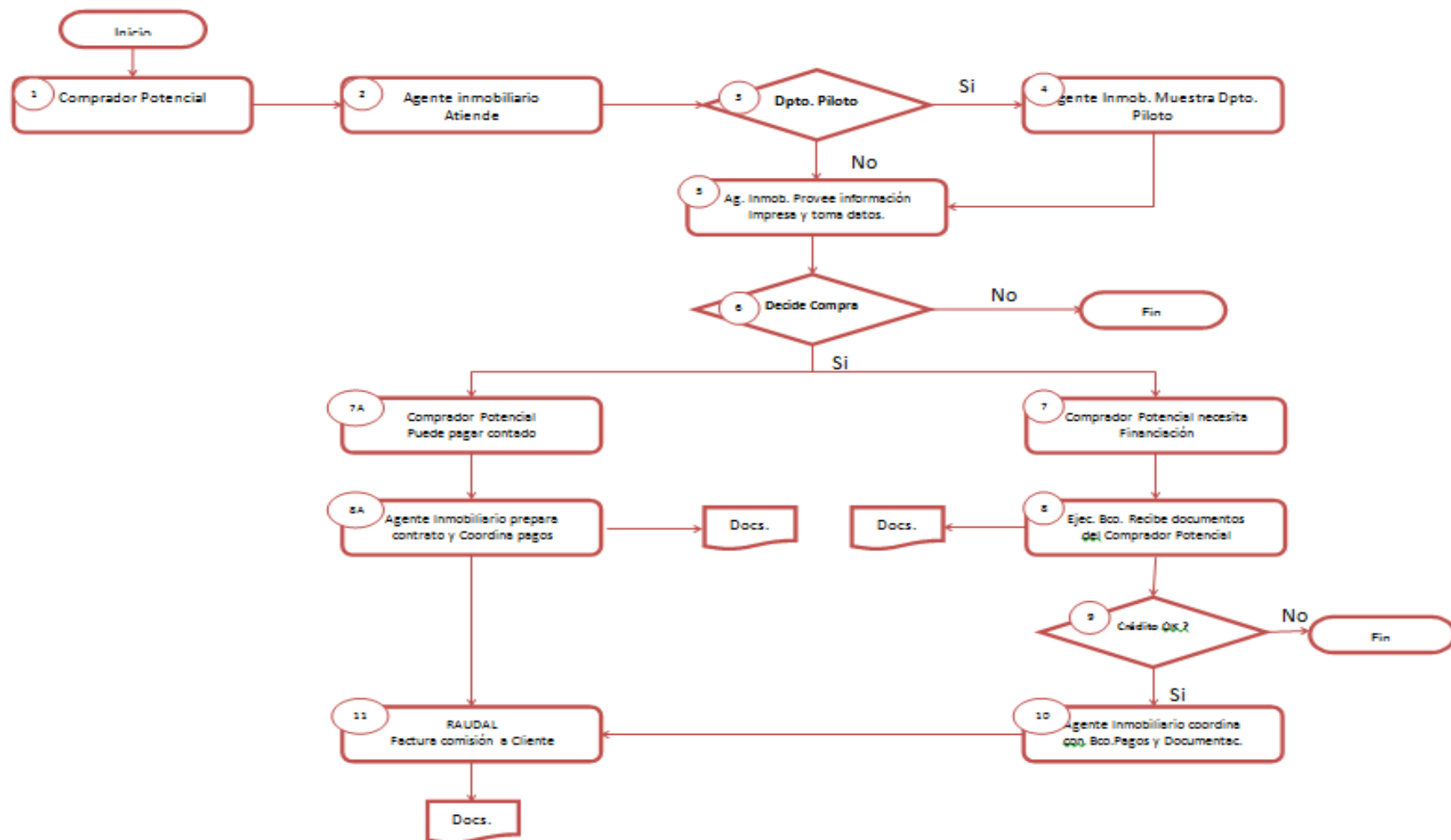


Figura 12. Flujoograma proceso de venta en caseta

5.4. Localización - Layout

Oficina Principal:

La Sede Central estará ubicada en el distrito de San Borja por contar con las siguientes características:

- Zona residencial.
- Facilidad de licencias de funcionamiento.
- Alto tránsito peatonal y de transporte público.
- Existe facilidad de acceso para nuestros clientes objetivo.

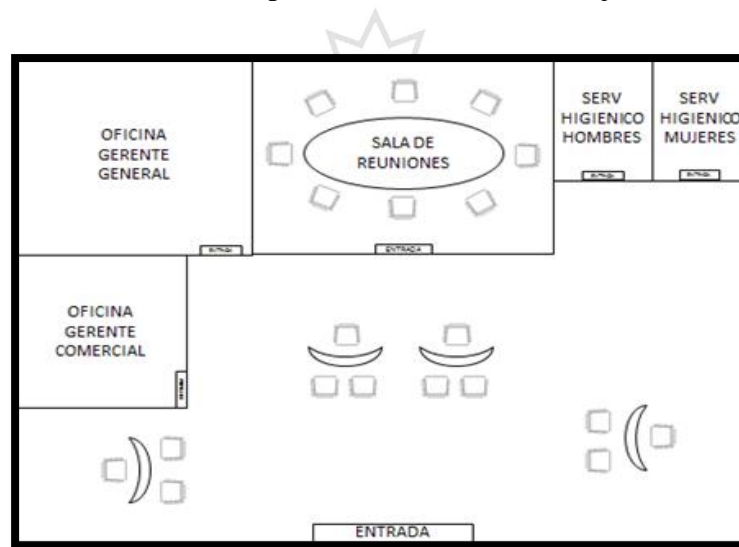


Figura 13. Layout oficina principal

Caseta:

A continuación, se presenta un diseño de las casetas (puntos de venta) que se construirán en las zonas de proyectos de los clientes - constructores.

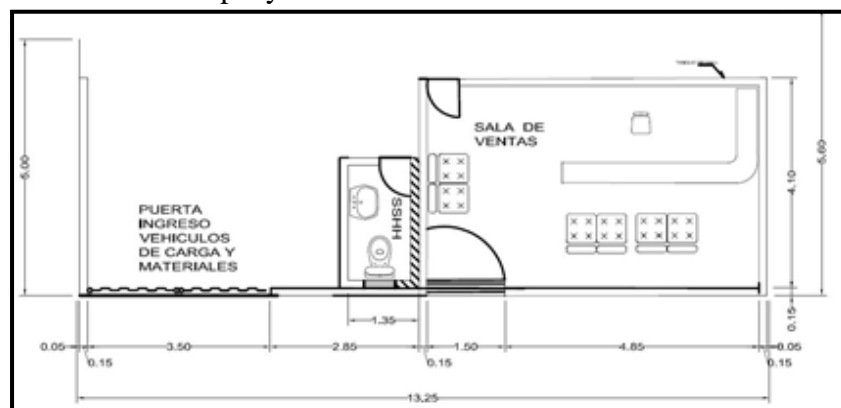


Figura 14. Layout caseta

5.5. Flujo de servicio

El servicio de venta es discontinuo y se localiza en el lugar donde nuestro Cliente - Constructor ejecuta su proyecto (Obra), al igual que el Cliente – Propietario que se realiza en el lugar donde queda ubicado su inmueble, por lo tanto, es un flujo intermitente.

El Layout de la caseta de venta está orientado a la comodidad del Cliente – Comprador de unidades inmobiliarias nuevas y de segundo uso.

La atención de los agentes inmobiliarios estará directamente relacionada por la cantidad de unidades inmobiliarias que comprende el proyecto del cliente - constructor, es decir, para un proyecto de hasta 20 unidades inmobiliarias, se contará con un solo agente inmobiliario, y para un proyecto de 40 unidades inmobiliarias aumentaremos a 2 agentes.

Cabe resaltar que los clientes – constructores solicitan una persona que esté constantemente en la obra del proyecto y cuente con horarios establecidos.

De acuerdo con lo mencionado líneas arriba, llegamos a la conclusión que la distribución en planta más adecuada es la de Job-Shop.

5.6. Capacidad

Al ser un servicio de flujo intermitente, la capacidad es difícil de definir, ya que depende de las características de cada caso.

Capacidad de liderazgo: El gerente comercial tiene la responsabilidad de motivar a su equipo de venta para poder lograr sus objetivos periódicos y poder solucionar los conflictos que se presenten de manera adecuada.

Capacidad física: Inicialmente contaremos con un pool de 5 agentes inmobiliarios y un coordinador (teletrabajo), lo cual nos dará una capacidad máxima por agente inmobiliario de 15 clientes finales diarios.

Capacidad financiera: Está determinada por el aporte de los 3 socios. S/. 34,800.00 en total .

Capacidad tecnológica:

- Hardware
 - ✓ 1 servidor.
 - ✓ 8 laptops.
 - ✓ 8 smartphones.
- Software
 - ✓ Sistema CRM.
 - ✓ RPM – Red privada móvil (Movistar) o RPC (Red privada claro)
 - ✓ Correo electrónico – Dominio propio.
 - ✓ Página Web – hosting.

Capacidad de recursos humanos:

Nivel gerencial: Profesionales con estudios de postgrado con capacidad de liderazgo, toma de decisiones, dirección.

