



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA
CONSULTORA Y CONSTRUCTORA DE LAMBAYEQUE**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS- MBA**

AUTOR

Br. SÁNCHEZ DÍAZ ELVER

ASESOR

Dr. CHRISTIAN ABRAHAM DIOS CASTILLO

LINEA DE INVESTIGACIÓN

PLANIFICACIÓN

CHICLAYO – PERÚ
2018

PAGINA DE JURADO

Mg. Marcelino Callao Alarcon

Presidente

Mg. Oliver Vasquez Leiva

Secretario

Dr. Christian Abraham Dios Castillo

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Elver Sánchez Díaz egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () en Maestría en Administración de Negocios-MBA de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 71940770

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA CONSULTORA Y CONSTRUCTORA DE LAMBAYEQUE**. La misma que presento para optar el grado de: Magíster en Administración de Negocios-MBA.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 19 de Febrero de 2018

Elver Sánchez Díaz
DNI: 71940770

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia que en todo momento me han apoyado y que sus ánimos han sido la fuerza que me motiva a superarme.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad “César Vallejo” y en especial a sus autoridades que han tenido la idea de descentralizar los Programas de Maestría, en los cuales maestros y maestras a lo largo del interior del país nos permite prepararnos y lograr uno de nuestros sueños.

Al Dr. Dios Castillo Christian, quien ha tenido a cargo los cursos de Proyecto y Desarrollo de la investigación, por demostrar durante el período de ejecución de los mismos su profesionalismo para dirigir y orientar en forma pertinente

El autor

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En concordancia y cumplimiento de las normas que estipula el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo se pone a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: plan de negocios para la rentabilidad en una empresa consultora constructora de Lambayeque, Con la cual pretendo obtener el Grado Magister en Administración - MBA

El informe de tesis es con la finalidad elaborar un plan de negocios para lograr la rentabilidad en una empresa consultora y constructora de Lambayeque..

La tesis está estructurada en cuatro capítulos: capítulo I: Introducción; capítulo II: Marco teórico, capítulo III: Marco metodológico y capítulo IV: Resultados. Finalmente se tuvo en cuenta las conclusiones que son lo más importante de la investigación, las sugerencias, las referencias bibliográficas y los anexos que evidencian la investigación

Estoy dispuesto a recibir las recomendaciones para enriquecer en sus partes la investigación que será en beneficio para la empresa consultora y constructora de Lambayeque.

El autor

ÍNDICE

PAGINA DE JURADO	ii
DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Realidad problemática.....	13
1.2 Trabajos previos.....	17
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	22
1.4 Formulación del problema.....	41
1.5 Justificación del estudio.....	41
1.6 Hipótesis	43
1.7 Objetivos.....	43
II. MÉTODO	45
2.1 Diseño de investigación.....	45
2.2 Variables, operacionalización	45
2.3 Población y muestra	50
2.4 Instrumentos y Técnicas para recolección de datos, validez y confiabilidad	50
2.5 Métodos de análisis de datos	51
2.6 Aspectos éticos	51
III.RESULTADOS.....	54
IV.DISCUSION	60
V.CONCLUSIONES.....	63
VI.RECOMENDACIONES	65
VII.PROPUUESTA.....	67
VIII. REFERENCIAS.....	75
IX.ANEXO.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de valoración para la elección del nombre	26
Tabla 2: Business Model CANVAS	27
Tabla 3: Matriz DAFO	33
Tabla 4. Variable "X": Plan de Negocios	47
Tabla 5. Variable "Y": Rentabilidad.....	49
Tabla 6: Instrumentos y Técnicas para recolección de datos.....	50
Tabla 7: Aspectos Éticos	52
Tabla 8: Confiabilidad de todo el instrumento	54
Tabla 9: Análisis del Mercado	55
Tabla 10: Análisis Operativo	56
Tabla 11: Plan de Operaciones.....	57
Tabla 12: Rentabilidad	58
Tabla 13. Cuadro de necesidades.....	67
Tabla 14. Detalles de la propuesta	69
Tabla 15. Descripción de actividades.....	72
Tabla 16. Crecimiento Geométrico por departamento.....	101
Tabla 17. Matriz DAFO	115
Tabla 18: Actividades del Plan de Marketing digital.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema detallado de un análisis de mercado.....	28
Figura 2. Esquema detallado de Cadena de Valor de Porter	31
Figura 3. Diagrama de recursos y capacidades diferenciales	31
Figura 4. Mapa Estratégico, Modelo de Norton y Kaplan.....	35
Figura 5. Plan de Operaciones	36
Figura 6. Estructura legal de la Empresa.....	38
Figura 7: Análisis del Mercado.....	55
Figura 8: Análisis Operativo	56
Figura 9: Plan de Operaciones	57
Figura 10: Rentabilidad.....	58
Figura 11. Proyección del PBI al 2017	99
Figura 12. IPC Perú 2017	100
Figura 13. Proyección demográfica.....	102
Figura 14. Demanda de vivienda.....	103
Figura 15. Construcciones hasta el 2017	104
Figura 16. PBI por sectores económicos	105
Figura 17.Fuerzas competitivas de Porter	110
Figura 18. Variables del Marketing Mix	119
Figura 19. Plano de 8 x 10 m.....	121
Figura 20. Acabados.....	122
Figura 21. Variables que influyen en el precio	123
Figura 22. Medios para realizar las promociones	124
Figura 23. Diagrama de Flujo del Proceso de la Construcción de la Edificación.....	129
Figura 24. Diagrama de Flujo del Proceso Comercial-Ventas.....	131
Figura 25. Forma y pasos para la constitución de una empresa	134
Figura 26. Organigrama	136

RESUMEN

La finalidad de esta tesis es elaborar un Plan de Negocios para lograr la rentabilidad en una empresa Consultora y Constructora de Lambayeque, para ello se formuló la siguiente interrogante: ¿ De qué manera un Plan de Negocio logra la Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque?. Asimismo se planteó la siguiente hipótesis: Si se propone un Plan de Negocios entonces permitirá lograr la Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque. En cuanto a la metodología tenemos un diseño de investigación pre experimental cuya población y muestra es de 40 profesionales trabajadores, Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos el cuestionario.

Entre las conclusiones obtenidas tenemos: Entre los factores influyentes que permiten lograr la rentabilidad de una empresa consultora y constructora tenemos: Análisis de mercado, análisis interno de la empresa, análisis estratégico, y análisis operativo. A través de esta investigación se ha proyectado los resultados que generará la elaboración del Plan de Negocios a fin de lograr Rentabilidad en nuestra Empresa Consultora y Constructora en Lambayeque, cuyo VAN (**S/. 4,584**), TIR (10%) y relación B/C nos demuestran la rentabilidad esperada. Asimismo el monto de las actividades proyectadas es de s/. 12,000.00 soles, de esta manera se podrán asegurar la rentabilidad deseada por la organización.

Palabras clave: Plan de Negocio, mercado y rentabilidad.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to prepare a Business Plan to achieve profitability in a Lambayeque Consulting and Construction company, for which the following question was asked: How does a Business Plan achieve Profitability in a Consulting and Construction Company? Lambayeque?. The following hypothesis was also proposed: If a Business Plan is proposed, it will allow achieving profitability in a Lambayeque Consulting and Construction Company. Regarding the methodology, we have a pre-experimental research design whose population and sample is 40 working professionals. For the data collection, the survey technique was used and the questionnaire was used as instruments.

Between the obtained conclusions we have: Among the influential factors that allow to obtain the profitability of a consultant and constructor company we have: Market analysis, internal analysis of the company, strategic analysis, and operative analysis. Through this investigation, the results of the Business Plan have been projected in order to achieve profitability in our Consulting and Construction Company in Lambayeque, whose VAN (S / . 4,584), TIR (10%) and B / ratio C show us the expected profitability. Likewise, the amount of the projected activities is of s / . 12,000.00 soles, this way you can ensure the desired profitability for the organization.

Keywords: Business Plan, market and profitability.

I.INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

1.1.1 Internacional

Estados Unidos.-

En la empresa Eastman Kodak Company, la dificultad se muestra del sucesivo modo:

Habiendo sido una compañía muy rentable llegando a dominar el mercado de películas fotográficas durante todo el siglo XX; llegaron a tomar una mala decisión en el año de 1975 cuando ellos crearon la primera cámara digital, y como pensaban que nadie les iba a mover de su trono, se confiaron y no sacaron a la venta las cámaras digitales, las marcas como LG, Sony, Samsung y Panasonic, vieron como una oportunidad para acabar con el reinado de Kodak, y llegaron a acabar en menos de dos años su monopolio. En el 2012 la empresa se declaró en bancarrota, debido a la mala decisión que tomaron de no haber sacado a la venta un producto innovador que ya lo tenía en sus manos. (Quiroga, 2017)

Finlandia.-

En la empresa Nokia Corporation, el problema se manifiesta de la siguiente manera:

Durante 14 años consecutivos la empresa Nokia era la marca líder en telefonía móvil, la empresa era tan rentable que llegó a aportar el 25% del crecimiento económico en su País entre los años de 1998 al 2007. En el 2007 Apple presenta iPhone con sistema operativo iOS y Google lanza el sistema operativo Android, el éxito de estos dos sistemas fue inmediato. En el 2011 Nokia perdió el 40% del mercado global y es en el 2012 que fue superada por Samsung, debido a que casi la mitad de las ventas eran el segmento de los smartphones. El mundo de la telefonía móvil había evolucionado, los móviles táctiles estaban por venir y Nokia tardó mucho en darse cuenta y eso fue la causa de que su rentabilidad se desplomara. (Quiroga, 2017)

Italia.-

En la empresa Ing. C. Olivetti & C.S.p.A, el problema se manifiesta de la siguiente manera:

Desde 1908 en la que es fundada en adelante, la empresa Olivetti se dedicó a elaborar máquinas de escribir, y en el año de 1982 lanza el primer ordenador personal europeo el M20, posteriormente lanza al mercado la primera notebook estando a la vanguardia del desarrollo tecnológico. Siendo ya una empresa de prestigio y de alta rentabilidad, para mantener el monopolio, decidieron en que los softwares que se elaboraran sean cerrados y por lo tanto incompatibles con otras computadoras. Por esa mala decisión que afectó enormemente su rentabilidad, la empresa salió del negocio de las computadoras, para dedicarse únicamente en el negocio de las cajas registradoras. (Quiroga, 2017)

1.1.2 Nacional

Lima, Perú.-

En la Compañía de Transporte Aéreo del Perú S.A. Aero Perú, el problema se manifiesta de la siguiente manera:

Desde que inició en 1973 y con la buena publicidad y los slogans que estaban de acorde a su filosofía, la unión de ciudades más importantes del país y posteriormente cubre una de las rutas de mayor demanda, tales como Buenos Aires-Santiago-Lima-Miami. Luego de muchas trabas y pérdidas que atravesó AeroPerú en la década de los 90's. Las grandiosas dificultades monetarias donde atraviesa el perfil leve como consecuencia de un mal paso de desestatificación, establecieron la pausa de aéreo Perú del 10 de marzo de 1999, la compañía poseía un compromiso de 14 millones de dólares, un aumento considerable hacia un perfil aéreo con tan solo 10 aeronaves. (La República, 2016)

En la empresa Consorcio Yompian S.A, el problema se manifiesta de la siguiente manera:

La empresa Yompian, tenía una cadena de tiendas de electrodomésticos, motos e instrumentos musicales y era la principal competencia de la empresa Carsa. Durante su época era una de las tiendas más populares de Lima, hasta que debido a la hiperinflación en el gobierno de Alan García, los precios se dispararon y al llegar el gobierno de Alberto Fujimori, la empresa Yompian no soportó el ajuste económico por lo cual fue cerrando poco a poco sus tiendas. (La República, 2016)

En la empresa embotelladora La Puresa S.A., el problema se manifiesta de la siguiente manera:

La gaseosa Pasteurina de color amarillo y de un sabor único con cierto olor a hierba luisa, tuvo mucha acogida en el mercado que se comercializaba en Lima y la Región Central. En la década de los 80's la producción de esta gaseosa se trasladó a Huaura y la embotelladora que iba a promocionarla era Lima Leopoldo Barton S.A que dicho sea de paso fabricante de la gaseosa coca cola. En 1995 la marca fue relanzada pero ya no tenía la misma acogida de antes por lo que fue retirada definitivamente del mercado. (La República, 2016)

1.1.3 Regional

Lambayeque.-

El Presidente Antonio Rabanal de (CAPECO) Cámara Peruana de la Construcción, manifestó debido a la corrupción, asimismo falta de inversión pública y privada y al último acontecimiento del fenómeno del niño, el sector construcción ha decaído un -6% desde el año 2012. Aunque el sector ha tenido un desplome, se espera que para el presente año haya un gran auge en el desarrollo de las actividades de la sociedad. (Vega, 2017).

Continuando con la problemática de insatisfacción de vivienda en la Región Lambayeque tenemos: Más de 40 mil familias de Lambayeque no cuentan con una vivienda propia, es por ello que esta demanda y el crecimiento económico en la región han permitido que varias inmobiliarias –tanto locales como de Lima– inviertan en proyectos millonarios, como es la construcción de casas y departamentos de diversos tamaños. (Barreto, 2015)

Uno de ellos es el Wescon Grupo Inmobiliario, cuyo gerente Roberto Barreto Luna dio a conocer que la demanda de viviendas en todo el departamento ha crecido en más del 20% en los últimos cinco años. Pero esta demanda insatisfecha es de personas que pueden acceder a un crédito inmobiliario. Actualmente en Chiclayo hay 13 empresas de buen prestigio. (Barreto, 2015)

“Se estima que más de 40 mil familias en todo el departamento necesitan una vivienda y eso es producto de la expansión demográfica de esta región, pues Chiclayo es una plaza muy buena, donde hay mucho comercio, universidades, entre otros”, expresó.

Con las manifestaciones presentadas anteriormente se puede ver entonces que existe una gran demanda de insatisfacción por vivienda lo que genera una gran oportunidad para las empresas constructoras de generar trabajo, ingresos entre otros.

1.1.4 Institucional

En el ámbito institucional o local, en los últimos años la Región Lambayeque viene desarrollando un crecimiento muy importante en el sector construcción, se puede observar cómo ha ido incrementado la construcción de condominios, edificios, urbanizaciones y casas en diferentes zonas, esta situación tiene como resultado la demanda de los servicios de empresas orientadas al sector construcción, en ese sentido se busca planes de negocio que permitan dar un conjunto de estrategias para crear una empresa competitiva ante un mercado muy exigente.

Asimismo el presidente de la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco)-Lambayeque, Mario Pérez Angulo, afirmó que esta región es una gran plaza para la inversión en la industria de la construcción, a causa del déficit de viviendas que existe y la mejor capacidad adquisitiva de la población local. (Pérez, 2018)

"Chiclayo es una gran plaza que definitivamente está siendo desaprovechada de captar esa inversión", comentó Pérez Angulo en diálogo con la Agencia Andina". (Pérez, 2018)

El dirigente empresarial reveló que en la actualidad varias empresas construyen edificios de 8 pisos para departamentos en zonas como la Vía de Evitamiento. "También en la avenida Salaverry se está construyendo edificios de 10 pisos y en Ferreñafe existe un proyecto inmobiliario de 4,000 viviendas, entre departamentos y casas", apuntó. (Pérez, 2018)

"La construcción de este complejo inmobiliario demandará una inversión de 50 millones de nuevos soles, cuya primera etapa de 40 departamentos estará culminada en octubre próximo. Se tiene previsto en dos años construir 312 departamentos", aseguró. (Pérez, 2018)

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Internacional

Chile.-

Gonzalez (2015) en su **investigación** para elegir la categoría de maestro en Gestión para la Globalización – Universidad de Chile, **denominado** "Método de Servicios hacia una Instauración de una Compañía que negocie con conocimientos Competitivos en Planes Benéficos", cuyo **objetivo general** fue "determinar una técnica de servicios hacia la instauración de una compañía que se posicione a modo de relación unirse con empresas que anhelan ejecutar planes

benéficos y alumnos donde soliciten forjar sus conocimientos técnicos”; Así mismo **concluye** que “los 3 apoyos esenciales que se encontró hacia la compañía para que obtenga triunfo son: Mercadeo, socios estratégicos y financiamiento”. Su **relevancia** está asociada a que brinda un mapa en dónde se especifica en dónde se presentan los principales obstáculos y en dónde tengo que tener más cuidado a la hora de realizar un Método de Negocio hacia la creación de una compañía destinada a servir en nexo entre organizaciones y estudiantes que deseen hacer sus prácticas profesionales o para otro sector.

Ruiz (2015) en su **investigación** para elegir la categoría de Maestro en Trabajo y Dirección de Compañías – Universidad de Chile, **denominado** “Plan de Servicios para una organización de Administración de Construcciones en la capital de México”, la finalidad de esta investigación fue “crear un método de negocios para la creación de una compañía de servicios de administración para construcción en la Capital de México, de manera pueda diferenciarse de la acogida efectiva en el mercado, por brindar una excelente atención y servicio manejando las la mejor información con una tecnología potencial”. Así mismo **concluye** que “la visión primordial de la compañía sería distinguirse por el servicio”. Finalmente, se pide “contar con un personal se manera que se involucre y se comprometa con el servicio y cumpla las metas proyectadas. Su **relevancia** está asociada a que centra su importancia en la diferenciación por la calidad de servicio, y que dentro del Plan de Negocios el éxito está en tener un buen equipo de recursos humanos que aseguren el buen servicio.

México.-

Gallardo (2016) en su **investigación** para optar el grado de Magister en Gestión Industrial– Universidad Nacional Autónoma de México, **denominado** “Plan de Negocios para Analizar la Factibilidad de una PYME Embotelladora de Agua Proveniente de Fuentes Alternativas en la Delegación Gustavo A. Madero D.F”, cuyo **objetivo general** fue

“Llevar a cabo una Idea de un Plan de Negocio hacia una PYME, la cual pretende elaborar como producto agua embotellada proveniente del agua de lluvia (temporada alta) y de pipa (temporada baja de lluvia), la finalidad es ayudar a una región de bajo suministro de este insumo con un producto accesible y de excelente calidad”; obtuvo como resultados que los “cálculos financieros determinados a partir del Valor Presente Neto, demuestran que la $TIR \geq 61\%$ y $TIRM \geq 23\%$, nos da como resultado que la inversión estimada para la instalación, arranque y operación tendrá un periodo de recuperación de 2.2 años, lo cual en empresas de este tipo es un tiempo adecuado y lo hacen ver muy factible y atractivo”. Así mismo **concluye** que “la venta de agua embotellada en México, es una excelente área de oportunidad debido al consumismo masivo, no importando la zona geográfica o bien la clase social a la cual se destine el producto”. Finalmente, **recomienda** que “el uso de fuentes alternativas de materia prima, así como la implementación de tecnología es muy relevante para el progreso del proyecto y las barreras de entrada y salida en este negocio”. De acuerdo a la **relevancia** está asociada a que nos muestra un escenario en el que para este tipo de negocio la materia prima y la tecnología es sustancial hacia el triunfo de la compañía, factores que se tienen que tener en cuenta al momento de hacer un plan de negocios.

1.2.2 Nacional

Según Pérez(2016) Lima, en su **investigación** para obtener el grado de Maestro en Gestión en la Universidad del Pacífico, **denominado** “Método de Negocio hacia una compañía que arrienda bombas sumergibles del sector minero”, cuyo **objetivo general** fue “explicar activa y económicamente la posibilidad de maniobrar una compañía que ofrezca una prestación de arrendamiento de Bombas Sumergibles hacia el trabajo de drenaje de medianas y pequeñas compañías del sector minero, a un monto razonable y buena calidad”; Así mismo **concluye** que “La actual tesis de indagación se demostró que es factible activa y financieramente para poner en marcha el servicio de alquiler de bombas

sumergibles para el trabajo de drenaje de medianas y pequeñas compañías mineras”. Finalmente, se **pide** “analizar el mercado de manera continua evaluando el costos de arrendamiento de la competitividad de manera dinámica y efectiva de los montos en el momento que sea obligatorio”. Su **relevancia** está asociada en que hace énfasis en seguir estando pendiente a las variaciones o cambios que se realicen en el mercado en cuanto a los precios, con el fin de buscar una nueva estrategia y estar siempre a la vanguardia.

Diez (2015) En su **investigación** para optar el grado de Magíster en Gestión – Universidad del Pacífico, **denominado** “Método de Negocio para un Hotel de Cuatro Estrellas en el Distrito de San Miguel”, esta investigación tiene como finalidad “precisar la posibilidad de un plan hotelero de clase cuatro estrellas en la ciudad de San Miguel”; obtuvo como resultados la “Inversión general del plan hotelero es de US\$ 9.336.542, se eligió para financiar el 51% también mediante la prestación crediticia, mediante la tasa que se adquirió un ajuste oculta de vuelta económica de 19,3% y un costo actual neto económico de US\$ 1.315.310”. Así mismo **los resultados obtenidos son:** que “el plan hotelero muestra una proporción de un servicio beneficioso”. Finalmente, **recomienda** “que al realizar el plan hotelero se restablezca las ESTADISTICAS de demanda de hoteles demostrada por el MINISTERIO DE TURISMO asimismo establecer el escenario próximo de ocupabilidad del Hotel”. Su **relevancia** está asociada a que llegan a invertir el 50% mediante una prestación crediticia, para que se logre hacer y terminar el proyecto del Hotel de Cuatro Estrellas, y señala que debemos estar al tanto de la actualización de las estadísticas sobre la demanda del mercado, esto es muy importante a tener en cuenta.

Belsuzarri, Leigh & Villón (2015) en su **investigación** para optar el grado de Maestro en Gestión de Compañías – Universidad del Pacífico, **denominado** “Plan de Negocios de una Cadena de Helados con la Franquicia Cold Stone en el Perú”, cuyo **objetivo general** “Es crear una

vínculo de helados con la FRANQUICIAS COLD STONE en el PERU y posicionarse en el mercado nacional con triunfo a futuro”; obtuvo como resultados la “estimación de poseer más de 9.502 transacciones por mes por tienda, asimismo el detalle del año superior a los S/. 2.400.001 el primer periodo y una distribución de capital adecuado del 60% asimismo una inversión general con un margen bruto mayor a 58%, con un beneficio neto sobre ingresos del 10% a mediano plazo, una tasa interna de retorno (TIR) de 42% y un importe real neto (VAN) de S/. 628.615 (Con una representación de recobrar una Inversión Inicial en menos de 3 años)”. Así mismo **concluye** que “estarán orientados a modificar continuamente, atendiendo a los consumidores asimismo un paso por arriba de la competencia con habilidades de mercadeo característico”. Finalmente, **recomienda** “persistir estrechamente junto a los clientes, hallando sus preferencias y favoritismos para lograr una diferencia en las actividades comerciales”. Su **relevancia** está asociada a que se aprecia que en el Perú hay un atractivo lugar lleno de circunstancias para el desarrollo razonable y beneficioso de este oficio; pero no solamente eso, sino que también es un buen país dónde invertir en cualquier sector, obviamente teniendo en consideración la demanda que exista. Es importante recalcar que el estar pendiente del consumidor nos hace estar alertas ante una posible tendencia y preferencia que resulte desfavorable para la empresa, por lo cual es necesario innovar constantemente.

1.2.3 Regional

Lambayeque.-

Gutiérrez (2016) en su **investigación** para elegir la categoría de Titulado en Administración de Empresas – Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, **denominado** “Método de Negocio hacia la Creación de una Compañía del Rubro Eléctrico-Civil y su colaboración en licitaciones estatales. Chiclayo-Lambayeque”, cuyo **objetivo general** “estudiar la posibilidad con la finalidad de una constitución de una compañía que trabaje con respecto a la realización de trabajos con el

sector estatal”; utilizó como instrumento la entrevista y la encuesta; obtuvo como resultados que “ Método de negocio para la creación de una compañía que acuerde con el estado Peruano en la ciudad de Lambayeque , muestra un (VAN) monetario de S/.152,306.55, interpretándose puesto que el resultado es suficiente atrayente a fin para la inversión, determina que el plan es factible con relación al (TIR) asimismo posee un efecto de 51%, también envuelve donde el plan destaca las posibilidades de renta en un contexto financiero pesimista”. Así mismo **concluye** que “que con una óptimo uso de capital, tanto como tangible e intangible (LEY MYPE) fortificará el desarrollo insuperable de la compañía”. Finalmente, **recomienda** “conseguir alegaciones para la empresa asimismo los técnicos que hagan los trabajos, con el fin que proporcionará un gran compromiso en la manifestación de los concursos estatales”. Su **relevancia** está asociada a que una empresa que se dedique al rubro eléctrico-civil, si planifica bien su negocio, tenderá a ser muy rentable, teniendo muy en cuenta la optimización de recursos y en el área de RR.HH que sean aptos para su labor.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Variable Independiente: Plan de Negocios

Plan de Negocios

¿Qué es un plan de negocio y cuál es su utilidad?

Según Arbaiza (2015) “el plan de negocio es un documento de presentación de la empresa describe los productos y servicios que ofrece, así como todos los factores que intervienen en el desarrollo de sus operaciones de financiamiento”. Asimismo Pinzón (2008) dice que elaborar “este plan es beneficioso, porque sirve de guía para poner en marcha el negocio, es un requerimiento en la búsqueda de financiamiento y es indispensable cuando se trabaja en mercados internacionales”.

Según Fiore (2005) indica que “es un instrumento que permite establecer de forma clara el vínculo entre las metas organizacionales

y la estrategia de la compañía”. Para Weinberger (2009), el plan de negocio es una herramienta que cumple una doble función, esto es, administrativa en el ámbito interno y financiera en el externo:

El plan de negocio sirve a nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación de desempeño. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes como los puntos débiles de la empresa, posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes. (Arbaiza, 2015)

Según Muñiz (2010) dice que cuando se trata de un proyecto de uso interno, el plan permite al emprendedor pensar con claridad sobre las posibilidades de ejecutar su idea de negocio, determinar cuál es la situación actual de entorno en que se desarrollara la empresa y como pueden lograrse los objetivos estratégicos. Muñiz (2010, p.21)

Un método de negocios es un instrumento serio y dinámico, asimismo se escribe y reescribe conforme haya nuevos estudios que se realicen o se presenten algunos obstáculos que nos obliguen a cambiar de estrategias en torno a los elementos y variables que lo conforman. Así mismo la finalidad de este instrumento es primordial para investigar la posibilidad de la Compañía con el fin de constituirse, como una vía para obtener financiación si es que se requiera. Por lo tanto el plan de negocios debe ser eficaz, estructurado y comprensible. Para lograr dicho fin se necesita que el documento del plan de negocios se elabore con todos los accionistas u organizadores del plan. Cabe resaltar que no existe una metodología o formatos prefijados que se realicen de manera estricta de obligado cumplimiento, pero lo que sí debe tener es una secuencia lógica y debe ser coherente en su estructura. (Zorita, 2016)

Estructura del plan de negocio

Según Arbaiza (2015) indica que: “El plan de negocio, como documento concreto sustentado en información veraz, requiere de un gran nivel de detalle y profundidad”.

La presentación de los planes de negocio varía de acuerdo con la complejidad del proyecto y el estilo de trabajo del empresario. Sin embargo, un plan de negocio completo suele contener las siguientes secciones: (Arbaiza, 2015)

- Resumen ejecutivo

- Introducción. Que comprende la naturaleza y la descripción del negocio

- Cuerpo del plan de negocio. Aquí se encuentra los capítulos correspondientes al análisis de mercado, el análisis del entorno, el planeamiento estratégico, la estrategia de distribución y ventas, el análisis del proceso productivo, el análisis de recursos humanos y el análisis económico y financiero, con énfasis en la viabilidad del negocio y en la rentabilidad.

