



**Plan de negocio para una empresa de administración integral de
alquileres residenciales en la ciudad de Arequipa**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
optar el grado de Magister en Administración**

Presentado por:

Pérez Piñas, Gianina Carmen (1701671)

Navarro Ramírez, Franz (1706420)

Reyes Arteaga, José Iván (1000304)

Villafuerte Escalante, Alan (1304673)

**Programa de Maestría en Administración a tiempo parcial
Weekends 04**

Lima, 12 de marzo de 2020

Esta tesis

**Plan de negocio para una empresa de administración integral de
alquileres residenciales en la ciudad de Arequipa**

Ha sido aprobada por:

.....
PhD. Luis Angel Piazzon Gallo

.....
PhD. Armando Borda Reyes

.....
PhD. Martha Cecilia Esteves Dejo (Asesora)

UNIVERSIDAD ESAN

2020

A Dios, por permitirme lograr todos mis objetivos, a mi madre por siempre inculcarme la responsabilidad y perseverancia y a Jorge, mi padre que en paz descanse, quién me enseñó a luchar firmemente por lo que quiero, esta maestría es por ti papito, ten por seguro que seguiremos con tus proyectos.

Gianina Carmen Pérez Piñas

A mis hijas Ariadna y Minerva, que fueron el motor y fuerza que me motivaron para afrontar este nuevo desafío, a mi Madre por todo su apoyo, a mi Padre por ser mi inspiración y compañía siempre y a Gladys; mi compañera y cómplice.

Percy Franz Navarro Ramírez

A mis papás, que forjaron en mí, grandes valores y que son una fuente de mi motivación, a Yessica que, con su cariño, dedicación y comprensión, me hizo las cosas más fáciles con nuestra familia, a mis hijas, que son semillas de mi sentido de trascendencia y que esto les sirva como una pizca de motivación en sus proyectos futuros.

José Iván Reyes Arteaga

Mi agradecimiento a mi esposa Sussetty y a mi hijo Julián, por el gran amor que me inspiran y por el apoyo que me moviliza a ser un mejor profesional cada día, a mis padres que desde pequeño pudieron ofrecerme e inculcarme los valores y la perseverancia para conseguir mis objetivos.

Alan Villafuerte Escalante

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xviii
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	21
1.1. Idea de negocio	21
1.2. Objetivos de la tesis	22
1.2.1. Objetivo general	22
1.2.2. Objetivos específicos	22
1.4. Alcances y limitaciones	23
1.5. Justificación y contribución	24
CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA	26
2.1. Marco conceptual	26
2.2. Precisiones sobre el mercado inmobiliario	27
2.2.1. El mercado inmobiliario a nivel nacional	27
2.2.2. El mercado inmobiliario en la ciudad de Arequipa	28
2.2.3. Dinámica de la demanda: Arrendatarios / Arrendadores	29
A) Arrendatarios	29
B) Arrendadores:	31
2.2.4. Dinámica de la oferta: Empresas intermediadoras de servicio de alquiler	34
2.3. Conclusiones del capítulo	36
CAPITULO III. DIAGNÓSTICO	38
3.1. Análisis del macro entorno	38
3.1.1. Aspectos socio-culturales	38
3.1.2. Aspectos económicos	40
3.1.3. Aspectos políticos y legales	41
3.1.4. Aspectos tecnológicos	41
3.1.5. Aspectos ecológicos	43
3.1.6. Aspectos geográficos	43
3.2. Análisis del micro entorno	44
3.2.1. Poder de negociación de los clientes	44
3.2.1. Poder de negociación de los proveedores	44
3.2.3. Amenaza de nuevos competidores	44
3.2.4. Amenaza de productos / servicios sustitutos	45
3.2.5. Intensidad de la competencia actual	45
3.3. Análisis del mercado	46
3.4. El consumidor	46

3.5. Conclusiones del capítulo	46
CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	48
4.1. Objetivos	48
4.2. Metodología	48
4.2.1. Investigación de la demanda	49
A) Nivel de investigación	49
B) Tipo de investigación.....	49
C) Población y muestra.....	49
D) Técnicas de recolección.....	50
E) Procesamiento de información.....	51
4.2.2. Investigación de la oferta	51
A) Nivel de investigación	51
B) Tipo de investigación.....	52
C) Población y muestra.....	52
D) Técnicas de recolección.....	52
4.2.3. Entrevistas a profundidad para expertos del sector.....	54
A) Aplicación de las entrevistas.....	55
4.3. Resultados de las investigaciones	56
4.3.1. Encuesta aplicada a arrendatarios – estudio de la demanda.....	56
A) Preguntas de control	56
B) Preguntas relacionadas al proceso de arrendamiento y el potencial interés por el proyecto	59
C) Preguntas relacionadas a la vivienda que está buscando	64
4.3.2. Encuestas aplicadas a arrendadores – estudio de la oferta.....	68
A) Preguntas de control	68
B) Preguntas relacionadas al proceso de arrendamiento y el potencial interés por el proyecto	70
C) Preguntas relacionadas a la vivienda que está ofreciendo	79
4.3.2. Entrevistas a profundidad aplicadas a expertos relacionados con el sector	80
A) Percepción general respecto a la situación actual del mercado de arrendamiento en Arequipa.....	80
B) Funcionamiento del mercado	81
C) Características estratégicas del negocio de alquileres	82
D) Principales operadores del mercado	82
E) Nivel de aceptación de la intermediación virtual de inmuebles.....	82
F) Opinión general respecto a la propuesta del proyecto.....	83
G) Factores a tomarse en cuenta para la propuesta	83

4.4. Conclusiones del capítulo	84
CAPITULO V. PRONÓSTICO DE DEMANDA.....	85
5.1. Desde el punto de vista de la demanda	85
5.1.1. Mercado total	85
5.1.2. Mercado potencial.....	86
5.1.3. Mercado efectivo.....	87
5.2. Desde el punto de vista de la oferta	87
5.2.1. Mercado total	87
5.2.2. Mercado potencial.....	88
5.2.3. Mercado efectivo.....	88
5.3. Mercado meta global.....	88
5.4. Pronóstico de demanda global	88
5.5. Conclusiones del capítulo	89
CAPITULO VI. DISEÑO DEL SERVICIO.....	90
6.1. Estrategia.....	90
6.2. Propuesta de valor y servicios.....	91
6.3. Paquetes comerciales	91
6.3. Conclusiones del capítulo	94
CAPITULO VII. PLAN ESTRATÉGICO	95
7.1. Denominación del proyecto	95
7.2. Misión	95
7.3. Visión.....	95
7.4. Valores	95
7.5. Estrategia general (Genérica).....	96
7.6. Factores diferenciadores	96
7.7. Ventajas competitivas	98
7.8. Barreras de entrada existentes.....	98
7.9. Protección de la inversión.....	99
7.9. Objetivos del plan de negocio a largo plazo	100
7.10. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	101
7.10.1. Fortalezas	101
7.10.2. Debilidades	101
7.10.3 Oportunidades	102
7.10.4. Amenazas	102
7.11. Modelo CANVAS.....	104
7.11.1. Segmento de clientes.....	104

7.11.2. Propuesta de Valor	104
7.11.3. Canales	104
7.11.4. Relación con los clientes.....	105
7.11.5. Fuentes de ingreso.....	105
7.11.6. Recursos claves	105
7.11.7. Actividades claves	106
7.11.8. Asociados claves	106
7.11.9. Estructura de costos	106
7.12. Conclusiones del capítulo	108
CAPITULO VIII. PLAN DE MARKETING	109
8.1. Consideraciones	109
8.2. Objetivos y problemas	109
8.3. Cuadro de mando de Marketing.....	110
8.4. Journey map	111
8.5. Estrategia de marketing.....	112
A) Estrategia de diferenciación para arrendadores	113
B) Estrategia de diferenciación para arrendatarios	114
8.5.1. Producto/Servicio.....	115
8.5.2. Precio	116
8.5.2. Plaza.....	116
8.5.2. Promoción y Publicidad.....	117
8.5.3. Personas	119
8.5.4. Procesos	119
8.5.5. Presencia física.....	120
8.5.6. Productividad	120
8.6. Presupuesto	120
8.7. Conclusiones del capítulo	121
CAPITULO IX. PLAN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	122
9.1. Etapa pre-operativa	122
9.1.1. Aspectos legales y societarios.....	122
9.1.2. Licencia de funcionamiento y certificado ITSE	125
9.2. Estrategia de operación	125
9.3. Gestión de procesos de negocios (BPM)	126
9.3.1. Gestión de procesos de plataforma	128
A) Gestión de identidades.....	128
B) Gestión de inmuebles alquilados	129

C) Gestión de gastos varios.....	130
D) Gestión de soporte	130
E) Gestión de monitoreo	131
F) Plataforma y funcionalidades	132
9.4. Tecnologías de información.....	134
9.4.1. Gestión de datos	135
A) Modelo de entidades para plataforma.....	135
9.4.2. Gestión de aplicaciones.....	136
A) Aplicaciones de oficina.....	136
B) Automatización de procesos	136
C) Plataforma Alquifácil.com	137
9.4.4. Gestión de infraestructura	140
9.5. Conclusiones del capítulo	141
CAPITULO X. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO	142
10.1. Objetivos	142
10.2. Diseño organizacional.....	143
10.3. Estructura organizacional.....	143
10.3.1. Modelo organizacional.....	143
10.3.2. Organigrama	144
10.3.3. Manuales organizacionales	145
A) Manual de organización y funciones	145
B) Manual de organización y procesos.....	146
10.3.4. Responsabilidades.....	147
A) Administrador Comercial	148
B) Coordinador de TI.....	149
10.3.5. Perfiles	149
A) Administrador Comercial	149
B) Coordinador de TI.....	149
10.4. Gestión del talento humano.....	150
10.4.1. Competencias	150
A) Competencia técnica	150
B) Competencia metodológica.....	150
C) Competencia social	151
D) Competencia participativa	151
10.4.2. Reclutamiento y selección del personal.....	151
10.4.3. Política de evaluación de desempeño.....	153

10.4.4. Política de capacitación.....	154
10.4.5. Política de talento.....	155
10.4.6. Política remunerativa	156
10.5. Conclusiones del capítulo	157
CAPITULO XI. PLAN FINANCIERO	158
11.1. Inversión	158
11.2. Costo de ventas	159
11.3. Gasto de administración y de ventas.....	161
11.4. Proyección de ventas.....	164
11.5. Flujo de caja.....	166
11.6. Estado de resultados.....	167
11.7. Análisis financiero	168
11.7.1. Determinación de la tasa de descuento	168
11.7.2. Indicadores de rentabilidad.....	168
11.8. Análisis de sensibilidad.....	169
11.8.1. Sensibilidad.....	169
11.8.2. Consideraciones a tenerse en cuenta.....	172
11.9. Punto de equilibrio.....	172
11.10. Contingencia	173
11.11. Conclusiones del capítulo	174
CAPITULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	175
12.1. Conclusiones.....	175
12.2. Recomendaciones	177
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 01: Formato de entrevistas en profundidad ..	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 02: Formato de encuesta para arrendatarios ..	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 03: Formato de encuesta para arrendadores ..	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 04: Relación de profesionales entrevistados	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 05: Formato de evaluación de desempeño ...	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA POR CAPÍTULOS TEMÁTICOS.....	178
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	183

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Delimitación de la ciudad de Arequipa	23
Figura 2: Resumen gráfico de las cinco fuerzas	45
Figura 3: Resultados de la muestra por lugar de residencia.....	56
Figura 4: Resultados de la muestra según el sexo.....	57
Figura 5: Resultados de la muestra según edad	57
Figura 6: Resultados de la muestra según miembros del hogar.....	58
Figura 7: Resultados de la muestra según estado civil	58
Figura 8: Resultados de la muestra según condición laboral.....	59
Figura 9: Modalidad del proceso de búsqueda del inmueble por arrendar	59
Figura 10: Nivel de probabilidad para contratar con una empresa especializada en la gestión de inmuebles.....	60
Figura 11: Nivel de conocimiento del entrevistado en relación a empresas que brinden servicios similares al propuesto en el proyecto.....	60
Figura 12: Identificación de empresas que brinden servicios similares al proyecto....	61
Figura 13: Atributos de las empresas que brinden servicios similares a la propuesta en el proyecto.....	61
Figura 14: Opinión general respecto a las empresas inmobiliarias.....	62
Figura 15: Principales ventajas de buscar inmueble directamente	62
Figura 16: Principales ventajas de buscar inmueble asistido por una inmobiliaria	63
Figura 17: Principales atributos de una empresa inmobiliaria.....	63
Figura 18: Intención de pago por tarifa diferenciada del servicio que presenta el proyecto.....	64
Figura 19: Nivel de contratación de servicios similares al proyecto	64
Figura 20: Tipo de vivienda que está buscando	65
Figura 21: Preferencia de un distrito para ubicar una vivienda	65
Figura 22: Principales razones por la preferencia por un determinado distrito	66
Figura 23: Destino de uso del inmueble por alquilar	66
Figura 24: Nivel de renta mensual a pagar por inmueble	67
Figura 25: Plazo deseado de contrato de arrendamiento.....	67
Figura 26: Resultados de la muestra por lugar de residencia.....	68
Figura 27: Resultados de la muestra según sexo.....	68
Figura 28: Resultados de la muestra según edad	69
Figura 29: Resultados de la muestra según miembros del hogar.....	69
Figura 30: Resultado de la muestra según estado civil.....	70
Figura 31: Resultados de la muestra según condición laboral	70
Figura 32: Modalidad del proceso de búsqueda de inquilinos.....	71
Figura 33: Nivel de probabilidad para contratar con una empresa especializada en la gestión de inmuebles.....	71
Figura 34: Nivel de conocimiento de empresas que brinden servicios similares al propuesto en el proyecto	72
Figura 35: Identificación de empresas que brinden servicios similares al proyecto....	72
Figura 36: Atributos de las empresas que brindan servicios similares al proyecto	73
Figura 37: Opinión general respecto a las empresas inmobiliarias.....	73
Figura 38: Principales ventajas de arrendar solo	74
Figura 39: Principales ventajas de arrendar asistido por una inmobiliaria	75
Figura 40: Principales atributos de una empresa inmobiliaria.....	75

Figura 41: Intención de pago por tarifa diferenciada del servicio que presenta el proyecto.....	76
Figura 42: Nivel de contratación de servicios similares al proyecto	76
Figura 43: Nivel de contratación de servicios similares al proyecto en los últimos 24 meses.....	77
Figura 44: Identificación de la empresa inmobiliaria con la que contrato en los últimos 24 meses.....	77
Figura 45: Tiempo que demoró en arrendar cuando lo hizo con la empresa inmobiliaria en los últimos 24 meses.....	78
Figura 46: Tarifa que pagó por el servicio de la empresa inmobiliaria en los últimos 24 meses.....	78
Figura 47: Nivel de satisfacción del servicio recibido de parte de la empresa inmobiliaria en los últimos 24 meses.....	79
Figura 48: Ubicación del inmueble o los inmuebles que está arrendando.....	79
Figura 49: Duración esperada para el contrato de arrendamiento del o de los inmuebles que pretende arrendar	80
Figura 50: Matriz FODA cruzado.....	103
Figura 51: Modelo de CANVAS del negocio.....	107
Figura 52: Logotipo del proyecto	115
Figura 53: Macro-procesos y procesos del proyecto	126
Figura 54: Proceso del Arrendatario.....	127
Figura 55: Proceso del arrendador	127
Figura 56: Gestión de identidades.....	128
Figura 57: Gestión de oportunidades de alquiler	129
Figura 58: Gestión de cuentas por cobrar	129
Figura 59: Gestión de solicitudes de mantenimiento	130
Figura 60: Gestión de incidentes.....	131
Figura 61: Gestión de problemas	131
Figura 62: Gráfico conceptual de la plataforma web.....	133
Figura 63: Aplicaciones digitales a usar	134
Figura 64: Modelo de datos de plataforma	135
Figura 65: Diagrama de componentes de la plataforma alquilerfacil.com	137
Figura 66: Prototipo de pantalla I	138
Figura 67: Prototipo de pantalla II.....	138
Figura 68: Prototipo de pantalla III.....	139
Figura 69: Prototipo de pantalla IV	139
Figura 70: Prototipo de pantalla V.....	139
Figura 71: Infraestructura de oficina.....	140
Figura 72: Infraestructura de nube.....	140
Figura 73: Modelo organizacional lineal para Alquilerfacil	144
Figura 74: Gestión de incidentes.....	146
Figura 75: Gestión de venta de publicidad	147
Figura 76. Proceso de reclutamiento de personal	152
Figura 77: Gráfica de la sensibilidad del proyecto a la inversión total.....	170
Figura 78: Gráfica de la sensibilidad del proyecto a las ventas totales.....	171

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Demanda potencial y efectiva de viviendas en la ciudad de Arequipa.....	29
Tabla 2: Gasto en alquiler de vivienda y su relación con el gasto total.....	30
Tabla 3: Condición de la vivienda actual.....	30
Tabla 4: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Casas.mitula.pe).....	31
Tabla 5: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Laencontre.com.pe).....	32
Tabla 6: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Adondevivir.com).....	32
Tabla 7: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Trovit.com.pe).....	33
Tabla 8: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Infocasas.com.pe).....	33
Tabla 9: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Urbania.com).....	33
Tabla 10: Población de Arequipa Metropolitana.....	38
Tabla 11: Distribución muestral de la encuesta para arrendatarios.....	51
Tabla 12: Distribución de la muestra para la encuesta de arrendadores.....	54
Tabla 13: Número de viviendas en alquiler en el departamento de Arequipa.....	86
Tabla 14: distribución de hogares de Arequipa por NSE.....	86
Tabla 15: Pronostico de demanda global.....	89
Tabla 16: Paquetes comerciales para el arrendador.....	92
Tabla 17: Paquetes comerciales para el arrendatario.....	93
Tabla 18: Cuadro de mando de marketing.....	110
Tabla 19: Journey map del arrendador.....	111
Tabla 20: Journey map del arrendatario.....	112
Tabla 21: Paquetes para el arrendador.....	116
Tabla 22: Paquetes para el arrendatario.....	116
Tabla 23: Estrategias según los momentos de verdad de los clientes.....	118
Tabla 24: Presupuesto de marketing Año 1-10.....	121
Tabla 25: Indicadores de gestión.....	132
Tabla 26: Secuencia de plataforma e integración.....	133
Tabla 27: Características de la plataforma web.....	137
Tabla 28: Manual de organización y funciones: Administrador Comercial.....	145
Tabla 29: Manual de organización y funciones: Líder de TI.....	145
Tabla 30: Cuadro de remuneraciones.....	156
Tabla 31: Escala anual de bonos.....	157
Tabla 32: Inversión.....	158
Tabla 33: Costo de ventas.....	160
Tabla 34: Detalle del cálculo de la carga laboral.....	162
Tabla 35: Detalle de los gastos de administración.....	162
Tabla 36 Detalle de los gastos de venta.....	163
Tabla 37: Proyección de ventas.....	165
Tabla 38: Flujo de caja proyectado.....	166
Tabla 39: estado de resultados proyectado.....	167
Tabla 40: Determinación del VAN y TIR del proyecto.....	168

Tabla 41: Análisis de sensibilidad	169
Tabla 42: Punto de equilibrio.....	173
Tabla 43: Indicadores de contingencia.....	174

GIANINA CARMEN PÉREZ PIÑAS

MBA Ingeniero Químico, con amplia experiencia en tratamiento químico en sistemas generadores de vapor y sistemas de enfriamiento de circuito abierto y cerrado, conocimiento técnico y ambiental en el procesamiento del cuero, control de calidad y sistemas integrados de gestión, orientada al cumplimiento de metas mediante el trabajo en equipo. Proactiva, responsable, ordenada, con iniciativa de mejora, superación constante y toma de decisiones.

FORMACIÓN ACADÉMICA

- 2017 – 2019 (Esperado)** **Universidad ESAN - Lima**
Maestría en Administración de Negocios
- 2003 – 2008** **Universidad Nacional de Ingeniería**
Ingeniero Químico

EXPERIENCIA LABORAL

- Jul. 2017 - Actualidad** **GRUPO PÉREZ PIÑAS S.A.C.**
Administradora General
- Ago. 2014 - Jun. 2017** **GE WATER & PROCESS TECHNOLOGIES**
PERU S. A.
Ingeniero de Servicios
- Jun. 2011 - Mar. 2014** **PERUQUIMICOS S.A.C.**
Representante de ventas en especialidades químicas

PERCY FRANZ NAVARRO RAMÍREZ

MBA Administrador de Negocios Internacionales, con amplia experiencia en la gestión logística de Exportaciones, Importaciones, Ventas Corporativas, Compras, Almacenes, Transporte Internacional y Local, con más 18 años de experiencia; 7 de ellos en la industria de metal mecánica de gran envergadura; desarrollando habilidades de pensamiento estratégico, creatividad, negociación, capacidad analítica y habilidad para promover y gerenciar el cambio. Proactivo, honesto, líder, orientado a la gestión por resultados con capacidad para anticipar y solucionar problemas.

FORMACIÓN ACADÉMICA

- 2017 – 2019 (Esperando) Universidad ESAN - Lima**
Maestría en Administración de Negocios
- 2004 – 2006 Universidad de San Martín de Porres - Lima**
Bachiller en Administración de Negocios Internacionales.
- 1993 – 1995 ADEX – Instituto**
Técnico en Administración de Negocios Internacionales.

EXPERIENCIA LABORAL

- May. 2011 / Actualidad ALUZINC ASIA PERU S.A.C.**
Gerente General - Latino América
- Feb. 2009 / Abr. 2011 CENTURY METALS & SUPPLIES PERU S.A.C.**
Gerente Comercial y Adquisiciones
- Mar. 2007 / May. 2008 GRUPO ROKYS**
Sub Gerente Corporativo de Proyectos
Jefe Corporativo de Compras y Comercio Exterior
- Set. 1999 / Ene. 2007 METALURGICA PERUANA S.A.**
Jefe de Despachos (Importaciones y Exportaciones)
Representante de Ventas Corporativas

JOSE IVÁN REYES ARTEAGA

Ingeniero de Sistemas de la Universidad Nacional de Trujillo, actualmente está terminando un MBA en ESAN. Tiene 14 años en consultoría de arquitectura empresarial, estandarización y automatización de procesos en las industrias de Banca, Logística, Retail, Hotelería, Farmacéutica y transporte para empresas en EEUU, México, Brazil, Guatemala y Perú.

Es Co-fundador de IDo Consulting, empresa dedicada a creación de soluciones tecnológicas para optimización y automatización de procesos empresariales, y actualmente se desempeña como Gerente de Operaciones en la misma. Es empresario y destaca por su visión de negocio, liderazgo, planificación estratégica y formación de líderes. Su afán es trascender a través del impacto a las personas que lo rodean.

FORMACIÓN ACADEMICA

2017 – 2020 (Esperando) Universidad ESAN - Lima
Maestría en Administración de Negocios

2003 – 2008 Universidad Nacional de Trujillo
Ingeniero de Sistemas

EXPERIENCIA LABORAL

Enero. 2016 / Actualidad iDO CONSULTING – PERÚ & MÉXICO
Gerente de Operaciones

Jul. 2012 / Dic. 2015 NEORIS - MÉXICO.
Arquitecto de Integración de soluciones SAP

Jul. 2011 / Jul. 2012 BANK OF AMERICA - MÉXICO
Líder de Equipo de Soporte de Interfaces SAP

Nov. 2007 / Mar. 2011 TRANS SOLUTIONS SYSTEMS – PERÚ.
Consultor de Integración SAP

ALAN VILLAFUERTE ESCALANTE

Ingeniero Mecánico de la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, finalizando un MBA en ESAN. Ingeniero colegiado CIP, miembro de la Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos ASME, 11 años de experiencia en áreas de operación, mantenimiento y proyectos en organizaciones de comercialización de GNC / GNL. Especialista en Gas Natural, liderando equipos multidisciplinarios y gestionando procesos complejos, orientado a entregar soluciones y trabajo en equipo, planificación estratégica, capacidad de negociación, gestión de proveedores, sistemas centralizados de información y trabajo en equipo.

FORMACIÓN ACADÉMICA

2017 – 2020 (Esperando)	Universidad ESAN - Lima Maestría en Administración de Negocios
2013 – 2013	Universidad ESAN - LIMA Especialista en gestión del Gas Natural
2011 – 2011	Universidad Pontificia Católica del Perú - Lima Especialista en gestión de Mantenimiento y Confiabilidad
1997 – 2003	Universidad Nacional San Agustín - Arequipa Ingeniero Mecánico

EXPERIENCIA LABORAL

Enero. 2019 / Actualidad	LIMAGAS NATURAL PERU S.A. Gerente de Operaciones y Mantenimiento.
Jul. 2013 / Dic. 2018	LIMAGAS NATURAL PERU S.A. Gerente de Mantenimiento y Desarrollo de proyectos.
Ene. 2009 / Jun. 2013	LIMAGAS NATURAL PERU S.A. Jefe de Mantenimiento.
Mar. 2007 / Ago. 2008	OXYMAN SAC. Jefe de planta de producción.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de esta tesis es desarrollar un plan de negocio para el lanzamiento y posterior operación de una empresa de Gestión Integral de Arrendamiento de Inmuebles residenciales en la ciudad de Arequipa.

En ese sentido, la idea principal de este modelo de negocio es brindar a los clientes (arrendadores y arrendatarios), un servicio de administración integral en el arrendamiento de un inmueble residencial en la ciudad de Arequipa basada en una continua asesoría durante todo el proceso de arrendamiento.

El mercado reúne las condiciones adecuadas para que el proyecto pueda implementarse, considerando la situación económica actual. Las características de la demanda y de la oferta y la segmentación del mercado total a mercado efectivo lo hace atractivo.

La investigación de mercado tuvo por objetivo: i) Identificar el mercado potencial y delimitar el mercado objetivo de los arrendatarios, ii) Identificar el mercado potencial y delimitar el mercado objetivo de los arrendadores, iii) Identificar las necesidades específicas de los arrendatarios respecto al proceso de alquiler y iv) Identificar las necesidades específicas de los arrendadores respecto al proceso alquiler.

Los resultados de esta investigación señalan que no existe una oferta similar a la propuesta del proyecto, actualmente la demanda es atendida de una manera convencional que, si bien es cierto satisface la demanda, esta sería mejor satisfecha por la propuesta del proyecto tal como se señala en las entrevistas en profundidad.

Respecto a la caracterización del mercado, una de las principales oportunidades identificadas en el mercado es la poca comunicación entre los arrendadores y arrendatarios, lo que facilitará el posicionamiento del proyecto. Además, actualmente las empresas inmobiliarias no hacen seguimiento a sus clientes, lo que debilita la

fidelización de estos. La demanda está creciendo y la oferta aumenta, pero en menor proporción, ello facilitará que la propuesta ingrese al mercado con mejores opciones considerando la propuesta de valor del negocio. Respecto a las amenazas, existe una barrera baja para el ingreso de nuevos operadores, pero ello no implica que estos nuevos competidores sean una amenaza para la propuesta del proyecto.

En ese sentido, la propuesta del proyecto tiene una mejor opción a nivel de la oferta (arrendadores), quienes buscan asegurar de la mejor forma el arrendamiento de sus inmuebles. La demanda es también una opción importante por la facilidad de búsqueda de inmuebles a través de la plataforma web. El servicio buscará hacer el match entre oferta y demanda, es decir, entre arrendadores y arrendatarios.

El servicio propuesto por el proyecto está enfocado a una estrategia de DIFERENCIACIÓN a través de un servicio de administración integral y completo de alquiler de inmuebles residenciales, es decir, el servicio no termina cuando se alquila el inmueble sino cuando termina el contrato de alquiler y se empieza un nuevo ciclo. Para ello, el seguimiento continuo e innovación tecnológica en todas las etapas del proceso de arrendamiento es muy importante.

En relación a las finanzas del proyecto, la inversión inicial es de S/ 91,241.89. La proyección de ventas para los primeros 3 años es de S/ 128,250.00, 183,703.60 y 203,853.53 respectivamente y a partir del 4to año tendrá un crecimiento promedio anual de 12.3%.

Respecto a la evaluación del proyecto, tomando en cuenta una tasa de descuento de 20 %, se ha obtenido un VAN de S/ 101,631.81 y una TIR de 32.54%.

Finalmente, en relación con las recomendaciones de la presente tesis, los integrantes del grupo de trabajo recomiendan desarrollar e implementar el proyecto, dentro de los parámetros propuestos, teniendo en cuenta que se debe supervisar y monitorear el mercado, evaluando la demanda (arrendatarios) y la oferta (arrendadores). El escalamiento del proyecto será una siguiente etapa, se debe evaluar como una

alternativa de desarrollo y expansión, pero evaluando las variables estratégicas del negocio. En tal sentido, el proyecto podría extrapolarse a otras ciudades del Perú, considerando que la demanda es similar en otras ciudades.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta la idea del negocio inicial, así como los objetivos (general y específicos) del proyecto. Incluye además la metodología de trabajo empleada en el desarrollo del presente documento. Finalmente presenta los alcances y limitaciones de este plan de negocio, así como su justificación y contribución general.

1.1. Idea de negocio

La idea principal de este modelo de negocio es brindar a los clientes (arrendadores y arrendatarios), un servicio de administración integral en el arrendamiento de un inmueble residencial en la ciudad de Arequipa basada en una continua asesoría durante todo el proceso de arrendamiento.

Este servicio integral incluye, entre otros aspectos:

- Para el caso de los arrendadores o propietarios:
 - Servicio de búsqueda de arrendatarios o inquilinos.
 - Validación de los datos personales de los arrendatarios o inquilinos.
 - Gestión de contacto y citas o visitas con los arrendatarios o inquilinos.
 - Asesoría en la gestión contractual.
 - Asesoría legal en la redacción y determinación de los contratos de arrendamiento.
 - Servicio de post-venta para la evaluación de la calidad de los arrendatarios o inquilinos seleccionados.

- Para el caso de los arrendatarios o futuros inquilinos:
 - Servicio de búsqueda de arrendadores o propietarios de inmuebles.
 - Validación de los datos personales de los arrendadores o propietarios de inmuebles.

- Gestión de contacto y citas o visitas con los arrendatarios o inquilinos.
- Asesoría en la gestión contractual.
- Asesoría en la evaluación y validación de los documentos pertinentes de los bienes inmuebles en alquiler.
- Asesoría legal en la redacción y determinación de los contratos de arrendamiento.
- Servicio de post-venta para la evaluación de la calidad de los arrendadores o propietarios de inmuebles seleccionados.

Este modelo de negocio se diferenciará en el ahorro de tiempo y costo en el proceso de arrendamiento y porque brindará a ambos clientes mayor confianza y seguridad en dicho proceso a través de la gestión de reputación de arrendadores y arrendatarios.

1.2. Objetivos de la tesis

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para el lanzamiento y posterior operación de una empresa de Gestión Integral de Arrendamiento de Inmuebles residenciales en la ciudad de Arequipa.

1.2.2. Objetivos específicos

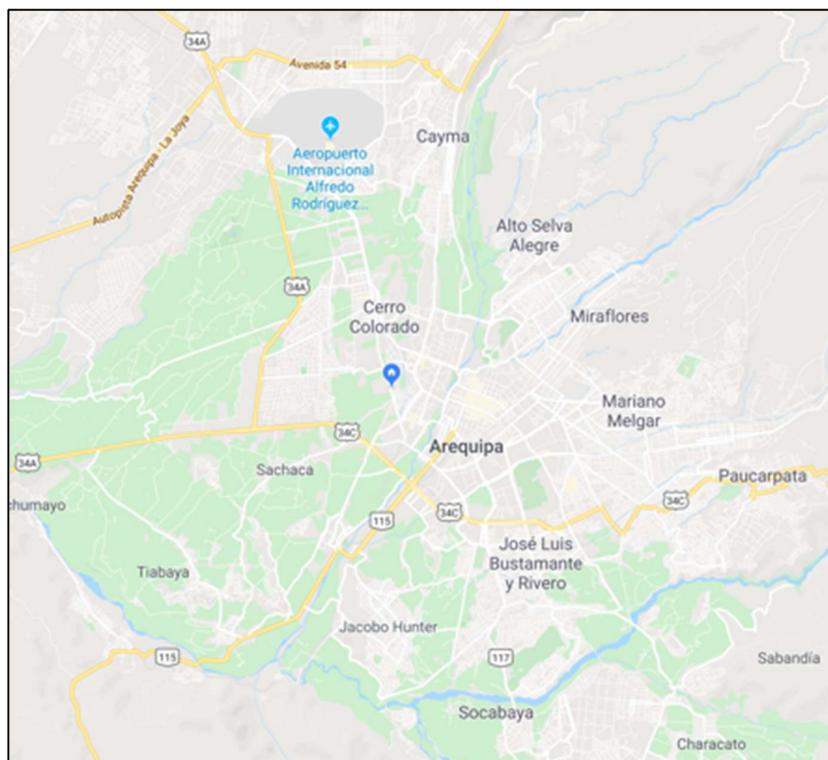
- i.** Realizar un diagnóstico integral del mercado de gestión de alquileres residenciales en Arequipa.
- ii.** Realizar un benchmarking sobre las características de la oferta de servicios de gestión de alquileres.
- iii.** Investigar la oferta y demanda en el mercado local del servicio propuesto, para establecer la oferta competitiva y estimar la demanda, la disposición a pagar, los atributos de valor del servicio y el perfil del cliente potencial y efectivo.
- iv.** Diseñar el servicio de gestión de alquileres apoyado en soluciones tecnológicas actuales, así como la propuesta de valor para el mercado objetivo.
- v.** Proponer la estrategia general para la empresa y los planes de marketing, operaciones y finanzas.

- vi. Evaluar el atractivo del modelo innovador del negocio propuesto.

1.4. Alcances y limitaciones

La evaluación e investigación incluye viviendas y departamentos en alquiler en Arequipa Metropolitana (en la Figura 1 se aprecia la delimitación de la ciudad de Arequipa). Es importante señalar que, de los resultados que se obtengan en el desarrollo de la presente tesis, el modelo de negocio, así como las estrategias a emplearse en su implementación podrán extrapolarse a otras ciudades del país, considerando para ello las características generales comparables. Por otro lado, los resultados específicos como el caso del estudio de mercado (fuentes primarias) y la información de fuentes secundarias de Arequipa, no podrán ser extrapolados por las características particulares de cada mercado.

Figura 1: Delimitación de la ciudad de Arequipa



Fuente: Google Maps

Analizar la estrategia de usar un entorno de una plataforma web donde puedan interactuar digitalmente los arrendadores y arrendatarios a fin de satisfacer sus necesidades personales (economía colaborativa) para la formulación de este negocio.

Esta tesis está orientada al diseño y evaluación de la factibilidad para la creación de una empresa de administración integral de alquileres, por lo tanto, no contempla la implementación del plan de negocio.

1.5. Justificación y contribución

El déficit en la oferta de viviendas (casas y departamentos) en la ciudad de Arequipa y el consiguiente incremento en forma constante del precio del m² como respuesta a la escasez de viviendas en venta, promueve que el segmento de público que demanda una vivienda opte por vivir en una vivienda alquilada; es por ello que existe una creciente demanda de alquiler de viviendas en Arequipa.

Sin embargo, para poder alquilar un inmueble existen ciertos riesgos tanto para el arrendador como para el arrendatario, relacionados al no conocer al potencial arrendatario, el proceso de indagación de los postores y la elección oportuna del mejor referente.

Muchos interesados en alquilar no tienen el suficiente tiempo para investigar sobre los antecedentes en este proceso, por vivir en otras ciudades, problemas para movilizarse o simplemente las actividades diarias no otorgan tiempo para dedicarse a una selección adecuada del inquilino; por lo tanto, este plan de negocio pretende mitigar estos riesgos a través de una plataforma virtual que facilite a ambos actores a una amigable y sencilla verificación de la reputación de los usuarios; así como incluir una opción en la plataforma tecnológica de visita virtual, para conocer el interior del inmueble a través de las fotografías y videos en 360° que proporcionan un espacio interactivo para que el potencial inquilino pueda mejorar la toma de decisión.

El desarrollo de la presente tesis contribuirá, entre otros aspectos con:

- La identificación de la demanda y oferta de usuarios potenciales que interactuarán en el espacio virtual, incentivando la reputación como punto de decisión en la toma del alquiler que fomenta mantener correctos y responsables usuarios dentro del portal.
- La creación de una nueva forma de canal de marketing inmobiliario que incluye la verificación y visita virtual, pudiendo conocer el posible inmueble a través de la tecnología VR con imágenes de 360°, evitando así la movilización de la persona interesada al lugar de alquiler, agilizando los procesos de decisión.
- La esquematización los fundamentos y procesos para negocios inmobiliarios inmersos en la evolución del marketing digital.
- El desarrollo de soluciones de servicios diversos para mejorar, modificar, corregir o mantener el valor del inmueble, promocionando y promoviendo publicidad de productos y servicios relacionados en la plataforma y por medio de los contactos de usuarios.
- La generación de pantallas y herramientas de control y administración de los datos de alquiler con transparencia y seguridad para el locador, proporcionando una herramienta de seguimiento, control y gestión en la misma plataforma web.

CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA

El capítulo segundo desarrolla el marco conceptual del presente documento, además de establecer precisiones estratégicas relacionadas al mercado inmobiliario a nivel nacional y en la ciudad de Arequipa. Incluye también la dinámica de la demanda (arrendadores y arrendatarios) y la dinámica de la oferta de servicios (empresas inmobiliarias).

2.1. Marco conceptual

- **Arrendador**

El negocio del arrendamiento incluye a estos actores, los cuales interactúan entre sí de diversas maneras a lo largo del proceso. El arrendador es el propietario del bien (o cosa como lo llama la legislación civil) y por supuesto, es quien se obliga a ceder el uso de ese bien. Es la persona que da en arrendamiento aquello que le pertenece. Persona jurídica o natural propietaria del bien que se alquila o arrienda en favor de la otra parte, que es el arrendatario. (Gerencie.com, 2018).

- **Arrendatario**

El arrendatario es la persona que adquiere el derecho a usar un activo, bien o cosa a cambio del pago de un canon o remuneración. Es la persona que toma en arriendo alguna cosa. Persona natural o jurídica que alquila o arrienda un bien. (Gerencie.com, 2018). Estos actores interactúan inicialmente mediante la plataforma web y luego en una reunión citada y presencial podrán conocerse, es cuando las aptitudes interpersonales y el poder de negociación inclinarán la balanza para la satisfacción de alguno de ellos.

- **El proceso de arrendamiento**

Normalmente el proceso diligente y ordenado de los pasos para el arriendo de un bien inmueble es:

- i. Proceso de oferta y búsqueda de la vivienda.
- ii. Evaluación de cumplimiento de requisitos, ubicación, área, cercanía a algún lugar, presupuesto.
- iii. Visita presencial para comprobación de características publicitadas.
- iv. Verificación si realmente es el dueño del inmueble.
- v. Negociación de precio de alquiler, tiempo y de garantía.
- vi. Comunicación de las restricciones, deberes y responsabilidades.
- vii. Revisión y modificación del contrato de alquiler.
- viii. Firma de contrato y legalización ante un notario registrado.
- ix. Pago de la garantía inmobiliaria y entrega de llaves.
- x. Mudanza y acondicionamiento.

Existen algunos procesos irregulares e informales en los cuales se exceptúan algunos puntos, así mismo, en otros tipos de contratos comerciales o corporativos existen otros ítems de carácter jurídico que son añadidos.

2.2. Precisiones sobre el mercado inmobiliario

2.2.1. El mercado inmobiliario a nivel nacional

En el contexto nacional, existe un déficit inmobiliario en Perú de 1.1 millones de viviendas, muchos de estos pobladores viven en viviendas hacinadas, sin servicios básicos o inclusive no tienen un techo donde dormir; además los precios de las viviendas se han incrementado del 2016 al 2017 en un 9%. (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2017).

A pesar de que la venta de viviendas se reactivó desde el tercer trimestre del 2017, se incrementó la cantidad de oferta de viviendas en el segmento de precios medio y medio alto (de S/ 240,000 a S/ 600,000), en contraste con el segmento medio bajo (de S/ 150,000 a S/ 240,000) que fue quien más creció en interés de compra.

La disipación de la incertidumbre y las nuevas elecciones generaron un incremento en el mercado inmobiliario, tanto los precios de las viviendas y el

financiamiento se elevó moderadamente en el 2017, en resumen, los edificios de departamentos son cada vez más altos y estos tienden a tener cada vez menos dormitorios. (Belapatiño Vanessa, 2017).

Respecto al presente año 2019, el mercado de alquileres crecerá a un ritmo que debería duplicar la venta de viviendas; es decir, la colocación de alquileres crecerá en 25% mientras que la venta de viviendas crecerá sólo en 10%.

Ello debido a que los millennials (jóvenes entre 25 y 35 años de edad) buscan alquilar cerca a sus lugares de trabajo mientras que las personas entre 35 y 45 años buscan comprar viviendas y no necesariamente cerca de sus trabajos.

Otro factor que está incrementando los alquileres ha sido la promulgación de la ‘ley del desalojo express’, pues brinda mayor seguridad jurídica a los propietarios. (Reyes, 2019).

2.2.2. El mercado inmobiliario en la ciudad de Arequipa

En el contexto local, en el año 2018 se realizaron un total de 11,369 transacciones de compra-venta inmobiliaria en la ciudad de Arequipa, ocupando el segundo lugar a nivel nacional sólo después de Lima en donde se transaron un total de 98,077 inmuebles. Este crecimiento alcanzó una tasa de 8% respecto al año 2017, según lo señalado por la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – Región XII – Sunarp. (El-Pueblo, 2019).

Por otro lado, en Arequipa existe un déficit de vivienda significativo de acuerdo a lo señalado por Viceministerio de Vivienda; es decir, son 99 mil las viviendas que necesitan reemplazarse frente a una oferta total de 1,500 viviendas. La razón de esta deficiente oferta obedece a los costos altos de los terrenos que impide el desarrollo de nuevos proyectos y que además encarece el valor de las viviendas; en la actualidad, las viviendas más económicas en Arequipa cuestan S/ 180,000 (El-Pueblo, 2019).

Lo mencionado explica el incremento en la demanda de alquileres en la ciudad de Arequipa de acuerdo a un reporte preparado por la empresa Solidar Desarrollo Inmobiliario S.A. perteneciente al Grupo Económico Megacentro. (Begazo, 2019).

2.2.3. Dinámica de la demanda: Arrendatarios / Arrendadores

Para el modelo de negocio propuesto es importante resaltar que la demanda está conformada tanto por los interesados en dar en alquiler su inmueble, así como las personas que están buscando tomar en alquiler un inmueble.

A) Arrendatarios

De acuerdo con el estudio elaborado por la Consultora Cuanto por encargo del Fondo mi Vivienda (adscrito al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento) en el año 2018, en la ciudad de Arequipa existe un total de 236,551 núcleos familiares, de los cuales el 81.0% son propietarios de vivienda dentro de la ciudad, el 18.2% son núcleos familiares no propietarios y el 0.7% restante son núcleos familiares propietarios de vivienda fuera de la ciudad.