Nivel operativo (Agentes inmobiliarios):

- Profesional acreditado en venta inmobiliarias
- Habilidades interpersonales
- Poder de convencimiento.
- Manejo de software.

5.7. Proveedores de nuestra empresa

- ✓ **Contratista:** Para la construcción de las casetas (Punto de venta) de atención al cliente final.
- ✓ **Servicios informáticos:** Venta y soporte técnico de CRM.
- ✓ **Servicios legales:** Abogado. Consultas de contratos, trámites municipales (para licencia funcionamiento de casetas de ventas, etc....)
- ✓ **Servicios contables:** Estudio contable. Teneduría de libros, elaboración de estados financieros, asesoría tributaria.

VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

López, A. (2013) señala que “Los recursos humanos son las personas que forman o van a formar nuestra empresa, que desarrollan tareas y funciones, que asumen responsabilidades y han de contribuir al logro de los objetivos empresariales”. (p.22)

Por otro lado, Ulrich, D. et al. (2003) señala que “El plan de recursos humanos pertenece a la empresa. Los directivos de la empresa son tan responsables de desarrollarlo y de garantizar su cumplimiento como de tener y realizar su plan de inversión o de tecnología. Éste es un componente clave para la totalidad del plan de la empresa”. (p.32)

6.1. Número de personas y perfil profesional requerido

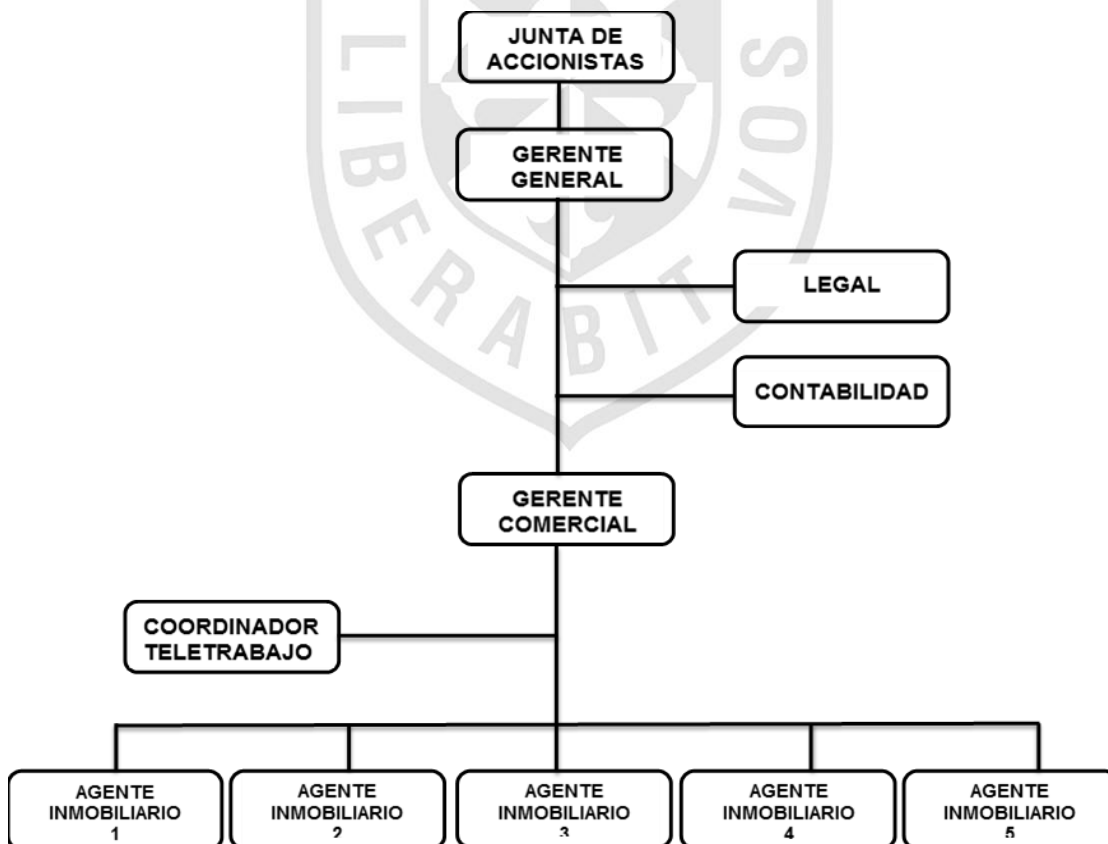


Figura 15. Organigrama RAUDAL SAC

Fuente: Elaboración propia

La empresa “RAUDAL” iniciará sus actividades con 8 personas dedicadas a la comercialización y manejo administrativo, cuatro cargos que detallamos a continuación:

- **Gerente general (1)**

Formación

- ✓ Pregrado: Estudios universitarios en administración o carreras afines.
- ✓ Postgrado: Maestría en Dirección de Empresas o Gestión de Proyectos Inmobiliarios.

Habilidades necesarias.

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Capacidad en la toma de decisiones.
- ✓ Manejo de sistemas de información gerencial.
- ✓ Perfil analítico.

Experiencia

- ✓ 10 años de experiencia laboral.

Edad

- ✓ 35- 55 años

Sexo

- ✓ Indistinto

- **Gerente comercial (1)**

Formación

- ✓ Pregrado: Ingeniero Comercial, Civil – Industrial, Marketing, Administración o carreras afines.
- ✓ Postgrado: Master en Creación y Dirección de Empresas.

Habilidades necesarias.

- ✓ Comunicación efectiva y trabajo en equipo.
- ✓ Buen trato con el cliente interno y externo.
- ✓ Manejo de sistemas de información gerencial.

Experiencia

- ✓ 5 años de experiencia laboral en área comerciales.

Edad

- ✓ 30 - 45 años

Sexo

- ✓ Indistinto

- **Coordinador teletrabajo (1)**

Formación.

- ✓ Estudios universitarios o técnicos incompletos en áreas de ciencias sociales.
- ✓ Curso de agente inmobiliario en una institución autorizada y tener el registro que lo acredita como tal expedido por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Habilidades necesarias.

- ✓ Comunicación efectiva.
- ✓ Proactivo
- ✓ Buen trato con el cliente interno y externo.
- ✓ Excelente redacción y ortografía.
- ✓ Manejo de Internet nivel avanzado.
- ✓ Manejo Microsoft Office a nivel intermedio.

Experiencia

- ✓ Mínima de 1 año.

Edad

- ✓ 25 - 45 años

Sexo

- ✓ Indistinto

- **Agente Inmobiliario (5)**

Formación

- ✓ Secundaria completa.
- ✓ De preferencia con estudios superiores universitario o técnico incompleto o en curso.
- ✓ Curso de agente inmobiliario en una institución autorizada y tener el

registro que lo acredita como tal expedido por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Habilidades necesarias.

- ✓ Comunicación efectiva.
- ✓ Buen trato con el cliente interno y externo.
- ✓ Manejo de tiempos.
- ✓ Persistente
- ✓ Buena presencia y organizado.
- ✓ Manejo de internet nivel intermedio.
- ✓ Manejo Microsoft Office a nivel intermedio.

Experiencia

- ✓ 3 años en ventas, y no necesario en el rubro.

Edad

- ✓ 25 - 55 años

Sexo

- ✓ Indistinto.

6.2. Funciones y tareas

A continuación, se detallan las funciones y responsabilidades de las 8 personas que forman parte de la empresa RAUDAL SAC según el cargo que desempeñen:

• **Gerente general (1)**

- ✓ Encargado de tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.
- ✓ Representar a la empresa ante toda autoridad pública o privada.
- ✓ Desarrollar estrategias para el eficiente manejo de la empresa.
- ✓ Organizar y enlazar todas las áreas y funciones de la empresa.
- ✓ Supervisa el cumplimiento de las normas que existan en la empresa.
- ✓ Organizar, dirigir, coordinar y evaluar el desempeño de las labores encomendadas a las distintas áreas.
- ✓ Conducir sus actividades de acuerdo con los programas aprobados y con las políticas que le señale la JGA.
- ✓ Elaborar los informes relativos a los asuntos de su competencia.

- ✓ Revisar y rubricar los convenios, contratos, permisos y las autorizaciones, en los asuntos de su competencia.
 - ✓ Supervisar el ejercicio del presupuesto.
 - ✓ Formular y gestionar las reformas presupuestales.
 - ✓ Registrar y controlar los compromisos y las operaciones financieras.
 - ✓ Es responsable civil y penalmente de acuerdo al Artículo 190 de la Ley de sociedades, por los documentos firmados.
- **Gerente comercial (1)**
 - ✓ Reemplaza al Gerente general en su ausencia
 - ✓ Asistir al Gerente general en la gestión de la empresa.
 - ✓ Supervisar y controlar el área comercial.
 - ✓ Establece y controla el cumplimiento de objetivos de ventas.
 - ✓ Encargado de planificar y ejecutar el plan de marketing.
 - ✓ Evalúa el desempeño del personal de ventas.
 - ✓ Promueve nuevos negocios para la empresa.
 - ✓ Evaluar permanentemente la calidad de atención al cliente.
- **Coordinador teletrabajo (1)**
 - ✓ Atender telefónicamente al potencial cliente, concertando citas, dando seguimiento y completando informes de gestión.
 - ✓ Mantener la correspondencia de la página web atendiendo mensajes recibidos en el blog o vía correos electrónicos.
 - ✓ Encargado(a) coordinar las citas de los clientes (potenciales) con los agentes inmobiliarios.
 - ✓ Realizar las coordinaciones con proveedores para las compras de insumos, materias primas y materias auxiliares.
- **Agente inmobiliario (5)**
 - ✓ Es el encargado de atender al cliente antes, durante y después de la venta.
 - ✓ Muestra las unidades inmobiliarias nuevas y de segundo uso a los clientes potenciales.
 - ✓ Encargado de concretar las ventas con los clientes.