1.3.1.1 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo debe ser redactado en dos o tres páginas de manera clara y concisa. Debe resultar atractivo para el lector y a la vez presentar información realista y considerar en mayor grado los aspectos más importantes del proyecto que es que el servicio o producto, las actividades comerciales, la compañía, los componentes de triunfo del plan, los resultados deseados, asimismo escases económica y la solución de posibilidades. (Zorita, 2016)

1.3.1.2 Descripción del negocio

1.3.1.2.1 Descripción del negocio

Existe una breve descripción del negocio mismo, que hace especial énfasis en lo que se distingue de los otros. (Zorita, 2016)

1.3.1.2.1.1 Descripción de la idea

En resumen sobre qué tratará el negocio, si va fabricar o comercializar un producto o si lo que va a brindar es un servicio y en qué ámbito geográfico lo hará. Es importante que se describa que necesidad va a satisfacer, que beneficios ofrece a los clientes potenciales y en especial énfasis en qué le diferencia de la competencia. (Zorita, 2016)

1.3.1.2.1.2 Los promotores

Es necesario dar un apartado dentro del plan de negocios para considerar a los promotores, haciendo una breve presentación de los mismos. La relevancia que tiene es que se ha comprobado que los inversionistas se dejan sobresaltar del mismo modo por los que se encuentran posteriormente del pensamiento de negocio que por la idea propia. Así mismo el equipo que lo integra debe tener actitudes y aptitudes que brinden sensaciones positivas al inversionista. (Zorita, 2016)

1.3.1.2.1.3 Elección del nombre de la empresa

La marca es la presentación de la compañía hacia el exterior, y así será identificada, por lo tanto consideremos la siguiente metodología para la elección del nombre.

Fases:

1. Generación y preselección de nombres. Se deben considerar aspectos como los siguientes:

-Características del producto o servicio, ventajas y desventajas.

-Clientela a la que se dirige.

-Nombres de los competidores.

-Imagen que se trata de dar.

2. Realización de un test de nombres. Basándonos en la asociación del nombre al producto o servicio, y su recuerdo a corto y medio plazo.

3. Valoración y elección del mejor nombre. (Zorita, 2016)

Podemos ayudarnos de la siguiente matriz de valoración para la elección del nombre:

Tabla 1: Matriz de valoración para la elección del nombre

CARACTERÍSTICAS DE UN NOMBRE							
NOMBRE DE LA EMPRESA	DESCRIPTIVO	ORIGINAL	ATRACTIVO	CLARO	SIGNIFICATIVO	AGRADABLE	TOTAL

Fuente: Plan de Negocio. (Zorita, 2016, p.28)

1.3.1.2.1.4 Actividad de la empresa

Es necesario que se explique en qué consiste la propuesta de valor. Un método efectivo es utilizar el modelo de negocio CANVAS. (Zorita, 2016)

Tabla 2: Business Model CANVAS

Alianzas Clave	Actividades Clave	Servicios	Relaciones	Clientes
	Recursos Clave		Canales	
Estructura de Costes			Fuente de Ingresos	

Fuente: Plan de Negocio. (Zorita, 2016, p. 30)

1.3.1.3 Análisis del mercado de la empresa

1.3.1.3.1 Análisis externo

Un mercado está conformado por personas con necesidades, y que tienen una capacidad económica para comprar, aparte de necesidades y deseos.

La información que se recabe mediante el estudio de mercado es imprescindible, pues ello definirá la estrategia a utilizar o en última instancia a abandonar la idea de negocio. (Zorita, 2016)

Según Arbaiza (2015) cuando ya se ha determinado la oportunidad de negocio, es necesario estudiar profundamente el entorno o los factores externos que podrían influir en la empresa, con ello se podrá planificar el ingreso de esta al mercado y todo el desarrollo de sus actividades. El estudio del entorno es clave para identificar oportunidades, riesgos o amenazas y, por tanto prevenir decisiones erradas.

El análisis del entorno es una respuesta estratégica frente a los cambios del medio donde se desenvuelve la empresa. El proceso consiste en obtener información que permita identificar los factores externos críticos que puedan obligar a la empresa a modificar su estrategia con el fin de sortear riesgos o amenazas

o, por el contrario aprovechar oportunidades valiosas que favorezcan a la empresa. (Arbaiza, 2015)



Figura 1. Esquema detallado de un análisis de mercado

Fuente: Plan de Negocio. (Zorita, 2016, p.34)

1.3.1.3.1.1 Análisis PEST

“La investigación del medio se concentra en torno a cuatro variables, el señalado estudio PEST”. (Zorita, 2016, p. 34)

a. Político-Legal:

“Compone los elementos empleados, reglamentarios y organizadores entre las cuales la compañía deben

maniobrar ya estén estos restringidos hacia la compañía o propicios a la propia”. (Zorita, 2016, p. 35)

b. Económica:

“Aqueja al ambiente y orientación del método financiero asimismo se despliega la compañía. Los indicadores monetarios estarán las variables claves en este espacio”. (Zorita, 2016, p. 35)

c. Socio cultural:

“Compone las creencias, valores, actitudes y conveniencias de existencia de los individuos que envuelven la compañía igualmente tal como contextos formativos; demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su vinculado”. (Zorita, 2016, p. 35)

d. Tecnológica:

“Compuesto por el nivel tecnológico y científico en el que la compañía se despliega”. (Zorita, 2016, p. 35)

1.3.1.3.1.2 Estudio del sector

El estudio del sector debe ser analizado a profundidad y deberá reconocer las sucesivas interrogaciones:

- a. ¿Hay muros de entrada a una industria en individual?
- b. ¿Cuál es el dominio de pacto de los vendedores de la compañía?
- c. ¿Cuál es el dominio de pacto de mis compradores o consumidores?

d. ¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de competencia efectiva entre ellos?

e. ¿Cuáles son los muros de escapatoria de la manufactura? (Zorita, 2016)

1.3.1.3.1.3 La competencia

Conocer a nuestros competidores es de vital importancia, no solo para evitar cuando estos intenten bloquearnos el mercado, sino que nos ayuda innovar y a mostrarnos diferentes a ellos, con la finalidad de mostrarnos atractivos para el consumidor final que deberá optar por nuestra oferta. (Zorita, 2016)

1.3.1.3.1.5 La demanda

Es necesario determinar dentro del mercado global a nuestro mercado objetivo, es decir a qué tipos de clientes nos vamos a dirigir y que estén dispuestos a pagar por nuestro producto y/o servicio, ya que no todos los clientes tienen las mismas necesidades o están aptas a pagar. (Zorita, 2016)

1.3.1.3.2 Análisis interno de la empresa

Después de haber hecho un análisis externo, ahora sabemos qué Amenazas y Oportunidades tenemos, con el análisis interno sabremos a ciencia cierta los tantos Energéticos y Frágiles de la compañía aunque no exista aún, tenemos que tener presente aspectos fundamentales que son la consonancia de la compañía, su potencial cadena de valor, el estudio de los capitales y contenidos diferentes. (Zorita, 2016)

1.3.1.3.2.1 La cadena de valor

Michael Porter propuso la cadena de valor en su libro “la ventaja competitiva” y es una herramienta poderosa. (Zorita, 2016)



Figura 2. Esquema detallado de Cadena de Valor de Porter

Fuente: Plan de Negocio. (Zorita, 2016, p. 53)

1.3.1.3.2.2 Análisis de los recursos y capacidades diferenciales.

Nos centraremos en destacar lo que tenemos para bien o para mal frente al mercado.

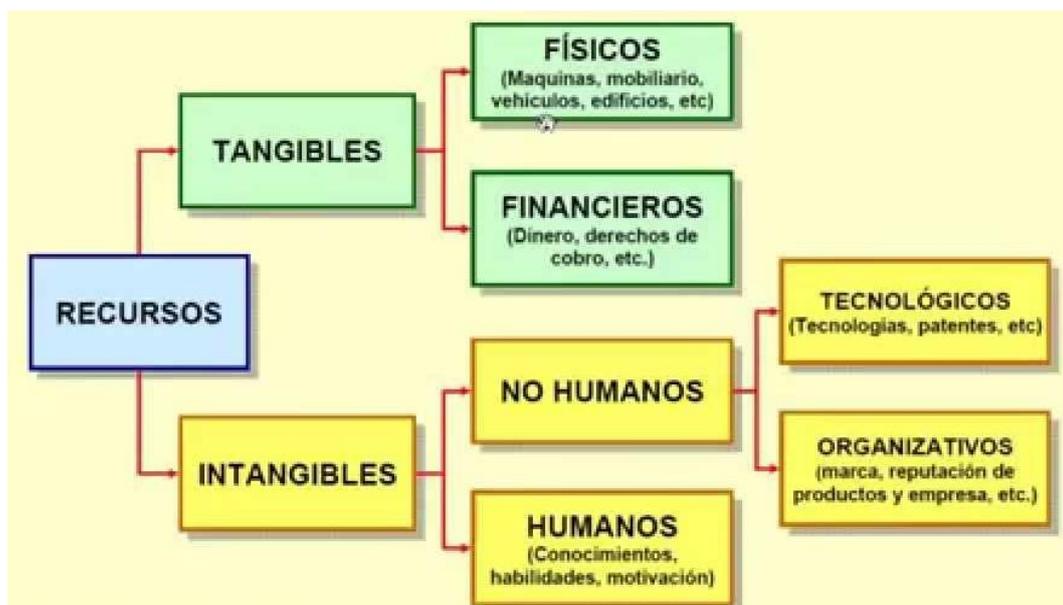


Figura 3. Diagrama de recursos y capacidades diferenciales

Fuente: Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa.
(Guerras & Navas, 2012, p. 230)

1.3.1.3.2.3 Benchmarking

El Benchmarking es una comparación entre mi negocio y la competencia, con el fin conocer cuáles son sus estrategias que les ha llevado a tener éxito en el mercado, sin importar de qué industria se trate, para poder de ser posible aplicarlas en nuestra empresa. (Zorita, 2016)

1.3.1.3.2.4 Criterios de localización

Indicamos si dicho emplazamiento genera alguna fortaleza o debilidad, el criterio del por qué hemos elegido dicho lugar, será analizado posteriormente. (Zorita, 2016)

1.3.1.4 Análisis de la situación/diagnóstico

Trata en definir cuáles son los “factores internos y externos que afectarán más directamente y decisivamente a las opciones y oportunidades”. (Zorita, 2016, p. 55)

1.3.1.4.1 Análisis DAFO

Según Arbaiza (2015) este análisis permite aprovechar los recursos de la empresa según las condiciones externas, así como generar nuevos recursos o mejoras para que las oportunidades identificadas en el mercado sean aprovechadas en el momento más propicios y no se asuman riesgos indebidos.

Para Arbaiza (2015) en otras palabras, en el análisis FODA se estudia la relación entre oportunidades y recursos, con énfasis en la competitividad de la compañía: las capacidades y

ventajas distintivas que la diferencien de sus competidores, como base de la estrategia para conseguir éxito en el mercado.

“Del análisis del mercado y del entorno y del conocimiento profundo de nuestra propia empresa se deduce lo que se denomina el análisis DAFO (Debilidades, Amenaza, Fortalezas, Oportunidades)”. (Zorita, 2016, p. 55)

Tabla 3: Matriz DAFO

Análisis Interno	Análisis Externo
Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Oportunidades

Fuente: Plan de Negocio. (Zorita, 2016, p.56)

1.3.1.4.2 Diagnóstico de la situación

Para un correcto diagnóstico de la situación no solamente utilizemos la matriz DAFO”, sino también la “Matriz de estrategias por segmento de mercado SHELL/MCKINSEY, o la matriz ANSOFF que matiza el tipo de producto /servicios”. (Zorita, 2016, p. 59)

1.3.1.5 Planteamiento estratégico

1.3.1.5.1 Mapa estratégico de objetivos

Objetivos estratégicos:

Según Weinberger (2009) manifiesta que no hay consenso en cuanto a cuales son las áreas en las que las empresas

competitivas deberían fijar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, se sabe que todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones:

- Establecer para toda la organización
- Establecerse de manera permanente
- Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible

Estrategia de negocio:

Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?

Las MYPES, es decir las empresas que tienen una unidad de negocio, solo tienen cuatro opciones para ingresar a un mercado o mantenerse en él. Estas son:

- Estrategias de liderazgo en costos
- Estrategias de diferenciación
- Estrategias de enfoque en costos
- Estrategia de enfoque en diferenciación

Para definir nuestros objetivos es importante declarar la misión, visión y valores de la empresa misma.

Los objetivos estratégicos siempre giran en torno a tres pilares:

- a. Crecimiento en ventas, cuota de mercado, ocupación, etc.
- b. Rentabilidad.
- c. Consolidación.

Es importante tener un mapa estratégico, para ver cómo interactúan.

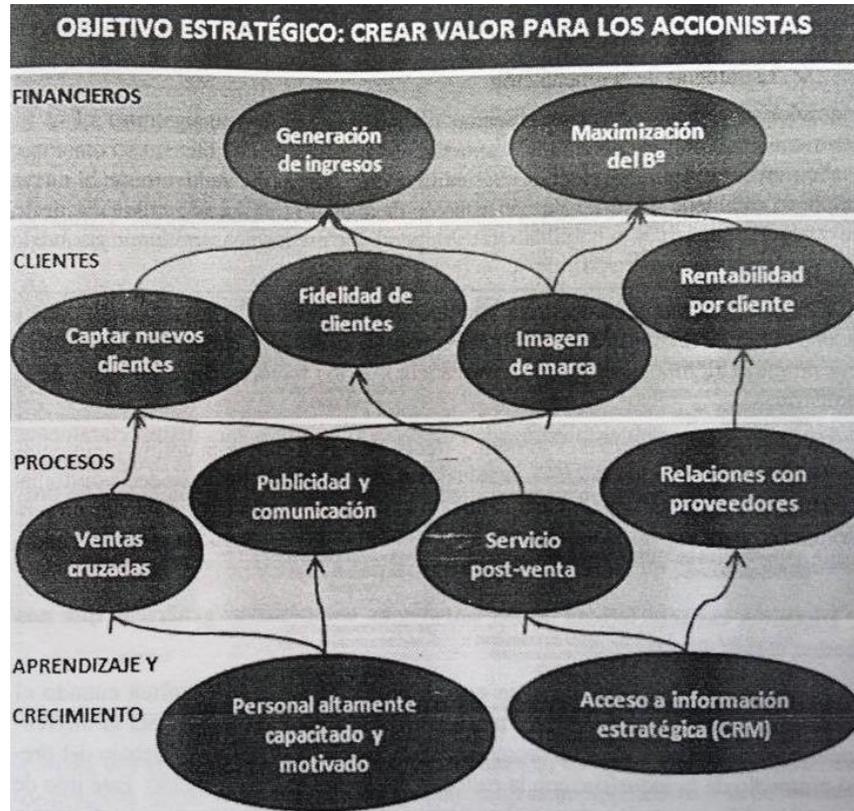


Figura 4. Mapa Estratégico, Modelo de Norton y Kaplan

Fuente: Plan de Negocio. (Zorita, 2016, p. 63)

1.3.1.5.2 Estrategias corporativas

Señala la “orientación de progreso próximo de la compañía (expansión, diversificación), asimismo las conveniencias o técnicas de desarrollo (interno, externo, cooperación) o el grado y las vías de internacionalización más adecuadas”. (Zorita, 2016, p. 63)

1.3.1.5.3 Estrategias competitivas

“Las estrategias competitivas genéricas que nos pueden servir de referencia son”:

a. La estrategia de liderazgo en costos.

b.La estrategia de diferenciación.

c.La estrategia de enfoque.(Zorita, 2016, p. 64)

1.3.1.5.4 Estrategias de posicionamiento

Buscamos quedar impregnado en la mente de los “clientes potenciales, de forma diferencial y preferente, con un concepto simple que defina a la empresa, producto o servicio que se ofrece”. (Zorita, 2016, p. 65)

1.3.1.6 Plan Operativo de Marketing y Ventas

1.3.1.6.2 Estrategia de marketing

“El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de lo que se denomina el “Marketing Mix”, también denominado “las cuatro P’s del marketing por las iniciales en inglés de Product (producto), Price (precio), Place (distribución y ventas), y Promotion (comunicación)”. (Zorita, 2016, p. 66)

1.3.1.7 Plan de Operaciones.

“Son las Operaciones que realizan el trabajo principal de una empresa que es producir bienes y servicios”. (Zorita, 2016, p. 75)



Figura 5. Plan de Operaciones

Fuente: Plan de Negocio. (Zorita, 2016, p. 75)

Según Weinberger (2009) “en las secciones anteriores de su plan de negocios, el empresario puede haber convencido al lector que el producto o servicio ofrecido es superior al de la competencia y que exista los suficientes clientes que estarían dispuestos a comprarlos a un precio justo” (p.15). “Pero los inversionistas saben que el empresario no cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y si no tiene un sistema eficiente de producción y de distribución, es difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio”. (Weinberger, 2009, p.15)

El plan de operaciones, tiene como fin establecer:

- Los objetivos de producción en función al plan de marketing.

- Los procesos de producción en función a los atributos del producto o servicio.

- Los estándares de producción que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad por los accionistas.

- El presupuesto de inversión para la transformación de insumo en productos o servicios finales. (Weinberger, 2009)

1.3.1.8 Temas societarios. Organización y recursos humanos

1.3.1.8.1 Modelo societario y aspectos legales

El modelo societario y aspectos legales deben dar respuesta a las preguntas siguientes:

a.¿Cuál es la forma jurídica más conveniente para la futura empresa?

b. ¿Qué trámites conlleva la constitución y puesta en marcha de este tipo de forma jurídica?

c. ¿Qué Costes por dichos trámites tendré? (Zorita, 2016, p. 88)

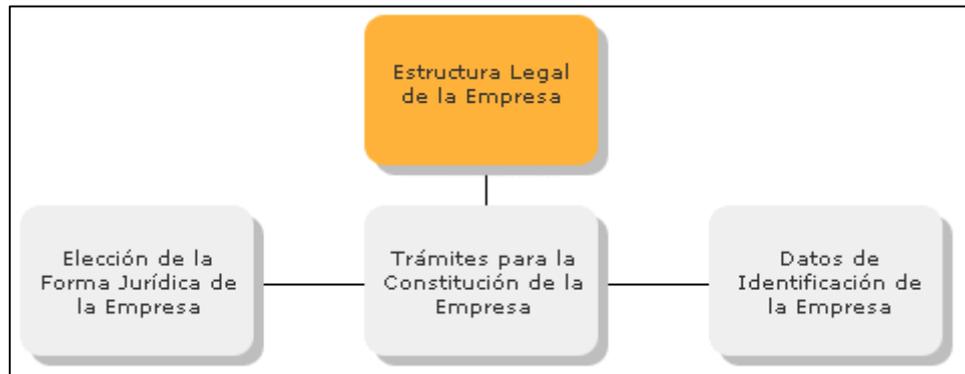


Figura 6. Estructura legal de la Empresa

Fuente: Plan de Negocio. (Zorita, 2016, p. 88)

1.3.1.8.4 Organización y RRHH

Según Arbaiza (2015) manifiesta “que hace referencia al diseño organizacional y a la gestión de recursos humanos”. Encontrar, organizar y mantener un equipo que otorgue valor a la compañía es fundamental para alcanzar las metas propuestas en el plan de negocio. Se debe procurar que todos los miembros cuenten con la capacidad de aportar su conocimiento y su experiencia en la implementación de la estrategia. (Arbaiza, 2015)

“Las personas son el elemento clave del éxito empresarial, y eso significa una ventaja para la empresa”. Por lo tanto el “proceso de organización de una empresa consiste en dividir y agrupar los trabajos a realizar en tareas individuales, y en definir las personas que han de cumplir esas tareas”. (Zorita, 2016, p. 99)

1.3.1.9 Estudio económico y financiero

La presentación y la información incluida en un plan financiero varían según cada negocio. En el caso de un emprendimiento nuevo, el análisis económico se iniciara con la presentación de los datos y las políticas sobre las cuales se basan las proyecciones financieras. (Arbaiza, 2015)

Según Weinberger (2009) Hasta el momento, usted le ha demostrado a los inversionistas que ha sido capaz de identificar un producto o servicio, con potencial de ser comprado por un grupo importante de clientes, ha demostrado que es posible producir el bien o servicio y que se puede contar con el personal adecuado; pero aún no ha podido demostrar si la producción y comercialización del producto o servicio, le permitara al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable. Weinberger (2009,p.29)

“Es aquí en dónde debemos preguntarnos sobre la financiación de cuánto nos va a costar poner en marcha la empresa, para llevar a cabo una buena gestión de la misma.

El plan financiero permite conocer a los posibles socios de la empresa”:

- a. ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- b. ¿En qué momento podrán recuperar su inversión?

(Zorita, 2016, p. 102-103)

Según Weinberger (2009) indica que el plan financiero es sumamente importante por que permite:

1. Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocio.
2. Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
3. Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.

4. Determinar las necesidades de financiamiento.
5. Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa. Según Weinberger (2009)

Para Arbaiza (2015) “el plan financiero integra los planes presentados en los capítulos previos y muestra cada una de las decisiones tomadas para la ejecución del proyecto” (p.81). “Estas decisiones se expresan de forma cuantitativa; por ejemplo, si se optó por contratar a un asesor de ventas, el monto de su salario y sus comisiones estarán consignados en los documentos correspondientes” (Arbaiza, 2015). “Lo mismo ocurrirá con cada una de las compras y los gastos realizados”. (Arbaiza, 2015, p.81)

“El análisis económico y financiero permite establecer el monto inicial necesario para poner en marcha el negocio y presupuestar los costos destinados a la ejecución de cada uno de los planes” (Arbaiza, 2015). “A la vez, con esta información es posible hacer estimaciones sobre la rentabilidad del negocio y elegir las fuentes de financiamiento que mejor se ajusten a la capacidad económica de la empresa”. (Arbaiza, 2015)

Supuestos y políticas financieras :

Como señala Arbaiza (2009), “una parte de las proyecciones sobre el negocio consiste en la formulación de supuestos con respecto al futuro a posibles sucesos que afectarían directamente el desenvolvimiento de la empresa”(p.38). “Uno podría ser que el dólar continúe su tendencia al alzar; otro, que la inflación se mantenga en el mismo nivel durante el próximo año” (Arbaiza, 2009, p.38). “Los supuestos presentados en el plan financiero estarán claramente documentados; se analizarán distintas fuentes y se consultará con expertos en la industria” (Arbaiza, 2009).

“Ademas han de determinarse para cada escenario posible”.
(Arbaiza, 2009, p.38)

La inversión:

El plan de inversión se presentará en forma desagregada: por etapas de negocio, por activos y capital de trabajo y, finalmente, indicando las reinversiones necesarias a los largo del horizonte de vida del proyecto.

Una correcta estimación de la inversión inicial para la ejecución del negocio requiere del cálculo de los siguientes componentes: a) el capital fijo, compuesto por los activos fijos (tangibles e intangibles) y por los gastos pre operativo; y b) el capital de trabajo. Estos datos son fundamentales en la elaboración de presupuestos y para el análisis económico y financiero del negocio; por ello, se deben conocer con claridad los conceptos financieros señalados a continuación.

“La evaluación de la inversión se hará por lo que indique el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)”. (Zorita, 2016, p. 111)

1.4 Formulación del problema

¿De qué manera un Plan de Negocio logra la Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque?

1.5 Justificación del estudio

1.5.1. Científica

Del análisis realizado a 500 emprendedores, el 20% de ellos sus empresas fracasaron, debido a que no hicieron un plan de negocios previamente y el 40% de las empresas fracasaron porque no tuvieron potenciales proveedores que les hubieran provisto de materia prima

previamente al inicio del negocio (Valls et al, 2012). Cabe destacar que a los proveedores potenciales se los considera dentro de un plan de negocios, es por esto que es una herramienta imprescindible a la hora de formar una empresa, ya que los riesgos a fracasar son mucho menores.

Haciendo uso del método científico para el planteamiento y desarrollo del proyecto de investigación, ahorraremos los dolores de cabeza de muchos emprendedores que deseen crear una empresa o que ya tienen una constituida y no saben qué hacer en el sector de construcción u otros.

1.5.2. Institucional

Cuando llegue a aplicarse el Plan de Negocios para la constitución de la empresa Consultora y Constructora, se tendrá un claro panorama, se sabrá a ciencia cierta cuál es el principal objetivo de la organización, y en cierta medida sentir seguridad en que se tiene control de las circunstancias.

1.5.3. Social

Al desarrollar este proyecto de investigación, lo esperado es que de ello nazcan o se creen nuevas empresas Consultoras y Constructoras en la Región de Lambayeque, lo que generará puestos de trabajo para los profesionales, técnicos y personal complementario que estén en este rubro.

Con el diseño y la obtención de productos de calidad en las obras civiles, las empresas que requieran de sus servicios y la comunidad misma que será la beneficiaria directa, se sentirán satisfechas con el trabajo brindado.

1.5.4. Académica

Actualmente en la Región de Lambayeque, no existe un Proyecto de Investigación en elaboración del Plan de Negocio para la empresa de Consultoría y Constructora; efectivamente será una gran ayuda tanto para los estudiantes de pre grado como a los de post grado, el desarrollo y las conclusiones que del análisis se puedan desprender, y así desarrollen nuevas tesis.

1.6 Hipótesis

Si se propone un Plan de Negocios entonces permitirá lograr la Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque

1.7 Objetivos

1.7.1. General

Elaborar el Plan de Negocios a fin de Lograr Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque.

1.7.2. Específicos

- 1) Diagnosticar la necesidad y competitividad del mercado meta, para el desarrollo de una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque.
- 2) Identificar los factores influyentes que permiten lograr la rentabilidad de una empresa Consultora y Constructora de Lambayeque.
- 3) Proyectar los resultados que generará la elaboración del Plan de Negocios a fin de lograr Rentabilidad en nuestra Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque,

II.MÉTODO

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

Pre Experimental-Propositivo: Sin grupo de control.

Se define **pre experimental** debido a que sólo se analiza una variable y no tiene un grupo de control. En la variable independiente no existe manipulación y no se utiliza grupo de control. (Ávila, 2006)

Por lo tanto en este diseño **pre experimental** se administra un tratamiento en el modo de únicamente pos prueba o en pre prueba – pos prueba. (Hernández et al, 2014)

Se considera **predictivo** porque proyecta los resultados de la aplicación de una propuesta de solución al problema identificado. (Caballero, 2011)

O1 X O2

O1: Es el pre test. Valores iniciales de los indicadores de Y.

X: Es la aplicación de la Propuesta en un escenario simulado y similar al real.

O2: Es el post test. La estimación de resultados proyectados en los indicadores de Y.

2.2 Variables, operacionalización

2.2.1. Definición Conceptual

Variable Independiente (X): Plan de Negocios.

Un plan de negocios es un documento escrito y serio, que es la cara de presentación de la empresa, dentro de este documento se encuentra el producto o servicio que se va a brindar, así como todas las estrategias que se aplicarán, teniendo previamente un estudio minucioso de las variables

que intervienen o intervendrán en sus operaciones, esto indica que se debe elaborar un plan teniendo un especial cuidado en las fuentes de financiamiento. (Arbaiza, 2015)

Variable Dependiente (Y): La Rentabilidad.