En consecuencia, existe en la ciudad de Arequipa una demanda potencial de 42,519 viviendas y una demanda efectiva de 12,379 viviendas, de acuerdo con el detalle de la Tabla 1.

Tabla 1: Demanda potencial y efectiva de viviendas en la ciudad de Arequipa

NSE	Núcleos familiares no propietarios de vivienda	Núcleos familiares no propietarios de vivienda (demanda potencial)	Demanda efectiva
NSE B	43,929	9,044	2,171
NSE C	99,307	18,177	5,211
NSE D	93,315	15,298	4,997
Total	236,551	42,519	12,379

Fuente: Fondo Mivivienda

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 1 se puede apreciar una mayor demanda, tanto potencial como efectiva, entre los núcleos familiares no propietarios de vivienda en el NSE C.

Respecto al gasto en alquiler vivienda, en la Tabla 2 se aprecia el detalle:

Tabla 2: Gasto en alquiler de vivienda y su relación con el gasto total

NSE	Gastos en alquiler de vivienda	Gasto total	Relación entre el gasto en alquiler y el gasto total
NSE B	331.60	1,424.90	23.3%
NSE C	434.10	1,495.50	29.0%
NSE D	385.60	1,357.30	28.4%

Fuente: Fondo Mivivienda

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 2 se puede apreciar que es el NSE C el que más gasta en promedio en el alquiler de su vivienda (S/ 434.10); este gasto representa el 29.0% del total (se debe precisar que la construcción de esta tabla ha considerado solo el gasto total y el gasto destino a alquiler de vivienda por lo que no ha tomado en cuenta variables como: i) ubicación del inmueble, ii) tamaño del inmueble y iii) tamaño del grupo familiar).

Respecto a la condición actual de la vivienda de los núcleos familiares no propietarios (demanda potencial), en la Tabla 3 muestra el detalle.

Tabla 3: Condición de la vivienda actual

Condición de la vivienda actual	NSE B	NSE C	NSE D	Total
Total de núcleos	9,044	18,177	15,298	42,519
Cedida por la familia	63.0%	43.3%	54.7%	51.6%
Alquilada	27.0%	39.3%	31.3%	33.8%
Cedida por otro hogar o institución (no familiares)	8.0%	16.7%	12.7%	13.4%
Propia, totalmente pagada	2.0%	0.7%	0.7%	1.0%
Propia, por invasión	0.0%	0.0%	0.6%	0.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Fondo Mivivienda

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 3 se puede apreciar que es también el NSE C. el que vive actualmente en vivienda alquilada (39.3%).

Existen factores que afectan a los arrendatarios:

- Inmuebles en mal estado, con falta de acabados o con acabados de baja calidad.
- Condiciones dentro del contrato de arrendamiento como temas de garantía monetaria u horas de salida o entrada dentro del inmueble, además del pago adelantado de entre 2 a 3 meses del valor del alquiler.

B) Arrendadores:

Hay un importante número de inmuebles que se presentan en alquiler en la ciudad de Arequipa y en especial a través de plataformas virtuales de comercio electrónico, considerando que un sector de los arrendadores prefiere ofrecer sus viviendas de manera directa para evitar el costo de intermediación de las empresas inmobiliarias.

Destacan los departamentos en alquiler en variedad de distritos de la ciudad de Arequipa, pero principalmente, por el número de oferta en los distritos de Cayma, Cerro Colorado, Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero y Sachaca en un primer grupo y luego los distritos de Cercado (Arequipa Centro) y Paucarpata en un segundo grupo.

De acuerdo a las diferentes empresas de comercio electrónico de viviendas, en las Tablas 4, 5, 6, 7, 8 y 9 se presentan los datos referidos a la oferta actual de departamentos en alquiler en la ciudad de Arequipa (cabe precisar que pueden existir departamentos que se repitan en uno o más de los portales por lo que no se puede precisar claramente el mero de departamentos en alquiler):

Tabla 4: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Casas.mitula.pe)

Plataforma	Casas.mitula.pe	
Departamentos en alquiler	785	
Distrito	Unidades	Porcentaje
Cayma	276	35.2%
Cerro Colorado	150	19.1%
Yanahuara	143	18.2%
Sachaca	81	10.3%
José Luis Bustamante y Rivero	59	7.5%

Cercado	57	7.3%
Paucarpata	15	1.9%
Mariano Melgar	2	0.3%
Tiabaya	2	0.3%
Total	785	100.0%

Fuente: Casas.mitula.pe

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 5: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Laencontre.com.pe)

Plataforma	Laencontre.com.pe	
Departamentos en alquiler	61	
Distrito	Unidades	Porcentaje
Cayma	24	39.3%
Yanahuara	15	24.6%
Cerro Colorado	11	18.0%
Sachaca	5	8.2%
Cercado	4	6.6%
José Luis Bustamante y Rivero	2	3.3%
Total	61	100.0%

Fuente: Laencontre.com.pe

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 6: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Adondevivir.com)

Plataforma	Adondevivir.com	
Departamentos en alquiler	308	
Distrito	Unidades	Porcentaje
Cayma	116	37.7%
Yanahuara	61	19.8%
Cerro Colorado	51	16.6%
Cercado	32	10.4%
Sachaca	24	7.8%
José Luis Bustamante y Rivero	21	6.8%
Paucarpata	2	0.6%
Miraflores	1	0.3%
Total	308	100.0%

Fuente: Adondevivir.com

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 7: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Trovit.com.pe)

Plataforma	Trovit.com.pe	
Departamentos en alquiler	216	
Distrito	Unidades	Porcentaje
Cerro Colorado	105	48.6%
José Luis Bustamante y Rivero	53	24.5%
Yanahuara	27	12.5%
Paucarpata	18	8.3%
Alto Selva Alegre	5	2.3%
Tiabaya	3	1.4%
Cercado	2	0.9%
Mariano Melgar	1	0.5%
Cayma	1	0.5%
Sachaca	1	0.5%
Total	216	100.0%

Fuente: Trovit.com.pe

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 8: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Infocasas.com.pe)

Plataforma	Infocasas.com.pe	
Departamentos en alquiler	55	
Distrito	Unidades	Porcentaje
José Luis Bustamante y Rivero	35	63.6%
Sachaca	16	29.1%
Yanahuara	2	3.6%
Cayma	2	3.6%
Total	55	100.0%

Fuente: Infocasas.com.pe

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9: Datos estadísticos de alquiler de departamentos en Arequipa (Plataforma Urbania.com)

Plataforma	Urbania.com	
Departamentos en alquiler	19	
Distrito	Unidades	Porcentaje
Cerro Colorado	4	21.1%

Yanahuara	3	15.8%
José Luis Bustamante y Rivero	2	10.5%
Mariano Melgar	2	10.5%
Cayma	2	10.5%
Cercado	2	10.5%
Sachaca	2	10.5%
Paucarpata	2	10.5%
Total	19	100.0%

Fuente: Urbania.com
Elaboración: Autores de esta tesis

Existen factores que afectan a los arrendadores:

- Arrendatarios con mal historial crediticio o morosidad en el cumplimiento de sus obligaciones en el marco de sus contratos de arrendamiento actuales afecta a la confianza de los propietarios de los inmuebles.
- Falta de información respecto a cuestiones fiscales por impuestos.
- Condiciones dentro del contrato de arrendamiento como temas de garantía monetaria u horas de salida o entrada dentro del inmueble.

2.2.4. Dinámica de la oferta: Empresas intermediadoras de servicio de alquiler

Hay muchas empresas que se dedican a la intermediación de servicios de alquiler, tanto empresas locales como nacionales y franquicias internacionales como es el caso de Remax.

En los últimos años han aparecido plataformas digitales como airbnb.com que han alborotado el mercado y que están generando cada vez que más personas se sumen a la plataforma.

- **Remax:**
 - Es una franquicia extranjera y prácticamente las operaciones se hacen de forma directa con los representantes los cuales tienen un espacio dedicado dentro de la página web (www.remax.com.pe) de la empresa de forma significativa para certificar que son parte de la empresa.
 - El precio del servicio depende de los asesores inmobiliarios. Solo el arrendador es quien paga por el servicio.

- **Adondevivir.com:**
 - Es una plataforma virtual con un importante crecimiento y gracias a los convenios con bancos ha logrado captar a más clientes.
 - Presenta una opción que se llama “Temporales” que se usa para la renta de inmuebles por plazos cortos.
 - Tiene una forma de cobro por día que va de S/ 1.69 por día para un aviso simple, hasta S/ 3.34 para un aviso destacado (datos tomados al 26/12/2018 de adondevivir.com).
 - Solo el arrendador es quien paga por el servicio.

- **Urbania.com:**
 - En la actualidad cuenta con una opción de “Alquiler temporal” para personas interesadas en operaciones a corto plazo.
 - Esta plataforma permite publicar ofertas y acceder a ellas sin costo alguno en su uso normal pero solo para las provincias fuera de la ciudad de Lima.
 - Por razones de posicionamiento cobran desde el paquete más básico de S/ 65.00, hasta el paquete Premium a S/ 280.00.
 - En este caso solo el arrendador es quien paga por el servicio.

- **Airbnb.com:**
 - Hace casi un año, esta empresa ya tiene presencia en el Perú y aunque aún no ha logrado los resultados esperados de aceptación, tiene un crecimiento sostenido e impulsado por los visitantes foráneos.
 - En la actualidad, es la mejor alternativa para el alquiler de inmuebles a corto plazo.
 - Será un punto de comparación muy relevante para el proyecto de la presente tesis.
 - Su esquema de cobro es para ambas partes, es decir, para el arrendador y para el arrendatario.
 - Mientras que para el primero es de 3.0% en promedio, para el segundo puede alcanzar hasta 20.0% dependiendo de las condiciones de la transacción.

- Fiscalmente esta plataforma ha recibido serios cuestionamientos debido a que no da comprobantes fiscales lo cual ayuda a la informalidad y a la evasión de impuestos.
- **Empresas inmobiliarias locales:**
 - En el ámbito local, existe varias empresas especializadas en el alquiler y compra-venta de viviendas (casas y departamentos), destacando entre ellas: Ubica Agencia Inmobiliaria (<http://ubicainmobiliaria.com>), Zembrar Inmobiliaria (<https://zembrar.com.pe>), Viva Propiedades Inmobiliarias (<http://www.inmobiliariaviva.com.pe>) y Arquimia Forward Living Spaces (<https://arquimia.pe/nosotros/>).
 - Todas estas empresas desarrollan las actividades convencionales de una organización inmobiliaria dedicándose a la intermediación entre los arrendadores y arrendatarios, así como entre los compradores y vendedores de propiedades.
- **Factores que afectan a la Oferta**
 - Temor por parte de los arrendadores, especialmente aquellos con solo una propiedad, en relación con el récord de los potenciales arrendatarios.
 - Inmuebles, en algunos casos dispersos geográficamente, lo que dificulta el fácil y oportuno acceso.
 - Diversidad en los modelos de contratos o documentos privados que permitan la relación contractual entre el arrendador y el arrendatario.

2.3. Conclusiones del capítulo

Se trata de un mercado en desarrollo constante y en crecimiento permanente, especialmente en el ámbito local. Se ha podido determinar que la ciudad de Arequipa tiene un déficit de vivienda significativo viviendas: son 99 mil las viviendas que necesitan reemplazarse frente a una oferta total de 1,500 viviendas. La razón de ello obedece a los costos altos de los terrenos que impide el desarrollo de nuevos proyectos

y que además encarece el valor de las viviendas. Lo indicado explica el incremento constante en la demanda de alquileres en la ciudad de Arequipa.

CAPITULO III. DIAGNÓSTICO

El capítulo tres incluye y desarrolla el análisis del macro entorno y también el análisis del micro entorno en relación a la propuesta del proyecto.

3.1. Análisis del macro entorno

3.1.1. Aspectos socio-culturales

Según los resultados del Censo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del año 2017, la población del departamento de Arequipa es de 1,382,730 habitantes y sólo la provincia de Arequipa concentra 1,080,635 habitantes lo que representa el 78.2% del total (ver Tabla 01).

Según los mismos resultados censales, a continuación, se muestra el detalle de la población de 21 distritos que comprenden Arequipa Metropolitana de un total de 29 distritos que conforman toda la provincia de Arequipa:

Tabla 10: Población de Arequipa Metropolitana

Distrito	Habitantes	Porcentaje
Cerro Colorado	197,954	19.1%
Paucarpata	131,346	12.7%
Cayma	91,935	8.9%
Alto Selva Alegre	85,870	8.3%
José Bustamante	81,829	7.9%
Socabaya	75,351	7.3%
Miraflores	60,589	5.9%
Mariano Melgar	59,918	5.8%
Arequipa Cercado	55,437	5.4%
Jacobo Hunter	50,164	4.8%
Yura	33,346	3.2%
Yanahuara	25,417	2.5%
Sachaca	24,225	2.3%
Tiabaya	16,191	1.6%

Uchumayo	14,054	1.4%
Characato	12,949	1.3%
Quequeña	4,784	0.5%
Mollebaya	4,756	0.5%
Sabandía	4,368	0.4%
Chiguata	2,939	0.3%
Yarabamba	1,314	0.1%
Total	1,034,736	100.0%

Fuente: Censo INEI 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Continuando con los mismos resultados censales, la densidad poblacional del departamento de Arequipa es de 21.8 habitantes por Km².

Según la Consultora Aurum Economía & Mercado, la estructura socio-económica de la ciudad de Arequipa es la siguiente:

- NSE A/B: 19.1%
- NSE C: 35.9%
- NSE D: 31.5%
- NSE E: 13.5%
- **Total: 100.0%**

En relación con la migración de ciudadanos venezolanos en la ciudad de Arequipa, según el último Monitoreo de Flujo de Población Venezolana en el Perú (diciembre del año 2018) elaborado por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), son 530,000 venezolanos los que han ingresado al Perú debido a la crisis económica y social en su país; de ellos, el 3.0% reside en la ciudad de Arequipa, es decir, 16,000 ciudadanos. Este grupo de personas representa una potencialidad en la demanda de alquiler de viviendas en el corto plazo.

Hay un gran sector de propietarios de inmuebles que prefieren no alquilar su inmueble para evitar problemas legales y/o de cuidado del bien. Existen personas que prefieren alquilar su inmueble sin dar recibo de alquiler lo cual es una evasión tributaria.

3.1.2. Aspectos económicos

El ingreso PBI per-cápita al año 2017 según información del Banco Mundial para el Perú es de 6,571.00 USD y para el año 2018 fue de USD 6,947.00, mientras que en el año 2007 era de USD 3,611.00; es decir que su casi se ha duplicado entre 2007 y 2018 (Banco-Mundial, 2019).

De acuerdo al Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL), según informe del año 2017, la tasa de desempleo en la ciudad de Arequipa se situó en 4.3% es decir, 4 de cada 10 personas que participaron del mercado laboral estuvieron en condición de desempleo; un total de 30,174 personas buscaron activamente un empleo.

Según el reporte de la Unión Europea, la inflación en Perú en el año 2018 cerró en 2.19%, ubicándose en el cuarto lugar de Sudamérica por encima de Colombia con 2.03%, Bolivia con 1.51% y Ecuador con la inflación más baja de Sudamérica, 0.27%.

Según el reporte de Expatistan.com actualizado al mes de agosto del año 2019, se calcula en S/ 1,894.00 mensuales el costo del alquiler de un departamento promedio amoblado de 85 m² y ubicado en una zona residencial de la ciudad de Arequipa y el costo del alquiler de un departamento promedio amoblado de 85 m² y ubicado en una zona media de la ciudad de Arequipa es de S/ 1,003.00 mensuales.

El mismo reporte de Expatistan.com indica que el costo de alquiler de una oficina de 45 m² amoblada y ubicada en una zona residencial de la ciudad Arequipa es de S/ 1,567.00 mensuales, mientras que el costo de alquiler de una oficina de 45 m² amoblada y ubicada en una zona media de la ciudad de la ciudad de Arequipa es de S/ 850.00 mensuales.

Después del “boom inmobiliario” que tuvo Perú hace unos años, la recesión del sector ha hecho que los precios de los inmuebles no suban velozmente, al igual que el costo de los alquileres.

Hay incentivos del estado para deducir los intereses hipotecarios de los ingresos con fines de reducir el monto de impuestos a pagar.

A pesar de que el PBI del Perú ha crecido en los últimos años en un promedio de 3%, el sector inmobiliario ha venido mostrando una importante recuperación y las expectativas de los empresarios es positiva.

3.1.3. Aspectos políticos y legales

El Bono de Alquiler que promueve el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento ha generado una gran expectativa tanto en los jóvenes como en las familias jóvenes que no cuentan con casa propia.

La “Ley de desalojo Notarial Express” simboliza un incentivo para los propietarios de inmuebles y de alguna manera significa un factor psicológico para los inquilinos.

En el mes de abril del presente año 2019 se publicó la Ley N° 30933, Ley del Desalojo notarial que simplifica el proceso de desalojo por incumplimientos en el contrato, teniendo con requisitos que los contratos deben celebrarse ante un notario público y registrarse en la misma notaría, así mismo el inmueble debe estar inscrito en el registro predial.

En el marco de la legislación nacional referida a los contratos de arrendamiento, estos deben incluir una de las siguientes cláusulas de seguridad:

- Cláusula de allanamiento futuro.
- Cláusula de autorización expresa para el desalojo notarial.
- Cláusula de exclusión de la continuidad del contrato.

3.1.4. Aspectos tecnológicos

El comercio electrónico a través de internet ha desplazado casi totalmente al comercio tradicional en los avisos publicitarios de alquiler de viviendas; cada vez hay menos empresas con locales físicos y cada vez aparecen nuevas empresas digitales; si bien no se tiene indicadores nacionales del nivel de desarrollo tecnológico, pues el avance es muy acelerado; el mercado en constante cambio es resultado de este hecho.

Los startups han acelerado modelos de negocio modernos y ha hecho que muchos negocios convencionales desaparezcan o tengan que transformarse, en el rubro del sector inmobiliario hay 2 empresas que están con campañas agresivas para captar clientes para sus productos, son adondevivir.com y urbania.com.

Estas plataformas de comercio digital, concentran la mayor cantidad de avisos publicitarios de Lima, así mismo ofrecen un servicio dirigido para una mayor proporción de segmentos en este rubro inmobiliario.

La tecnología de realidad aumentada está siendo de gran ayuda, pero aún no ingresa del todo en Perú debido a los sofisticados procesos de edición de imágenes y video que se requieren, así como no pueden ser reproducidos o visualizados, pues el público objetivo no posee aún el hardware necesario para esto.

Es pertinente precisar también que un porcentaje razonable de los arrendadores (especialmente aquellos propietarios de una sola vivienda), prefieren emplear los medios virtuales para ofrecer y alquilar sus viviendas y así evitar el pago de comisiones a intermediarios inmobiliarios.

Una herramienta novedosa de visualización es la incursión de la realidad virtual, estas herramientas diferencia a la plataforma o agencia que la utiliza, entregando seguridad y confort al arrendador frente a los potenciales clientes, pues generan menos visitas innecesarias al inmueble, pues es más sencillo para el arrendatario realizar una visita virtual inicial mediante las imágenes en la plataforma web, que provocará que los plazos de negociación y venta disminuyan, favoreciendo a las dos partes.

La realidad virtual inmobiliaria muestra al potencial usuario todos los espacios, colores y rincones de un inmueble (departamento o casa) de una forma práctica, muy real, atractiva y sensorial, ofrece dependiendo de los accesorios adecuados una visión en 360 grados del inmueble y los detalles de los mismos. Esta inmersión sensorial es posible gracias a las gafas de realidad virtual, o directamente en imágenes en la web o en algún teléfono inteligente que soporte estas características.

Las plataformas multi-sided market se han vuelto tendencia en los negocios digitales y ayudan a estudiar mejor los nuevos modelos de negocio.

Todas las grandes escuelas de negocio han emprendido iniciativas para incubar ideas de negocio disruptivas.

3.1.5. Aspectos ecológicos

Cada vez es más grande la tendencia de dejar de usar papel, ahora se utiliza mucho las herramientas tecnológicas para evitar el uso de este.

Con la facturación electrónica en los siguientes años simplificará mucho el proceso de facturación reduciendo de esta manera los tiempos y costos.

3.1.6. Aspectos geográficos

Según cifras del BID, apenas el 7% del total de viviendas se encuentran en alquiler en el Perú, una de las cifras más bajas de la región, comparado con cifras de 41.0%, 20.0% o 15.0% de Bogotá Colombia, Santiago de Chile y Buenos Aires Argentina respectivamente.

En contraste, según el Censo 2017 del Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el departamento de Arequipa existen 381,388 viviendas, de las cuales, 53,641 son alquiladas lo que representa el 14.06 % del total de viviendas censadas.

En lo que respecta a la construcción de viviendas, desde hace ya 3 años, las empresas inmobiliarias y constructoras vienen ofreciendo viviendas de 55 a 58 m² cuyos precios oscilan en promedio de S/ 120,000.00 a S/ 300,000.00.

El distrito de Cerro Colorado es el que actualmente presente el mayor desarrollo de proyectos de vivienda. Allí se desarrollan diversos proyectos como es el caso de 3 nuevas torres, cuyos rangos de precios oscilan entre S/ 112,000.00 hasta S/ 315,000.00; son departamentos que no tienen más de 3 habitaciones y con extensiones de 55 a 85 m².

Otro proyecto es el que desarrollará la empresa Cissac en torres de quince pisos; allí, un departamento de 55 m² con 2 habitaciones costará aproximadamente S/

198,000.00. Otro proyecto desarrollado por la empresa JJC, proyecta departamentos más grandes de 85 m² a un costo aproximado de S/ 315,000.00 mil soles. Así, el m² en esta zona de Arequipa oscila entre S/ 1,800.00 a S/ 2,500.00, un precio por debajo de lo que se vende.

3.2. Análisis del micro entorno

3.2.1. Poder de negociación de los clientes

En este mercado los clientes finales son los arrendatarios, muchos de los cuales no pueden acceder a créditos hipotecarios para adquirir y optan por el arrendamiento para conseguir un inmueble para habitar. En contraste, la oferta es reducida, los arrendadores son menos y son selectivos con los arrendatarios. En consecuencia, el poder de negociación de los arrendatarios es bajo.

3.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Es un mercado en donde existe un balance inclinado hacia el lado de la oferta representada por los arrendadores, quienes buscan a toda costa arrendar sus inmuebles, inclusive asumiendo costos elevados como los pagos a las empresas inmobiliarias quienes llegar a cobrar hasta el equivalente a un mes de renta. Pero en contraste la demanda es mayor, es decir, existen más arrendatarios que arrendadores. En ese sentido, el poder de negociación de los proveedores es alto.

3.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Se trata de un mercado con barreras de entrada bajas, debido a que basta con contar con un certificado de agente inmobiliario para poder operar, en tal sentido, continuamente ingresan nuevos operadores y otros tantos se dan de baja. No necesariamente los nuevos competidores tendrán un producto diferenciado. En tal sentido la fuerza de nuevos competidores es media baja.

3.2.4. Amenaza de productos / servicios sustitutos

En términos generales no existen productos / servicios sustitos a los actualmente ofertados salvo en el caso específico de los contratos de anticresis o contratos de mutuo con garantía hipotecaria. En tal sentido, la fuerza de productos o servicios sustitutos es baja.

3.2.5. Intensidad de la competencia actual

El mercado inmobiliario en general y en específico el mercado de Arequipa, está integrado por varias empresas y agentes inmobiliarios que de forma constante ejercen presión y establecen un alto grado de competencia entre ellos. Es así como el poder negociación de los competidores es alto.

En la Figura 2 se aprecia el resumen gráfico de las cinco fuerzas y su intensidad.

Figura 2: Resumen gráfico de las cinco fuerzas



Fuente: Michael Porter, "Ser Competitivo"

3.3. Análisis del mercado

- Según el Instituto de la Construcción y Desarrollo (ICD) de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), la mayor parte de la oferta inmobiliaria en la ciudad de Arequipa se concentra en proyectos residenciales de departamentos más que de casas.
- El 18.78 % de las familias censadas por Capeco optan por el distrito de Cayma, como el distrito preferido para vivir, seguido del distrito de Sachaca (12.43%), del distrito de José Luis Bustamante y Rivero (11.48%) y del distrito de Cerro Colorado (9.05%).
- En relación con el precio por m², el precio más alto Es de S/ 5,171.00 en el sector urbano del distrito de Yanahaura. El sector con el menor precio es el distrito de Alto Selva Alegre con S/2,703.00 por m²; el precio promedio es de S/ 3,629.00 y el área promedio es de 124.9 m².
- Mientras que el distrito de Cayma encabeza el precio máximo por departamento con S/ 549,661.00, en el distrito de Miraflores se ubica el precio más bajo con S/ 182, 001.00.
- Y en el caso de las casas, el distrito de Paucarpata se ubica a la cabeza con S/ 614, 218.00, en tanto que el distrito de Alto Selva Alegre figura con el precio más bajo (S/ 100,000.00).

3.4. El consumidor

- Los consumidores son los arrendatarios de los inmuebles que principalmente serán personas en edad laboral que deseen alquilar un departamento o casa debido a la facilidad en el acceso a una renta mensual en soles.
- De igual forma, los consumidores serán los arrendadores de departamentos y casas en la ciudad de Arequipa, que deseen poner en alquiler sus inmuebles y obtener de forma segura un ingreso.

3.5. Conclusiones del capítulo

En diagnóstico indica que el mercado inmobiliario de alquileres resulta siendo atractivo para el desarrollo de la propuesta del plan de negocio.

En relación al micro entorno, el poder de negociación de los clientes es bajo, el poder de negociación de los proveedores es alto, la amenaza de nuevos competidores es medianamente baja, la amenaza de productos / servicios sustitutos es alta y la intensidad de la competencia actual es alta.

CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se presenta la determinación y caracterización de la metodología empleada en la investigación tanto de la demanda como de la oferta, además de los resultados de las tres investigaciones de mercado desarrolladas y el análisis de las respuestas con el propósito de demostrar la existencia de un mercado para desarrollar.

4.1. Objetivos

- Identificar el mercado potencial y delimitar el mercado objetivo de los arrendatarios.
- Identificar el mercado potencial y delimitar el mercado objetivo de los arrendadores.
- Identificar las necesidades específicas de los arrendatarios respecto al proceso de alquiler.
- Identificar las necesidades específicas de los arrendadores respecto al proceso alquiler.

4.2. Metodología

Para conocer las características de la oferta (arrendadores) y la demanda (arrendatarios) dentro del mercado de alquileres en la ciudad de Arequipa, se decidió la realización de una investigación de mercado, a través de la recolección de datos de fuentes primarias, estos son, extraídas directamente del mercado, en tiempo y espacio.

A continuación, se detalla la caracterización metodológica para la investigación de la demanda y de la oferta.

4.2.1. Investigación de la demanda

A continuación, se presenta la caracterización metodológica de la investigación de la demanda.

A) Nivel de investigación

Según el nivel, se empleó la investigación de tipo descriptiva, considerando que lo que se buscaba era determinar la caracterización de los arrendatarios, señalando sus especificaciones más resaltantes.

B) Tipo de investigación

Según el tipo de investigación, se empleó la investigación cuantitativa, considerando que lo que se buscaba era determinar el tamaño de la demanda y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, estos puedan extrapolarse a la demanda total para determinar su caracterización global, teniendo en cuenta además que los resultados obtenidos son de tipo descriptivos.

C) Población y muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se ha considerado la fórmula para universos finitos.

De acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda desarrollado por el Instituto Nacional de Estadística e Informativa en el año 2017 y la caracterización de NSE's en Arequipa, el segmento A/B incluye aproximadamente 20,000 personas que arriendan o están buscando arrendar.

En tal sentido, considerando un nivel de confianza de 95.5% y un margen de error de 5%, el tamaño de la muestra se calcula en 377 encuestas correspondientes a los NSE A y B.

D) Técnicas de recolección

- **Encuesta cuantitativa**
 - Se ha empleado la técnica de encuesta cuantitativa, con preguntas cerradas y abiertas, y la asistencia directa del encuestador.

- **Presentación:**
 - La presentación y aplicación de la encuesta asistida fue en nombre de una empresa consultora especializada en el desarrollo de estudios de investigación de mercado en la ciudad de Arequipa.
 - Se indicó además que la encuesta era en relación al mercado inmobiliario en la ciudad de Arequipa, por encargo de una nueva empresa que está evaluando su ingreso al mercado.
 - Finalmente se precisó que se trata de una encuesta breve la cual tomará sólo algunos minutos.

- **Metodología para la aplicación de las encuestas:** Considerando que el muestro será aleatorio, se ha previsto ubicar a los encuestados a través de dos grupos de trabajo independientes:
 - **Grupo 1:** Se contactaron a arrendatarios actuales en complejos de edificios de departamentos donde se concentren inmuebles (departamentos) en alquiler. Para asegurar que estos encuestados pertenezcan a los NSE A y B, se les ubicará en los distritos de Cayma, Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero y Cerro Colorado.
 - **Grupo 2:** A través de los buscadores en línea de casas o departamentos se contactó a personas (arrendadores) que están buscando inmuebles (casas o departamentos) en alquiler en los distritos de Cayma, Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero y Cerro Colorado; se les contactará y ubicará para la aplicación de las encuestas.

- **Distribución muestral:** La distribución de la muestra (encuestas) se estima de acuerdo a lo detallado en la Tabla 11.

Tabla 11: Distribución muestral de la encuesta para arrendatarios

Grupo 1 (40%)		150
Yanahuara	38	
Cayma	26	
JLB y R	66	
C. Colorado	20	
Grupo 2 (60%)		227
Yanahuara	57	
Cayma	39	
JLB y R	101	
C. Colorado	30	
Total		377

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Instrumento:** El formato de la encuesta para arrendatarios se encuentra adjunto en el Anexo 02.

E) Procesamiento de información

Las encuestas fueron tabuladas y procesadas en Excel, lo que ha permitido un trabajo sistematizado de la información, además de poder determinar las inferencias previstas y cumplir con los objetivos establecidos.

4.2.2. Investigación de la oferta

A continuación, se presenta la caracterización metodológica de la investigación de la oferta.

A) Nivel de investigación

Según el nivel, al igual que en el caso de la demanda se empleó la investigación de tipo descriptiva, considerando que lo que se buscaba era determinar la caracterización de los arrendadores o propietarios de inmuebles, señalando sus especificaciones más resaltantes.

B) Tipo de investigación

Según el tipo de investigación, se empleó la investigación cuantitativa, considerando que lo que se buscaba era determinar el tamaño de la oferta y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, estos puedan extrapolarse a la oferta total para determinar su caracterización global, teniendo en cuenta además que los resultados obtenidos son de tipo descriptivos.

C) Población y muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se ha considerado la fórmula para universos finitos.

De acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda desarrollado por el Instituto Nacional de Estadística e Informativa en el año 2017 y la caracterización de NSE's en Arequipa, la oferta de viviendas en alquiler para los NSE's A/B incluye aproximadamente 2,400 propietarios que esperan arrendar sus viviendas.

En tal sentido, considerando un nivel de confianza de 96% y un margen de error de 5%, el tamaño de la muestra se calcula en 200 encuestas correspondientes a los NSE A y B.

D) Técnicas de recolección

- **Encuesta cuantitativa**
 - Se ha empleado la técnica de encuesta cuantitativa, con preguntas cerradas y abiertas, y la asistencia directa del encuestador.

- **Presentación**
 - La presentación y aplicación de la encuesta asistida fue en nombre de una empresa consultora especializada en el desarrollo de estudios de investigación de mercado en la ciudad de Arequipa.

- Se indicó además que la encuesta se relaciona al mercado inmobiliario en la ciudad de Arequipa, por encargo de una nueva empresa que está evaluando su ingreso al mercado.
 - Finalmente se precisó que se trata de una encuesta breve la cual tomará sólo algunos minutos.
- **Metodología para la aplicación de las encuestas:** Considerando que el muestro será aleatorio, se ha previsto ubicar a los encuestados a través de dos grupos de trabajo independientes:
 - **Grupo 1:**
 - Se ubicó a arrendadores actuales en complejos de edificios de departamentos donde se concentren inmuebles (departamentos) en alquiler y se conseguirán sus datos para contactarlos.
 - Los encuestados fueron seleccionados de forma aleatoria simple, es decir, ubicado el edificio de departamentos en alquiler, se seleccionarán los números de departamentos pares o impares por cada edificio para aplicar la encuesta únicamente a ellos.
 - Serán ubicados en los distritos de Cayma, Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero y Cerro Colorado.
 - **Grupo 2:**
 - A través de los buscadores en línea de casas o departamentos se contactó a propietarios exclusivamente (y no intermediarios) que están ofreciendo inmuebles (casas o departamentos) en alquiler en los distritos de Cayma, Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero y Cerro Colorado.
- **Distribución de la muestra:** Según APEIM 2019, la distribución por NSE de Arequipa es la siguiente:
 - NSE A/B : 15.6%
 - NSE C : 38.2%
 - NSE A/B : 33.7%
 - NSE A/B : 12.5%

- **Total: : 100.0%**

La distribución distrital del NSE A/B es:

- Yanahuara : 3.45%
- Cayma : 2.40%
- JLByR : 6.10%
- C. Colorado : 1.90%
- Otros distritos: 1.75%
- **Total : 15.6%**

Redistribuyendo los porcentajes entre los 4 distritos seleccionados se tiene:

- Yanahuara : 24.9%
- Cayma : 17.3%
- JLByR : 44.0%
- C. Colorado : 13.7%
- **Total : 100.0%**

Así, la distribución es la distribución es la siguiente:

Tabla 12: Distribución de la muestra para la encuesta de arrendadores

Grupo 1 (40%)		80
Yanahuara (24.9%)	20	
Cayma (17.3%)	14	
JLB y R (44.0%)	35	
C. Colorado (13.7%)	11	
Grupo 2 (60%)		
Yanahuara (24.9%)	30	
Cayma (17.3%)	21	
JLB y R (44.0%)	53	
C. Colorado (13.7%)	16	
Total		200

Elaboración: Autores de esta tesis

4.2.3. Entrevistas a profundidad para expertos del sector

La entrevista a profundidad constituye en una herramienta de análisis cualitativo, que permite, luego de su aplicación, el desarrollo de inferencias y

conclusiones de carácter subjetivo, pero con valor muy importante, respecto a un determinado tema o aspecto a estudiar.

Su aplicación fue dirigida a personalidades o líderes de opinión de un determinado sector o área específica, lo que le otorga valor a la calidad de las respuestas recogidas. Estos líderes de opinión corresponden a:

- Abogados especializados en contratos de arrendamiento.
- Notarios que desarrollan contratos de arrendamiento.
- Propietarios de inmuebles (departamentos y casas) cuyo negocio es el arrendamiento.
- Administradores de galerías comerciales que alquilan locales.
- Gerentes de ventas de centros comerciales que alquilan locales.
- Gerentes de recursos humanos de empresas con rotación frecuente de funcionarios que llegan de otras ciudades.
- Gerente de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA).
- Gerente de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) – Oficina Arequipa.

Los resultados de la aplicación de las entrevistas son presentados a manera de informe descriptivo, sin referencias estadísticas, pero con un alto grado de veracidad en sus respuestas, las que serán relacionadas con la información que se revele de las fuentes secundarias, en el marco de los objetivos planteados para la tesis y en concordancia con el interés del grupo de trabajo.

A) Aplicación de las entrevistas

Las entrevistas fueron aplicadas, como ya se ha indicado, a 25 líderes de opinión del sector. El formato de la entrevista se encuentra incluido en el Anexo 01.

4.3. Resultados de las investigaciones

En este apartado se presenta los resultados de las tres investigaciones de mercado desarrolladas y el análisis de las respuestas con el propósito de demostrar la existencia de un mercado potencial y la viabilidad del presente plan de negocio.

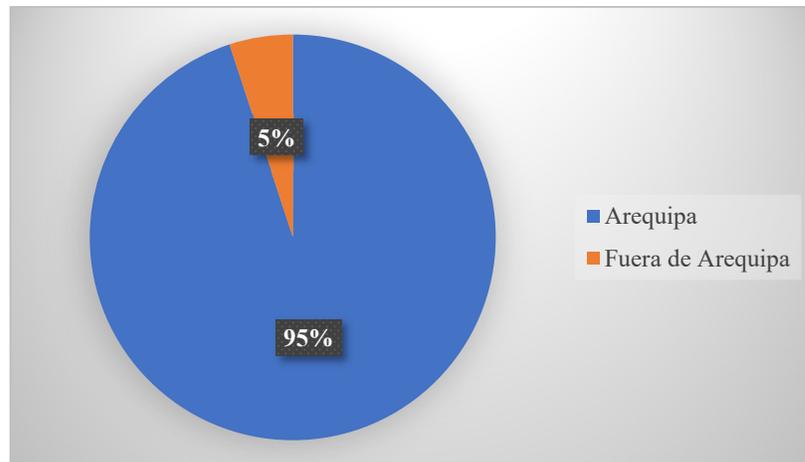
4.3.1. Encuesta aplicada a arrendatarios – estudio de la demanda

A) Preguntas de control

Las 6 primeras preguntas están relacionadas con la identificación y caracterización de las personas encuestadas, en relación a su lugar de residencia, sexo, rango de edad, número de miembros del hogar, estado civil y condición laboral.

En la Figura 3 se aprecia que, de los 377 arrendatarios encuestados, el 95% son residentes de la ciudad de Arequipa; el 5% reside en otras ciudades del Perú.

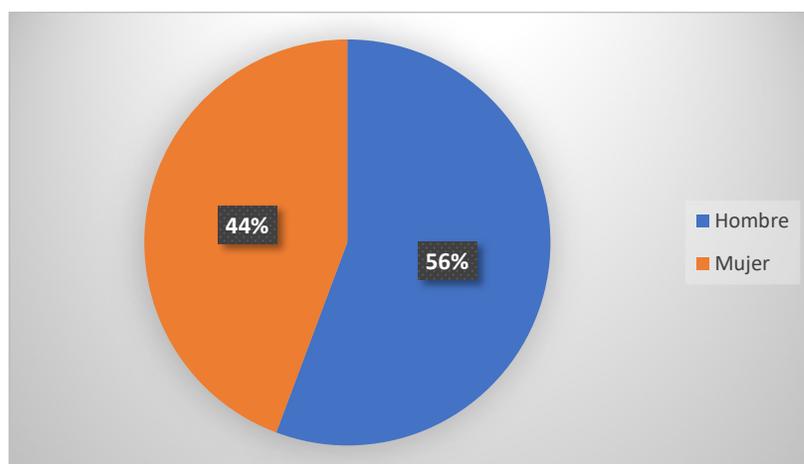
Figura 3: Resultados de la muestra por lugar de residencia



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 4 se aprecia que el 56% de los entrevistados son varones y el 44% son damas.

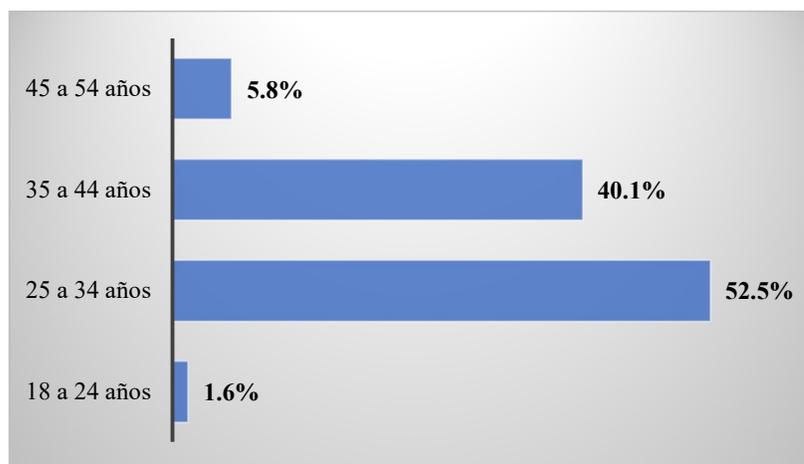
Figura 4: Resultados de la muestra según el sexo



*Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis*

En la Figura 5 se aprecia que el 52.5% de los entrevistados se encuentran en el rango de edad de 25 a 34 años, el 40.1% en el rango de edad de 35 a 44 años, el 5.8% en el rango de edad de 45 a 54 años y el 1.6% en el rango de edad de 18 a 24 años.

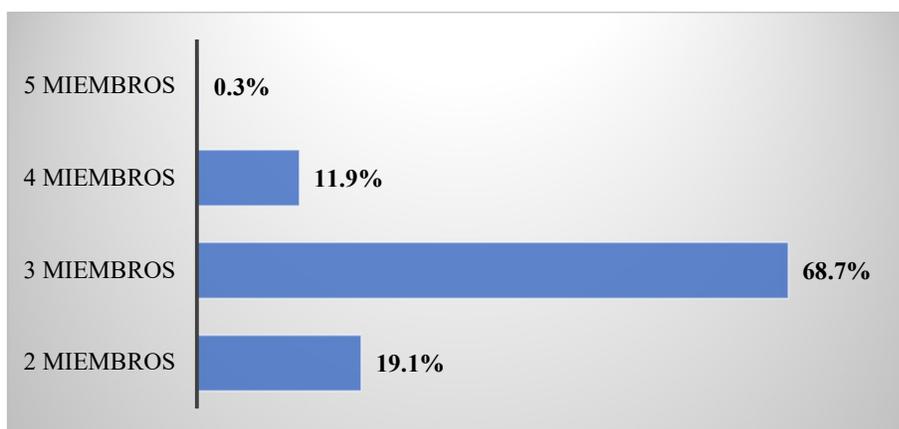
Figura 5: Resultados de la muestra según edad



*Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis*

En la Figura 6 se aprecia que el 68.7% de los entrevistados pertenecen a hogares con 3 miembros, el 19.1% pertenecen a hogares con 2 miembros, el 11.9% pertenecen a hogares con 4 miembros y el 0.3% restante pertenecen hogares con 5 miembros.

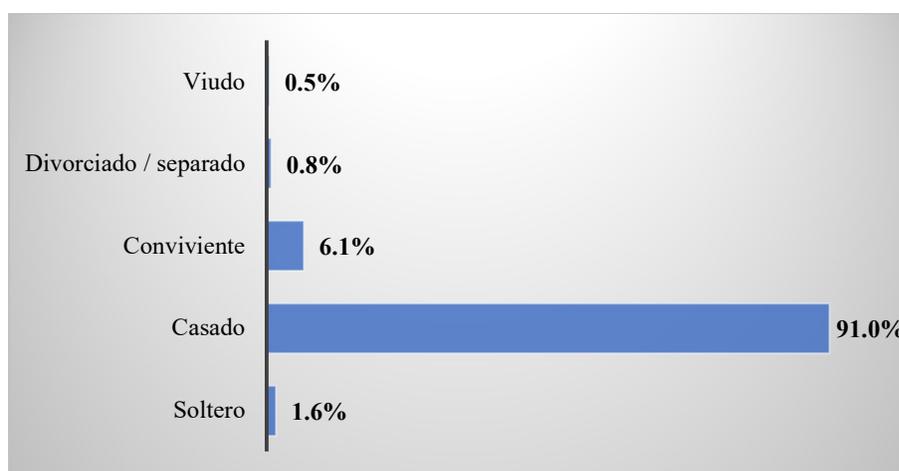
Figura 6: Resultados de la muestra según miembros del hogar



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 7 se aprecia que el 91% de los entrevistados son casados, el 6.1% son convivientes, el 0.8% son divorciados o separados, el 0.5% son viudos y el 1.6% restante son solteros.