6.3. Costes salariales

Tabla 23. Planilla del personal

Concepto		Gte General	Gte Comercial	Coordinador	Agente Inm	Totales
I. Remuneraciones						
Remuneraciones		S/. 5,000.00	S/. 3,700.00	S/. 1,500.00	S/. 1,000.00	
Asignacion Familiar	0.1					
Bonificacion nocturna	0.35					
Total Remuneraciones		S/. 5,000.00	S/. 3,700.00	S/. 1,500.00	S/. 1,000.00	
II. Beneficios Sociales						
Gratificación	0.1666	S/. 833.00	S/. 616.42	S/. 249.90	S/. 166.60	
Bonificacion extraproporcional (Ley 30334)	0.09	S/. 74.97	S/. 55.48	S/. 22.49	S/. 14.99	
Vacaciones	0.0833	S/. 416.50	S/. 308.21	S/. 124.95	S/. 83.30	
C.T.S.	0.0833	S/. 485.89	S/. 359.56	S/. 145.77	S/. 97.18	
Total Beneficios sociales		S/. 1,810.36	S/. 1,339.67	S/. 543.11	S/. 362.07	
III. Leyes sociales						
ESSALUD	0.09	S/. 487.49	S/. 416.22	S/. 168.74	S/. 112.49	
SCTR (Salud)	0.029				S/. 31.42	
Total Leyes sociales		S/. 487.49	S/. 416.22	S/. 168.74	S/. 143.91	
IV. Gastos de Operacion						
Movilidad					S/. 50.00	
Total Gastos de operación		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 50.00	
IX. Total mensual		S/. 7,297.84	S/. 5,455.88	S/. 2,211.84	S/. 1,555.98	
X. Cantidad de personal		1	1	1	5	8
XI. Monto total mensual		S/. 7,297.84	S/. 5,455.88	S/. 2,211.84	S/. 7,779.89	S/. 22,745.46

Elaboración propia

Tabla 24. Servicios de terceros contratados mensual

Concepto	Contabilidad	Asesor Legal	Total Mensual
Tercerización	1000	1500	2500

Elaboración propia

Tabla 25. Comisiones de ventas

	Proyectos Nuevos	Unidades Inmob. de Segundo Uso
Margen Bruto de la Empresa	2.11%	2.54%
Agentes Inmobiliarios	0.55%	0.55%
Gerente Comercial	0.06%	0.06%
Coordinar Teletrabajo	0.03%	0.030%
Margen Neto para la Empresa	1.48%	1.91%

Elaboración propia

6.4. Forma jurídica empresarial

Hemos decidido optar por una SAC (Sociedad Anónima Cerrada) por su estructura orgánica

Los órganos de la empresa son:

- Junta General de Accionistas: Representa a todos los accionistas de la empresa, es el órgano máximo.
- Directorio: Es facultativo, es decir no es obligatorio que la empresa cuente con un directorio salvo que sus accionistas así lo acuerden
- Gerencia general: Es el encargado de la administración y representación de la empresa. Es quien convoca a la Junta General de Accionistas.
- Gerencia comercial: Reemplaza al gerente en caso de ausencia

Características de una Sociedad Anónima Cerrada:

- El número de accionistas no puede ser menos de 2 y como máximo tendrá 20 accionistas.
- Los accionistas tienen derecho de adquisición preferente, salvo que el estatuto indique lo contrario.
- Se constituye por los fundadores al momento de otorgarse la escritura pública que contiene el pacto social y el estatuto en cuyo caso suscriben íntegramente

las acciones.

- El capital social está representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes (en bienes y/o efectivo) de los accionistas.
- No puede inscribir sus acciones en el Registro Público de Mercado de Valores.
- La responsabilidad de los socios se encuentra limitada por el aporte efectuado por lo que no responden personalmente con su patrimonio por las deudas u obligaciones de la empresa.
- La empresa debe adoptar una denominación seguida por la indicación “Sociedad Anónima Cerrada” o de su abreviatura “S.A.C.”

Requisitos y trámites municipales

Nuestra empresa está ubicada en el distrito de San Borja, por lo que los requisitos para la licencia municipal son los siguientes:

- Solicitud valorada
- Certificado de compatibilidad de uso conforme
- Zonificación (48 – 72 horas) S/. 15.00
- Oficina administrativa S/.115.00
- Copia de contrato de alquiler o documento que acredite o certifique la propiedad o la conducción del local.
- Copia de la escritura de constitución de la empresa, inscrita en registros públicos, si es persona jurídica y poder del representante.
- Copia de los documentos que acrediten el pago al día de tributos (Predios y arbitrios del último año). El área de comercio deberá estar separada en otro anexo en la declaración jurada de autoevaluó).
- Copia del documento positivo si la actividad requiere autorización y/o conocimiento de otros sectores.
- Copia RUC (Registro Único del Contribuyente).

Pago:

- Oficina administrativa S/.200.00
- Folder. S/.5.00

Aspectos tributarios

La empresa se encuentra en el régimen general por ser una empresa inmobiliaria.

Aspectos laborales

La Ley del trabajo aprobada por Decreto Legislativo N° 728, del 27 de marzo de 1997 regula las relaciones entre trabajadores individuales y empleadores. A través de esta norma legal y otras complementarias, se reglamenta el régimen laboral general o común aplicable en el Perú.

Registro de Planillas Electrónicas (PLAME)

Es el medio informático aprobado por la SUNAT para cumplir con la presentación de la planilla mensual de pagos (PLAME) y con la declaración de las obligaciones que se generen a partir del mes de noviembre de 2011* y que deben ser presentadas a partir del mes de diciembre de 2011, así como efectuar el pago que corresponda, por los siguientes conceptos:

- a) PLAME, la que deberá contener la información establecida en la R.M N° 121-2011-TR o norma que la sustituya o modifique.
- b) Retenciones del impuesto a la renta de quinta categoría.
- c) Retenciones del impuesto a la renta de cuarta categoría.
- d) Información de los prestadores de servicios de 4ta categoría pagada o puesta a disposición aun cuando el empleador no tenga la obligación de efectuar retenciones por dichas rentas.
- e) Impuesto extraordinario de solidaridad respecto de las remuneraciones correspondientes a los trabajadores, en los casos que exista convenio de estabilidad.
- f) Contribuciones a EsSalud, respecto de las remuneraciones o los ingresos que correspondan a los trabajadores independientes que sean incorporados por mandato de una ley especial al EsSalud como asegurados regulares.
- g) Contribuciones al EsSalud por concepto de pensiones.

- h) Contribuciones a la ONP bajo el régimen de la Ley N° 19990.
- i) Prima por el concepto de “Vida Seguro de Accidentes”.
- j) Seguro complementario de trabajo de riesgo contratado con el EsSalud para dar cobertura a los afiliados regulares del EsSalud.
- k) Registro de Pensionistas del Régimen del D. Ley N° 20530, a los que se hace referencia en el artículo 11° de la Ley N° 28046.
- l) Prima por el concepto “Asegura tu pensión”, respecto de los afiliados obligatorios al Sistema Nacional de Pensiones que contraten el mencionado seguro.

Modalidades de contratos Laborales

Raudal SAC es una empresa Inmobiliaria por lo que sus contratos laborales son por inicio de actividad y necesidad de mercado con las siguientes características:

- Contrato por inicio de actividad, por 03 meses para personal nuevo
- Contrato por necesidad de mercado por 06 meses para personal antiguo
- Pueden permanecer hasta 02 años por contratos

Los contratos a plazo fijo pueden ser renovados varias veces, pero en términos agregados no pueden superar los dos años de duración. Los trabajadores contratados a plazo fijo tienen los mismos derechos y beneficios laborales que los trabajadores contratados a plazo indefinido.

El régimen laboral general establece una jornada laboral de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo. La remuneración mínima vital desde 01 de junio del 2,012 es de S/. 750.00 nuevos soles.

El trabajo en sobre tiempo se abona con un recargo a convenir, el mismo que no podrá ser inferior al 25% del valor hora-ordinaria (calculado sobre la remuneración ordinaria), para las primeras dos horas, y 35% para las horas restantes. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de veinticuatro horas consecutivas a la semana, así como a descanso en los días festivos reconocidos por la Ley. En algunos sectores los empleadores pueden establecer regímenes laborales alternativos o acumulativos, dependiendo de los requerimientos de producción.

Cuando el trabajador cumple una jornada mayor a cuatro horas diarias, los empleadores están obligados a pagarles una compensación por tiempo de servicios (equivalente a una remuneración mensual por cada año de servicio), en calidad de beneficio social como previsión de las contingencias que origina el cese en el trabajo. Existen reglas específicas para pagar y depositar la CTS.

