Brío - Dirección Comercial Inmobiliaria

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Edgar Augusto Ríos Reátegui
Oscar Eduardo Narváez Alvarado
José Luis Vílchez Álvarez

Asesor:
Mtr. Pedro José de Zavala de Romaña

Lima, noviembre de 2022

NOMBRE DEL TRABAJO

Brío - Dirección Comercial Inmobiliaria

AUTOR

Edgar Augusto Ríos Reátegui

RECUENTO DE PALABRAS

17213 Words

RECUENTO DE CARACTERES

90210 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

98 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

6.2MB

FECHA DE ENTREGA

Oct 5, 2022 6:01 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Oct 5, 2022 6:07 PM GMT-5

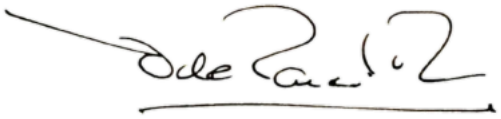
5% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base d

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

Excluir del Reporte de Similitud

- Fuentes excluidas manualmente



Pedro José de Zavala

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras esposas y familiares, que apoyaron y sostuvieron nuestra decisión de llevar la maestría adelante y conseguir el reto de culminarla satisfactoriamente. Sabemos el esfuerzo implícito de no tenernos presentes muchas veces a lo largo de estos dos años académicos; por este motivo, lo agradecemos con mucho amor.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Agradecimientos

Ofrecemos nuestro agradecimiento a nuestros maestros del PAD-Escuela de Dirección, por trasmitirnos sus conocimientos y experiencias profesionales, durante toda la maestría. También fue fundamental el apoyo y amistad cultivados en los dos años de estudio con nuestros compañeros de aula. Para todos ellos, nuestro más sincero afecto y agradecimiento.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Resumen

El sector inmobiliario peruano tiene un gran espacio de crecimiento por el gran diferencial entre la oferta y la demanda, pero el impacto de la pandemia evidenció la necesidad de contar con un servicio especializado para potenciar la comercialización de los inmuebles en el sector.

El presente trabajo describe el plan comercial de Brío, que consiste en potenciar las ventas inmobiliarias de sus clientes objetivos, incrementando el valor y rentabilidad de sus proyectos.

Este trabajo se compone de un primer capítulo, donde se analiza el sector inmobiliario y el segmento a atender. El segundo capítulo describe el análisis financiero que confirma la propuesta que Brío realizará a sus clientes. El tercer capítulo aborda el análisis de las fuerzas de Porter, propuesta de valor, análisis de *start up* y CANVAS que alinea la propuesta de Brío con su entorno. El cuarto capítulo define la estructura requerida para cumplir con la propuesta de valor y el flujo de caja requerido para su operación. Finalmente, se incluye una sección final de conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: sector inmobiliario, plan comercial, análisis de fuerzas de Porter.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

The Peruvian real estate sector has an ample room for growth due to the large gap between supply and demand; however, the impact of the pandemic highlighted the need of a specialized service to promote the commercialization of real estate in the sector.

This paper describes Brío's business plan, which boosts the real estate sales of its target clients, increasing the value and profitability of its projects.

This work is composed of a first chapter, where the real estate sector and the served segment are analyzed. The second chapter describes the financial analysis that confirms the proposal that Brío will make to its clients. The third chapter deals with the analysis of Porter's forces, the value proposition, the start-up analysis, and CANVAS, that aligns Brío's proposal with its environment. The fourth chapter defines the structure required to meet with the value proposition and the cash flow required for its operation. Finally, a final section of conclusions and recommendations is included.

Keywords: real estate sector, business plan, Porter's forces analysis.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Introducción 15
Capítulo 1. El entorno 17
1.1 Sector construcción e inmobiliario: últimos años 17
1.2 La coyuntura del sector inmobiliario 19
1.3 El ciclo del sector inmobiliario 20
1.4 Análisis FODA del sector inmobiliario 21
1.5 Mercado inmobiliario: las variables y los actores 22
1.6 Información preliminar 24
Capítulo 2. Análisis del impacto económico en proyectos inmobiliarios con propuesta de Brío 27
2.1 Rentabilidad en el proyecto inmobiliario 27
2.2 Financiamiento del proyecto inmobiliario 33
2.3 Flujo de caja del proyecto inmobiliario 34
Capítulo 3. Plan de negocio 37
3.1 Análisis de las fuerzas de Porter de Brío 37
3.2 Poder de negociación con clientes inmobiliarios 37
3.2.1 Poder de negociación con los proveedores 38
3.2.2 Competencia en el mercado 39
3.2.3 Nuevos entrantes 42
3.2.4 Sustitutos 43
3.3 Análisis del negocio bajo la perspectiva *start up* 44
3.3.2 Mercado 46
3.3.3 Momentum 46
3.3.4 Ventaja competitiva 46
3.3.5 Escalabilidad 46
3.3.6 Salida 47
3.4 Propuesta de valor (marca, diseño, prestación servicio/tiempo y dinero) 47
3.4.1 Marca 47
3.4.2 Servicio 48
3.4.3 Diseño 49
3.4.4 Costo 50
3.4.5 Tiempo 50
3.5 Proceso de atención a compradores de inmuebles 50
3.5.1 Asignación de personal al proyecto comercial 50
3.5.2 Publicidad y captación de potenciales compradores (*leads*) 51

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

3.5.3 Registro y generación base de datos de *leads* 51
3.5.4 Orientación al cliente en propuesta 51
3.5.5 Propuesta comercial hacia el comprador 51
3.5.6 Seguimiento de cliente 52
3.5.7 Coordinación con sectorista bancario 52
3.6 Proceso comercial: análisis CANVAS 52
Capítulo 4. Viabilidad 55
4.1 Organización 55
4.2 Funciones 56
4.2.1 Directora de marketing 56
4.2.2 Jefes comerciales 56
4.2.3 Asistente comercial 57
4.2.4 Asistente administrativo 57
4.3 Recursos 58
4.3.1 A corto plazo 58
4.3.2 Mediano plazo 59
4.3.3 Largo plazo 59
4.4 Viabilidad del proyecto Brío 59
4.4.1 Generación de ingresos 59
4.4.2 Costos variables 60
4.5 Resultados del flujo de caja del proyecto 60
Conclusiones 63
Glosario 65
Lista de referencias bibliográficas 67
Apéndices 69
Apéndice 1 Venta por segmento y proyecto del Top 10 de ventas en el sector inmobiliario 69
Apéndice 2 Modelo usual de estado gastos y pérdidas de una inmobiliaria 72
Apéndice 3 Análisis financiero de proyecto inmobiliario típico con y sin presencia de Brío. 73
Apéndice 4 Ejemplos de data adquirida por CRM 79
Apéndice 5 Propuesta modelo que Brío envía a cliente inmobiliario 81
Apéndice 6 Protocolo modelo de atención de vendedores a compradores 82
Apéndice 7 Modelo de resultados entregado por Mystery Shopper 86
Apéndice 8 Modelo de resultados de información que entrega CRM a los clientes 90
Apéndice 9 Modelo de Flujo de caja de Brío en el corto y mediano plazo de operación. 92

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Lista de tablas

Tabla 1. Proporción de ventas de departamentos por NSE 22
Tabla 2. Ventas mensuales de departamentos por distrito 23
Tabla 3. Cantidad de inmobiliarias por distrito 23
Tabla 4. Segmentación según unidad de stock y ticket promedio 24
Tabla 5. Supuestos generales de un proyecto inmobiliario 28
Tabla 6. Estructura de costos típica para un proyecto inmobiliario 29
Tabla 7. Estructura de ingresos y costos con y sin Brío 33
Tabla 8. Aportes y devoluciones de capital a la inmobiliaria, producto del proyecto inmobiliario 36
Tabla 9. Análisis cuantitativo de competidores 42
Tabla 10. Valoración según criterios de una *start up* 45

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Lista de figuras

Figura 1. Crecimiento acumulado desde 2016 de PBI construcción vs. PBI 17
Figura 2. Venta de departamentos en Lima Metropolitana 18
Figura 3. Oferta de departamentos en Lima Metropolitana 19
Figura 4. Ventas mensuales de departamentos 20
Figura 5. Análisis FODA para el sector inmobiliario 22
Figura 6. Ranking de inmobiliarias por monto de ventas 24
Figura 7. Ciclo de vida proyecto inmobiliario sin Brío 31
Figura 8. Ciclo de vida proyecto inmobiliario con Brío 32
Figura 9. Análisis CANVAS 53
Figura 10. Corto plazo 55
Figura 11. Mediano plazo 55
Figura 12. Largo plazo 56

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

El sector inmobiliario en el Perú hace varios años viene demostrando un crecimiento continuo y sostenido, con un alto potencial de desarrollo. En este entorno, las empresas inmobiliarias están migrando de ser organizaciones familiares y cerradas, a la especialización en sus procesos estratégicos, que aseguren su continuidad, rentabilidad y atractividad.

En tal sentido, el presente trabajo "Brío – Dirección Comercial Inmobiliaria" propone el desarrollo del plan comercial de Brío, empresa orientada a satisfacer las necesidades de gestión comercial de las empresas inmobiliarias con alta disponibilidad de *stock* (más de 100 unidades), que le generen beneficios atractivos tanto a inmobiliarias como a Brío.

Los principales beneficios que Brío ofrece en sus servicios para sus clientes inmobiliarios se podrán detallar y explicar durante el proceso de sustentación de la tesis, dado que esta información es considerada como los factores de éxito del negocio y sumamente confidencial por parte de los accionistas de Brío.

Las preguntas que se pretenden responder en el presente trabajo de investigación son: ¿el nivel de profesionalización del sector permite un espacio de emprendimiento para Brío?, ¿es sostenible el negocio para Brío cobrando solo un porcentaje variable sobre la venta a sus clientes?, ¿es atractivo el sector inmobiliario para la captación y desarrollo del talento humano?, ¿existe espacio en el sector para negocios alternativos como asesorías en ventas y marketing?, ¿las proyecciones financieras de Brío serán los suficientemente atractivas para satisfacer el riesgo asumido por los accionistas?

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

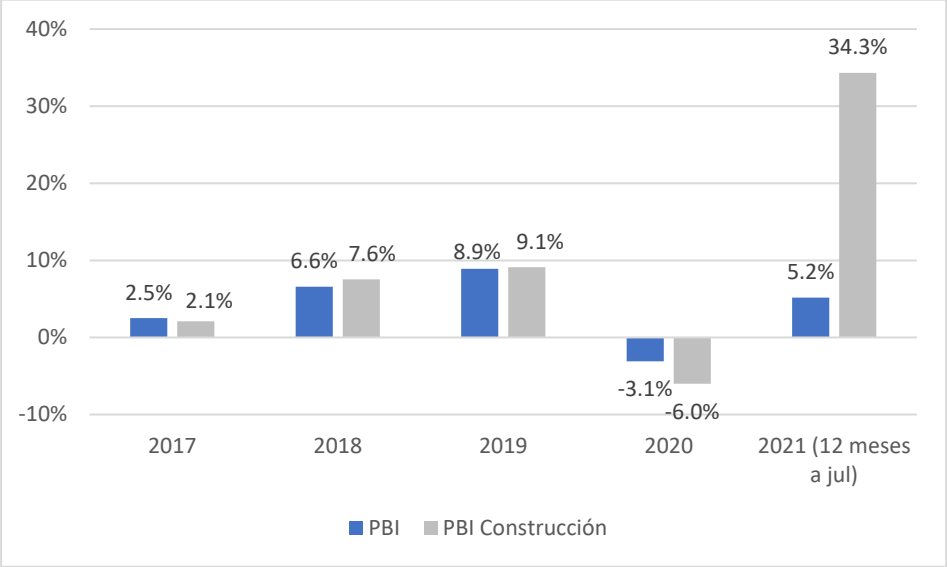
Capítulo 1. El entorno

1.1 Sector construcción e inmobiliario: últimos años

El sector inmobiliario en el Perú ha reflejado un crecimiento acelerado en los últimos años, convirtiéndose en un motor de desarrollo en el país, tanto por su volumen de inversión como por la necesidad de mano de obra para su desarrollo. Los datos lo avalan: el PBI del sector construcción (al cual pertenece) ha crecido sobre el promedio de la economía nacional durante los últimos 5 años (exceptuando la pandemia).