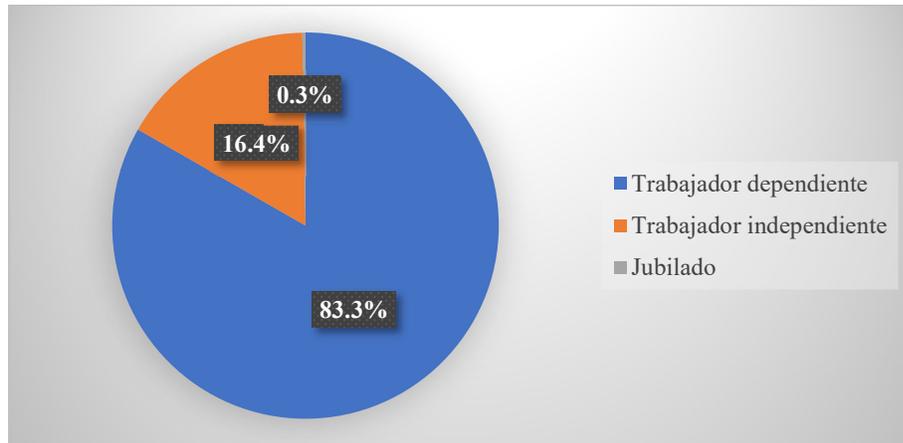
Figura 7: Resultados de la muestra según estado civil



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 8 se aprecia que el 83.3% de los entrevistados son trabajadores dependientes, el 16.4% son trabajadores independientes y el 0.3% de los entrevistados son jubilados.

Figura 8: Resultados de la muestra según condición laboral

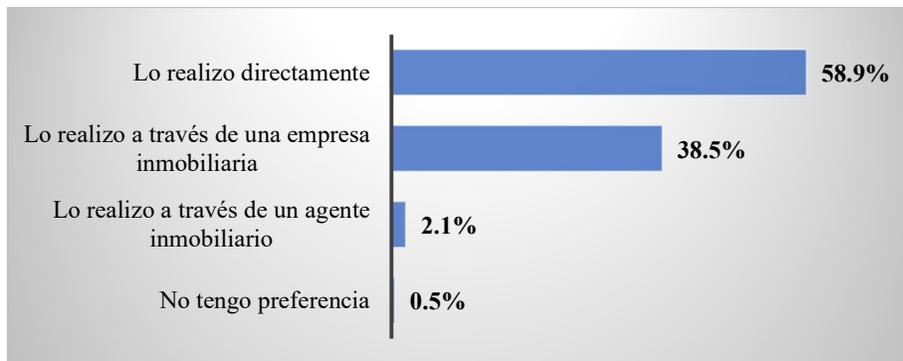


Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

B) Preguntas relacionadas al proceso de arrendamiento y el potencial interés por el proyecto

En la Figura 9 se aprecia que el 58.9% de los entrevistados realizan directamente el proceso de búsqueda del inmueble por arrendar, el 38.5% lo realiza a través de una empresa inmobiliaria, el 2.1% a través de un agente inmobiliario y el 0.5% restante no tiene preferencia.

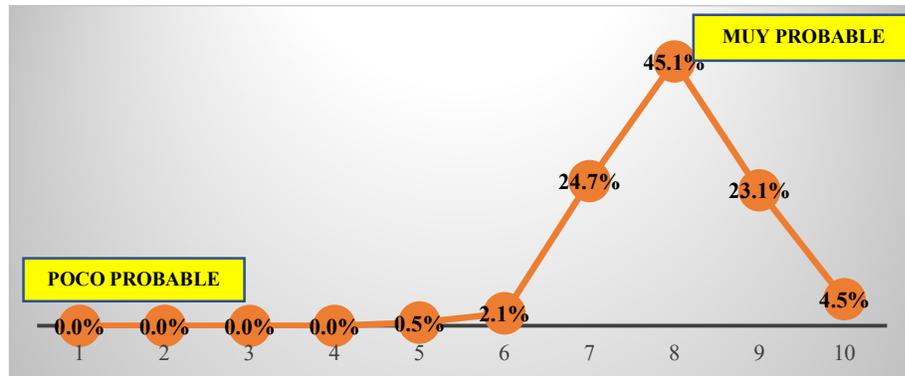
Figura 9: Modalidad del proceso de búsqueda del inmueble por arrendar



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 10 se aprecia que existe una alta probabilidad (8.0159 / 10.000) de que los entrevistados contraten los servicios de una empresa especializada en la gestión de búsqueda y colocación de inmuebles como la propuesta en este proyecto.

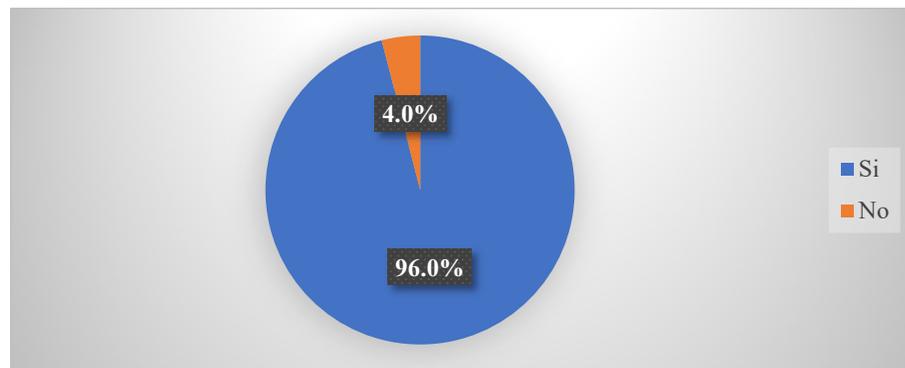
Figura 10: Nivel de probabilidad para contratar con una empresa especializada en la gestión de inmuebles



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
 Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 11 se aprecia que el 96% de los entrevistados conocen empresas que brinden servicios similares al proyecto; el 4% restante declaró que no.

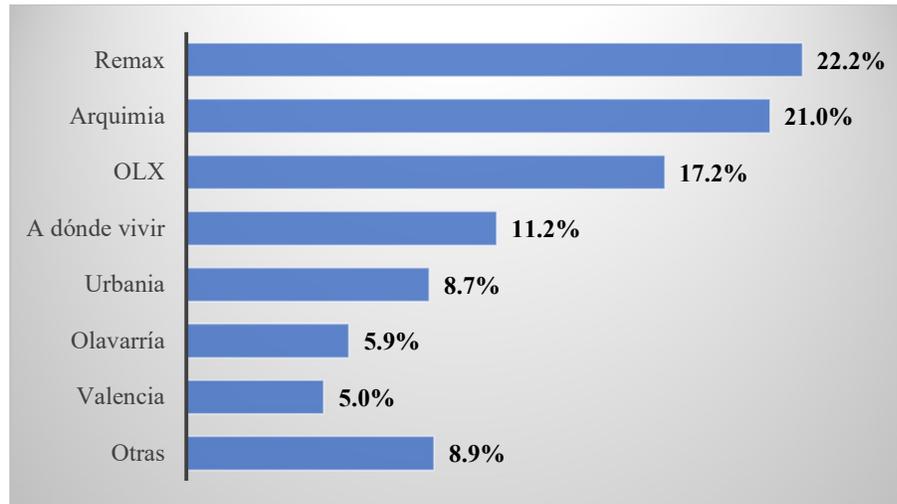
Figura 11: Nivel de conocimiento del entrevistado en relación a empresas que brinden servicios similares al propuesto en el proyecto



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
 Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 12 se aprecia que la empresa inmobiliaria con mayor frecuencia en las respuestas es Remax con el 22.2% de las menciones, seguido de Arquimia con el 21.0%, OLX con el 17.2%, A dónde vivir con el 11.2% y Urbania con el 8.7% de las menciones. Hay dos empresas locales, Olavarria y Valencia que representan el 10.9% del total de menciones. Existen otras empresas que representan el 8.9% de menciones.

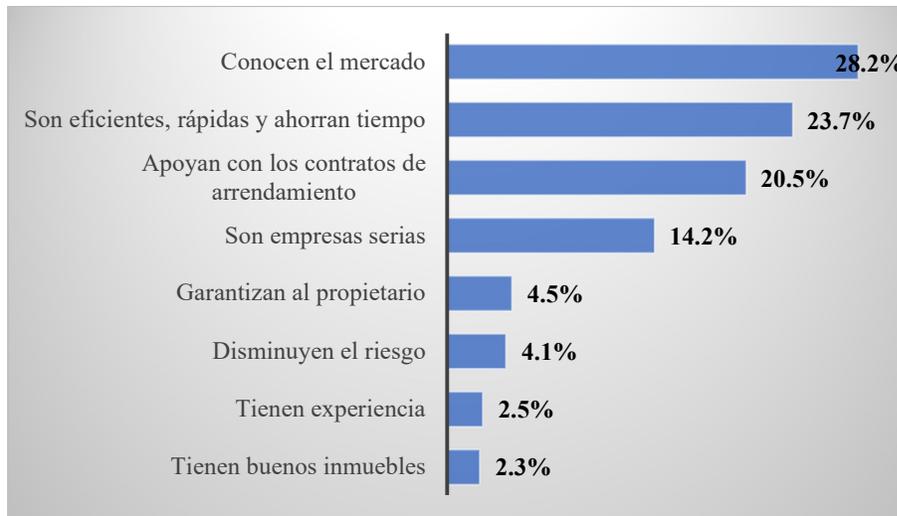
Figura 12: Identificación de empresas que brinden servicios similares al proyecto



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados múltiples de 362 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 13 se aprecia que el principal atributo de estas empresas es “conocimiento del mercado” (28.2% de las menciones) seguido de “eficiencia y rapidez”, “apoyo con los contratos de arrendamiento” y “seriedad empresarial” con el 23.7%, 20.5% y 14.2% de las menciones respectivamente.

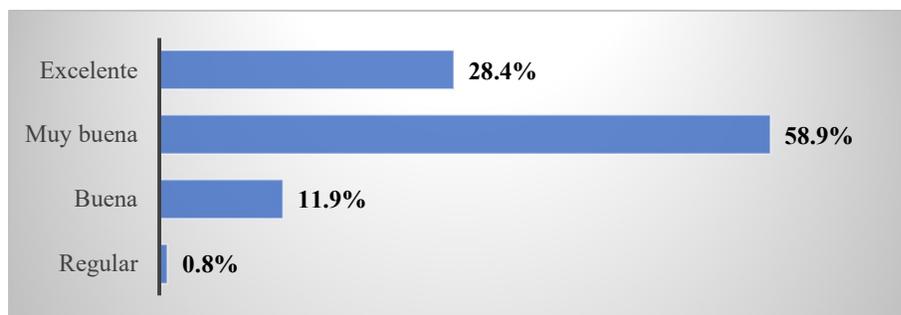
Figura 13: Atributos de las empresas que brinden servicios similares a la propuesta en el proyecto



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados múltiples de 362 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 14 se aprecia que la opinión general de las empresas inmobiliarias es “muy buena” (58.9% de las menciones) y excelente (28.4% de las menciones).

Figura 14: Opinión general respecto a las empresas inmobiliarias



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 15 se aprecia que las principales ventajas de arrendar solo son “no pago comisión”, “visito directamente las viviendas” y “conozco directamente al propietario” con el 49.0%, 21.6% y 16.6% de las menciones respectivamente.

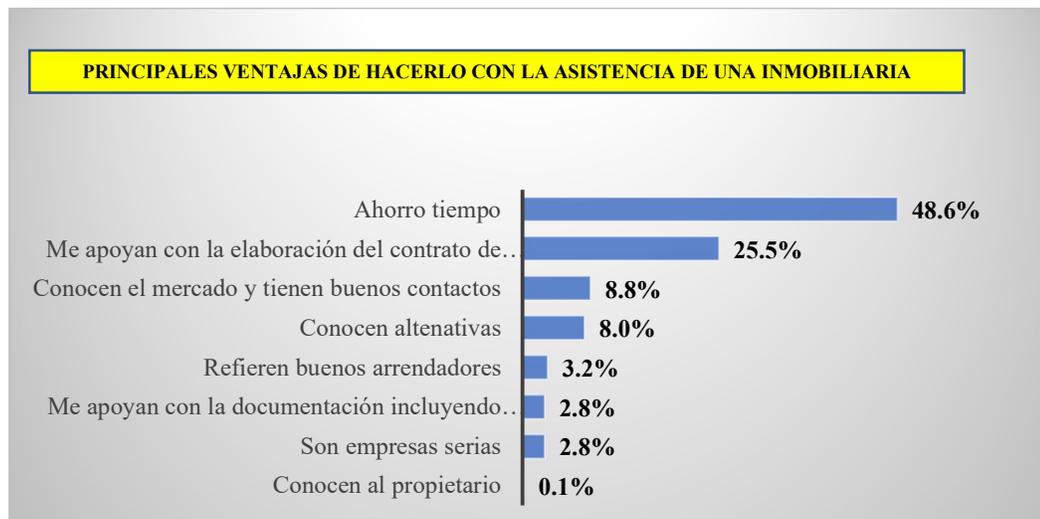
Figura 15: Principales ventajas de buscar inmueble directamente



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultado múltiples de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 16 muestra las principales ventajas de arrendar asistido por una empresa inmobiliaria: “ahorro de tiempo”, “apoyo con la elaboración de contrato de arrendamiento” y conocimiento del mercado” con 48.6%, 25.5% y 8.8% de las menciones respectivamente.

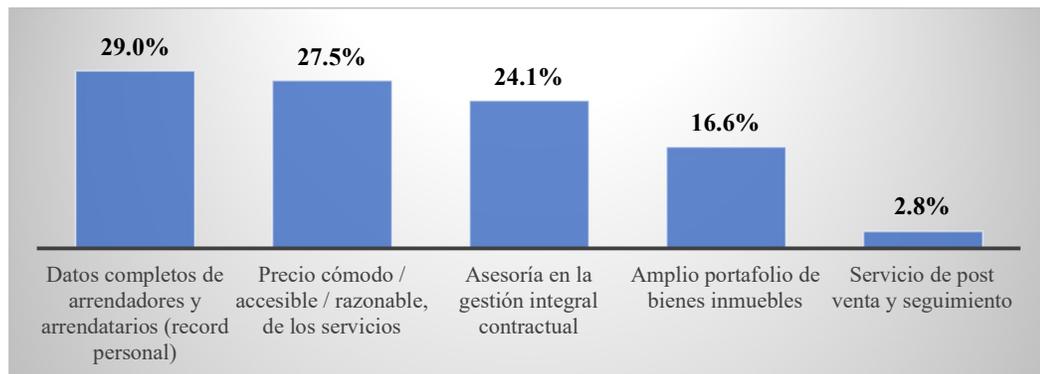
Figura 16: Principales ventajas de buscar inmueble asistido por una inmobiliaria



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados múltiples de 377 encuestas
 Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 17 muestra los 3 principales atributos de las empresas inmobiliarias son: “tienen datos completos de arrendadores y arrendatarios”, “tienen un precio razonable” y “brindan asesoría en la gestión integral contractual” con el 29.0%, 27.5% y 24.1% de las menciones respectivamente.

Figura 17: Principales atributos de una empresa inmobiliaria



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados múltiples de 377 encuestas
 Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 18 se aprecia que el 88.9% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 150 y 200 soles por mes por el servicio básico, mientras que sólo el 8.8% estaría dispuesto a pagar entre 200 y 350 soles mensuales por el servicio intermedio y el 2.4% restante estaría dispuesto a pagar entre 350 y 550 soles mensuales por el servicio premium.

Figura 18: Intención de pago por tarifa diferenciada del servicio que presenta el proyecto

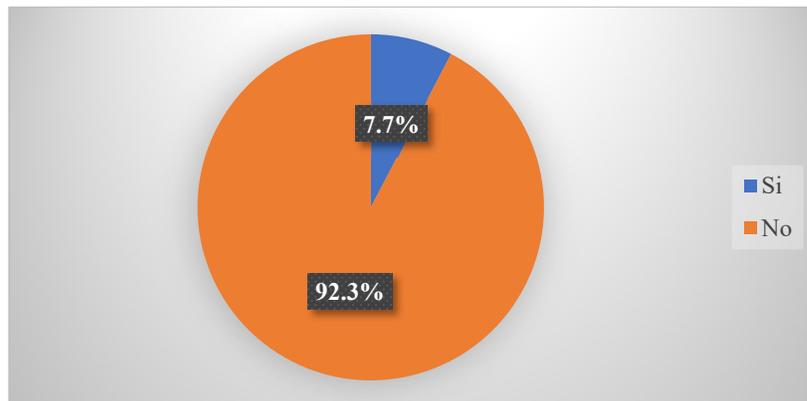


Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas

Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 19 indica que el 92.3% de los encuestados han contrata alguna vez los servicios similares a los ofrecidos por el proyecto; el 7.7% restante no lo ha hecho.

Figura 19: Nivel de contratación de servicios similares al proyecto



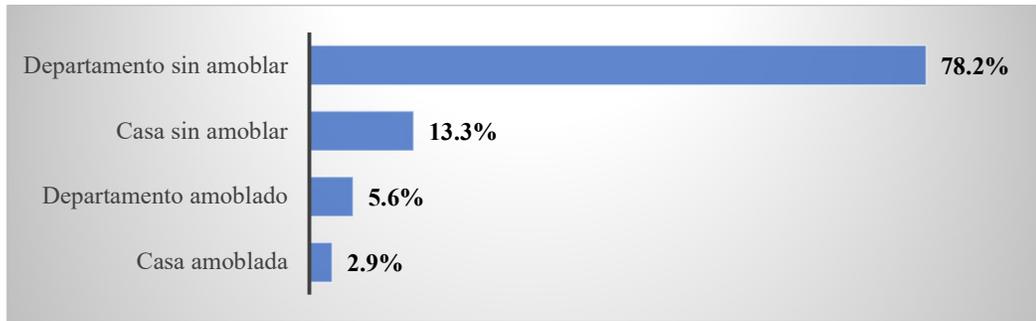
Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas

Elaboración: Autores de esta tesis

C) Preguntas relacionadas a la vivienda que está buscando

En la Figura 20 se aprecia que el 78.2% de los entrevistados está buscando departamento sin arrendar y el 13.3% está buscando casa sin amoblar.

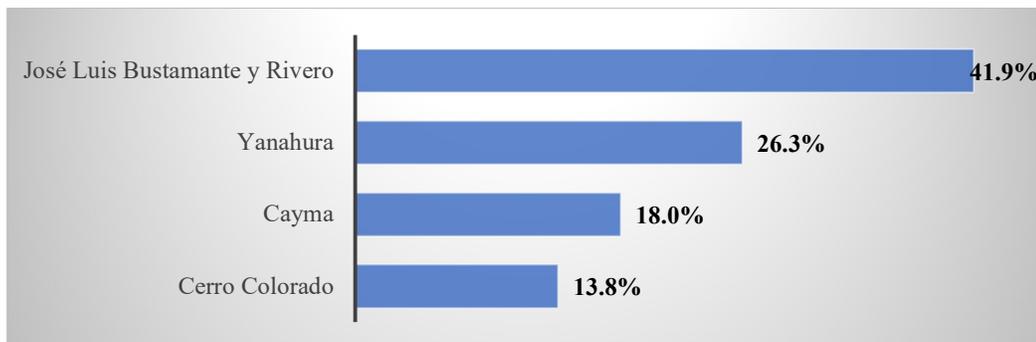
Figura 20: Tipo de vivienda que está buscando



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 21 se aprecia que el distrito más solicitado es José Luis Bustamante y Rivero, con el 41.9% de las menciones, seguido de Yanahura, Cayma y Cerro Colorado con el 26.3%, 18.0% y 13.8% de las menciones respectivamente.

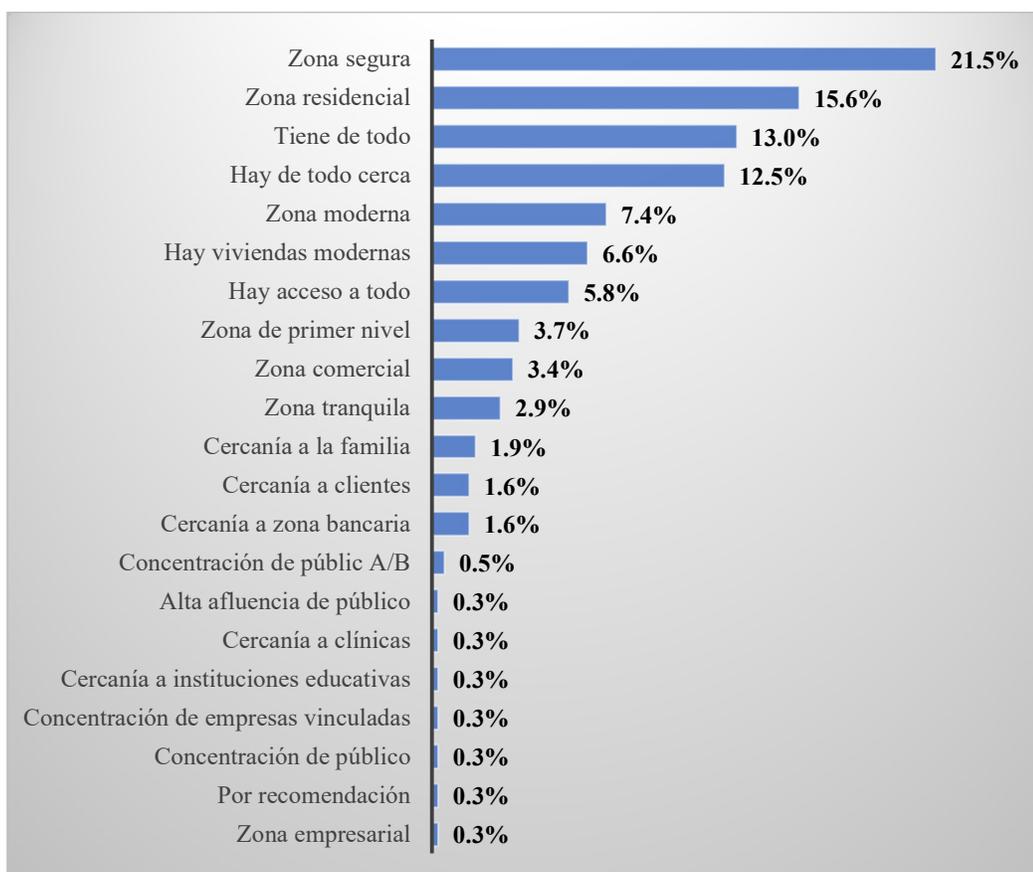
Figura 21: Preferencia de un distrito para ubicar una vivienda



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 22 se aprecia que las principales razones de esta preferencia son: “es una zona segura”, “es una zona residencial” y “tiene de todo” con el 50.1% del total de menciones.

Figura 22: Principales razones por la preferencia por un determinado distrito

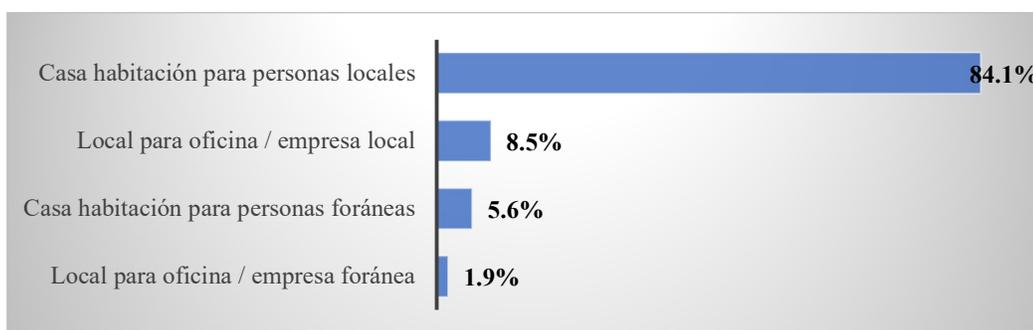


Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados múltiples de 377 encuestas

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 23 se aprecia que el principal uso que se dará al inmueble por arrendar es el de casa-habitación con el 89.7% de las menciones.

Figura 23: Destino de uso del inmueble por alquilar

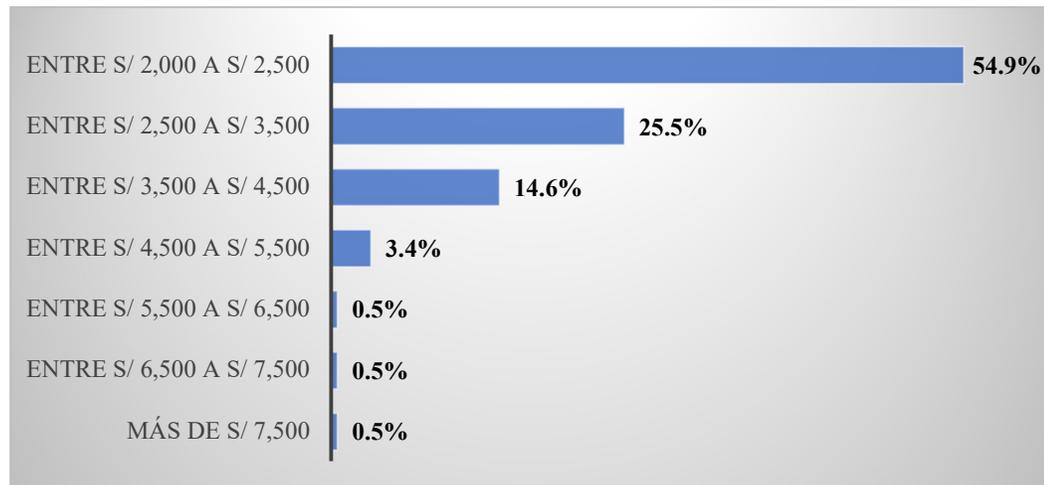


Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 24 se aprecia que el principal rango del alquiler mensual que el arrendatario está dispuesto a pagar por un inmueble es 2,000 a 2,500 soles mensuales (54.9% de las menciones); luego se encuentra el rango de 2,500 a 3,500 soles mensuales con el 25.5% de las menciones.

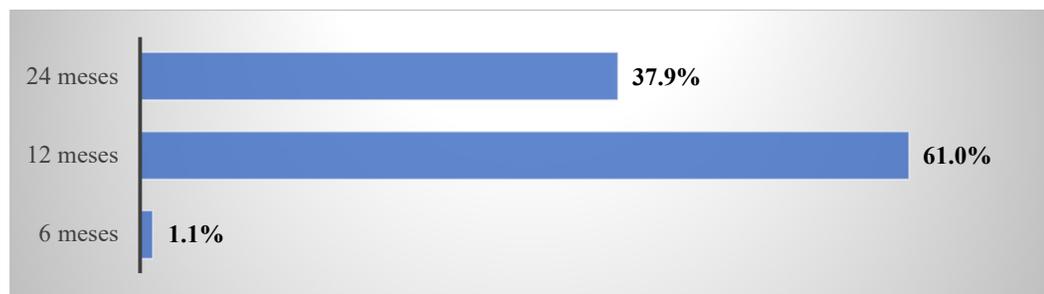
Figura 24: Nivel de renta mensual a pagar por inmueble



Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 25 se aprecia que el 61.0% de los encuestados está buscando un contrato de 12 meses, mientras que el 37.9% está buscando un contrato de arrendamiento a 24 meses.

Figura 25: Plazo deseado de contrato de arrendamiento



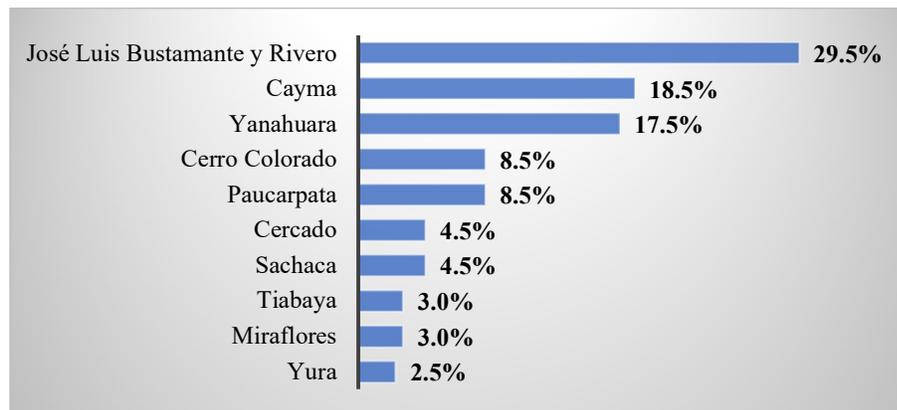
Fuente: Encuesta a arrendatarios – Resultados de 377 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

4.3.2. Encuestas aplicadas a arrendadores – estudio de la oferta

A) Preguntas de control

Las 6 primeras preguntas se relacionan con la identificación y caracterización de los arrendadores, en relación a su lugar de residencia, sexo, rango de edad, número de miembros del hogar, estado civil y condición laboral. En la Figura 26 se aprecia la distribución general, según distrito de residencia de los 200 arrendadores, donde destacan los distritos de José Luis Bustamante y Rivero, Cayma y Yanahuara con 29.5%, 18.5% y 17.5% de las menciones respectivamente.

Figura 26: Resultados de la muestra por lugar de residencia

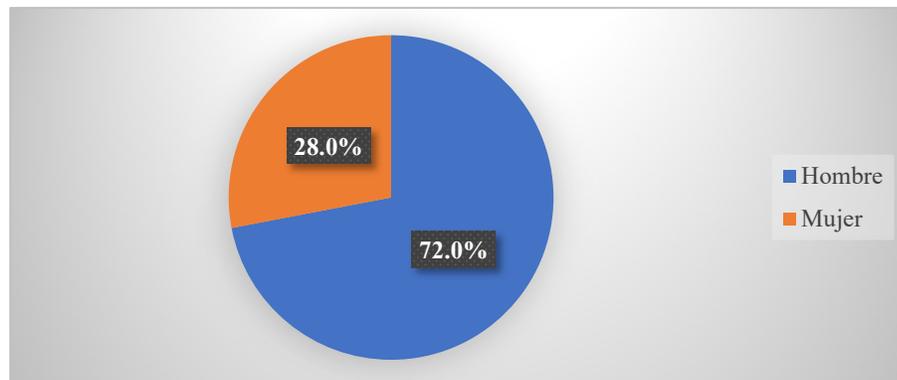


Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 27 se aprecia que el 72% de los encuestados son varones y el 28% restantes son damas.

Figura 27: Resultados de la muestra según sexo

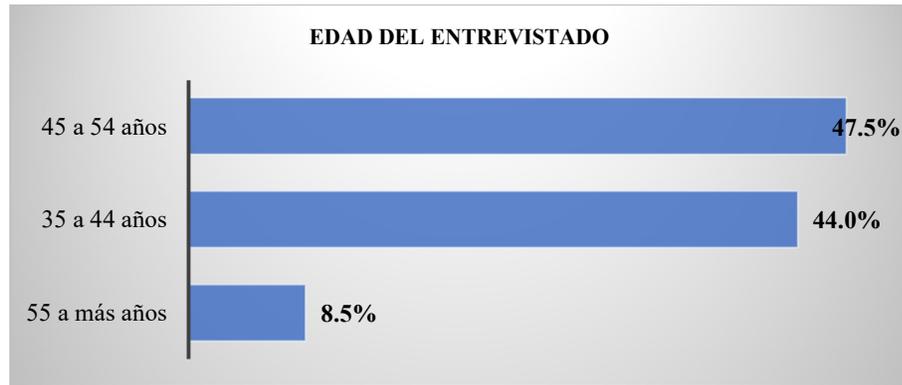


Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 28 se aprecia que el 47.5% de los entrevistados se encuentran en el rango de edad de 35 a 44 años, el 44% en el rango de edad de 45 a 54 años y el 8.5% restante en el rango de edad de 45 a más años.

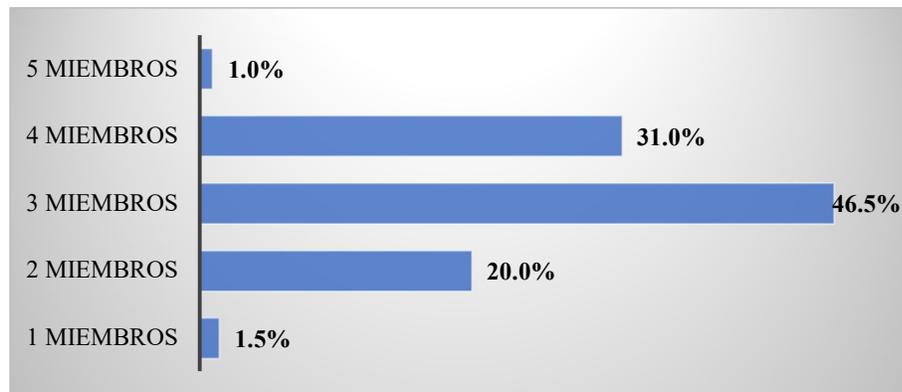
Figura 28: Resultados de la muestra según edad



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 29 se aprecia que el 46.5% de los entrevistados pertenecen a hogares con 3 miembros, el 31% pertenecen a hogares con 4 miembros, el 20% pertenecen a hogares con 2 miembros, el 1.5% viven solos y el 1% pertenecen a hogares con 5 miembros.

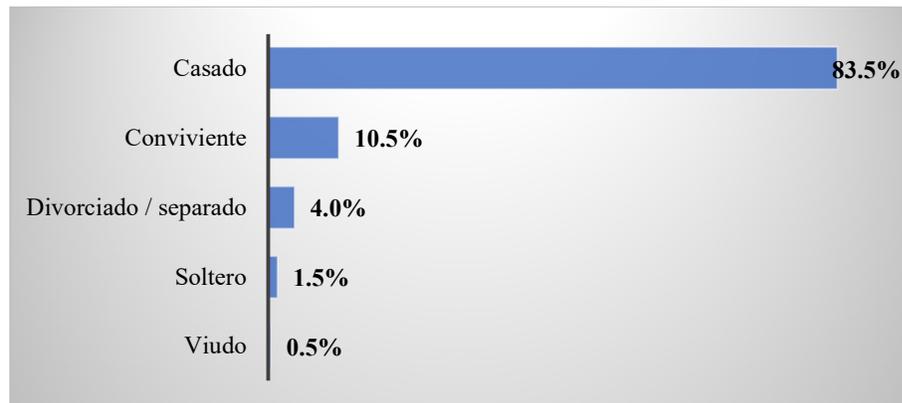
Figura 29: Resultados de la muestra según miembros del hogar



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 30 se aprecia que el 83.5% de los encuestados son casados, el 10.5% son convivientes, el 4% son divorciados o separados, el 1.5% son solteros y el 0.5% restante son viudos.

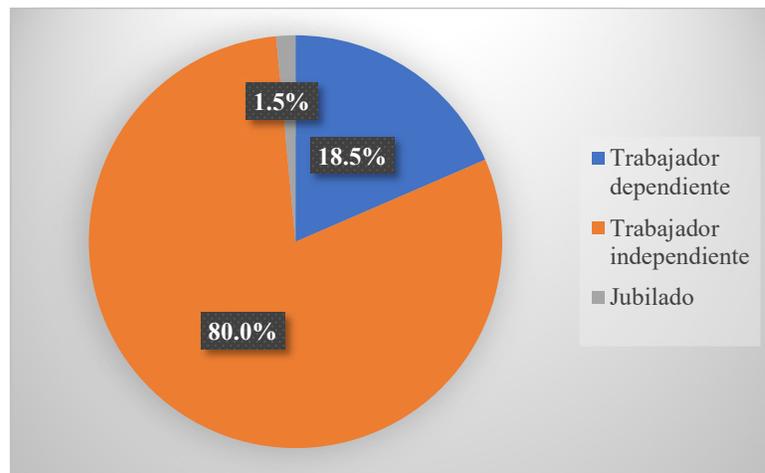
Figura 30: Resultado de la muestra según estado civil



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 31 se aprecia que el 18.5% de los entrevistados son trabajadores dependientes, el 80% son trabajadores independientes y el 1.5% son jubilados.

Figura 31: Resultados de la muestra según condición laboral



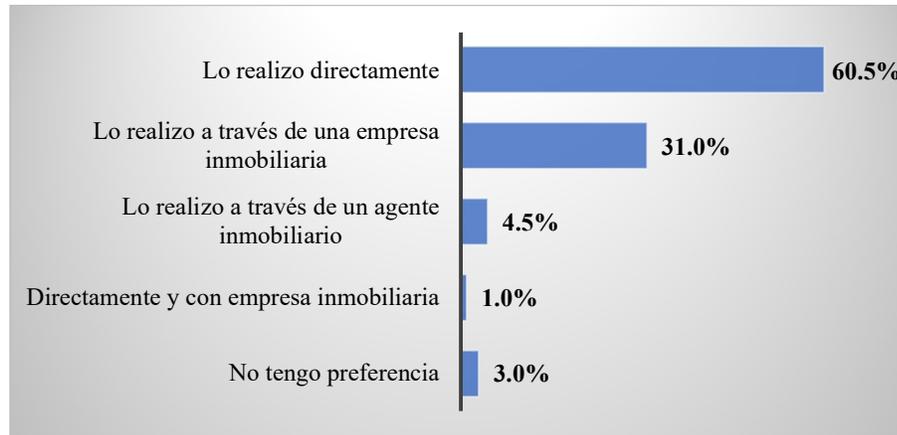
Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

B) Preguntas relacionadas al proceso de arrendamiento y el potencial interés por el proyecto

En la Figura 32 se aprecia que el 60.5% de los encuestados realizan directamente el proceso de búsqueda arrendatarios para su inmueble; el 31% lo realiza a través de una empresa inmobiliaria, el 4.5% a través de un agente inmobiliario, el 1% lo realiza

directamente y al mismo tiempo apoyado por una empresa inmobiliaria y el 3% restante no tiene preferencia.

Figura 32: Modalidad del proceso de búsqueda de inquilinos



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 33 se aprecia que existe una alta probabilidad (8.7300 / 10.000) de que los entrevistados contraten los servicios de una empresa especializada en la gestión de búsqueda y colocación de inmuebles como la propuesta en este proyecto.

Figura 33: Nivel de probabilidad para contratar con una empresa especializada en la gestión de inmuebles

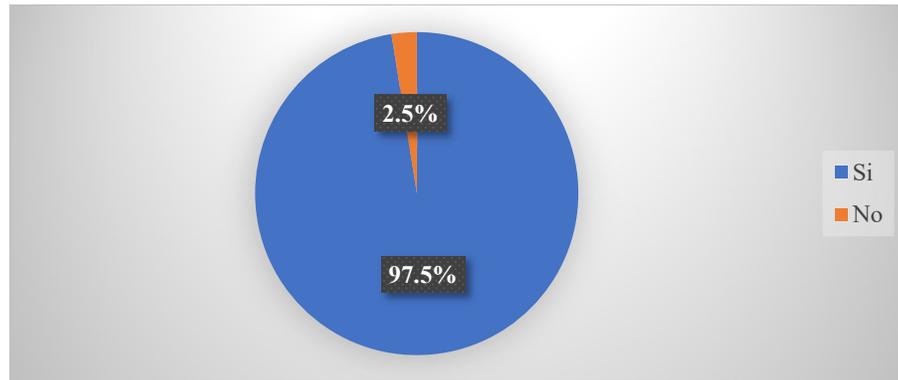


Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 34 se aprecia que el 97.5% de los entrevistados conocen empresas que brinden servicios similares al proyecto; el 2.5% restante declaró que no.

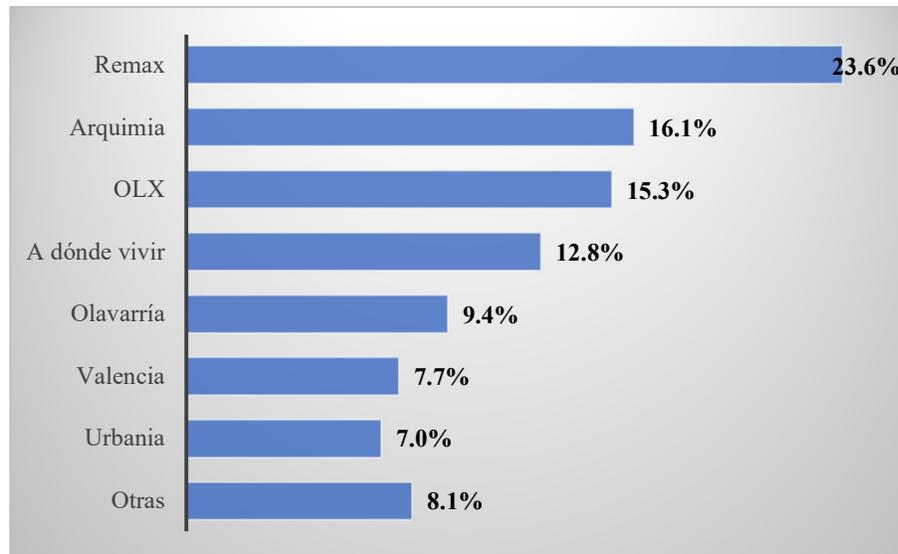
Figura 34: Nivel de conocimiento de empresas que brinden servicios similares al propuesto en el proyecto



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 35 se aprecia que la empresa inmobiliaria con mayor frecuencia en las respuestas es Remax con el 23.6% de las menciones, seguido de Arquimia con el 16.1%, OLX con el 15.3% y Adondevivir con el 12.8%. Hay dos empresas locales, Olavarria y Valencia que representan el 7.7% y el 7% de las menciones.

Figura 35: Identificación de empresas que brinden servicios similares al proyecto



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados múltiples de 195 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 36 se aprecian los atributos de las empresas que brindan servicios similares. El atributo con más menciones es “eficiencia y rapidez” con 26%, “apoyo

con los contratos de arrendamiento” con 22%, “conocimiento del mercado” con 21.8% y “son empresas serias” con 15.5% de las menciones.