Los trabajadores tienen derecho a percibir dos gratificaciones legales, en julio y diciembre de cada año, equivalentes a una remuneración mensual en cada oportunidad. Los trabajadores de empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría y sujetos al régimen de la actividad privada con 20 o más trabajadores, participan en las utilidades de la empresa, según los porcentajes establecidos por la Ley.

Una vez que el trabajador ha superado el período de prueba, solo puede ser despedido por causa justa establecida en la Ley. Los trabajadores que sean despedidos sin causa justa tienen derecho a recibir una indemnización por despido arbitrario, a razón de una remuneración y media ordinaria mensual por cada año completo de servicios, para contrato a plazo indefinido, y de una remuneración y media por cada mes restante hasta el término del contrato en caso de contrato a plazo fijo. En ambos casos, la indemnización no podrá exceder de 12 remuneraciones mensuales.

Existe una licencia de maternidad equivalente a 90 días. Además, existen 13 leyes protectoras de la maternidad y la niñez. El trabajador tiene derecho a un seguro de vida, una vez cumplido 4 años de trabajo al servicio del mismo empleador.

Contribuciones del trabajador y empleador:

Tanto el trabajador como el empleador efectúan diferentes contribuciones para beneficio del primero. Entre dichas contribuciones tenemos:

- **Fondo de pensiones:** Si el trabajador se encuentra bajo el sistema privado de

pensiones el empleador debe descontarle de su remuneración mensual una tasa del 12,5% aproximadamente. En caso el trabajador se encuentre bajo el sistema público de pensiones la tasa es del 13%. Para el caso de extranjeros afiliados al sistema privado de pensiones, cuando éstos se van del país pueden solicitar la transferencia al extranjero de los fondos que acumularon durante su permanencia en el país.

- **Seguridad social (EsSalud):** Los empleadores están obligados a registrar a sus trabajadores en el sistema nacional de salud, así como a pagar un equivalente al 9% de la remuneración mensual del trabajador.
- **Sistema privado de salud:** Es posible para los trabajadores afiliarse a una entidad prestadora de salud (EPS), la cual es complementaria al servicio prestado por EsSalud. En este caso, el empleador debe pagar el costo del servicio de la EPS y puede pagar 6,75% de la remuneración mensual a EsSalud.

El conjunto de beneficios que por Ley corresponden al trabajador representan para la empresa un porcentaje adicional del 46% calculado sobre el sueldo bruto.

VII. PLAN FINANCIERO

De acuerdo con Siegel, E. et al. (2004) “El objetivo de la sección financiera de un plan empresarial es formular una serie de estimaciones creíbles y comprensibles que reflejen las provisiones de resultados financieros”. (p.123). Si estas estimaciones se realizan de modo competente y se defienden de forma convincente, se convertirán en la referencia más relevantes para evaluar el atractivo del negocio.

El plan financiero es la parte más importante del plan de negocio. En él se recoge toda la información desarrollada y cuantificada -en unidades monetarias- de cada uno de los planes de actuación, que corresponden a cada una de las áreas funcionales de la empresa.

7.1. Inversiones y financiación

Tabla 26. Inversiones Anuales

INVERSIONES ANUALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Vida útil	Amortización (%)
Maquinaria							10	10%
Mobiliario	15.000	2500	2500	2500	2500	2500	10	10%
Equipos informáticos	10.000	2000	2000	2000	2000	2000	5	20%
Software	5.000	500	500	500	500	500	5	20%
Vehículos							5	20%
Existencias iniciales								
Tesorería inicial	4.800							
Otros							10	10%
TOTAL	34.800	5000	5000	5000	5000	5000		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Amortización Anual

AMORTIZACIÓN ANUAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	0	0	0	0	0	0
Mobiliario	0	1.750	2.000	2.250	2.500	2.750
Equipos informáticos	0	2.400	2.800	3.200	3.600	4.000
Software	0	1.100	1.200	1.300	1.400	1.500
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	5.250	6.000	6.750	7.500	8.250

Fuente: Elaboración propia

En nuestro Plan financiero estamos considerando una inversión inicial propia de S/.34, 800.00 distribuida en cuatro rubros:

- Compra de mobiliario para el acondicionamiento de la oficina. S/. 15,000.00
- Equipos informáticos, Laptop's, central telefónica, etc. S/. 10,000.00
- Licencias de software S/. 5,000.00
- Fondo líquido equivalente a S/. 4,800.00

Se ha considerado para los próximos 5 años inversiones por S/.5000.00 cada año según se puede observar en las respectivas tablas. La vida útil y el porcentaje de la depreciación (amortización) también las estamos incluyendo en nuestros cálculos.

Tabla 28. Financiación propia

Capital Social	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aportaciones al Capital	S/34,800	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

La participación del capital propio estará distribuida de la siguiente manera: 50%, 25% y 25%.

Tabla 29. Financiación ajena

FINANCIACIÓN AJENA	
Préstamos	AÑO 0
Nuevos préstamos constituidos	5.200
Condiciones Préstamos:	
Tipo de interés	15%
Años	5

Fuente: Elaboración propia

También hemos considerado un préstamo de S/. 5,200.00 para ser cancelados en los próximos 5 años bajo un tipo de interés del 15% TEA, que servirán para la tesorería inicial del proyecto.

Tabla 30. Intereses de la financiación.

AÑO	INTERESES	PRINCIPAL	CUOTA	SALDO
Deuda				5.200
1	780	771	1.551	4.429
2	664	887	1.551	3.542
3	531	1.020	1.551	2.522
4	378	1.173	1.551	1.349
5	202	1.349	1.551	0

Fuente: Elaboración propia

7.2. Productos y servicios

Tabla 31. Ingreso por unidad

VENTAS	PRECIO PROMEDIO	COMISIÓN SIN IGV	INGRESO X UNIDAD	CANTIDAD	INGRESO TOTAL
Unid. Nuevas	S/. 420.000	2,11%	8862	25	221550
Unid. Usadas	S/. 840.000	2,54%	21336	25	533400

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Productos

Nombre del producto o servicio	Unid inmobiliaria nueva	Unid inmobiliaria usadas
Ventas estimadas año 1 (unidades)	25	25
Incremento anual ventas	6%	6%
Comisión de venta año 1	8,862.00	21,336.00
Incremento anual del precio		
Periodo medio de cobro (días)	0	

Fuente: Elaboración propia

Nos enfocamos en dos productos que generan comisiones calculadas sobre el precio de venta de la unidad inmobiliaria que se trate. Para unidades nuevas la media es 2.11 % neto de IGV (S/. 8.862) y para unidades usadas 2.54% neto de IGV (S/. 21,336). El periodo promedio de cobro es cero, pues, las condiciones son que se cancele el servicio a la firma de la minuta de compra/venta con el 1er adelanto recibido por el cliente.

A continuación, se detallan las ventas anuales para los 5 años, considerando los estimados de 25 unidades nuevas y 25 unidades de segundo uso:

Tabla 33. Ingreso por ventas

INGRESOS POR VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades nuevas	221,550	234,843	248,934	263,870	279,702
Unidades 2do Uso	533,400	565,404	599,328	635,288	673,405

Fuente: Elaboración propia

7.3. Gastos fijos

Nuestros gastos fijos principales están representados por las remuneraciones de todo el personal de planta (ocho empleados), alquileres, gastos de servicios públicos, servicios profesionales, comisiones de venta, gastos por instalación de casetas en proyectos inmobiliarios entre otros.

Tabla 34. Gastos fijos

NÚMERO DE EMPLEADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	8	8	9	9	10
				2,639	
				3%	
14 Salarios mensuales promedio				9%	
Incremento salarial anual					
Alquiler mensual				4.000	
Tasa de Incremento anual				3%	
Otros gastos					
Electricidad				8.000	
Telefonía Fija, móvil e internet				10.000	
Útiles de oficina				4.000	
Limpieza interna				6.000	
Servicio Prof. (Contabilidad y legal)				30.000	
Seguros contra robo e incendio				3.360	
Publicidad y merchandising				15.000	
Gastos de representación				6.000	
Tributos municipales				1.800	
Comisiones + Costo Const. 12 casetas				241.802	
TOTAL OTROS GASTOS				325,962	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Total, gastos fijos anual

TOTAL GASTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salarios	295,548	304,414	342,466	342,466	380,518
Seguridad social	26,599	27,397	30,822	30,822	34,247
Total personal	322,147	331,812	373,288	373,288	414,764
Alquileres	48,000	49,440	50,923	52,451	54,024
Otros gastos	325,962	335,741	345,813	356,188	366,873
TOTAL GASTOS FIJOS	696,109	716,993	770,025	781,927	835,662

Fuente: Elaboración propia

7.4. Estados financieros proyectados y régimen tributario

Denominados también estados proforma, son el Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado, el cual muestra las ganancias y pérdidas esperadas para un período; y el Balance General Proyectado, que muestra los activos, pasivos y el patrimonio neto al finalizar un período (será mensual, trimestral, anual, etc.). Estas proyecciones financieras son de gran interés para las entidades financieras, las cuales solicitan en algunas oportunidades Estados Financieros Proyectados como un requisito más para el otorgamiento de un crédito. (Vélez y Dávila, 2006, p.76)

Es una proyección a las expectativas de utilidad que la compañía durante un período de tiempo determinado obligando a realizar un autoanálisis periódico y ayudando a lograr mayor eficiencia en las operaciones.