Figura 1

Crecimiento acumulado desde 2016 de PBI construcción vs. PBI



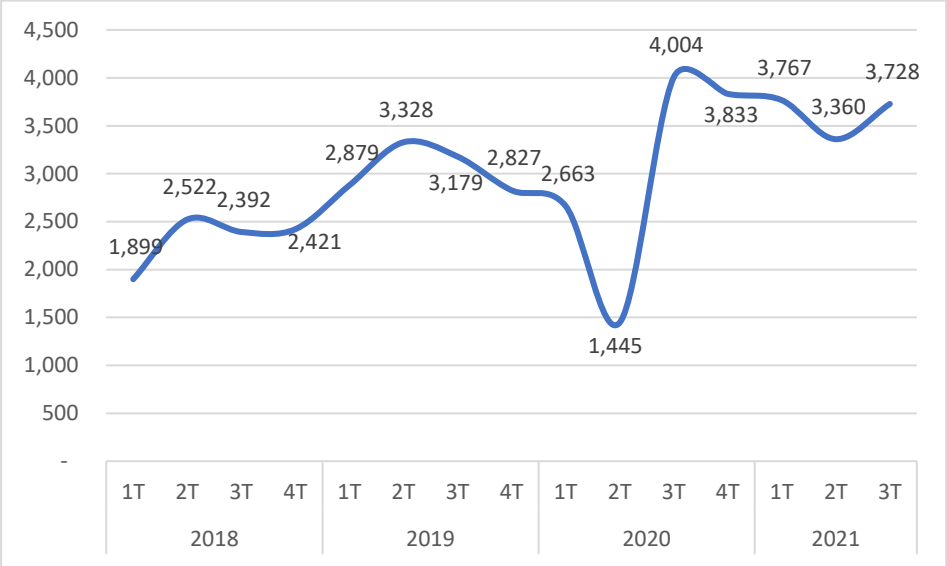
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s. f.); INEI (2021b)

En otras palabras, mientras la economía es 5% más grande que hace un lustro, el sector construcción es 34% mayor, signo de su continuo dinamismo.

Por su parte, las ventas de vivienda (componente clave en el sector), también muestran una recuperación tras el año 2020, en el cual la cuarentena mostró su impacto sobre la colocación de viviendas.

Figura 2

Venta de departamentos en Lima Metropolitana



Fuente: Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú [ASEI] (2021); "Venta de viviendas en julio marca récord en lo que va del año" (2020)

Según la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú [ASEI], se espera que este crecimiento de las ventas se mantenga durante los siguientes años, producto de diversos factores entre los cuales destacan cuatro: el mayor poder adquisitivo, la demanda insatisfecha actual, el bono demográfico y la facilidad de financiamiento.

Respecto al primero, la masa salarial (los ingresos globales) de la Población Económicamente Activa han estado creciendo tanto en cantidad como en monto; esta pasó de S/ 266 MM en 2016 a S/ 307 MM en 2019. Incluso, con la caída del año pasado, la masa salarial aumentó en 1.2% respecto de hace cinco años.

Así mismo, la oferta actual de proyectos inmobiliarios no llega a cubrir la demanda de viviendas. Según la Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], para el año 2020, la demanda efectiva de departamentos se ubicó en 98,052 viviendas, mientras la oferta de viviendas fue de 37,139 unidades, reflejando una demanda insatisfecha de 60,913 viviendas; 1.6 veces la oferta actual[1] (Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], 2020).

Si se incluyeran otros tipos de vivienda (lotes o casas), la brecha sería aún mayor, considerando que el mercado limeño es un 90% de unidades de departamentos (CAPECO, 2020).

Esta demanda se mantendría presente por un factor de largo plazo, el llamado bono demográfico, el cual se define como "una ventana de oportunidad para la población activa de 15 a 59

[1] CAPECO estima la demanda efectiva como hogares que pueden y desean comprar una vivienda en los próximos dos años.

años que crece a una tasa superior al crecimiento de las poblaciones dependientes, niños y personas adultas mayores.” (INEI, 2021a, p. 45). La importancia del bono radica en que las personas podrán realizar mayores inversiones para sí mismas; una de las más importantes: la vivienda. Este bono comenzó en 2005 y está proyectado que dure hasta el 2045, es decir, más de 20 años para aprovecharlo.

Finalmente, en la última década se ha hecho más fácil acceder a un crédito hipotecario. Según la Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], a inicios del 2010, las tasas de interés eran más altas (bordeaban el 10% en 1T10), los préstamos eran fundamentalmente en moneda extranjera (50% entre 2010 y 2012) y los plazos no superaban los 20 años. Actualmente, las tasas se encuentran entre el 7% y 8.5%, la mayor parte son en moneda nacional y los plazos llegan incluso a los 25 años. Aun, de incrementarse la tasa de referencia del Banco Central de Reserva del Perú [BCR], la proyección de demanda de viviendas se mantendría para los próximos años.

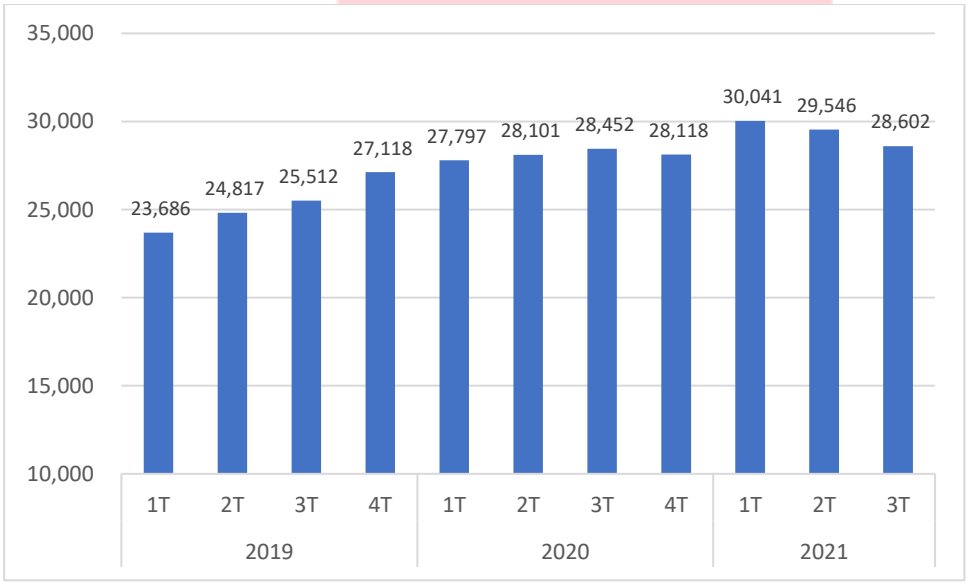
1.2 La coyuntura del sector inmobiliario

El sector inmobiliario no ha sido ajeno a la incertidumbre política de los últimos meses, por lo que se ha visto frenado en sus operaciones respecto de inicios de año 2021.

Por un lado, la oferta venía creciendo mensualmente durante los últimos 12 meses, pero con un freno importante desde mediados del año 2021.

Figura 3

Oferta de departamentos en Lima Metropolitana



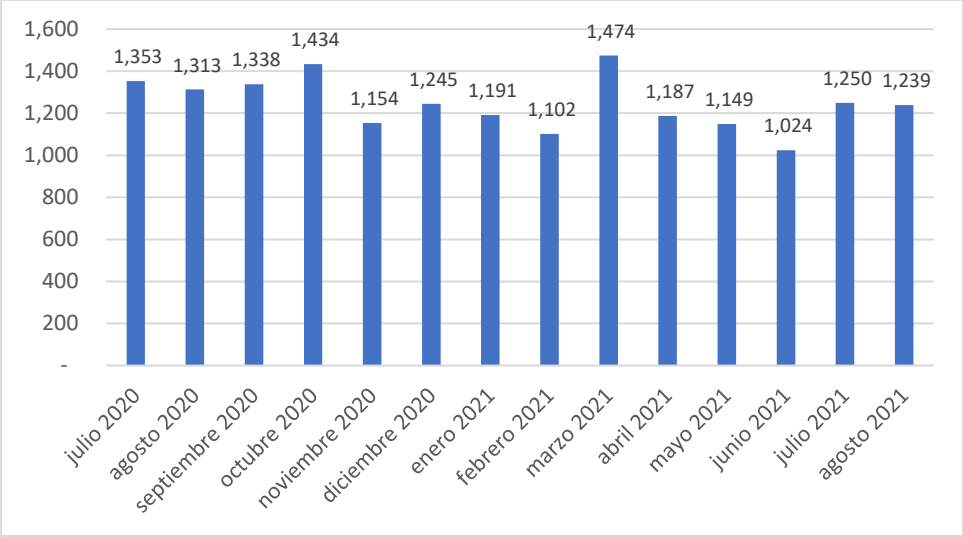
Fuente: ASEI (2021)

Así, al cierre del marzo de 2021, se llegó a un máximo de 30,041 unidades y en agosto de 2021 se ubica un 4.8% más bajo respecto a ese mes.

Del mismo modo, las ventas mensuales también empezaron a resentirse desde abril de 2021, teniendo un mínimo en junio. Sin embargo, julio y agosto muestran cierto nivel de avance respecto al segundo trimestre del 2021.

Figura 4

Ventas mensuales de departamentos



Fuente: ASEI (2021)

Es importante indicar que, aunque menor, la incertidumbre en las familias por realizar una inversión como la compra de una vivienda se mantiene. Así mismo, se debe indicar que algunas inmobiliarias (30% según TINSA[2]) venden sus departamentos en dólares americanos. La fuerte depreciación del sol ha generado que las viviendas sean menos accesibles a los compradores, por lo que algunos desarrolladores inmobiliarios han decidido aplicar un tipo de cambio menor para no retraer su demanda (Reyes, 2021).

No obstante, esto se ve reflejado en menores márgenes para las empresas, ya que dos importantes partidas de costos se valorizan en dólares: el precio del terreno y materiales de construcción. En el caso de este último, es especialmente importante la incidencia de los precios del fierro (para la construcción) y el cobre (para las instalaciones eléctricas), los cuales han venido aumentando tanto por el mayor tipo de cambio como por un precio internacional más alto.

1.3 El ciclo del sector inmobiliario

El ciclo de negocio comienza con la compra del terreno donde se construirá el proyecto. En el caso de los departamentos, se evalúa la zonificación del terreno, en el cual indica cuáles son los principales parámetros como la altura, el tamaño mínimo de unidades, la distribución (*mix* de

[2] Consultora de tasaciones inmobiliarias.

departamentos de 1, 2 o 3 dormitorios). Usualmente la compra del terreno es realizada con financiamiento externo o mixto y es adquirido en moneda extranjera.