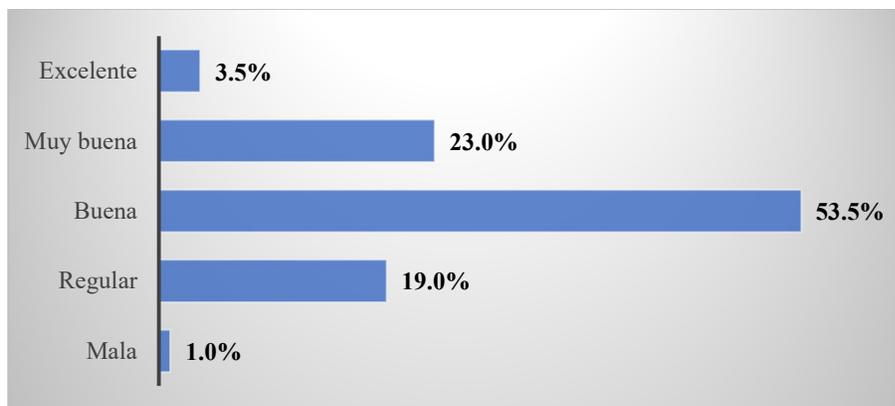
Figura 36: Atributos de las empresas que brindan servicios similares al proyecto



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados múltiples de 195 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 37 se aprecia que la opinión general de las empresas inmobiliarias es “buena” (53.5% de las menciones), “muy buena” (23% de las menciones) y “regular” (19% de las menciones).

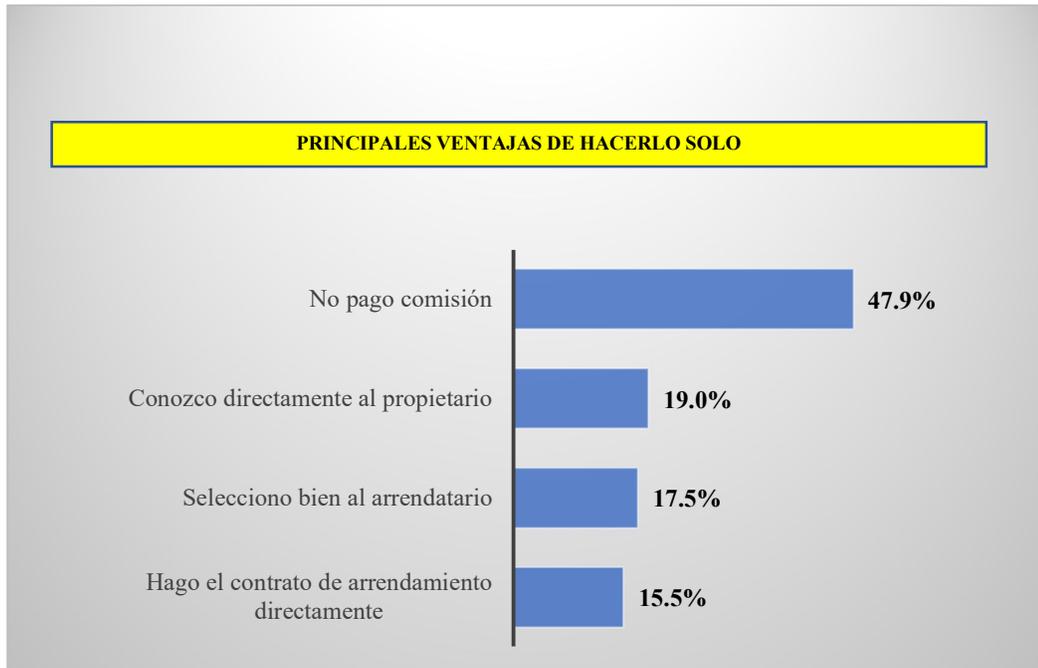
Figura 37: Opinión general respecto a las empresas inmobiliarias



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 38 se aprecia que las principales ventajas de arrendar solo son “no pago comisión”, “selecciono bien al arrendatario” y “hago el contrato de arrendamiento directamente”, con el 47.9%, 17.5% y 15.5% de las menciones respectivamente.

Figura 38: Principales ventajas de arrendar solo

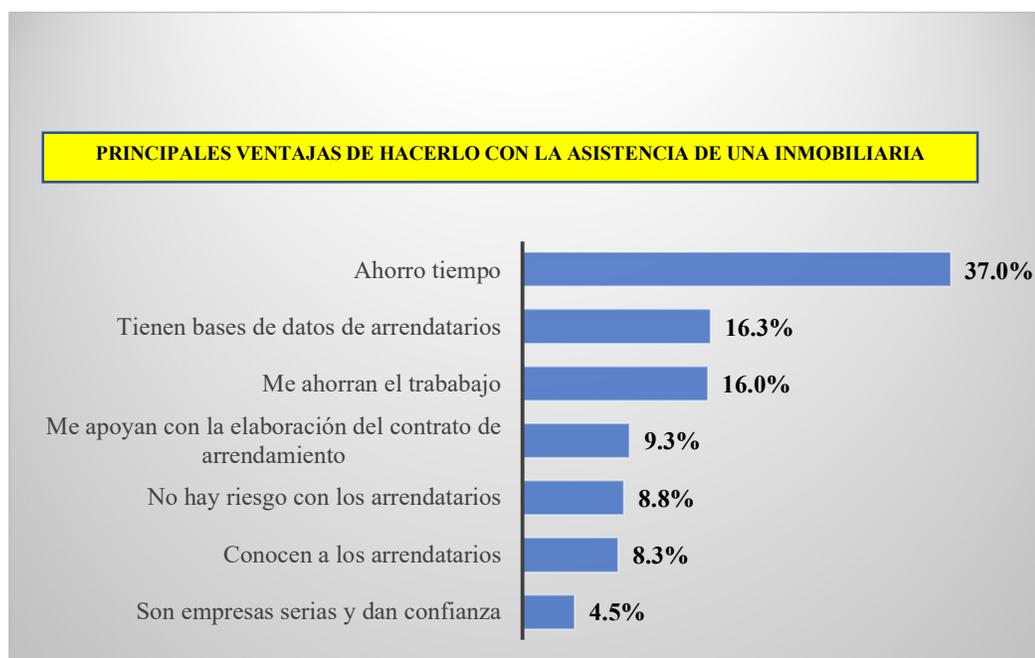


Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados múltiples de 200 encuestas

Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 39 muestra las principales ventajas de arrendar asistido por una empresa inmobiliaria: “ahorro de tiempo”, “tienen bases de datos de arrendatarios” y “me ahorran el trabajo”, con 37%, 16.3% y 16% de las menciones respectivamente.

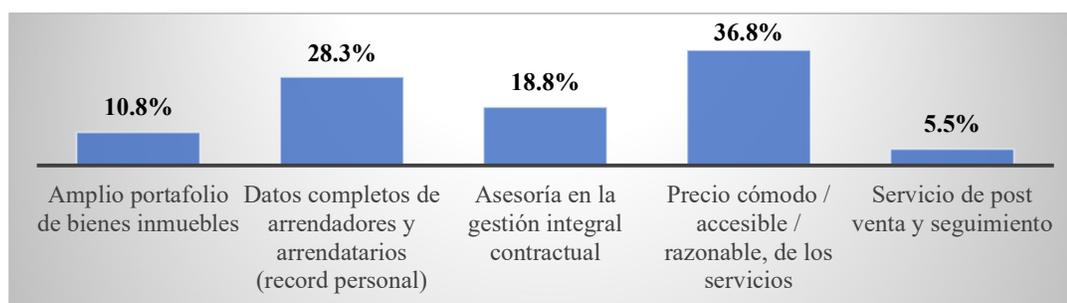
Figura 39: Principales ventajas de arrendar asistido por una inmobiliaria



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados múltiples de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 40 muestra los atributos de las empresas inmobiliaria. Los 3 principales son: “precio cómodo”, “tienen datos completos de arrendadores y arrendatarios” y “brindan asesoría en la gestión integral contractual” con el 36.8%, 28.3% y 18.8% de las menciones respectivamente.

Figura 40: Principales atributos de una empresa inmobiliaria

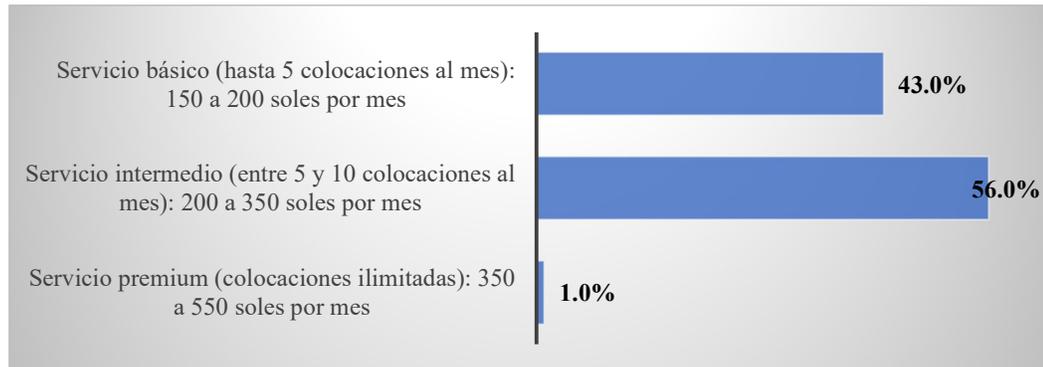


Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados múltiples de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 41 se aprecia que el 43% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 150 y 200 soles por mes por el servicio básico, el 56% estaría dispuesto a

pagar entre 200 y 350 soles mensuales por el servicio intermedio y el 1% restante estaría dispuesto a pagar entre 350 y 550 soles mensuales por el servicio premium.

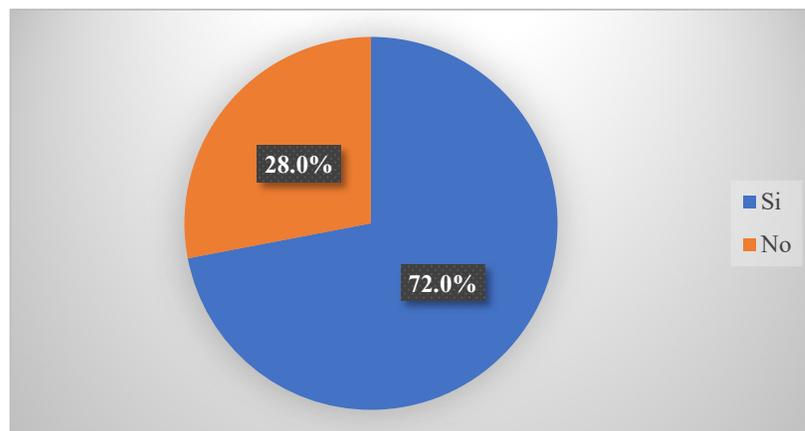
Figura 41: Intención de pago por tarifa diferenciada del servicio que presenta el proyecto



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 42 indica que el 72% de los encuestados han contrata alguna vez los servicios similares a los ofrecidos por el proyecto; el 28% restante no lo ha hecho.

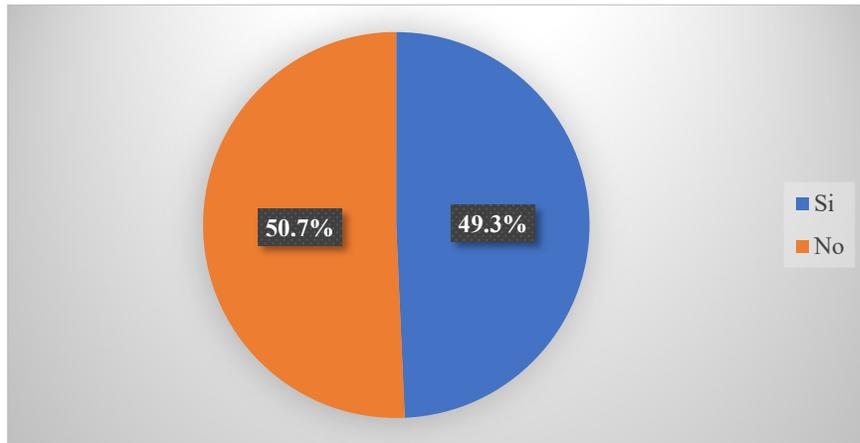
Figura 42: Nivel de contratación de servicios similares al proyecto



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 43 indica que del total de encuestados que respondieron que si habían contratado servicios similares (144 encuestados), el 49.3% lo ha hecho en los últimos 24 meses).

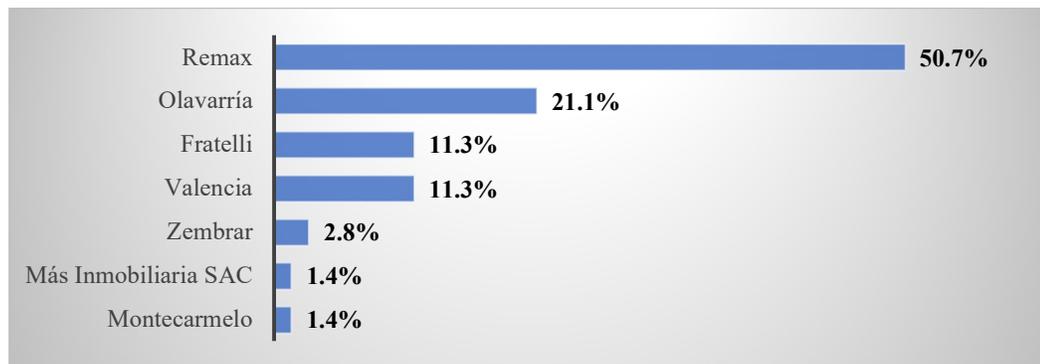
Figura 43: Nivel de contratación de servicios similares al proyecto en los últimos 24 meses



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 144 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 44 indica el nombre de las empresas inmobiliarias con las que contrató en los últimos 24 meses. Destacan Remax, Olavarría, Fratelli y Valencia con el 50.7%, 21.1%, 11.3% y 11.3% respectivamente.

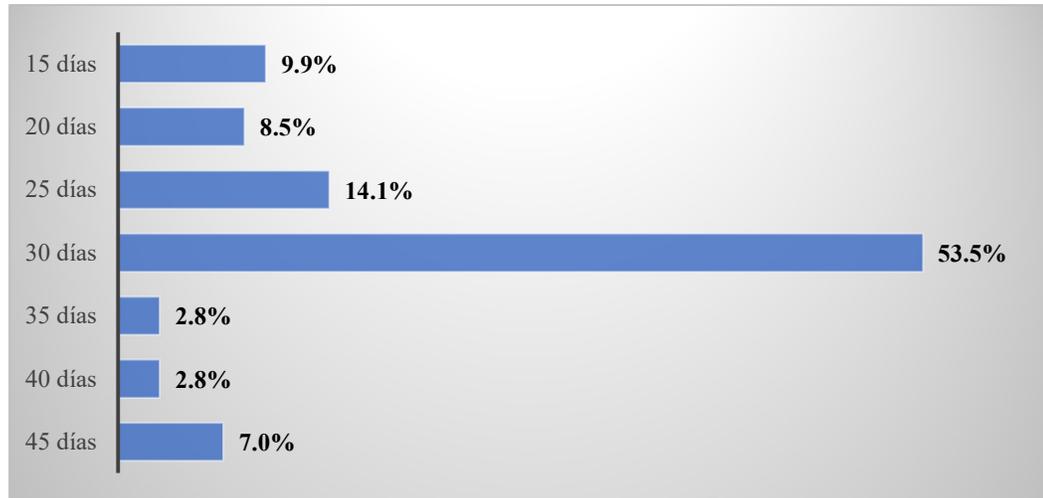
Figura 44: Identificación de la empresa inmobiliaria con la que contrato en los últimos 24 meses



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 71 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 45 indica el tiempo que demoró en alquilar apoyado por las empresas inmobiliarias. El 53.5% lo ha hecho en 30 días, el promedio es de 27.8 días.

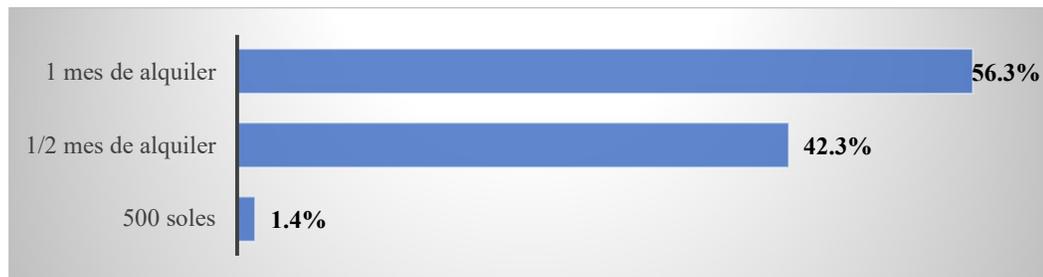
Figura 45: Tiempo que demoró en arrendar cuando lo hizo con la empresa inmobiliaria en los últimos 24 meses



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 71 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 46 indica que el 56.3% de los encuestados pagaron por el servicio el equivalente a un mes de renta y el 42.3% el equivalente a medio mes de renta.

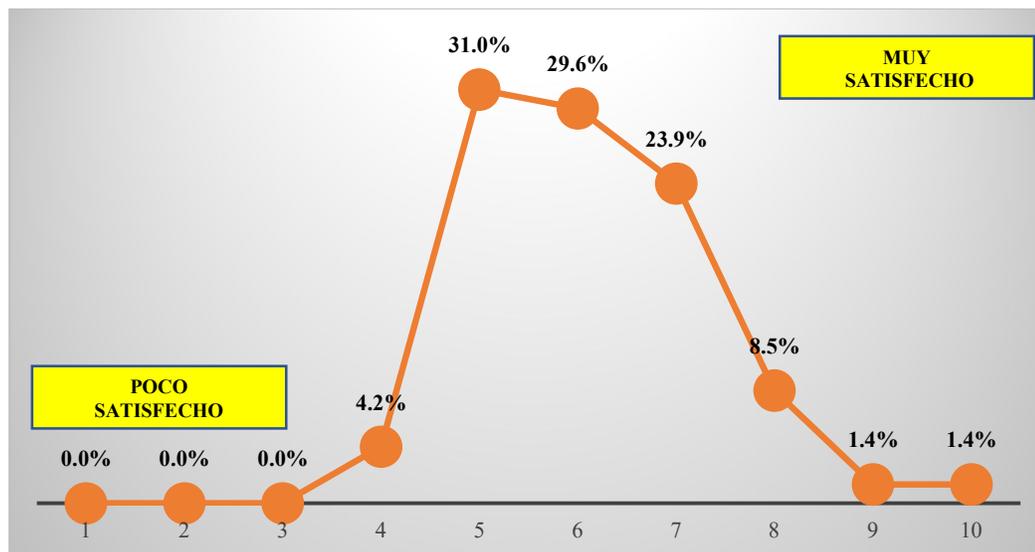
Figura 46: Tarifa que pagó por el servicio de la empresa inmobiliaria en los últimos 24 meses



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 71 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 47 indica que el nivel de satisfacción respecto a la empresa con la que contrataron en los últimos 24 meses es medio (6.1127 / 10.0000).

Figura 47: Nivel de satisfacción del servicio recibido de parte de la empresa inmobiliaria en los últimos 24 meses

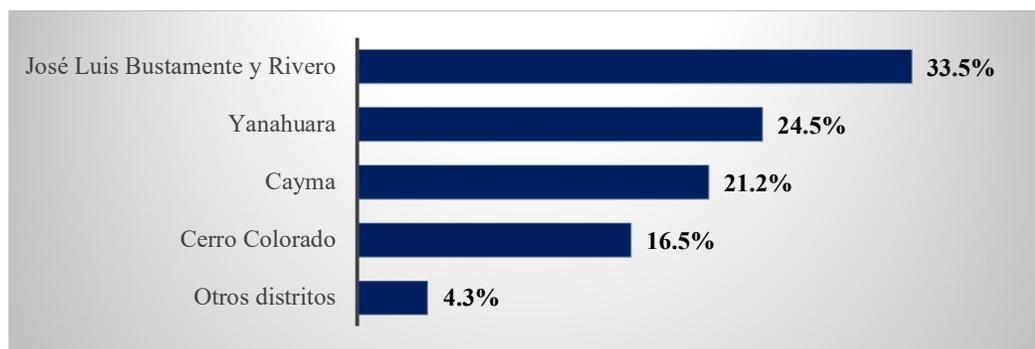


Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados de 71 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

C) Preguntas relacionadas a la vivienda que está ofreciendo

La Figura 48 muestra la ubicación de los inmuebles por arrendar. El 33.5% se ubican en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero, el 24.5% se ubican en el distrito de Yanahuara, el 21.2% se ubican en el distrito Cayma y el 16.5% en el distrito de Cerro Colorado.

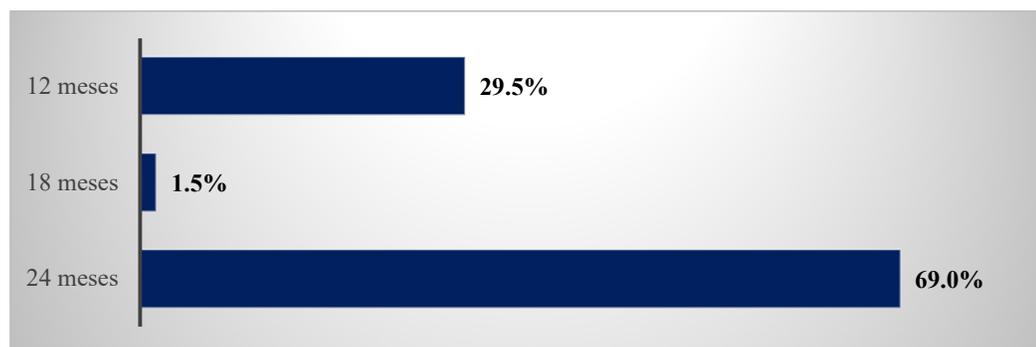
Figura 48: Ubicación del inmueble o los inmuebles que está arrendando



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados múltiples de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

La Figura 49 muestra la duración esperada de los contratos de arrendamiento. El 69% de los encuestados espera que su contrato dure 24 meses, el 29.5% espera que dure 12 meses y el 1.5% espera que su contrato dure 18 meses.

Figura 49: Duración esperada para el contrato de arrendamiento del o de los inmuebles que pretende arrendar



Fuente: Encuesta a arrendadores – Resultados múltiples de 200 encuestas
Elaboración: Autores de esta tesis

4.3.2. Entrevistas a profundidad aplicadas a expertos relacionados con el sector

Se realizaron un total de 25 entrevistas a profundidad aplicadas a profesionales vinculados al sector (la relación completa de los entrevistados se encuentra detallada en el Anexo 04).

A) Percepción general respecto a la situación actual del mercado de arrendamiento en Arequipa

La opinión general indica que, el mercado de arrendamiento de inmuebles en Arequipa está en un crecimiento sostenido y aumento constante, además de ser un mercado muy competitivo, especialmente para los arrendadores, quienes tienen que mostrar o desarrollar un mayor esfuerzo para arrendar sus viviendas, ya sean estas casas o departamentos.

La apreciación general indica también que es un mercado con mucho potencial de desarrollo aún y ello se manifiesta en que continúan construyendo edificios de departamentos especialmente para alquilar en diferentes distritos de Arequipa.

Respecto al formato de alquileres, se aprecia que la gestión inmobiliaria sigue siendo tradicional, es decir, el arrendamiento es en físico, en don interviene un arrendador y un arrendatario con la opcional intervención de un intermediario (empresa o agente inmobiliario). La gestión por internet de inmuebles ahora está más enfocada al compra-venta de inmuebles, en el caso de alquileres se limita sólo a la exhibición de los inmuebles, pero no hay gestión digital; ello se considera que es una importante oportunidad para el proyecto.

Las principales razones del crecimiento potencial del arrendamiento de inmuebles es que el precio de venta de los inmuebles es muy elevado y el acceso al crédito hipotecario es complicado o limitado a nivel de requisitos y otros factores.

B) Funcionamiento del mercado

De acuerdo a lo indicado por los entrevistados, el funcionamiento del alquiler de inmuebles es tradicional y a la vez de funcionamiento simple, considerando siempre la posibilidad de la participación de un intermediario que asista a las partes en la búsqueda o colocación del inmueble, según sea el caso. En Arequipa existen empresas inmobiliarias tradicionales que siempre estarán vigientes.

Se precisa también que la oferta de inmuebles en alquiler es mayor que la demanda, lo que se constituye es una interesante oportunidad para el proyecto.

Existe un elemento singular que aún esta vigente especialmente en la ciudad de Arequipa, se trata del sistema de anticresis que es una forma legal (a través de contrato de mutuo con garantía hipotecaria) a través del cual el propietario entrega su inmueble al ocupante a cambio del pago de una cantidad de dinero por adelantado y por un plazo de tiempo, generalmente de 1 a 2 años. Al finalizar este plazo el propietario restituye el monto recibido pero sin intereses y el ocupante devuelve el inmueble al propietario. Esta modalidad continua vigente en Arequipa y es una competencia indirecta del formato de alquiler propiamente dicho.

En relación al enfoque del arrendamiento, los departamentos sin amoblar son los que mayor demanda tienen, las casas en alquiler están disminuyendo y son buscadas más para la implementación de empresas locales o foráneas.

C) Características estratégicas del negocio de alquileres

Destaca la existencia de una aparente sobre oferta de departamentos, en general la oferta es mayor que la demanda. Como ya se ha indicado, el formato más empleado es el de viviendas sin amoblar, especialmente en el caso de los departamentos. El arrendamiento de viviendas amobladas se enfoca más para personas que llegan de otras ciudades y por trabajo.

En relación al plazo de duración de los contratos, el periodo de tiempo generalmente más empleado en los contratos de arrendamiento es el de 24 meses con incremento de renta interanual.

D) Principales operadores del mercado

Las empresas inmobiliarias con mayor relevancia en Arequipa son Remax, Olavarría e Inmobiliaria Valencia, frente a las cuales, el nivel de satisfacción es medio – alto.

Se ratifica que son los arrendadores quienes más utilizan a los intermediarios principalmente porque buscan asegurar y garantizar un buen contrato de arrendamiento para sus inmuebles y en un determinado plazo de tiempo.

E) Nivel de aceptación de la intermediación virtual de inmuebles

La percepción general de los entrevistados es que el proyecto tendrá bastante acogida en el mercado de alquileres, especialmente en el segmento de arrendadores, quienes como ya se ha dicho, son los que buscan garantizar un buen contrato de arrendamiento para sus inmuebles.

A nivel de la demanda, habría un potencial interés pero se debe dirigir muy bien la publicidad para que el concepto del proyecto calce perfectamente dentro de los arrendatarios.

F) Opinión general respecto a la propuesta del proyecto

Los entrevistados consideran que se trata de una propuesta innovadora y bien enfocada al mercado arequipeño por que la su aceptación está garantizada; la particularidad de las visitas virtuales a las viviendas será un gancho interesante para atraer a los clientes, especialmente a los arrendadores.

Es importante señalar que la propuesta debería contar con elementos complementarios como es el caso de servicios colaterales como embalaje y mudanza, almacenaje, servicio de acabados y terminación de inmuebles, asesoría en decoración de interiores, entre otros. Se debe precisar que estos servicios complementarios se brindarán solo a nivel de referencias.

En relación con el precio del servicio, los entrevistados consideran que la tarifa básica de 150 a 200 soles mensuales se enfocará más a los arrendatarios quien son los que buscan generalmente uno o dos inmuebles para arrendar.

La tarifa intermedia de 200 a 350 soles mensuales tendrá más acogida entre los arrendadores que pueden tener más de dos viviendas por arrendar y en cuyo caso, requieren de un servicio más especializado.

G) Factores a tomarse en cuenta para la propuesta

Será muy importante que el proyecto pueda desarrollar alianzas o convenios con instituciones públicas y privadas vinculadas con el negocio y cuya información resulte ser de relevancia en la toma de decisiones como es el caso de SUNARP, INFOCORP, entre otras.

La propuesta además deberá resaltar que cuenta con información completa sobre los arrendadores y los arrendatarios, según sea el caso, lo que significa también tener una buena base de datos de inmuebles. Además, deberá tener una buena propuesta de modelos de contrato de arrendamiento, para asesorar eficientemente a los clientes.

4.4. Conclusiones del capítulo

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se puede apreciar que no existe una oferta similar a la propuesta del proyecto, actualmente la demanda es atendida de una manera convencional que, si bien es cierto satisface la demanda, esta sería mejor satisfecha por la propuesta del proyecto tal como se señala en las entrevistas en profundidad.

La propuesta del proyecto tiene una mejor opción a nivel de la oferta (arrendadores), quienes buscan asegurar de la mejor forma el arrendamiento de sus inmuebles. La demanda es también una opción importante por la facilidad de búsqueda de inmuebles a través de la plataforma web. El servicio buscará hacer el match entre oferta y demanda, es decir, entre arrendadores y arrendatarios.

CAPITULO V. PRONÓSTICO DE DEMANDA

El capítulo cinco desarrolla el pronóstico de la demanda para el plan de negocio, tomado como punto de partida el mercado total, seguido del mercado potencial, luego el mercado efectivo y concluir con el mercado meta. Luego de ello, se realiza el pronóstico de la demanda y su proyección en el tiempo.

Considerando que la propuesta del proyecto tendrá dos tipos de clientes, arrendatarios y arrendadores, la secuencia que se ha empleado para determinar los 4 niveles de mercado es la siguiente:

- En primer lugar y desde el punto de vista de la demanda (arrendatarios) se han determinado los mercados: Total, potencial y efectivo.
- En segundo lugar y desde el punto de vista de la oferta (arrendadores) se han determinado los mercados: Total, potencial y efectivo.
- En tercer lugar y último; a partir de los mercados efectivos tanto de arrendatarios como de arrendadores, se ha determinado el mercado meta total y los pronósticos de demanda correspondientes.

5.1. Desde el punto de vista de la demanda

5.1.1. Mercado total

De acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda desarrollado por el Instituto Nacional de Estadística e Informativa en el año 2017, en el departamento de Arequipa existían 48,646 viviendas en condición de alquiler. De este total, el 81.6% corresponde a la provincia de Arequipa, es decir, 39,700 viviendas (el detalle se aprecia en la Tabla 13).

Tabla 13: Número de viviendas en alquiler en el departamento de Arequipa

Provincia	Inmuebles	Porcentaje
Arequipa	39,700	81.6%
Camaná	1,672	3.4%
Caravelí	1,026	2.1%
Castilla	909	1.9%
Caylloma	3,101	6.4%
Condesuyos	132	0.3%
Islay	1,888	3.9%
La Unión	218	0.4%
Total	48,646	100.0%

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017 – INEI
Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo a la Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado, en su Informe de Niveles Socio Económicos del año 2018, dentro de la distribución de hogares de Arequipa, los NSE “A” y “B” representan el 16% del total (Tabla 14).

Tabla 14: distribución de hogares de Arequipa por NSE

NSE	Porcentaje
A/B	16.0%
C	38.6%
D	35.1%
E	10.3%
Total	100.0%

Fuente: Informe APEIM 2018 – ENAHO 2017
Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando que la propuesta del proyecto estará enfocada al NSE “A/B”, realizando el cruce correspondiente, se puede estimar que el mercado total es 6,352 familias que actualmente residen en viviendas alquiladas.

5.1.2. Mercado potencial

La investigación de mercado aplicada a los arrendatarios actuales y potenciales, a través de una escala de Likert de 10 gradientes, a través de la pregunta referida a la

probabilidad de que los entrevistados puedan contratar los servicios de una empresa especializada en la gestión de búsqueda y colocación de inmuebles como la propuesta en este proyecto, ha permitido determinar su nivel de probabilidad de contratación.

Considerando que el mercado potencial se encuentra agrupado dentro de 3 gradientes superiores resultantes, se puede establecer que el mercado potencial alcanza el 72.7% del mercado total, esto es, 4,617 hogares.

5.1.3. Mercado efectivo

Considerando la misma lógica empleada para determinar el mercado potencial, para determinar el mercado efectivo se empleará la escala de Likert de 10 gradientes, pero esta vez sólo se tomará en cuenta las dos primeras gradientes superiores, los cuales representan el 27.6% del mercado total, esto es 1,753 hogares.

5.2. Desde el punto de vista de la oferta

5.2.1. Mercado total

Tomado el mismo punto de partida en la determinación del mercado total de arrendatarios, a partir de los datos de la Tabla 13, se sabe que en Arequipa existen un total de 39,700 viviendas en alquiler.

En el cuestionario aplicado a los arrendadores, a través de la pregunta referida al número de viviendas que está alquilando o pretende alquilar, se determinó que los 200 entrevistados poseen un total de 522 viviendas, lo que indica que el promedio de posesión es de 2.61 viviendas por propietario o arrendador.

Entonces, las 39,700 viviendas en alquiler tienen 15,211 propietarios. Tomando en cuenta, que el mercado total de arrendatarios es de 6,352 hogares, puede estimarse que son 2,434 los propietarios de estas viviendas, constituyéndose esta cifra como mercado total.

5.2.2. Mercado potencial

La investigación de mercado aplicada a los arrendadores, a través de una escala de Likert de 10 gradientes, a través de la pregunta referida a la probabilidad de que los entrevistados puedan contratar los servicios de una empresa especializada en la gestión de búsqueda y colocación de inmuebles como la propuesta en este proyecto, ha permitido determinar su nivel de probabilidad de contratación.

Al igual que en el caso de los arrendatarios y considerando que el mercado potencial se encuentra agrupado dentro de 3 gradientes superiores resultantes, se puede establecer que el mercado potencial alcanza el 98.07% del mercado total, esto es, 2,385 viviendas.

5.2.3. Mercado efectivo

Considerando la misma lógica empleada para determinar el mercado potencial, para determinar el mercado efectivo se empleará la escala de Likert de 10 gradientes, pero esta vez sólo se tomará en cuenta los dos primeros gradientes superiores, los cuales representan el 63.5% del mercado total, esto es 1,546 viviendas.

5.3. Mercado meta global

Se tiene cuantificado el mercado efectivo tanto de arrendatarios como de arrendadores:

- Arrendatarios: 1,753
- Arrendadores: 1,546 (propietarios de 4,035 viviendas).
- **Total:** 3,299

5.4. Pronóstico de demanda global

Se ha previsto establecer como meta para el primer año de operaciones una cuota anual de 17.5%, considerando tanto la demanda (arrendatarios) como la oferta (arrendadores).

El detalle de la proyección para los siguientes 10 años se muestra en la Tabla 15, en donde también se aprecia la tasa de crecimiento interanual de participación.

Tabla 15: Pronostico de demanda global

Año	Meta de mercado	# de arrendatarios	# de arrendadores	# total	Tasa de crecimiento de participación
1	17.5%	307	271	577	
2	18.0%	316	279	595	3.00%
3	18.6%	325	287	612	3.00%
4	19.5%	342	301	643	5.00%
5	20.5%	359	316	675	5.00%
6	21.5%	377	332	709	5.00%
7	22.6%	396	349	744	5.00%
8	23.7%	415	366	782	5.00%
9	25.5%	447	394	840	7.50%
10	27.4%	480	423	903	7.50%

Elaboración: Autores de esta tesis

5.5. Conclusiones del capítulo

- De acuerdo con el análisis realizado, se ha podido determinar un mercado total de 8,786 usuarios (6,352 arrendatarios + 2,434 arrendadores).
- Se ha determinado también un mercado potencial de 7,002 usuarios (4,617 arrendatarios + 2,385 arrendadores).
- El mercado efectivo es de 3,299 usuarios (1,753 arrendatarios + 1,546 arrendadores).
- En relación con el pronóstico de la demanda, se ha previsto una participación de mercado para el primer año de 17.5% equivalente a 577 usuarios; se precisa además que la tasa de crecimiento interanual es:
- El crecimiento para los siguientes 9 años es de 3.0%, 3.0%, 5.0%, 5.0%, 5.0%, 5.0%, 5.0%, 7.5% y 7.5% respectivamente.

CAPITULO VI. DISEÑO DEL SERVICIO

El capítulo seis presenta la propuesta de valor del negocio, así como la definición del servicio principal y servicios complementarios, concluyendo con la presentación de los dos tipos de paquetes comerciales enfocados a arrendatarios y a los tres paquetes orientados a los arrendadores. Adicionalmente se considera un servicio de publicidad para empresas que brindan servicios de mantenimiento y servicios generales para los inmuebles.

6.1. Estrategia

Al posicionar la plataforma alquifácil.com como una herramienta que permita gestionar integralmente en proceso de alquiler, los servicios tienen que ser estructurados de tal manera que permita a los clientes, principalmente arrendadores, ir subiendo de nivel conforme tenga la percepción que la plataforma le ayuda en gran medida a simplificar su gestión.

En un escenario ideal, todos los arrendadores deberían de tener contratado el paquete empresarial con el cual tienen principalmente 2 opciones exclusivas: Gestión de usuarios múltiples y un tablero de gestión financiera. Con la primera opción, los arrendadores podrían de asignar una lista de inmuebles a un usuario en específico o darle permisos específicos sobre inmuebles existentes como seguimiento a pagos y a solicitudes de mantenimiento.

En el caso de arrendatarios, a través de la estrategia freemium, se busca conseguir dos cosas principalmente:

- Aumentar la cantidad de interesados en rentar inmuebles que se registren en la plataforma a través de lo cual lograremos tener un mercado más atractivo para los arrendadores.

- A través de la experiencia de usuario y recomendaciones (masificación), generar la necesidad de usar el paquete básico de la plataforma que le dará acceso a opciones especializadas.

6.2. Propuesta de valor y servicios

- Para el “arrendador” se ofrecerá:
 - Administración integral de la publicación de los avisos en la plataforma.
 - Información del comportamiento crediticio de los potenciales arrendatarios.
 - Récord crediticio y de cumplimiento de pagos de los arrendatarios.
 - Comentarios y observaciones de los otros arrendadores.
 - Asesoría para la formulación del contrato de arrendamiento.
 - Asesoría legal y tributaria durante el proceso de alquiler del inmueble.
 - Gestión de inmuebles y de indicadores financieros.

- Para el arrendatario se ofrece:
 - Visualización de diferentes opciones de alquiler según el filtrado o segmentación que requiera.
 - Opción de visitas virtuales a los inmuebles para evitar desplazarse y perder el tiempo que ello implica en conocer cada una de las posibles opciones de arrendamiento.
 - Comentarios y observaciones de los otros arrendatarios.
 - Asesoría para la formulación del contrato de arrendamiento.
 - Asesoría legal y tributaria durante el proceso de alquiler del inmueble.

6.3. Paquetes comerciales

En la Tabla 16 se aprecia los paquetes comerciales propuestos para los arrendadores.

Tabla 16: Paquetes comerciales para el arrendador

	Gratis	Básico	Intermedio	Empresarial
	S/0.00	S/250	S/350	S/800
VIGENCIA	1 mes	1 mes	1 mes	1 año
CANTIDAD DE PROPIEDADES	1	5	10	20
CANTIDAD DE FOTOS Y VIDEOS 360	03 fotos por anuncio	10 fotos y 01 video	Fotos y videos ilimitados	Fotos y videos ilimitados
ANUNCIO DESTACADO	-	Básico	Promedio	Preferencial
NÚMERO DE COLOCACIONES	1	5	10	Ilimitados
FILTRO DE LLAMADAS	-	-	Sí	Sí
PERFIL DE CANDIDATOS A HACER ARRANDETARIOS	-	-	Perfil del arrendatario (Ficha reniec)	Perfil del arrendatario (Ficha reniec, antecedentes penales y crediticios, informe psicológico)
HISTORIAL DEL ARRANDATARIO	-	-	Sí	Sí
AGENDA DE VISITAS	-	-	Agenda de visitas (30 interesados)	Agenda de visitas (Ilimitada)
GESTIÓN DE GASTOS	-	-	Sí	Sí
SEGUIMIENTO DE PAGOS	-	-	Sí	Sí
GESTIÓN DE SOLICITUDES DE MANTENIMIENTO	-	-	Sí	Sí
TRAMITES LEGALES	-	Sí	Sí	SÍ
DOCUMENTACIÓN Y CONTRATO	-	-	-	SÍ
TABLERO CON INDICADORES FINANCIEROS	-	-	-	Sí
USUARIOS MULTIPLES Y GESTIÓN DE PERMISOS	-	-	-	Sí
REPORTE DE INCIDENCIAS	-	Sí	Sí	Sí
ACCESO A MARKET PLACE DE SERVICIOS DE MANTEMIENTO Y REPARACIÓN	-	-	-	Sí

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 17 se aprecia los paquetes comerciales propuestos para los arrendatarios.

Tabla 17: Paquetes comerciales para el arrendatario

	Gratis	Básico	Intermedio
	S/0.00	S/150.00	S/250.00
VIGENCIA	Ilimitado	1 mes	1 mes
NÚMERO DE BÚSQUEDAS	1(ciclo abierto 1 mismo tiempo)	5	10
VISUALIZACIÓN DE FOTOS Y VIDEOS	fotos ilimitadas	fotos y videos	Fotos y videos ilimitados
FILTRO DE LLAMADAS	-	-	Sí
PERFIL DEL ARRENDADOR	-	Perfil del arrendatario (Ficha reniec)	Perfil del arrendatario (Ficha reniec)
HISTORIAL DEL ARRENDADOR	-	SI	Sí
AGENDA DE VISITAS	-	-	Agenda de visitas (30 interesados)
GESTIÓN DE GASTOS	-	-	Sí
SEGUIMIENTO DE PAGOS	-	-	Sí

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se plantea en el capítulo de plan de Marketing, después del primer año al contar con la información de las solicitudes de mantenimiento, se podrán saber los tipos de servicios más solicitados por los arrendatarios y arrendadores por lo que se tendrá un producto complementario: “Servicio de anuncio en directorio de servicios recomendados” por lo cual pagarán el monto de S/.100.00. Con este servicio los proveedores de servicios tendrán derecho a:

- Recibir solicitudes de cotizaciones de servicio de mantenimiento.

- Ver en que urbanización se requieren más servicios relacionados a los de la empresa.
- Dar seguimiento a sus cotizaciones.

6.3. Conclusiones del capítulo

Se han diferenciado los paquetes por tipo de Cliente: Arrendador, arrendatarios y empresas de servicio.

Para poder aprovechar en mejor medida las necesidades de empresas de servicio, sería necesario hacer un estudio de mercado tanto los arrendadores como las potenciales empresas de servicios.

CAPITULO VII. PLAN ESTRATÉGICO

El capítulo siete incluye la propuesta de misión, visión y valores del negocio. Adicionalmente desarrolla e identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio y concluye con la propuesta de Modelo CANVAS para el negocio.

7.1. Denominación del proyecto

El nombre comercial propuesto para esta empresa de administración integral de alquiler de inmuebles es ALQUIFÁCIL, es una palabra corta y de rápida recordación. Con este nombre se busca transmitir a nuestros clientes confianza, tranquilidad y eficiencia con nuestro servicio.

7.2. Misión

“Administrar de forma integral los alquileres residenciales en la ciudad de Arequipa de manera fácil, segura e innovadora a través del talento del equipo humano y del uso de tecnología”.

7.3. Visión

“Ser la mejor empresa de intermediación digital de alquileres de inmuebles residenciales en la ciudad de Arequipa”

7.4. Valores

- Responsabilidad: cumple con normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental.
- Transparencia: honestidad, busca aumentar la confianza entre quienes tienen relación con la empresa.

- Innovación: mejora continua en todas las áreas de la empresa.
- Actitud de servicio: brindar al cliente una atención amable, respetuosa y oportuna.