7.4.1 Régimen tributario

El impuesto a la renta grava todos los ingresos que obtienen las personas y empresas que desarrollan actividades empresariales. No se considera a las personas acogidas al Nuevo Régimen único Simplificado.

En el Impuesto a la Renta, hay dos regímenes tributarios: El General y el Especial.

Impuesto a la Renta Régimen General de 3^a. categoría En este régimen el impuesto a la renta se aplica con la Tasa del 30%, que grava las utilidades de la empresa al 31 de diciembre de cada ejercicio. Durante el año se realizan 12 pagos a cuenta mensuales, donde el pago no puede ser menor al 1.5% de sus ingresos netos. Si al cierre del ejercicio hay saldo del impuesto por regularizar se paga conjuntamente con la Declaración Jurada Anual, que se realiza en los 3 primeros meses siguientes al cierre de cada ejercicio.

Por lo que se determinó que Raudal SAC se acoja al régimen general por el tipo de negocio.

7.4.2 Estado de situación financiera

Uno de los estados financieros básicos es el balance general, también llamado estado de situación financiera o estado de posición financiera, que muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras sobre la entidad. (Mateo, 2010: 15)

Por lo expresado por este autor, el balance general es el estado financiero que expresa la información de las propiedades en bienes y derechos que la empresa posee a una fecha determinada, y las fuentes financieras que han

permitido su posición. El primer aspecto lo constituye el activo de la empresa, el segundo, las fuentes financieras, es decir, el pasivo.

En tal sentido, en el caso de nuestro plan de negocio, a partir de los supuestos consignados en hojas anteriores nuestro estado de situación financiera proyectado de los próximos cinco años:

Tabla 36. Estado de situación financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	30.000	35.000	40.000	45.000	50.000	55.000
Amortización inmovilizado	0	-5.250	-11.250	-18.000	-25.500	-33.750
ACTIVO NO CORRIENTE	30.000	29.750	28.750	27.000	24.500	21.250
Existencias	0	0	0	0	0	0
Clientes	0	0	0	0	0	0
Tesorería	0	9.479	9.592	10.322	11.649	13.550
ACTIVO CORRIENTE	0	9.479	9.592	10.322	11.649	13.550
Cuentas con socios deudoras	10.000	36.967	53.729	50.034	77.313	77.638
PASIVO Y PATRIMONIO						
Capital	34.800	34.800	34.800	34.800	34.800	34.800
Reservas	0	0	0	0	0	0
Resultado ejercicio (Pagados al 100% año Siguiente)	0	36.967	53.613	49.669	76.547	76.295
FONDOS PROPIOS	34.800	71.767	88.413	84.469	111.347	111.095
Préstamos a largo plazo	0	0	0	0	0	0
PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Préstamos a corto plazo	5.200	4.429	3.658	2.886	2.115	1.344
PASIVO A CORTO PLAZO	5.200	4.429	3.658	2.886	2.115	1.344
Cuentas con socios acreedoras	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	40.000	76.196	92.071	87.355	113.462	112.438

Fuente: Elaboración propia

7.4.3 Cuenta de resultados

De acuerdo con los supuestos anteriores el estado de resultado muestra utilidades sobre ventas crecientes que van desde aproximadamente 5% sobre ventas hasta 8% en el quinto año. El reparto de dividendos se hará al 100% cada año por política de la organización.

Tabla 37. Cuenta de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	754,950	800,247	848,262	899,158	953,107
Ingresos de explotación	754,950	800,247	848,262	899,158	953,107
Compras	0	0	0	0	0
Variación de existencias	0	0	0	0	0
Gastos de personal	322,147	331,812	373,288	373,288	414,764
Alquileres	48,000	49,440	50,923	52,451	54,024
Otros gastos	325,962	335,741	345,813	356,188	366,873
Dotación para la amortización	5,250	6,000	6,750	7,500	8,250
Resultado de explotación	53,591	77,254	71,487	109,731	109,195
Gastos financieros	780	664	531	378	202
Resultado antes de impuestos	52,811	76,590	70,956	109,353	108,992
Impuesto sobre beneficios	15,843	22,977	21,287	32,806	32,698
RESULTADO DEL EJERCICIO	36,967	53,613	49,669	76,547	76,295
Dividendos	36,967	53,613	49,669	76,547	76,295
Reservas	0	0	0	0	0
Utilidad sobre ventas	5%	7%	6%	9%	8%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Distribución de Resultados

DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dividendos	36,967.4	53,613.0	49,669.2	76,546.8	76,294.7

Fuente: Elaboración propia

7.4.4 Presupuesto de tesorería

La generación de caja es positiva en los cinco años bajo análisis.

El presupuesto de tesorería se detalla a continuación:

Tabla 39. Presupuesto de tesorería

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORERÍA INICIAL	0	10,000	9,479	9,592	10,322	11,649
COBROS						
Cobros de ventas	0	754,950	800,247	848,262	899,158	953,107
Capital	34,800	0	0	0	0	0
Préstamos	5,200	0	0	0	0	0
TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL	40,000	764,950	809,726	857,854	909,479	964,756
PAGOS						
Inmovilizado	30,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Suministros	0	0	0	0	0	0
Gastos de personal	0	322,147	331,812	373,288	373,288	414,764
Alquileres	0	48,000	49,440	50,923	52,451	54,024
Gastos financieros	0	780	664	531	378	202
Devoluciones de préstamos	0	771	887	1,020	1,173	1,349
Otros gastos	0	325,962	335,741	345,813	356,188	366,873
Pago impuesto beneficios	0	15,843	22,977	21,287	32,806	32,698
Pago dividendos	0	36,967	53,613	49,669	76,547	76,295
TOTAL PAGOS	30,000	755,471	800,134	847,532	897,830	951,206
SALDO TESORERÍA	10,000	9,479	9,592	10,322	11,649	13,550

Fuente: Elaboración propia

7.5. Análisis financiero (ratios)

Los ratios, son positivos.

El hecho de cobrar al contado, que no exista costos de venta y que no se maneje inventarios resulta en este resumen:

Tabla 40. Ratios

LIQUIDEZ	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Fondo de maniobra	Activo corriente - Pasivo corriente	5,050	5,934	7,436	9,534	12,206
2. Liquidez total	Activo corriente / Pasivo corriente	2	3	4	6	10
3. Prueba acida	Activo corriente - Exist./Pasivo corriente	2	3	4	6	10
4. Tesorería	Tesorería / Pasivo corriente	2	3	4	6	10
SOLVENCIA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5. Endeudamiento	Fondos ajenos / Fondos propios	6%	4%	3%	2%	1%
6. Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos financieros	69	116	135	290	540
7. Solvencia	Activo realizable / Fondos ajenos	17	25	30	54	84
RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8. Rentabilidad económica (ROI)	BAIT/ Activo neto = Margen * Rotación	70%	84%	82%	97%	97%
9. Rentabilidad financiera (ROE)	BN/Fondos propios=[ROI+e*(ROI-Kd)](1-t)	52%	61%	59%	69%	69%
10. Crecimiento interno (ICI)	Beneficio retenido / Fondos propios	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los ratios:

1. El fondo de maniobra del proyecto cubre las obligaciones a corto plazo incrementándose en los años posteriores.
2. El primer año el indicador de liquidez equivale a 2 veces el activo sobre el pasivo corriente, mejorando en los próximos años.
3. De igual manera, el indicador “Prueba ácida” es el mismo puesto que no se cuenta con existencias.
4. El indicador de tesorería muestra que se puede afrontar las deudas a corto plazo en 2 veces y va en aumento los próximos 5 años.
5. El indicador de Endeudamiento es de 6% en el primer año y va disminuyendo hasta el 1% el último año.
6. La cobertura de interés es alta, al tener poco endeudamiento podemos afrontar los intereses en 69 veces el primer año y 540 al final del quinto año.
7. El total activo fijo puede afrontar sus obligaciones durante los 5 años.
8. Los activos totales en promedio generan 70% de valor de la BAIT (Utilidad operativa) en el primer año y al final de la vida útil del proyecto se incrementa en un 40% aproximadamente (97%).
9. La rentabilidad para el inversionista equivale al 52% en el año 1, incrementándose en un 33% en el año 5 (69%).
10. El ratio de crecimiento se mantiene en cero, porque por política de empresa los dividendos del año contable terminado se van a cancelar a partir del primer día útil de abril.

7.6. VAN / TIR

En Mateo, L. (2010), se señala que “El VAN y el TIR son métodos que tienen en común que ambos consideran la cronología de los flujos de caja, es decir, operan con los valores actuales de los flujos generados por el proyecto a lo largo de su vida”. (p.5) El VAN se define como el valor actual de todos los flujos de caja generados por el proyecto de inversión menos el coste inicial necesario para la realización del mismo. El criterio de la Tasa Interna de Rendimiento proporciona una medida de la rentabilidad relativa bruta de un proyecto de inversión.