Luego de confirmada la compra del terreno, su tipología y características portantes, se elabora el diseño de arquitectura del producto (proyecto inmobiliario) y con su aprobación, se elaboran los planos de ingeniería de detalle con los cuales se solicita a la municipalidad su aprobación para el posterior inicio del proceso de construcción. En ese intermedio, es posible realizar las primeras ventas de los futuros departamentos (venta de bien futuro); los primeros clientes permiten dar liquidez a la empresa y se benefician de un menor precio ofertado.

Con el inicio de la construcción y el cumplimiento del porcentaje de ventas mínimas establecidas, el banco empieza a desembolsar los créditos hipotecarios y la inmobiliaria puede seguir ejecutando las actividades constructivas del proyecto inmobiliario consistente en obras de excavación, cimentación, obras de concreto simple y armado, instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, voz y datos, sistemas de seguridad y finalmente el acabado de los inmuebles. En este proceso, la inmobiliaria incurre en costos como son el alquiler de oficinas de obra, seguridad, maquinaria, supervisión, adquisición de materiales como es el fierro de construcción, cemento, cerramientos, materiales eléctricos, entre otros. Usualmente los desembolsos de los créditos son suficientes para cubrir los costos de construcción, caso contrario, la inmobiliaria tiene que acudir al crédito promotor del banco para la liquidez necesaria.

Finalmente, una vez completada la construcción incluido acabados, la inmobiliaria se encarga de la entrega de inmuebles a sus compradores, así como la independización de todas las unidades; es decir, los títulos de propiedad de cada departamento. Es en esta etapa donde el cliente entra en contacto más asiduo con la inmobiliaria y se otorgan los servicios de post-venta.

1.4 Análisis FODA del sector inmobiliario

El análisis FODA permitirá a Brío incluir en su propuesta comercial hacia sus clientes, estrategias y servicios específicos que permitan mantener o mejorar la posición de las inmobiliarias dentro del mercado.

Figura 5

Análisis FODA para el sector inmobiliario

Fortalezas	Debilidades
• El PBI del sector se mantiene sólidamente por encima del PBI nacional. • Garantía del sector por profesionalización de inmobiliarias. • *Gap* fuerte entre demanda y oferta, lo cual genera una posibilidad de venta importante. • Posibilidad de vender bien futuro.	• Altos costos fijos. • Alto nivel inversión en capital. • Costos en dólares de materiales. • Infraestructura urbana al límite (agua, desagüe, pistas, etc.) que no muestran gran desarrollo. • Capacidad limitada de comercialización y marketing al tener estructuras pequeñas.
Oportunidades	**Amenazas**
• Mayor poder adquisitivo. • Demanda insatisfecha. • Bono demográfico proyecta mantenerse constante los siguientes 20 años. • Facilidad de financiamiento para inmobiliarias y clientes finales.	• Cambios en reglamentación. • Incertidumbre política interna y externa. • Proyección económica con tendencia inflacionaria. • Precios de terreno y materia prima al alza (fierro, cobre, otros).

Fuente: elaboración propia

1.5 Mercado inmobiliario: las variables y los actores

Las ventas del mercado inmobiliario son principalmente dirigidas hacia el nivel socioeconómico B2. Este es el de viviendas entre S/ 300,000 y S/ 445,000 y son principalmente en los distritos de Jesús María y San Miguel. En la Tabla 1 se refleja la evolución de las ventas en los últimos años como porcentaje del total.

Tabla 1

Proporción de ventas de departamentos por NSE

NSE	Rango en miles de soles	2018	2019	2020	2021
A1	>S/990	4%	4%	5%	4%
A2	S/ 670 - S/ 990	10%	9%	9%	9%
B1	S/ 445 - S/ 670	20%	23%	23%	28%
B2	S/ 300 - S/ 445	38%	36%	36%	35%
C1	S/ 202 - S/ 300	20%	19%	20%	18%
C2	S/ 81 - S/ 202	8%	8%	7%	8%

Fuente: ASEI (2021)

Por su parte, a nivel distrital, en los últimos años destacan Jesús María, San Miguel, Magdalena, Lince y Miraflores. Así mismo, es importante añadir que en la mayor parte de distritos de Lima Metropolitana existen ventas inmobiliarias.

Tabla 2

Ventas mensuales de departamentos por distrito

Distrito	2018	2019	2020	2021
Jesús María	102	134	115	144
San Miguel	74	86	72	113
Magdalena del Mar	55	86	80	87
Lince	56	81	67	80
Miraflores	57	57	63	79
Resto*	426	573	599	699

(*) Resto de ventas dividido de 20 a 23 distritos.
Fuente: ASEI (2021)

Tabla 3

Cantidad de inmobiliarias por distrito

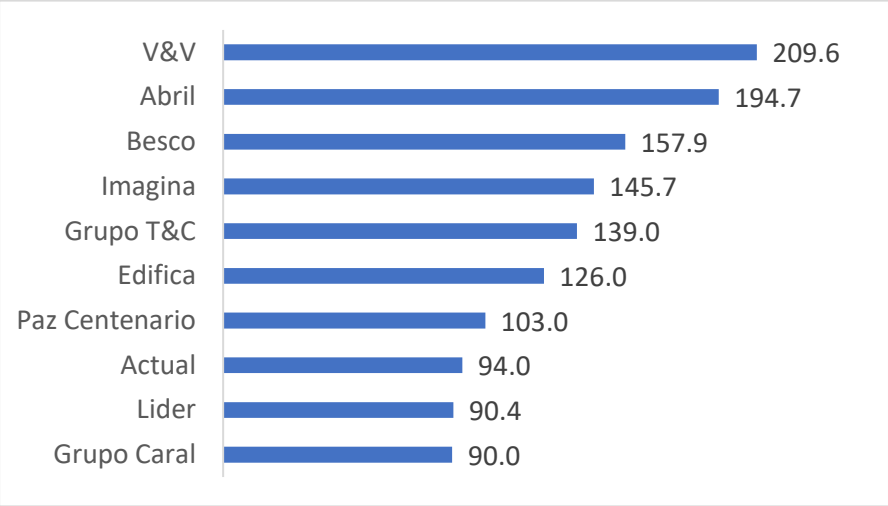
Distrito	2018	2019	2020	2021
Jesús María	22	25	23	24
San Miguel	17	20	17	22
Magdalena del Mar	18	26	23	25
Lince	16	17	17	23
Miraflores	18	24	24	28

Fuente: ASEI (2021)

Respecto a las principales inmobiliarias, los principales actores por monto de venta son los que se muestran en la Figura 6.

Figura 6

Ranking de inmobiliarias por monto de ventas



Fuente: ASEI (2021)

En el Apéndice 1 se detallan sus principales proyectos inmobiliarios y las ubicaciones en las cuales se desarrollan.

Desde la perspectiva de Brío, el enfoque estará dirigido hacia las inmobiliarias que venden en el segmento B, donde los últimos años se han registrado los mayores niveles de venta. Ahora bien, se realizará otro tipo de segmentación para atacar a las inmobiliarias objetivo, y este será en función a las unidades que tengan actualmente en *stock*, en ese sentido, se dividirán de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Segmentación según unidad de stock y ticket promedio

Perfil de inmobiliarias	N° de departamentos en *stock*	N° de inmobiliarias	N° de inmobiliarias con un *ticket* entre 300k y 670k
Grande	> 400 unidades	17	17
Mediana - grande	< 400 unidades > 100 unidades	59	57
Mediana	< 100 unidades > 30 unidades	58	53
Pequeña	< 30 unidades	126	77

Fuente: ASEI (2021)

1.6 Información preliminar

Es muy probable que al inicio de operaciones Brío se vea en la necesidad de coger prestigio en el mercado y para ello buscará primero las que sean de más fácil acceso y convencimiento; es decir,

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

los segmentos de pequeñas y medianas inmobiliarias. Luego que lo resultados sean un reflejo de implementación de las estrategias y operaciones, y ya con un respaldo de por medio, se buscará que la prospección de clientes que apunten hacia el segmento de inmobiliarias medianas-grandes, y es en ese nicho de mercado en el que se mantendrán por un buen tiempo dado que el poder de negociación será mayor, detallando los sustentos del porqué en el capítulo tercero.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. Análisis del impacto económico en proyectos inmobiliarios con propuesta de Brío

La presente sección muestra el análisis de viabilidad del proyecto comercial propuesto. Para ello, se comenzará con la explicación financiera de la propuesta de valor que Brío otorgaría a sus clientes (Viabilidad económica). Luego de dicho análisis, se mostrará la rentabilidad propia de Brío, considerando el ingreso por el servicio a los clientes y los costos asociados a la organización (Flujo de Caja). Finalmente, se comentará sobre la forma de obtener los recursos financieros para iniciar y mantener sus operaciones (Recursos financieros).

2.1 Rentabilidad en el proyecto inmobiliario

El análisis de la rentabilidad económica de un proyecto inmobiliario típico se basa en la estimación de su flujo de caja, su valor actual neto y su tasa de rentabilidad [TIR]. En dicho modelo, los ingresos dependen principalmente del tamaño del proyecto inmobiliario (área vendible) y de su ubicación (el precio por metro cuadrado al que puede ser vendido). Del mismo modo, la velocidad de ventas también influye en la rentabilidad, ya que, ante una oferta fija, el precio puede aumentar o disminuir de valor según la rapidez de las colocaciones. De otro lado, los costos dependen del tamaño y ubicación del terreno, del valor de la construcción, la supervisión, los gastos de oficina (o generales) y, no menos importante, los gastos de ventas y publicidad.

Es sobre la velocidad de ventas y sobre los gastos de ventas y publicidad en donde la propuesta de Brío marcará la diferencia. En dicho sentido, se muestran dos estimaciones: una estimación que llamaremos “usual” cuya base es la gestión de venta propia de la inmobiliaria y una segunda propuesta “mejorada”, donde se simula la participación directa de Brío en la gestión de las ventas y publicidad.

Un primer análisis realizado, fue construir un estado de gastos y pérdidas de un proyecto inmobiliario típico considerando los supuestos recogidos en la Tabla 5 respecto al área del terreno, área vendible, número de pisos, cantidad de departamentos, ubicación y costo de venta típica. El modelo creado arroja una base de ventas de USD 11,628,000 para un proyecto típico en Lima Metropolitana en el distrito de Jesús María.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 5

Supuestos generales de un proyecto inmobiliario

Ubicación	Jesús María
Área total de terreno	600 m^2
Porcentaje de área libre requerido	30%
Área construible	420 m^2
Departamentos por piso	04 unidades
Superficie por departamento promedio	105 m^2
Número de pisos y sótanos	12 pisos y 3 sótanos
Número de departamentos	48
Área total vendible (departamentos)	5,040 m^2
Precio departamento	USD 2,200/m^2
Venta total departamentos	USD 11,088,000
Número total de cocheras	36 unidades
Precio venta cocheras	USD 15,000/und.
Venta total cocheras	USD 540,000
Venta total (departamentos + cocheras)	**USD 11,628,000**

Fuente: elaboración propia

UNIVERSIDAD DE PIURA

En el caso del análisis de la estructura de costos, se utilizó información de costos de terrenos en la zona definida, costo por metros cuadrados de construcción de departamentos, cocheras, sótanos y áreas libres. Se consideró un porcentaje adicional del total que incluye los costos correspondientes al desarrollo de ingeniería, permisos municipales, trámites legales, entre otros. La Tabla 6 recoge el análisis de costos del proyecto inmobiliario definido donde se muestra que el costo total del proyecto tipificado sería de USD 7,517,400.