7.5. Estrategia general (Genérica)

De acuerdo a lo indicado por Arbaiza (2014), respecto a Michael Porter y la actualización que este hace del modelo de estrategias genéricas, “modelo general de estrategias competitivas”, este tiene la particularidad de poder ser usado en cualquier sector y por cualquier empresa. En este sentido podemos apreciar que Porter identifica en esta actualización la existencia de tres tipos de estrategias: “liderazgo en costos, diferenciación y focalización”, siendo de interés para el desarrollo de nuestra propuesta de estrategia genérica el segundo caso “diferenciación”, sobre el cual Arbaiza (2014) afirma que “la empresa busca ser única en el sector, con este fin selecciona una o más atributos de valor para los consumidores” (p.105).

Teniendo en cuenta lo antes indicado, consideramos que la estrategia del presente plan de negocio debe estar orientada y alineada a una estrategia de diferenciación a través innovación y especialización en el servicio que requieren los demandantes.

En ese sentido si queremos garantizar la sostenibilidad de nuestra propuesta, la innovación permanente deberá tener un papel muy importante de manera que esta, nos permita generar un valor diferenciado, tanto para arrendadores como arrendatarios de tal manera que con la interacción de estos se fomente y recomiende el uso cada vez más masivo de la plataforma. Esta estrategia considera las proyecciones de mercadeo y financieras para el departamento de Arequipa, con la posibilidad de poder evaluar la implementación del mismo modelo; al cabo del 3 año; a otros departamentos del Perú.

7.6. Factores diferenciadores

Considerando la aplicación de la estrategia de diferenciación para el presente plan de negocio, pasamos a detallar los siguientes factores diferenciadores.

- Gestión de reputación tanto de arrendadores y arrendatarios.
 - Entendiéndose para este caso como la reputación individual que será registrada y evaluada en la plataforma tanto por arrendadores como arrendatarios, en base a sus interacciones y calificaciones individualizadas.
- Gestión integral del proceso de alquiler para arrendadores y arrendatarios.
 - Entendiéndose esta gestión como toda la serie de actividades que involucra el proceso de alquiler; tales como: Verificación del buen estado del inmueble a alquilar, brindar facilidades a los arrendadores para la búsqueda del inquilino (arrendatario) idóneo, orientación en marco legal y modelo o plantilla de contrato de alquiler y por último relaciones y tratos con la comunidad de propietarios o junta de propietarios.
- Convenios con brokers reputados y reconocidos del mercado inmobiliario.
 - Definiendo esto como los contratos de colaboración que se definan con brokers (Personas naturales y/o empresas) con fines colaborativos de beneficio mutuo.
- Gestión de información financiera, crediticia y pagos de arrendadores y arrendatarios.
 - Definido esto como el historial crediticio individual tanto de arrendadores como arrendatarios y que será actualizado en la plataforma de manera mensual, para que esté al alcance de los usuarios registrados y que ayude en la toma de adecuadas decisiones de alquiler. Además, considerando acá la propia data de consulta de historial de pagos de los arrendatarios que con el tiempo se vaya creando en la plataforma.
- Gestión de información de propiedad inmueble de arrendadores.
 - Principalmente referida a la información de Registros Públicos (RRHH) que los arrendadores deberán compartir y/o cargar en la plataforma, para que los arrendatarios puedan verificar la propiedad del inmueble y tener la certeza que tratan con los propietarios reales.

- Gestión vía E-mail de recordatorios de pagos, vencimientos u otros que puedan beneficiar con información de valor a Arrendadores y arrendatarios.
 - Herramienta de la plataforma que estará a disponibilidad de arrendadores y arrendatarios para que de manera automática puedan recibir por correo electrónico (registrado en la plataforma), diferentes tipos de alertas en información de valor, que permita que la relación contractual de pagos y otros se cumpla de la mejor manera para beneficio de ambos.

7.7. Ventajas competitivas

Considerando los factores diferenciadores antes descritos, podemos definir como ventajas competitivas las siguientes; respecto a lo actualmente ofertado por otros portales, brokers y/o agentes inmobiliarios.

- Reputación de arrendatarios y arrendadores.
- Gestión del ciclo completo del alquiler de inmueble. No termina cuando se alquila, sino cuando se termina el contrato de alquiler y se empieza un nuevo ciclo.
- Alianza con brokers para que gestionen los inmuebles a través de la plataforma.
- Acceso a información de pagos, financiera y crediticia; actual y en línea; y servicio de consulta de historial de arrendadores o arrendatarios a modo de consulta como actualmente funciona Sentinel para cuestiones de deudas.
- Gestión vía E-mail de recordatorios de pagos, vencimientos u otros
- Disponibilidad en línea de información de propiedad inmueble de arrendadores.

7.8. Barreras de entrada existentes

Como ya se indicado en el capítulo III (3.2.3. Amenaza de nuevos competidores), el mercado del presente plan de negocio no cuenta con restricciones o barreras de entrada que limiten la competencia, por lo que con cierta periodicidad ingresan nuevos operadores y otro tanto se dan de baja al no poder asegurar su

permanencia por presiones de competencia por no contar con un producto diferenciado e innovador adecuado a las exigencias de los clientes lo que hace que no exista fuerza agresiva de nuevos competidores.

7.9. Protección de la inversión

Al existir un mercado inmobiliario nacional donde no existen barreras de entrada, necesariamente nuestro plan de negocio se verá enfrentado a una competencia muy agresiva que podría devenir en una caída de precios de servicios y consecuentemente una pérdida de márgenes de beneficio.

En la práctica cotidiana, es muy común que el estado imponga ciertas barreras cuando se consideran un mercado o actividad como de beneficio masivo y público, en este sentido cuando se trata de un mercado sin barreras donde el estado garantiza la libertad de competencia, son las empresas inversoras las que se convierten en agentes de cambio en el momento de fortificar el acceso a su mercado, haciendo que resulte más complicado que nuevas firmas y/o compañías ingresen a mercado suficientemente poblado.

Surge en este momento entonces la necesidad de valorar si vale la pena o no el esfuerzo de crear barreras particulares de ingreso, en este punto se hace necesario considerar y analizar los siguientes puntos:

- **Competitividad del sector:** Se debe analizar si el mercado o segmento de mercado esta superpoblado o no y en función a esto definir si vale la pena o no invertir tiempo y recursos para crear una barrera de ingreso. En ciertos casos será más recomendable implementar una estrategia de creación de alianzas o de innovación.
- **Rentabilidad del negocio:** Si consideramos que nuestro plan de negocio es suficientemente rentable y el que el ROI es sólido y perdurable a lo largo del proyecto; crear una barrera de entrada se hará necesario.

- Ventajas competitivas y sostenibles: Esto resultara de responder a la interrogante si se disponen de ventajas competitivas y que sean sostenibles en el tiempo; considerando una medición del tiempo en años y no solo en unos meses.

Entonces, bajo una consideración positiva de lo antes indicado se podría inferir en este caso, que una gran parte del análisis de la creación de una barrera se ha realizado apropiadamente.

Por lo tanto, en base lo anteriormente mencionado puede indicar que la mejor forma de proteger la inversión del presente plan de negocio es la aplicación de la estrategia de diferenciación, como una barrera que proteja la inversión, considerando que el éxito del presente plan de negocio estará sustentado en brindar a los clientes un servicio que consideren único y personalizado. Esto estaría reforzado además por:

- Innovación permanente de los servicios y beneficios digitales ofrecidos en la plataforma, con la diferenciación de propuesta acorde a arrendadores y arrendatarios.
- Desarrollar la plataforma con la adecuación necesaria para que la experiencia de uso; tanto de arrendadores y arrendatario, resulte única en cada caso.
- Fidelización, basada en una experiencia de servicio digital personalizado y con beneficios a bajo costo no ofrecidos normalmente en el mercado de alquileres.

7.9. Objetivos del plan de negocio a largo plazo

Considerando que el presente plan de negocio está diseñado para un horizonte de análisis de 10 años, se deben tener en cuenta los siguientes objetivos:

- Tener y mantener una cuota de participación del mercado del 25%.
- Utilización BPM como filosofía de gestión y realizar automatización de los procesos más críticos de la operación.
- Establecer alianzas con los brokers más grandes del mercado para que utilicen la plataforma a cambio de precios preferenciales.
- Tener una disponibilidad del servicio online del 98%

7.10. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

7.10.1. Fortalezas

- Capacidad gerencial:
 - Alta voluntad de trabajo.
 - Excelente capacidad de comunicación y organización.
 - Espíritu de superación.
- Servicio:
 - Fácil acceso al alquiler del inmueble, departamentos o casas.
 - Servicio de buena calidad.
 - Visualización de 360 grados del inmueble en forma virtual.
 - Experiencia en plataformas de comercio digital.
- Marketing:
 - Precios competitivos para los clientes.
 - Buena comunicación con los clientes, arrendadores y arrendatarios.
- Recursos humanos:
 - Buen trato con el personal de la empresa.
 - Responsabilidad social de la empresa.

7.10.2. Debilidades

- Capacidad gerencial:
 - Poca experiencia de los socios de la empresa en temas de inmobiliaria.
 - Bajo conocimiento de los socios de la empresa en temas de ventas y marketing de inmuebles.
- Servicio:
 - Poco personal especializado en la empresa.
 - Baja experiencia en temas de atención al cliente.
- Finanzas:
 - Limitados recursos financieros para la inversión.
 - Bajo presupuesto para campañas promocionales.

- Marketing:
 - Falta de personal calificado para ventas digitales.
 - Competencia por precios entre las diferentes empresas inmobiliarias.
- Recursos humanos:
 - Poca capacitación de los trabajadores.

7.10.3 Oportunidades

- Micro-entorno
 - Poca comunicación entre los arrendadores y arrendatarios en las otras empresas del rubro.
 - Bajo seguimiento en el proceso de arrendamiento de la competencia.
 - Incremento del mercado del arrendatario.
 - Campañas promocionales en ferias inmobiliarias.
 - Alianzas estratégicas con brokers para que gestionen los inmuebles a través de la plataforma.
- Macro-entorno
 - Incursión a otros mercados objetivos.
 - Posicionamiento de la marca.
 - Creciente demanda de alquiler de viviendas en Arequipa.

7.10.4. Amenazas

- Micro-entorno
 - Ingreso al mercado inmobiliario de empresas competidoras.
 - Precios elevados de los servicios que ofrecen los agentes intermediarios de inmuebles.
- Macro-entorno
 - Multa por incumplir el impuesto a la renta por alquiler.

En la Figura 50 se detalla la matriz de FODA cruzada.

Figura 50: Matriz FODA cruzado

<p>DEBILIDADES – D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia de los socios de la empresa en temas de inmobiliaria. - Bajo conocimiento de los socios de la empresa en temas de ventas y marketing de inmuebles. - Poca personal especializado en la empresa. - Baja experiencia en temas de atención al cliente. - Bajos recursos financieros para la inversión. - Bajo presupuesto para campañas promocionales. - Falta de personal calificado para ventas. - Competencia por precios entre las diferentes empresas inmobiliarias. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca comunicación entre los arrendadores y arrendatarios en las otras empresas del rubro. - Bajo seguimiento en el proceso de arrendamiento de la competencia. - Incremento del mercado del arrendatario. - Campañas promocionales en ferias inmobiliarias. - Alianzas estratégicas con brokers para que gestionen los inmuebles a través de la plataforma. - Incurción a otros mercados objetivos. - Posicionamiento de la marca. - Creciente demanda de alquiler de viviendas en Arequipa. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un continuo seguimiento al proceso de arrendamiento mediante la buena capacidad de organización y voluntad de trabajo del equipo de Alquiler. - Mejorar las relaciones entre el arrendador y arrendatario a través de la buena comunicación de los miembros de la empresa. - Posicionar la marca en un mediano plazo mediante el buen servicio brindado a los clientes. - Participar en ferias inmobiliarias promocionando la visualización de 360 grados del inmueble en forma virtual. - A mediano plazo, incursionar en otros mercados, otras ciudades ya que es alto el espíritu de superación de los socios de la empresa.
<p>ESTRATEGIAS - DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar cursos de gestión inmobiliaria, ventas y marketing para mejorar el asesoramiento técnico y el trato con los clientes. - Evitar competir por precios y focalizarse en brindar un servicio de calidad, de esta manera posicionar la marca. - Brindar charlas de motivación al personal para que ellos brinden el mejor servicio a los clientes. - Capacitar en diferentes rubros a todo el personal para poder promocionar de la mejor manera a la empresa en las ferias inmobiliarias. - Con personal capacitado en diferentes áreas se podrá conquistar otros mercados en un mediano plazo. 	<p>ESTRATEGIAS - FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un continuo seguimiento al proceso de arrendamiento mediante la buena capacidad de organización y voluntad de trabajo del equipo de Alquiler. - Mejorar las relaciones entre el arrendador y arrendatario a través de la buena comunicación de los miembros de la empresa. - Posicionar la marca en un mediano plazo mediante el buen servicio brindado a los clientes. - Participar en ferias inmobiliarias promocionando la visualización de 360 grados del inmueble en forma virtual. - A mediano plazo, incursionar en otros mercados, otras ciudades ya que es alto el espíritu de superación de los socios de la empresa. 	<p>AMENAZAS – A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso al mercado inmobiliario de empresas competidoras. - Precios elevados de los servicios que ofrecen los agentes intermediarios de inmuebles. - Multa por incumplir el impuesto a la renta por alquiler.
<p>ESTRATEGIAS - DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las condiciones técnicas y comerciales de la empresa para minimizar las amenazas. - Capacitar a los trabajadores para brindar el mejor servicio al cliente y generar la fidelidad en ellos. 	<p>ESTRATEGIAS - FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar un servicio de alta calidad, servicio que los clientes lo recuerden para así dificultar el ingreso de nuevos competidores al mercado de inmobiliarias. - Asesorar adecuadamente a los clientes para que no caigan en multas o procesos engorrosos. 	<p>ESTRATEGIAS - DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las condiciones técnicas y comerciales de la empresa para minimizar las amenazas. - Capacitar a los trabajadores para brindar el mejor servicio al cliente y generar la fidelidad en ellos.

Elaboración: Autores de esta tesis

7.11. Modelo CANVAS

Para tener un panorama global del modelo de negocio se tomará como herramienta el modelo de negocio “Canvas” de Alexander Osterwalder - Yves Pigneur, el cual emplea nueve módulos básicos que sigue una empresa para conseguir ingresos.

7.11.1. Segmento de clientes

En este módulo se identifican los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la propuesta de valor. Se establecen 2 tipos de clientes: el “**arrendatario**” quien es la persona que le interesa alquilar un bien inmueble ubicado en los distritos de la ciudad de Arequipa y el “**arrendador**” quien es la persona natural o jurídica que le interesa otorgar en alquiler su bien inmueble en los distritos de la ciudad de Arequipa.

7.11.2. Propuesta de Valor

En este módulo, se describe la propuesta de valor para cada uno de los clientes identificados, en este caso se le otorgará al “arrendador” la administración integral de la publicación de los avisos en la plataforma, a fin de captar y analizar los posibles referentes interesados en el alquiler, potenciales arrendatarios, para ello se brindará información del comportamiento crediticio de los posibles arrendatarios, así como los comentarios y observaciones de los otros arrendadores. Estas características son importantes para minimizar los problemas que presenta el arrendador como estafas, pagos impuntuales, desconfianza, etc. Al arrendador también se le otorgará asesoría legal y tributaria durante el alquiler del inmueble.

Al “arrendatario” se le otorgará la posibilidad de visualizar diferentes opciones de alquiler según el filtrado o segmentación que requiera, de una manera simple y fácil a través de un portal web; además brindará la opción de realizar visitas virtuales para evitar desplazarse y perder el tiempo que ello implica en conocer cada una de las posibles opciones de arrendamiento.

7.11.3. Canales

El arrendador contará con canales de comunicación para asesoría, consultas y solicitudes a través de la plataforma, las redes sociales y el correo electrónico; estos se

centrarán en dar un apoyo en temas de conocimiento y gestión para lograr una efectividad elevada de la publicación de la oferta inmobiliaria.

El arrendatario podrá visualizar las opciones de alquiler, así como el seguimiento al proceso y las calificaciones de los referentes, a través de la plataforma, las redes sociales y el correo electrónico.

7.11.4. Relación con los clientes

Para facilitar y articular la relación con los clientes, se implementará un Asistente WEB para la resolución de las dudas u observaciones que pudieran presentarse. Además, se implementará la atención a través de redes sociales, principalmente Facebook y Twitter.

Adicionalmente se implementará un programa de fidelización para identificar y premiar a los clientes frecuentes con un sistema de puntuación que otorgue puntos para ser usados en los servicios de la plataforma WEB.

7.11.5. Fuentes de ingreso

Existirán las siguientes fuentes de ingreso:

- Una comisión por el asesoramiento inmobiliario y la respectiva publicación, en la edición y mejora del marketing de la oferta.
- El cobro por la gestión y seguimiento del proceso de arrendamiento, que incluye la custodia y registro de datos. (transacción).
- El cobro de publicidad focalizada dentro de la plataforma.
- Costos de membresía por servicios Premium.

7.11.6. Recursos claves

Lo conforman las personas con conocimiento del negocio, (staff de editores gráficos, abogados con conocimiento en derecho inmobiliario), los recursos económicos que se requerirán para todas las fases de desarrollo del negocio y la

plataforma tecnológica donde se asentará y el sistema de gestión, incluyendo los sistemas operativos, base de datos, sistema de seguridad, protocolos, directrices para el tratamiento de la información, accesibilidad de información, internet, etc.

7.11.7. Actividades claves

Desarrollo de la plataforma web y móvil, así como los protocolos para la identificación de los usuarios y protocolos de seguridad.

Edición y virtualización de las imágenes y videos de 360 grados para poder visualizarlos en la plataforma.

Gestión de reputación de arrendadores y arrendatarios.

7.11.8. Asociados claves

Se tendrá alianzas estratégicas con empresas que manejan bases de datos de potenciales arrendatarios y arrendadores, alianzas con empresas inmobiliarias para poder agilizar y dinamizar el proceso de alquiler de sus viviendas, así como otros grupos de interés.

7.11.9. Estructura de costos

Principalmente los costos de implementación de la plataforma, del mantenimiento de esta, costos de hosting de los servidores, antivirus. Costos de recurso humano, asesorías especializadas y otras.

En la Figura 51 se detalla el Modelo Canvas propuesto para el negocio.

Figura 51: Modelo de CANVAS del negocio

<p>Asociados clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con empresas inmobiliarias para el uso de la plataforma. - Alianzas estratégicas con empresas o instituciones que administran bases de datos de arrendadores y arrendatarios. - Arrendadores con más de 1 inmueble de su propiedad. - Integración con RENIEC. - Integración con SUNARP. - Alianzas estratégicas con Notarías locales reconocidas. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar de realidad virtual en las imágenes de los inmuebles arrendables a través de la Web (videos de presentación de 360 grados). - Desarrollar de la plataforma Web y aplicación móvil para la gestión de las operaciones. - Identificar a los arrendadores y arrendatarios con su DNI y validar su existencia, así como la titularidad de las propiedades declaradas. - Identificar el inmueble con el número del predio y el número de partida registral. <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analistas expertos en el mercado inmobiliario. - Desarrolladores de software. - Tecnología de realidad aumentada. - Servidor de datos para alojamiento de la plataforma WEB. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de tecnología de realidad virtual para realizar visitas virtuales a los inmuebles materia del arrendamiento. - Reducción de riesgos a través de la gestión de reputación de los arrendadores y de los arrendatarios. - Gestión de preferencias y alertas para obtener coincidencias de acuerdo con el perfil generado por usuario. - Reducción del tiempo que demanda el contacto, la coordinación y la visita a las ubicaciones de los posibles inmuebles de alquiler. 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistente WEB para la resolución de dudas u observaciones. - Atención a través de redes sociales: facebook y twitter principalmente. - Implementación de programa de fidelización para identificar y premiar a los clientes frecuentes con un sistema de puntuación que otorgue puntos para ser usados en los servicios de la plataforma WEB. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación WEB. - Aplicación móvil. - Reconocimiento: A través de e-marketing. - Evaluación: Membresía gratuita para usuario con un solo inmueble. - Compra: A través de las aplicaciones disponibles con diversos medios de pago. - Entrega: a través de las aplicaciones. - Servicio de post venta: Asesoría y soporte constante. <p>Fuentes generadoras de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisión por el asesoramiento inmobiliario y la respectiva publicación, en la edición y mejora del marketing de la oferta. - Comisión por la gestión y seguimiento del proceso de arrendamiento, que incluye la custodia y registro de datos. (transacción). - Costo de la publicidad focalizada dentro de la plataforma. - Costos de membresía por servicios Premium. 	<p>Estructura de costo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo de la implementación de la plataforma. - Costo de mantenimiento y monitoreo de la plataforma; equipo de soporte técnico y servicio de hosting de aplicación en la nube. - Costos de recursos humanos, asesorías especializadas y otros. 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propietarios de inmuebles con interés de alquilar sus inmuebles. - Agencias de alquiler de bienes inmuebles. - Personas naturales con la intención de arrendar un único inmueble. - Personas naturales que tienen varios inmuebles y que desean alquilarlos. - Personas con interés de renta de inmuebles.
--	--	---	--	---	---

Elaboración: Autores de esta tesis

7.12. Conclusiones del capítulo

- Una de las principales oportunidades identificadas en el mercado es la poca comunicación entre los arrendadores y arrendatarios, lo que facilitará el posicionamiento del proyecto.
- Además, actualmente las empresas inmobiliarias no hacen seguimiento a sus clientes, lo que debilita la fidelización de estos.
- La demanda está creciendo y la oferta aumenta, pero en menor proporción, ello facilitará que la propuesta ingrese al mercado con mejores opciones considerando la propuesta de valor del negocio.
- Respecto a las amenazas, existe una barrera baja para el ingreso de nuevos operadores, pero ello no implica que estos nuevos competidores sean una amenaza para la propuesta del proyecto.

CAPITULO VIII. PLAN DE MARKETING

El capítulo 8 está referido al plan de marketing, en el cual se desarrolla la propuesta general de marketing, así como el cuadro de control de marketing, los journey map tanto de arrendadores como de arrendatarios y las estrategias generales de marketing.

8.1. Consideraciones

El plan de Marketing está referido al lanzamiento de ALQUIFÁCIL, una empresa de administración integral de alquileres residenciales en la ciudad de Arequipa, este plan de negocio pretende mitigar los riesgos que se presentan en el arrendador y arrendatario a través de una plataforma virtual que facilite a ambos actores a una amigable y sencilla verificación de la reputación de los usuarios; así como incluir una herramienta tecnológica de visita virtual, para conocer el interior del inmueble a través de las fotografías y videos en 360° que proporcionan un espacio interactivo para que el arrendador se sienta seguro con el alquiler de su inmueble y el potencial inquilino mejore la toma de decisión.

Este plan de negocio está dirigido a las personas del NSE “A” y “B” de la ciudad de Arequipa que buscan una alternativa de arrendamiento confiable.

El objetivo primario de marketing es brindar un servicio de intermediación y gestión de arrendamiento por S/ 128,250 durante el primer año en la ciudad de Arequipa y al término del año 10 alcanzar un ingreso por S/ 381,503 por los servicios brindados. Además, marginalmente se estima la venta de publicidad que se iniciaría en el año 2 en S/ 40,709 y se incrementaría hasta S/ 78,467 en el año 10.

8.2. Objetivos y problemas

- Construir y consolidar la marca, Alquifácil como sinónimo de confianza, tranquilidad y eficiencia.

- Consolidar una comunidad de arrendadores con más de 2 inmuebles residenciales fieles a la marca.
- Colocar en el primer año 577 servicios de intermediación y gestión integral de arrendamiento, lo que representa el 17.5% del mercado inmobiliario y tener un incremento de 3.0%, 3.0%, 5.0%, 5.0%, 5.0%, 5.0%, 5.0%, 7.5% y 7.5% respectivamente hasta el año 10.
- Motivar a nuestros clientes a cambiar a un paquete superior al término del primer año.

8.3. Cuadro de mando de Marketing

En la Tabla 18 se muestra el cuadro de mando de marketing del proyecto.

Tabla 18: Cuadro de mando de marketing

Objetivos de Marketing	Objetivos específicos	KPI	Meta	Acciones estratégicas
Construir y consolidar la marca, Alquifácil, sinónimo de confianza, tranquilidad y eficiencia.	Incrementar el número de visitas a la plataforma.	Nro. De visitas	3,000 visitas mensuales el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el SEM, Search engine marketing, crear una campaña de publicidad pagada en el buscador. • Realizar campañas de introducción a través de influencers por las redes sociales.
	Generar seguidores en redes sociales.	Nro. de seguidores y/o suscripciones	Al 1er. año lograr: 10,000 seguidores en Facebook + 10,000 seguidores en Instagram + 5,000 suscritos en YouTube.	Desarrollar una estrategia en redes sociales que incluya contenido de bienestar, branding, interacción y servicio.
Consolidar una comunidad de arrendadores con más de 2 inmuebles residenciales fieles a la marca.	Incrementar el número de suscriptores en la plataforma.	Nro. de suscripciones	800 suscripciones el 1er. año, 1,800 suscripciones el 2do. año y 4,000 el 3er. Año.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un website para cada cliente. • Plan de Cobertura del Customer Journey (Moments of Truth). • Implementar el Marketing de Contenido para crear contenidos valiosos para atraer al público objetivo.
	Lograr la recompra.	% de recompra	Recompra del 30%	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento a este grupo de personas para sorprenderlos en fechas importantes. • Realizar promociones para los clientes con más de 2 inmuebles.

Incrementar el número de alquileres de inmuebles residenciales en Alquifácil.	Incrementar el número de alquileres del servicio.	Nro. De alquileres del servicio	Colocar en el primer año 500 servicios de intermediación y gestión integral de arrendamiento y al término del segundo año colocar 1200 servicios.	Implementar diferentes tipos de paquetes y promociones.
---	---	---------------------------------	---	---

Fuente: Autores de esta tesis

Las acciones estratégicas se desarrollarán en detalle en el Plan de Marketing Mix.

8.4. Journey map

Con respecto al concepto de Journey Map, según (Fernández Lastra, 2017) señala:

Esta metodología fue creada como una herramienta de design thinking. Su creación tenía como objetivo que las personas que la utilizaran pudieran superar retos y satisfacer ciertas necesidades. De este modo, concibieron la manera de diseñar un mapa que representara cada una de las fases o las etapas que recorría una persona desde el momento que le sobreviene una necesidad, y hasta que la satisface. En las Tabla 19 y 20 se muestran los Journey map del arrendador y del arrendatario.

Tabla 19: Journey map del arrendador

	PLANEAMIENTO	COMPRA	ASISTENCIA
THINKING	<ul style="list-style-type: none"> • "Deseo alquilar mi casa/departamento" • ¿Será confiable trabajar con los agentes inmobiliarios? • ¿Cuidarán mi casa? 	<ul style="list-style-type: none"> • "Ojalá Alquifácil brinde verdaderamente todo lo que ofrece". • ¿Habrá algún descuento si deseo arrendar otro inmueble? • ¿Me tocará un buen inquilino? 	<ul style="list-style-type: none"> • El pago por el paquete del servicio en Alquifácil fue súper rápido, espero pueda arrendar mi vivienda a una buena persona. • Parece una empresa confiable, espero no decepcionarme.
FEELING	<ul style="list-style-type: none"> • "Siento pena dejar mi casa, pero debo viajar a Lima para trabajar por unos años". • "Tengo buenos recuerdos en esta casa de mi infancia". 	<ul style="list-style-type: none"> • Me agrada que pueda visualizar el historial crediticio del arrendatario. • Es engorroso gestionar el contrato de alquiler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me siento seguro con la gestión de Alquifácil. • Estoy contento porque mi casa está bien cuidada y no tengo problemas con el arrendatario. • Valoro mucho el buen trato del personal de Alquifácil.

DOING	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de agentes inmobiliarios. • Publicación del inmueble a alquilar por sus redes sociales. • Buscar recomendaciones entre amigos y familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pago por un paquete básico por un mes. • Coordinar una cita mediante Alquifácil con los mejores posibles inquilinos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Averiguo si hay promociones o descuentos para seguir arrendando más propiedades. • Cuando me siento seguro y contento comparto mi experiencia favorable con mis amistades por las redes sociales.
--------------	--	---	--

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 20: Journey map del arrendatario

	PLANEAMIENTO	COMPRA	ASISTENCIA
THINKING	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo vivir en otro lugar. • ¿Será confiable trabajar con los agentes inmobiliarios? • ¿Tendré problemas con el arrendador? 	<ul style="list-style-type: none"> • "Ojalá Alquifácil brinde todo lo que ofrece". • ¿Habrá algún descuento si deseo alquilar otro inmueble? • ¿Me tocará un arrendador comprensivo? 	<ul style="list-style-type: none"> • El pago por el paquete del servicio en Alquifácil fue súper rápido, espero pueda alquilar una vivienda a una buena persona. • Parece una empresa confiable, espero no decepcionarme.
FEELING	<ul style="list-style-type: none"> • "Deseo con ansias mudarme y ser independiente". • "Tengo buenos recuerdos de esta casa, pero necesito vivir sólo". 	<ul style="list-style-type: none"> • Me agrada que el arrendador pueda visualizar mi historial crediticio para que no dude de mi persona. • Es fastidioso solicitar servicios de mantenimiento doméstico en el inmueble alquilado. • Me encanta poder visualizar la vivienda desde mi celular sin tener que ir hasta el lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me siento tranquilo con la gestión de Alquifácil. • Estoy contento porque no tengo problemas con el arrendador. • Valoro mucho la buena comunicación que existe entre el arrendador, Alquifácil y mi persona.
DOING	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de agentes inmobiliarios. • Publicación de la necesidad de alquilar una vivienda por sus redes sociales. • Buscar recomendaciones entre amigos y familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pago por un paquete básico por un mes. • Coordinar una cita mediante Alquifácil con el arrendador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Averiguo si hay promociones o descuentos para seguir arrendando más propiedades. • Cuando me siento segura y contenta comparto mi experiencia favorable con mis amistades por las redes sociales.

Fuente: Autores de esta tesis

8.5. Estrategia de marketing

La propuesta de este plan de negocio está enfocada a una estrategia de DIFERENCIACIÓN a través de un servicio de administración integral y completo de alquiler de inmuebles residenciales, es decir, el servicio no termina cuando se alquila el inmueble sino cuando termina el contrato de alquiler y se empieza un nuevo ciclo. Para ello, el seguimiento continuo e innovación tecnológica en todas las etapas del proceso de arrendamiento es muy importante.

A) Estrategia de diferenciación para arrendadores

En este caso, la estrategia de diferenciación deberá enfocarse a potenciar las principales ventajas de arrendar asistido por una empresa inmobiliaria de la categoría de Alquifácil, una empresa cuya imagen deberá reflejar seriedad y conocimiento de mercado al momento de establecer contacto con los arrendadores. Además, según los propios arrendadores, deberá tener en cuenta:

- **Ahorro de tiempo**, a través del acercamiento de arrendadores y arrendatarios de forma virtual a través de la propuesta de 360°, lo que facilitará el contacto con varias alternativas de arrendatarios en menor tiempo, lo que le permitirá al arrendador el recibir sus rentas, en un plazo de tiempo más corto.
- **Nivel de compatibilidad de los potenciales arrendatarios**, los arrendadores tendrán la opción de ingresar una serie de características deseadas para definir su arrendatario ideal, las características pueden ser opcionales u obligatorias. La plataforma ordenará a los interesados considerando el nivel de similitud, los primeros serán los que se ajustan más al perfil, los últimos lo que no cubren las características obligatorias. Las características a considerar son: Rango de número de personas, Estado de perfil crediticio, Niños menores, Personas Mayores, Nivel de ingresos, Periodo a contratar.
- **Apoyo en el contrato**, se trata de remarcar el trabajo del apoyo legal que Alquifácil brindará a sus arrendadores con un modelo contrato de arrendamiento que principalmente garantice el pago del arriendo y la integridad del inmueble materia de arriendo, para la tranquilidad a futuro del arrendador. En ese sentido, el formato del contrato deberá ser dinámico en el tiempo considerando las actualizaciones que periódicamente el marco legal regulatorio otorga a este tipo de contratos, además de que el formato de contrato deberá ser personalizado a las características específicas de cada arrendador.

Se trata entonces de tres conceptos que permitirán la diferenciación de Alquifácil frente a la competencia, teniendo en cuenta que la mayoría desarrolla

modelos de contratos similares, poco actualizados, además de ser casi formatos de adhesión. En el caso de base de datos de arrendatarios, la competencia no tiene la dinámica suficiente como para actualizar sus datos, ello además no les permite asegurar la integridad de sus arrendatarios.

B) Estrategia de diferenciación para arrendatarios

Para el caso de los arrendatarios, la estrategia de diferenciación deberá dirigirse a potenciar las principales ventajas de buscar inmuebles y poder arrendarlos con el apoyo y asesoría de una empresa inmobiliaria como Alquifácil, que, como el caso de los arrendadores, deberá reflejar seriedad y conocimiento de mercado al momento de establecer contacto con los arrendatarios. Además, según los propios arrendadores, deberá tener en cuenta:

- **Ahorro de tiempo**, a través del acercamiento de arrendatarios y arrendadores de forma virtual a través de la propuesta de 360°, lo que facilitará el contacto con varias alternativas de inmuebles que se estén ofertando, en el menor tiempo posible, lo que le permitirá al arrendatario encontrar el inmueble que se ajuste con sus necesidades, en un plazo de tiempo más corto, y así evitar costos adicionales por búsquedas, citas y visitas y otros costos.
- **Base de datos de arrendadores, actualizada y completa**, a diferencia de los arrendadores, en este caso esta base de datos será menos dinámica considerando que los arrendadores toman más tiempo para alquilar sus inmuebles por lo que su disposición será mayor en este caso; además; los inmuebles que estén en la base de datos podrán actualizar sus imágenes en el formato 360°, además de poder contar con las experiencias de arrendatarios anteriores.
- **Apoyo en el contrato**, considerando que se trata de un mismo contrato tanto para arrendadores como para arrendatarios, se trata de un tema muy sensible considerando que la ética profesional de Alquifácil deberá ser equilibrada para ambas partes. En ese sentido se remarcará también el trabajo del apoyo legal que Alquifácil brindará a sus arrendatarios, pero remarcando de igual modo, que

el propósito será modelar un contrato que asegure la tranquilidad y seguridad mutua de ambas partes. Por lo demás y al igual que en el caso de los clientes arrendadores, el formato del contrato deberá ser dinámico en el tiempo considerando las actualizaciones que periódicamente el marco legal regulatorio otorga a este tipo de contratos, además de que el formato de contrato deberá ser personalizado a las características específicas de cada arrendatario sin descuidar las especificaciones de los arrendadores.

Al igual que en el caso de los arrendadores, se trata entonces de los mismos conceptos, pero con diferencia en el enfoque, lo que también permitirá la diferenciación de Alquifácil frente a los competidores, teniendo en cuenta que éstos manejan un mismo contrato de arrendamiento, generalmente inclinado a favor del arrendador, descuidando los derechos de los arrendatarios, además de que no tienen la dinámica de actualizar sus bases de datos de inmuebles en arrendamiento.

8.5.1. Producto/Servicio

El nombre comercial propuesto para esta empresa de administración integral de alquiler de inmuebles en la ciudad de Arequipa es ALQUIFÁCIL, que es una palabra corta y de rápida recordación. Con este nombre se busca transmitir a nuestros clientes confianza, tranquilidad y eficiencia con nuestro servicio. En la Figura 52 se aprecia el logotipo del proyecto.

Figura 52: Logotipo del proyecto



Fuente: Autores de esta tesis

8.5.2. Precio

Para determinar los servicios que brindará Alquifácil y los precios para los clientes, se investigó durante las entrevistas qué servicios suelen contratar y cuáles valoran más los arrendadores y arrendatarios. Por ello, la fijación de precio se ha definido por la valoración del cliente. En las siguientes tablas se observan el tarifario para los arrendadores y arrendatarios.

En las Tablas 21 y 22 se detallan los paquetes comerciales para el primer año para arrendadores y para arrendatarios.

Tabla 21: Paquetes para el arrendador

GRATIS	BÁSICO	INTERMEDIO	EMPRESARIAL
S/0.00	S/250	S/350	S/ 800

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 22: Paquetes para el arrendatario

GRATIS	BÁSICO	INTERMEDIO
S/0.00	S/150	S/250

Fuente: Autores de esta tesis

8.5.2. Plaza

- Presencia Web: la plataforma tendrá presencia web, por lo cual se considera la compra del dominio www.alquifacil.com. También será posible ingresar por una aplicación mediante los celulares smartphones y tablets.
- Presencia física: Alquifácil tendrá una pequeña oficina en la ciudad de Arequipa para poder contactar a los clientes y brindar confianza y seguridad.

8.5.2. Promoción y Publicidad

Nuestros clientes están conformados por los dueños de inmuebles, arrendadores y los arrendatarios. Para poder realizar estrategias efectivas es de vital importancia comprender cómo piensan, a quiénes escuchan, qué priorizan y qué les preocupan. Por esta razón, tomando en cuenta todas estas variables, se estudió el customer journey para desarrollar una propuesta de valor apoyada de herramientas tecnológicas con valor agregado.

Debido a la naturaleza del negocio, la promoción y publicidad se trabajarán a través de estrategias digitales, además de asistencia a ferias inmobiliarias locales y auspicio de programas de televisión enfocados al sector vivienda.

- **Participación en ferias inmobiliarias:** La participación en ferias inmobiliarias será estratégica; para ello se ha podido determinar que en Arequipa se desarrollan hasta 3 ferias inmobiliarias en un reconocido centro comercial de la ciudad. Si bien es cierto estas ferias están enfocadas principalmente al sector inmobiliario de compra-venta de viviendas, la presencia allí será estratégica considerando que dentro de los asistentes existirán siempre un sector del público que está buscando arrendar su inmueble o busca una vivienda en arrendamiento. La participación en las ferias incluye la implementación de los módulos respectivos, además de la contratación de anfitrionas para su atención y la confección de material publicitario (marchandising) que incluye llaveros, lapiceros y flyers promocionales.
- **Auspicio de programa de TV – Mi Vivienda:** Desde el inicio de operaciones del proyecto y hasta el sexto mes, se contratará el auspicio de un reconocido programa enfocado al sector vivienda con presencia en Arequipa y la región sur. Este auspicio permitirá promocionar al proyecto dentro del sector con enfoque a propietarios de viviendas y al público que no sólo está buscando adquirir inmuebles sino también está buscando inmuebles para arrendar.

Estas estrategias deben considerar diferentes momentos de la verdad del consumidor en su viaje de decisión o customer decision journey.

Por ello, para poder desarrollar las estrategias, se organizarán según los cuatro momentos de la verdad descritos por Maram (Tabla 23).

Tabla 23: Estrategias según los momentos de verdad de los clientes

Momento de la Verdad	Descripción	Acciones Estratégicas
Momento de la verdad cero	"Instante cuando el cliente reconoce una necesidad y emplea el internet para recopilar información sobre una posible compra." (Maram, 2016)	Trabajar SEM, Search engine marketing, crear una campaña de publicidad pagada en el buscador. Realizar campañas de introducción por las redes sociales a través de influencers. Desarrollar estrategias en redes sociales como YouTube, Facebook e Instagram que incluya contenidos de bienestar, seguridad, confianza y buen servicio.
Primer momento de la verdad	"Representa el momento en que un usuario se encuentra frente al producto y sus alternativas en la vida real." (Maram, 2016)	Desarrollar diferentes promociones: variados paquetes para que el cliente pueda elegir según sus preferencias. Sistema de Evaluación y Recomendación de Usuarios.
Segundo momento de la verdad	".. sucede después de que el cliente ha comprado, es decir, cuando está usando tu marca o producto ..." (Maram, 2016)	Desarrollar un website para cada cliente, incluye: contrato de alquiler, cronograma de pagos de alquiler del inmueble, pagos de predios municipales, contacto entre el arrendador y arrendatario.
Tercer momento de la verdad	"...sucede cuando el usuario ha utilizado el producto y, si todo resultó como la promesa señalaba, tu cliente se convierte en un verdadero fan." (Maram, 2016)	Seguimiento y promociones para los clientes durante el 2do. año. Sistema de Evaluación y Recomendación de Usuarios, es en este momento donde se empiezan a trabajar los testimonios para los momentos cero de futuros clientes.

Fuente: Autores de esta tesis

En el segundo año, Alquifácil presentará un catálogo con los servicios que más soliciten los arrendadores y arrendatarios como:

- Gasfitería.
- Pintado.
- Electricidad.
- Jardinería.

- Limpieza del hogar.
- Lavado de mobiliarios y enseres del hogar.

Las empresas de servicios generales para el hogar pagarán un monto mensual de S/ 100 por aparecer en nuestra página y poder contactar a nuestros clientes. Las empresas de servicios generales serán el 10% de la cantidad de arrendadores que tengamos en Alquifácil, estas empresas serán organizaciones de prestigio en la ciudad de Arequipa como:

- Clean City S.A.C
- Vierdes E.I.R.L
- Helpers, plataforma digital
- Clinap Servicios Generales E.I.R.L

Para motivar a nuestros clientes a cambiar a un paquete superior al término del primer año en el empleo de la plataforma, atraeremos usuarios mediante el uso libre en Alquifácil por 11 meses más después de la primera compra del paquete básico o intermedio con el fin de que cada cliente conozca todos los beneficios de la plataforma y puedan adquirir un mejor paquete en el segundo año.

8.5.3. Personas

Al tratarse de una empresa que ofrece seguridad y confianza en el arrendamiento de un inmueble, se deben generar iniciativas para velar la buena calidad del servicio de los trabajadores. Para ello, es importante que los colaboradores de Alquifácil tengan en claro la misión, visión y objetivos de la empresa, así mismo, es vital que se invierta en cursos de capacitación de inmobiliarias para poder brindar un mejor asesoramiento a los clientes.

8.5.4. Procesos

No sólo basta con brindar el mejor servicio acorde a lo que necesitan los clientes, es también importante velar por cada etapa de los diferentes procesos, generar valor

desde la búsqueda o colocación de un inmueble hasta el post venta, luego del contrato de alquiler.

Por ello, es importante contar con profesionales comprometidos con los objetivos de la empresa, que trabajen en la optimización de los procesos y poder conseguir una ventaja competitiva.

8.5.5. Presencia física

Se alquilará un pequeño local en el centro de la ciudad de Arequipa para poder brindar a nuestros clientes mayor seguridad y confianza. Este local será punto de encuentro físico entre el arrendador, arrendatario y Alquifácil al inicio de la negociación. En este local, los clientes también pueden acudir cuando exista un servicio insatisfecho o alguna queja.

8.5.6. Productividad

Para aumentar la productividad sin disminuir la calidad del servicio, se recomienda lo siguiente:

Para mejorar la productividad del usuario en la plataforma:

- Se buscará que pueda contratar el servicio con la menor cantidad de transacciones posibles.
- Se almacenarán sus transacciones para ofrecerle paquetes personalizados anticipando sus requerimientos en un futuro.
- Se le brindará a cada usuario un site propio, al cual se le incorporarán funcionalidades según sus requerimientos.