“Rentabilidad es la tasa encontrada dividiendo ganancia (beneficios) por el coste de inversión multiplicándolo por 100”. (Arbaiza, 2015):

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ganancias}}{\text{Costo de inversión}} \times 100$$

2.2.2. Operacionalización de variables

Tabla 4.Variable “X”: Plan de Negocios

Variable Independiente	Dimensiones	Sub Dimensiones	Técnica	Fuente o Instrumento	Ítem
PLAN DE NEGOCIO	Análisis del Mercado	-Necesidad del mercado. -La demanda. -La Competencia.	Encuesta	Cuestionario	1
		-Análisis PEST. -Análisis de las Fuerzas de Porter.	Información secundaria	Expertos	2
	Análisis Interno de la Empresa	-La cadena de valor. -Análisis de los recursos y capacidades diferenciales.	Entrevista Información Secundaria	Expertos	3
	Análisis Estratégico	-Análisis FODA. -Estrategias Corporativas. -Estrategias competitivas. -Estrategias de segmentación y posicionamiento. -Estrategias operativas.	Información secundaria	Expertos	4
	Análisis Operativo	Objetivos Comerciales: -Objetivos de ventas. -Objetivos de margen. -Objetivos de imagen	Entrevista Encuesta	Expertos Cuestionario	

		<u>Estrategia de Marketing:</u> -Marca -Política de precios -Operativa de comunicación			5
	Plan de Operaciones	-Recursos materiales -Recursos humanos -Asignación de recursos a operaciones	Entrevista Encuesta	Expertos Cuestionario	6
	Organización y Recursos Humanos	-Organigrama -Descripción de los puestos de trabajo -Reclutamiento y selección -Costes del personal	Entrevista	Experto	7
	Estudio Económico y Financiero	-Rentabilidad: VAN, TIR, B/C, Per/Rec -Hipótesis de partida. -Escenarios: pesimista, optimista, punto de equilibrio. -Flujos de caja -Balance de situación.	Entrevista	Experto	8

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Variable “Y”: Rentabilidad

VARIABLE	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
RENTABILIDAD Se refiere a la relación entre los Resultados o Beneficios obtenidos en un periodo (usualmente un año), y los Capitales (o recursos) Propios 1 de la empresa durante ese periodo. (Vergés, 2011)	Económica	ROA ROI BAII	Instrumentos financieros
	Financiera	ROE	

Fuente: Elaboración propia

2.3 Población y muestra

Unidad de Análisis

- Registros Administrativos
- Clientes potenciales

Población (N)

“Es un conjunto de elementos sobre los que se desea realizar una inferencia”. (Vivanco, 2005), en esta oportunidad en la región de Chiclayo, lo operadores a encuestar son clientes están relacionados al sector inmobiliario y de obras civiles, siendo un total de 40 empresas.

N= 40

Muestra (n)

Es una colección de elementos de una población con el fin de estimar los valores que la caracterizan. (Scheaffe, Mendenhall, & Ott, 2006)

Cuando el tamaño de la población es menor de 100, entonces no existe muestra, por lo tanto en mi caso:

n= 40

2.4 Instrumentos y Técnicas para recolección de datos, validez y confiabilidad

Validez: Mediante juicio de expertos

Confiabilidad: Instrumentos Financieros VAN, TIR, entre otros.

2.4.1. Instrumentos y Técnicas para recolección de datos

Tabla 6: Instrumentos y Técnicas para recolección de datos.

TÉCNICA	USO	INSTRUMENTO
Entrevista	Dirigida a los directivos de las constructoras para conocer la manera en que está estructurada las empresas constructoras en donde laboran.	Cuestionario
Encuesta	Dirigida a los operadores de inmobiliarias y obras civiles con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los servicios que se ofrecen en las empresas constructoras.	Cuestionario
Información Secundaria	Se revisarán artículos científicos, periódicos, noticias, páginas web, etc. Con el fin de tener datos actualizados para el fin que se busca.	Documentos

Fuente: Dios (2017), (Hernández, 2014, p. 197)

2.4.2. Confiabilidad y Validez

La **confiabilidad** se define como el “nivel en que un instrumento produce resultados coherentes y consistentes”. (Hernández, 2014, p. 200)

La **validez** se define como el “grado en que un instrumento mide con veracidad la variable que se busca medir”. (Hernández, 2014, p. 201)

Para que la **validez** del instrumento sea total, la someteremos a todo tipo de evidencias obtenidas al tipo de validez de contenido, de validez de criterio y validez de constructo, ya que cuanto mayor sea esto, más se podrá medir la variable que se busca medir. (Hernández, 2014, p. 204)

2.5 Métodos de análisis de datos

Para realizar una respectiva tabulación de datos que se ha obtenido es recomendable hacer uso de tablas y gráficos estadísticos, ordenados debidamente por preguntas. En cuanto al análisis de los datos se interpretarán por indicadores a través de tendencia central (media, mediana, moda), tendencia no central (cuartiles, deciles, percentiles) y medida de dispersión (rango, varianza, desviación típica, coeficiente de variación. Para lograr tal fin, se recomienda utilizar software estadísticos como el SPSS y MS Excel. (Dios, 2017).

2.6 Aspectos éticos

Los proyectos de investigación en el ámbito nacional están normados por los siguientes parámetros: Ley N.º 30220 – Ley Universitaria, Decreto Legislativo N.º 822 y su modificación Ley N.º 30276 – Ley sobre el Derecho de Autor, Decisión N.º 351 que establece el Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos del Acuerdo de Cartagena, Convenio de Berna para la Protección de Obras Literarias y Artísticas.

Tabla 7: Aspectos Éticos

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO
Ambiental	La propuesta de solución propiciará el cuidado del medio ambiente.
Confidencialidad	Se asegurará la protección de la identidad de la institución y las personas que participan como informantes de la investigación.
Objetividad	El análisis de la situación encontrada se basará en criterios técnicos e imparciales.
Originalidad	Se citarán las fuentes bibliográficas de la información mostrada, a fin de demostrar la inexistencia de plagio intelectual.
Veracidad	La información mostrada será verdadera, cuidando la confidencialidad de ésta.
Derechos humanos	La propuesta de solución propiciará el respeto a los derechos humanos en la entidad de creación.

Fuente: Dios (2017)

III.RESULTADOS

III.RESULTADOS

Confiabilidad del instrumento

Tabla 8: Confiabilidad de todo el instrumento

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados	Nº de elementos
,992	,992	10

En la tabla 8 Confiabilidad de todo el instrumento es evidente que el Alfa de Cronbach basado en los elementos tipificados se ubica en el 99.2%, encontrándose en el nivel de muy buena a excelente; lo que significa que todas las interrogantes del instrumentos de recojo de información guardan relación interna y alta homogeneidad entre ellas y entre las variables porque tienen un mismo objetivo

Tabla 9: Análisis del Mercado

	Frecuencia	%
En desacuerdo	12	30.00%
Totalmente en desacuerdo	10	25.00%
De acuerdo	10	25.00%
Totalmente de acuerdo	8	20.00%
Total	40	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

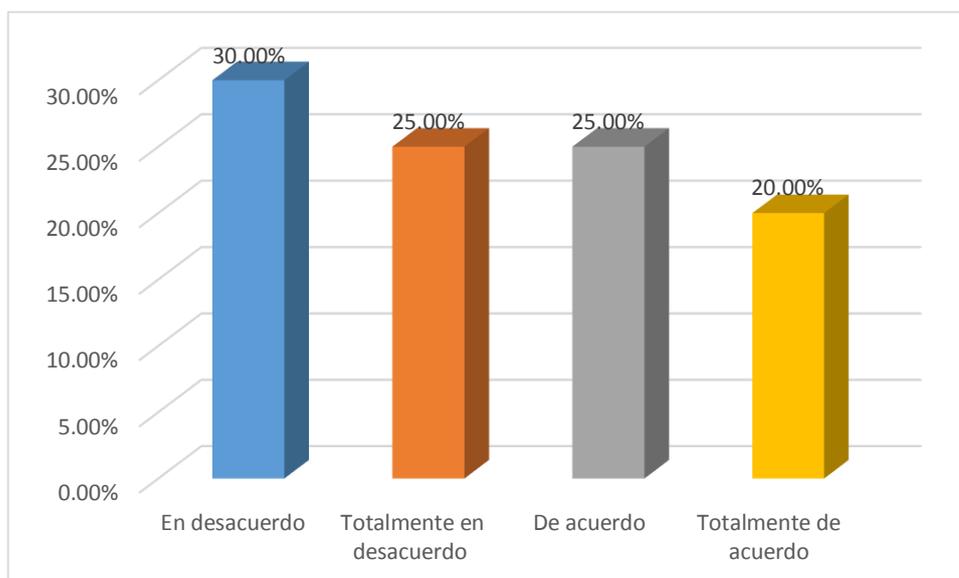


Figura 7: Análisis del Mercado

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Del total de entrevistados en la Dimensión Análisis del Mercado: El 30% está En desacuerdo, el 25% está Totalmente en desacuerdo, el 25% De acuerdo y el 20% Totalmente de acuerdo. En resumen el 55% es decir la mayoría está en desacuerdo. En resumen el total de encuestados indican que actualmente las constructoras no cubren la necesidad de mercado dentro del sector de construcción y que existe actualmente demanda por parte del sector de construcción y que los servicios que ofrecen las constructoras no son de la calidad esperada.

Tabla 10: Análisis Operativo

	Frecuencia	%
En desacuerdo	13	32.50%
Totalmente en desacuerdo	9	22.50%
De acuerdo	10	25.00%
Totalmente de acuerdo	8	20.00%
Total	40	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

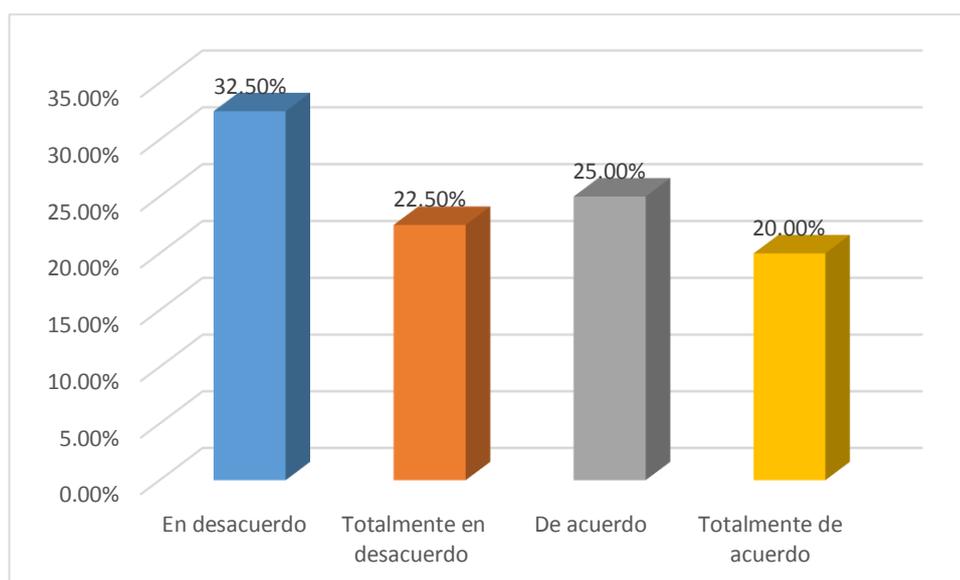


Figura 8: Análisis Operativo

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Del total de entrevistados en la Dimensión Análisis Operativo, El 32.50% está En desacuerdo, el 22.50% está Totalmente en desacuerdo, el 25% está De acuerdo y el 20% Totalmente de acuerdo. En resumen el 55% es decir la mayoría está en desacuerdo. En resumen los encuestados en su mayoría indican desacuerdo con respecto a que las constructoras no ofrecen una buena imagen o marca y elevados precios por sus servicios.

Tabla 11: Plan de Operaciones

	Frecuencia	%
En desacuerdo	12	30.00%
Totalmente en desacuerdo	9	22.50%
De acuerdo	11	27.50%
Totalmente de acuerdo	8	20.00%
Total	40	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

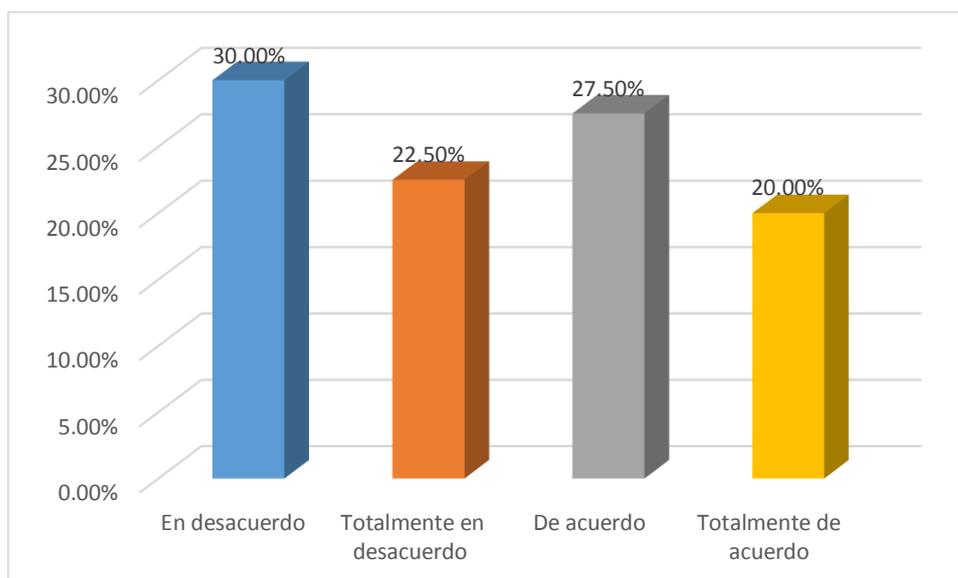


Figura 9: Plan de Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Del total de entrevistados en la Dimensión Plan de Operaciones: El 30% está En desacuerdo, el 22.50% está Totalmente en desacuerdo, el 27.50% está De acuerdo y el 20% está Totalmente de acuerdo. En suma el 52.5% es decir la mayoría está en desacuerdo. En resumen los encuestados indican que las constructoras no cuentan con suficientes recursos materiales de trabajo, comunicación, señalización entre otros, asimismo no tienen el uniforme adecuado para las tareas a realizar al igual que el equipamiento.

Tabla 12: Rentabilidad

	Frecuencia	%
En desacuerdo	13	32.50%
Totalmente en desacuerdo	10	25.00%
De acuerdo	8	20.00%
Totalmente de acuerdo	9	22.50%
Total	40	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

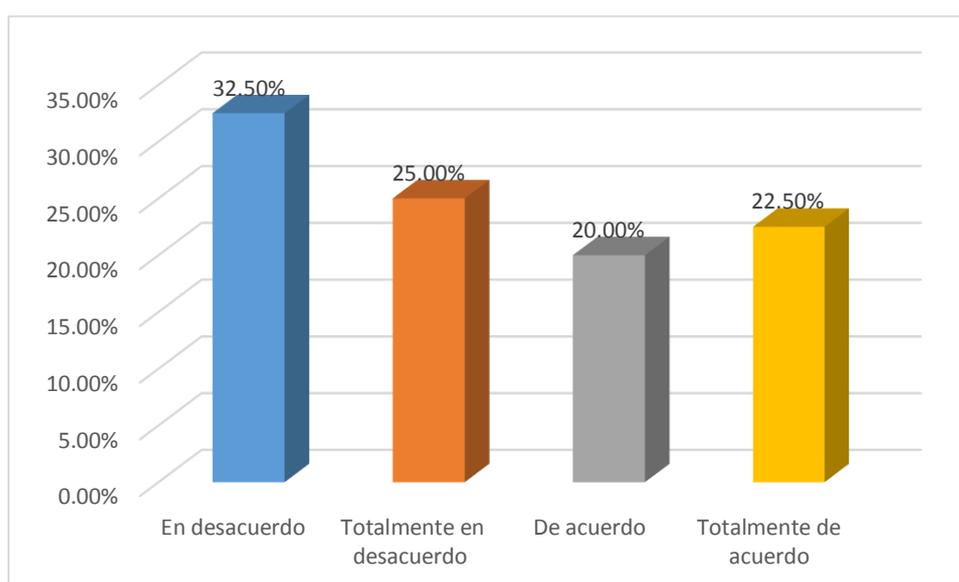


Figura 10: Rentabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Del total de entrevistados en la variable rentabilidad: El 32.5% está En desacuerdo, el 25% está Totalmente en desacuerdo, el 20% está De acuerdo y el 22.5% está Totalmente de acuerdo. En resumen el 57.5% es decir la mayoría está en desacuerdo. En resumen las constructoras debido a las falencias encontradas no tienen una excelente rentabilidad.

IV.DISCUSIÓN

IV.DISCUSION

Dimensión de Análisis del mercado: Según Zorita (2016) indica que esta dimensión “es un mercado que está conformado por personas con necesidades, y que tienen una capacidad financiera para adquirir, aparte de necesidades y deseos”. Esto se correlaciona con los resultados de la Fig.2. Del total de entrevistados en la Dimensión Análisis del Mercado: El 30% está En desacuerdo, el 25% está Totalmente en desacuerdo, el 25% De acuerdo y el 20% Totalmente de acuerdo. En resumen el 55% es decir la mayoría está en desacuerdo.

Estrategia de análisis operativo

Objetivos Comerciales:

Según palomino (2015) indica que los objetivos comerciales calculados de facturación y rentabilidad poseen un altísimo peso específico para la consecución del mismo. Sin solución de continuidad y, ante la proximidad de un nuevo ejercicio económico, un presupuesto de venta de un negocio viene a ser el fundamento del total de sus decisiones de negocios

Estrategia de Marketing:

Según (Zorita, 2016) indica que un marketeo operacional gestiona las decisiones y la implementación del llamado programa "Marketing Mix", también conocido como "4 Ps del Marketeo".

Según palomino (2015) concluye que esta dimensión debe alinearse acorde a la misión y visión de la compañía y con su plan estratégico, según Zorita (2016) concluye que esta dimensión busca estar al tanto de las necesidades actuales y futuras de los clientes. Esto se correlaciona con los resultados de la Fig.3. Del total de entrevistados en la Dimensión Análisis Operativo, El 32.50% está En desacuerdo, el 22.50% está Totalmente en desacuerdo, el 25% está De acuerdo y el 20% Totalmente de acuerdo. En resumen el 55% es decir la mayoría está en desacuerdo.

Dimensión plan de operaciones: Según Zorita (2016) indica que esta dimensión “son las Operaciones que ejecutan el trabajo principal de una compañía que es producir bienes y servicios”. Esto se correlaciona con los resultados de la Fig.4. Del total de entrevistados en la Dimensión Plan de Operaciones: El 30% está En desacuerdo, el 22.50% está Totalmente en desacuerdo, el 27.50% está De acuerdo y el 20% está Totalmente de acuerdo. En resumen el 52.5% es decir la mayoría está en desacuerdo.

V.CONCLUSIONES

V.CONCLUSIONES

Luego de la entrevista realizada a los clientes de las empresas consultoras y constructoras se evidencia que hay una demanda insatisfecha en el sector de la construcción.

Por lo tanto, una correcta elaboración de un plan de negocios será evidencia del éxito de la empresa.

1. Se ha diagnosticado la necesidad y competitividad del mercado meta, para el desarrollo de una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque, hay una demanda de más de 40,000 viviendas así como un incremento de 13 empresas de prestigio que representan la competencia, una parte de este mercado potencial pueden ser cubierto por empresas como la nuestra, con el apoyo de programas como “Mi vivienda” y “Techo propio”. (Ver Fig. 14)
2. Entre los factores influyentes que permiten lograr la rentabilidad de una empresa consultora y constructora tenemos: Análisis de mercado, análisis interno de la empresa, análisis estratégico, y análisis operativo.
3. A través de esta investigación se ha proyectado los resultados que generará la elaboración del Plan de Negocios a fin de lograr Rentabilidad en nuestra Empresa Consultora y Constructora en Lambayeque, cuyo VAN (S/. 4,584), TIR (10%) y relación B/C nos demuestran la rentabilidad esperada. Asimismo el monto de las actividades proyectadas es de s/. 12,000.00 soles, de esta manera se podrán asegurar la rentabilidad deseada por la organización.

VI.RECOMENDACIONES

VI.RECOMENDACIONES

1. A los directivos de la empresa: Para crear o analizar una empresa, es recomendable que tenga conocimiento de planificación, organización, dirección, ejecución y control para garantizar que todas las reglas se sigan para un exitoso funcionamiento de la empresa.
2. Se recomienda a la Gerencia de “ICONOR S.R.L.” aplicar el modelo de negocio propuesto teniendo en cuenta que la construcción en nuestro país es un sector que está en recuperación en relación al PIB. También es necesario tener el consejo de un asesor experto para evitar errores y entender mejor el asunto.
3. Se recomienda a la Gerencia de “ICONOR S.R.L.” aplicar el Plan de Negocios que se ha elaborado basándose en análisis económicos actualizados que realice el departamento de finanzas y contabilidad. Así como hacer evaluaciones periódicas de los resultados proyectados para afrontar cualquier cambio en el entorno que puede afectar el futuro funcionamiento de la empresa.

VII.PROPUESTA

VII.PROPUESTA

1. SÍNTESIS DE LA NECESIDAD IDENTIFICADA.-

Resumen de necesidades halladas

Tabla 13. Cuadro de necesidades

DIMENSIONES	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	FUENTE
Análisis de mercado	30.00%	25.00%	25.00%	20.00%	Fg.2
Análisis Operativo	32.50%	22.50%	25.00%	20.00%	Fg.3
Plan de operaciones	30.00%	22.50%	27.50%	20.00%	Fg.4
Variable Rentabilidad	32.50%	25.00%	20.00%	22.50%	Fg.5

Análisis: Se observa que los encuestados manifiestan que existe un porcentaje que está de acuerdo que si hay probabilidades de tener rentabilidad en una empresa consultora y constructora (20%, otros están totalmente de acuerdo (22.50), sin embargo un 32.5% indican en desacuerdo y un 25% totalmente en desacuerdo.

2. OBJETIVOS.-

a. GENERAL.

Establecer estrategias de Plan de negocio que contribuyan a lograr la Rentabilidad en una empresa Consultora y Constructora de Lambayeque.

b. ESPECÍFICOS.

1. Realizar un análisis de mercado, contexto externo
2. Realizar un análisis interno de la empresa
3. Realizar un análisis estratégico para la empresa

3. MARCO LEGAL.

Decreto Supremo N° 005-2013 –TR, Creación del Registro Nacional de Trabajadores de Construcción Civil.

Decreto Supremo N° 008-2013 –TR, Creación del Registro Nacional de Obras de Construcción Civil.

Resolución Ministerial N° 051-96-TR, Adecuan la Negociación Colectiva de los Trabajadores de Construcción Civil a los alcances de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo.

Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2013-2014, suscrita entre CAPECO Y FTCCP.

Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2014-2015, suscrita entre CAPECO Y FTCCP.

Acta Final de Negociación Colectiva en Construcción Civil 2015-2016, suscrita entre CAPECO Y FTCCP.

Informe N° 49-2012-MTPE/2/14, Absolución de consulta formulada con respecto al pago de la tasa de trabajo en sobretiempo durante la jornada nocturna en construcción civil.

4. DETALLES DE LA PROPUESTA.

Tabla 14. Detalles de la propuesta

V.I Plan de Negocio		V.D La Rentabilidad	
		Economía	Financiera
		ROA ROI BAII	ROE
Análisis del mercado	-Necesidad del mercado. -La demanda. -La Competencia		
	-Análisis PEST -Análisis de las fuerzas de Porter		
Análisis Interno de la Empresa	-La cadena de valor. -Análisis de los recursos y capacidades diferenciales.		
Análisis estratégico	-Análisis FODA. -Estrategias Corporativas -Estrategias competitivas		
Análisis operativo	Objetivos Comerciales: -Objetivos de ventas. -Objetivos de margen. -Objetivos de imagen Estrategia de Marketing: -Marca -Política de precios -Operativa de comunicación	R1	
Plan de operaciones	-Recursos materiales -Recursos humanos -Asignación de recursos a operaciones	R2	
Organización y Recursos Humanos	-Organigrama -Descripción de los puestos de trabajo -Reclutamiento y selección -Costes del personal		
Estudio Económico y Financiero	-Rentabilidad: VAN, TIR, B/C, Per/Rec	R3	R6
	-Hipótesis de partida.	R4	R7
	-Escenarios: pesimista, optimista, punto de equilibrio.	R5	R8

5. REQUERIMIENTOS

R1.- **Permite determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la Economía** en materia instrumentos financieros, con la finalidad de afianzar el **análisis operativo** de la empresa

FI: ¿Cuáles son los factores influyentes? Instrumentos financieros

BAll

R2.- **Permite determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la Economía** en materia instrumentos financieros, con la finalidad de afianzar el **Plan de Operaciones** de la empresa

FI: ¿Cuáles son los factores influyentes? Instrumentos financieros

VAN

R3.- **Permite determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la Economía** en materia instrumentos financieros, con la finalidad de afianzar el **Estudio Económico y Financiero** de la empresa

FI: ¿Cuáles son los factores influyentes? Instrumentos financieros

Ratio Liquidez AC/PC

Ratio de Tesorería C+E/PC

Ratio de Disponibilidad E/PC

R4.- **Permite determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la Economía** en materia instrumentos financieros, con la finalidad de afianzar el **Estudio Económico y Financiero** de la empresa

FI: ¿Cuáles son los factores influyentes? Instrumentos financieros

VAN

R5.- **Permite determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la Economía** en materia instrumentos financieros, con la finalidad de afianzar el **Estudio Económico y Financiero** de la empresa

FI: ¿Cuáles son los factores influyentes? Instrumentos financieros

TIR

R6.- **Permite determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la parte financiera** en materia instrumentos financieros, con la finalidad de afianzar el **Estudio Económico y Financiero** de la empresa

FI: ¿Cuáles son los factores influyentes? Instrumentos financieros

Rentabilidad: Análisis vertical

R7.- **Permite determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la parte financiera** en materia instrumentos financieros, con la finalidad de afianzar el **Estudio Económico y Financiero** de la empresa

FI: ¿Cuáles son los factores influyentes? Instrumentos financieros

Análisis vertical

R8.- **Permite determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la parte financiera** en materia instrumentos financieros, con la finalidad de afianzar el **Estudio Económico y Financiero** de la empresa

FI: ¿Cuáles son los factores influyentes? Instrumentos financieros

Ratio Liquidez AC/PC

Ratio de Tesorería C+E/PC

Ratio de Disponibilidad E/PC

5. ACTIVIDADES

Tabla 15. Descripción de actividades

N°	ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR	META	PERÍODO	FUNDAMENTACION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la Economía en materia instrumentos financieros,	Con la finalidad de afianzar el análisis operativo de la empresa.	BAIL	19.10% Ver Pág. 157	2018-2021	Plan de negocios	Administrador	1,500.00
2	Determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la Economía en materia instrumentos financieros,	Con la finalidad de afianzar el Plan de Operaciones de la empresa	VAN	VAN= S/. 1 247 834.81 Ver Pág. 162	2018-2021	Plan de negocios	Administrador	1,500.00
3	Determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la Economía en materia instrumentos financieros,	Con la finalidad de afianzar el Estudio Económico y Financiero de la empresa	Ratio Liquidez AC/PC Ratio de Tesorería C+E/PC Ratio de Disponibilidad E/PC	0.38 1.25 0.38 Ver Pág. 159	2018-2021	Plan de negocios	Administrador	1,500.00
4	Determinar cuáles son los	Con la finalidad de	VAN	VAN= S/. 1 247 834.81	2018-2021	Plan de negocios	Administrador	1,500.00

	requerimientos para mejorar la Economía en materia instrumentos financieros,	afianzar el Estudio Económico y Financiero de la empresa		Ver Pág. 162				
5	Determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la Economía en materia instrumentos financieros,	Con la finalidad de afianzar el Estudio Económico y Financiero de la empresa	TIR	9% Ver Pág 162	2018-2021	Plan de negocios	Administrador	1,500.00
6	Determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la parte financiera en materia instrumentos financieros,	Con la finalidad de afianzar el Estudio Económico y Financiero de la empresa	Análisis vertical	29.23% 22.14% 24.96% Ver pág 158	2018-2021	Plan de negocios	Administrador	1,500.00
	Determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la parte financiera en	Con la finalidad de afianzar el Estudio Económico y	Análisis Horizontal	29.23% 22.14% 24.96% Ver pág 158	2018-2021	Plan de negocios	Administrador	1,500.00

	materia instrumentos financieros,	Financiero de la empresa						
8	Determinar cuáles son los requerimientos para mejorar la parte financiera en materia instrumentos financieros,	Con la finalidad de afianzar el Estudio Económico y Financiero de la empresa	Ratio Liquidez AC/PC Ratio de Tesorería C+E/PC Ratio de Disponibilidad E/PC	0.38 1.25 0.38 Ver Pág. 160	2018-2021	Plan de negocios	Administrador	1,500.00
							TOTAL	S/. 12,000.00

VIII.REFERENCIAS

VIII. REFERENCIAS

Libro:

- Arbaiza, L. (2015). *Cómo Elaborar un Plan de Negocio*. Lima, Perú: ESAN.
- Baca, G. (2004). *Evaluación financiera de proyectos Bogotá*. Bogotá: Fondo Educatvo Panamericano.
- Dios, C. (2017). *El esquema de informe de proyectos de tesis MBA*. Chiclayo: Consultoria empresarial.
- Dios, C. (2017). *Hoja de calculo metodológico ZOBEDA*. Chiclayo, Perú: Consultoria empresarial.
- Duran. (2011). *Logistica en construcción* . Lima: Dpto. de imprenta de ICG.
- Duran, R. (2015). *"Gestion y direccion de empresas constructoras"*. Lima: Dpto. de Imprenta de ICG.
- Guía de productos observables de las experiencias curriculares eje del modelo de investigación. (2015). Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Moyano, L. (2015). *Plan de negocio*. Miraflores: Macro E.I.R.L .
- Navas, J.E & Guerras, L.A. (2012). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. España: Civitas.
- Ruiz, C. (2006). *Manual para la creacion de empresas*. Bogoá: ECOE.
- Sánchez, I. (2005). *"Evaluación financiera de proyectos de inversión"* . Ecuadro : Universidad de Guayaquil de Ecuador .
- Scheaffe, L & Mendenhall, W & Ott, R .(2006). *Elementos de Muestreo*. Madrid, España: Paraninfo.
- Suarez, C. (2014). *"Administración de empresas constructoras"*. Lima: Dpto. de imprenta de ICG.