Tabla 6

Estructura de costos típica para un proyecto inmobiliario

Ubicación	Miraflores
Área total de terreno	600 m^2
Costo unitario de terreno	USD 4,250/m^2
Costo de terreno	USD 2,550,000
Costo construcción por departamento	USD 750/m^2
Número de departamentos	48 und.
Área por departamento	105 m^2/und.
Costo construcción departamentos	USD 3,780,000
Costo construcción sótanos (inc. cocheras)	USD 400/m^2
Número de sótanos	3 sótanos
Área total sótanos	420 m^2/sótano
Costo total de sótanos	USD 504,000
Otros costos (10% del subtotal)	USD 683,000
Costo total	**USD 7,517,400**

Fuente: elaboración propia basado en ASEI (2021)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

La diferencia entre las ventas y costos dan como resultado la utilidad bruta correspondiente de USD 4,110,600 que representa el 35% de margen sobre las ventas totales.

Para hallar la utilidad antes de impuestos (UAIT), se recurrió a información cedida por expertos en el sector inmobiliario para establecer los porcentajes usuales para los gastos de supervisión de obra (5%), gastos generales (8%), gastos de ventas (5%) y gastos de publicidad (4%). Todos los porcentajes indicados son sobre las ventas totales. Aplicando dichos porcentajes para calcular los gastos operativos, la utilidad operativa resultante es de USD 1,552,440.

En cuanto a los gastos financieros se consideran en 0.72% de las ventas totales para el modelo analizado. Luego de eso, la utilidad antes de impuestos (UAI) es de USD 1,468,915, y luego de aplicar el impuesto a la renta (30%) se obtuvo un valor final de utilidad neta (UN) igual a USD 1,028,240.8.

De otro lado, la propuesta mejorada que plantea Brío para sus clientes sobre la gestión comercial en los proyectos inmobiliarios implica una reducción sobre los gastos de ventas, así como en los gastos de publicidad. Los gastos de ventas pasarían de 5% a 3% y los gastos de publicidad

pasarían de 4% a 3%. Esta reducción y mejora de costos obedecen al hecho que Brío cuenta con un destacado equipo de profesionales, conocimiento del mercado, manejo de datos estadísticos, buenas relaciones con sus clientes y una organización eficiente que logra reducir los costos inmobiliarios en promedio en los porcentajes indicados.

Al realizar el mismo ejercicio de elaboración del estado de gastos y pérdidas del proyecto inmobiliario típico, pero con la propuesta mejorada por Brío, la utilidad operativa crecería al valor de USD 1,901,280 (incremento en USD 348,840). De igual modo, la nueva utilidad neta sería de USD 1,272,428 (incremento en USD 244,188).

El estado de gastos y pérdidas descrito para ambos casos (modelo usual y modelo mejorado) se recogen en el Apéndice 8 del presente trabajo.

Luego de este primer análisis realizado y partiendo de los mismos datos generados, se analizó la bondad del proyecto para los dos grupos inversores que apuestan por el proyecto inmobiliario: la propia inmobiliaria y los fondos de inversión que usualmente aportan capital, esperando una rentabilidad acorde al mercado. Para analizar la viabilidad e interés del proyecto inmobiliario se simularon también los dos mismos escenarios que la vez anterior: un escenario usual (gestión de ventas por parte de la inmobiliaria) y un escenario mejorado (con la gestión de ventas de Brío) y se evaluaron tanto la rentabilidad [TIR] como el valor presente neto para ambos casos.

Para este análisis también se considera la velocidad de ventas de inmuebles definida como la cantidad de departamentos que pueden venderse en el periodo de un mes. La propuesta de Brío también incluye mejorar esta velocidad de ventas, la cual impactará directamente en una mejora sobre el VAN y la TIR del proyecto ya que, a mayor velocidad de ventas, los flujos correspondientes a los ingresos serán obtenidos en un menor periodo.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Con respecto a la velocidad de ventas debemos también comentar los siguientes puntos:

- La velocidad de ventas para una gestión comercial sin la participación de Brío es de 1.85 departamentos/mes, mientras que la velocidad de ventas con la participación de Brío se incrementaría a 2.40 departamentos/mes; es decir, un incremento del 30% en la velocidad de ventas.
- A medida que un proyecto inmobiliario va avanzando y se acerca a su culminación, la velocidad de ventas tiende a decrecer. Sin embargo, para simplificar el análisis realizado las velocidades definidas en el punto anterior se considerarán constantes para cada caso.
- Se define también el concepto de absorción como el valor inverso en porcentaje de la cantidad de meses que toma vender un proyecto inmobiliario. Para el caso del proyecto usual los departamentos son vendidos en un total de 26 meses, o con una absorción de 1/26 = 3.8%. En la propuesta de Brío al tener una mejor velocidad de ventas, los meses requeridos para ventas solo serán de 20 meses, en otras palabras, su absorción será de 5%.

Además de lo ya mencionado sobre la velocidad de ventas, el modelo también considera los siguientes puntos necesarios de mencionar.

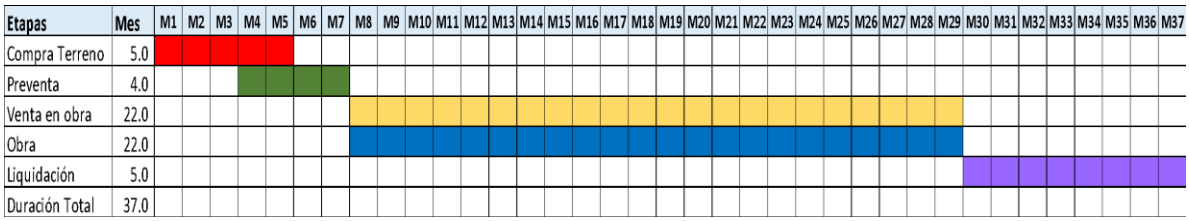
Ciclo de vida del proyecto: El ciclo de vida del proyecto contiene las siguientes fases:

- **Selección y compra de terreno:** Se busca el terreno adecuado donde se puede desarrollar el proyecto inmobiliario y se efectúan los desembolsos correspondientes. Se va desarrollando el proyecto a nivel de distribución de inmuebles y se van solicitando los permisos de obra.
- **Preventa de departamentos:** Antes del inicio de la construcción, las inmobiliarias tienen un periodo de venta de departamentos en planos y como un bien futuro, para acelerar las ventas en este periodo puede establecer algunos descuentos sobre el precio de lista.
- **Ejecución de obras:** Una vez que se cuenta con la ingeniería definida y los permisos de construcción aprobados por la municipalidad, se inicia la etapa de construcción donde se requiere realizar los desembolsos de acuerdo con el avance de obra. En esta etapa se continúa con la venta de departamentos hasta agotar *stock*. El *stock* puede venderse completamente antes, durante la culminación o incluso después del fin de la construcción. Para el caso se considera que el agotamiento de *stock* se realiza al completar la etapa de construcción.
- **Liquidación:** Una vez culminada la obra aún pueden existir algunos ingresos y gastos finales al proyecto. También la inmobiliaria se encarga de realizar la independización de los inmuebles, así como pagos pendientes que pudieran existir a entidades bancarias, fondos de inversión, devolución de patrimonio a empresa inmobiliaria, pago de dividendos y finalmente pago de impuestos.

El ciclo de vida del proyecto y la duración de sus fases será afectado por la velocidad de ventas que se realicen. A continuación, se presenta el ciclo de vida correspondiente para el caso usual y el caso mejorado.

Figura 7

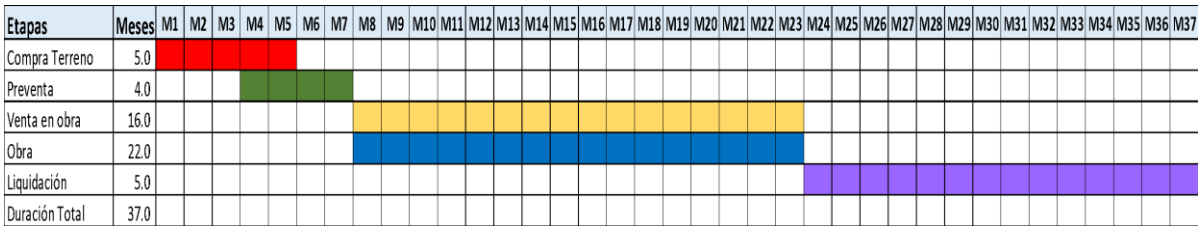
Ciclo de vida proyecto inmobiliario sin Brío



Fuente: elaboración propia

Figura 8

Ciclo de vida proyecto inmobiliario con Brío



Fuente: elaboración propia

Si bien en ambos casos el ciclo de vida es similar, en el caso de la participación Brío (Figura 8) la velocidad de ventas se reduce a tan solo 20 meses. Este beneficio se reflejará mejor al momento de analizar los flujos de caja generados por el proyecto inmobiliario y la repartición de dichos beneficios entre los diversos inversionistas.

A continuación, se muestra en la Tabla 7 un resumen de los impactos positivos que genera la participación de Brío en el proyecto inmobiliario analizado, donde se compara las mejoras obtenidas en la velocidad de ventas, utilidad operativa y reducción de gastos.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 7

Estructura de ingresos y costos con y sin Brío

	Usual (Promedio Mercado)	Mejorado con Brío
INGRESOS		
Meses de venta	*26*	*20*
Velocidad de ventas	*1.85*	*2.40 (+30%)*
Venta total	**100.0%**	**100.0%**
COSTOS (% ingresos)		
Terreno	21.9%	21.9%
Construcción	42.7%	42.7%
Supervisión	5.0%	5.0%
Gastos generales	8.0%	8.0%
Ventas	5.0%	3.0%
Publicidad	4.0%	3.0%
Gastos totales	**86.6%**	**83.6%**
Utilidad operativa	**13.4%**	**16.4%**

Fuente: elaboración propia basado en G. Latorre, comunicación personal, 4 de marzo, 2022

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

2.2 Financiamiento del proyecto inmobiliario

Los proyectos inmobiliarios se caracterizan por contar con tres tipos de financiamientos: el financiamiento de la misma inmobiliaria, que entrega parte de su capital para el inicio de un proyecto nuevo. Esta inyección de capital sirve para cubrir los gastos iniciales como puede ser parte de la compra del terreno y otros gastos adicionales.

La inmobiliaria luego solicita préstamos bancarios que son usualmente utilizados para mantener una caja operativa neta positiva a fin de operar los primeros meses del proyecto hasta que logre un mayor financiamiento con la adhesión de un fondo de inversión. La deuda adquirida con el banco se va liquidando conforme se va generando caja, producto de la venta de los departamentos y suele pagarse antes de concluir las obras de construcción. En el modelo elaborado los pagos de intereses por capital cedido por los bancos se cancelan en el mes 15 del proyecto. La tasa de interés considerada por el banco es de 11%.

Un tercer componente de financiamiento son los fondos de inversión que entran de manera temprana al proyecto inmobiliario. Para el análisis realizado se considera que el proyecto cuenta con ingreso de dinero por parte de los fondos en el mes cinco. El caso del grupo de inversión espera una tasa superior al del mercado que en promedio puede estar entre 9-12%.

La devolución de capital tanto al fondo de inversión como a la inmobiliaria se realiza a partir del segundo año y extendiéndose incluso al tercer año. Esto se realiza en medida que el proyecto inmobiliario genere caja positiva y tenga margen de maniobra para evitar adquirir más deuda con el banco.

Al finalizar el proyecto también se realiza el traslado de beneficios netos resultado del proyecto hacia la inmobiliaria y el fondo de inversión y se efectúa el pago de impuesto a la renta.

En el modelo elaborado consideramos que tanto el financiamiento propio, como el del fondo de inversión servirá para la adquisición del terreno (USD 2,550,000) y cada uno aportará con el 50% del valor total.

Finalmente se consideró un WACC de 12% para la evaluación del valor presente neto.