8.6. Presupuesto

En la Tabla 24 se aprecia el presupuesto anual de marketing para los 10 primeros años del proyecto.

Tabla 24: Presupuesto de marketing Año 1-10

Detalle de partidas de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Participación en 3 Ferias Inmobiliarias	3,600	3,701	3,804	3,911	4,020	4,133	4,249	4,368	4,490	4,616
Marchandising para Ferias	4,920	5,058	5,199	5,345	5,495	5,648	5,807	5,969	6,136	6,308
Implementación de módulos para Ferias	2,400	2,467	2,536	2,607	2,680	2,755	2,833	2,912	2,993	3,077
2 anfitrionas para Ferias	2,400	2,467	2,536	2,607	2,680	2,755	2,833	2,912	2,993	3,077
Aupicio de programa de TV - Mi Vivienda	28,800	29,606	30,435	31,288	32,164	33,064	33,990	34,942	35,920	36,926
Publicidad en redes sociales (Facebook)	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
T total	44,520	45,699	46,912	48,158	49,439	50,756	52,110	53,502	54,933	56,404

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 24 se puede apreciar que el auspicio en TV del principal programa enfocado a la construcción será la principal herramienta para publicitar a Alquifácil, teniendo en cuenta la exposición de este programa de TV dentro del mercado de arrendadores y arrendatarios que al no poder construir o comprar viviendas en el corto plazo, optan por el arrendamiento de inmuebles. En ese sentido, el auspicio se ha previsto considerando: i) Año 1: Los primeros 6 meses se auspiciará con cuatro tandas de publicidad por cada programa semanal y los siguientes 6 meses se auspiciará con dos tandas de publicidad por cada programa y ii) Año 2-10: Se auspiciará con 2 tandas de publicidad por cada programa semanal. Todo esto sujeto a variación en función al logro de objetivos de marketing o a las correcciones por desviaciones que se deban hacer.

8.7. Conclusiones del capítulo

- La implementación de la estrategia de DIFERENCIACIÓN permitirá un servicio de administración integral y completo de alquiler de inmuebles residenciales. Se debe considerar además que esta DIFERENCIACIÓN tendrá enfoques especializados tanto para el caso de loa arrendadores como para el caso de los arrendatarios.
- Para ello, el seguimiento continuo e innovación tecnológica en todas las etapas del proceso de arrendamiento es muy importante.
- El presupuesto anual de marketing para el primer año será de S/ 44,520

CAPITULO IX. PLAN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

El presente capítulo describe inicialmente una etapa pre-operativa referida a la constitución de la empresa como fruto del proyecto, que incluye la selección del modelo societario y la composición inicial del accionariado de la empresa. En seguida se desarrollan los puntos clave a tenerse en cuenta para llevar la propuesta de valor a los clientes, definido como un servicio de calidad, y como estrategia se empleará la excelencia operativa donde será crucial la estandarización y automatización de procesos; además de la definición de indicadores y el monitoreo de los mismos. En la fase pre-operativa será muy importante definir el modelo de gestión basado en proceso y la instalación de una plataforma de gestión de proyectos.

9.1. Etapa pre-operativa

Se constituye en la etapa previa al inicio de operaciones de la empresa. En ella se realizarán todas actividades previas, principalmente la selección del modelo societario más adecuado para la empresa, su constitución notarial, su inscripción en SUNARP y SUNAT, así como la obtención de la licencia de funcionamiento en la municipalidad distrital de su jurisdicción.

9.1.1. Aspectos legales y societarios

Constituir legalmente una empresa, es un paso necesario para el desarrollo de actividades al emprender un nuevo negocio y para esto el marco legal considerado es el contenido en la Ley General de Sociedades N° 26887.

Para el presente plan, se ha considerado constituir la empresa como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), ello en función a las siguientes consideraciones:

- El número de accionistas es menor a 20, específicamente serán 4.

- La totalidad de accionistas tienen el interés de participar de forma activa en el ejercicio de la empresa.
- La constitución del capital inicial de la empresa será en un 100% con aporte en partes iguales de los 4 accionistas, se debe precisar que en el caso de una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), los accionistas no tienen ningún tipo de responsabilidad personal por los resultados económicos o no que pudiera generar a la empresa.

Para efectos del presente plan de negocio debemos tener en cuenta la clasificación de la SUNAT para las MYPES según la facturación anual.

- **Microempresa:** De uno (1) hasta diez (10) trabajadores, con ventas anuales hasta un monto máximo de 150 UIT.
- **Pequeña empresa:** De uno (1) hasta cien (100) trabajadores, con ventas anuales hasta un monto máximo de 1,700 UIT.

Bajo la consideración anterior la empresa creada como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), estará constituida por cuatro socios; como personas naturales; quienes tendrán una participación directa y activa en la gestión y representación de la empresa.

La empresa iniciara operaciones con un aporte de capital inicial del 100% suscrito por los 4 accionistas, es decir S/ 91,241.89, dividido en aportaciones individuales e iguales de 25% cada una, equivalente a S/ 22,810.47.

En la minuta de constitución los socios designaran al Administrador Comercial como representante legal y este tendrá los poderes y atribuciones de un gerente general con poderes inscritos en Registros Públicos; a fin de que tenga las facultades de convocar a la Junta General de Accionistas y además estar facultado plenamente para ejercer la representación legal de la empresa conforme a ley.

Es importante además señalar que la empresa contará con los estatutos adecuados para una buena marcha y gestión ya en estos están considerados las normas que demarcaran el régimen interno de la empresa, entre los propios socios, así como frente a terceros. Un aspecto importante a considerar en los estatutos está referido a las

políticas que se adoptaran para de reparto de dividendos (por utilidades o por disolución), para la capitalización, definición del órgano de administración y considerar además los planes de contingencia antes la posibilidad de fallecimiento de uno de los socios, entre otros.

Un aspecto importante, es el detalle que se debe tener en cuenta respecto a la constitución de la empresa y este debe considerar los siguientes pasos en el siguiente orden de importancia y ejecución.

- Reserva de nombre (SUNARP): Permite la reserva de nombre para la inscripción y bloquea el nombre por 30 días.
- Elaboración de minuta de constitución: Documento donde se manifiesta el deseo de los socios de constituir una sociedad (empresa), se considera acá la elaboración de los estatutos, se define el objeto social y el aporte de capital y la forma, entre otros.
- Elaboración de la escritura pública: Paso posterior a la minuta, que debe ser realizado en una notaría, previo pago correspondiente.
- Inscripción en registro públicos: Tramite notarial mediante el cual la notaria realiza la inscripción ante la SUNARP, previo proceso de calificación (24 horas).
- Obtención del RUC: Se tramita en la SUNAT, registrando tributariamente la empresa con representante legal, se obtiene la clave SOL, para efectos de declaraciones y trámites ante la SUNAT. Permitirá la emisión de comprobantes de pago.
- Legalización e libros contables: Las empresas deben legalizar sus hojas y libros contables ante un notario (Ley N° 26501).
- Registro ante INDECOPI: Se registra la marca para la protección del uso indebido por terceros y contra la piratería. Se debe considerar importante en este punto lo siguiente: Nombre, Tipografía, Isotipos y Fonética.

9.1.2. Licencia de funcionamiento y certificado ITSE

Se procederá a gestionar la obtención de la licencia de funcionamiento para la empresa ante la municipalidad distrital respectiva, la cual requiere como requisitos generales:

- Solicitud y declaración jurada, debidamente llenada.
- Copia vigente del poder del representante legal de la empresa.
- Declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad o inspección técnica de seguridad de Defensa Civil de Detalle (ITSE).

9.2. Estrategia de operación

Para definir los procesos se hizo un estudio de benchmarking tanto de soluciones nacionales como internacionales focalizados especialmente en los países de la alianza del pacífico: Chile, Colombia y México. En el estudio se pudo confirmar que Chile es el país que tiene más desarrollado del mercado respecto a la oferta. Siendo Perú uno de los países menos desarrollados en el rubro.

Para la gestión de procesos se usará la estrategia de BPM para optimización de resultados del proyecto, a través de una alta productividad empresarial. Se definirán los indicadores de negocio por proceso, tratando de balancear en diversas perspectivas de acuerdo con el balanced score card.

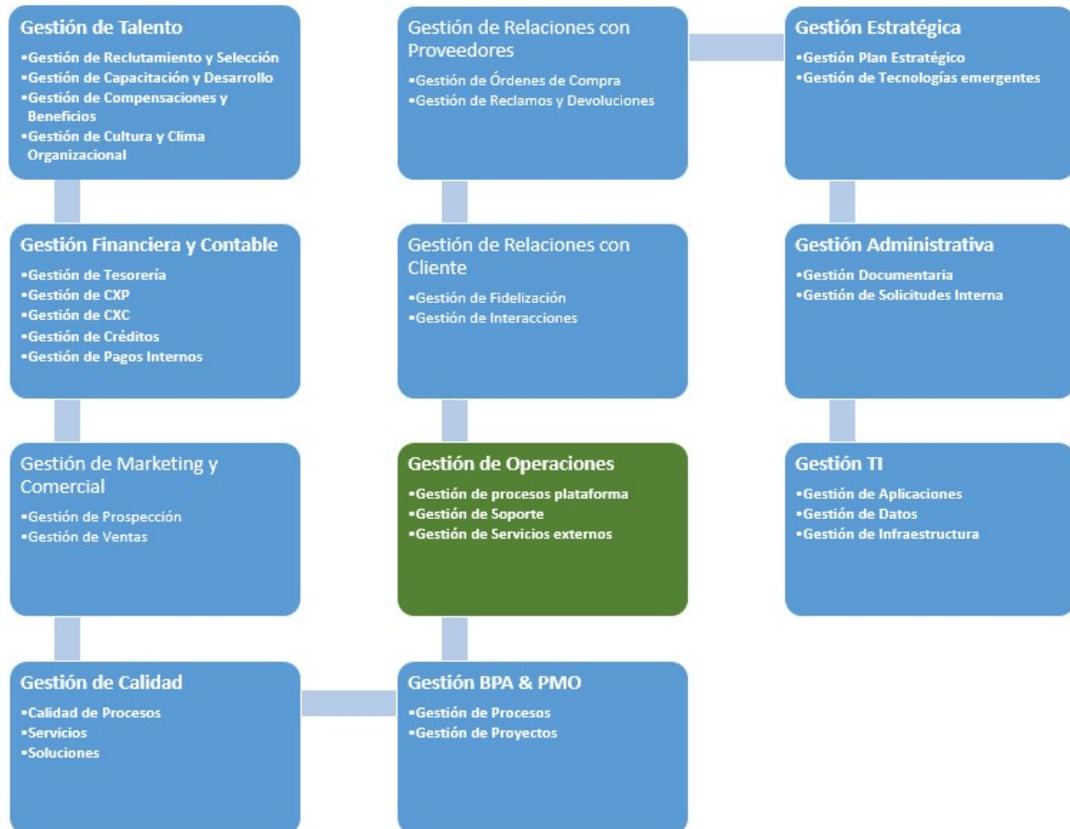
Al ser el core del proyecto una plataforma de software, es necesario garantizar su disponibilidad, por ello estará alojada en la nube con uno de los mejores proveedores del rubro, IONOS quien tiene soporte de las tecnologías a usar.

Se realizará la tercerización de servicios de desarrollo y gestión de producto, mientras que la calidad de lado de la empresa. Para gestión de redes sociales también se realizará.

9.3. Gestión de procesos de negocios (BPM)

Se realizó una revisión general de los procesos de la empresa, los cuales se irán estandarizando y definiendo conforme la demanda de estos sea significativa. En la Figura 53 se muestra la gestión integral de los macro-procesos y procesos del proyecto.

Figura 53: Macro-procesos y procesos del proyecto



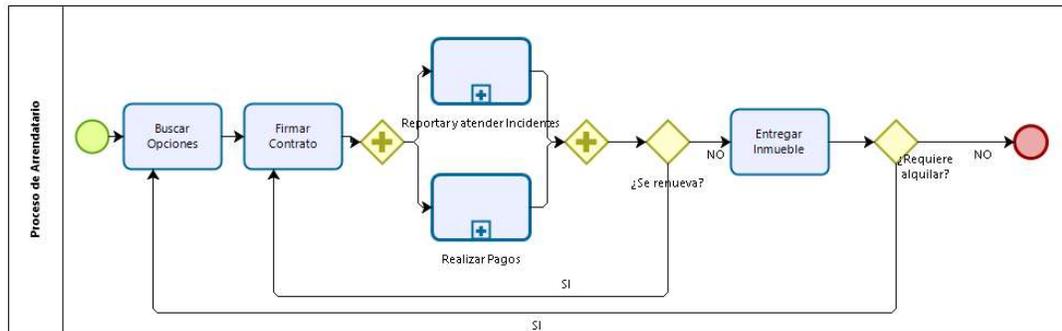
Elaboración: Autores de esta tesis

Los procesos que utilicen los clientes y se automaticen en la plataforma tiene gran relevancia para la probabilidad de éxito del modelo. Al ser el factor diferencial la calidad del servicio enfocado a dar servicio al ciclo completo tanto a arrendatarios como arrendadores, se han desarrollado mapas de procesos.

En la Figura 54 se aprecia el proceso del arrendatario el cual inicia cuando tiene la necesidad de alquilar una propiedad y busca opciones y termina cuando ya no

requiere alquilar más. El ciclo normal es que una vez entregue un inmueble, continuará alquilando por lo que es vital generar un alto nivel de fidelización en estas personas para que lo hagan siempre utilizando la plataforma.

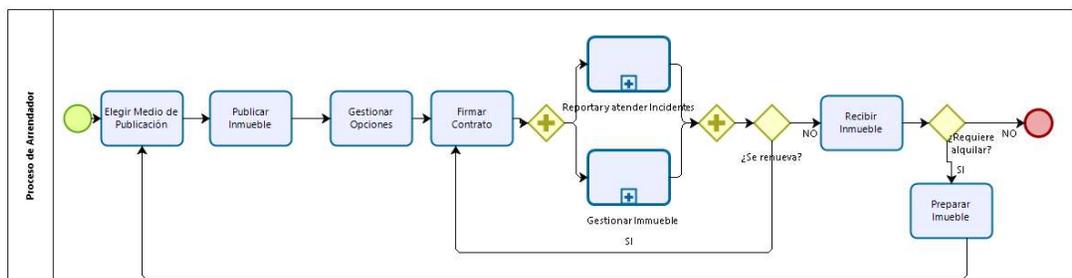
Figura 54: Proceso del Arrendatario



Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 55 se aprecia el ciclo del proceso de arrendador, el cual empieza con la necesidad de alquilar su propiedad, toma la decisión del medio que usará y luego terminar cuando ya no quiere continuar alquilando la propiedad. El final de este ciclo es que renueva el contrato de alquiler con su inquilino actual o recibe el inmueble para prepararlo y arrendarlo a un nuevo arrendatario.

Figura 55: Proceso del arrendador



Elaboración: Autores de esta tesis

En ambas rutas, se tiene que lograr que el arrendatario continúe usando la plataforma. Para el caso de renovación de contrato, se tendrán procesos propios de la gestión de un inmueble como gestión de cuentas por cobrar y el reporte de incidentes en el inmueble que generan usualmente una acción de mantenimiento.

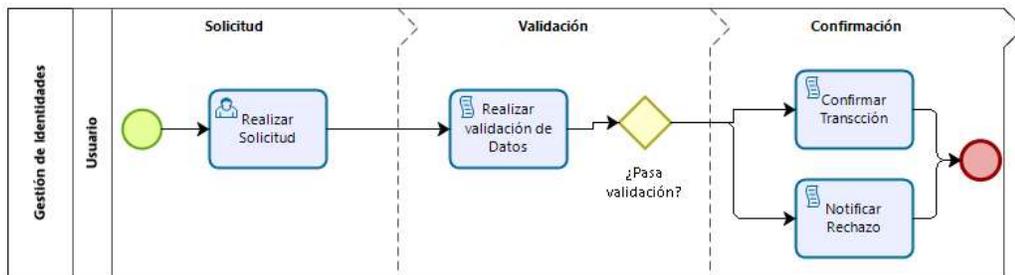
A continuación, se detallan los procesos en donde el término usuario hace referencia a todas las personas que tienen acceso al portal, lo cual incluye tanto arrendatarios como arrendadores.

9.3.1. Gestión de procesos de plataforma

A) Gestión de identidades

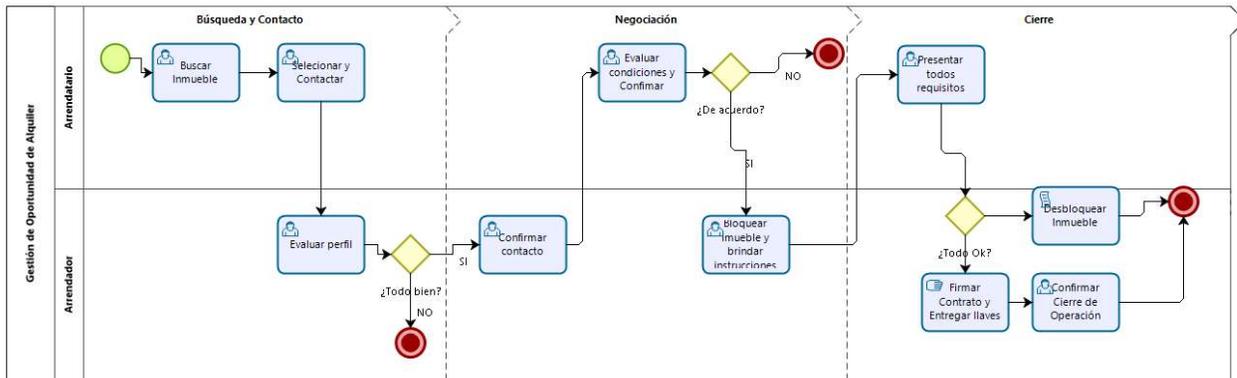
- Gestión de Perfil de Arrendador: Podrá darse de alta, actualizar sus datos básicos, actualizar sus datos de acceso y cambiar el paquete actual. Para el pago se tendrán las opciones: Depósito a cuenta, transferencia o pago en Línea (Figura 53).
- Gestión de Perfil de Arrendatario: Se podrá dar de alta y actualizar su perfil (Figura 56).
- Gestión de Inmuebles: Los arrendadores podrán dar de alta y también actualizar la información del inmueble.
- Gestión de Oportunidades de Alquiler: Los potenciales arrendatarios solo podrán buscar y ver datos básicos de los inmuebles. Cuando ya están registrados e ingresen a su cuenta podrán ver todos los detalles (Figura 57).

Figura 56: Gestión de identidades



Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 57: Gestión de oportunidades de alquiler

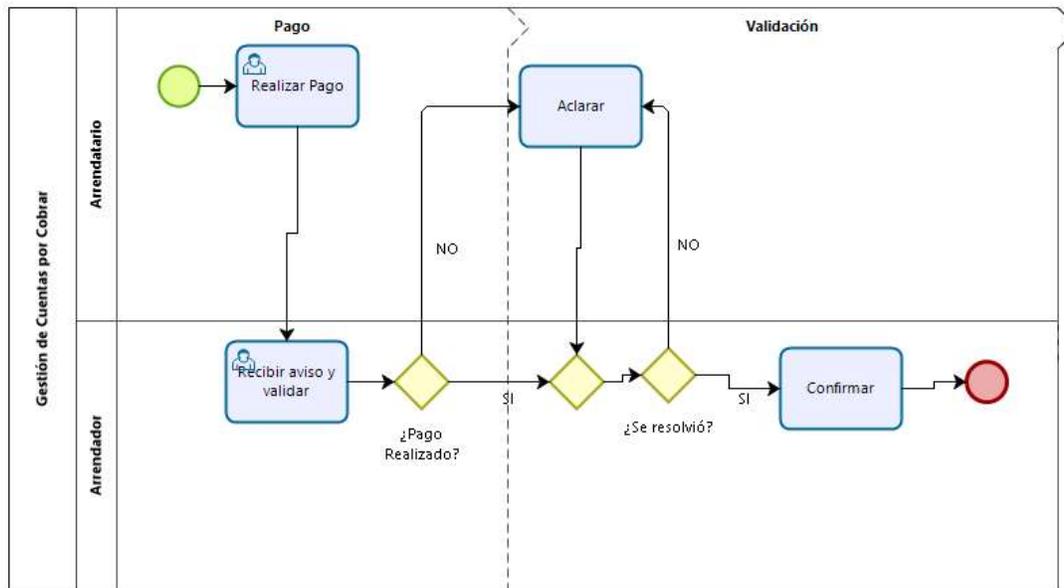


Elaboración: Autores de esta tesis

B) Gestión de inmuebles alquilados

- Gestión de cuentas por cobrar: En la figura 58 se aprecia la gestión de cuentas por cobrar.

Figura 58: Gestión de cuentas por cobrar

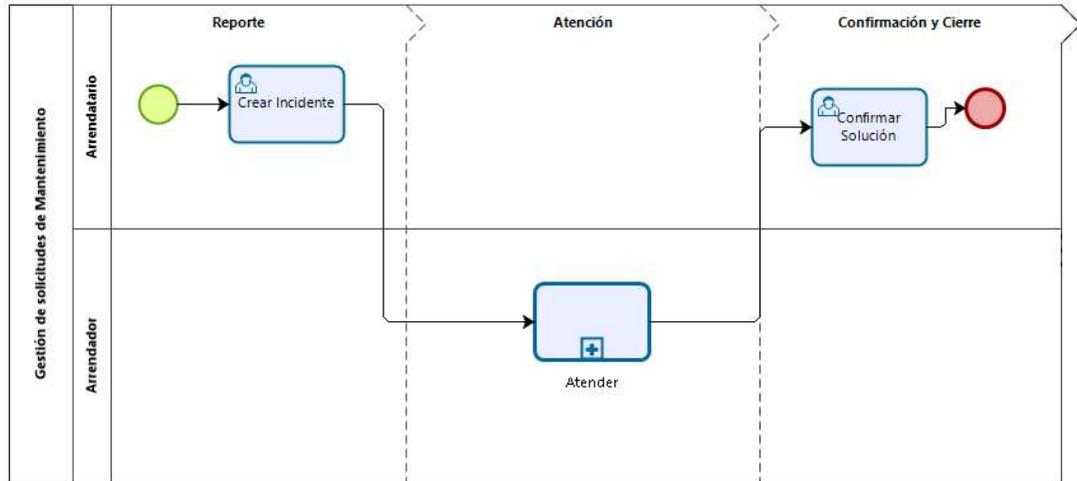


Elaboración: Autores de esta tesis

- Gestión de solicitudes de mantenimiento: Es importante poder dar seguimiento a las solicitudes de servicio solicitada por el arrendatario con la finalidad de que

el arrendador lleve el control. En la Figura 59 se aprecia la gestión de solicitudes de mantenimiento.

Figura 59: Gestión de solicitudes de mantenimiento



Elaboración: Autores de esta tesis

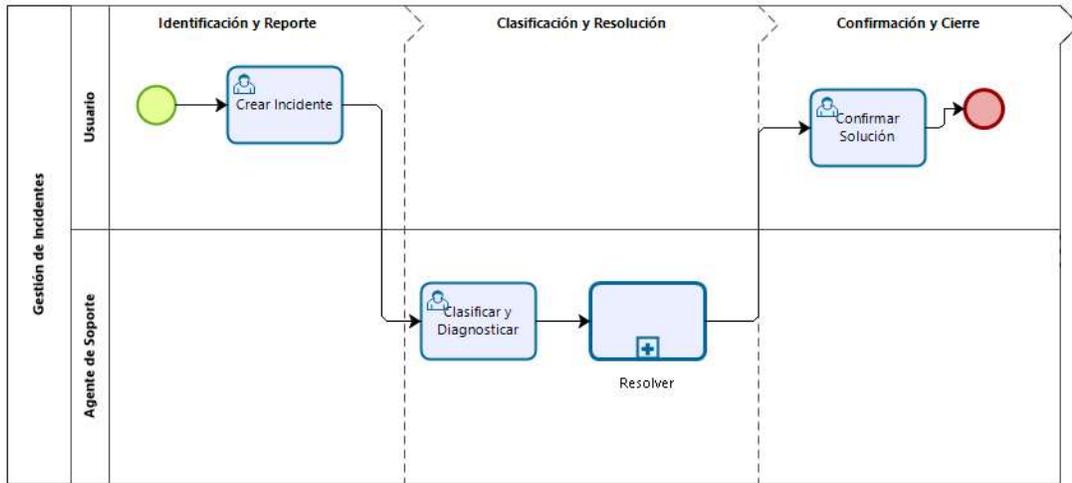
C) Gestión de gastos varios

Adicionalmente el arrendador tendrá la opción de poder registrar gastos adicionales asociados al inmueble como gastos prediales, arbitrios y otros, con la finalidad de llevar una adecuada gestión financiera.

D) Gestión de soporte

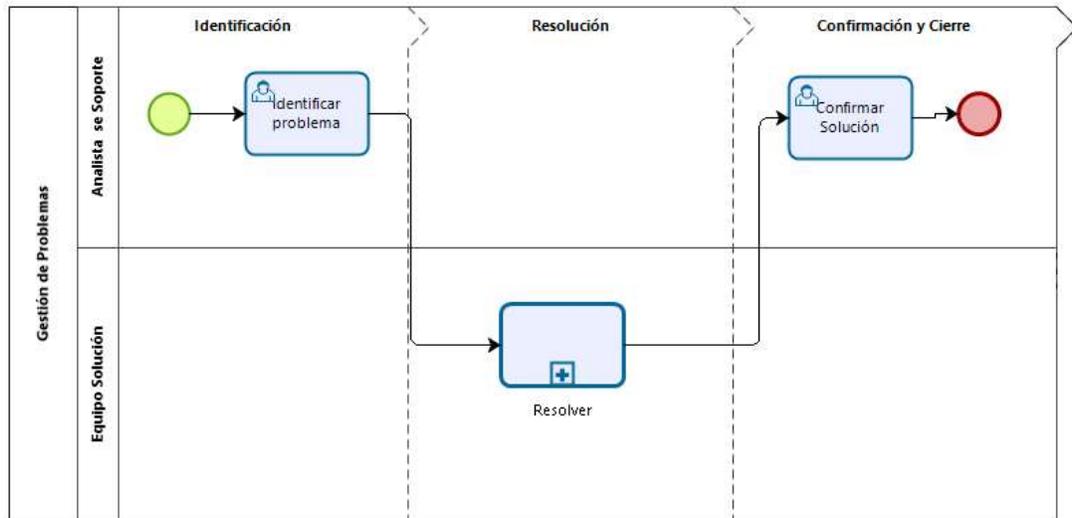
Con esta gestión, se podrá identificar los incidentes y problemas, así como las causas frecuentes de problemas para hacer un análisis profundo de la situación para plantear alternativas de solución definitiva. Este proceso será crítico para la gestión de fidelización y de satisfacción de los usuarios de la plataforma (Figuras 60 y 61).

Figura 60: Gestión de incidentes



Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 61: Gestión de problemas



Elaboración: Autores de esta tesis

E) Gestión de monitoreo

El proceso de monitoreo se focalizará en el acceso a la plataforma y el análisis de eventos dentro de las aplicaciones. La plataforma estará conectada con servicios externos por lo que la calidad de los procesos dependerá de los proveedores. Es de gran relevancia tener indicadores de desempeño y de disponibilidad, éstos se aprecian en la Tabla 25.

Tabla 25: Indicadores de gestión

Proceso	Objetivo	Indicador	Forma de Cálculo	Plan de Acción
Gestión de Identidades	Reducir cantidad de cuentas falsas	% De cuentas creadas que no pasan los filtros de seguridad	$\frac{\# \text{ De rechazos} * 100}{\# \text{ De Aplicaciones}}$	< 40% revisar porqué y como se generan las aplicaciones
Gestión de Identidades	Aumentar nivel de ventas	% de cuentas de pago	$\frac{\# \text{ De cuentas con pago} * 100}{\# \text{ Total de cuentas}}$	< 50% revisar porqué las personas prefieren en gran medida la opción libre de pago.
Gestión de Oportunidades de Alquiler	Maximizar la cantidad de oportunidades cerradas por la plataforma	% De transacciones cerradas exitosamente	$\frac{\# \text{ Inmuebles alquilados} * 100}{\# \text{ Total de inmuebles el alquiler}}$	<70% evaluar si las transacciones de están cerrando fuera de la plataforma y los motivos
Gestión de Inmuebles alquilados	Simplificar las operaciones financieras a los arrendadores	%Clientes que usan por la gestión de Pagos	$\frac{\# \text{ Clientes que usan la opción} * 100}{\# \text{ De Clientes que tienen la opción}}$	<50% revisar condicionales de usabilidad del módulo y posibilidad de mejora de material de capacitación
Gestión de Incidentes	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	%De incidentes atendidos correctamente	$\frac{\# \text{ Incidentes resueltos correctamente} * 100}{\# \text{ Total de incidentes}}$	<80% revisa el motivo por el que no se cubrió la expectativa del cliente
Gestión de Calidad de Servicio	Aumentar nivel de disponibilidad de servicios externos	Nivel de disponibilidad de servicios	$\frac{\# \text{ de transacciones exitosas} * 100}{\# \text{ Total de transacciones}}$	<95% revisar con proveedores indicadores y determinar causas para implementar planes de acción

Elaboración: Autores de esta tesis

F) Plataforma y funcionalidades

En la Figura 62 se muestra un gráfico conceptual de la plataforma web y de los actores involucrados.

Figura 62: Gráfico conceptual de la plataforma web



Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 26 se muestra la secuencia del proceso de plataforma e integración.

Tabla 26: Secuencia de plataforma e integración

Proceso	Opción	Visitante	Arrendador	Arrendatario	Administrador
Gestión de Identidades	Crear Cuenta	-	X	X	-
Gestión de Identidades	Actualizar perfil	-	X	X	X
Gestión de Identidades	Agregar Inmueble	-	X	-	-
Gestión de Identidades	Dar de baja inmueble	-	X	-	-
Gestión de Identidades	Dar de baja Cuenta	-	X	X	-
Gestión de Identidades	Iniciar Sesión/Recuperar Contraseña	-	X	X	X
Gestión de Identidades	Bloquear Cuentas / Inmuebles	-	-	-	X
Gestión de Oportunidades de Alquiler	Buscar inmueble por criterios básico	X	-	-	-
Gestión de Identidades	Consultar reputación de usuario	-	X	X	X
Gestión de Inmuebles Alquilerados	Reportar Incidente Alquiler	-	X	X	-
Gestión de Inmuebles Alquilerados	Crear Solicitud de Mantenimiento	-	X	X	-
Gestión de Inmuebles Alquilerados	Atender Solicitud de Mantenimiento	-	X	-	-
Gestión de Identidades	Cambiar Paquete	-	X	-	-

Gestión de Inmuebles Alquilados	Reportar Incidente de plataforma	-	X	X	X
Gestión de Inmuebles Alquilados	Publicar Inmueble en alquiler	-	X	-	-
Gestión de Inmuebles Alquilados	Reportar Pago	-	X	X	-
Gestión de Inmuebles Alquilados	Confirmar Pago	-	X	-	-
Gestión de Inmuebles Alquilados	Ver Pagos Pendientes	-	X	X	-
Gestión de Inmuebles Alquilados	Reporte de Ingresos y Egresos de Inmueble	-	X	-	-
Gestión de Inmuebles Alquilados	Gestión de Mensajes	-	X	X	-
Gestión de Inmuebles Alquilados	Marcar propiedades como favoritas	-	X	X	-
Gestión de Inmuebles Alquilados	Registrar gasto de inmueble	-	X	-	-
Gestión de Identidades	Realizar puntuación a Arrendatario	-	X	-	-
Gestión de Identidades	Realizar puntuación a Arrendador	-	-	X	-
Gestión de Identidades	Realizar puntuación a Inmueble	-	-	X	-
Gestión de Incidentes	Dar Seguimiento a Incidente				X

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4. Tecnologías de información

Se describe la estructura del plan de tecnologías de información alineado a un marco de arquitectura empresarial. Se utilizarán en su mayoría herramientas que sin costo de licencias y que tienen buena reputación de uso (Figura 63).

Figura 63: Aplicaciones digitales a usar



Elaboración: Autores de esta tesis

El uso de Bonitasoft se realizará luego de un año de operación pues permitirá ir madurando y estandarizando procesos con la finalidad que su automatización será un éxito. Este BPMS es crítico para nuestra estrategia de excelencia operativa.

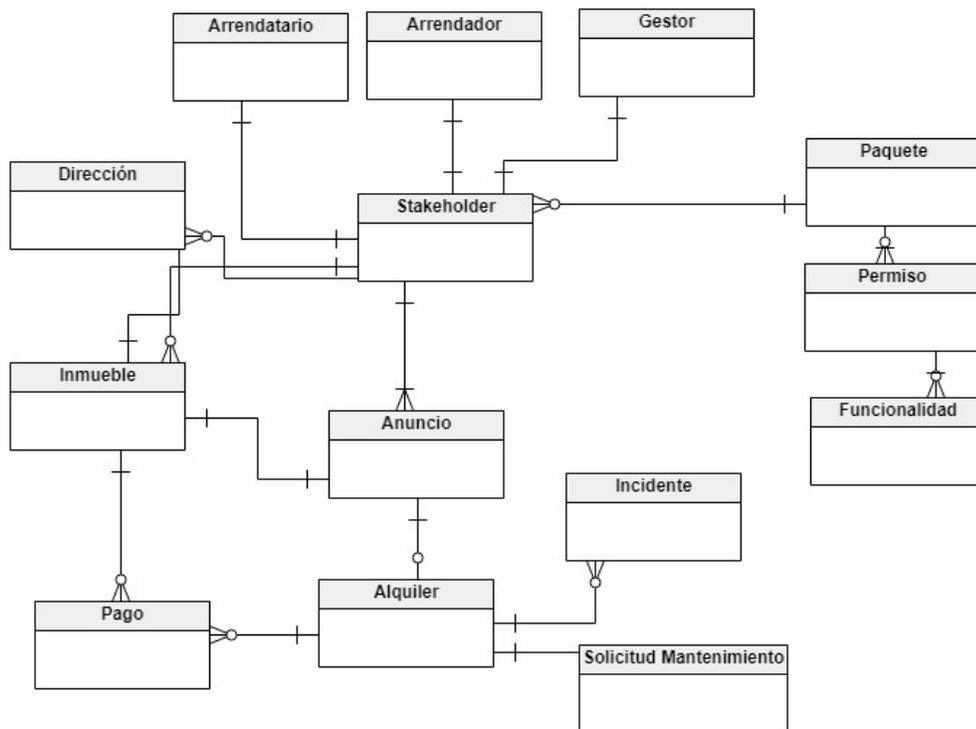
9.4.1. Gestión de datos

Para el modelo de negocio es de alta relevancia tener un gobierno sobre los datos de las entidades de la empresa. Especialmente sobre las que serán usadas en la plataforma web.

A) Modelo de entidades para plataforma

El stakeholder puede ser un arrendador, arrendatario o un gestor de la plataforma, este tiene una dirección asociada. El stakeholder de tipo arrendador puede tener muchos inmuebles y también muchos anuncios (Figura 64).

Figura 64: Modelo de datos de plataforma



Elaboración: Autores de esta tesis

Para la gestión del alquiler se registrarán pagos, incidentes y solicitudes de mantenimiento.

- **Información de procesos de gestión interna:** La información se almacenará en las aplicaciones de redmine y wave. Para el almacenamiento de archivos de la empresa se utilizará drive de Google en donde se creará una estructura de carpetas de acuerdo con los procesos y subprocesos de la empresa.
- **Acceso a datos:** Las aplicaciones deberán de contar con usuarios propios que tengan los permisos necesarios para poder ejecutar las transacciones. En el caso de los reportes con indicadores para toma de decisiones, deberá tener los accesos a redmine para poder leer toda la información.
- **Respaldos:** Se deben hacer respaldos de las bases de datos de forma diaria y después del primero año deberá hacerse cada hora manteniendo copias hasta de por 1 mes.

9.4.2. Gestión de aplicaciones

A) Aplicaciones de oficina

- **Redmine:** Se tendrá un proyecto principal para toda la empresa y sub-proyectos por cada macro-proceso. Inicialmente solo se configurarán los tipos de solicitud: Solicitud de cambio, Defecto, Solicitud de Servicio y Tarea. Los perfiles se definirán de acuerdo a los procesos impactados. La instalación se realizará con una Base de Datos Postgres SQL.
- **Wave:** Se personalizarán las cuentas necesarias para gestionar de manera óptima la contabilidad y las finanzas de la empresa.

B) Automatización de procesos

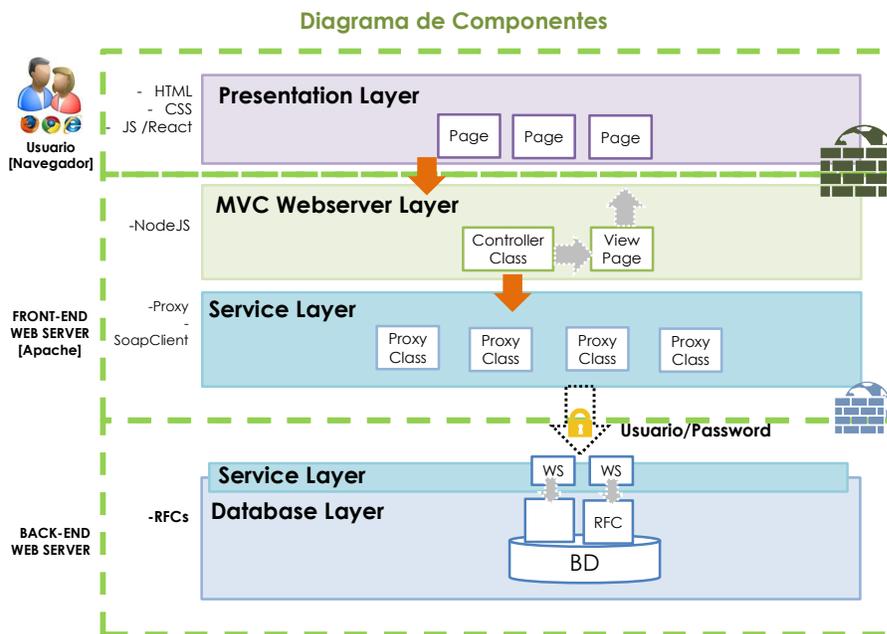
- Durante el primer año los procesos irán madurando y se realizarán estandarizaciones y optimizaciones de acuerdo con la urgencia e importancia. Es importante realizar una priorización adecuada debido a la limitación de recursos con los que se cuenta.

- Cuando el proceso ya esté estandarizado y priorizado, se pasará a la automatización utilizando la plataforma de bonitasoft. Con esto permitirá fácilmente generar una aplicación que nos permita realizar el trabajo de forma automatizada y además de tener gran visibilidad sobre los casos de negocio.

C) Plataforma Alquifácil.com

- **Arquitectura:** A continuación, se presenta la arquitectura de la plataforma que será implementada por el proveedor. Se contará con la asesoría de un arquitecto de soluciones que permita auditar la calidad de la solución final para asegura estabilidad y escalabilidad en producción (Figura 65 y Tabla 27).

Figura 65: Diagrama de componentes de la plataforma alquilerfacil.com



Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 27: Características de la plataforma web

Característica	Opción
Lenguaje de programación	Phyton
Gestor de Base de Datos	PostgreSQL
Frameworks UX	React.js
Soporte Dispositivos	Responsivo

Elaboración: Autores de esta tesis

- Prototipos de pantallas: En las Figuras 66, 67, 68, 69 y 70 se presentan algunas pantallas de la plataforma.

Figura 66: Prototipo de pantalla I

The screenshot shows the 'Registro de Arrendador' (Landlord Registration) form. At the top left is the 'Alquila fácil' logo. The navigation menu includes 'Inicio', 'Opciones', 'Mis Inmuebles', 'Soporte', and 'Contacto'. A 'Login' link is located at the top right. The form fields are as follows:

- Nombres***: Text input field.
- Apellido Paterno***: Text input field.
- Apellido Materno***: Text input field.
- Tipo Documento Identidad***: Dropdown menu with 'DNI' selected.
- Número de Documento Identidad***: Text input field.
- Tipo de Paquete***: Dropdown menu with 'Paquete 1' selected.
- Departamento***: Dropdown menu with 'La Libertad' selected.
- Provincia***: Dropdown menu with 'Trujillo' selected.
- Distrito***: Dropdown menu with 'Trujillo' selected.
- Dirección (Calle / Urbanización / Avenida / Jirón / Etc)***: Text input field.
- Número Exterior***: Text input field.
- Número Interior***: Text input field.

At the bottom left, there is a note: '* Campos obligatorios'. At the bottom right, there is a blue button labeled 'REGISTRAR'.

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 67: Prototipo de pantalla II

The screenshot shows the 'Alquiler de Inmueble' (Rent Property) form. At the top left is the 'Alquila fácil' logo. The navigation menu includes 'Inicio', 'Opciones', 'Mis Inmuebles', 'Soporte', and 'Contacto'. The form is divided into a left sidebar and a main content area.

Left Sidebar:

- Tipo De Inmueble**:
 - > Departamentos (13)
 - > Casas (6)
 - > Oficinas (3)
- Estado Del Inmueble**:
 - > En Alquiler (25)
- Inmuebles Destacados**:
 - En alquiler

Main Content Area:

Alquiler de Inmueble
* Los campos son obligatorios

Progress bar with four steps: **Arrendatario** (active), **Condiciones**, **Requisitos**, and **Confirmar**.

