

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DE SERVICIO INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
PROPIEDAD HORIZONTAL DE EDIFICIOS PARA CLIENTES  
DE NSE A EN LIMA TOP: LA MOLINA, SANTIAGO DE SURCO,  
SAN BORJA, SAN ISIDRO Y MIRAFLORES**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Magister en Administración de Empresas por**

**Mario Enrique Alegre Rosas  
Luis Carlos Molina Mosqueda**

**Programa Magister Tiempo Parcial 56-1**

**Lima, 18 de febrero de 2016**

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis tiene como objetivo general demostrar la viabilidad económica y financiera para la implementación y operación de un servicio de administración y mantenimiento de edificios integral, innovador, único, competitivo y que garantice la satisfacción del cliente del NSE A en Lima Top. Para esto, también se plantean los siguientes objetivos específicos: identificar el mercado potencial, definir un modelo de negocio y una estrategia para capturarlo, y evaluar la viabilidad financiera.

A fin de responder el objetivo general y los objetivos específicos descritos se utilizaron los siguientes modelos y herramientas teóricas:

- Para la construcción del modelo de negocio: El Lienzo de Modelo de Negocio o Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur.
- Para el diseño de la estrategia: Las Estrategias Genéricas de Porter y la Estrategia del Océano Azul de Kim y Mauborgne.
- Para el diseño de la estrategia de producto: La Matriz de Producto/Mercado de Igor Ansoff.
- Para la evaluación económica y financiera el WACC y Flujo de Caja Descontado.

Asimismo, se llevó a cabo una investigación sobre la base de fuentes primarias y secundarias para el conocimiento del sector y la demanda potencial y objetivo al que se dirige este plan de negocio. Respecto a las fuentes secundarias se revisaron informes de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), el Instituto de Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ipsos Perú, Arellano Marketing, BBVA Research, Scotiabank Perú y la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO). Por otro lado, respecto a las fuentes primarias, a fin de complementar esta información se desarrolló y ejecutó un plan de investigación compuesto de cuatro estudios que respondieron a dos objetivos generales: validar la propuesta de valor y estimar la demanda potencial.

El objetivo final de la tesis es demostrar la viabilidad del negocio descrito, para lo cual respondiendo los objetivos específicos podemos afirmar que el tamaño de mercado de edificios construidos es atractivo, ya que considera una demanda potencial estimada en 1,378 edificios por un valor de S/ 3'532,239 mensual, a partir de lo cual la demanda objetivo a alcanzar para el tercer año se estima en 86 clientes. Para lograr esto se recomienda dirigirse a dos segmentos de mercado, el principal está constituido por las juntas de propietarios de edificios de NSE A en Lima Top a quienes se ofrecerá un servicio integral que incluya la administración del edificio y el mantenimiento preventivo de todos los equipos e infraestructura, mientras que el secundario lo conforman los administradores residentes de los edificios con las mismas características, a quienes solo se les ofrecería el servicio integral de mantenimiento preventivo de todos los equipos e infraestructura.

Teniendo esto en cuenta, la propuesta de valor ofrecida a estos segmentos será diferenciadora en el mercado, pues estará enfocada en brindar la comodidad necesaria al cliente bajo la promesa de que no tendrá que preocuparse por nada del edificio. Los atributos ofrecidos para tal fin son el brindar el servicio integral, con el uso de tecnología para facilitar comunicación y procesos, la respuesta inmediata, la constante evaluación como herramienta para la mejora continua y la transparencia en el manejo de las cuentas.

Para cumplir adecuadamente con esta propuesta, se ha determinado que las actividades clave que debe realizar eficientemente son la administración del negocio, el mantenimiento de la cartera de proveedores, el control de calidad, el contacto y mantenimiento de la cartera de clientes, marketing, la captación de clientes, el servicio de administración, el servicio de mantenimiento preventivo y la atención de emergencias.

El modelo de negocio plantea una estrategia de enfoque en diferenciación, pues se considera un segmento particular del mercado (Juntas de Propietarios de los edificios de NSE A de los distritos de Lima Top), al que se ofrecería un servicio percibido como único, obteniendo menor vulnerabilidad ante la competencia. Teniendo esto en

cuenta, las fuentes generadoras de ventaja competitiva que se propone desarrollar son la orientación hacia el cliente, ya que las referencias son el principal canal para incrementar la cartera, y la alta valoración del personal, para contar con un equipo profesional, competente y motivado. En concordancia con esta estrategia se elaboraron los planes funcionales del plan de negocio.

Finalmente, a partir del análisis económico y financiero se ha determinado un VANE positivo de S/ 2'881,178 y una TIRE de 59%, lo cual demuestra que el proyecto es viable, sin embargo con una estructura de financiamiento de 40% en aporte de los socios para la constitución de la empresa y las inversiones iniciales y de 60% en deuda para sustentar el capital de trabajo del primer año de operación principalmente, se obtiene un VANF positivo de S/ 2'881,111 y una TIRF de 73%, con lo cual se recupera la inversión al año 3.

Así mismo, ante un escenario pesimista con ventas de servicios menores en un 10% a las esperadas para los dos primeros años de operación, el VANF obtenido es de S/ 2'243,549 y la TIRF de 56%, lo que demuestra que aun así el plan de negocio sería rentable. Por otro lado, ante un escenario en que se tuviera que bajar sus tarifas hasta en un 10% el VANF es de S/ 2'049,965 y el TIRF de 56%, mientras que si el costo del personal se incrementa hasta en un 12% se obtendría un VANF de S/ 2'463,794 y un TIRF de 62%.

Por lo anterior se concluye que ante variaciones en las estimaciones de la empresa, tanto por una menor demanda, menor tarifa de los servicios o mayores costos de personal, el plan de negocio sería viable.