2.3 Flujo de caja del proyecto inmobiliario

Una vez aprobado el proyecto inmobiliario por la alta dirección de la inmobiliaria, éste inicia recibiendo dinero aportado por la propia inmobiliaria para la compra del terreno que representa el mayor gasto en los primeros cinco meses. Este valor equivale a USD 1,275,000 que representa el 50% del valor del terreno. Para cubrir el otro 50% del costo del terreno se solicita un préstamo bancario, que ingresa a la caja del proyecto dentro de los cinco primeros meses y alineado con los desembolsos que deba hacerse por la adquisición del terreno.

A partir del cuarto mes del proyecto, se empieza a contar con los ingresos provenientes del inicio de preventa de inmuebles. Los inmuebles son pagados de la siguiente manera: pago del 10% del valor del inmueble en el mes de la venta y cinco meses después (que es lo que puede demorar la aprobación de un crédito hipotecario) ingresa a la inmobiliaria el 90% restante del valor de la venta. Por este motivo es tan importante la velocidad de ventas, así como una relación de la fuerza de ventas y el sectorista bancario asignado al proyecto. En el flujo de caja del Apéndice 9 se puede observar que el ingreso en los primeros meses es bajo en comparación con el valor total del inmueble.

Entre el séptimo y octavo mes del proyecto se inician las obras de construcción, lo que significa un desembolso de dinero para el proyecto. Estos desembolsos son realizados acorde al avance de las obras de construcción.

Otros gastos como son los gastos de supervisión de obra, gastos de ventas, gastos publicitarios y gastos de supervisión inician unos meses antes del inicio de la obra.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Durante los meses de construcción y la aceleración de las ventas, el proyecto empezará a tener cada vez más caja positiva, lo cual permitirá el pago de intereses y pago total de la deuda bancaria. Tanto para el modelo usual y el mejorado se simuló el pago total de deuda en el mes 15.

Para el caso del modelo usual, la venta total de inmuebles se completa en el mes 29; sin embargo, en los meses 30 y 31 aún se obtienen ingresos debido a los desembolsos bancarios desfasados y ya mencionados. De otro lado, en el modelo mejorado las ventas se completan en el mes 23 y los pagos finales se obtienen en el mes 24 y 25. Es decir, se obtiene flujos positivos con seis meses de anticipación, lo cual hace que el proyecto mejorado tenga una mejor rentabilidad.

Finalmente, la devolución de capital y repartición de las utilidades hacia la inmobiliaria y fondo de inversión normalmente considera hitos de avance de ventas (60%, 80%, 100%), entrega de las unidades y liquidación del proyecto (pago de impuestos). Para el presente ejemplo, se estima que se entrega la mitad de la caja en dichos hitos y al final, toda la caja restante. En ambos casos se estima el pago final de impuestos en el tercer año, una vez culminado el proyecto en su totalidad.

Con todo lo indicado en los párrafos anteriores, la inmobiliaria considera en su rentabilidad[3], los aportes y devoluciones de su capital, como se observa en el siguiente flujo. La Tabla 8 presenta dichos flujos de manera resumida con la gestión usual y la gestión mejorada por Brío, donde se muestra el valor actual neto de los flujos de caja y la rentabilidad del proyecto.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

[3] Rentabilidad medida como Tasa Interna de **Retorno**, TIR.

Tabla 8

Aportes y devoluciones de capital a la inmobiliaria, producto del proyecto inmobiliario

Gestión usual / Gestión mejorada

Mes	Descripción	Flujo de caja normal KUSD
M1	Inversión	-637.50
M2	Inversión	-637.50
M15	46% ventas	0
M19	60% ventas	199.43
M24	60% ventas	302.93
M25	84% ventas	0
M31	100% ventas	579.80
M32	Liquidación	890.36
	VAN (KUSD)	205.4
	TIR (%)	19.3%

Mes	Descripción	Flujo de caja con Brío KUSD
1	Inversión	-637.50
2	Inversión	-637.50
15	60% ventas	270.80
19	80% ventas	210.6
24	99% ventas	0
25	100% ventas	474.12
31	Entrega depósitos	736.78
32	Liquidación	630.39
	VAN (KUSD)	523.6
	TIR (%)	31.1%

Fuente: elaboración propia

Por ello, la solución ofrecida por parte de Brío genera una mayor utilidad y un menor tiempo de recuperación de inversión a la inmobiliaria, lo que a su vez mejora la rentabilidad del proyecto.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 3. Plan de negocio

El presente capítulo se encargará de describir las 5 fuerzas de Porter aplicadas al modelo de negocio propuesto, enunciar la propuesta de valor, describir el flujo de operación de los servicios por brindar, la estrategia comercial a través del modelo CANVAS, los recursos claves y la definición de los clientes a los que Brío enfocará su atención y esfuerzos.

3.1 Análisis de las fuerzas de Porter de Brío

Para que el plan comercial de Brío esté alineado adecuadamente con su estrategia, en el presente capítulo se analizan las 5 fuerzas de Porter, con respecto a la propuesta de negocio propuesta. A partir de este análisis se definen acciones para potenciar la relación con los proveedores, crear en lo posible barreras de entrada al sector, lograr una diferenciación y ventaja competitiva que sea atractiva para las inmobiliarias (potenciales clientes). Así mismo, servirá para identificar y establecer respuesta ante amenazas por parte de la competencia o servicios sustitutos que jueguen contra el desarrollo y crecimiento continuo de Brío.

3.2 Poder de negociación con clientes inmobiliarios

En el sector inmobiliario, los profesionales dedicados a la venta de departamentos por lo general rotan una vez que el proyecto termina, si la inmobiliaria continua con otro proyecto puede ser recolocado, de otra manera tiene que ver otras opciones. Por tal motivo, la fuerza de venta muchas veces está mirando otras opciones cuando el proyecto está concluyendo, afectando la velocidad de venta de los inmuebles o incluso poder trabajar en algún proyecto cercano de la competencia donde pueda compartir información confidencial. En un esfuerzo para evitar esto, las inmobiliarias tratan de mantener a su fuerza de ventas ofreciendo beneficios laborales adicionales a los ya brindados, como mejores sueldos fijos, variables e inclusive bonos extras, generando un aumento para la inmobiliaria en sus gastos fijos.

Por el lado de Brío, la propuesta involucra reducir el costo dedicado a la gestión comercial a un valor entre 2% y 3% (USD 348,000) de las ventas totales. Para un proyecto definido como típico para el análisis del plan comercial que se detalla en el capítulo dos (edificio con 12 pisos y 4 departamentos por pisos y 3 sótanos con cocheras), cuyas ventas totales se estiman superiores a los 11 millones de dólares, lo correspondiente a gastos de ventas es de 5% (USD 580,000). Por tanto, esta tercerización significa para la inmobiliaria un ahorro estimado de USD 232,000 por proyecto, mejorando su utilidad neta.

Por lo indicado se considera que Brío tendrá una buena posición de negociación ante un cliente, puesto que la solución ofertada no solamente reduce los gastos comerciales y mejora la velocidad de ventas, sino que evita que el equipo de ventas se vaya a la competencia o descuide los últimos departamentos por vender.

A pesar de lo expuesto, los poderes de negociación no serán los mismos para cada tipo de cliente, por tanto, se detallará a continuación cómo funcionará esto para cada tipo de cliente según su tamaño:

- Inmobiliaria Grande (> 400 unidades): El poder de negociación es bajo. Si bien es cierto, las velocidades de ventas son muy buenas, el riesgo implicado en la carga fija puesta a disposición de la inmobiliaria (personal) es muy alto. La inmobiliaria por lo mismo que es grande y tiene los recursos, tendrá la capacidad de fácilmente adquirir el *know how* de Brío y ponerlo en marcha en tiempos cortos, por lo tanto, el enfoque y esfuerzo de Brío no debería estar puesto en este tipo de cliente.
- Inmobiliaria Mediana-Grande (100-400 unidades): Poder de negociación medio. Este tipo de cliente debería ser el foco de Brío, porque si bien es cierto maneja buena cantidad de unidades en *stock* y sus velocidades son buenas, las oportunidades de mejora que se puedan encontrar en la operación son importantes, por lo tanto, Brío se convierte en una necesidad para la mejora del orden, procesos y resultados. La carga fija involucrada no representa un riesgo mayor, porque en caso se deje de operar con cualquier cliente, el personal podría ser reubicado en cualquier otro.
- Inmobiliaria Mediana (30-100 unidades): Poder de negociación alto. Este cliente también es atractivo para Brío, porque se puede manejar esta cantidad de venta de unidades entre uno o dos asesores y con un jefe comercial a tiempo parcial; en ese sentido los costos fijos no serán tan altos, mejorando así los márgenes de contribución de cada venta. Las velocidades serán adecuadas para generar un monto que permita cubrir otros costos. Este cliente necesita de Brío, por lo que alejarse será una opción poco viable.
- Inmobiliaria Pequeña (< 30 unidades): Poder de negociación alto. Este tipo de cliente no es atractivo para Brío debido a que, por el *stock* bajo, las velocidades no serán las esperadas para poder cubrir los costos del asesor, jefe y gerenciamiento. Está claro que Brío será una solución viable, por lo que este último estará en capacidad de negociar variables más elevadas para comercializar los productos.

3.2.1 Poder de negociación con los proveedores

Para ofrecer un servicio de calidad a las diversas inmobiliarias, Brío utiliza una diversidad de servicios y herramientas, algunos especializados y otros generales, pero todos necesarios para asegurar el cumplimiento del servicio que se ofrece a los clientes inmobiliarios.

En el caso de la gestión de la relación con los clientes, el mercado ofrece varias alternativas de CRM[4]. Entre los principales podemos mencionar a Sperant, Evolta, Hubsport, SalesForce. La alternativa

[4] Gestión de relación con el cliente.

que mejor se acomoda a Brío es el Sperant, puesto que es un CRM especializado en el sector inmobiliario, ofreciendo información sobre cómo van las ventas, velocidad de las mismas, control de información del registro de los clientes, flujo de trabajo definido, control de venta, reporte de gestión en línea. Para este caso, Brío cuenta con un poder de negociación medio pues al existir otros CRMs en el mercado, los inmobiliarios siempre buscarán el sistema que mayores eficiencias en costos les genere, y que a pesar de que Brío les pueda sugerir el Sperant a nivel comercial, evaluarán también otras opciones. Las dificultades que encontrará Brío en este punto será el de adaptación al sistema que ya se encuentre implementado y el tiempo de curva de aprendizaje que tomará el mismo.

Para la implementación de campañas de publicidad digital, Brío acude al servicio de agencias digitales disponibles en el mercado como Verdancy, Algoritmo y Norte Digital. Estas agencias dan la estrategia del marketing digital a usar, definen los mejores canales digitales y diseñan campañas a través de diversos medios: Google ads, Youtube, Facebook, Instagram, entre otros. El objetivo es minimizar el costo de publicidad por venta realizada para sus clientes y manejar información para generar conocimiento estadístico sobre preferencias de compra. En este rubro se cuenta con varios proveedores, por lo que se considera que el poder de negociación con ellos es medio-alto. Brío estará en constante supervisión de los indicadores de resultados generados por las agencias, velando por el cumplimiento de objetivos y sugiriendo cambios en caso sean necesarios. Si bien es cierto, Brío juega el papel de una jefatura de marketing externa, la cual responde a la estrategia, no llega al nivel operativo que debe ser parte de la responsabilidad de la inmobiliaria.

En cuanto a los servicios como telefonía, alquiler de laptops y servicios de movilidad para personal de Brío, se cuenta con diversas opciones en el mercado, pero con tarifas que son muy parecidas entre ellas. El poder de negociación sería medio-bajo.