Datos personales (Perfil):

- Nombres y Apellidos**: Iván Reyes
- Puntaje**: 4.9
- Tipo documento**: Documento Nacional de Identidad
- Número de documento**: 40803512
- ¿Perfil aceptable?**: SI

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 68: Prototipo de pantalla III

Logo: **alquila fácil**

Inicio Opciones ▾ Mis Inmuebles ▾ Soporte ▾ Contacto

Descripción del inmueble

Título*

Descripción*

Tipo: Casa ▾ Es amoblado: Sí ▾ Años de antigüedad:

Número de Dormitorios: Número de Baños: Número de pisos:

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 69: Prototipo de pantalla IV

Logo: **alquila fácil**

Inicio Opciones ▾ Mis Inmuebles ▾ Soporte ▾ Contacto Loq

Encuentra el Inmueble Ideal

Cualquier ubicación ▾ Cualquier tipo ▾ Cualquier estado ▾ **BUSCAR**

+ Más opciones

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 70: Prototipo de pantalla V

Logo: **alquila fácil**

Inicio Opciones ▾ Mis Inmuebles ▾ Soporte ▾ Contacto

Ordenar por: Ordenamiento por defecto

- Tipo De Inmueble
 - > Departamentos (13)
 - > Casas (8)
 - > Oficinas (3)
- Estado Del Inmueble
 - > En Alquiler (25)
 - > En Venta (32)

Casa En Av. Larco
#2225, Av. Larco, Trujillo
S/ 430,000.00

Dormitorios: 3 Baños: 2 Área: 100 mt2

Departamento Para Alquiler
A5, San Andrés, Trujillo
S/ 450 /mes

Dormitorios: 1 Baños: 1 Área: 40 mt2

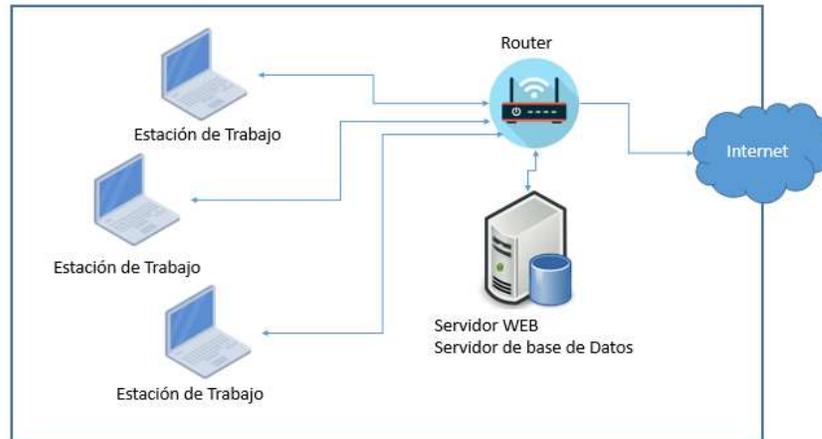
Elaboración: Autores de esta tesis

9.4.4. Gestión de infraestructura

Se tendrán dos redes distintas, una donde esté instalada la plataforma de alquifácil.com y otra que se usará de manera local en las instalaciones de la oficina y en donde estará instalado redmine inicialmente.

- Infraestructura de oficina: En la Figura 71 se aprecia la infraestructura de oficina.

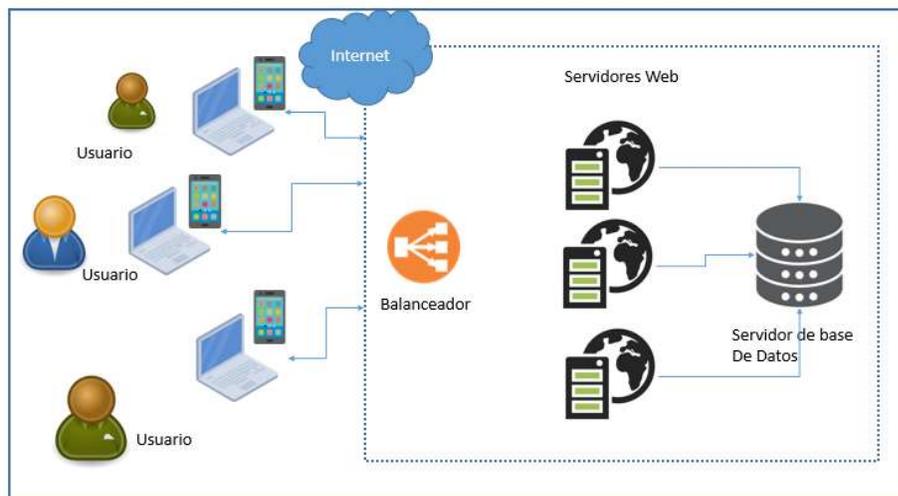
Figura 71: Infraestructura de oficina



Elaboración: Autores de esta tesis

- Infraestructura de nube: En la Figura 72 se aprecia la infraestructura de nube.

Figura 72: Infraestructura de nube



Elaboración: Autores de esta tesis

9.5. Conclusiones del capítulo

Desde el punto de vista legal, la empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), con un capital inicial de S/ 91,241.89, aportado por los cuatro accionistas (autores de esta tesis) en partes iguales (25% cada uno) de S/ 22,810.47.

La implementación del proyecto requerirá de un grado alto de complejidad en relación con el empleo de estrategias de BPM en la búsqueda de la optimización de los resultados del proyecto.

La conectividad en tiempo real y la interacción con la página web serán elementos clave para el éxito de la plataforma web del proyecto, lo que asegurará el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Está claro que los procesos propuestos y su utilización, serán el factor diferencial del proyecto con relación a la calidad del servicio ofrecido y entregado tanto a arrendadores como a arrendatarios.

CAPITULO X. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO

El propósito del capítulo es presentar la estructura organizacional de la empresa, las funciones, sus responsabilidades, los perfiles y competencias del cada miembro del equipo, además de los procesos de reclutamiento y selección. Se revisa también el proceso de evaluación de desempeño, la capacitación del personal y la política de carrera profesional. La estructura organizacional estructura y su gestión pretende asegurar la sostenibilidad de calidad del servicio y la dirección exitosa de la organización a lo largo de su desarrollo.

10.1. Objetivos

El factor diferenciador que desarrolla el negocio debe ser complementado con un grupo de colaboradores enfocados a generar un elevado desempeño manteniendo un trabajo colaborativo en equipo. Los principales objetivos del plan de recursos humanos son:

- Alineamiento del talento humano con las estrategias de la empresa.
- Difusión de la cultura organizacional.
- Mantener un ambiente colaborativo y motivador dentro de la organización.
- Establecer condiciones favorables para desarrollar las actividades y responsabilidades de los colaboradores de la organización.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos indicados, la organización debe establecer parámetros y políticas del área de recursos humanos, a fin de canalizar los lineamientos estratégicos a todos los colaboradores y buscar su participación en cada una de las fases del negocio.

Crear un adecuado y saludable ambiente laboral y los programas de capacitación y retención del talento serán claves para desarrollar la cultura organizacional, totalmente orientado a objetivos grupales y a trabajo en equipo.

10.2. Diseño organizacional

La empresa contará con un reducido grupo de colaboradores con muy alta especialización en su campo, esta estructura permanecerá por los primeros años hasta alcanzar la madurez, luego la cantidad aumentará conforme al crecimiento del negocio, a fin de sostener los nuevos procesos y retos organizacionales.

El equipo desarrollará sus actividades laborales en una zona comercial céntrica en la ciudad de Arequipa donde podrá monitorear de cerca la demanda de alquiler, así como poder dar soporte rápidamente a las solicitudes de los clientes.

10.3. Estructura organizacional

La estructura organizativa en una empresa es muy importante porque dicta la relación de las funciones en una organización, es decir, cómo funciona cada colaborador. Una mala estructura organizacional puede provocar confusión en las labores y baja responsabilidad. Como señaló Peter F. Drucker *“una estructura organizativa pobre hace imposible el buen trabajo, no importa lo buenas que sean las personas”*.

10.3.1. Modelo organizacional

El modelo organizacional define a una empresa a través de su forma de trabajo, la forma como se distribuyen las actividades, las áreas y la distribución de profesionales en una organización.

Para elegir un modelo organizacional adecuado para Alquifácil, se realizó un análisis de las circunstancias, ingresos, número de trabajadores, funciones y otros factores. La estructura para Alquifácil será Lineal ya que la línea de autoridad es notoria

de la alta dirección (dueños), los dueños supervisan y controlan varios niveles de la organización. La Dirección general, estará formada por 4 socios quienes supervisarán todas las actividades de la empresa.

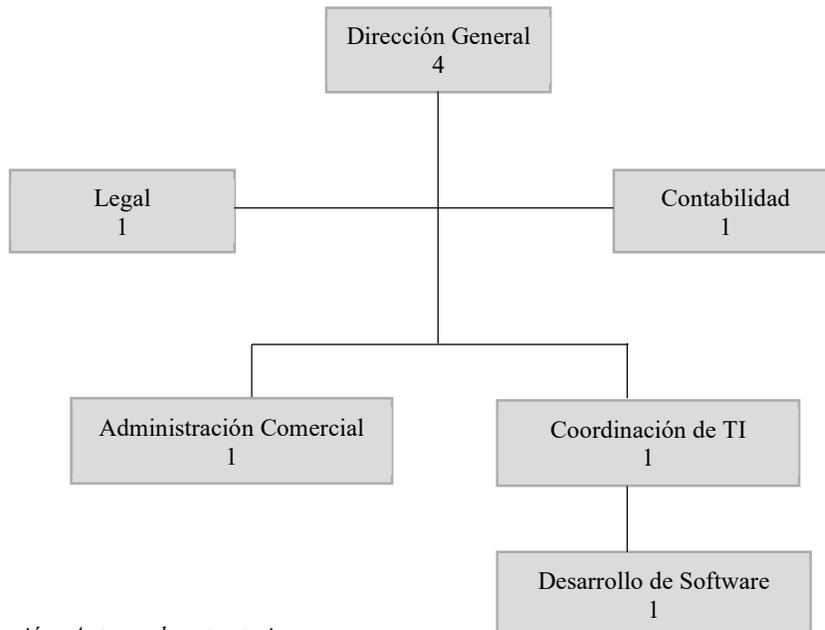
Se contratará personal con ingreso a planilla como todos los beneficios sociales; administrador comercial y coordinador de TI y se contratará servicios externos o tercerizados para el asesoramiento legal y contable.

10.3.2. Organigrama

La Taxonomía del organigrama de Alquifácil según la información es de Asignación de Personal debido a que muestra el número de trabajadores en las diversas unidades orgánicas del grupo. La Taxonomía del organigrama de Alquifácil según la forma o figura es Vertical debido a que las unidades orgánicas y sus niveles organizacionales se presentan con un sentido direccional de arriba hacia abajo.

En la Figura 73 se aprecia el modelo organizacional para la empresa Alquifácil.

Figura 73: Modelo organizacional lineal para Alquifácil



Elaboración: Autores de estas tesis

10.3.3. Manuales organizacionales

A) Manual de organización y funciones

En las Tablas 28 y 29 se describen los manuales de organización y funciones para el Administrador Comercial y para el Líder en Tecnología de Información.

Tabla 28: Manual de organización y funciones: Administrador Comercial

Unidad organizacional
Gerencia comercial y de operaciones
Finalidad
Es la unidad encargada de administrar las diversas funciones comerciales y de operaciones, garantizando la calidad del servicio y asegurando la continuidad de la operación.
Funciones
<ul style="list-style-type: none">• Planear a nivel estratégico y operacional las funciones comerciales – 20%• Planear a nivel estratégico y operacional las funciones de operación – 20%• Dirigir a nivel estratégico y operacional las funciones comerciales – 10%• Dirigir a nivel estratégico y operacional las funciones de operación – 10%• Controlar a nivel estratégico y operacional las funciones comerciales – 15%• Controlar a nivel estratégico y operacional las funciones de operación – 15%• Otras funciones que por necesidades del servicio le sean asignadas – 10%
Personal asignado
Administrador Comercial

Elaboración: Autores de estas tesis

Tabla 29: Manual de organización y funciones: Líder de TI

Unidad organizacional
Gerencia de tecnología de información
Finalidad
Es la unidad encargada de administrar las diversas funciones relacionadas a TI y de operaciones, asegurando la continuidad de la operación.
Funciones
<ul style="list-style-type: none">• Planear a nivel estratégico y operacional las funciones de TI – 20%• Planear a nivel estratégico y operacional las funciones de operación – 20%• Dirigir a nivel estratégico y operacional las funciones TI – 10%• Dirigir a nivel estratégico y operacional las funciones de operación – 10%• Controlar a nivel estratégico y operacional las funciones TI – 15%• Controlar a nivel estratégico y operacional las funciones de operación – 15%• Otras funciones que por necesidades del servicio le sean asignadas – 10%
Personal asignado
Líder de TI

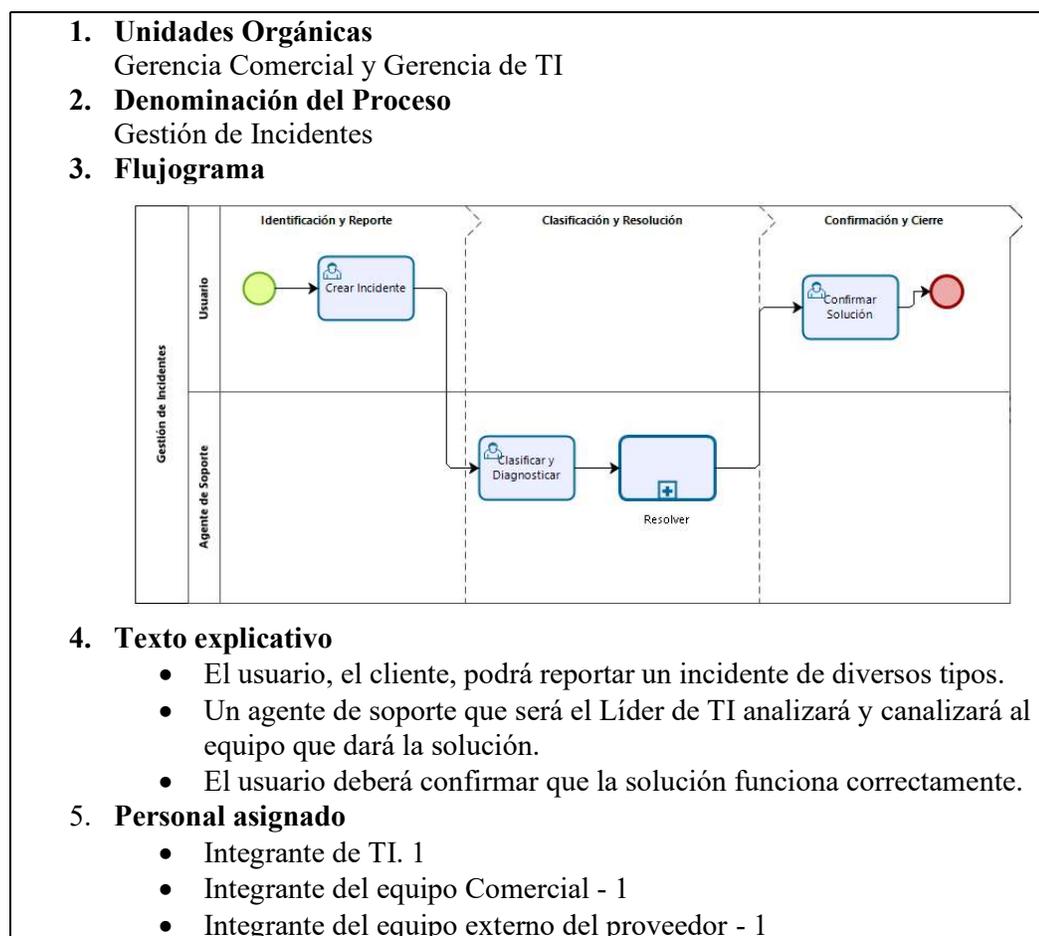
Elaboración: Autores de estas tesis

B) Manual de organización y procesos

El modelo de negocio propuesta hacer que seamos intermediarios en un mercado de alquiler de inmueble por lo que los procesos principales están soportados en la plataforma y se documentan en el capítulo de operaciones.

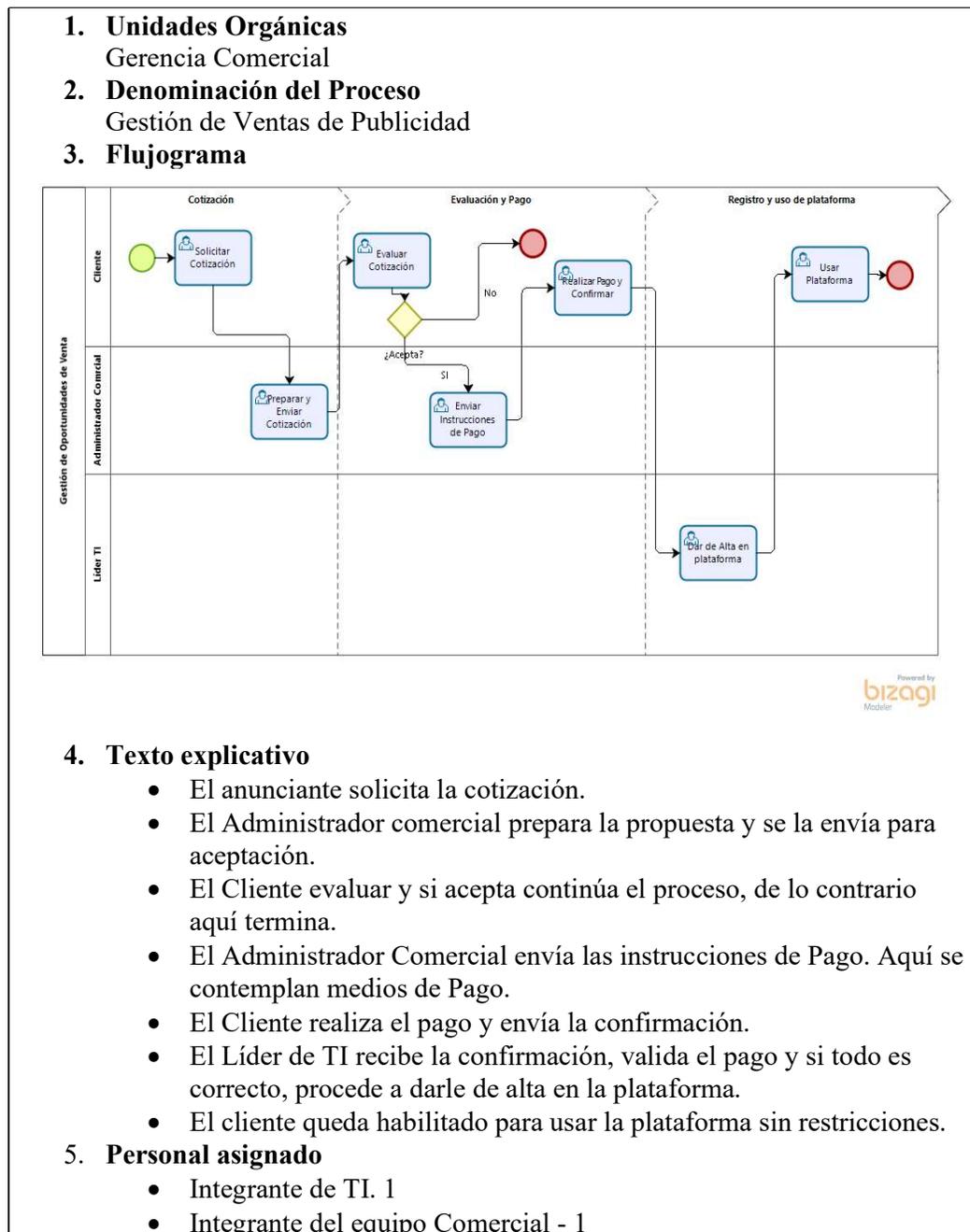
A continuación, en las Figuras 74 y 75, se describen dos procesos que son de gran relevancia para la empresa al tener que interactuar directamente con los clientes.

Figura 74: Gestión de incidentes



Elaboración: Autores de estas tesis

Figura 75: Gestión de venta de publicidad



Elaboración: Autores de estas tesis

10.3.4. Responsabilidades

Las responsabilidades del personal de los líderes de la organización son extensas debido a la cantidad reducida de personal.

A) Administrador Comercial

- Representar a la empresa legalmente ante los organismos públicos, frente a cualquier acto jurídico o extrajudicial.
- Liderar e impulsar el aseguramiento de la rentabilidad de la empresa.
- Liderar, organizar y controlar el funcionamiento de la empresa, en concordancia con los objetivos estratégicos, las políticas y normas que regulen este tipo de negocio.
- Crear y desarrollar sinergias de negocios con los principales stakeholders para afianzar el posicionamiento de la empresa.
- Coordinación constante con los encargados de área a fin de monitorear el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el nivel de servicio al cliente.
- Promover metas comerciales razonables para motivar el crecimiento de la empresa.
- Organizar, planificar y dirigir los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Elaborar, Planificar y controlar el presupuesto anual de la empresa, realizando las correcciones a las desviaciones presentadas.
- Administrar y gestionar la planilla y pagos de los colaboradores, gestionando su contratación, funciones y asignaciones.
- Coordinar con el personal interno y externo la ejecución de las diferentes actividades para el cumplimiento del adecuado servicio al cliente.
- Analizar y proponer mejoras a los procesos que faciliten la funcionalidad de las plataformas que mejoren la experiencia del cliente.
- Liderar, mantener y promover un adecuado clima laboral en la organización.
- Coordinar con proveedores externos la ejecución y cumplimiento de los servicios solicitados.
- Gestionar un adecuado nivel de cumplimiento y control con las empresas de servicio externo de contabilidad y legal.
- Establecer y promover el desarrollo de las habilidades comerciales y de orientación al cliente en el personal a su cargo.
- Diseñar y liderar las campañas comerciales para conseguir los objetivos comerciales.

B) Coordinador de TI

- Diseñar, implementar y dar soporte a la plataforma y a los diferentes canales digitales de la empresa.
- Establecer y controlar los lineamientos de seguridad digital de los datos y procesos establecidos en la plataforma y los servidores.
- Auditar regularmente los protocolos de acceso y seguridad, para identificar vulnerabilidades en los procesos.
- Coordinar, planificar y supervisar los servicios contratados de proveedores especializados en desarrollo de software.
- Coordinar y liderar el desarrollo de mejoras y cambios en los sistemas digitales que promuevan una mejor interacción y seguridad del usuario.

10.3.5. Perfiles

Lo perfiles de puestos están alineados a las estrategias organizacionales de la empresa.

A) Administrador Comercial

Profesional con 2 año de experiencia en administración de empresas de preferencia en el sector inmobiliario o de servicios de tecnología, graduado universitario de la carrera de administración de empresas o afines, experiencia en liderar equipos multidisciplinarios y habilidades comerciales y de negociación y servicio al cliente. Conocimiento de plataformas web y legislación comercial digital.

B) Coordinador de TI

Profesional o ingeniero de sistemas, con especialización en gestión de procesos y calidad, conocimiento de seguridad informática, desarrollo de software y gestión de datos. Capacidad de comunicación y gestión con proveedores.

10.4. Gestión del talento humano

El talento humano en este tipo de empresas es fundamental durante todas las fases del crecimiento. Personal con experiencia y competencias superiores, serán el factor clave para el establecimiento de la empresa en la fase inicial, así como soportará las bases para el crecimiento en los próximos años, es necesario una gestión basada en incentivos y crecimiento profesional.

10.4.1. Competencias

Las competencias están muy relacionadas al crecimiento y al desempeño exitoso de la organización. Según Leby Leboyer (1997) las competencias son: “comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las convierte en más eficaces en una situación”, es por ello, que este modelo de gestión sirve para que las empresas puedan seleccionar el personal idóneo para que desarrolle las actividades que tienen a su cargo. De esta manera, es más sencillo dirigir y enrumbar el talento humano de la organización aprovechando los conocimientos y habilidades de cada colaborador. En el entorno globalizado y altamente digital donde se desarrollará la empresa requiere personal con competencias especializadas. Las competencias que se gestionarán en los colaboradores para el crecimiento organizacional se han clasificado según las tipologías descritas (G.P.Bunk, 1994):

A) Competencia técnica

Los colaboradores claves deberán tener conocimientos y destrezas en manejo de herramientas informáticas, programas de diseño digital, asimismo el líder de TI deberá contar además con conocimiento de programación de software, conocimiento y dimensionamiento de hardware, conocimiento de redes y sistemas de seguridad informático, y control de gestión de usuarios y seguridad de datos.

B) Competencia metodológica

Capacidad de gestión a través de procedimientos y sistemas de documentación digital, conocimientos de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001.

C) Competencia social

Esta competencia es necesaria para el personal que estará al frente del soporte y servicio a los usuarios, pues interactuarán directamente con ellos, este personal deberá contar con habilidades de comunicación y redacción, orientación al cliente y resolución de problemas.

D) Competencia participativa

Los colaboradores deben trabajar como un solo grupo, las habilidades sociales, de empatía y colaboración deben ser muy altas, así mismo la organización debe garantizar y promover un ambiente adecuado de trabajo.

10.4.2. Reclutamiento y selección del personal

Los procesos de reclutamiento y selección tienen como objetivo principal captar a los mejores talentos para la fase inicial y para cubrir los requerimientos de personal en las fases de crecimiento, todos estos procesos se encuentran en el marco de la legislación laboral vigente.

Los procesos y estrategias establecidas en este capítulo buscan disminuir la probabilidad de rotación del personal, que, debido al reducido número de colaboradores, el costo de volver a capacitar al personal nuevo es cuantioso. De esta manera, la implantación de indicadores de clima laboral y de satisfacción del personal brindarán una aproximación del nivel de compromiso hacia la empresa y ayudará a fortalecer los lazos colaborativos del personal.

Se seguirá el proceso de reclutamiento externo, debido a que inicialmente no se cuenta con personal en la empresa y tampoco existen muchas empresas que realicen este tipo de negocio.

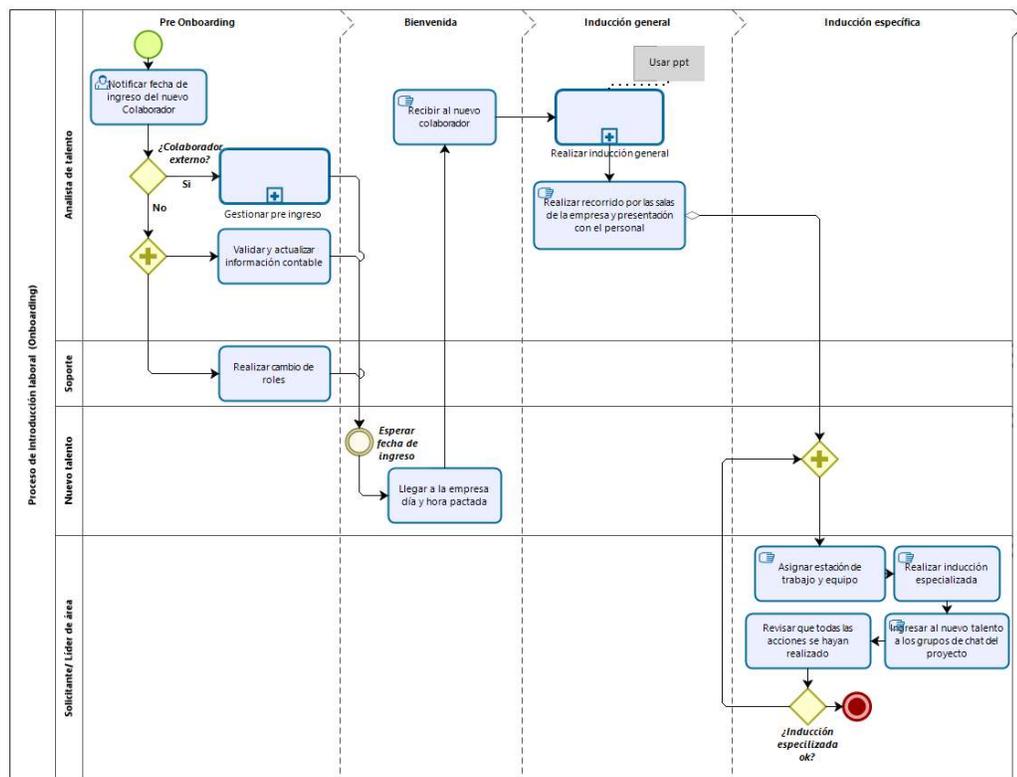
Los accionistas realizarán el reclutamiento del personal clave inicial, este proceso comenzará con la convocatoria inicialmente mediante las redes sociales (Facebook y LinkedIn) y portales online de reclutamiento que permitan la publicación

sin costo, en ambos casos, donde se tendrá mayor valoración al análisis y feedback de las referencias de cada uno de los postulantes.

A través de este proceso de designarán al administrador general y a los puestos claves de la primera etapa, quienes serán personal con alta experiencia relacionada a su puesto y a los procesos que demanda el negocio, luego el administrador general tendrá la función de realizar la selección del nuevo personal junto con los 2 otros puestos claves de la organización.

El personal adicional luego de haber completado el personal clave, será seleccionado por un proceso estándar, basando en el mismo proceso de reclutamiento mencionado líneas arriba. Este proceso se muestra en la Figura 76.

Figura 76. Proceso de reclutamiento de personal



Elaboración: Autores de estas tesis

Las etapas descritas en el proceso de selección no deberían demorar más de un mes, los perfiles de puesto serán el primer filtro para la selección de los candidatos a evaluar, el factor de experiencia y de referencias será el preponderante en la selección del personal adicional.

Los puestos técnicos demandarán realizar pruebas de conocimiento técnico y de habilidad informática, como segundo filtro; este sub-proceso finalizará con una entrevista individual con el líder de TI que evaluará aptitudes que mejor describan el perfil requerido. Este tipo de entrevistas serán No estructuradas, debido a los pocos perfiles que se requieren.

Luego de la evaluación de parte del líder del equipo solicitante, se realizará la confirmación del seleccionado y posterior inicio y programación del proceso de inducción y formalización legal del nuevo colaborador.

10.4.3. Política de evaluación de desempeño

Respecto al desempeño se puede indicar que se entiende por desempeño al “Conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien” (Campbell, 1990).

La evaluación del desempeño en este caso juega un papel preponderante en la gestión de los recursos humanos de una empresa; así como para el desarrollo de un proyecto y/o plan de negocio; por la manera como esta colabora al logro de los objetivos empresariales propuestos por la alta dirección.

En este sentido si se pretende evaluar algo en alguien, debemos hacerlo en base a criterios y objetivos de valoración previamente establecidos, de tal manera que esto sea una técnica de dirección que resulte en un proceso de revisión de lo que realizó un empleado o colaborador durante un determinado periodo de tiempo (En muchos casos un año).

Para el desarrollo del presente plan de negocio, se entiende que la evaluación del desempeño, tiene por objetivo mejorar la gestión y productividad de los colaboradores en base a metas presupuestadas por la alta dirección a lo largo de un año, para lo cual se realizaran las actividades semestrales de seguimiento a fin de poder

identificar logro de objetivos o posibles desviaciones y de esta manera establecer acciones de mejora.

Al final del periodo anual, se harán las verificaciones finales de cumplimiento de objetivos y metas, así como los medios y la forma de alcanzarlos usando para esto indicadores porcentuales de metas y objetivos en base al plan de proyecciones presupuestadas en los flujos financieros y dependiendo del resultado de las mismas se determinará el incremento salarial o una bonificación variable anual; esto se detalla en el punto 10.4.6. Política remunerativa.

El modelo de evaluación de desempeño a ser utilizado será el de competencias (conductas) considerando la modalidad de 180°, se define el uso de este modelo ya que brinda una mayor información orientada a la “acción” y por ende son mejor considerados para el desarrollo de las empresas. El formato de evaluación a ser usado se encuentra adjunto al presente, en el Anexo 05.

10.4.4. Política de capacitación

Considerando que la tecnología avanza a pasos agigantados día a día, el presente plan contempla que la capacitación a los colaboradores, deberá estar orientada a que ellos puedan brindar un servicio de calidad a todos los clientes, a través de la plataforma y la ampliación móvil.

En ese sentido se tendrán presentes conferencias, seminarios o cursos cortos de actualización, especializados en el sector de arrendamiento e inmobiliario, que puedan brindar a los colaboradores un refuerzo en sus capacidades necesarias para el logro metas y objetivos y que a su vez les permitan brindar excelencia en la calidad de servicio a los clientes usuarios y que esto repercuta también en crecimiento y consolidación de la empresa.

A fin de asegurar la distinción de agente inmobiliario, el Administrador Comercial deberá asistir a un “Programa de Especialización para Agentes Inmobiliarios”, ya que este programa es considerado como un requisito para que la empresa pueda obtener el código de Agente Inmobiliario y que posteriormente se pueda registrar en la “Asociación Peruana de Agentes Inmobiliarios” (ASPAI), esto nos

servirá para trasladar una mayor confianza y credibilidad a los clientes y usuarios, permitiendo además poder realizar una mejor gestión comercial empresarial.

Otras capacitaciones que se puedan dar en los primeros años a los colaboradores serán las capacitaciones a la medida o in-house, dictadas por proveedores de servicios y los accionistas con especialidad en temas específicos y estas capacitaciones reforzaran y fomentaran la participación de todos y el trabajo en equipo.

Se detalla a continuación, las capacitaciones mínimas que deberían considerarse cada 4 meses desde el inicio de las operaciones y en los tres primeros años:

- Gestión de clientes y calidad en el servicio.
- Ética en la gestión de Alquileres.
- Gestión en procesos de las operaciones de soporte
- Mantenimiento y soporte digital de plataformas.
- Aspectos legales de la gestión Inmobiliaria.
- TI en la gestión inmobiliaria y de alquileres
- Administración, marketing y gestión comercial inmobiliaria.

10.4.5. Política de talento

“El nuevo mercado laboral ya no gira en torno a la remuneración. Las empresas contemplan dentro de su plan estratégico de Gestión de Talento, utilizar la línea de carrera para la fidelización y retención del talento” (J. Zumaeta, Diario Gestión 20 Ago. 2014).

En el ámbito laboral entendemos como “carrera”; al proceso en el cual un colaborador ocupo una serie de posiciones a lo largo de su vida laboral activa, considerándose en este sentido el éxito conseguido por el colaborador.

En la mayoría de los casos el mayor referente de éxito está relacionado a los ascensos y al aspecto económico (incrementos salariales) que el colaborador consigue a lo largo de su vida laboral; tratándose en este caso de lo que sería un éxito “objetivo”. Pero si nos referimos a lo que el colaborador siente de manera personal por la labor que está desempeñando y la satisfacción profesional y personal de poder llevar a un

equilibrio su vida personal con su y trabajo; hablamos en este caso de un éxito “subjetivo”

La gestión de recursos humanos del presente plan de negocio considera dentro del “Política de carrera” la posibilidad de que los colaboradores puedan desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa teniendo en cuenta su desempeño y dedicación y que esto se traduzca tanto en éxito objetivo como subjetivo para ellos; aplicando para esto las políticas de evaluación y desempeño y capacitación descritas anteriormente.

10.4.6. Política remunerativa

La modalidad de trabajo para el administrador general será en planilla bajo la modalidad de “Inicio de Actividades”, cuya base legal se encuentra amparada en el artículo 57 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL), asimismo también es contemplado en el artículo 76 del referido reglamento. Para el caso de los colaboradores con recibo por honorarios (Asistente comercial y coordinador de TI), el contrato tendrá una duración de 1 año con posibilidad de renovaciones de acuerdo a necesidad.

Los servicios externos o tercerizados serán contratados bajo la modalidad de Contratos por locación de servicios y con pagos en el régimen de cuarta categoría.

Las remuneraciones serán fijas en un inicio, contemplando todos los beneficios sociales de ley. Las remuneraciones diseñadas para los 2 puestos claves de la fase inicial se aprecian en la Tabla 30.

Tabla 30: Cuadro de remuneraciones

Puesto	Número de colaboradores	Sueldo base S/
Administrador General	1	3,500
Coordinador de TI	1	1,800
Total	3	5,300

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, teniendo en cuenta la gestión de recursos humanos de este plan de negocio contempla que para asegurar el logro de metas y objetivos se debe considerar una gestión basada en incentivos y crecimiento profesional, se considera además en la política remunerativa la asignación de bonos anuales, en la Tabla 31 se detalle la política de asignación de incentivo con bonos.

Tabla 31: Escala anual de bonos

ESCALA ANUAL DE BONOS	
LOGRO	BONO
Cumplimiento superior al 100% de metas y objetivos	Un sueldo anual, mas 10% sobre el incremento de ventas anuales.
Cumplimiento del 100% de metas y objetivos	Un sueldo anual
Cumplimiento superior al 80% de metas y objetivos	75% de un sueldo anual
Cumplimiento superior al 50% de metas y objetivos	50% de un sueldo anual
Cumplimiento inferior al 50% de metas y objetivos	Sin bonificación

Elaboración: Autores de esta tesis

10.5. Conclusiones del capítulo

Las empresas tecnológicas cada vez son más ágiles y deben estar un paso delante de las tendencias globales, motivo por el cual, la anticipación, la estrategia y el poseer talento humano altamente capacitado son la fuente del desarrollo de este tipo de empresas.

El personal especializado cobra importante valor, y por lo tanto las estrategias para su retención y desarrollo también. En este sentido, el enfoque dinámico del desarrollo de software, así como un clima organizacional adecuado promoverán la fidelización del personal y contribuirán a una mejora del desempeño.

CAPITULO XI. PLAN FINANCIERO

El capítulo décimo desarrolla el plan financiero del proyecto que incluye el presupuesto de inversiones, la determinación del costo de ventas, la determinación de los gastos de ventas y de administración y la proyección de ventas a 10 años. Se ha calculado también el flujo de caja y el estado de resultados también a 10 años. Finalmente se han determinado los indicadores de evaluación económica: VAN y TIR.

11.1. Inversión

En la Tabla 32 se presenta el detalle de la inversión, la cual incluye S/ 28,891.89 por concepto de capital de trabajo para cubrir y asegurar la operación de los primeros 12 meses de operación.

Tabla 32: Inversión

INVERSION		
DETALLE	MONEDA	CANTIDAD
EQUIPO DE COMPUTO	S/	5,050.00
CABLEADO Y COMUNICACIÓN	S/	1,500.00
EQUIPOS E INFORMATICA	S/	6,550.00
MUEBLES Y ENSERES	S/	3,850.00
MUEBLES Y ENSERES	S/	3,850.00
ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL	S/	3,000.00
CERCO PERIMETRICO ELECTRICO DE SEGURIDAD	S/	2,500.00
ACONDICIONAMIENTO	S/	5,500.00
IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA DIGITAL	S/	45,000.00
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	S/	500.00
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	S/	650.00
GASTOS OPERATIVOS DE LICENCIA Y CONSTITUCIÓN	S/	300.00
INTANGIBLES	S/	46,450.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/	28,891.89
TOTAL INVERSIÓN	S/	91,241.89

Elaboración: Autores de esta tesis

Cabe señalar que el capital de trabajo ha sido determinado a partir de la diferencia entre el Activo Corriente y Pasivo Corriente correspondiente al primer año de operación de acuerdo al siguiente detalle:

Activo corriente Año 1	128,250
Pasivo corriente Año 1	163,325
<i>Costo de producción</i>	<i>27,561</i>
<i>Gastos de administración</i>	<i>92,361</i>
<i>Gastos de venta</i>	<i>43,403</i>
<i>CTS</i>	<i>(6,183)</i>
Activo corriente – Pasivo corriente	-28,892
Capital de trabajo	28,892

11.2. Costo de ventas

En la Tabla 33 se presenta el detalle del costo de ventas.

Tabla 33: Costo de ventas

COSTO DE VENTAS - DETALLE										
COSTO DE VENTAS (S/)										
DETALLE	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
COSTO FIJO										
GASTOS DE OPERACIÓN	7,560	7,772	7,989	8,213	8,443	8,679	8,922	9,172	9,429	9,693
ALQUILER OFICINA	15,000	15,420	15,852	16,296	16,752	17,221	17,703	18,199	18,708	19,232
DEPRECIACIÓN	7,768	7,768	7,768	7,768	6,130	5,030	5,030	5,030	5,030	5,030
SOPORTE Y MANTENIMIENTO DE PLATAFORMA	9,600	9,869	10,145	10,429	10,721	11,021	11,330	11,647	11,973	12,309
REPOTENCIAMIENTO EQUIP. COMPUTO				4,000				4,000		
SERVICIOS CONTABLES	6,000	6,168	6,341	6,518	6,701	6,888	7,081	7,280	7,483	7,693
SERVICIOS LEGALES	6,000	6,168	6,341	6,518	6,701	6,888	7,081	7,280	7,483	7,693
PUBLICIDAD EN REDES (FACEBOOK)	2,400	2,467	2,536	2,607	2,680	2,755	2,833	2,912	2,993	3,077
COSTO DE DOMINIO Y SERVICIOS DE HOSTING	500	514	528	543	558	574	590	607	624	641
TOTAL COSTO FIJO	54,828	56,145	57,500	62,892	58,686	59,058	60,571	66,126	63,724	65,368
COSTO VARIABLE										
SERVICIO DE PAGO EN LINEA (COMIS. 3.45%)	1,327	1,480	1,651	1,862	2,095	2,363	2,667	2,996	3,432	3,949
SERVICIOS DE HISTORIAL CREDITICIO	1,734	1,835	1,894	1,986	2,079	2,183	2,298	2,412	2,587	2,788
TOTAL COSTO VARIABLE	3,061	3,315	3,544	3,848	4,174	4,547	4,965	5,408	6,020	6,736
TOTAL COSTO DE VENTAS	57,889	59,460	61,044	66,740	62,860	63,605	65,535	71,534	69,744	72,104

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 33 se debe precisar que en relación a los costos variables, si bien es cierto se especifica 3.45% por concepto de comisión por pago con tarjeta de crédito, este porcentaje se ha calculado sólo sobre el 30% de la proyección de venta; lo cual obedece (Efectivo, 2018) a que la penetración del pago con tarjetas de crédito en aplicaciones como la desarrollada para el presente proyecto es de 27% en el año 2018 por lo que se ha establecido en 30% para la evaluación del proyecto.

Adicionalmente, se ha considerado en los años 4 y 8 un presupuesto de 4,000 soles para el repotenciamiento de los equipos de cómputo para su respectiva actualización.

11.3. Gasto de administración y de ventas

En relación a los gastos de administración, como ya se ha indicado en la parte de recursos humanos, se tiene previsto la contratación de dos profesionales; un administrador comercial y un líder en tecnologías de información), ambos ingresarán a planillas con contrato a plazo determinado y gozando de todos los beneficios sociales.

En la Tabla 34 se detalla el cálculo de la carga laboral de los gastos de administración.

Tabla 34: Detalle del cálculo de la carga laboral

CÁLCULO DE LA CARGA LABORAL DEL PERSONAL DEL PROYECTO (S/)								
DESCRIPCIÓN	VINCULACIÓN	MENSUAL	ANUAL	GRATIF. JUL.	GRAT. DIC.	CTS	ESSALUD	ANUAL
ADMINISTRADOR COMERCIAL	CONTRATADO	3,500	42,000	3,500	3,500	4,083	4,410	57,493
LÍDER DE TI	CONTRATADO	1,800	21,600	1,800	1,800	2,100	2,268	29,568
TOTAL								87,061

Elaboración: Autores de esta tesis

A partir de los cálculos realizados en la Tabla 34, en la Tabla 35 se ha realizado la proyección del costo laboral para los 10 años del proyecto, además de considerarse el costo del bono anual por cumplimiento de metas.

Tabla 35: Detalle de los gastos de administración

DETALLE DE REMUNERACIONES	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
REM. ADMINISTRADOR COMERCIAL	57,493	59,391	61,351	63,375	65,466	67,627	69,859	72,164	74,545	77,005
REM. LÍDER DE TI	29,568	30,544	31,552	32,593	33,668	34,780	35,927	37,113	38,338	39,603
BONO ANUAL (CUMPLIMIENTO DE METAS) - ADMINISTRADOR COMERCIAL	3,500	3,616	3,735	3,858	3,985	4,117	4,253	4,393	4,538	4,688
BONO ANUAL (CUMPLIMIENTO DE METAS) - LIDER DE TI	1,800	1,859	1,921	1,984	2,050	2,117	2,187	2,259	2,334	2,411
TOTAL	92,361	95,409	98,558	101,810	105,170	108,641	112,226	115,929	119,755	123,707

Elaboración: Autores de esta tesis

Dentro del mismo apartado, en la Tabla 36 se muestra el detalle de los gastos de venta, cuya descripción se encuentra en el capítulo correspondiente a marketing y ventas.