Valls, J et all. (2012). Causas de fracaso de los emprendedores. España: NETBIBLO.

Vigaray, M. (2006). Evolución y tendencia en producciones y producción comercial . España: Universidad de Alicante.

Westón , T. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. Habana: Félix Varela.

Zorita, E. (2016). Plan de negocio. Colombia: ESIC.

Libro Online:

ALTHAIR. (2017). Como elaborar el plan estratégico que realmente necesita tu empresa. España: Althair soluciones generales. Obtenido de <http://www.altair-consultores.com/wp-content/uploads/2017/06/Como-elaborar-el-plan-estrategico-LOW-QUALITY.pdf>

Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: MCGRAW-HILL. Obtenido de <http://upla.edu.pe/portal/wp-content/uploads/2017/01/Hern%C3%A1ndez-R.-2014-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf.pdf>

Vergés, J. (10 de Julio de 2011). Análisis del funcionamiento económico de las empresas. Obtenido de <http://webs2002.uab.es/jverges/Analisis%20del%20funcionamiento%20econ%C3%B3mico%20de%20las%20empresas%201a.pdf>

Weinberger, V. K. (15 de Junio de 2009). Plan de Negocios. Obtenido de http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf

Periódico Online:

Pérez, A. M. (24 de abril de 2018). Capeco: Región Lambayeque es una gran plaza para la industria de la construcción . Obtenido de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-capeco-region-lambayeque-es-una-gran-plaza-para-industria-de-construccion-503307.aspx>

Quiroga, G. (2017, 06 de marzo). 5 grandes empresas que quebraron por dejar de ser innovadoras. El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/5-grandes-empresas-que-quebraron-dejar-innovadoras-noticia-1973092>

Vega, Y. (20 de junio de 2017). Sector construcción decreció en menos 6% en la región Lambayeque. *La República*. Obtenido de <http://larepublica.pe/887480-sector-construccion-decrecio-en-menos-6-en-la-region-lambayeque>

Estas son las marcas nacionales que desaparecieron del mercado peruano. (2016, 01 de julio). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/782102-estas-son-las-marcas-nacionales-que-desaparecieron-del-mercado-peruano>

Tesis:

Belsuzarri, H & Leigh, J & Villón, M. (2015). Plan de Negocios de una Cadena de Heladerías con la Franquicia Cold Stone en el Perú. Universidad del Pacífico, Perú-Lima.

Diez, G. (2015). Plan de Negocio para un Hotel de Cuatro Estrellas en el Distrito de San Miguel. Universidad del Pacífico, Perú-Lima.

Gallardo, J. (2016). Plan de Negocios para Analizar la Factibilidad de una PYME Embotelladora de Agua Proveniente de Fuentes Alternativas en la Delegación Gustavo A.Madero D.F. Universidad Nacional Autónoma de México, México-Ciudad de México.

Gonzalez, L. (2015). Plan de Negocios para la Creación de una Empresa que Gestione Prácticas Profesionales en Proyectos Sociales. Universidad de Chile, Chile-Santiago de Chile.

Gutiérrez, S. (2016). Plan de Negocio para la Creación de una Empresa del Rubro Eléctrico-Civil y su Participación en Licitaciones Públicas. Chiclayo-Lambayeque. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Pérez, L. (2013). Plan de Negocio de una Empresa dedicada a la construcción y explotación de viviendas en régimen de alquiler social ubicada en Valencia. Universidad Politécnica de Valencia, España-Valencia.

Pérez, S. (2016). Plan de Negocio para una Empresa que Alquila Bombas Sumergibles para el Sector Minero. Universidad del Pacífico, Perú-Lima.

Ruiz, M. (2015). Plan de Negocios para una Empresa de Administración de Edificios en Ciudad de México. Universidad de Chile, Chile-Santiago de Chile.

IX.ANEXO

IX ANEXO

Anexo 1. Instrumentos

Anexo 1. Ficha de encuesta dirigida a los clientes con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los servicios que se ofrecen en las empresas constructoras.



Maestría en Administración de Negocios - MBA

ANEXO 1

Ficha de encuesta dirigida a los operadores de inmobiliarias y obras civiles con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los servicios que se ofrecen en las empresas constructoras.

Proyecto de investigación:

Plan de Negocios para la Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque.

Tesista / Encuestador:

Br. Ing. Civil A. Elver Sanchez Diaz

Objetivo de encuesta:

Conocer las apreciaciones de los operadores de inmobiliarias y obras civiles para determinar el nivel de satisfacción de los servicios que se ofrecen en las empresas constructoras.

Instrucciones:

- 1) Los datos serán utilizados exclusivamente con fin académico de investigación.
- 2) Lea minuciosamente cada pregunta antes de escribir su respuesta.
- 3) Marque con una (X) la respuesta que crea conveniente a lo que se solicita.
- 4) No deje ninguna pregunta sin responder salvo se indique lo contrario.

Fecha de realización de encuesta:

día (), mes (), año ()

- 1 En desacuerdo
- 2 Totalmente en desacuerdo
- 3 De acuerdo
- 4 Totalmente de acuerdo

ÍTEM	Categoría			
	1	2	3	4
Análisis del Mercado				
1. ¿Actualmente las constructoras cubren la necesidad de mercado dentro del sector de construcción?				
2. ¿Considera Ud. que existe actualmente demanda por parte del sector de construcción?				
3. ¿Está de acuerdo que los servicios que ofrecen las constructoras son de calidad?				
Análisis Operativo				
4. ¿Ofrecen una buena imagen a través de sus servicios las constructoras?				
5. ¿Selecciona los servicios de la constructora por su imagen o marca?				
6. ¿Selecciona los servicios de la constructora por sus precios?				
7. ¿Está de acuerdo con los precios de los servicios que ofrecen las constructoras?				
Plan de Operaciones				
8. ¿Observa Ud. que las constructoras cuentan con suficiente recursos materiales de trabajo, comunicación, señalización entre otros?				
9. ¿Observa Ud. que el personal de la constructoras está correctamente vestido para los trabajos que realizan?				
10. ¿Observa Ud. que tienen el personal de las constructoras tienen el suficiente equipamiento para desarrollar sus actividades?				

Anexo 2. Ficha de entrevista dirigida a los directivos de las constructoras para conocer la manera en que está estructurada las empresas constructoras en donde laboran.



Maestría en Administración de Negocios - MBA

ANEXO 2

Ficha de entrevista dirigida a los directivos de las constructoras para conocer la manera en que está estructurada las empresas constructoras en donde laboran.

Proyecto de investigación:

Plan de Negocios para la Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque.

Tesista / Encuestador:

Br. Ing. Civil A. Elver Sanchez Diaz

Objetivo de encuesta:

Conocer la situación actual en cuanto a estrategias que utilizan las empresas constructoras para lograr una buena rentabilidad.

Instrucciones:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) Los datos serán utilizados exclusivamente con fin académico de investigación.2) Lea minuciosamente cada pregunta antes de escribir su respuesta.3) No deje ninguna pregunta sin responder salvo se indique lo contrario. |
|---|

Fecha de realización de encuesta:

día (), mes (), año ()

Dimensión: Análisis Interno de la Empresa

1. Describa Ud. Brevemente La cadena de valor que desarrolla su empresa
2. Describa Ud. los recursos y capacidades diferenciales que tiene su empresa

Dimensión: Análisis Operativo

3. Que estrategias comerciales utiliza para incrementar sus ventas
4. Que estrategias utiliza para la imagen de su empresa
5. Que le falta a su empresa para mejorar en los aspectos como recursos materiales, recursos humanos

Dimensión: Organización y Recursos Humanos

6. Cuenta con ROF, MOF
7. Cuenta con protocolos para el reclutamiento y selección de personal
8. Genera la rotación de personal en su empresa

Dimensión: Estudio Económico y Financiero

9. Ha sido rentable su empresa en los últimos años
10. Describa el panorama hacia el futuro con respecto a la evolución del sector construcción

5.3. Constancia emitida por la institución que autoriza la realización de la investigación

Debido a que la empresa no existe, es decir, va a ser creada a través del plan de negocios, se prescinde de una constancia que autorice la realización de la investigación.

Matriz de consistencia

Matriz de consistencia

AUTOR: SÁNCHEZ DÍAZ, ELVER

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS Y VARIABLES	POBLACIÓN	DISEÑO
Plan de Negocios para la Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque 2018-2023.	¿De qué manera un Plan de Negocio logra la Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque?	<p>General.- Elaborar el Plan de Negocios a fin de Lograr Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque.</p> <p>Específico.-</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar la necesidad y competitividad del mercado meta, para el desarrollo de una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque. 2. Identificar los factores influyentes que permiten lograr la rentabilidad de una empresa Consultora y Constructora de Lambayeque. 	<p>Hipótesis.- Si se propone un Plan de Negocios entonces permitirá lograr la Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque</p> <p>Variable X.- Plan de Negocios</p> <p>Variable Y.- La Rentabilidad</p>	<p>Población Total: N=40</p> <p>Muestra: n=40</p>	Pre Experimental-Propositivo. O ₁ X O ₂

		3. Proyectar los resultados que generará la elaboración del Plan de Negocios a fin de lograr Rentabilidad en nuestra Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque.			
--	--	---	--	--	--

AUTOR: SÁNCHEZ DÍAZ, ELVER

Plan de Negocios Empresa constructora “ICONOR S.R.L.”

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN, PRESENTACION Y RERSUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCION

La siguiente propuesta desarrolla un conjunto de actividades, estrategias para la creación de una empresa orientada al rubro de la construcción en la región de Lambayeque. Para efectos de esta investigación se ha elaborado o estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: desarrolla 02 aspectos introductorios, como es, la introducción, presentación y resumen ejecutivo.

Capítulo II: Descripción del negocio: En este apartado se detalla la idea o iniciativa empresarial, como por ejemplo los servicios que va a ofrecer la futura constructora, en nombre o razón social, la descripción de su cultura organizacional.

Capítulo III: Análisis de mercado y la empresa: En este apartado se desarrolla el análisis externo (análisis macro-económico y micro-económico). Asimismo, se realiza un análisis PEST el cual permite conocer la situación actual del país el cual es muy importante al momento de crear un negocio, pues se debe conocer la situación política, económica, social y tecnológica por la que está travesando el país.

También se hace un estudio de los usuarios, cliente o consumidores así como la actual competencia del mercado.

Capítulo IV: Análisis estratégico: En este apartado se realiza el análisis FODA de la futura empresa conociendo de esta manera sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Capítulo V: Análisis operativo de marketing: En esta etapa se realizan estudios como identificar el público objetivo, marketing mix, descripción de los productos o servicios a ofrecer, así como el precio, la distribución y la promoción.

Capítulo VI: Plan de operaciones, calendarios y plazos: En esta fase se hace una descripción de los procesos, así como un resumen de recursos materiales y humanos y finalmente se presenta un cronograma de actividades.

Capítulo VII: Organización y recursos humanos: En esta fase se describe el tipo de sociedad y los aspectos legales de la cultura constructora, se hace una

descripción de la organización de recursos humanos, así como los puestos de trabajo a desempeñar.

Capítulo VIII: Estudio económico y financiero: En esta fase se analiza la rentabilidad del negocio a través de instrumentos financieros que permitirán conocer si el plan de negocio es viable o no.

1.1. Objetivo de esta investigación.

El propósito fundamental de este Plan de negocios es identificar la viabilidad y rentabilidad de la futura empresa constructora en la Región Lambayeque. Para ello se formulan los siguientes objetivos:

➤ **Objetivo principal:**

-ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIOS para la constitución de una empresa constructora.

➤ **Objetivos secundarios**

-Investigar la situación del sector y la viabilidad técnica y económica de la empresa.

Proponer un modelo de negocios acorde a la realidad de nuestro país que pueda brindar beneficios a la empresa y a la sociedad.

CAPÍTULO 2
DESCRIPCION DEL NEGOCIO

2.1 Descripción de la idea o iniciativa empresarial.

Hoy en día el sector construcción en el ámbito nacional y regional se viene expandiendo y desarrollando continuamente, generando miles de puestos de trabajo, obras públicas y privadas como es el caso del sector vivienda, la reconstrucción nacional por causas del fenómeno del niño costero, entre otros.

Todos estos indicadores de crecimiento hacen que el mercado o el sector construcción sea una gran oportunidad para crear una empresa constructora debido al escenario positivo y constante que se viene dando en nuestro país, es por ello, que se ha tomado la iniciativa de realizar un plan de negocios para conocer la viabilidad de una empresa constructora en la región Lambayeque.

2.2. Nombre de la empresa.

La empresa se denominara: "ICONORS.R.L." que es una conjunción abreviada de "Ingeniería y Construcciones del Norte S.R.L."

2.3. Actividad de la empresa.

La empresa va a hacer labor de Consultoría y Ejecución de Proyectos de construcción.

2.4. Descripción del Producto.

- Construcción de veredas
- Construcción de instituciones educativas
- Construcción de carreteras
- Construcción de obras de alcantarillado
- Alquiler de maquinaria de construcción
- Asesoramiento y diseño de planos
- Construcción de viviendas, edificios, condominios, entre otros

2.5 MISION, VISION Y VALORES

Visión

Liderar la región Lambayeque y norte del Perú en servicios y consultoría del sector construcción, contando para ello con profesionales de alto nivel competitivo en la innovación, creación y garantía para nuestros clientes.

Misión

Somos una empresa dedicada a la construcción y consultoría, brindando servicios de calidad, acorde con los avances tecnológicos, con responsabilidad social, contribuyendo a la satisfacción de nuestros clientes contando para ello con una sólida y moderna organización así como un personal altamente calificado y experimentado, que aseguran la calidad de nuestros servicios.

Valores

Altos Estándares de Calidad: Contamos con maquinarias, equipos y herramientas sofisticadas y certificadas bajo los estándares internacionales de calidad.

Ética Empresarial: Regulamos las relaciones de moralidad que surgen en el negocio de nuestra empresa mediante la competencia sana y de libre mercado.

Cultura Organizacional: Cultivamos el trabajo en equipo basados en normas, hábitos y valores que crea un excelente clima laboral en el interior de la empresa.

Responsabilidad Social: Tenemos el compromiso, obligación y deber de contribuir en el desarrollo de una sociedad justa y la protección del ambiente.

Creatividad e Innovación: Como medios protagónicos para ser más competitivos, para lograr el éxito de la organización.

Profesionalismo: Nuestro comportamiento y actitud está regido por el respeto, la objetividad y la efectividad en el campo laboral.

CAPÍTULO 3
ANALISIS DEL MERCADO Y LA EMPRESA

3.1. Análisis Externo

Análisis Macroeconómico:

Según Sáenz (2016) El sector de la construcción en el ámbito internacional “a largo plazo augura que la producción mundial aumentará en un 85.00 % hasta 2,030, prosperando US\$ 8,000 mil millones para conseguir US\$15,500 mil millones, avivado principalmente por el desarrollo en USA, India y China, representando el 57.00 %”.

Asimismo Sáenz (2016) indica que “Este escenario origina una polarización de la demanda de industrias y maquinaria nuevas y usadas en estos tres mercados, que son seguidos de cerca por Indonesia, Reino Unido, México, Canadá y Nigeria”. El análisis realizado enseña también que para el año 2,025 Reino Unido se convertirá en el mercado más grande de se Región (Europa), inducido primariamente por grandes proyectos de infraestructura a medio y largo plazo, sobresaliendo sobre Alemania y pasando hacer el 6to mercado de construcción más grande del planeta (Saenz, 2016).

Análisis Microeconómico:

Según Sánchez (2017) “El sector Construcción alcanzó un crecimiento de 8.94 % para el 2016, obteniendo así varios meses de aumento ininterrumpido, informó el jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)”

Asimismo Sánchez (2017) manifiesta: “Estos indicadores proyectados del sector Construcción nos ratificaría un resultado muy bueno para la recuperación de la economía de nuestro país, para lo que queda del presente año”

3.1.1 Análisis PEST

El macro entorno se podría definir como un ámbito global, y por tanto, compartido por casi todas las organizaciones.

Esto significa que todo aquello que ocurre en este ámbito, afecta a todos los negocios. Un buen método para analizar el macro entorno es el **análisis PEST**. Este modelo nos sirve para agrupar los factores externos a analizar evitando así, que se queden aspectos sin considerar. El análisis PEST engloba el estudio de los siguientes factores:

FACTORES POLÍTICOS.

En nuestro país, los problemas políticos en la actualidad están representando un serio problema para las inversiones nacionales e internacionales, en ese sentido la observar que la corrupción alcanzado las esferas más altas del gobierno peruano, tiene una repercusión negativa en las inversiones puesto que se genera un clima de incertidumbre y estabilidad.

A pesar de ello existe un clima de mucha esperanza al haber un cambio radical con la entrada del nuevo presidente del Perú como es Martín Vizcarra, quién hoy en día presenta un renovado y nuevo gabinete ministerial.

En resumen, a pesar la delicada situación política que está pasando nuestra país y los casos de corrupción en las esferas más altas del gobierno, las medidas adoptadas por el gobierno favorecen a nuestro negocio ya que las últimas políticas de vivienda van seriamente encaminadas a incentivar el mercado del alquiler y a buscar alternativas para unas viviendas sociales más accesibles como es el caso del programa Mivivienda.

FACTORES ECONÓMICOS

La economía de un país es muy importante para las inversiones, sobre todo para crear nuevas empresas ya sean nacionales o internacionales, en ese sentido tenemos algunos reportes del INEI (2017) quien indica lo siguiente: “Económicamente Perú creció 4.82 % al primer mes del año, hasta el tercer mes (marzo)”. Los indicadores se posicionan ligeramente por encima del promedio de expectativas y responde al desarrollo de sectores primarios como la minería metálica y la pesca (INEI I. , 2017).

Asimismo el INEI (2017) manifiesta “A pesar de la expansión de enero que logra una posición por encima del promedio de crecimiento de los últimos doce meses (4.0%), el BCR (Banco Central de Reserva) ya informó, en línea con varios analistas, que esta cifra no se repetirá en los próximos meses”

En cuanto al PBI el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2017) indica que: “se vería afectado este año por el 'efecto Odebrecht', que ya tiene un impacto negativo en el sector privado (por ejemplo, la caída de la confianza del consumidor), y por la intensificación del fenómeno de El Niño”

Asimismo el BCR informo acerca de la inflación, indicando que este ha reducido el estimado de crecimiento de la economía peruana para este año a 3.5%, desde el 4.3% proyectado en diciembre. Siendo la causa directa el Niño Costero afectando a sectores agropecuario y pesca (INEI I. , 2017).

Producto Interior Bruto (PIB)

La producción de un País con respecto a sus bienes y servicios está determinado por un indicador denominado PBI (Producto Bruto Interno), este indicador tiene una importante participación en las inversiones ya sean nacionales o internacionales porque permite medir la situación económica de un país. Si la situación está en número negativos, pues las inversiones corren un serio riesgo de perderse o no tener prosperidad.

A continuación se presenta un reporte elaborado por INEI (2017) El siguiente gráfico y su respectiva interpretación proporcionado por el INEI nos permite tener una idea de la situación económica actual del país.

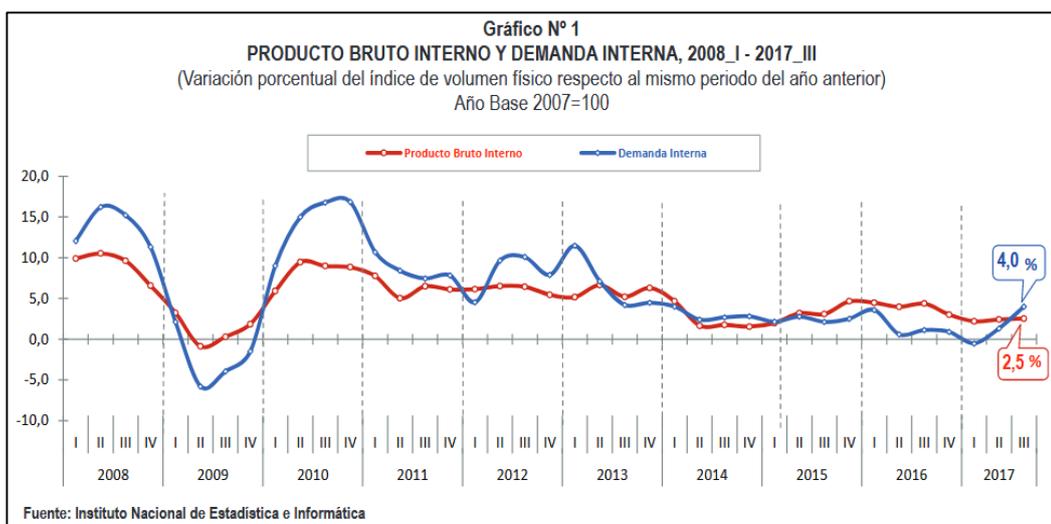


Figura 11. Proyección del PBI al 2017

Según INEI (2017) “Las exportaciones de bienes y servicios crecieron en 4.1 %, debido al aumento de los volúmenes exportados de productos tradicionales en 3.6 %, principalmente de productos pesqueros (50.3 %) y de petróleo y gas natural (28.8 %), también crecieron los volúmenes exportados de productos no tradicionales en 6.5 %”. Las importaciones aumentaron en 9,3%, por las mayores compras de bienes de consumo en 5.9 %, materias primas y productos intermedios en 14.9 % y bienes de capital para la industria en 9.6 % (INEI, 2017).

Asimismo (INEI, 2017) indica que “Por actividades económicas, el desarrollo del Producto Bruto Interno de 2,5% en el tercer trimestre del año, se explica por la favorable evolución de las actividades extractivas (3,8%) y de servicios (2,7%), no obstante, la disminución en las actividades de transformación (-0,4%)”.

El Índice de Precios de Consumo (IPC):

Un indicador importante es el Índice de Precios del Consumo (IPC). El cual permite identificar la evolución de los precios de bienes y servicios en un periodo determinado. (Barreto, 2015)

IPC Perú Octubre 2017			
	Interanual	Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General [+]	2,3%	1,6%	-0,5%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,7%	0,0%	-1,9%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	4,2%	4,3%	0,8%
Vestido y calzado [+]	1,6%	1,3%	0,1%
Vivienda [+]	2,5%	1,0%	0,1%
Menaje [+]	2,1%	1,9%	0,1%
Medicina [+]	1,8%	1,3%	0,1%
Transporte [+]	2,4%	0,6%	-0,0%
Comunicaciones [+]	-0,4%	-0,3%	-0,0%
Ocio y Cultura [+]	2,2%	1,9%	-0,0%
Enseñanza [+]	4,9%	4,9%	0%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	4,2%	3,6%	0,2%
Otros bienes y servicios [+]	2,1%	1,7%	0,2%

< IPC 2017-09

Figura 12. IPC Perú 2017

FACTORES SOCIALES

Según el Instituto Nacional Estadística e Informática, (2017), “El crecimiento demográfico de los departamentos entre los quinquenios 1995-2000 y 2010-2015 son presentados en el Cuadro N° 17. Dichas tasas serán descendentes en todos los casos, excepto en los departamentos de Apurímac (de 0.9% pasa a 1.0%) y Ayacucho (de 0.1% pasa a 0.4%)”.

Asimismo el INEI (2017) indica que:

Durante el quinquenio 1995-2000, alcanzarán tasas de crecimiento anual superiores al promedio nacional (1.7% anual) en la Costa: Callao, Lambayeque, La Libertad, Lima, Tacna y Tumbes; en la Sierra: Arequipa y Huánuco; y, todos los de la Selva. En dicho quinquenio, Ayacucho será el departamento que mantendrá la tasa de crecimiento anual más baja (0.1%) y Ucayali y San Martín serán los departamentos que alcanzarán las tasas de crecimiento anual más altas (3.7%)

Estos indicadores dan una proyección positiva para los empresarios que apuestan en generar nuevas empresas en el sector construcción.