Tabla 41. Determinación del Flujo de Caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		53.591	77.254	71.487	109.731	109.195	
IMPUESTOS		16.077	23.176	21.446	32.919	32.758	
AMORTIZACIÓN		5.250	6.000	6.750	7.500	8.250	
INVERSIÓN	-34.800	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	13.550
FLUJO DE CAJA OPERATIVO S/	-34.800	37.763	55.078	51.791	79.312	79.686	13.550

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Tasa de Descuento

a. Para el accionista			Fuente	Aumento
Rc =	COK (Costo de Oportunidad del Capital)	15%		
Aumento de COK	COK (Costo de Oportunidad del Capital)	25%		10%
Rf = Risk free	Tasa de riesgo bonos USA a 5 años	1.74%	www.treasury.gov 3/7/14	-
β =	Beta riesgo comparable	1.36	Damodaran Sectorial	
Rm - Rf = prima por riesgo de mercado	Prima por riesgo proyecto	9.00%	Damodaran Perú Enero 2012	
Rp	Riesgo País (Perú)	1.46%	JP Morgan Junio 2014	

b. Incluyendo financiamiento

Costo promedio ponderado de capital (CPPQ) =	WACC	23%
Rd =	Costo de la deuda	15%
Rc =	COK (Costo de oportunidad del capital)	25%
D/(C+D) =	Peso relativo de la deuda	13%
C/(C+D) =	Peso relativo del capital	87%
(1-T) =	Escudo fiscal deuda	70.50%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. VAN y TIR

CRITERIOS DE EVALUCION DE INVERSIONES	
VAN	S/. 125,041.00
TIR	132%

Fuente: Elaboración propia

Para nuestro proyecto la TIR Económica es 132% y el VAN, entendida como el exceso de efectivo que nos deja el proyecto, es de S/. 125,041.00 lo que hace muy rentable nuestra inversión inicial.



CONCLUSIONES

- 1- Se ha identificado una oportunidad de negocios, el cual presenta ventajas competitivas, que podemos rentabilizar adecuadamente, basados en la capacidad profesional de sus promotores
- 2- Requerimos de una inversión total de S/. 40,000.00 nuevos soles
- 3- El entorno económico es favorable para emprender el presente Business Plan
- 4- El sector inmobiliario está creciendo y nuestro posicionamiento de mercado se enfoca a los dos segmentos de mayor crecimiento.
- 5- A fin de optimizar recursos y no dispersar esfuerzos hemos identificado tres tipos de cliente:
 - Cliente constructor.
 - Cliente propietario.
 - Cliente comprador.
- 6- El punto de inicio de operaciones se dará luego de culminada la fase pre operativa donde realicen labores de promoción en la búsqueda de proyectos de vivienda nueva y se capten propiedades de segundo uso, se forme la empresa y se consiga local y permisos necesarios para empezar a operar. Una vez obtenido todo ello podremos ir incorporando más personal hasta llegar a nuestra planta óptima de cinco agentes inmobiliarios sobre los que se basan los resultados de nuestro Business Plan.
- 7- Queremos ser reconocidos por nuestros valores, confianza, seriedad y excelencia en el servicio, trabajo en equipo y honestidad.
- 8- Posicionar la marca Raudal que nos identifique como referente en el sector inmobiliario.
- 9- Nuestras comisiones por servicio que son parámetros del proyecto están en el promedio bajo del mercado con lo cual tendríamos margen de negociación.
- 10- Los indicadores financieros muestran un proyecto factible y rentable aún bajo supuestos pesimistas.

RECOMENDACIONES

- 1- El entorno económico es favorable para emprender el presente Business Plan, por lo que se recomienda iniciar.
- 2- Posicionar la marca Raudal que nos identifique como referente en el sector inmobiliario.
- 3- A partir del segundo año tomar financiamiento para adquirir viviendas en remate para remodelarlas y venderlas con la finalidad de obtener mayor rentabilidad, aprovechando el escudo fiscal del impuesto a la Renta .



BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas

1. Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un Plan Estratégico. La Teoría del Marketing Estratégico*. (4ta. Ed.). Madrid: ESIC Editorial. ISBN: 84-7356-377-8.
2. Aguiar, I. et al. (2006). *Finanzas Corporativas en la Práctica*. 1ra. edición. Publicaciones Universitarias. Madrid: Ediciones Delta. ISBN: 84-96477-19-3.
3. Avendaño, C.F. (2008). *Relaciones estratégicas Comunicación Internacional*. (El Caso Chile). 1ra. edición, colección Poliedros. Villa María: EDUVIM. ISBN: 978-987-1518-10-4.
4. D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Madrid: Pearson Educación. México: Pearson Educación S.A. de C.V.
5. García, A y Bória, S. (2005). *Los Nuevos Emprendedores. Creación de Empresas en el Siglo XXI*. Barcelona: Ediciones de la Universidad de Barcelona. ISBN: 84-475-3030-2.
6. Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. 1ra. ed. Buenos Aires-Argentina: Granica S.A. ISBN: 950-641-465-3.
7. López, A. (2013). *Plan de Recursos Humanos*. Curso de Emprendimiento y Gestión Empresarial. Madrid: ESIC Editorial. ISBN: 978-84-7356-945-3.
8. Mateo, L. (2010). *La importancia del control interno*. Monografía para obtener el Título de Licenciado en Contaduría. Xalapa-Enríquez, México: Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana.
9. Olascoaga, R. (2005). *Marketing: Planeamiento y Estrategia*. Tercera edición. Lima: Renee.
10. Ollé, M. et al. (2007). *El Plan de Empresa. Cómo planificar la creación de una empresa*. Barcelona: Ediciones Marcombo S.A. ISBN: 84-267-1111-1.
11. Porter, M. (2008). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Décima quinta reimpresión. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. ISBN: 968-26-0778-7.
12. Rivera, J y Garcillán, M. (2007). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial. ISBN: 978-84-7356-484-7.
13. Siegel, E. et al. (2004). *El Plan Empresarial*. Edición en lengua española. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. ISBN: 84-7978-142-4.

14. Soriano, C.L. (2008). *Estrategias de crecimiento*. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Edición en español. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 84-7978-374-5.
15. Ulrich, D. et al. (2003). *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Edición en lengua castellana. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. ISBN: 84-8088-831-8.

Fuentes hemerográficas

1. FAO (2007). *Fortalecimiento de los Sistemas Nacionales de Control de Alimentos. Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad*. Roma: FAO.
2. LEY 29080: De creación del registro de agente inmobiliario.
3. LEY 26887: Ley de Sociedades.
4. Manual de Publicaciones Vértice (2008). *Análisis de Mercados: Marketing y Publicidad*. Málaga: Editorial Vértice. ISBN: 978-84-92556-13-7.
5. Martínez, D. y Milla, A. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Monografía de un capítulo del libro “Plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral”. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 978-84-9969-418-4.
6. Reglamento de la ley de modernización de la seguridad social en salud D.S. 009-97-SA set. 1997.
7. Vélez, I. y Dávila, R. (2006). *Análisis y Planeación Financieros*. Revista CASE, Vol. 4 N° 2, Febrero 26.

Fuentes electrónicas

8. Crece negocios (2008). *Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing*. Extraído el 30 de abril del 2011 del sitio web: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
9. Banco Central de Reserva del Perú - Datos Macroeconómicos. Consultado en www.bcrp.gob.pe
10. Superintendencia de Banca y Seguros. Consultado en www.sbs.gob.pe
11. Bolsa de Valores de Lima. Consultado en www.bvl.com.pe
12. Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento. Consultado en www.vivienda.gob.pe
13. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Consultado en www.inei.gob.pe
14. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Consultado en www.mintra.gob.pe
15. Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. Consultado en www.sunat.gob.pe

16. Seguro Social de Salud del Perú. Consultado en www.essalud.gob.pe
17. Informe de Situación Inmobiliaria 2013 BBVA. Consultado en www.bbvaresearch.com
18. Cámara Peruana de la Construcción. Consultado en www.capeco.org
19. Empresa española del Sector Inmobiliario. Consultado en www.tinsa.es
20. Página inmobiliaria especializada. Consultado en www.adondevivir.com
21. Página inmobiliaria especializada. Consultado en www.urbania.clasificados.pe
22. Página inmobiliaria especializada. Consultado en WWW.laencontre.com
23. Empresa Inmobiliaria. Consultado en www.coldwellbankerperu.com
24. Empresa Inmobiliaria. Consultado en www.inmobiliariaseven.blogspot.com
25. Empresa Inmobiliaria. Consultado en www.remax.pe
26. Empresa Inmobiliaria. Consultado en www.alfredograf.com
27. Empresa Inmobiliaria. Consultado en WWW.octaviopedraza.Com
28. Tesoro del Gobierno de los EEUU. Consultado en www.Treasury.gov
29. Diccionario Real Academia Española. Consultado en www.rae.es
30. Sistema CRM Gratuito. Consultado en www.highrisehq.com
31. Sistema CRM Gratuito. Consultado en www.zoho.com





ANEXOS

Anexo 1. Minuta de Constitución de Empresa

Señor Notario:

Sírvase Extender en su Registro de Escrituras Públicas una Constitución de Sociedad Anónima Cerrada, que otorgan Don(a)_____, identificada con DNI. Nro._____, empresaria(o) casado, domiciliado en Jr. N° XXX distrito de XXXXXX y Don XXXXXX, identificado con DNI. Nro. _____, empresaria, identificado con DNI. Nro., según poder inscrito en la Partida Nro _____.Del Registro de Personas Naturales de Lima; en los términos y condiciones siguientes:

PACTO SOCIAL

Cláusula Primera. - por el presente pacto social los otorgantes constituyen "**Raudal Sociedad Anónima Cerrada**", con un capital social de S/. 34,800.00 (Treinta y Cuatro mil Ochocientos con 00/100 nuevos soles) dividido en 3,480 acciones de s/. 10.00 (diez nuevos soles) cada una, aportado en bienes muebles según inventario que se insertara, del modo siguiente:

- _____, suscribe____ acciones y paga_____ en bienes muebles.
- _____, suscribe____ acciones y paga _____ en bienes muebles.