En cuanto a los servicios legales para temas internos de Brío, se cuentan con consultorías muy puntuales de abogados independientes y se tiene alto poder de negociación. Para temas complejos de compradores, Brío se apoyará en el servicio legal de las inmobiliarias para evitar gastos extras, ya que en este aspecto la inmobiliaria es más eficiente. Se tiene también relación con todas las notarías para legalizaciones, escrituras públicas y demás; siendo algunas de estas las siguientes: Notaria Banda, Herrera Carrera, Fernandini abogados, entre otras.

3.2.2 Competencia en el mercado

Al analizar la competencia se pudo identificar a seis empresas en el sector que ofrecen servicios similares: Óptima, Performance Real State, Casa y gestión, Hazlo simple, Colabora y Cúspide. Cada una con ciertas similitudes dentro de las que se encuentran: la importancia del servicio al cliente (inmobiliaria) para generarle un beneficio en tiempo y dinero, experiencia en venta de proyectos, presencia con marketing para la exposición de los proyectos inmobiliarios.

Para el análisis de las diferencias entre una y otra, se han considerado ciertos criterios que se expondrán a continuación:

a) Tiempo/Experiencia en el mercado:

- Brío: 1 año de lanzado oficialmente, pero 3 años de constituido. Cuenta con más de 10 inmobiliarias y más de 20 proyectos en gestión.
- Óptima: 10 años en el mercado, más de 10 inmobiliarias y más de 20 proyectos en gestión.
- Performance Real State: Maneja 2 inmobiliarias grandes (VyV y Tale), y tiene 4 pequeñas. Más de 6 años en el mercado.
- Casa y gestión: 9 años en el mercado. Tiene 7 inmobiliarias, y más de 15 proyectos en gestión.
- Hazlo simple: 2 años en el mercado. Manejan 4 inmobiliarias y 9 proyectos.
- Colabora: 2 años en el mercado, 2 clientes y 2 proyectos.
- Cúspide: 2 años en el mercado, tiene 1 inmobiliaria y 1 proyecto.

b) Experiencia de la dirección:

- Brío: Las cabezas tienen experiencia en 2 de las inmobiliarias más grandes del sector (Edifica e Imagina), tanto en las áreas de ventas como la de marketing.
- Óptima: Los años de experiencia y cantidad de clientes ha fortalecido el conocimiento del mercado. Se ha ganado mala reputación en el mercado.
- Performance Real State: Las cabezas son las mismas que los de VyV, y el manejo de esta inmobiliaria tan grande les da el soporte para ver otras sin problemas.
- Casa y gestión: El dueño tiene más de 10 años de experiencia y ha gerenciado inmobiliarias en España.
- Hazlo simple: Las cabezas han sido gerentes comerciales tanto de Asei, Jopesa como de Triada. Tienen más de 5 años de experiencia.
- Colabora: La cabeza ha sido gerente comercial de Edifica y actualmente es gerente general de una inmobiliaria.
- Cúspide: La gerente general ha sido gerente comercial en Armas domo e Inmobiliari.

c) Estrategia:

- Brío: Crecimiento rápido por captación de nuevas inmobiliarias. Pone al equipo comercial a disposición de la inmobiliaria cobrando un variable sobre la venta. Dependiendo de las unidades por gestionar, se cobra un *fee* o no.
- Óptima: Crecimiento estancado. Pone al equipo comercial y cobra una comisión por venta. Cobra *fee* por gestión de marketing.
- Performance Real State: Su foco es básicamente VyV y Tale. Viene captando inmobiliarias pequeñas para descargar costos fijos. Crecimiento lento.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

- Casa y gestión: Crecimiento lento, y en proceso de pérdida de clientes. Cobra comisión por la venta de inmuebles.
- Hazlo simple: Modelo de consultoría. No tiene equipo de vendedores en sus planillas. Cobra variable bajo por cada venta. Crecimiento lento.
- Colabora: Solo tiene una cabeza, y buscar descargas costos fijos captando inmobiliarias pequeñas.
- Cúspide: Crecimiento nulo. Cobran variable sobre la venta, y ponen equipo de ventas.

d) Servicio de marketing:

- Brío: El servicio de marketing viene gratuito, y funciona como una especie de asesoramiento para la toma de decisiones. No toma para la nada la inversión de los clientes en pauta digital. El cliente debe de invertir.
- Óptima: Cobra un monto adicional por la gestión del marketing.
- Performance Real State: Cobra un monto de USD 1,500 por manejar el marketing a las inmobiliarias, y obliga a trabajar con las agencias que ellos dicen.
- Casa y gestión: Cobra un monto mayor de comisión (3%), siendo ellos quienes invierten en la pauta digital, y marketing tradicional.
- Hazlo simple/Colabora/Cúspide: Dan asesoría para la inversión en marketing. No invierten en marketing de los clientes.

e) Manejo de fuerza de ventas/Cultura:

- Brío: Paga básico y comisiones acordes al mercado. Se encuentra en régimen Pyme. La cultura y el clima laboral es bueno.
- Óptima: El básico es normal y las comisiones son flat, están por debajo del mercado. Se encuentran en régimen general. Clima laboral malo y alta rotación.
- Performance Real State: Básico alto y comisiones acordes al mercado. Están en régimen general. Rotación media.
- Casa y gestión: El básico y comisiones son bajas. Tienen vendedores sin experiencia y tienen alta rotación.
- Hazlo simple: No tienen vendedores en planilla.
- Colabora: El básico y comisiones dentro del mercado. Tienen pocos vendedores.
- Cúspide: El básico y comisiones por debajo del mercado. Tienen pocos vendedores.

f) Publicidad:

- Brío: Foco en *LinkedIn* para el conocimiento del sector empresarial. Empezará a producir *leads* a través de la inversión en redes sociales como Facebook e Instagram. Tiene página *web*.
- Óptima: Publicidad en *LinkedIn*, y también solía invertir en redes, pero ya no lo hace. Tiene página *web*.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

- Performance Real State: Publicidad en *LinkedIn*, y también en redes como Facebook e Instagram. Tiene página *web*.
- Casa y gestión: Invierte en redes sociales para vender departamentos, no para hacerse conocida. Tiene página *web*.
- Hazlo simple: Invierte en *LinkedIn*, y su página *web* está bien hecha.
- Colabora: No invierte en redes sociales.
- Cúspide: Foco en *LinkedIn*, no tiene otra red social

A continuación, se hace una valoración de los diversos competidores en el mercado donde se considera un rango de evaluación entre 1 y 5, considerando la siguiente puntuación: 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 muy bueno. La Tabla 9 resume el análisis cuantitativo de los competidores.

Tabla 9

Análisis cuantitativo de competidores

Competencia	Tiempo/ Experiencia Mercado	Experiencia de la Dirección	Estrategia	Servicio Marketing	Manejo FFVV/ Cultura	Publicidad	Total Evaluación
Brío	4	4	5	4	5	4	4.38
Óptima	5	3	3	3	2	4	3.29
Performance Real State	4	4	4	4	4	4	4.00
Casa y Gestión	5	4	3	3	3	2	3.33
Hazlo Simple	2	4	2	3	1	4	2.54
Colabora	1	4	2	1	3	1	1.92
Cúspide	1	3	2	3	3	2	2.33
Puntaje	4	3	5	5	4	3	
Ponderación	17%	13%	21%	21%	17%	13%	

Fuente: elaboración propia

De lo descrito se identifica que la gran mayoría de competidores está muy enfocado a su cliente objetivo que vendría a ser el inmobiliario, ya sea el dueño, gerente general o inclusive el gerente comercial a través de las publicidades que pueda hacer en *LinkedIn*. Sumado a este punto, Brío busca llegar no solamente al cliente inmobiliario, sino también al comprador final desarrollando un enfoque de cercanía con los compradores de inmuebles a través de una comunicación fresca en redes sociales, atendiendo las necesidades reales de la población (vivienda, negocio, alquiler, entre otros).

También se observó que los competidores cuentan con presencia en medios digitales, por tanto, Brío implementará su propia *web* y tendrá presencia en Facebook, Instagram y *LinkedIn*.

3.2.3 Nuevos entrantes

Los nuevos competidores en el sector generalmente suelen ser ejecutivos pertenecientes al sector que se independizan individualmente o formando alguna empresa. Para poder acceder a este negocio es muy importante contar con el contacto y reconocimiento de las inmobiliarias, así como del sector. Es muy importante el relacionamiento entre Brío y sus principales clientes, así como el tener

contacto con los gerentes ejecutivos de las inmobiliarias e inclusive los dueños. Este contacto debe abordar:

- Visitas planificadas o reuniones virtuales para mostrar novedades del servicio de Brío, como mejoras en sus procesos y sus resultados en ventas.
- Recibir retroalimentación sobre las necesidades de los potenciales clientes, así como noticias sobre el entorno del mercado y competidores.
- Organizar reuniones y eventos con clientes (actuales y potenciales) como charlas de capacitación, planeamiento estratégico de ventas inmobiliarias, entre otros.

Los nuevos competidores que deseen entrar en la venta masiva deben tener un buen respaldo financiero y una caja que les permita pagar sueldos (sueldo fijo) de la fuerza de ventas mientras se realizan las ventas correspondientes. Cabe señalar que el pago de comisión por parte de la inmobiliaria se efectúa en dos partes: 70% al momento de la suscripción de compraventa, y el pago restante se efectúa al momento que el banco desembolsa el crédito hipotecario.

Por tanto, las barreras de entrada a este negocio son: Reconocimiento del mercado inmobiliario de los socios, los resultados comprobados, el manejo organizacional, la correcta gestión de relaciones con los clientes y el flujo de caja requerido por los nuevos ingresantes. La primera barrera es la más importante, mientras que la relación con los clientes es la que más puede explotar Brío.

3.2.4 Sustitutos

Existen en el mercado páginas *web* que sirven como medios de anuncio masivo para diversas inmobiliarias. Hoy en día estás páginas son solo medios para anunciar y mostrar diversos tipos de propiedades (casa, terreno, departamento, oficinas), detalles del proyecto (constructora, inmobiliaria, arquitecto diseñador), distribución de la propiedad (espacios comunes, número de habitaciones, baños, áreas comunes), ubicación con geolocalización (calle, distrito, provincia, departamento), precios referenciales (por tipología y área de inmueble). También cuentan con la opción de filtros para una búsqueda más detallada si el cliente quiere. Son servicios de anuncio por ahora costosos. Por el momento se limitan solamente a ser páginas anunciantes, pero si la tecnología logra ser tan confiable para adquirir una propiedad por este medio en un futuro podría convertirse en un sustituto, por ahora es más un aliado. En el país aún las personas prefieren para la adquisición de un inmueble un trato directo, con personas que brinden orientación, asesoría y seguimiento a su compra. Poder lograr un motor de búsqueda extendido a este negocio requiere tiempo, desarrollo y mucha inversión. Hay inmobiliarias que han tratado de explorar esta posibilidad sin mucho éxito. Por ahora no se considera un potencial reemplazante.

De otro lado, existen otras organizaciones como Properati que apuestan por invertir en publicidad y de lo que logran vender obtienen un porcentaje de dicha venta. Es un negocio por ahora enfocado más al sector B2C, es decir al comprador del inmueble y no directamente a ser una propuesta

comercial atractiva para una inmobiliaria. La barrera natural de estos potenciales sustitutos es la escasa información que pueden contar sobre el negocio B2B. Para Brío la generación, evaluación y uso correcto de la información del mercado B2B será muy importante para que esto se convierta en una ventaja competitiva y a la vez una barrera sobre servicios sustitutos en el mercado inmobiliario.