Tabla 16. Crecimiento Geométrico por departamento

DEPARTAMENTOS	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015
PERU	1.7	1.6	1.5	1.3
COSTA				
Callao	2.6	2.3	2.1	1.8
Ica	1.7	1.5	1.3	1.2
La Libertad	1.8	1.7	1.5	1.3
Lambayeque	2.0	1.9	1.7	1.5
Lima	1.9	1.7	1.5	1.3
Moquegua	1.7	1.6	1.4	1.3
Piura	1.3	1.2	1.1	0.9
Tacna	3.0	2.7	2.4	2.1
Tumbes	2.8	2.6	2.3	2.0
SIERRA				
Ancash	1.0	0.9	0.8	0.7
Apurímac	0.9	1.0	1.0	1.0
Arequipa	1.8	1.7	1.5	1.3
Ayacucho	0.1	0.3	0.4	0.4
Cajamarca	1.2	1.2	1.1	0.9
Cusco	1.2	1.2	1.1	1.0
Huancavelica	0.9	1.0	0.9	0.9
Huánuco	2.0	1.8	1.7	1.6
Junín	1.2	1.2	1.0	0.9
Pasco	0.4	0.6	0.5	0.4
Puno	1.2	1.2	1.1	1.0
SELVA				
Amazonas	1.9	1.8	1.7	1.5
Loreto	2.5	2.2	2.0	1.9
Madre de Dios	3.3	2.9	2.6	2.3
San Martín	3.7	3.3	2.9	2.6
Ucayali	3.7	3.3	2.9	2.5

Las fuerzas sociales y la cultura de un país también interactúan e influyen en el entorno empresarial. La cultura hace referencia a las creencias, los valores, las costumbres y los hábitos adquiridos por las personas en una sociedad. (Barreto, 2015)

En este apartado, analizaremos los aspectos demográficos, culturales y varios problemas sociales que afectan a nuestro negocio.

Aspectos demográficos

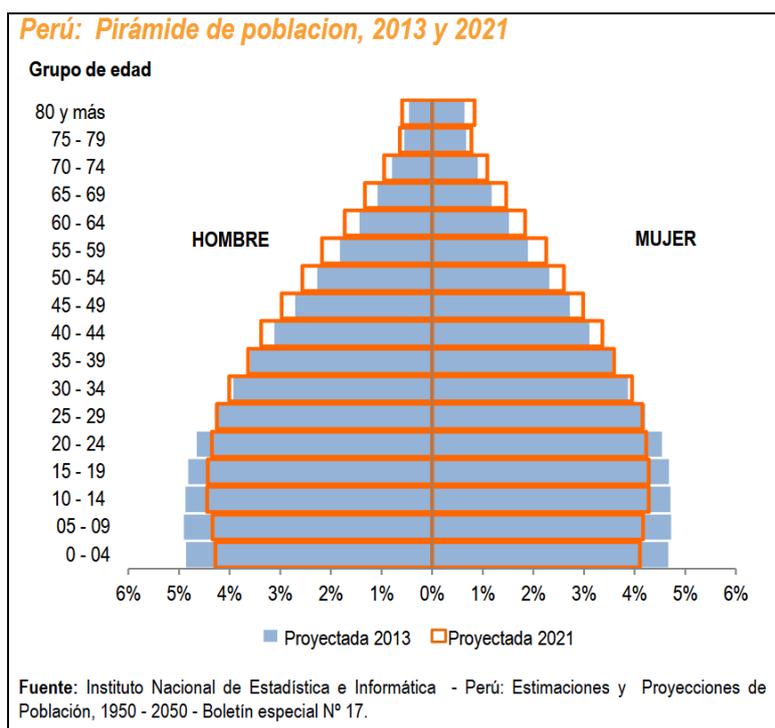


Figura 13. Proyección demográfica

Según Barreto (2016) “En cuanto a la población, hay un mayor crecimiento de la población joven entre 20 a 30 años lo que aumenta la demanda de vivienda”. Por lo tanto hay una tendencia a adoptar patrones culturales que provienen del exterior lo que hace posible un cambio de mentalidad en cuanto a la vivienda, la mayoría tiende a la compra de vivienda a corto plazo, pero la escasez y encarecimiento de la misma hace que la tendencia vaya cambiando hacia métodos de alquiler y/o venta de largo plazo, como ocurre en otros países. (Barreto, 2015)

Demanda de viviendas en la Región Lambayeque

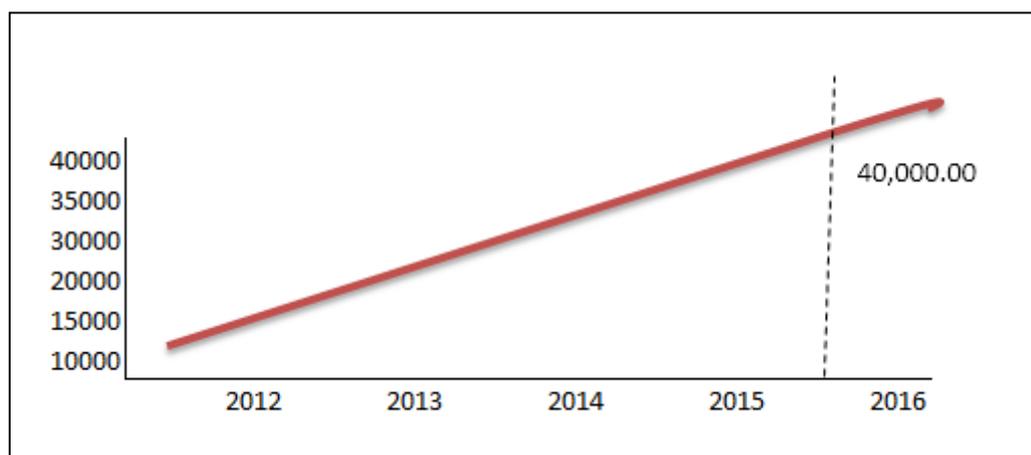


Figura 14. Demanda de vivienda

Fuente: (Barreto, 2015)

Descripción

Según Barreto (2015) “Cerca de 40 mil familias lambayecanas necesitan de una vivienda propia, es por ello que esta demanda y el desarrollo económico en la región han permitido que varias inmobiliarias inviertan en proyectos millonarios”

El grupo Wescon Grupo Inmobiliario, a través de su gerente Roberto Barreto Luna indicó que la demanda de viviendas en esta región ha crecido en más del 20% en el último quinquenio. Pero esta demanda insatisfecha es de personas que pueden acceder a un crédito inmobiliario. Actualmente en Chiclayo hay 13 empresas de buen prestigio (Barreto R. , 2015).

FACTORES TECNOLÓGICOS

En la últimas décadas, nuestro país ha tenido un desarrollo tecnológico en todos los aspectos, en ese sentido el sector de la construcción, también ha tenido un sorprendente desarrollo tecnológico, con maquinarias de última generación que permiten hacer del sector vivienda unas construcciones sólidas y modernas, dando así garantía a miles de familias, por ejemplo las casas que se están realizando actualmente para sector Mivienda son edificaciones antisísmicas, de esta manera se prevé o se pone a buen recaudo la seguridad de las familias.

A todo ello se suman las nuevas tendencias o mecanismos de prevención en el sector construcción salidas o soluciones para las lluvias torrenciales que ocasiona el fenómeno de El Niño para evitar de esta manera inundaciones.

3.1.2 Estudio del sector y dimensión del mercado.

En definitiva la construcción es el “conjunto de actividades que tiene como fin último la provisión de todo el espectro de edificaciones e infraestructuras dentro de un territorio” (Martilleando, 2010).

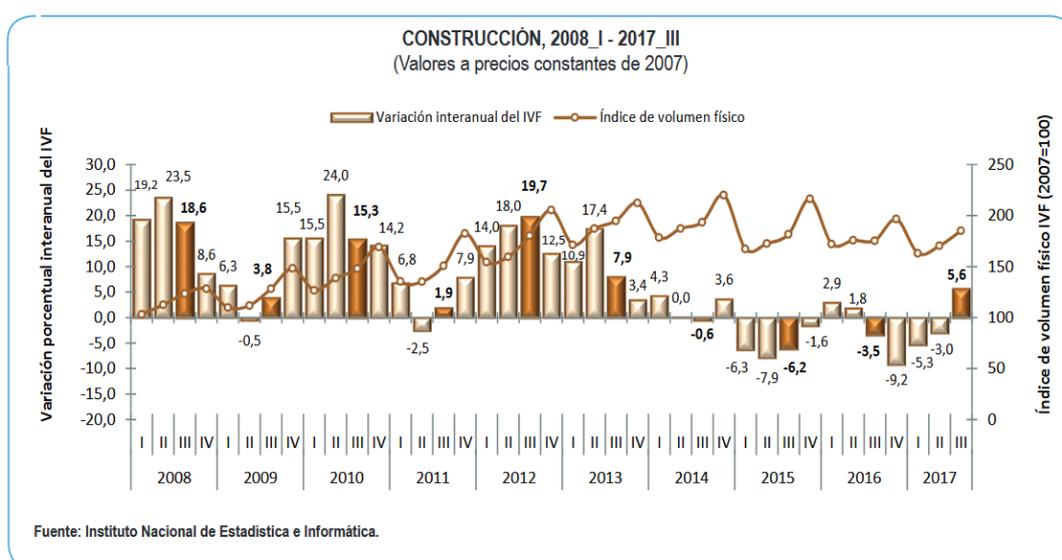


Figura 15. Construcciones hasta el 2017

Según INEI (2018) “A mediados del 2017, el Valor Agregado Bruto del sector edificación, a precios invariables de 2007, aumentó en 5.6 % respecto al mismo periodo del 2016”. El crecimiento real en la construcción de proyectos estatales es mostrado, por la mayor ejecución en proyectos de edificaciones (12.7%) principalmente relacionadas a las proyectos de infraestructura en agua y saneamiento dentro del ámbito del gobierno nacional y local. (INEI, 2018)

Asimismo, “las edificaciones no residenciales registraron un aumento de 11.0%, expuesto por la mayor ejecución de proyectos de instalaciones educativas y médicas. A pesar de ello, la ejecución de proyectos en infraestructura vial registró una baja de -2.5%”. (INEI, 2018)

Según INEI (2018) “El aumento de las edificaciones en proyectos privados se explica por la mayor construcción de viviendas multi-familiares y

edificaciones para oficinas, centros comerciales, hoteles, condominios, , centros universitarios, así como, proyectos de ingeniería civil desarrolladas por las empresas mineras, etc.”.

Al segundo semestre del 2017, la actividad construcción acopió un crecimiento de -0.9%, y en los últimos 4 trimestres un desarrollo anualizado de -3.3%.” (Extraído de: PBI Trimestral - PERÚ Instituto Nacional de Estadística e Informática) (INEI, 2018)

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS				
Sectores	2014	2015	2016*	2017**
PBI	2,4	3,3	3,8	4,2
Agropecuario	1,9	3,3	0,9	3,8
Pesca	-27,9	15,9	-9,5	15,5
Minería-Hidrocarburo	-0,9	9,5	15,9	7,4
Manufactura	-3,6	-1,7	-2,8	3,9
Electricidad y agua	4,9	6,1	7,7	5,4
Construcción	1,9	5,8	-0,3	3,7
Comercio	4,4	3,9	2,5	3,4
Servicios	5,0	4,2	4,8	4,9

*2016: estimado Rango 2016: 3,6 - 4,0%
 **2017: proyectado Rango 2017: 3,9 - 4,5%

Las proyecciones de crecimiento para el 2017 son de 4,2% para el PBI y con cuatro actividades que se expanden a una tasa mayor, Pesca (15,5%), Minería e hidrocarburos (7,4%), Electricidad y agua (5,4%) y Servicios (4,9%).

Figura 16. PBI por sectores económicos

Se puede observar que a pesar de los problemas políticos en las esferas más alta del gobierno donde connotados analistas indicaban que se iba a ver reflejado mucho de forma negativa en las inversiones, pues el sector construcción ha ido creciendo paulatinamente, generando miles de puestos de trabajo y desarrollando obras de infraestructura y vivienda para más peruanos.

“Son una serie de factores los que explican los resultados del actual PBI como, a nivel internacional, la caída de los precios de los commodities y el menor desarrollo de China. A nivel local la drástica desaceleración de la demanda interna afectó el desempeño de sectores como construcción y comercio. La

demanda interna consolida el consumo e inversión realizado por las familias, empresas y el gobierno.

El componente privado de ésta, es decir, el consumo e inversión privada es determinante en la evolución de la actividad económica pues alcanza más del 80.0 % del Producto Bruto Interno (PBI). En tanto que en el primer quinquenio de análisis la demanda interna creció en 52.3% en el segundo periodo solo fue en 23,3%.

En el caso de la inversión privada la contracción fue muy severa, pasando de 93,3% a 10,8% y la inversión pública de 101.9% a 31.5%. En lo que se refiere al consumo privado que es el componente más importante de la demanda interna mostró similar comportamiento, una caída de 40.1% a 25.0%. Paradójicamente el único componente de la demanda interna que aumentó fue el consumo público, el cual se expandió de 37.5% a 47.9%, que repercutió negativamente en las cuentas fiscales.” (Extraído de: PBI Trimestral - PERÚ Instituto Nacional de Estadística e Informática).

3.1.2.1. Perfil de los consumidores

Gobiernos regionales, cuyo perfil es la licitación

Gobiernos locales o municipios cuyo perfil de contratación es el concurso público o licitación

Programa Mi vivienda: cuyo perfil es el préstamo hipotecario para trabajadores nombrados en entidades estatales

Sector privado: cuyo perfil son empresarios, empresas, entre otros.

3.1.2.2. La publicidad.

De acuerdo a PeruCreativo (2018) indica que:

Hasta hace un tiempo atrás para captar clientes en una entidad de construcción se requería publicar un anuncio en páginas amarillas, revistas y diarios locales, etc. Sin embargo ahora los potenciales clientes utilizan Internet para buscar una

asesoría a sus proyectos de construcción ya sea desde sus computadoras personales, tabletas y dispositivos móviles. (Párr.3)

Por lo expuesto el marketing digital juega un papel preponderante para la entidad constructora. Pero no se trata solo de diseñar una página web, publicarla y esperar a que empiece a sonar el teléfono.

Hoy en día se utilizan buscadores como Google para encontrar prácticamente de todo incluyendo servicios de construcción en su localidad, en ese sentido anunciar la empresa de construcción cuando alguien busque la palabra “empresas de construcción en Chiclayo” sería una de las mejores opciones para llegar a potenciales clientes, porque uno llega en el preciso momento en que ese cliente está necesitando los servicios de la constructora, con lo cual las posibilidades de convertirlo en cliente potencial son muy altas.

“Contrario a lo que muchos arquitectos y constructores piensan, los anuncios de Google en la mayoría de veces no debería de apuntar hacia la página web, sino a una página de aterrizaje” (PeruCreativo, 2018).

3.1.3. La competencia.

En la Región Lambayeque las diez empresas constructoras más importantes son:

1-CN y Arquitectos Chiclayo

Chiclayo, José Leonardo Ortiz. Chiclayo. Lambayeque.

CN y Arquitectos es una empresa de ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN conformada por un grupo de ARQUITECTOS y MAESTROS DE OBRA de calidad, que son reflejados en cada uno de nuestros trabajos...

2 - Concisa Chiclayo

Calle Loreto, 165- Urb. Patazca. Chiclayo. Lambayeque.

Desde su fundación hasta la actualidad ha tenido un desarrollo constante; se constituyó con un capital social de 1/ 15000.000 (equivalente a S/. 300.00) repartidos en 60 acciones y,,

3 - Constructora Olfra S.A.C. - Chiclayo

Avenida Miguel Grau, 620 - 3er Piso. Chiclayo. Lambayeque.

Contamos con equipos de construcción propios para abordar cualquier clase de proyecto, además de una oficina central implementada que brinda la calidad de las proyectos a ejecutar. Proyecto...

4 - Gama D Negocios E.I.R.L. - Chiclayo - Chiclayo Avenida Augusto B. Leguía, 1385 - Ferretería. Chiclayo. Lambayeque.

Gama D' Negocios Eirl, es una compañía dedicada al ramo de la construcción que a lo largo de su trayectoria a ejecutando proyectos y servicios de gran envergadura para el estado....

5 - Gama D' Negocios E.I.R.L. - Chiclayo Carretera a Ferreñafe - Km. 13. Chiclayo. Lambayeque.

Gama D' Negocios Eirl, es una compañía dedicada al ramo de la construcción que a lo largo de su trayectoria a ejecutando proyectos y servicios de gran envergadura para el estado.

6.- Jnb Contratistas Generales E.I.R.L.

Urb. El Amauta - Mz. A Lt. 33,2 Piso. Chiclayo. Lambayeque.

Demolición construcción, interioristas, elaboración de instalaciones. Ampliación. Sanitarias, diseño de edificaciones, ejecución de proyectos, eléctricas, alarma.-

7 - Dera Constructora - Chiclayo - Chiclayo

Avenida España, 835 - José Leonardo Ortiz. Chiclayo. Lambayeque.

Servicio de lavandería-tendal, dormitorio matrimonial con baño incorporado, cocina, dos dormitorios para hijos, seguridad permanente, construcción y venta de condominios y...

8 - Ingeniería Civil Montajes S.A. - Chiclayo

Calle Manuel María Izaga, 740 - Of. 307. Chiclayo. Lambayeque.

Inmobiliaria, montajes, construcciones en general, realizamiento de proyectos. Proyectos especiales. Proyectos especiales, diseño y construcción. Diseño y realizamiento de proyectos en...

9 - Compañía Iskay S.R.L. – Chiclayo

Avenida Garcilazo de la Vega, 753 - Of. 2. Chiclayo. Lambayeque. Construcción de proyectos civiles, arriendo de maquinaria, desplazamiento de tierra masiva, transportistas pesadas, accesorio en general puesto en obra. Compañía construcciones en general.

10 - Rio Blanco Ingeniería & Construcción S.A.C. - Chiclayo

Calle 7 de Enero Sur, 276 - Urb. San Eduardo. Chiclayo. Lambayeque.

Construimos confianza! Creamos proyectos públicos en general, venta de departamentos en zonas exclusivas, construcciones y edificaciones, asesoramiento y elaboración de expedientes técnicos.

De estas diez empresas la mayoría se dedica a proyectos viales y de saneamiento y muy pocas participan en el Programa "Mi vivienda", ya que la mayoría de empresas que participan en este programa son pequeñas y no representan una fuerte competencia para nuestra futura empresa.

3.1.4 Análisis de las Fuerzas de Porter.

A continuación se presenta una figura donde se ilustra las fuerzas competitivas de Michael Porter, donde cada organización o empresa debe considerar en sus estrategias o planes de negocio con el propósito de conocer muy bien el mercado donde va invertir.



Figura 17. Fuerzas competitivas de Porter

Gracias a estas fuerzas competitivas se puede determinar el posicionamiento de la futura constructora y establecer estrategias creativas e innovadoras.

3.1.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Hoy en día las empresas que no se adaptan a los cambios exigidos por el mercado, la tecnología, la demanda, las exigencias del consumidor, tienden a desaparecer, así como la aparición de empresas nuevas, jóvenes, innovadoras modernas y creativas, el cual representan una serie amenaza para la empresa que se está proponiendo.

Por tal motivo se debe considerar en todos los aspectos del plan de negocio acciones o estrategias innovadoras y creativas que estén siempre un paso adelante del nuestros más cercanos competidores, esas estrategias debe estar siempre con un valor agregado que permita establecer una clara diferenciación.

3.1.4.2. La rivalidad entre los competidores.

En todo mercado de cualquier rubro o sector, rivalidad es muy importante y seria porque permite al competidor no bajar la guardia y estar en constante cambio e innovación, para generar nuevas competencias y capacidades que le permitan ser competitiva ante un exigente mercado, en especial el sector construcción donde empresas de la capital con una amplia experiencia y conocimiento en el rubro vienen a competir con las empresas regionales.

Por ello se debe conocer muy bien al competidor, saber sus movimientos, sus productos y servicios, así como los precios, las promociones y las ofertas que realiza.

3.1.4.3. Poder de negociación de los Proveedores.

Si deseamos tener un producto de calidad, como es una vivienda construida resistente a las inclemencias del tiempo, es de vital importancia que los insumos, materiales, entre otros sean de primera mano, en ese sentido la selección de proveedores juega un gran papel en esta etapa.

Los proveedores de marcas reconocidas siempre harán de nuestro producto final un elemento de confiabilidad, satisfacción y credibilidad, es por ello que no se debe escatimar esfuerzos en conseguir los mejores proveedores del mercado que tengan los mejores marcas para nuestros producto final.

En ese sentido el poder de negociación radica en la cantidad de pedidos que se realice para poder lograr el mejor precio y así ahorrar costos en la adquisición de insumos y materiales.

3.1.4.4. Poder de negociación de los clientes.

La mejor carta de presentación para nuestros clientes son nuestras obras, las cuales deben reflejar calidad, seguridad y garantía, de esta manera el cliente podrá verificar o constatar que el producto que se le ofrece es de calidad y no solo una mera maqueta de la edificación que se está realizando, sino una edificación modelo donde se aprecien materiales de primera mano.

En ese sentido el poder negociación con los clientes son nuestros productos como carta de presentación. A ello se suman alianzas estratégicas como empresas de servicios de seguridad, limpieza, entre otros.

3.1.4.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Perú atravesado por un fenómeno natural destructible como es el FEN (Fenómeno del El Niño), donde miles de damnificados han perdido su vivienda, ante esa situación han salido los productos sustitutos como son las casas pre fabricadas, que hasta hoy en día se mantienen dando cobija a miles de peruanos, hasta que salga los presupuestos de la reconstrucción nacional, esos productos

sustitutos de alguna forma contribuyen a que las empresas constructoras algunas se vean afectadas y otras beneficiadas, como es el caso de las empresas chilenas que han contratado con el Estado para cubrir la necesidad de casas pre fabricadas.

Esta situación amerita realizar acciones o estrategias que permitan hacer frente al ingreso de productos sustitutos.

3.1.5 La demanda.

Según Capeco-Lambayeque 2017: “A inicar el 2015, la demanda efectiva escala a 14,261 casas, mercantilizadas en 3 estratos socioeconómicos; así, el estrato medio bajo es el que presenta la mayor demanda efectiva con 11,686 hogares (81,94%), seguido del estrato socioeconómico medio con 2,398 hogares (16,82%)”.

Prestando atención a la totalidad de hogares en el área urbana de la zona geográfica de cobertura del Estudio, el 13.61% de hogares es demandante efectivo de vivienda. Desde perspectiva se tiene que 11,903 de las 14,261 familias demandantes efectivas no satisfacen sus expectativas de consumo en el mercado de edificaciones urbanas de la ciudad, lo que corresponde al 84.47% del total.

Desde el punto de vista de precios de la vivienda, el 70.60 % del total de la demanda insatisfecha se concentra principalmente en las viviendas de precios bajos (menores a US\$ 30 000). (CAPECO, 2017)

La demanda insatisfecha de casas con precios intermedios (entre US\$ 30,001 y US\$ 80 000) se encuentra representada por 26.17% de insatisfacción. (CAPECO, 2017)

En resumen, la demanda insatisfecha de precios altos (mayores a US\$ 80,000) está representada por 3.24 %. El 42.89 % de los solicitantes efectivos de vivienda orienta principalmente sus expectativas para la compra de lote con servicios, seguida de la opción de compra de una casa con 36.42 %. En tercer lugar se ubica la opción de compra de departamento con 12.89 %. (CAPECO, 2017)

Según las razones de preferencia, el 47.52 % de los hogares enuncian como prioridad la “Prefiere Zona Comercial”. El 46.15 % de los hogares demandantes

efectivos de vivienda prefiere contar con tres dormitorios en la vivienda que desean adquirir y un 58.93% de ellos optan por contar con dos baños. (CAPECO, 2017)

3.1.6. Factores clave del éxito.

Entre los factores de éxito destacan la selección de proveedores cuyos materiales e insumos sean se marcas reconocidas

A ello se suma una sólida y moderna organización, con un personal altamente calificado con experiencia en el rubro.

Otro factor es la tecnología, empresa que no está acorde con la tecnología tiende a desaparecer.

CAPÍTULO 4
ANALISIS ESTRATÉGICO

4.1. Análisis DAFO

El análisis interno nos permite identificar las Fortalezas y Debilidades tal que:

- Las fortalezas son los puntos fuertes con que cuenta la empresa.
- Las debilidades son las carencias de la empresa.

Tabla 17. Matriz DAFO

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Precio de casas reducido • Excelente relación calidad-precio • Incremento del sector construcción • Adquisición de terrenos a precios cómodos. • Planificación estratégica y operativa en nuestras actividades. • Variedad y calidad en nuestros servicios brindados. • Contamos con colaboradores altamente calificados que hacen bien su trabajo. • Implementados con maquinarias y equipos de alta calidad, acorde a los avances tecnológicos. • Contamos con una política de prevención integral, de tal manera de anticiparnos a los acontecimientos no 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente experiencia en el sector • Escasa de recursos financieros • Excesiva burocracia en las entidades publicas • Limitada capacidad de contratación en proyectos de inversión pública de gran trascendencia por ser una empresa joven. • Limitada promoción de nuestros servicios a través de campañas publicitarias.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento social de mejores viviendas en la Región. • Nueva normativa que fomenta el alquiler. • Oportunidades de financiamiento por parte de entidades financieras. • Crecimiento demográfico • Obtención de financiamiento para proyectos de mayor envergadura. • Acceder a incentivos en Planes de inversión para el desarrollo del sector de la construcción por parte del gobierno. • Oferta técnica y financiera atractiva para el mercado. • Relaciones sólidas con empresas constructoras e inmobiliarias de trascendencia nacional e internacional. • Contamos con una política de responsabilidad social que genera competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores • Entrada con fuerza de entidades financieras en el mercado. • Rigidez en la normativa que regula este tipo de mercado. • Alta competencia en el sector de la construcción por empresas de alta trayectoria y reconocido prestigio. • Competencia desleal en los procesos de contratación. • Fenómenos naturales que afecten el desarrollo normal de nuestras actividades.

4.2. Diagnóstico de la situación.

Basado en el análisis del FODA, se tienen importante indicadores para la creación de un Plan de Negocio, por ejemplo las oportunidades en la Región Lambayeque son muy alentadoras, el sector vivienda, las obras de infraestructura el crecimiento demográfico, hacen que el mercado sea muy favorable y positivo para las inversiones en materia del sector construcción.

Otros puntos importantes son las fortalezas, como son los precios de los materiales e insumos, los terrenos a buen precio, elementos que hacen posible que el sector construcción invierta y genere rentabilidad.

CAPÍTULO 5
ANÁLISIS OPERATIVO DE MÁRKETING

PLAN DE MARKETING

5.1. EL PÚBLICO OBJETIVO

Vienen hacer los clientes que van a recibir nuestro servicios de consultoría y/o construcción, en ese sentido es muy importante conocerlo, ver sus costumbres, características, perfiles, necesidades, entre otros. Para poder lanzar estrategias de Marketing adecuadas.

Eso significa que los servicios de la joven constructora solo ofrecerán a un grupo selectos de clientes donde la empresa pueda satisfacer sus necesidades y así fidelizarlos.

Por tanto, nuestro público objetivo serán aquellos colectivos cuyas remuneraciones y fuentes de trabajo están aseguradas por largo tiempo como por ejemplo:

- Empleados nombrados por el Estado, cuyo trabajo y remuneración está segura.

- Trabajadores con alta capacidad de compra como empresarios, cuyos ingresos son aceptables para poder comprar una vivienda o poder sostener o pagar un crédito hipotecario.

5.2. EL MARKETING MIX

Precio: “En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos” (Debitor, 2018). En resumen el precio es indispensable en una organización al momento de comercializar su producto, para ello debe ser muy competitivo si el mercado es exigente.

Producto: “Esta variable engloba tanto el producto (core product) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.”

(Debitor, 2018). En resumen el producto y los servicios que la empresa constructora ofrecerá deben cumplir con las normas estándares de calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente y por ende ser muy competitivo ante un mercado muy exigente como es el rubro de la construcción.

Distribución: “En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.” (Debitor, 2018), la distribución de los productos y servicios de la constructora deben ser de acuerdo a las necesidades del cliente, el estado la empresa privada, según la alianza estratégica que realicen.