Cláusula Segunda. - la sociedad no contará con directorio y queda nombrado Gerente General don XXXX identificado con DNI. N° XXXXX. , quien es nombrada por tiempo indefinido ejerciendo las facultades del artículo quinto.

Cláusula Tercera. - la sociedad se regirá por el siguiente estatuto y en lo no previsto, por la ley general de sociedades, a la que en adelante se le denominará "la ley".

ESTATUTO

Primero: La Sociedad se denomina "**Raudal SAC**"; tiene duración indeterminada; inicia sus actividades en la fecha de su inscripción ante el Registro Público y domicilia en la ciudad de Lima, Provincia y Departamento de Lima, Perú.

Segundo: la sociedad tiene por objeto dedicarse a la exclusividad en la prestación de servicios inmobiliarios

Tercero. - El Capital Social es S/. 34,200 (Treinta y Cuatro Mil ochocientos con 00/100 Nuevos Soles) Dividido en 3420. Acciones Nominativas e iguales de un valor nominal de s/. 10.00 cada una, íntegramente suscritas y pagadas.

Cuarto. - Son Órganos de la Sociedad: La Junta General de Accionistas y La Gerencia.

La Junta General se reúne obligatoriamente de la forma y para tratar los asuntos contemplados en el artículo 114 de la ley.

Los requisitos de funcionamiento, el quórum y la adopción de acuerdos y competencia se sujetan a lo dispuesto por los artículos 111 a 151 de la ley. La convocatoria la efectúa el gerente general conforme lo dispuesto por el artículo 245 de la ley, no siendo necesario ni de aplicación las publicaciones a que hace referencia el artículo 116 de la ley

Quinto.- Se nombrará uno o más gerentes. El gerente general tendrá las atribuciones de los artículos 188 y 247° de la ley, convoca a junta general de accionistas, su facultades, remoción y responsabilidades se sujetan a los artículos 287° al 289° de la "ley" y podrá realizar los siguientes actos:

1. Facultades generales.

- 1.1.- Disponer la realización de investigaciones y auditorías, y conocer los resultados de las mismas, tomando las acciones pertinentes.
- 1.2.- Representar a la Sociedad en la Constitución de otras Sociedades, aportando bienes muebles, inmuebles o dinero, aprobando los aportes que realicen los demás socios, representándola en la Juntas Generales o de Directorio y demás Órganos de Gestión de las Sociedades, con voz y voto.
- 1.3.- Ceder, transferir, vender, comprar o adquirir acciones, participaciones y derechos societarios.
- 1.4.- Dar cuenta en cada Junta General de la marcha y estado de los negocios, así como de la recaudación y existencia de fondos.
- 1.5.- Presentar a la Junta General los estados financieros y la distribución de utilidades de cada ejercicio.
- 1.6.- Contratar toda clase de seguros; fletes, transportes, servicios y suministros así como endosar pólizas o certificados.
- 1.7.- Celebrar contratos de publicidad, pactando plazo, y condiciones.
- 1.8.- Contratar, registrar, renovar, dar y tomar en licencia: todo tipo de patentes, marcas comerciales, franquicias; y en general cualquier privilegio o derecho de propiedad industrial o intelectual.
- 1.9.- Firmar y presentar en nombre de la sociedad, declaraciones juradas que la ley exige ante toda clase de órganos recaudadores de tributos, realizando el pago de los mismos a que haya lugar; interponer reclamaciones, reconsideraciones, apelaciones y cualquier otro recurso administrativo; desistirse o renunciar a derechos frente al fisco, gestionar y cobrar la devolución de tributos otorgando cancelaciones.
- 1.10.- Cobrar y hacer efectivas deudas y obligaciones, dividendos, intereses y cualquier suma de dinero, emitiendo los recibos y cancelaciones correspondientes
- 1.11.- Puede presentarse y actuar en nombre de la sociedad en licitaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, concurso de precios o adjudicaciones directas convocadas por el gobierno central, el sector público descentralizado

2. Facultades laborales:

- 2.1.- Negociar, otorgar y suscribir acuerdos y contratos laborales;
- 2.2.- Contratar personal y conceder licencias y permisos;
- 2.3.- Suspender y destituir al personal; establecer o modificar el horario de trabajo y condiciones laborales; firmar programas, ordenar el pago de comprobantes de pago y de beneficios sociales; otorgar certificados de trabajo, firmar comunicados y escritos al ministerio de trabajo, a EsSalud, ONP y a las AFP, y otras entidades públicas y privadas
- 2.4.- Aprobar el reglamento interno de trabajo;
- 2.5.- Pagar compensaciones, beneficios sociales, daños y perjuicios, bonificaciones, asignaciones, emolumentos, gratificaciones y cualquier otro tipo de obligaciones y/o liberalidades;
- 2.6.- Representar a la sociedad para intervenir y negociar en cualquier tipo de procesos laborales.

3. Facultades de representación procesal:

- 3.1.- Ejercer la representación ante las autoridades políticas, policiales, administrativas, tributarias, municipales, militares; ante las entidades que prestan servicios públicos y sistemas de seguridad social y previsional, sean estos públicos o privados: pudiendo celebrar todos los actos contemplados en las normas generales de procedimientos administrativos, código tributario y demás normas; presentar todo tipo de recursos y solicitudes; desistirse de peticiones, del proceso; cobrar sumas de dinero; renunciar a derechos, y practicar todos los actos necesarios para su tramitación;
- 3.2.- Ejercer la representación en los procedimientos judiciales con las facultades de la representación contenidas en los artículos setenta y cuatro y setenta y cinco, siendo de aplicación a toda clase de acciones civiles, constitucionales, agrarias y laborales.
- 3.3.- Celebrar convenios y compromisos arbitrales y/o de conciliación: determinar que estos sean de derecho o de conciencia; designar árbitros, fijar las materias sujetas a arbitraje someterse a institución arbitral, pactar reglas de procedimiento o someterse a un reglamento e interponer toda clase de recursos. Efectuar conciliaciones ante entidades de conciliación o dentro de procesos arbitrales.
- 3.4.- Representar a la sociedad en procedimientos de conciliación extrajudicial, asistiendo a las sesiones, conciliar las pretensiones controvertidas y suscribir los acuerdos conciliatorios.
- 3.5.- Delegar y/o sustituir total o parcialmente las facultades indicadas.

4. Facultades contractuales:

Negociar, otorgar, suscribir, modificar, terminar, resolver o rescindir y considerar como concluidos los siguientes actos y contratos sobre los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la sociedad:

- 4.1 Podrá comprar y vender toda clase de bienes muebles e inmuebles; asimismo permutar, donar, suministrar; comodato, mutuo con o sin garantía anticrética, prendaria, hipotecario o de cualquier otra índole; prendas; arrendamiento; dación de pago; préstamo; restitución; fianza; opción; cesión de derechos y de posición contractual; tanto de manera activa como pasiva,
- 4.2 Fianza simple y fianza solidaria
- 4.3 Otorgamiento de garantías en general como prenda e hipoteca
- 4.4 Otorgar y recibir en pago bienes muebles y/o inmuebles
- 4.5 Operaciones de arrendamiento financiero en todas sus modalidades (leasing simple, lease back, etc.);
- 4.6 Seguros;
- 4.7 Ordenar pagos y cobros, otorgar cancelaciones y comprobantes de pago en moneda nacional y extranjera.
- 4.8 Establecer modalidades y condiciones de contratación; dar, recibir y cobrar el precio, suscribir instrumentos públicos y privados necesarios, fijando los términos y condiciones de los mismos.