Tabla 36 Detalle de los gastos de venta

DETALLE DE LOS GASTOS DE VENTA	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
GASTOS DE REPRESENTACIÓN 1%	1,283	1,837	2,039	2,268	2,533	2,835	3,172	3,535	4,020	4,600
PARTICIPACIÓN EN 3 FERIAS INMOBILIARIAS ANUALES LOCALES	3,600	3,701	3,804	3,911	4,020	4,133	4,249	4,368	4,490	4,616
MARCHANDISING PARA FERIAS	4,920	5,058	5,199	5,345	5,495	5,648	5,807	5,969	6,136	6,308
IMPLEMENTACIÓN MODULOS FERIAS	2,400	2,467	2,536	2,607	2,680	2,755	2,833	2,912	2,993	3,077
2 ANFITRIONAS FERIAS	2,400	2,467	2,536	2,607	2,680	2,755	2,833	2,912	2,993	3,077
AUPICIO PROGRAMA TV LOCAL MI VIVIENDA	28,800	29,606	30,435	31,288	32,164	33,064	33,990	34,942	35,920	36,926
TOTAL	43,403	45,136	46,550	48,026	49,573	51,191	52,882	54,638	56,553	58,604

Elaboración: Autores de esta tesis

11.4. Proyección de ventas

En la Tabla 37 se presenta el detalle de la proyección de ventas para los 10 años del proyecto.

En la misma tabla se aprecia lo señalado en relación al cálculo del costo de la tasa de pago con tarjeta de crédito; para este efecto, se la desagregado el total de ventas de servicios en dos sub-conceptos: pago al contado o con depósito en cuenta (70% del total de las ventas de servicios) y pago con tarjeta de crédito (30% del total de las ventas de servicios).

Tabla 37: Proyección de ventas

PROYECCION DE VENTAS - (S/)										
VOLÚMENES DE VENTA	PERIODO ANUAL									
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Participación Paquete Arrendatario - Básico	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%
Participación Paquete Arrendatario - Intermedio	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Participación Paquete Arrendador - Básico	43%	41%	39%	37%	35%	33%	31%	29%	27%	25%
Participación Paquete Arrendador - Intermedio	56%	53%	50%	47%	44%	41%	38%	35%	32%	29%
Participación Paquete Arrendador - Empresarial	1%	6%	11%	16%	21%	26%	31%	36%	41%	46%
Número Paquetes Arrendatario - Básico	273	281	290	304	319	335	352	370	397	427
Número Paquetes Arrendatario - Intermedio	34	35	36	38	39	41	44	46	49	53
Número Paquetes Arrendador - Básico	116	114	112	112	111	110	108	106	106	106
Número Paquetes Arrendador - Intermedio	152	148	144	142	139	136	133	128	126	123
Número Paquetes Arrendador - Empresarial	3	17	32	48	66	86	108	132	161	195
Total servicios	578	595	614	644	674	708	745	782	839	904
Costo Paquete Arrendatario - Básico	150.00	154.20	158.52	162.96	167.52	172.21	177.03	181.99	187.08	192.32
Costo Paquete Arrendatario - Intermedio	250.00	257.00	264.20	271.59	279.20	287.02	295.05	303.31	311.81	320.54
Costo Paquete Arrendador - Básico	200.00	205.60	211.36	217.27	223.36	229.61	236.04	242.65	249.45	256.43
Costo Paquete Arrendador - Intermedio	350.00	359.80	369.87	380.23	390.88	401.82	413.07	424.64	436.53	448.75
Costo Paquete Arrendador - Empresarial	800.00	822.40	845.43	869.10	893.43	918.45	944.17	970.60	997.78	1,025.72
Total venta de servicios	128,250.00	142,994.80	159,468.71	179,903.53	202,418.63	228,349.65	257,698.50	289,482.45	331,637.21	381,503.03
Servicios pagados en línea 30%	38,475.00	42,898.44	47,840.61	53,971.06	60,725.59	68,504.90	77,309.55	86,844.74	99,491.16	114,450.91
Servicios pagados en efectivo o depósito en cuenta 70%	89,775.00	100,096.36	111,628.09	125,932.47	141,693.04	159,844.76	180,388.95	202,637.72	232,146.05	267,052.12
Cantidad de Anunciantes (Directorio Servicios)	-	33.00	35.00	36.00	38.00	40.00	42.00	44.00	47.00	51.00
Precio de Servicio Publicidad	1,200.00	1,233.60	1,268.14	1,303.65	1,340.15	1,377.68	1,416.25	1,455.91	1,496.67	1,538.58
Venta de publicidad digital	-	40,708.80	44,384.93	46,931.35	50,925.73	55,107.01	59,482.50	64,059.82	70,343.51	78,467.43
Ingreso Total por Ventas en S/	128,250.00	183,703.60	203,853.63	226,834.88	253,344.36	283,456.66	317,181.00	353,542.27	401,980.72	459,970.46

Elaboración: Autores de esta tesis

11.5. Flujo de caja

En la Tabla 38 se presenta el detalle del flujo de caja proyectado.

Tabla 38: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA											
FLUJO DE CAJA (S/)											
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS											
Inversión	91,242										
Ventas de servicios		128,250	142,995	159,469	179,904	202,419	228,350	257,698	289,482	331,637	381,503
Venta de publicidad virtual		-	40,709	44,385	46,931	50,926	55,107	59,483	64,060	70,344	78,467
Total Ingresos por Ventas	91,242	128,250	183,704	203,854	226,835	253,344	283,457	317,181	353,542	401,981	459,970
EGRESOS											
Costo de producción		27,561	28,501	29,435	34,464	31,535	32,674	33,880	39,133	36,577	38,149
Gastos de administración		92,361	95,409	98,558	101,810	105,170	108,641	112,226	115,929	119,755	123,707
Gastos de venta		43,403	45,136	46,550	48,026	49,573	51,191	52,882	54,638	56,553	58,604
Impuestos		-	-	-	1,221	3,864	6,290	8,786	20,436	32,508	45,704
Depreciación											
Total Egresos		163,325	169,047	174,543	185,521	190,142	198,796	207,773	230,135	245,393	266,164
Flujo Neto (1)	- 91,242	- 35,075	14,657	29,310	41,313	63,202	84,661	109,408	123,407	156,588	193,807
Valor de recuperación de los bienes											2,500
Flujo Neto (Final)	- 91,242	- 35,075	14,657	29,310	41,313	63,202	84,661	109,408	123,407	156,588	196,307
Recuperación de la Inversión	- 91,242	- 126,317	- 111,660	- 82,350	- 41,036	22,166	106,827	216,235	339,642	496,230	692,536
Módulo de IGV											
IGV recibido		19,564	28,023	31,096	34,602	38,646	43,239	48,384	53,930	61,319	70,165
IGV pagado		4,204	4,348	4,490	5,257	4,810	4,984	5,168	5,969	5,580	5,819
IGV a pagar		23,768	32,370	35,586	39,859	43,456	48,223	53,552	59,900	66,899	75,984
Crédito Fiscal	9,412										
IGV neto		14,356	32,370	35,586	39,859	43,456	48,223	53,552	59,900	66,899	75,984

Elaboración: Autores de esta tesis

11.6. Estado de resultados

En la Tabla 39 se presenta el detalle del estado de resultados.

Tabla 39: estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS										
ESTADO DE RESULTADOS (S/)										
DETALLE	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Netas	108,686	155,681	172,757	192,233	214,699	240,218	268,797	299,612	340,662	389,805
Costo de ventas	57,889	59,460	61,044	66,740	62,860	63,605	65,535	71,534	69,744	72,104
Margen de contribución	50,798	96,221	111,713	125,493	151,839	176,613	203,262	228,079	270,917	317,701
Gastos de venta	43,403	45,136	46,550	48,026	49,573	51,191	52,882	54,638	56,553	58,604
Gastos de administración	57,493	57,493	57,493	57,493	57,493	57,493	57,493	57,493	57,493	57,493
Utilidad Operativa	- 50,098	- 6,409	7,670	19,973	44,773	67,928	92,887	115,947	156,871	201,604
Total otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total otros egresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación	7,768	7,768	7,768	7,768	6,130	5,030	5,030	5,030	5,030	5,030
Utilidad antes de Part. e Impuestos	- 57,866	- 14,176	- 98	12,205	38,643	62,898	87,857	110,917	151,841	196,574
Módulo de Impuesto a la Renta (28%)	-	-	-	1,221	3,864	6,290	8,786	20,436	32,508	45,704
10% (hasta 15 UIT / utilidad)				1,221	3,864	6,290	8,786	6,300	6,300	6,300
29.5% (más de 15 UIT / utilidad)								14,136	26,208	39,404
Utilidad Neta	- 57,866	- 14,176	- 98	10,985	34,778	56,609	79,071	90,482	119,333	150,870
Ratios de Rentabilidad										
Utilidad Operativa / Ventas Netas	-46.09%	-4.12%	4.44%	10.39%	20.85%	28.28%	34.56%	38.70%	46.05%	51.72%
Utilidad Neta / Ventas Netas	-53.24%	-9.11%	-0.06%	5.71%	16.20%	23.57%	29.42%	30.20%	35.03%	38.70%

Elaboración: Autores de esta tesis

11.7. Análisis financiero

11.7.1. Determinación de la tasa de descuento

Para efectos de la evaluación del proyecto, se ha considerado como tasa de descuento el costo de oportunidad del proyecto equivalente a 20.0%.

Se debe precisar que la Tasa de Interés Activa Promedio de Mercado Efectiva es de 15.74% (SBS, 2020). Adicionalmente por consenso del grupo de trabajo se ha establecido un porcentaje de 4.26% como factor de riesgo adicional, alcanzado una tasa de descuento de 20.0%.

11.7.2. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores para el análisis del proyecto son: i) el Valor Actual Neto (VAN) y ii) la Tasa Interna de Retorno (TIR). El detalle se muestra en la Tabla 36.

Tabla 40: Determinación del VAN y TIR del proyecto

Cálculo de TIR y VAN para decisión de inversión				
Tasa de descuento	20.0%			
Período	Flujo de Fondos	RESULTADO	TIR	32.54%
			VAN (S/)	101,631.81
0	-S/. 91,241.89			
1	-S/. 35,075.22			
2	S/. 14,656.97			
3	S/. 29,310.31			
4	S/. 41,313.50			
5	S/. 63,202.39			
6	S/. 84,660.91			
7	S/. 109,407.64			
8	S/. 123,407.27			
9	S/. 156,587.99			
10	S/. 196,306.59			

Elaboración: Autores de esta tesis

11.8. Análisis de sensibilidad

11.8.1. Sensibilidad

Permite tomar decisiones a partir de nuevos valores del VAN y el TIR, en función a cambio de variables, como Inversión y Ventas totales.

Se precisa que las variaciones fueron; 3 positivas (2.5%, 5.0% y 7.5%) y 3 negativas (-2.5%, -5.0% y -7.5%).

En la Tabla 41 se muestra el cálculo de sensibilidad.

Tabla 41: Análisis de sensibilidad

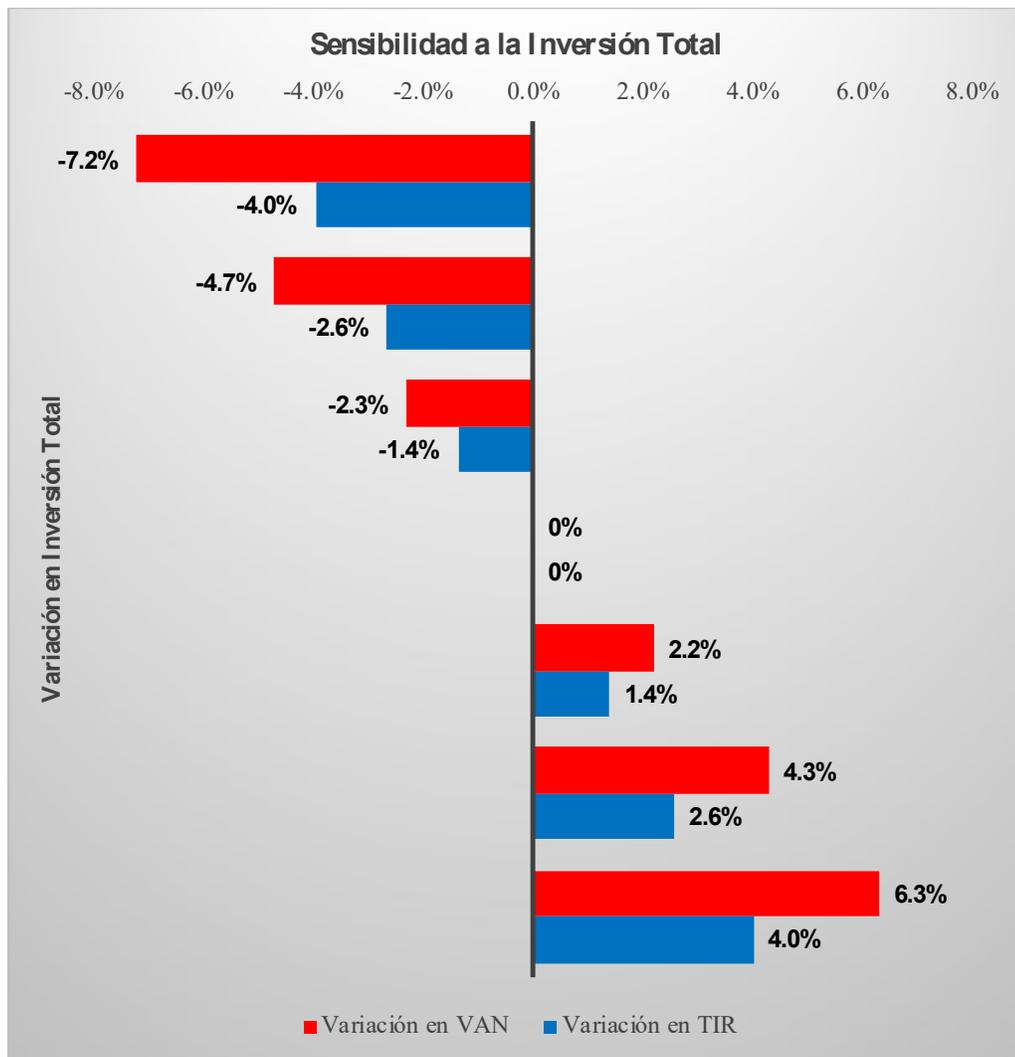
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
Variable	Cambio en variable	VAN (S/)	TIR (%)
1. Inversión total	7.5%	94,788.67	31.30%
	5.0%	97,069.72	31.70%
	2.5%	99,350.76	32.10%
	0.0%	101,631.81	32.54%
	-2.5%	103,912.86	33.00%
	-5.0%	106,193.91	33.40%
	-7.5%	108,474.95	33.90%
2. Ventas totales	7.5%	184,862.20	43.88%
	5.0%	157,118.74	39.94%
	2.5%	129,375.27	36.17%
	0.0%	101,631.81	32.54%
	-2.5%	73,888.35	29.02%
	-5.0%	46,144.89	25.59%
	-7.5%	18,401.43	22.22%

Elaboración: autores de esta tesis

De la Tabla 41 se debe precisar que la proyección de ventas puede caer hasta en 9.1% y la TIR será equivalente a la tasa de descuento de 20.0%.

En las Figuras 77 y 78 se aprecia el nivel de sensibilidad del proyecto a la inversión total y al nivel de venta totales y su repercusión en el VAN y la TIR del proyecto.

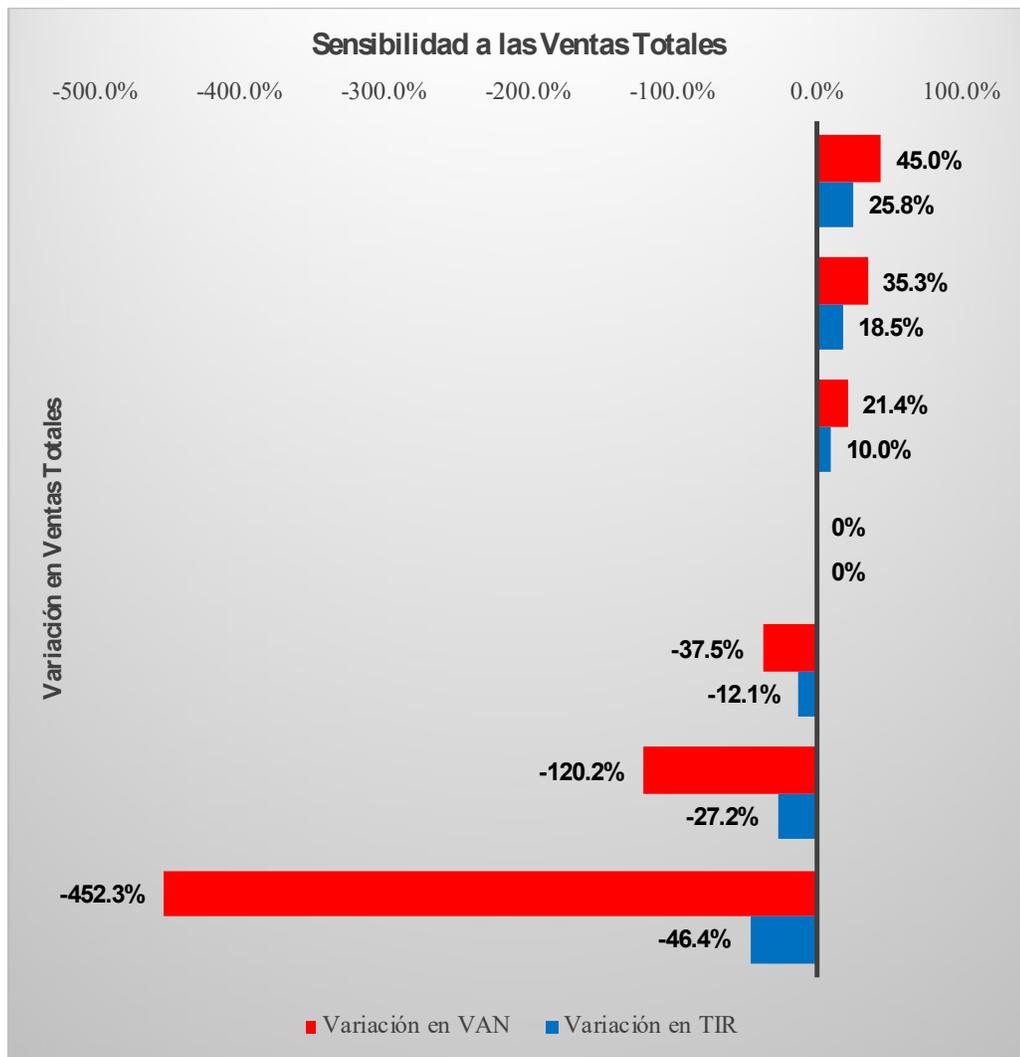
Figura 77: Gráfica de la sensibilidad del proyecto a la inversión total



Elaboración: autores de esta tesis

De la Figura 77 se puede apreciar que debido a que el nivel de inversión es relativamente menor en proporción al volumen de ventas, el nivel de sensibilidad es inverso, pero relativamente proporcional, sin generar cambios bruscos en los resultados del VAN y la TIR.

Figura 78: Gráfica de la sensibilidad del proyecto a las ventas totales



Elaboración: autores de esta tesis

De la Figura 78 se puede apreciar que, en contraposición a la sensibilidad a la inversión, el proyecto es muy sensible a los cambios en los volúmenes de venta, con cambios muy bruscos en los resultados del VAN y la TIR, por cada cambio porcentual (positivo o negativo) en las ventas.

11.8.2. Consideraciones a tenerse en cuenta

Considerando que el proyecto se desarrollará e implementará en la ciudad de Arequipa, es pertinente tener en cuenta dos variables estratégicas que pueden influir directamente en el éxito o fracaso del proyecto.

La primera variable estratégica se refiere a la influencia de la minería en los hábitos y costumbres de consumo de la ciudad. Se sabe que la minería aporta S/ 4.00 de cada S/ 10.00 producidos en la región (El Comercio , 2019); el 37.7% del PBI Regional es minero y el cobre es su producto clave, en consecuencia, la influencia minera es vital. Ello se refleja en el comportamiento del consumo a partir de la distribución o no de dividendos del principal proyecto minero de la región: Cerro Verde.

Se sabe que las utilidades de Cerro Verde al cierre del año 2019 alcanzaron los USD 390 millones (Prensa Regional, 2020), monto que está muy por debajo de resultados de años anteriores, cuando las utilidades de sus trabajadores alcanzaban en promedio hasta 19 sueldos por persona, lo que generó importantes despegues del sector inmobiliario. Ahora en cambio las utilidades bordearán 1 o 2 sueldos por trabajador lo que definitivamente no impulsará la compra de inmuebles, pero si definitivamente el mercado de arrendamiento.

La segunda variable estratégica es la agricultura. El Agro representa alrededor del 10% del PBI Regional (El Buho Económico, 2019) y su contribución a la economía regional en el año 2019 fue de alrededor de S/ 3,500 millones. Este factor también es crucial para el impulso del sector inmobiliario de arrendamientos.

11.9. Punto de equilibrio

En la Tabla 42 se aprecia la determinación del Punto de Equilibrio o Punto Muerto o Break Even, establecido en ventas totales.

Tabla 42: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
VARIABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos fijos totales (CFT)	54,827.50	56,145.18	57,499.76	62,892.26	58,686.25
Costos variables totales (CVT)	3,061.39	3,314.98	3,544.08	3,848.10	4,173.65
Unidades (U)	578.00	628.00	649.00	680.00	712.00
Costo variable por unidad (CVU)	5.30	5.28	5.46	5.66	5.86
Precio de Venta (PVU) Ponderado	221.89	292.52	314.10	333.58	355.82
Punto de Equilibrio (PE -S/)	56,168.26	57,176.95	58,517.10	63,977.59	59,669.26
VARIABLE	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costos fijos totales (CFT)	59,057.83	60,570.61	66,125.74	63,724.42	65,367.87
Costos variables totales (CVT)	4,546.89	4,964.76	5,407.83	6,019.92	6,736.49
Unidades (U)	748.00	787.00	826.00	886.00	955.00
Costo variable por unidad (CVU)	6.08	6.31	6.55	6.79	7.05
Precio de Venta (PVU) Ponderado	378.95	403.03	428.02	453.70	481.64
Punto de Equilibrio (PE -S/)	60,020.61	61,533.78	67,152.92	64,693.25	66,339.44

Elaboración: autores de esta tesis

11.10. Contingencia

Es pertinente incluir un acápite de contingencia en relación a la probabilidad de que el proyecto debe ser monitoreado y evaluado permanentemente para evitar desviaciones que pudieran afectar su desempeño.

Los indicadores de contingencia estarán relacionados a la Rentabilidad Operativa (RO) del Proyecto, esto es, se basarán en su dinámica.

- Si la RO permanece de acuerdo a lo proyecto o es superior, el proyecto debe continuar.
- Si la RO disminuye en 10% en relación al presupuesto, en 3 meses seguidos, se deberá revisar los costos y su funcionamiento para realizar los ajustes correspondientes, lo que podría implicar que los accionistas inviertan un presupuesto de 20,000 soles para retomar el auspicio del programa televisivo de construcción o aumentar la presencia en centro comerciales.

- Si la RO se desvía por debajo en más de 10% y ello continúe en 3 meses continuos, se deberán tomar medidas que permitan realizar ajustes en los costos o la contingencia mayor indica que el negocio debe cerrarse; adicionalmente podría contemplarse la opción de ampliar el negocio al mercado de compra-venta de inmuebles, considerando el expertise acumulado y las bases de datos de clientes, además sistema de cómputo preparado que podría acomodarse a este nuevo mercado.

El detalle de los indicadores de la RO se muestra en la Tabla 43.

Tabla 43: Indicadores de contingencia

PLAN DE CONTINGENCIA												
VARIABLES	INDICADORES POR AÑO										ACCIONES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	PRESUPUESTO DE RENTABILIDAD OPERATIVA											
Si RO es mayor a:											Continuar	
Si RO disminuye en 10% en relación al presupuesto	-46.1%	-4.1%	4.4%	10.4%	20.9%	28.3%	34.6%	38.7%	46.0%	51.7%		Evaluar
Si RO disminuye en más del 10% en relación al presupuesto												Evaluar / Liquidar

Elaboración: autores de esta tesis

11.11. Conclusiones del capítulo

Teniendo en cuenta que se ha considerado una tasa de descuento de 20 % para el proyecto, se han obtenido los siguientes resultados:

- VAN: S/ 101,631.81
- TIR: 32.54%

CAPITULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

- Con respecto al objetivo específico de realizar un diagnóstico integral del mercado de gestión de alquileres residenciales en Arequipa, con el análisis realizado, se concluye que se ha calculado un mercado total de 8,786 usuarios (6,352 arrendatarios + 2,434 arrendadores). Se ha determinado también un mercado potencial de 7,002 usuarios (4,617 arrendatarios + 2,385 arrendadores). El mercado efectivo es de 3,299 usuarios (1,753 arrendatarios + 1,546 arrendadores).
- Con respecto al objetivo específico de realizar un benchmarking sobre las características de la oferta de servicios de alquileres en Arequipa, se concluye que existen empresas de servicio similares, pero carecen en ofrecer los servicios diferenciadores de Alquifácil, como el servicio integral, la plataforma útil tanto para arrendadores y arrendatarios, la experiencia inmersiva por la visualización de videos en 360°. Las empresas más conocidas con servicios similares son Remax y Arquimia con 22.2% y 21.0%, respectivamente, del total de entrevistados, que declaran conocer que estas empresas ofrecen servicios de arrendamiento.
- Con respecto al objetivo específico de investigar la oferta y demanda en el mercado local del servicio propuesto, para establecer la oferta competitiva y estimar la demanda, la disposición a pagar, los atributos del valor del servicio y el perfil del cliente potencial y efectivo, se concluye que a partir de la investigación de mercado, se puede apreciar que no existe una oferta similar a la propuesta del proyecto, actualmente la demanda es atendida de una manera convencional que, si bien es cierto satisface la demanda, esta sería mejor satisfecha por la propuesta del proyecto tal como se señala en las entrevistas en profundidad. La propuesta del proyecto tiene una mejor opción a nivel de la oferta (arrendadores), quienes buscan asegurar de la mejor forma el arrendamiento de sus inmuebles. La demanda es también una opción importante

por la facilidad de búsqueda de inmuebles a través de la plataforma web. El servicio buscará hacer el match entre oferta y demanda, es decir, entre arrendadores y arrendatarios. En relación con el pronóstico de la demanda, se ha previsto una participación de mercado para el primer año de 17.5%; alcanzando al final de décimo año el 27.4% de participación de mercado.

- Con respecto al objetivo específico de diseñar el servicio de gestión de alquileres apoyado en soluciones tecnológicas actuales, así como la propuesta de valor para el mercado objetivo, se concluye que el avance tecnológico en plataformas web y contacto virtual sigue creciendo año a año, motivado por el poco tiempo que poseen los usuarios y la facilidad y accesibilidad de estos nuevos canales de atención, debido a esto, cobra mucho valor la propuesta de ofrecer la experiencia de inmersión virtual para poder visualizar desde la tranquilidad de su casa u oficina a través de una computadora o un teléfono inteligente las características de una vivienda interesada, sin tener que desplazarse hasta la propiedad. Así como también, proporcionar al usuario un apoyo en la elección del propietario o inquilino ideal utilizando el sistema de gestión de la reputación de los usuarios de la plataforma.
- Con respecto al objetivo específico de proponer la estrategia general para la empresa y los planes de marketing, operaciones y finanzas, se concluye que, se han diseñado dos paquetes comerciales enfocados a arrendatarios y arrendadores. En ambos casos se ha clasificado en sub-paquetes o tarifas: Free, Basic, Intermediate y Enterprise, todas con diferentes escalas de servicios y pagos. En relación al plan de marketing, las acciones desarrolladas están alineadas a las estrategias generales de la empresa las cuales buscan brindar al cliente seguridad y confianza en el proceso de arrendamiento de un inmueble.
- Con respecto al objetivo específico de evaluar el atractivo del modelo innovador del negocio propuesto, se concluye que, la demanda está creciendo y la oferta aumenta, pero en menor proporción, ello facilitará que la propuesta ingrese al mercado con mejores opciones considerando la propuesta de valor del negocio, además, una de las principales oportunidades identificadas en el mercado es la poca comunicación entre los arrendadores y arrendatarios, lo que facilitará el posicionamiento del proyecto. La marca Alquifácil expresa seguridad y rapidez en el negocio de alquilar de inmuebles.

- En relación al micro entorno, el poder de negociación de los clientes es bajo, el poder de negociación de los proveedores es alto, la amenaza de nuevos competidores es medianamente baja, la amenaza de productos / servicios sustitutos es alta y la intensidad de la competencia actual es alta. Para mejorar la efectividad de los procesos en el servicio de arrendamiento de inmuebles es necesario el compromiso de los socios de la empresa para brindar constantes capacitaciones a los colaboradores para que puedan atender satisfactoriamente todas las necesidades de los clientes.
- El análisis financiero del proyecto, considerando una tasa de descuento de 20%, arrojó un VAN: S/ 101,631.81 y un TIR: 32.54%.

12.2. Recomendaciones

A partir de los resultados positivos de la evaluación del proyecto, el grupo de trabajo presenta las siguientes recomendaciones:

- Implementar el proyecto y desarrollar su propuesta de negocio, dentro de los parámetros propuestos, teniendo en cuenta que se debe supervisar y monitorear el mercado, evaluando la demanda (arrendatarios) y la oferta (arrendadores).
- El escalamiento del proyecto en una siguiente etapa se debe evaluar como una alternativa de desarrollo y expansión, pero evaluando las variables estratégicas del negocio. En tal sentido, el proyecto podría extrapolarse a otras ciudades del Perú, considerando que la demanda es similar en otras ciudades.
- La mayor dificultad que enfrentan las empresas basadas en tecnología es el constante avance del mismo, así como la velocidad de creación de startups digitales que son una constante amenaza; el personal debe estar constantemente capacitado sobre las nuevas herramientas tecnológicas, así como los conceptos actualizados de comercio digital a fin de poder desarrollarlos en el menor tiempo posible en la plataforma.

BIBLIOGRAFÍA POR CAPÍTULOS TEMÁTICOS

Marco de referencia

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En Metodología de la investigación (pp.2-21) (600p.) (6ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

Diagnóstico

- Weinberger, K. (2009) Plan de Negocios: Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio. Lima: USAI – Perú – MYPE Competitiva.

Investigación de mercado

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). Recolección y análisis de los datos cualitativos. En Metodología de la investigación (pp.394-466) (600p.)(6ª ed). México, D.F. : McGraw Hill.
- Hernández, R. y Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Pronóstico de demanda

- Ibidem. Selección de la muestra. (pp.170-194).

Diseño del servicio

- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). Lienzos. En Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (pp.10-51)(278p.). Barcelona: Deusto.
- Anderson, J., Narus, J. y Van Rossum, W. (marzo,2006). Propuestas de valor para el cliente en los mercados de empresas. Harvard Business Review América Latina, 84 (3) pp. 69 - 77.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Deusto.

- López, M. (2013) Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. México: Instituto Tecnológico de Sona.

Plan estratégico

- O'Mahoney, J. (2011). [The basic tools of business]. En Management consulting (pp.182-197). New York: Oxford University Press. (C47376)
- Collis, D. y Rukstad, M. (abril, 2008). ¿Puede usted decir cuál es estrategia? Harvard Business Review América Latina, 86 (4) pp. 110-119.
- Hill, C., Jones, G. (2011). Liderazgo estratégico: manejo del proceso de elaboración de estrategias para la ventaja competitiva. En Administración estratégica: un enfoque integral (pp.1-37) (880p.) (9ª ed). México, D.F.:Cengage Learning.
- Hill, C., Jones, G. (2011). Desarrollar la ventaja competitiva por medio de una estrategia funcional. En Administración estratégica: un enfoque integral(pp.106-141) (880p.) (9aed). México, D.F.: Cengage Learning.
- David, F. (2013). Análisis y elección de la estrategia. En Conceptos de administración Estratégica (pp.171-209) (386p.)(14a ed). México, D.F.: Pearson Prentice Hall. (C44531)
- Porter, M. E. (2002). Ventaja Competitiva. S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones.

Plan de marketing

- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). Marketing: creación de valor y compromiso del cliente. En Marketing (pp.2-37) (16a ed). México, DF: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, Marketing (pág. 111). México: Pearson Educación.
- Mahuad, K. (2017). Caso: Pilsen callao Trae a tu pata, esté donde esté. En Pipoli, G. (Ed.) Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los premios Effie Perú 2013 - 2014 (pp.119-131) (247p.). Lima: Universidad del Pacífico.
- Liberman, S. (2002). Caso 14: Metalúrgica Vandella. En Marketing estratégico: casos latinoamericanos (pp.173-208) (281p.) (2ª ed). Santiago de Chile: LCA Ediciones.

- Grande Esteban, I. (2015) Marketing de servicios, p. 52. Madrid: ESIC Editorial.

Plan de operaciones y tecnologías de información

- Handfield, R., Nichols, E. (1998). Desarrollo y mantenimiento de las relaciones en la cadena de suministro. En Introduction to supply chain management (pp.1-36)(183p.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. (C26489)
- Chase, R., Jacobs, R., Aquilano, N. (2009). Estrategia de operaciones y suministro [cap. 2] / Programación lineal utilizando solver de Excel [cap. 2A]. En Administración de operaciones: producción y cadena de suministros (pp.20-55)(776p.)(12a ed). México D.F. : McGraw Hill (C18181)
- Carr, N. (agosto, 2004). La TI ya no es importante. Harvard Business Review América Latina, 82 (8) pp. 42-50.
- Kaplan, R. y Norton, D. (marzo, 2006). Cómo implementar una nueva estrategia sin perturbar a su organización. Harvard Business Review América Latina, 84 (3) pp. 78-89.
- Villanueva, J. y Ferrándiz, L. (enero, 2017). Tres pasos para acometer con éxito la transformación digital. IESE Insight (32) pp. 15-22.
- Laudon, K., Laudon, J. (2016). Obtención de la excelencia operacional e intimidad con el cliente: aplicaciones empresariales. En Sistemas de información gerencial (pp.346-368) (14a ed). Ciudad de México: Pearson Educación. (Texto) Leer: pp. 346-361.
- Ballou, R. (2004). Control de la logística y de la cadena de suministros. En Logística: administración de la cadena de suministro (pp.726-760) (789p.)(5a ed). México, D.F.: Prentice Hall. (C20914).
- Heizer, J., Render, B. (2009). Estrategia de operaciones de un entorno global. En Principios de administración de operaciones (pp.27-54) (684p.)(7a ed). México, D.F.: Pearson Prentice Hall. (C18178)
- IBM CORPORATION; Patterns: SOA Foundation -Business Process Management Scenario; Editorial IBM; Primera Edition; USA 2006.
- Reimus, R. (Mayo,1997). The IT system that couldn't deliver. Harvard Business Review, 75 (3) pp. 22 - 35. (AR19120)

- Shapiro, B., Rangan, V. y Sviokla, J. (Diciembre, 2004). Conviértase en la sombra de un pedido. Harvard Deusto Business Review (130) pp. 70-79. (AR21399).

Estructura organizacional y talento humano

- Louffat, E. (2010). Administración del potencial humano: fundamentos. En Administración del potencial humano (pp.1-24)(280p.). Buenos Aires : Cengage Learning. (C19270)
- McClelland, D. (1973). Medir la competencia en lugar de la inteligencia. American Psychologist, 28 pp. 124-148.
- Snell, S., Bohlander, G. (2013). Administración del desempeño y proceso de evaluación del empleado. En Administración de recursos humanos (pp.342-391)(832p.)(16ª ed). México, D.F.: Cengage Learning.
- Carr, N. (Agosto , 2004). La TI ya no es importante. Harvard Business Review América Latina, 82 (8) pp. 42-50. (AR21201)
- Chopra, S. y Sodhi, M. (Diciembre, 2005). Cómo evitar que se corte la cadena. Inter Managers, 3 (1) pp. 76-82. (AR21413).
- Alles, M. (2002). Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2013). Administración dec Recursos Humanos. 16 Edición, Dengage Learning. México D.F.
- Campbell, J. y Mchenry J.(1990). Modeling job performance in a population of jobs. First Publishing. EEUU.

Plan financiero

- Nobles, T., Mattison, B. and Mae, M. (2016). Contabilidad de Horngren (10a. ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. (2012). Valor presente neto y otras reglas de inversión. En Finanzas corporativas(991p.)(9ª ed). México, D.F.: McGr
- Calleja, F.J. (2014) Contabilidad Administrativa (2º ed.). México: Pearson Educación.

- Horngren, C. (2012) Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. (14° ed.). México: Pearson Educación.
- Zook, C. (Abril, 2007). Descubra su próximo Core Business. Harvard Business Review América Latina, 85 (4) pp. 86-97. (AR19767)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gerencie.com. (30 de agosto de 2018). *Gerencie.com*. Obtenido de Arrendador y arrendatario: <https://www.gerencie.com/arrendador-y-arrendatario.html>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (noviembre de 2017). *Diagnóstico y perspectivas del sector vivienda*. Obtenido de Ministerio de vivienda Perú: <https://www.gob.pe/vivienda>
- Belapatiño Vanessa, C. Y. (26 de diciembre de 2017). *Perú - situación inmobiliaria 2017*. Obtenido de BBVA research: <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-inmobiliario-peru-2017/>
- Reyes, J. (23 de marzo de 2019). *Mercado de alquileres crecería este año el doble que la venta de viviendas*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/mercado-alquileres-creceria-ano-doble-venta-viviendas-262212-noticia/?ref=gesr>
- El-Pueblo, D. (12 de enero de 2019). *En el 2018 se vendieron en Arequipa 11 369 inmuebles*. Obtenido de Diario El Pueblo: <https://elpueblo.com.pe/en-el-2018-se-vendieron-en-arequipa-11-369-inmuebles/>
- El-Pueblo*. (24 de Mayo de 2019). Obtenido de Precios y escasez de terrenos alejan sueño de casa propia: <https://elpueblo.com.pe/precios-y-escasez-de-terrenos-alejan-sueno-de-casa-propia/>
- Begazo, G. (12 de junio de 2019). *Desarrollo del Mercado de Alquileres en Arequipa*. Obtenido de <https://www.megacentro.cl/nuestros-centros/megacentros-internacionales/megacentro-arequipa-peru/>
- Banco-Mundial. (03 de 09 de 2019). Obtenido de Banco-Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?view=map>
- García Elizabeth. (12 de febrero de 2018). *Informe inmobiliario Gestión*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/precios-viviendas-caen-districtos-top-elevan-clase-media-227083>
- INEI. (2018). *Estadísticas de vivienda*. Obtenido de Instituto nacional de estadística e informática: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/housing/>
- Supermercados Metro*. (Octubre de 2018). Obtenido de Informe sobre la calidad de aprovisionamiento de huevo en Arequipa: <https://www.metro.pe>
- PrensaRE. (21 de junio de 2017). *Prensa Real State*. Obtenido de prensarealestate.com/nueva-etapa-inmobiliaria-digital/
- TP Perú noticias. (16 de mayo de 2018). *Aumenta la oferta inmobiliaria digital en el Perú*. Obtenido de Economía : <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/economia/aumenta-la-oferta-inmobiliaria-digital-en-el-peru>
- Buccallo, C. (s.f.). *¿Qué es el marketing digital inmobiliario? Conceptos básicos*. Obtenido de Blog Inmobiliario: <https://bolsainmobiliaria.pe/blog/que-es-el-marketing-digital-inmobiliario-conceptos-basicos>
- Sarron, M. (15 de septiembre de 2018). *Agencias inmobiliarias tradicionales vs agencias inmobiliarias digitales en Perú*. Obtenido de Medium:

- <https://medium.com/@maryamviajera18/agencias-inmobiliarias-tradicionales-vs-agencias-inmobiliarias-digitales-en-per%C3%BA-18873d089775>
- González, C. L. (07 de Febrero de 2017). *La inmobiliaria digital pide paso*. Obtenido de EIMUNDO - INNOVACIÓN Alternativa a las agencias tradicionales: <https://www.elmundo.es/economia/2017/02/07/5888f80322601d463d8b4648.html>
- Redacción Gestión. (08 de Enero de 2020). *¿Qué dejó el sector inmobiliario online en el 2019? 5 datos que no sabías*. Obtenido de Gestión. Fotogalerías: <https://gestion.pe/fotogalerias/que-dejo-el-sector-inmobiliario-online-en-el-2019-5-datos-que-no-sabias-noticia/?ref=gesr>
- Redacción - La República. (13 de noviembre de 2019). *Cómo la transformación digital contribuye en la gestión inmobiliaria*. Obtenido de La Republica Empresa: <https://larepublica.pe/empresa/2019/11/13/como-la-transformacion-digital-contribuye-en-la-gestion-inmobiliaria/>
- Creating a BPM Center of Excellence (CoE)*. Recuperado el 7 de Enero del 2020 . (2020). Obtenido de IBM CORPORATION: <http://www.redbooks.ibm.com/redpapers/pdfs/redp4898>
- BIZAGI. (2020). Obtenido de Business Process Modeling Notation BPMN". Recuperado el 9 de Enero del 2020 de : www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA
- Club BPM. (2020). Obtenido de Funcionalidades BPM.: <http://www.club-bpm.com/ApuntesBPM/ApuntesBPM01>
- P., C. C. (2017). *Tesis: Plan de negocios: La inmobiliaria proyecto multifamiliar Arequipa*. Lima, Perú. .
- Efectivo, E. p. (28 de Mayo de 2018). *Negocios, el Comercio*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/primer-round-tarjetas-efectivo-noticia-523116-noticia/?ref=ecr>
- BCR. (05 de marzo de 2020). Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>
- El Comercio* . (2019). Obtenido de Arequipa: Sector minero aporta S/4 de cada S/10 producidos: <https://elcomercio.pe/economia/peru/arequipa-sector-minero-aporta-4-10-soles-producidos-noticia-ecpm-662290-noticia/>
- Prensa Regional*. (2020). Obtenido de <https://www.prensaregional.pe/analisis-opinion/cerro-verde-logra-390-millones-de-dolares-en-utilidades/>
- El Buho Económico*. (2019 de 2019). Obtenido de <https://elbuho.pe/2019/08/todo-suma-para-arequipa-estos-son-los-aportes-de-la-mineria-agricultura-y-otras-actividades-a-la-economia/>
- SBS. (Marzo de 2020). Obtenido de SBS: https://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_1.asp