Promoción: “La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc.” (Debitor, 2018), toda empresa debe tener un conjunto o una planificación de estrategias sobre la promoción de sus productos y servicios, debe tener el secreto de cómo hacer llegar al cliente o consumidor y persuadirlo que su producto es mejor que el de la competencia.



Figura 18. Variables del Marketing Mix

Fuente (Debitor, 2018)

5.3. EL PRODUCTO

Según Jiménez (2017) “El producto es un elemento esencial dentro de la política de marketing, ya que es el objeto a través del cual la empresa puede influir en el mercado”. Desde el punto de vista del marketing, un producto es todo aquello que se desea comprar y que, por tanto, satisface una necesidad del consumidor.

Es importante tener en mente que, un producto que no resuelve las necesidades o deseos de los consumidores fracasa.

➤ Cualidades Físicas:

- a) Aceras
- b) Brocales
- c) Calzadas
- d) Construcción de vialidades urbanas y extra urbanas
- e) Construcción en General de obras civiles
- f) de edificaciones y de Obras Publicas y Privadas
- g) desmalezamiento
- h) Educativas
- i) Eléctricas y Mecánicas
- j) Galones
- k) Herrería y Soldadura
- l) Locales Comerciales e Industriales
- m) mantenimiento de áreas verde y otros.
- n) Pavimentación
- o) Puentes
- p) Redes de Aguas Blancas y Servidas
- q) Redes Eléctricas de Alta y Baja tensión
- r) Viviendas

Aquí algunos ejemplos

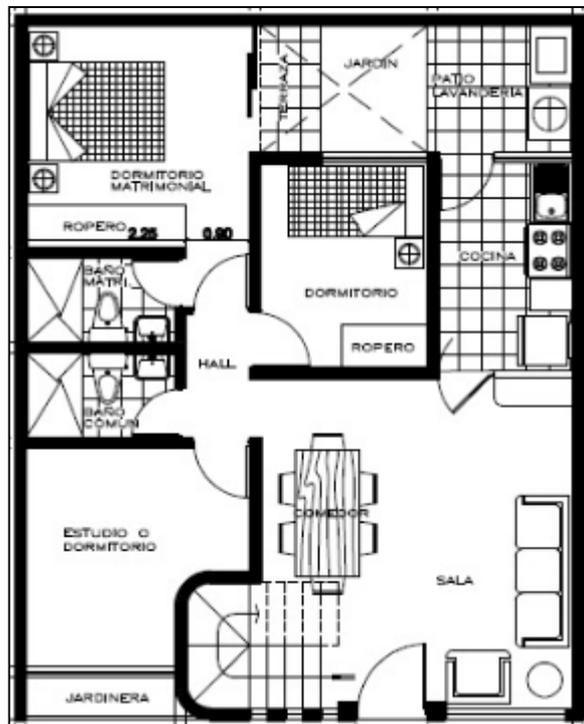


Figura 19. Plano de 6 x 12 m

Plano de 6 x 12 m. Este es un terreno de 71.43 m². En el diseño se muestra una planta de vivienda completa en el primer piso los ambientes son: Sala, comedor, cocina más barra, lavandería, un dormitorio matrimonial con terraza al jardín y baño independiente, dos dormitorios simples, un baño común. Por la ubicación de la escalera este predio fácilmente se puede convertir en un edificio de departamentos, ya que, la escalera esta lista para poder ser independizada y subir a los departamentos superiores desde la calle.

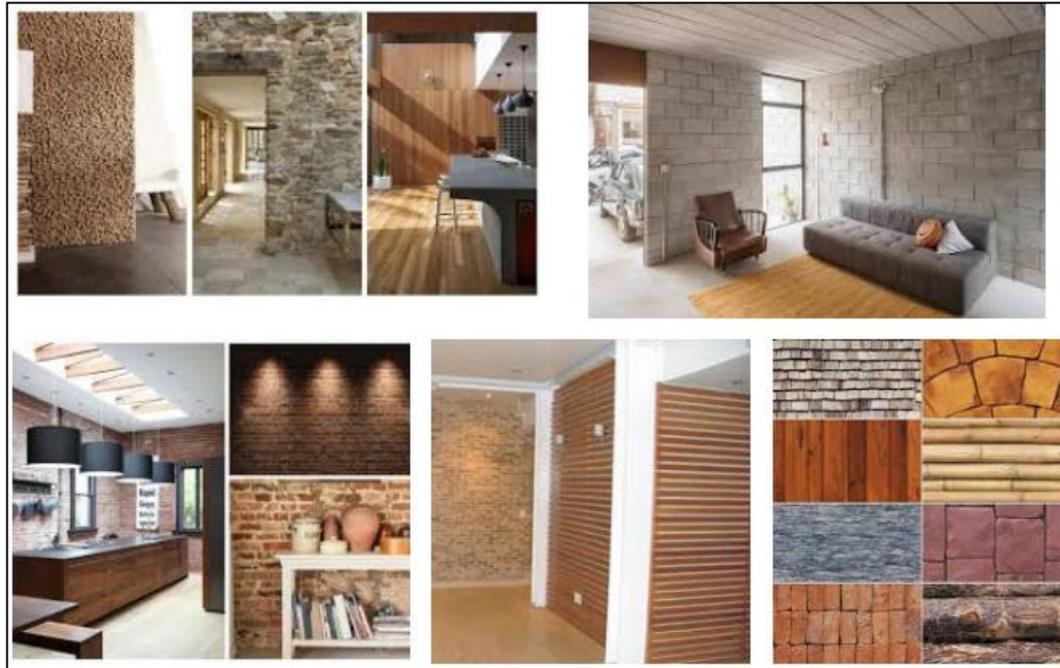


Figura 20. Acabados

Descripción:

- El piso será de parquet y porcelanato en todas las estancias, según tipo de habitación (cocina, sala, baño entre otros), que están realizadas con azulejos de gres porque es más cómodo y menos sucio.
- La pintura de paredes será de color variado excepto en baño que tendrá piezas cerámicas.
- Cocina de vitrocerámica con mobiliario, encimera y con campana extractora integrada.

➤ Cualidades Intangibles:

- Duración
- Calidad
- Resistencias
- Estructura antisísmica

➤ Cualidades Psicológicas:

- Se le explicará al cliente la calidad de los materiales resistente a las inclemencias del tiempo
- Estructuras antisísmicas, acabados de primera

- Esta presentación del producto trabajará mucho en la mente del cliente y de forma psicológica que se sentirá protegido y seguro en su futura vivienda.

5.4. EL PRECIO

Con respecto a los precios, serán competitivos basados o según el mercado considerando tendencias o variables nacionales, internacionales, como se describe la siguiente figura

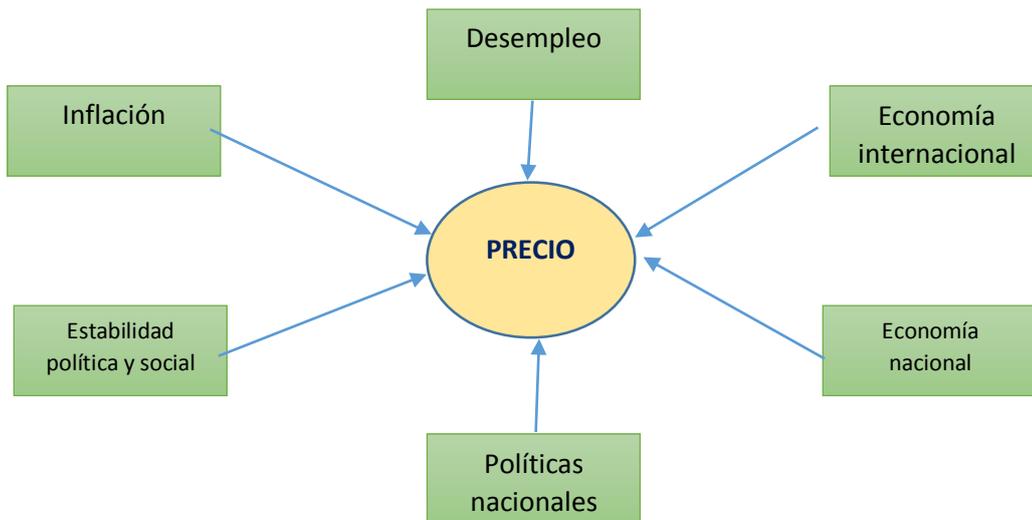


Figura 21. Variables que influyen en el precio

5.5. LA DISTRIBUCIÓN

Tres tipos de distribución:

Primera: Mediante alianzas estratégicas: Ejemplo Fondo Mi vivienda

Segunda: Venta Directa

Tercera: Contratación de corredores

5.6. LA PROMOCIÓN

La promoción está clasificada en 3 tiempos, al empezar la obra, al intermedio de la obra y al finalizar la obra, eso quiere decir que en esos tres tiempos se mantendrá promociones de precios y ofertas distintas. Para ello se utilizarán los siguientes medios:



Figura 22. Medios para realizar las promociones

Tabla 18: Actividades del Plan de Marketing digital

Estrategia	Objetivo	Tiempo de construcción	Costo
Estrategia de Internet, página web	Mostrar al mundo nuestra organización, servicios y productos	2 Sem.	
Diseño Pagina web			1,500.00
Alojamiento			250
Dominio			250
Estrategia E-commerce		2 Sem.	
Administrador de correos	Captar pedidos en línea, enviar mensajes a destinatarios múltiple ofreciendo nuestros servicios		1200
Estrategia redes sociales		2 Sem.	
Administrador de redes sociales	Ofrece una animación multimedia de nuestros productos a través de las redes sociales como el Facebook		1200
		TOTAL	4,400.00

CAPÍTULO 6

PLAN DE OPERACIONES, CALENDARIOS Y PLAZOS

6.1 Descripción de los procesos.

6.1.1 Procesos de la construcción de la edificación.

Teniendo el terreno en el que se va a construir los 5 pisos + 1 sótano, lo primero que tenemos que cerciorarnos es que el terreno tenga la capacidad portante requerida para soportar el peso de toda la edificación. Después de haber verificado lo anterior se procede a elaborar el proyecto de la edificación en el cuál se harán los planos de especialidad que son: Arquitectura, Estructuras, Eléctrica-mecánicas y Sanitarias.

Para ejecutar el proyecto se debe contar con licencia de construcción y otros requisitos legales y técnicos que se requieran.

6.1.1.1 Estructura a seguir en los procesos.

1. Proyecto: Se tienen elaborados ya los planos de cada especialidad y también se tienen los costos y presupuestos, así como también la programación de la obra, luego se solicita la licencia de construcción a la Municipalidad.

2. Proyecto de Ejecución: Teniendo todos los documentos en regla, se procede con la ejecución del proyecto que constará de las siguientes etapas:

a. Etapa preliminar:

- Limpieza del terreno.
- Trazos, niveles y replanteo.

b. Etapa estructural:

- Movimiento de tierras: Excavación.
- Obras de concreto simple: Zapatas, cimientos y sobrecimientos.
- Obras de concreto armado: Columnas, vigas y losas.

c. Etapa de instalaciones:

- Instalaciones sanitarias: Sistemas de agua fría y caliente. Sistema contra incendio. Sistema de drenaje pluvial. Desagüe y ventilación.

-Instalaciones eléctricas y mecánicas: Conexión a la red externa de medidores. Salidas para alumbrado, tomacorrientes, fuerza y señales débiles. Instalaciones del sistema puesta a tierra. Equipos eléctricos y mecánicos.

d.Etapa arquitectónica:

-Tarrajeo y enlucido de muros, vigas, columnas y cielo raso.

-Piso: Porcelanato, mármol, mayólica, cerámico.

-Puertas y ventanas.

-Pintura de cielo raso, vigas, columnas, muros.

-Jardinería.

Cuando ya se haya ejecutado la edificación, se verificará que cumplen con todas las especificaciones técnicas y se comprobará que todas las instalaciones están en perfectas condiciones y listas para su uso.

A continuación se muestra el Diagrama de Flujo del Proceso de la Construcción de la Edificación:

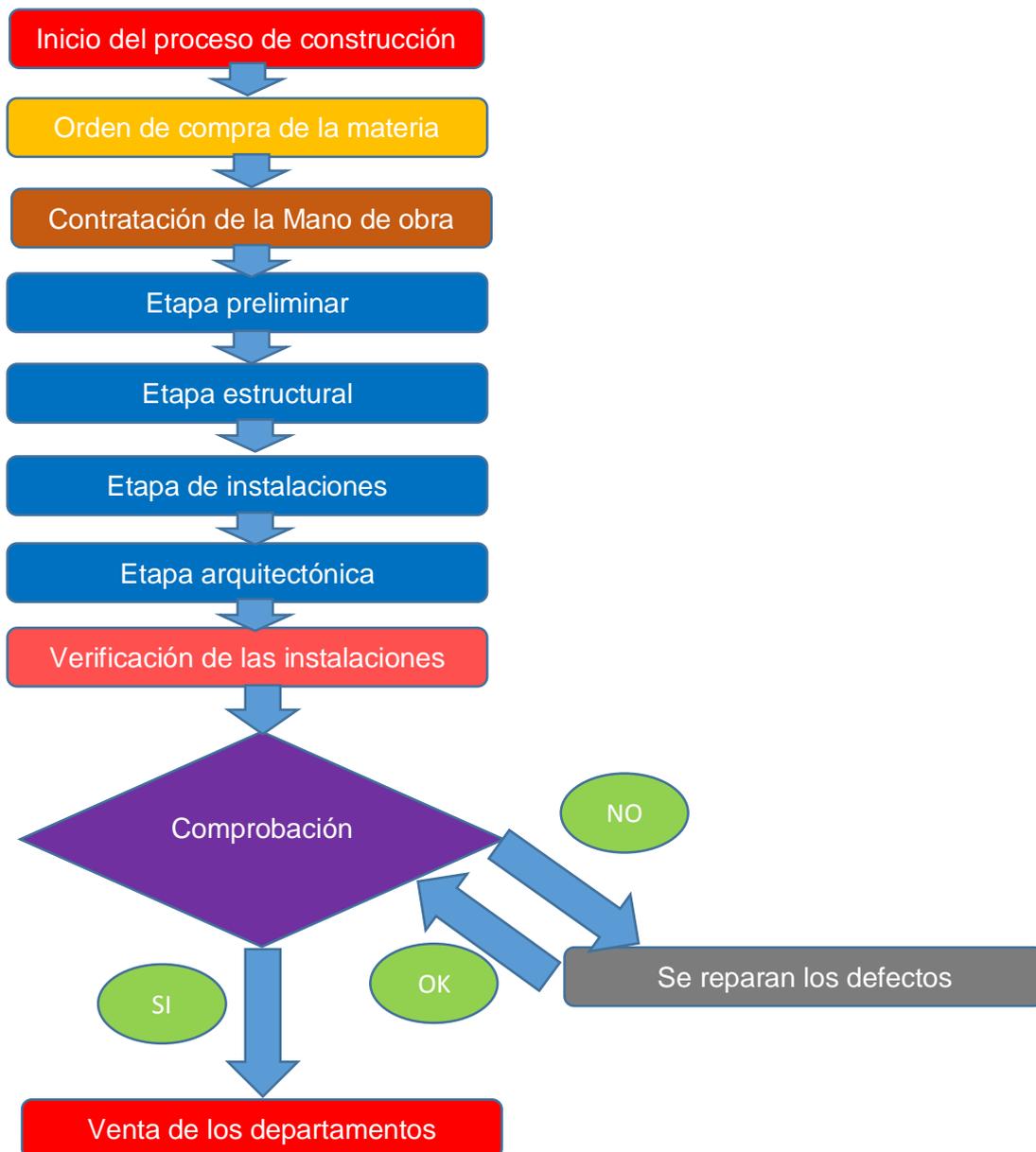


Figura 23. Diagrama de Flujo del Proceso de la Construcción de la Edificación

6.1.1.2 Resumen de recursos materiales y humanos.

Plan de compras y aprovisionamientos

Este plan es muy importante debido a que si no se cuenta con una buena gestión del mismo, la obra podría demorar más tiempo de lo previsto hasta paralizarse. Así que habrá un responsable de compras que garantizará en todo momento un óptimo funcionamiento en relación a esta actividad y en la construcción. Lo que facilita al responsable de esta área es el Cronograma de adquisición de

materiales ya que se especifica que materiales se necesitan para una fecha determinada.

Las funciones del responsable de esta área serán:

- Seleccionar a los mejores proveedores.
- Verificar que los materiales son de la calidad requerida y que los precios sean razonables.
- Dominio en la negociación.
- Gestión de costos y presupuestos.
- Gestión de reclamaciones y devoluciones.
- Estar siempre en comunicación con el Jefe de Operaciones.

Herramientas y maquinaria necesaria.

Debido al alto costo de la compra de maquinarias, optaremos por alquilarlos y esto será de beneficio para la empresa por lo siguiente:

- Se evita el pago de almacenar la maquinaria y las reparaciones que estas podrían tener a un cierto tiempo de haberlas comprado.
- Se tendrá a disposición a maquinaria en muy buenas condiciones en todo tiempo.

6.1.1.3 Cronograma.

Se ha previsto que las actuaciones previas al inicio de la obra durarán 8 semanas. Por tanto estimamos que la promoción de viviendas sociales tardará aproximadamente 2 meses en estar construida.

A continuación, se puede ver de forma gráfica la duración de la obra.

CRONOGRAMA DE AVANCE DE OBRA									
OBRA: CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIO PARA VIVIENDAS									
CODIGO	PARTIDAS	TIEMPO DE EJECUCION							
		01 SEMANA	02 SEMANA	03 SEMANA	04 SEMANA	05 SEMANA	06 SEMANA	07 SEMANA	08 SEMANA
CONSTRUCCION SALON DE USOS MULTIPLES									
1.00.00	OBRAS PROVISIONALES	[Barra de Gantt]							
2.00.00	TRABAJOS PRELIMINARES	[Barra de Gantt]							
3.00.00	MOVIMIENTO DE TIERRAS	[Barra de Gantt]							
4.00.00	OBRAS DE CONCRETO SIMPLE	[Barra de Gantt]							
5.00.00	OBRAS DE CONCRETO ARMADO	[Barra de Gantt]							
6.00.00	MUROS Y TABIQUES DE ALBANILERIA	[Barra de Gantt]							
7.00.00	REVOQUES Y ENLUCIDOS	[Barra de Gantt]							
8.00.00	CARPINTERIA METALICA	[Barra de Gantt]							
9.00.00	VIDRIOS CRISTALES Y SIMILARES	[Barra de Gantt]							
ACABADO DE BAÑOS									
10.00.00	REVOQUE Y ENLUCIDOS	[Barra de Gantt]							
11.00.00	PISOS Y URINARIO	[Barra de Gantt]							
12.00.00	PUERTAS Y VENTANAS	[Barra de Gantt]							
13.00.00	CERRAJERIA	[Barra de Gantt]							
14.00.00	VIDRIOS CRISTALES Y SIMILARES	[Barra de Gantt]							
15.00.00	PINTURAS	[Barra de Gantt]							
16.00.00	INSTALACIONES ELECTRICAS	[Barra de Gantt]							
17.00.00	INSTALACIONES SANITARIAS	[Barra de Gantt]							
18.00.00	VARIOS	[Barra de Gantt]							
	COSTO DIRECTO	[Barra de Gantt]							
	GASTOS GENERALES	[Barra de Gantt]							
	COSTO TOTAL	[Barra de Gantt]							

6.1.2 Procesos de comercialización.

Después de haberse construido la edificación y que se haya verificado el correcto funcionamiento de las instalaciones, se procede a contactar a los clientes para la venta de los departamentos.

A continuación se muestra el Diagrama de Flujo del Proceso Comercial-Ventas:

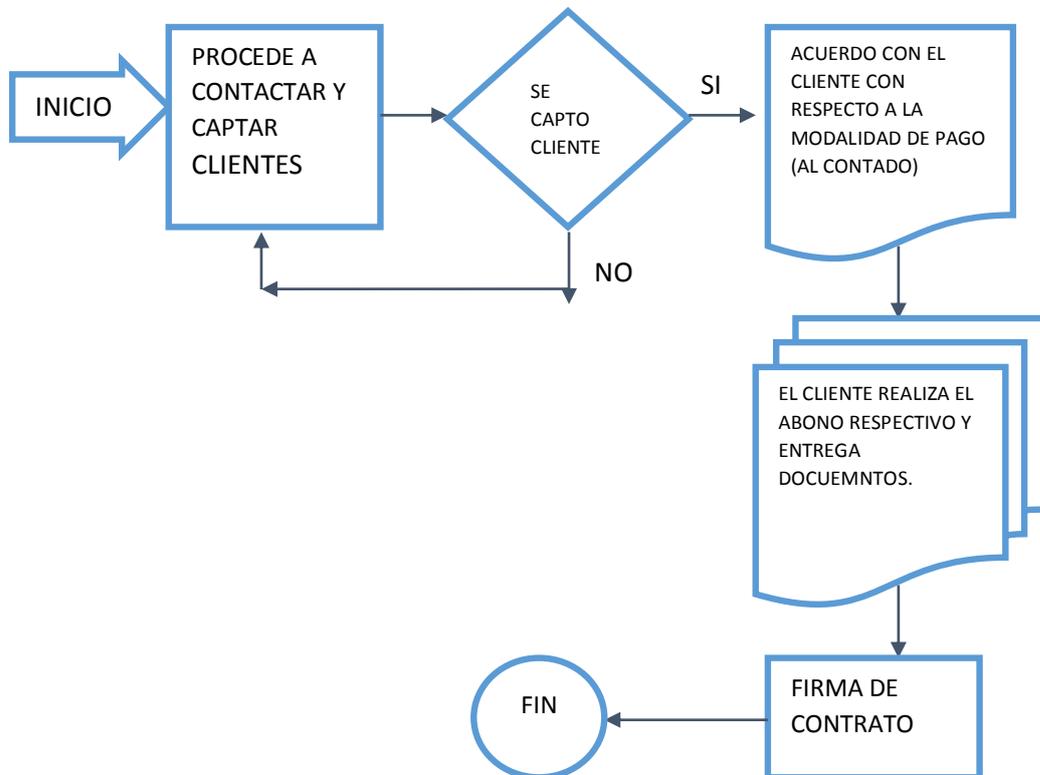


Figura 24. Diagrama de Flujo del Proceso Comercial-Ventas

CAPÍTULO 7
ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

7.1. Modelo societario y aspectos legales

FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

La empresa será constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que debido a las características del negocio es una de las que más se ajustan por ahora. Habrá 3 socios que aportarán cierta cantidad de capital que está detallado en el análisis financiero para la inversión requerida. Cabe la posibilidad de que a un futuro se necesite más capital para un crecimiento sostenible de la empresa, ello conllevará a que se plantee la opción de pasar a ser una Sociedad Anónima para que ingresen más socios a ser accionistas del giro del negocio.

A continuación se detallan las características más resaltantes de la forma jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)

PROCESO DE REGISTRO DE SOCIEDADES

Según SUNAT (2017), Para inscribirme en el REGISTRO DE SOCIEDADES, se debe contar con los siguientes documentos:

1. Llenar y suscribir el Formato de solicitud de inscripción
2. Copia del documento de identidad del representante, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva.
3. Presentar la Escritura pública que contenga el Pacto Social y el Estatuto.
4. Presentar el comprobante de depósito por el pago de derechos registrales (tasas).
5. Otros documentos: Según calificación registral y disposiciones vigentes.

A continuación se presenta un resumen de constitución de empresa en nuestro país.

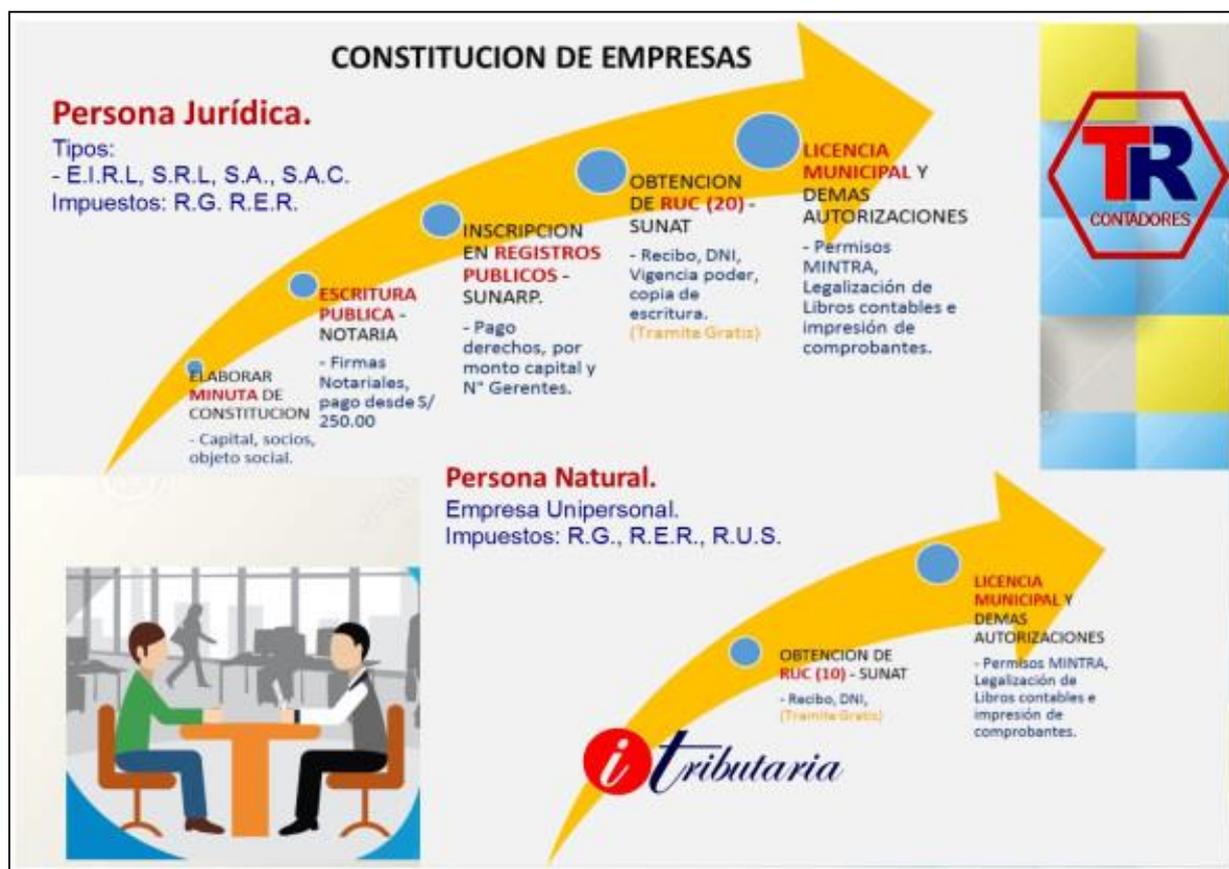


Figura 25. Forma y pasos para la constitución de una empresa

Características de una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, S.R.L.

- Tiene características tanto personalistas como capitalistas. Es como una versión anterior a la sociedad anónima cerrada. La S.R.L guarda mucha relación con la Sociedad Anónima Cerrada. Su duración es indeterminada.
- Los órganos de una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, S.R.L. son la Junta General de Socios y la Gerencia.
- Con respecto a su formación, La voluntad de los socios quienes representen la mayoría del capital social son los que regirán la vida de la sociedad. En este caso, es el estatuto que determina la forma y manera con respecto la voluntad de los socios.
- Casos en que se excluye o separa a un socio: Cuando el socio o gerente viole las disposiciones del estatuto, en caso de cometer actos dolosos

contra la sociedad o cuando se dedique por cuenta propia o ajena al mismo rubro de negocios que constituye el objeto social de la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, S.R.L.