Lo que sí puede ocurrir es que una empresa que atiende el negocio B2B amplíe su servicio al negocio B2C. Esta oportunidad que se presenta para Brío debe ser desarrollada considerando: Acuerdo con las principales inmobiliarias clientes de Brío para que le permitan a esta segunda invertir en pautas digitales. Cuando la pauta no satisfaga al público objetivo, poder redirigir al comprador de inmuebles a otras alternativas dentro del portafolio manejado por Brío a nivel de corretaje. Esta acción debe desarrollarse evitando tener un conflicto de intereses entre los proyectos de todo el portafolio que maneja Brío.

3.3 Análisis del negocio bajo la perspectiva *start up*

Como parte de la evaluación del Modelo de Negocio que Brío desarrollará, se ha considerado el análisis cualitativo con el que se evalúa los *start ups* modernas. Este análisis se ha tomado en cuenta para comparar a Brío con sus posibles competidores en la industria inmobiliaria, a partir de este se detallará los conceptos con los que se evalúa Brío.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 10

Valoración según criterios de una start up

Start ups	Equipo	Mercado	Momentum	Ventaja competitiva	Escalabilidad	Salida	Total
Brío	8	8	9	8	8	6	7.85
Óptima	8	7	8	7	9	5	7.40
Performance Real State	8	7	7	7	7	5	6.95
Casa y Gestión	6	5	7	6	5	5	5.70
Hazlo Simple	2	4	3	3	2	7	3.35
Colabora	4	4	4	5	3	8	4.60
Cúspide	4	4	4	4	3	10	4.75
Peso (%)	**25%**	**15%**	**15%**	**15%**	**15%**	**15%**	

N°	Criterios de Evaluación - Concepto		
1	Idoneidad del equipo emprendedor	25%	Es un aspecto fundamental que considerar. Por lo menos una persona del equipo tiene que estar full time en la empresa. El equipo tiene que conocer muy bien el negocio, el sector y estar comprometido con sacar adelante el proyecto. Además, deben ser personas capaces de relacionarse entre ellas y con terceros ya que se van a asociar por un buen periodo de tiempo. En este sector las buenas ideas tienen un valor relativo, lo importante es la ejecución.
2	Identificación del mercado potencial	15%	El tamaño de mercado y el acceso al mismo es fundamental para que la empresa escale rápido. Los emprendimientos tienen que estar pensando en mercados regionales y globales. El marco de la Alianza del Pacífico y el impulso que está teniendo es una oportunidad de crecimiento para las empresas de alto potencial de crecimiento, Perú, Colombia, Chile y México están avanzando en el mismo sentido y el potencial es tangible.
3	Competencia con posibles competidores	15%	El emprendedor tiene que tener claro el sector concreto en el que pretende operar y conocer la competencia y a los potenciales competidores. Si dicen que no hay competencia en ese sector hay que cuestionarse seriamente si existe un mercado.
4	Estrategia de negocios clara	15%	El emprendedor tiene que tener una estrategia de negocios enfocada y diferenciada. Debe tener claro quiénes son sus clientes, cómo se atraen y retienen y cuál es su propuesta de valor diferencial para que le compren a él y no a la competencia. El emprendedor tiene que tener muy claro el costo de adquisición de sus clientes, qué clientes son los que pagan y cuánto cuesta mantenerlos.
5	Visibilidad financiera del negocio	15%	Entender de manera muy clara las proyecciones y cómo se sustentan. Tener claro el margen y rentabilidad del negocio para que sea sustentable en el tiempo. El emprendedor tiene que tener muy claro los costos de operación y las necesidades de caja en el tiempo.
6	Rentabilidad de la inversión	15%	Evaluación de la tasa de retorno (TIR) para el inversionista dependiendo del nivel de riesgo del emprendimiento.

Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

3.3.1 Equipo

Las áreas claves de este tipo de negocio (marketing y venta), están liderados por dos expertos en la materia, que cuentan con más de 10 años de experiencia en el sector de manera conjunta, de tal manera que toda esta valiosa experiencia sea aprovechada en el desarrollo de Brío.

En el caso de Brío, la principal fortaleza es que asegura la contratación de ejecutivos con experiencia y resultados comprobados. Además, uno de los principales factores claves del éxito del trabajo en equipo de Brío, es que promueve una cultura de unidad, que decanta en la generación de atractividad para personal clave que le podría interesar ingresar a Brío.

3.3.2 Mercado

Para Brío la experiencia previa conociendo todos los sectores, puede garantizar el éxito de todo tipo de proyecto, independientemente del sector económico al que esté dirigido. Sin embargo, es evidente que, de acuerdo con el análisis previo del mercado, el mayor porcentaje de proyectos se ubica en el sector económico B (63%), de tal forma que Brío pondrá especial enfoque en este sector.

3.3.3 Momentum

Teniendo en cuenta la situación actual y proyección de la industria inmobiliaria, consideramos que Brío se presenta como una alternativa de solución para una industria que requiere mayor especialización y conocimiento de los aspectos comerciales y de marketing. Históricamente se habla de que el sector inmobiliario ha sido el instrumento financiero más sólido en cuando a estabilidad y generación de rentabilidad; por lo tanto, apostar por este modelo de negocio es viable en cualquiera que sea la situación que se ubique la economía.

3.3.4 Ventaja competitiva

La principal fortaleza de Brío, que se considera su principal ventaja competitiva frente a los probables competidores en el sector inmobiliario, es el conocimiento profundo del desarrollo comercial y marketing que se debe implementar en la comercialización de los proyectos inmobiliarios. Esto permite realizar mejoras importantes en las salas de exhibición que generan impacto positivo en los posibles compradores, también logra establecer un buen análisis de *pricing* que permite obtener el mejor precio para las inmobiliarias, desarrolla publicidad adecuada a buen costo, en el lugar adecuado y en el momento correcto.

3.3.5 Escalabilidad

- El modelo de negocio que plantea Brío podría ser replicable en otras regiones del Perú y además en otros países LATAM. Para el caso de otras regiones del Perú definitivamente se podrá encontrar un buen potencial de proyectos inmobiliarios en aquellas ciudades donde el crecimiento inmobiliario profesional se acelere, dentro de estas posibles ciudades tenemos a Piura, Trujillo y Arequipa. Para el caso de explorar posibilidades en otros países de LATAM, se debe tener en cuenta una evaluación previa del nivel profesional que tiene la venta

inmobiliaria en el país seleccionado, así como también la oferta inmobiliaria versus la demanda demográfica por nuevas viviendas. Tanto para la escalabilidad local como internacional, será fundamental poder encontrar un líder en estas zonas, que tenga conocimiento y experiencia probada en el sector inmobiliario, de tal forma que pueda ser parte del nuevo proyecto.

- El modelo de negocio expandirse a otro tipo de servicio alineado al sector inmobiliario: corretaje inmobiliario de todo tipo de inmuebles con una sub marca respaldada por la marca paraguas de Brío. Este modelo de negocio estará enfocado en viviendas de primer uso y requiere una inversión en pauta digital para producción de *leads*. Estos contactos interesados serán derivados en primera instancia a los clientes del *outsourcing* y en caso de que no sea de su interés, estos proyectos se les buscará otras opciones en cualquier otra inmobiliaria. Un punto clave en este negocio será la transparencia y formalidad que se tenga con todo cliente *outsourcing* para que se evidencie que todos los *leads* interesados no pertenezcan a su base de datos.
- Otro negocio que puede generarse responde a un apalancamiento mucho más fuerte para la compra de una gran cantidad de *stock* de viviendas de las que se puedan retornar un margen de contribución alto al momento de su venta. La clave de este negocio estará puesta en tres factores fundamentales: Respaldo de fondo(s) de inversión con capacidad de deuda mayor a USD 5,000,000; análisis de los precios de adquisición y posible venta, para obtener márgenes más elevados; y finalmente, la inversión puesta en el arreglo de los inmuebles adquiridos.
- El servicio comercial, propuesto por Brío puede ser también escalable a otro tipo de rubros como son el sector educativo, *call center*, automotriz, telecomunicaciones, los que deben estar acompañados de efectividad de venta, conocimiento del sector y logro de resultados.

3.3.6 Salida

Dado que el modelo de negocio que desarrollaría Brío no exige grandes inversiones en activos y desarrollo tecnológico (en sus primeras etapas), consideramos que en caso se desee salir del proyecto no sería complicado.

3.4 Propuesta de valor (marca, diseño, prestación servicio/tiempo y dinero)

3.4.1 Marca

El servicio será brindado por Brío, empresa formada en el año 2021 por el ingeniero Edgar Ríos y su socia Carolina Brigneti. Ambos son profesionales con larga experiencia en el sector comercial inmobiliario en el país y cuentan con amplio conocimiento del sector. La información que manejan sobre inmobiliarias, oferta/demanda del mercado, segmentación, entorno, velocidad de ventas y los principales retos del sector serán puestas a disponibilidad de los distintos clientes para dar el mejor servicio posible. Así mismo, ya cuentan con acercamiento comercial con reconocidas inmobiliarias como el grupo Edifica y también con la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI). Las

características indicadas van a fortalecer y asegurar que la propuesta de valor ofrecida por Brío sea una alternativa atractiva para las diversas inmobiliarias dentro del sector vivienda cubriendo sus necesidades comerciales a un costo atractivo.

3.4.2 Servicio

El diseño del servicio ofertado busca como principal objetivo potenciar el sistema operativo y financiero de sus clientes (empresas inmobiliarias), a través del servicio comercial integral, que cubre los siguientes aspectos:

- Identificación de necesidades de cliente para elaboración de plan comercial *customizado* a cada necesidad de usuario.
- Elaboración y presentación de plan comercial al cliente, el cual puede contener:
  - ✓ Estudio y propuesta de precios para incrementar la velocidad de ventas al menos en un 30%.
  - ✓ Estudio de segmentación de mercado para el proyecto inmobiliario en función de su ubicación, perfil de cliente, nivel socio económico, competidores existentes. Esto permitirá a la inmobiliaria centrar sus esfuerzos en las necesidades y características del cliente, resaltando las características del proyecto inmobiliario que guarde relación con dicho perfil.
  - ✓ Estrategia de ventas, promociones por formas tempranas de pago, acciones publicitarias, *branding*, canales de atención.
  - ✓ Estructura de fuerza de venta, plan de capacitación, definición de indicadores, plan para el seguimiento y control de indicadores del servicio.
  - ✓ Informe final de resultados que incluirá: ventas, indicadores y desviaciones, lecciones aprendidas.
  - ✓ Definición en la propuesta comercial sobre el incremento de la velocidad de absorción (se estima de 30% a 50% de incremento).
  - ✓ Propuesta de servicios adicionales de marketing que permitan reducir sus gastos de publicidad (de 5% a 3%) de las inmobiliarias.
- Ejecución del plan comercial aceptado por el cliente, donde se pactarán reuniones de seguimiento de la ejecución del plan comercial con la inmobiliaria (semanal, quincenal o mensual), revisión de ventas realizadas, revisión de velocidad de venta, desempeño de fuerza de ventas, revisión de causas probables a desviaciones de plan de ventas mensuales, acuerdos sobre acciones preventivas y correctivas con el cliente para cumplimiento de plan comercial, revisión de riesgos y principales planes de acción a implementar.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

- Cierre del plan comercial del proyecto, que comprende entregar el informe de resultados finales de las ventas, desempeño de publicidad, de fuerza de ventas, velocidad de ventas y lecciones aprendidas.