5. Facultades bancarias

- 5.1 Abrir y cerrar cuentas corrientes en moneda nacional o extranjera, realizar depósitos,

- girar cheques contra las mismas sobre los saldos acreedores o en sobregiro; emitir órdenes de pago, realizar giros.
- 5.2 Abrir y cerrar cuentas de ahorros en moneda nacional o extranjera, realizar depósitos y retirar fondos; emitir órdenes de pago, giros y/o retiros.
 - 5.3 Controlar las cuentas bancarias; aprobar o desaprobar los estados de cuentas que se emitan.
 - 5.4 Abrir, desdoblar, otorgar en garantía, endosar, recoger y cobrar en efectivo: cheques, vales a la orden, pagares, letras de cambio, certificados de depósito y/o de consignación, certificados de acciones o de suscripción preferente; o cualquier otro documento que contenga una orden de pago.
 - 5.5 Girar, aceptar, avalar, re aceptar, endosar, afianzar, cobrar, renovar, descontar, protestar, ejecutar, negociar, preñar, conceder adelantos, suscribir y dar en garantía en moneda nacional y/o extranjera: letras de cambio, letras hipotecarias, vales a la orden, pagares, giros, cheques pólizas así como cualquier otro título-valor o documento crediticio mercantil o civil
 - 5.6 Efectuar depósitos a la vista, a plazos o custodia en moneda nacional o extranjera y retirar los fondos.
 - 5.7 Solicitar créditos en cuenta corriente (sobregiro), Advance accounts, bankers acceptances; créditos documentarios, pagares, cartas fianza, tarjetas de crédito y, en general cualquier otro tipo de créditos directos e indirectos, con o sin garantía prendaria o hipotecaria, así como cederlos y cancelarlos; suscribiendo los documentos privados y públicos necesarios; y acordando los términos y condiciones a que hubiere lugar.

6. Facultad de delegación y sustitución:

Podrá asimismo, sustituir o delegar, en todo o en parte, las facultades antes descritas, reasumiéndolas cuando considere conveniente.

Sexto: La creación, emisión, propiedad, otros derechos y gravámenes sobre acciones; la modificación del pacto y estatuto social, el aumento y reducción del capital social; los estados financieros y aplicación de utilidades, la disolución, liquidación y extinción de la sociedad se regulan por los artículos 40, 82 a 106, 198 a 220, 221 a 233, 407, 409, 410, 411, 412, 413 al 422 de la ley.

Señor Notario eleve a Escritura Pública la presente agregando lo de Ley, curse los partes al Registro Público.

Lima, de del 2014

Anexo 2. Contrato Laboral de Agente Inmobiliario

CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD POR NECESIDADES DE MERCADO

Conste por el presente documento, el contrato de trabajo sujeto a modalidad Temporal por Necesidades de Mercado, que celebran de conformidad con el Art. 58 y siguientes del Decreto Legislativo N° 728, Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral y normas complementarias, que celebran de una parte Raudal SAC, con R.U.C. N°, y domicilio real en, debidamente representada por la Sr(a), con D.N.I. N°, a quien en adelante se le denominará EL EMPLEADOR, y de la otra parte, don(ña), con D.N.I. N°, domiciliado en, a quien en adelante se le denominará EL TRABAJADOR, en los términos y condiciones siguientes:

Primero. - EL EMPLEADOR es una Empresa de Inmobiliaria por lo que los trabajadores son contratados por necesidad de mercado

Segundo.- Por el presente contrato, EL TRABAJADOR se obliga a prestar sus servicios al EMPLEADOR para realizar las siguientes actividades: Captación y Venta de Unidades inmobiliarias, debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor, para la cual ha sido contratado, bajo las directivas de sus jefes o instructores, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración y dirección de la empresa, de conformidad con el artículo 9° del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.

Tercero. - La duración del presente contrato es de 06 meses, iniciándose el día, y concluirá el día De darse un incremento de la Remuneración Mínima Vital decretado por el Supremo Gobierno el presente contrato quedara sin efecto.

Cuarto.- En contraprestación a los servicios del TRABAJADOR, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración Mensual de S/.1,000.00 (Un mil nuevos soles), cuyo pago será los 30 de cada mes. Igualmente se obliga a facilitar al trabajador los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieron los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado.

Quinto.- EL TRABAJADOR deberá Prestar sus Servicios en el horario de 09:00 am – 05:00 pm. Pudiendo variar los horario y la Unidad Designada según la necesidades de la Empresa; el Horario de Refrigerio será de 45 minutos, Art.7° del D.S N° 007-2002-TR.

Sexto.-EL EMPLEADOR, se obliga a inscribir y declarar al TRABAJADOR en la planilla electrónica, así como poner a conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su conocimiento y registro, en cumplimiento de lo dispuesto por artículo 73° del Texto Único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR.

Séptimo.- Queda entendido que EL EMPLEADOR no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento,

conforme a la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonará al TRABAJADOR los beneficios sociales, que le pudieran corresponder de acuerdo a Ley.

Octavo.- En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo sujeto a modalidad, contenidos en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

Noveno.- Las partes contratantes renuncian expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de Lima para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Decimo. - El periodo de Prueba es de tres meses, iniciándose el 1er día del contrato.

Décimo primero.- El Personal está obligado a: Asistir a la Capacitación Mensual una vez al mes por una duración de 04 horas como mínimo,

Firmado el XX de setiembre de 2014



Anexo 3. Contrato de Exclusividad

AUTORIZACION EXCLUSIVA DE VENTA

A través del presente documento, celebramos un contrato de Autorización Exclusiva de Venta entre RAUDAL SAC, con R.U.C. N° XXXXXXXXX y domicilio en Av. XXXXXXXX N° XXXX, distrito de XXXXXXXXXXXXXa, representada por su Gerente General Sr. XXXXXXXXXXXX con poderes inscritos en la Partida N° XXXXXXXX y Registro Inmobiliario XXXXXX, al que en adelante se le denominará **LA INMOBILIARIA** y de la otra parte XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX identificado con DNI N° XXXXXXXX y su cónyuge XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX identificada con DNI XXXXXXXX con domicilio en Av. XXXXXXXXX a quienes en adelante se les denominará **LOS PROPIETARIOS**, en los términos y condiciones siguientes:

Primero.- LOS PROPIETARIOS autorizan a **LA INMOBILIARIA** a gestionar exclusivamente la venta del inmueble ubicado en Av. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, inmueble de su propiedad debidamente inscrito en la Partida N° XXXXXXXX del Registro de la Propiedad Inmueble de Lima, y cuya copia del ejemplar es entregado en este mismo acto por **LOS PROPIETARIOS** a **LA INMOBILIARIA** que a los efectos de este contrato y en lo sucesivo se denominará **EL INMUEBLE**.

Segundo.- LOS PROPIETARIOS autorizan a **LA INMOBILIARIA** a gestionar exclusivamente la venta de **EL INMUEBLE** al precio de US \$ XXXXXXXX (XXXXXXXX mil y 00/100 Dólares Americanos)

Tercero.- LOS PROPIETARIOS reconocerán a **LA INMOBILIARIA** por sus gestiones una comisión equivalente al **3%** calculado sobre el precio de venta de **EL INMUEBLE** más impuestos que se cause sobre el monto de dichos honorarios. Así mismo, **LOS PROPIETARIOS** se comprometen a cancelar el 100% de los honorarios de **LA INMOBILIARIA** a la firma de la Minuta de Compra-Venta y desembolso del banco en caso fueran operaciones financiadas o con el primer desembolso si la compra del inmueble fuera al contado.

Cuarto.- El tiempo de duración de esta Autorización es de 180 días, contados a partir de la presente fecha, prorrogándose automáticamente por períodos iguales, salvo que una de las partes notifique a la otra con una semana de anterioridad a la fecha del vencimiento de este documento su deseo de no prorrogar.

En caso de no prorrogar el presente contrato y se efectuare la operación de venta con algún cliente presentado por **LA INMOBILIARIA**, **LOS PROPIETARIOS** se comprometen a pagar la comisión convenida.

LOS PROPIETARIOS estarán obligados al pago de la comisión pactada en caso hicieran la venta a cualquier pariente de, el (los) cliente(s) que le(les) hubiera(n) sido presentados por el **LA INMOBILIARIA**, hasta el tercer grado de afinidad o de consanguinidad, durante o después del vencimiento del presente contrato con vigencia posterior a este vencimiento de 180 días.

Quinto.- LOS PROPIETARIOS se comprometen a entregar a **LA INMOBILIARIA**, copia simple de sus Documentos de Identidad, copia simple del Título de Propiedad, PU y HR de **EL INMUEBLE**, así como cualquier otro recaudo que exija la oficina de registro respectiva.

Sexto.- Tanto **LOS PROPIETARIOS** como **LA INMOBILIARIA** se comprometen a mantenerse

informados sobre los acontecimientos y trámites relacionados con la operación de compra venta.

Septimo.- Ambas partes acuerdan que cualquier controversia derivada del presente convenio o relacionada con el mismo, incluyendo su nulidad o invalidez, será resuelta mediante trato directo entre las mismas. Sin embargo, si persistiera controversia, ésta se someterá a un arbitraje de derecho a cargo de un Tribunal Arbitral, de acuerdo a las normas contenidas en el Reglamento de Arbitraje Nacional del Centro de Conciliación y Arbitraje Nacional e Internacional de la Cámara de Comercio de Lima.

Octavo.- Para validez de todas las comunicaciones y notificaciones de las partes, con motivo de la ejecución de este contrato, ambas señalan como sus respectivos domicilios los indicados en la introducción de este documento en la ciudad de Lima. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efecto desde la fecha de comunicación de dicho cambio a la otra parte, por cualquier medio escrito.

Se firma el presente contrato por duplicado en la ciudad de Lima el XX de XXXXX de 2014

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
DNI XXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
DNI XXXXXXXX

Raudal SAC
RUC XXXXXXXXXXXXX