- En cuanto a la administración: La administra uno o más gerentes, socios o no, quienes representarán a la sociedad en los asuntos relativos a su objeto. En este caso, los gerentes no podrán tener otros negocios con el mismo objeto de la sociedad que administran.
- Los gerentes o administradores tendrán facultades tanto generales como especiales con respecto a la representación procesal por el hecho de haber sido nombrados.
- Responsabilidad de los gerentes: Los gerentes responderán ante la sociedad por los daños y perjuicios causados ya sea por dolo, abuso de facultades o negligencia grave.
- Constitución de los aportes en una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, S.R.L.: Los aportes pueden constituirse en bienes dinerarios o no dinerarios. Se constituye por las aportaciones que realicen sus socios, las cuales deben estar pagadas en no menos del veinticinco por ciento de cada participación. Estas deberán ser depositadas en una entidad bancaria a nombre de la sociedad. Las participaciones son iguales, acumulables e indivisibles, y no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni tampoco se les puede denominar acciones.
- Número de socios: Cuenta con un mínimo de dos y un máximo de veinte socios. Por su naturaleza cerrada, es una alternativa de las empresas familiares.
- En cuanto al capital: El capital social está basado en participaciones.
- En caso de quiebra: Los socios responden en forma limitada por el monto de lo que aportaron.
- Transferencia de participaciones: Se realiza mediante escritura pública y deberá estar inscrita en el Registro Público de Personas Jurídicas.(SUNAT, 2017)

DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa tiende a quedarse fija en la mente del público si es llamativa y se expresa con estilo, es por ello que el significado del nombre de la empresa tiene que estar de acorde con el rubro y áreas de especialización en el que se enrumbará la empresa a consolidarse.

La empresa a constituir tendrá el nombre de "ICONOR S.R.L". Se ha elegido debido a su corta palabra y está relacionado con el rubro de nuestra actividad, eso se quedará impregnado en la mente del cliente por ser fácil de recordar.

7.2. Organización y RRHH.

7.2.1. Descripción de la estructura de la empresa, organigrama.

Elegir al personal idóneo para realizar funciones específicas es indispensable para el logro de las metas en el plazo previsto. Recordemos que el problema nunca serán las personas, sino que el problema radicará en el puesto que ellos ocupen. Así que el enfoque no debe estar solo en las habilidades duras que de por sí ya son muy importantes, pero el efecto multiplicador y el que marca la diferencia es el desarrollo de las habilidades blandas. Aprovechando este potencial entonces se logrará el éxito de la empresa.

Organigrama

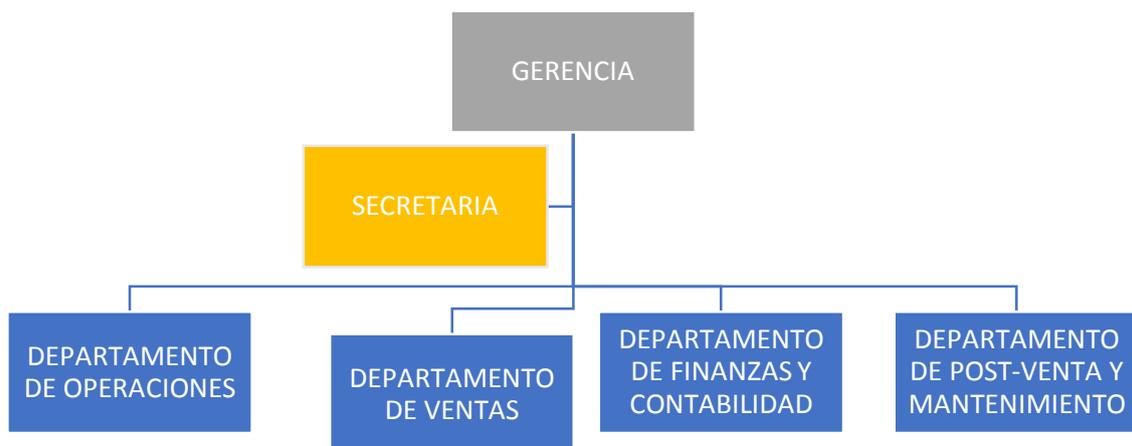


Figura 26. Organigrama

La estructura orgánica de nuestra empresa es la siguiente:

- ÓRGANOS DE DIRECCIÓN: Gerencia
- ÓRGANOS DE LÍNEA: Departamentos
 - Operaciones
 - Ventas
 - Finanzas y Contabilidad
 - Departamento de Post-Venta y Mantenimiento
- ORGANO DE APOYO: Secretaria

7.2.2. Descripción de los puestos de trabajo.

En la gerencia habrá 3 directores que serán los socios de la empresa, estarán supervisando que todos los procedimientos se ejecuten de la forma correcta.

Con la finalidad de reducir costos, los mismos socios de la gerencia, también serán responsables de cada departamento según su especialidad.

Un socio cuenta con licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, el otro socio cuenta con licenciatura de Contador Público y el tercero cuenta con título de Ingeniero Civil. De esta manera, ellos al estar en algunos departamentos como jefes, podrán estar al tanto de las fortalezas y debilidades de la empresa, y aprovecharan para siempre realizar una mejora continua.

A- ÓRGANOS DE DIRECCIÓN:

GERENCIA

Gerente

FUNCIONES:

1. Realizar evaluaciones mensuales acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
2. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales a fin de lograr de que la empresa aumente su rentabilidad.
3. Coordinar con los departamentos operativos para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.

4. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes con el fin de fidelizarlos, y con los proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

B- ÓRGANOS DE LÍNEA:

Departamento de operación:

Jefe de operaciones (Obra)-Ingeniero Civil

FUNCIONES:

1. Realizar la ejecución del proyecto y su respectiva gestión.
2. Planificar y organizar la distribución de trabajo del personal, y decirles el rendimiento por jornada de trabajo que deben de cumplir.
3. Controlar los costos y plazos de ejecución.

C- DEPARTAMENTO DE VENTAS

Jefe de ventas-Administrador

FUNCIONES:

1. Llevar a cabo la planificación, reclutamiento, selección y adiestramiento del personal de ventas.
2. Preparar pronósticos de venta en función del área asignada.
3. Definir las necesidades de material promocional.
4. Programar el trabajo de sus trabajadores, anticipando los objetivos de cada gestión de ventas y cobranzas.
5. Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.
6. Apoyar y capacitar al cliente argumentando la relación calidad-precio del departamento a vender.
7. Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.

Vendedor-Administrador

FUNCIONES:

1. Realizar la presentación de los departamentos y encargarse de la negociación con el cliente en cuanto al precio.
2. Establecer el contrato cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente.
3. Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
4. Evaluar las necesidades de los clientes activos con relación al departamento comprado.
5. Cerrar las operaciones de venta, a precios y condiciones determinados por la empresa.
6. Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas.
7. Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la Empresa.

D- DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

Jefe de Finanzas y Contabilidad-Contador

FUNCIONES:

1. Planear las inversiones a corto, mediano y largo plazo de la empresa.
2. Analizar los índices económicos y financieros para el periodo económico.
3. Elaborar, analizar y consolidar los estados financieros para el periodo económico
4. Registrar y controlar los recursos financieros provenientes del calendario financiero presupuestal.
5. Decidir las inversiones, en que invierte, como invierte y cuanto invierte los recursos financieros.
6. Elaborar el presupuesto mensual y anual de su sector.
7. Estructurar los sistemas de pago, perfeccionándolos todo lo posible en orden a su mayor eficiencia simplicidad y fácil comprensión.
8. Realizar el pago a los trabajadores de la empresa.

E- DEPARTAMENTO DE POST-VENTA Y MANTENIMIENTO

Jefe de Post-venta y Mantenimiento-Ingeniero Civil

FUNCIONES:

1. Realizar mantenimiento periódicamente de los departamentos.
2. Conservar áreas comunes.
3. Reparar roturas o grietas que pudieran aparecer a causa de un evento fortuito en la edificación en general.
4. Mantener la limpieza de todo el edificio y zonas comunes.

F- ORGANO DE APOYO

Secretaría

FUNCIONES:

1. Apoyar a la agenda de trabajo de la gerencia.
2. Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos.
3. Recibir, clasificar, registrar y distribuir notas memorandos y otros documentos.
4. Mantener actualizados los archivos de documentos y otros materiales de información de la gerencia.
5. Apoyar en las tareas administrativas de la gerencia
6. Recibir llamada telefónica y realizar aquellas solicitadas por la gerencia.
7. Solicitar y administrar los materiales y útiles de la gerencia.

Nota: El departamento de Post-venta y Mantenimiento estará activo después de que la obra haya finalizado y se hayan vendido los departamentos.

7.2.3 POLÍTICAS OPERATIVAS DE LA EMPRESA

- Habrá una comunicación eficaz y fluida con todos los colaboradores de la empresa, así el equipo será más fuerte y sobresaliente. La divergencia de opiniones será la clave para sinergizar y llegar a soluciones más elevadas. Los riesgos y peligros para la empresa disminuirán cuando se aumente la comunicación, es así de importante.
- La atención al cliente es responsabilidad primordial de todos los colaboradores de la empresa, para lo cual es obligatorio conocer los procedimientos a fin de orientarlos.

- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad que sean parte de sus funciones.
- En la empresa, la integridad estará por encima de todo. No deberán tomar nada que no les pertenezca (como dinero) y deberán respetar los objetos personales de los demás.
- Los empleados tendrán una actitud positiva y optimista y a la vez realista todos los días; serán cumplidos, honestos y educados, para así poder desempeñar su trabajo al máximo y poder atender mejor a los clientes. Se prohíbe cualquier tipo de conductas perjudiciales para la empresa.

7.2.4 CAPTACIÓN DE PERSONAL

La captación del personal es muy relevante, ya que al seleccionar al personal idóneo para cumplir ciertas funciones específicas para el área que se requiera, permitirá lograr el éxito de la empresa.

A continuación se detalla la forma en el que se hará la captación del personal:

1. Una vez establecidas las funciones de los puestos de trabajo de las respectivas áreas, se publicará un anuncio en el portal web: www.computrabajo.com y en los diarios locales como Gestión y La República, esto se realizará con la finalidad de reclutar al personal.
2. Se evaluarán los expedientes, luego se realizará una entrevista con los candidatos, para al fin seleccionar al personal idóneo. Seguida de esta etapa pasamos a la inducción y capacitación.
3. Finalmente, se realizarán evaluaciones periódicas al personal, en función a las metas establecidas por la empresa, con el propósito de potenciar sus fortalezas o mejorar sus debilidades.

7.2.5 RECLUTAMIENTO

Con el objetivo de atraer al talento humano más adecuado para que puedan realizar las actividades requeridas, se utilizará como medio el sitio web y los diarios ya mencionados, debido a que tiene un gran alcance lo que justifica el gasto por utilizarlo.

7.2.6 SELECCIÓN

La selección del personal se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Se entrevistará individualmente a cada postulante para el cargo respectivo, con el propósito de conocer más a fondo su experiencia laboral y habilidades que ha desarrollado en cargos similares en relación al giro de negocio propuesto.
- Seleccionaremos a las personas que cumplan íntegramente con los requisitos expuestos en el aviso.

Los costos en que se incurrirán para este proceso no serán altos puesto que es la forma más económica de realizar una selección.

7.2.7 CONTRATACIÓN

En esta empresa, se van a usar los contratos semestrales, dando por anulado dicho contrato por alguna falta grave que cometa el trabajador.

ASPECTOS LABORALES QUE SE DEBEN CONSIDERAR:

- La jornada de trabajo será de (08) horas diarias conforme al horario programado, siendo el horario de trabajo de 9 a.m. a 01 pm. y de 5 p.m. a 9 p.m. de lunes a sábado.
- La remuneración y las comisiones se pagará cada fin de mes.
- El periodo vacacional será de (15) quince días por año de trabajo.
- Los trabajadores tendrán derecho a recibir su gratificación por fiestas patrias y navidad.

7.2.8 INDUCCIÓN

Personas que realizarán la inducción: La inducción será realizada por los socios de la empresa.

PROCESO DE INDUCCIÓN QUE SE SEGUIRÁ

Las experiencias que un colaborador recibe al iniciar su trabajo, van a influir significativamente en su rendimiento y adaptación; si el colaborador siente un buen clima laboral, entonces sabrá que está en una empresa que valora a su personal y por ende se generará dentro de él un espíritu de orgullo y pertenencia.

- En una reunión con el personal, se les dirá el objetivo de la empresa a corto, mediano y largo plazo para que tengan un bosquejo general acerca de lo que se pretende realizar.
- También se les explicará y lo tendrán por impreso las políticas y estrategias generales de la empresa.
- Se les otorgará las funciones específicas del puesto que van a desempeñar cada uno, es decir, los detalles propios para la elaboración de su trabajo.
- También se les indicará el reglamento interno de trabajo, así como las sanciones según sea el caso.

Con este proceso de inducción se busca familiarizar a los nuevos colaboradores con todo el personal que labora antes que ellos; se les explicará los procedimientos y, en general, se les brindará un clima de confianza para que puedan desempeñar sus funciones con total normalidad y no sientan que están trabajando aisladamente, sino que trabajan en unidad, formando un equipo formidable.

MATERIAL QUE SE UTILIZARÁ EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Solamente se utilizarán los equipos y útiles de oficina presentes para inducirlos. Lo demás será explicado, verbalmente y sobre todo con la demostración de la interacción de todas las partes en el desarrollo del proceso. El proceso de inducción en lo que se refiere a un puesto específico se basará en las funciones determinadas en cada uno de ellos basándonos en el diagrama de flujo donde verán todas las actividades a realizar para llevar a cabo con éxito todo el proceso del negocio, hasta como se realizará el servicio de atención al cliente.

7.2.9 DESARROLLO DEL PERSONAL

La empresa va a tener a muy pocos empleados, 6 en total, 3 de los cuales somos nosotros mismos. En cuanto a capacitación, según el giro de nuestra empresa,

consideramos necesario capacitar a nuestros empleados sobre todo a los vendedores.

Sistema de detección de necesidades de capacitación. Consideramos que por su giro, nuestra empresa necesita de una capacitación constante para su desarrollo, se programará periódicamente, para poder así mejorar la calidad del servicio que se ofrece hasta llegar a ser una de las empresas más prestigiosas de la región de Lambayeque. Podremos deducir la necesidad de una capacitación para el trato al cliente, por medio de encuestas que se aplicarán con el fin de conocer la opinión del mismo, con respecto al servicio que le ofrecemos, y si el producto cumple con sus expectativas.

7.2.10 RELACIONES DE TRABAJO

La empresa tiene como política principal, un trato cálido y cordial entre todos los colaboradores, con el fin de evitando discusiones airadas y sancionando cualquier tipo de comportamiento en contra del reglamento interno de la empresa. Los 3 socios de la empresa que ocuparán los cargos más altos de algunas áreas, estarán constantemente en contacto directo con el resto de colaboradores, esto permitirá que se logre detectar las necesidades del personal y así poder establecer mejores relaciones internas de trabajo. Las opiniones y sugerencias que puedan aportar los colaboradores a la empresa serán una información muy bien recibida, que se tendrá en cuenta a la hora de tomar decisiones; esto se realizará por medio de reuniones periódicas establecidas una vez al mes, ya que se basará en la calidad total, pues se cree en el personal es el recurso más valioso de una organización o empresa, así lograremos un clima de confianza y respeto, ellos se sentirán motivados y parte de la empresa, sudando la camiseta en todo momento por el logro de los objetivos.

7.2.11 TIPOS DE CONTRATO

Tipos de contrato

El contrato de trabajo es un documento legal en el que se registra al colaborador que va a ser integrado a la empresa. Los datos que conlleva son por lo general: nombre, edad, sexo, dirección, fotografía actualizada y referencias de los trabajos realizados anteriormente en otras empresas y el cargo que tuvieron. El contrato es de carácter serio y todo lo descrito en sus líneas es de obligatorio

cumplimiento, en otras palabras el contrato es un compromiso de matrimonio en el que el colaborador se casa con la empresa y desde ese momento ya tiene obligaciones que cumplir. Existen variaciones que la empresa puede hacer en algunos contratos, pero en sí las diferencias que existen entre ellos son de acuerdo a las responsabilidades que tiene la empresa hacia el colaborador y el colaborador hacia la empresa.

El contrato que se utilizará en la empresa es el contrato a tiempo completo, es decir que la jornada de trabajo será de 8 horas diarias.

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

PLANILLA DE REMUNERACIONES

N°	Cargo	Haber	Asignación	Bonificación	TOTAL	ESSALUD	AFP	TOTAL	NETO A
		mensual	familiar		PERCIBIDO	9%	13%	DSCTO	PAGAR
1	Gerente	4000	NO	0	4000	360	520	520	3480
2	Jefe de Operaciones	2500	NO	0	2500	225	325	325	2175
3	Jefe de Ventas	2500	NO	0	2500	225	325	325	2175
4	Vendedor	1200	NO	0	1200	108	156	156	1044
5	Jefe de Finanzas y Contabilidad	2500	NO	0	2500	225	325	325	2175
6	Jefe de Post-venta y Mantenimiento	2000	NO	0	2000	180	260	260	1740
7	Secretaria	1000	NO	0	1000	90	130	130	870
8	Personal de limpieza	850	NO	0	850	76.5	110.5	110.5	739.5
		16550			16550	1489.50	2151.50	2151.50	14'398.50

CAPÍTULO 8
ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

8.1. Rentabilidad del negocio.

PLAN FINANCIERO

El plan financiero es el más importante de todos los planes antes descritos, ya que en ella se evalúa si la propuesta de negocio es rentable o no. Aquí se detallarán el monto total de la inversión, así como el capital que aportarán cada uno de los 3 socios, también el préstamo que se solicitará al Banco, etc. Todo el análisis de costos se hace con el propósito de tener un flujo de ingresos y egresos durante los próximos 25 años partiendo desde el alquiler-venta de cada uno de los 45 departamentos. Luego se realizará una proyección en el que se plantearán 3 escenarios: uno pesimista, otro realista y por último el optimista.

ESTUDIO DE LA INVERSIÓN

Se detallarán todos los costos que es el monto de dinero para la inversión del Proyecto y estará compuesta por:

Costos construcción.

Para el costo de la construcción de un edificio, tomaremos como referencia a una vivienda económica con datos que nos da CAPECO 2016. En base a esto calcularemos el costo de la vivienda por m².

COSTO DE METRO CUADRADO DE CONSTRUCCIÓN POR TIPO Y AMBIENTE

(En dólares)

	ECONÓMICA				
	LUJOSO	DE PRIMERA	MEDIA	NORMAL	MICA
SALA	+ ESTUDIO	+ ESTUDIO			
	+ RECEPCIÓN	+ RECEPCIÓN	+ RECEPCIÓN		
	+ SS.HH. VISITA	+ SS.HH. VISITA	+ SS.HH. VISITA	+ SS.HH. VISITA	
	73.96	40.24	22.54	17.42	8.21
COMEDOR	+ BAR	+ BAR			
	31.22	18.91	13.66	14.17	10.37

COCINA	+ COMEDOR DIARIO + PATIO / LAVAND. + DORMIT. SERVICIO + SS.HH. SERVICIO	+ COMEDOR DIARIO + PATIO / LAVAND. + DORMIT. SERVICIO + SS.HH. SERVICIO		+ PATIO / LAVAND.	+ PATIO / LAVAND.	
	70.87	63.20		33.53	18.77	11.21
DORMITARIO	+ SS.HH. + VESTIDOR	+ SS.HH. + CLOSET		+ SS.HH. + CLOSET	+ SS.HH. + CLOSET	+ SS.HH. COMPA RTIDO
	57.26	40.94		33.87	26.37	14.46
HABITACIÓN	2 DORMITORIOS CLOSET SALA ESTAR 2 SS.HH.	2 DORMITORIOS CLOSET SALA ESTAR 2 SS.HH.		2 DORMITORIOS	1 DORMIT ORIO	1 DORMIT ORIO
	113.86	89.07		1 SS.HH.	1 SS.HH.	SS.HH. COMPA RTIDO
				48.18	25.41	13.26
CASCO HABITABLE	Todo en material noble de acuerdo a las normas sismorresistente, ACI y R.N.E.					
	274.24	251.05		231.72	204.85	169.21
COSTO DE M2 POR TIPO	621.41	503.40		383.49	306.99	226.71

El precio de construcción por m2 para vivienda económica es de \$ 226.71.

Para saber el precio del metro cuadrado bajo rasante, se debe aplicar un porcentaje entre el 50% y 55% según su dificultad de ejecución. Por tanto tomaremos el valor medio 52,5%, para su cálculo y obtendremos la siguiente cifra:

Precio medio m2 edificio de renta social

Precio construcción sobre rasante	226.71
Precio construcción bajo rasante (52.5%)	119.02
Seguridad y salud (2%)	4.53
Honorarios técnicos y permisos de obra (9.5%)	21.54
Precio total \$/m2	371.80

Teniendo el costo total por m2 del edificio, procedemos a multiplicarlo por la superficie de a construir. El terreno tiene un área de 500 m2, en el que se edificara sobre la rasante el 80%. Para la construcción del garaje se utilizará el 100% de la superficie bajo la rasante.

El edificio a construir tiene 5 niveles, por lo tanto el área es de $500 \times 5.2 = 2600$ m2. Y bajo la rasante 500 m2

Precio total de la construcción

	Costo unitario	Superficie	Parcial	
Precio construcción sobre rasante	226.71	2600	589446.00	
Seguridad y salud (2%)	4.53		11788.92	
Honorarios técnicos y permisos de obra (9.5%)	21.54		55997.37	
Precio total \$/m2	252.78		657232.29	
Precio construcción bajo rasante (52.5%)	119.02	500	59511.38	
Seguridad y salud (2%)	2.38		1190.23	
Honorarios técnicos y permisos de obra (9.5%)	11.31		5653.58	
Precio total \$/m2	132.71		66355.18	
			Total en \$	723587.47
COSTO TOTAL EN SOLES			Total en S/	2337187.54

El costo de construcción es: S/ 2 337 187.54

Costos de marketing

De acuerdo al plan de marketing mix, se ha comentado que se llegará al público objetivo a través de páginas web, redes sociales que dicho sea de paso este es un marketing digital y también se harán vallas publicitarias.

Costo del Marketing

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Mantenimiento página web	480.00
Panel en obra	400.00
Vallas publicitarias	969.00
Marketing digital	4400.00
COSTO TOTAL MARKETING	6249.00

Otros costos

Tenemos gastos adicionales que tienen que ver con el producto que ofertamos, y para que todo esté en óptimas condiciones es relevante considerarlo dentro de la estructura de costos, así pues estos son:

- Depreciación.
- Gastos de mantenimiento.

Depreciación:

La vida útil del edificio será de 25 años, por lo tanto la depreciación anual será:
 $S/ 2\ 337\ 187.54/25 = S/ 93\ 487.50$

Gastos de mantenimiento y reparación.

Tenemos en nuestra empresa un departamento de mantenimiento que se encargará arreglar cualquier desperfecto que haya en la edificación. Si hay reparaciones que se deban atender urgentemente debido al mal uso por parte del inquilino, éste asumirá esos costos.

Calculamos un costo estimado de 0.5% anual del costo de construcción, ósea:
S/ 11 685.94

Gastos administrativos de explotación.

Para las actividades de venta de departamentos que se realizarán en nuestra oficina, estará situada en uno de los pisos de la edificación, así nos ahorraremos el pago de alquiler. La inversión necesaria para la oficina son los siguientes:

Costo de enseres oficina

Objeto	Precio ud	Unidades	Precio total
Mesa de Oficina Quito Gris	279.00	3.00	837.00
Silla de oficina Dexter gris Hc Office	129.90	3.00	389.70
Silla de espera 3 cuerpos	220.00	3.00	660.00
Sofa Larissa 3 Cuerpos	700.00	1.00	700.00
PC portátil	2500.00	3.00	7500.00
Software informático	721.71	1.00	721.71
Armario de Oficina de melanina con puertas	700.00	2.00	1400.00
Impresora con escáner Lexmark	800.00	1.00	800.00
Teléfono de Oficina "Movistar"	60.00	1.00	60.00
Material de Oficina (folios. grapadora. bolígrafos. fundas. carpetas)			1000.00
COSTO EXPLOTACIÓN 1 AÑO			14068.41

El costo de los honorarios y costos legales serán un 10% del costo de construcción, es decir: S/ 233 718.75

En resumen, la inversión total se muestra en la siguiente tabla:

RESUMEN INVERSIÓN	
Costos de construcción	2337187.54
Costos de honorarios y permisos de obras	233718.75
Sueldo al personal	172782.00
Costos de comunicación	6249.00
Depreciación	93487.50
Gastos de mantenimiento	11685.94
Gastos administrativos y de gestión	14068.41
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	2869179.14

ESTUDIO DE LA FINANCIACIÓN

En este apartado se detallará la forma de obtener el dinero para cubrir el total de la inversión inicial que es de S/ 2 869 179.14. Los socios aportarán cada uno S/ 500 000.00 para financiar la operación mientras que el resto será prestado por una entidad financiera de forma que:

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
Aportación socios:	1500000.00
Capital préstamo:	1369179.14
Total	2869179.14

Los préstamos lo conceden determinadas entidades financieras que han firmado convenios con el Ministerio de vivienda. El periodo de amortización del préstamo se establecerá en 25 años. La tasa de interés del Fondo Mivivienda que canaliza en los entes financieros es de 7.1%.

Cuadro de Amortización del Préstamo

Capital	periodos	Interes del Banco
1369179.14	25	7.1%

Año	Capital	Interés	Pago total	Amortizacion
1	54767.17	97211.72	151978.88	1314411.98
2	54767.17	93323.25	148090.42	1259644.81
3	54767.17	89434.78	144201.95	1204877.64
4	54767.17	85546.31	140313.48	1150110.48
5	54767.17	81657.84	136425.01	1095343.31
6	54767.17	77769.38	132536.54	1040576.15
7	54767.17	73880.91	128648.07	985808.98
8	54767.17	69992.44	124759.60	931041.82
9	54767.17	66103.97	120871.13	876274.65
10	54767.17	62215.50	116982.67	821507.48
11	54767.17	58327.03	113094.20	766740.32
12	54767.17	54438.56	109205.73	711973.15
13	54767.17	50550.09	105317.26	657205.99
14	54767.17	46661.63	101428.79	602438.82
15	54767.17	42773.16	97540.32	547671.66
16	54767.17	38884.69	93651.85	492904.49
17	54767.17	34996.22	89763.38	438137.33

18	54767.17	31107.75	85874.92	383370.16
19	54767.17	27219.28	81986.45	328602.99
20	54767.17	23330.81	78097.98	273835.83
21	54767.17	19442.34	74209.51	219068.66
22	54767.17	15553.88	70321.04	164301.50
23	54767.17	11665.41	66432.57	109534.33
24	54767.17	7776.94	62544.10	54767.17
25	54767.17	3888.47	58655.63	0.00

PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

En este apartado pasamos a identificar los ingresos y gastos de nuestro proyecto. Al final proyectaremos 3 escenarios posibles. Uno será el realista que es lo más probable que sucederá, otro escenario es el optimista que es de mayor éxito y rentabilidad para la empresa, y el escenario pesimista que es a dónde no se desea llegar, ya que es de menor éxito y puede afectar la rentabilidad de la empresa.

PREVISIÓN DE INGRESOS

Los ingresos que se percibirán serán los de alquiler del bien inmueble, el garaje y los trasteros.

Se estimará un alquiler de 45 departamentos destinados a ser viviendas de alquiler-venta y el costo total será de S/.850.00.

A continuación, se muestra la previsión de ingresos por arrendamiento para el primer ejercicio en el escenario realista.

Previsión de ingresos del primer ejercicio, escenario realista

	Precio	Viviendas	Mensual	Anual
Renta vivienda	650	45	29250	351000
Renta garaje	120		5400	64800
Renta trastero	80		3600	43200
Total	850		38250	459000

El precio del alquiler subirá anualmente por el IPC, y será de 0.0243.

En el siguiente cuadro se muestran los ingresos obtenidos a lo largo de los 25 años de actividad.

Año	Ingresos
1	459000.00
2	470153.70
3	481578.43
4	493280.79
5	505267.51
6	517545.51
7	530121.87
8	543003.83
9	556198.83
10	569714.46
11	583558.52
12	597738.99
13	612264.05
14	627142.06
15	642381.62
16	657991.49
17	673980.68
18	690358.41
19	707134.12
20	724317.48
21	741918.40
22	759947.01
23	778413.73
24	797329.18
25	816704.28

PREVISIÓN DE GASTOS

En este apartado se estimarán todos los gastos que tendrá que cubrir la empresa durante los 25 años.

En la siguiente tabla se muestran todos los gastos anuales:

Previsión de gastos, escenario realista

Año	Mantenimiento y reparación	Gastos administración	Gastos de Publicidad	Costos de honorarios y permisos de obras	Sueldos y salarios	Depreciación	Gastos financieros	Total
1	11685.94	14068.41	74988.00	233718.75	172782.00	93487.50	151978.88	752709.49
2	11685.94	0.00	74988.00	0.00	172782.00	93487.50	148090.42	501033.86
3	11685.94	14068.41	74988.00	0.00	172782.00	93487.50	144201.95	511213.80
4	11685.94	0.00	74988.00	0.00	172782.00	93487.50	140313.48	493256.92
5	11685.94	14068.41	74988.00	0.00	172782.00	93487.50	136425.01	503436.86
6	11685.94	0.00	0.00	0.00	172782.00	93487.50	132536.54	410491.98
7	11685.94	14068.41	0.00	0.00	172782.00	93487.50	128648.07	420671.92
8	11685.94	0.00	0.00	0.00	172782.00	93487.50	124759.60	402715.04
9	11685.94	14068.41	0.00	0.00	172782.00	93487.50	120871.13	412894.98
10	11685.94	0.00	0.00	0.00	172782.00	93487.50	116982.67	394938.11
11	11685.94	14068.41	0.00	0.00	172782.00	93487.50	113094.20	405118.05
12	11685.94	0.00	0.00	0.00	172782.00	93487.50	109205.73	387161.17

13	11685.94	14068.41	0.00	0.00	17278	93487.5	105317.2	39734
					2.00	0	6	1.11
14	11685.94	0.00	0.00	0.00	17278	93487.5	101428.7	37938
					2.00	0	9	4.23
15	11685.94	14068.41	0.00	0.00	17278	93487.5	97540.32	38956
					2.00	0		4.17
16	11685.94	0.00	0.00	0.00	17278	93487.5	93651.85	37160
					2.00	0		7.29
17	11685.94	14068.41	0.00	0.00	17278	93487.5	89763.38	38178
					2.00	0		7.23
18	11685.94	0.00	0.00	0.00	17278	93487.5	85874.92	36383
					2.00	0		0.35
19	11685.94	14068.41	0.00	0.00	17278	93487.5	81986.45	37401
					2.00	0		0.30
20	11685.94	0.00	0.00	0.00	17278	93487.5	78097.98	35605
					2.00	0		3.42
21	11685.94	14068.41	0.00	0.00	17278	93487.5	74209.51	36623
					2.00	0		3.36
22	11685.94	0.00	0.00	0.00	17278	93487.5	70321.04	34827
					2.00	0		6.48
23	11685.94	14068.41	0.00	0.00	17278	93487.5	66432.57	35845
					2.00	0		6.42
24	11685.94	0.00	0.00	0.00	17278	93487.5	62544.10	34049
					2.00	0		9.54
25	11685.94	14068.41	0.00	0.00	17278	93487.5	58655.63	35067
					2.00	0		9.48

ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES PREVISTAS

Se realizará el análisis de los estados financieros y las cifras del balance que se espera obtener para un escenario realista dentro de los 3 primeros años de alquiler-venta de los departamentos. Así también conoceremos los beneficios en los primeros años de dicha actividad.

El tiempo en el cual la empresa ha estado construyendo la edificación no será tomada en cuenta debido a que no ha generado alguna actividad económica que haya resultado en beneficio en ese periodo. Por lo tanto la totalidad de la inversión requerida será cubierta por la financiación tanto de los socios como los del préstamo del banco. Las cuotas del banco se empezarán a pagar desde el inicio de la actividad económica (alquiler-venta de los departamentos).

BALANCE PROYECTADO

En este apartado se elaborará el balance, dentro del periodo de construcción el activo será las existencias, mientras que cuando ya se haya realizado el alquiler-venta de los departamentos, estas existencias se trasladan al inmovilizado material.

El siguiente cuadro muestra el balance de la empresa dentro de los 3 primeros años de alquiler-venta de los departamentos en un escenario realista.

Análisis balance de situación previsto en los 3 primeros ejercicios

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	2729404.02	2733292.49	2737180.954
Inmuebles para arrendamiento	2869179.14	2869179.14	2869179.14
Mobiliario	5583.76	5583.76	5583.76
Aplicaciones informáticas	6620.00	6620.00	6620.00
Amortización inmobiliario	-151978.88	-148090.42	-144201.95
ACTIVO CORRIENTE	479000	470153.7	481578.4349
Clientes por prestación de servicios	459000.00	470153.7	481578.43
Efectivo y otros activos líquidos	20000	0	0
TOTAL ACTIVO	3208404.017	3203446.185	3218759.389
PATRIMONIO NETO	1520000.00	2152517.28	1569091.98
Capital	1500000.00	1500000.00	1500000.00
Reservas	20000		
Resultados de ejercicios anteriores		652517.28	69091.98
PASIVO NO CORRIENTE	1369179.14	1314411.98	1259644.81
Deudas a lp con ent.de cdto	1369179.14	1314411.98	1259644.81
PASIVO CORRIENTE	20000	0	0
Deudas a cp con ent.de cdto			
Acreeedores			
Provisión por impagos	20000		

TOTAL PN Y PASIVO	2909179.14	3466929.26	2828736.79
--------------------------	-------------------	-------------------	-------------------

El bien más importante de la empresa es el edificio destinado al alquiler-venta de las viviendas. Este bien ha sido financiado mediante fuente de los socios y el banco. El patrimonio neto es una de las partidas de mayor importancia, seguido de las deudas frente a terceros a largo plazo.

Los siguientes cuadros muestran un resumen tanto del análisis vertical como del horizontal del balance de la empresa para un periodo de 3 años de actividad de alquiler-venta de departamentos para un escenario realista:

ANALISIS VERTICAL

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	85.07%	85.32%	85.04%
Inmuebles para arrendamiento	89.43%	89.57%	89.14%
Mobiliario	0.17%	0.17%	0.17%
Aplicaciones informáticas	0.21%	0.21%	0.21%
Amortización inmobiliario	-4.74%	-4.62%	-4.48%
ACTIVO CORRIENTE	14.93%	14.68%	14.96%
Clientes por prestación de servicios	14.31%	14.68%	14.96%
Efectivo y otros activos líquidos	0.62%	0.00%	0.00%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%

PATRIMONIO NETO	52.25%	62.09%	55.47%
Capital	51.56%	43.27%	53.03%
Reservas	0.69%	0.00%	0.00%
Resultados de ejercicios anteriores	0.00%	18.82%	2.44%
PASIVO NO CORRIENTE	47.06%	37.91%	44.53%
Deudas a lp con ent.de cdto	47.06%	37.91%	44.53%
PASIVO CORRIENTE	0.69%	0.00%	0.00%
Deudas a cp con ent.de cdto	0.00%	0.00%	0.00%
Acreedores	0.00%	0.00%	0.00%
Provisión por impagos	0.69%	0.00%	0.00%
TOTAL PN Y PASIVO	100.00%	100.00%	100.00%

ANALISIS HORIZONTAL	periodo 1-2		periodo 2-3	
ACTIVO	Valor	%	Valor	%
	Absoluto		Absoluto	

ACTIVO NO CORRIENTE	-3888.47	99.86 %	-3888.47	99.86 %
Inmuebles para arrendamiento	0.00	100.00 %	0.00	100.00 %
Mobiliario	0.00	100.00 %	0.00	100.00 %
Aplicaciones informáticas	0.00	100.00 %	0.00	100.00 %
Amortización inmobiliario	-3888.47	102.63 %	-3888.47	102.70 %
ACTIVO CORRIENTE	8846.30	101.88 %	-11424.73	97.63 %
Clientes por prestación de servicios	-11153.70	97.63 %	-11424.73	97.63 %
Efectivo y otros activos líquidos	20000.00		0.00	
TOTAL ACTIVO	4957.83	100.15 %	-15313.20	99.52 %
PATRIMONIO NETO	-632517.28	70.61 %	583425.30	137.18 %
Capital	0.00	100.00 %	0.00	100.00 %
Reservas	20000.00		0.00	
Resultados de ejercicios anteriores	-652517.28	0.00%	583425.30	944.42 %
PASIVO NO CORRIENTE	54767.17	104.17 %	54767.17	104.35 %
Deudas a lp con ent.de cdto	54767.17	104.17 %	54767.17	104.35 %
PASIVO CORRIENTE	20000.00		0.00	
Deudas a cp con ent.de cdto	0.00		0.00	
Acreedores	0.00		0.00	

Provisión por impagos			0.00	
TOTAL PN Y PASIVO	-557750.11	83.91	638192.46	122.56
		%		%

Se observa que en la evolución del patrimonio de la empresa hay una tendencia de disminución del valor, tanto del Activo como del Patrimonio Neto y Pasivo. Y esto se debe en una parte por el uso del inmovilizado conforme pasa el tiempo afecta el Activo no corriente. En cambio el Activo corriente se incrementará en los años siguientes debido al aumento del volumen de negocio, en el que se percibirá un mayor impacto en las amortizaciones del inmovilizado que será mayor y será menor en el total del Activo. Sin embargo tanto para el Patrimonio Neto como para el Pasivo no corriente, irán disminuyendo conforme transcurra el tiempo, y esto se produce a que van habiendo las devoluciones de dinero aportado por los socios conforme pues la empresa esté obteniendo beneficios, y a la amortización de las cuotas anuales del préstamo bancario.

Existe una disminución con el Pasivo no corriente en términos absolutos, sin embargo en valores relativos el porcentaje se mantiene estable. Y esto se interpreta debido a que el decremento del patrimonial total ha sido bastante mayor con respecto a la disminución del Pasivo no corriente, por lo que su peso relativo en la empresa se mantiene similar.

Lo que ocurra con el Activo corriente también ocurrirá con el Pasivo corriente, y en este caso aumenta porque aumenta nuestra actividad, y al tener más necesidades, se incrementa nuestra deuda con los acreedores.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADA

Es en la cuenta de pérdidas y ganancias en donde aparecen los ingresos y gastos de las operaciones realizadas por nuestra empresa.

Se detalla en el siguiente cuadro dicha cuenta para los 3 primeros periodos de alquiler-venta en un escenario realista.

Cuenta de resultados para los 3 primeros ejercicios de arrendamiento, escenario realista

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Arrendamientos	459000.00	470153.70	481578.43
(-)Coste arrendamiento	-11685.94	-11685.94	-11685.94
MARGEN BRUTO	447314.06	458467.76	469892.50
Otros ingresos de explotación	0	0	0
(-)Otros gastos de explotación	0	0	0
VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB)	447314.06	458467.76	469892.50
(-) Gastos de personal	-233718.75	233718.75	-233718.75
EBITDA	213595.31	224749.01	236173.74
(-) Amortizaciones	-151978.88	148090.42	-144201.95
BAII	61616.42	76658.59	91971.80
Ingresos financieros	32589.00	33380.91	34192.07
(-) Gastos financieros	-325.89	-333.81	-341.92
BAI	93879.53	109705.70	125821.94
(-)Impuesto sobre sociedades	-5600	-5599	-5598
RTDO. NETO OPERACIONES CONTINUADAS	88279.53	104106.70	120223.94
+/- Rtdo. Operaciones interrumpidas	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	88279.53	104106.70	120223.94

ANALISIS VERTICAL

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Arrendamientos	100.00%	100.00%	100.00%
(-)Coste arrendamiento	-2.55%	-2.49%	-2.43%
MARGEN BRUTO	97.45%	97.51%	97.57%
Otros ingresos de explotación	0.00%	0.00%	0.00%
(-)Otros gastos de explotación	0.00%	0.00%	0.00%
VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB)	97.45%	97.51%	97.57%
(-) Gastos de personal	-50.92%	-49.71%	-48.53%
EBITDA	46.53%	47.80%	49.04%
(-) Amortizaciones	-33.11%	-31.50%	-29.94%
BAII	13.42%	16.31%	19.10%
Ingresos financieros	7.10%	7.10%	7.10%
(-) Gastos financieros	-0.07%	-0.07%	-0.07%
BAI	20.45%	23.33%	26.13%
(-)Impuesto sobre sociedades	-1.22%	-1.19%	-1.16%
RTDO. NETO OPERACIONES CONTINUADAS	19.23%	22.14%	24.96%
+/- Rtdo. Operaciones interrumpidas	0.00%	0.00%	0.00%
RESULTADO DEL EJERCICIO	19.23%	22.14%	24.96%

ANALISIS HORIZONTAL	periodo 1-2		periodo 2-3	
ESTADO DE RESULTADOS	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%
Arrendamientos	-11153.70	102.43 %	-11424.73	102.43 %
(-)Coste arrendamiento	0.00	100.00 %	0.00	100.00 %
MARGEN BRUTO	-11153.70	102.49 %	-11424.73	102.49 %
Otros ingresos de explotación	0.00	0.00	0.00	0.00%
(-)Otros gastos de explotación	0.00	0.00	0.00	0.00%
VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB)	-11153.70	102.49 %	-11424.73	102.49 %
(-) Gastos de personal	0.00	100.00 %	0.00	100.00 %
EBITDA	-11153.70	105.22 %	-11424.73	105.08 %
(-) Amortizaciones	-3888.47	97.44%	-3888.47	97.37%
BAII	-15042.17	124.41 %	-15313.20	119.98 %
Ingresos financieros	-791.91	102.43 %	-811.16	102.43 %
(-) Gastos financieros	7.92	102.43 %	8.11	102.43 %
BAI	-15826.16	116.86 %	-16116.25	114.69 %
(-)Impuesto sobre sociedades	-1.00	99.98%	-1.00	99.98%
RTDO. NETO OPERACIONES CONTINUADAS	-15827.16	117.93 %	-16117.25	115.48 %
+/- Rtdo. Operaciones interrumpidas				

RESULTADO DEL EJERCICIO	-15827.16	117.93	-16117.25	115.48
		%		%

Analizando los porcentajes, deducimos que la empresa hace un esfuerzo para que se lleve la construcción de forma correcta, sin ningún contratiempo, ya que los costos son extremadamente elevados, por lo cual se recurrió a fuentes de financiación. Sin embargo una vez que se realice el alquiler-venta de los departamentos, vamos a obtener un margen bruto elevado, que será de mucho beneficio para la empresa ya que podrá ser capaz de devolver la financiación obtenida con su respectivo interés.

Las amortizaciones seguida del pago al personal, provoca que tengamos un Beneficio antes de Impuestos e intereses (BAII) positivo.

Todo mejora en el segundo año ya que las pérdidas son mucho menores que las del año anterior y es en el siguiente año en el que se obtienen beneficios. Todo esto se debe a que hay un aumento en el índice de ocupación de los departamentos alquilados-vendidos.

Mientras existan mayores ingresos con los años, el gasto por el pago al personal y las amortizaciones disminuyen, es decir que pierden su relevancia.

ANÁLISIS DE RATIOS

Los ratios nos permiten evaluar la información económica y financiera de la empresa. Utilizaremos los ratios que son más importantes para la empresa que está en auge y serán los ratios de liquidez.

RATIOS DE LIQUIDEZ

La capacidad de adquirir dinero en efectivo para cubrir los gastos que nos genera la empresa se mide con los siguientes ratios:

Ratios de liquidez de los 3 primeros ejercicios, escenario realista

RATIOS DE LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio Liquidez AC/PC	0.35	0.36	0.38
Ratio de Tesorería C+E/PC	1.11	1.64	1.25
Ratio de Disponibilidad E/PC	0.35	0.36	0.38

El indicador coincide con el ratio de tesorería debido a que la empresa no cuenta con existencias para su actividad, es por ello que sus bienes se han clasificado como Activo No Corriente porque su desarrollo es mayor a un año. El valor de tesorería según los expertos debería tener un valor de 1 a más para ser adecuado, aunque es relativo porque depende del giro del negocio.

El ratio no es estático, sino más bien dinámico por el que se irá mejorando y con ello la situación de liquidez de la empresa. Si la empresa logra sus metas trazadas, el exceso de liquidez podrá ser destinado a otros proyectos para aumentar su rentabilidad.

Es de esperar que en los primeros años de actividad no se tenga mucha liquidez, sin embargo esto no generará problemas para realizar los pagos correspondientes. A medida que aumentemos el volumen del negocio iremos teniendo más disposición de efectivo.

8.2 EVALUACION FINANACIERA

➤ Escenario realista:

Año	Ingresos	Egresos	Flujo
0	1500000.00	-2869179.14	-1369179.14
1	486999.00	752709.49	-265710.49
2	498833.08	501033.86	-2200.78
3	510954.72	511213.80	-259.08
4	523370.92	493256.92	30114.00
5	536088.83	503436.86	32651.97
6	549115.79	410491.98	138623.81
7	562459.30	420671.92	141787.38
8	576127.07	402715.04	173412.02
9	590126.95	412894.98	177231.97
10	604467.04	394938.11	209528.93
11	619155.59	405118.05	214037.54
12	634201.07	387161.17	247039.90
13	649612.15	397341.11	252271.05
14	665397.73	379384.23	286013.50
15	681566.89	389564.17	292002.72
16	698128.97	371607.29	326521.68
17	715093.50	381787.23	333306.27
18	732470.28	363830.35	368639.92

19	750269.30	374010.30	376259.01
20	768500.85	356053.42	412447.43
21	787175.42	366233.36	420942.06
22	806303.78	348276.48	458027.30
23	825896.96	358456.42	467440.54
24	845966.26	340499.54	505466.72
25	866523.24	350679.48	515843.76

VAN = S/ 1 948 558.70

TIR= 9%

RELACION B/C = 2.30

8.3. ANALISIS DE SENSIBILIDAD VAN Y TIR

➤ **Escenario pesimista:** Disminución de ingresos en un 10%

Año	Ingresos	Egresos	Flujo
0	1500000.00	-2869179.14	-1369179.1
1	438299.10	752709.49	-314410.39
2	448949.77	501033.86	-52084.09
3	459859.25	511213.80	-51354.55
4	471033.83	493256.92	-22223.09
5	482479.95	503436.86	-20956.91
6	494204.21	410491.98	83712.23
7	506213.37	420671.92	85541.45
8	518514.36	402715.04	115799.32
9	531114.26	412894.98	118219.27
10	544020.33	394938.11	149082.23
11	557240.03	405118.05	152121.98
12	570780.96	387161.17	183619.79
13	584650.94	397341.11	187309.83
14	598857.96	379384.23	219473.73
15	613410.21	389564.17	223846.03
16	628316.07	371607.29	256708.78
17	643584.15	381787.23	261796.92
18	659223.25	363830.35	295392.89
19	675242.37	374010.30	301232.08
20	691650.76	356053.42	335597.35
21	708457.88	366233.36	342224.52
22	725673.40	348276.48	377396.92
23	743307.27	358456.42	384850.85

24	761369.63	340499.54	420870.09
25	779870.92	350679.48	429191.43

VAN = S/ 1 247 834.81

TIR= 6%

RELACION B/C =1.83

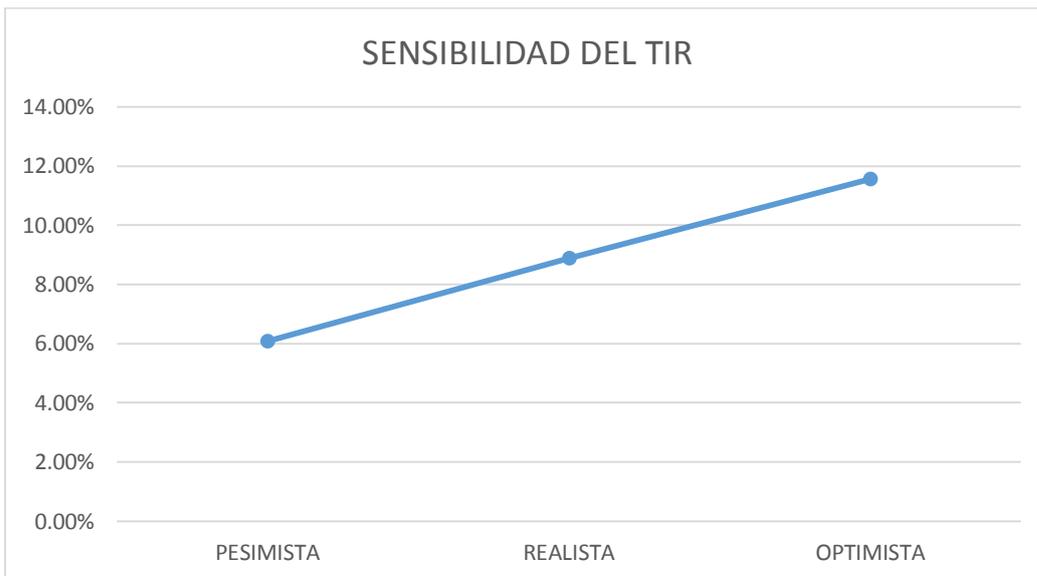
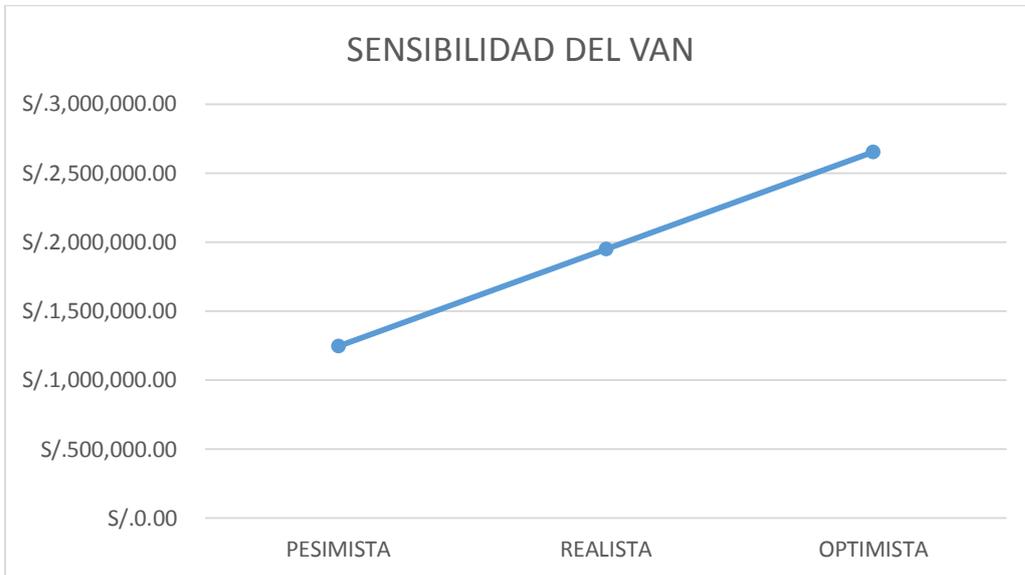
➤ **Escenario optimista:** Aumento de ingresos en un 10%

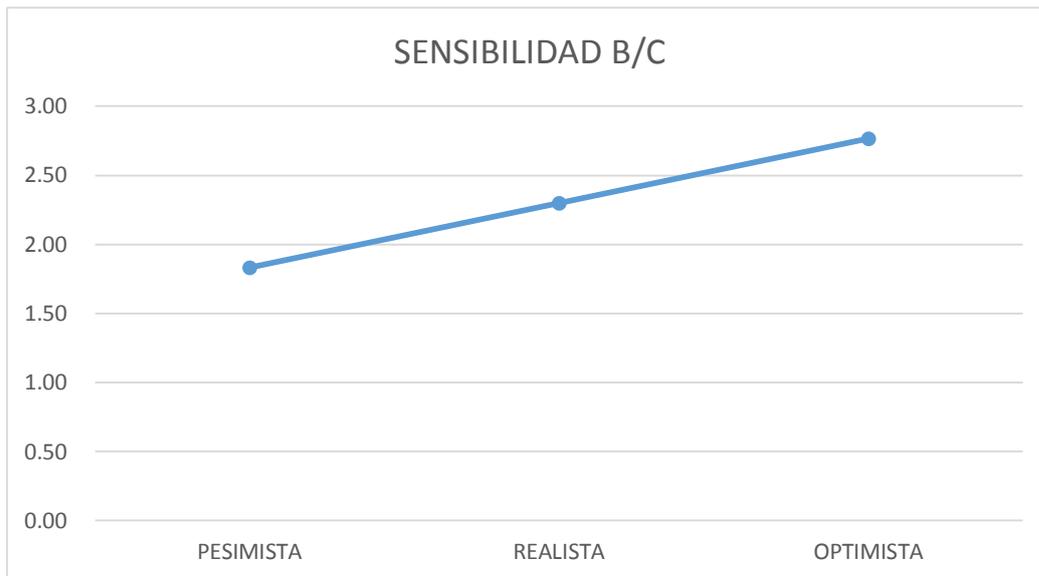
Año	Ingresos	Egresos	Flujo
0	1500000.00	-2869179.14	-1369179.14
1	535698.90	752709.49	-217010.59
2	548716.38	501033.86	47682.53
3	562050.19	511213.80	50836.40
4	575708.01	493256.92	82451.09
5	589697.72	503436.86	86260.86
6	604027.37	410491.98	193535.39
7	618705.24	420671.92	198033.31
8	633739.77	402715.04	231024.73
9	649139.65	412894.98	236244.67
10	664913.74	394938.11	269975.64
11	681071.15	405118.05	275953.10
12	697621.18	387161.17	310460.01
13	714573.37	397341.11	317232.26
14	731937.50	379384.23	352553.27
15	749723.58	389564.17	360159.41
16	767941.87	371607.29	396334.57
17	786602.85	381787.23	404815.62
18	805717.30	363830.35	441886.95
19	825296.23	374010.30	451285.94
20	845350.93	356053.42	489297.52
21	865892.96	366233.36	499659.60
22	886934.16	348276.48	538657.68
23	908486.66	358456.42	550030.24
24	930562.89	340499.54	590063.34
25	953175.56	350679.48	602496.08

VAN = S/ 2 649 282.59

TIR= 12%

RELACION B/C =2.77





Podemos deducir de las gráficas anteriores que existe una dependencia lineal del VAN, TIR y el B/C respecto a los ingresos generados por el alquiler-venta de los departamentos. Así que el presente proyecto es muy sensible dado a que si se disminuye en un 10% del escenario realista, nos llevaría al caso del escenario pesimista, la rentabilidad se vería afectada, ya que la TIR sería menor que el 7.1%.