En cuanto a los principales impactos positivos del servicio ofrecido por parte de Brío hacia las inmobiliarias se reflejarán a través de la mejora de indicadores financieros (VAN, TIR, PRF[5]) del proyecto atendido y el estado de resultados de la inmobiliaria. Estos beneficios fueron detallados en el capítulo dos.

3.4.3 Diseño

El diseño del servicio tendrá como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes (inmobiliarias) de Brío y la atención de compradores de viviendas.

a) Estudio de mercado/Condiciones comerciales/*Pricing*:

- Cliente inmobiliario: El estudio de mercado será un soporte de información para la toma de decisiones en cuanto a lo que se puede ofrecer al comprador en precios y condiciones de descuentos y de pagos. Sabremos el porqué de las velocidades de venta, si estamos muy baratos o caros.
- Comprador: Dispondrá de diversas opciones para elegir, y se considerarán de alguna forma que todas ellas serán justas porque el valor en el mercado será definido en base a un estudio.

b) Equipo Comercial: Se pondrá a disposición de la inmobiliaria los asesores que sean necesarios, una jefatura comercial de cuentas mixta, y un gerenciamiento por horas.

- Cliente inmobiliario: Bajarán sus costos fijos, y tendrá un área comercial completa, con experiencia y a plena disposición para sacar adelante buenos resultados.
- Comprador: Va a sentir una buena atención y respaldo al ver que la inmobiliaria tiene un equipo grande, y que la capacidad de respuesta es rápida.

c) Servicio de Marketing: Gestión y control del marketing digital y presencial:

- Cliente inmobiliario: Brío funcionará como intermediario entre agencias de medios y la inmobiliaria. Será una especie de jefatura de marketing que apoye la administración del recurso haciéndolo más eficiente y logrando mejores resultados. También apoyará en la gestión para que las casetas de venta cuenten con todo lo necesario para operar: Presentación de la sala, material gráfico, publicidad y servicios.
- Comprador: Tendrá mayor alcance de oferta y les permitirá realizar una mejor evaluación de lo que pueda desear. La puesta en escena de las inmobiliarias le brindará mayor confianza y seguridad para la adquisición de un inmueble.

d) CRM Inmobiliario especializado (Sperant, Plan Ok, Evolta, entre otros) (Apéndice 4)

[5] PRF: Periodo de retorno de fondos

- Cliente inmobiliario: Para asegurar un servicio y gestión de información ordenada desde la identificación del *lead* hasta la suscripción del contrato de compraventa. Potenciará el manejo de información a través de reportes consolidados sobre el estatus de ventas, velocidad de absorción, márgenes obtenidos, entre otros.
- Comprador: Permitirá una atención más personalizada a sus necesidades, además que aumentará la velocidad y agilidad de la atención.

e) ***Mystery Shopping*:** Empresa tercera que se encargará de la evaluación de la calidad de atención y desempeño general de cada uno de los asesores asignados por Brío. (Apéndice 6).

- Cliente inmobiliario: Esta evaluación busca mejorar el servicio futuro detectando oportunidades. Le permite ver al dueño del negocio si la atención está acorde a las expectativas.
- Comprador: Recibirá una atención de calidad, que les permita atender todas sus dudas.

3.4.4 Costo

El costo propuesto del servicio que brindará Brío a sus clientes inicialmente sería una comisión entre el 2.5% - 3% de comisión por venta de cada departamento, que es un monto menor al que las empresas inmobiliarias gastan hoy en día (entre 4%-5%)

Cuando se acepta la propuesta, el cliente debe realizar los pagos del servicio considerando los siguientes hitos: Pago del 70% de comisión total una vez el comprador de inmueble haya suscrito el contrato de compraventa en notaria. El 30% restante, el cliente debe desembolsar con la aprobación y desembolso del crédito hipotecario.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

3.4.5 Tiempo

El tiempo en el cual se entregará la propuesta de servicio al cliente será de siete días calendarios como máximo. Luego de presentar la propuesta, se espera tener algunos ajustes técnicos y comerciales a solicitud del cliente. Finalmente se espera poder cerrar un contrato como meta al día 15 de haber tenido el primer contacto con el cliente.

3.5 Proceso de atención a compradores de inmuebles

A continuación, se describe el proceso de atención comercial a los compradores de inmuebles una vez que se ha llegado a un acuerdo con la inmobiliaria para llevar a cabo la gestión comercial. Esto permitirá identificar actividades y procesos claves que deben tener especial atención por parte de la fuerza de ventas.

3.5.1 Asignación de personal al proyecto comercial

Una vez cerrado el acuerdo entre Brío y la inmobiliaria, el gerente general de Brío designará la fuerza de ventas para el correspondiente proyecto inmobiliario que estará compuesto por un jefe comercial de ventas y el número de vendedores de acuerdo con las necesidades del proyecto (en

promedio un vendedor dedicado seis días a la semana puede vender de dos a tres departamentos al mes). Se convoca a una reunión de *kick off* donde participan todos los involucrados claves: representante de la inmobiliaria, representante de Brío (gerente general), jefe de ventas, vendedores, sectorista bancario, entre otros. En dicha reunión se muestra el plan comercial a ejecutar, objetivos a conseguir, responsables, cronograma, entre otros. Luego de formado el equipo del proyecto se procede con la captación de compradores, lo cual forma parte del plan comercial.

3.5.2 Publicidad y captación de potenciales compradores (leads)

El jefe de ventas pone en marcha el plan de pautas (publicidad) en los diversos canales establecidos (calles, obras, ferias, paneles físicos y digitales, entre otros). El canal más utilizado hoy en día es el digital a través de paneles publicados en *webs* especializadas, redes sociales, periódicos digitales. La ventaja de canales digitales es que su alcance e impacto es fácilmente medible como número de *leads* que fueron alcanzados, número de *leads* que visitaron el proyecto por canal, número de ventas por medio o canal publicado. De esta manera, Brío genera conocimiento sobre los medios más efectivos para captar potenciales compradores y lo pone a disposición de sus clientes actuales y futuros.

3.5.3 Registro y generación base de datos de leads

Cuando un cliente potencialmente bueno (*lead*) es captado, éste se comunica con alguno de los medios de contacto (*chatbot*, correo, teléfono, etc.). El vendedor asignado registra los primeros datos del *lead* en el correspondiente CRM: Nombres y apellidos, documento de identidad, teléfono, correo y el proyecto de interés. Si la persona continúa con el contacto, también se indaga sobre su estado civil, género, edad, dirección, ocupación. Del mismo modo, en este momento se le hace la pregunta sobre el medio que utilizó para tomar conocimiento del proyecto.

3.5.4 Orientación al cliente en propuesta

Si el cliente tiene alguna tipología de sus preferencias preestablecidas, se hace registro de éstas. De no tener claridad se le orienta al respecto y se busca, antes de hacer alguna propuesta, el inmueble que más se les acomode a las necesidades y/o requerimiento del cliente.

3.5.5 Propuesta comercial hacia el comprador

Aclarados los requerimientos del comprador, el vendedor realizará las propuestas respectivas correspondientes a los precios de venta. El precio ofrecido inicial es un precio de lista definido en el plan comercial en conjunto con la inmobiliaria. Luego del precio inicial, el vendedor puede ofrecer ciertos descuentos (hasta un máximo de 3%-5% del valor de lista) en función de: fecha pronta de separación de inmueble, tamaño de la cuota inicial que cliente desembolsará a inmobiliaria por financiamiento propio del cliente (esto alivia a la inmobiliaria ya que los desembolsos de los bancos inician cuando al menos el 25% del edificio en ventas está concretado) y de la fase del proyecto en la cual se efectúa la compra (proyecto en planos, proyecto en construcción o edificio terminado).

3.5.6 Seguimiento de cliente

Una vez contactado el *lead*, se le realiza un seguimiento de al menos cuatro veces el primer mes, y los próximos tres meses entre dos y tres contactos. El contacto se da mediante llamada telefónica, WhatsApp o correo electrónico. Si al cuarto mes el *lead* no ha tomado una decisión, se le mantiene informado enviándole ofertas al correo o publicidad del proyecto o inmobiliaria a través de *email*. Cuando el *lead* se decide a optar por la adquisición del inmueble se le solicita proceder con la separación del inmueble consistente en un depósito entre USD 1,000 a USD 3,000.

3.5.7 Coordinación con sectorista bancario

Seguimiento de los sectoristas para dar prioridad a los clientes de un proyecto dado, verifican tasas. Reuniones mensuales con sectoristas. Se da *feedback* al sectorista por tasas. Generalmente el banco emite una tasa de acuerdo al cliente. El sectorista del banco tiene poco margen de maniobra.

El comprador de trabajar con su propio banco le hace el seguimiento al sectorista, el comprador debe enviar la información.

Firma de minuta: Cuota inicial (10%-20%) estimada por la inmobiliaria o por el banco, dependiendo del tipo de financiamiento (propio o banco). Firma el comprador y la inmobiliaria. Se indica plazo de entrega del inmueble con periodo de gracia a favor de la inmobiliaria para la entrega.

Desembolso de banco a inmobiliaria: Puede tener un periodo de gracia para que el cliente no pague nada. El banco y la inmobiliaria se ponen de acuerdo. Se pregunta si es *one shot* o por partes. El cliente empieza a pagar mensualidades

Seguimiento de cliente-post venta: Consulta de acabados, manejo interno para entrega (periodo de gracias tres meses), consentimiento de ampliación de plazos, negociación (*gift card*).

Seguimiento de estatus de proyecto: Cambio de plazos, ofertas, ofertados, velocidad de venta, comparación con línea base.

Comunicación con cliente

Entrega de inmueble: El mismo asesor puede ser quién entrega o el área post venta. Seguimiento de levantamiento de observaciones, Primero verifican el departamento antes de entrega, verifican paredes, acabados, vidrios, cerámicas, parte eléctrica. Con la finalidad de que el asesor verifique. Luego se levantan observaciones, la comunicación es hacia la inmobiliaria.

Independización: El proceso mediante el cual se crean inmuebles independientes o separados a partir de un inmueble matriz; estableciéndose, así mismo, una partida registral única para cada uno de ellos.

3.6 Proceso comercial: análisis CANVAS

Se presenta en la Figura 9 el proceso comercial.

Figura 9

Análisis CANVAS

Clientes:

- Inmobiliarias medianas-grandes (prioritario), enfocadas en la venta de lotes, departamentos y/o condominios, principalmente en Lima.
- Inmobiliarias grandes, las cuales se apuntan a desarrollar en una segunda etapa, a partir de haber ganado experiencia en el manejo de al menos 15 proyectos en simultáneo.

Relación con clientes:

- Fidelización de cliente en base a resultados.
- Servicio adecuado y adaptado a los requerimientos de los clientes.
- Inclusión de personal con experiencia comprobada, reduciendo los tiempos de la curva de aprendizaje.
- Seguimiento y comunicación 24x7.

Canales:

- Medios digitales (*LinkedIn* y *webs*).
- Eventos de la asociación ASEI y CAPECO.
- Referidos de clientes y proveedores.

Propuesta de valor:

- Eficiente gestión comercial.
- Aceleración de absorción (incremento de la velocidad de venta entre un 30 a 50%).
- Optimización de gastos de venta y marketing.
- Incremento de la rentabilidad del proyecto inmobiliario.
- Mejora del prestigio de la "marca" inmobiliaria.
- Atractividad ante los bancos y fondos de inversión.
- Seguridad para la reinversión.

Actividades claves:

- Estrategia comercial
  - ✓ Estudio de la competencia de los proyectos de las inmobiliarias.
  - ✓ Reevaluación del *pricing* y condiciones comerciales.
  - ✓ Automatización de procesos de venta (cotización, seguimiento, separación y minuta).
  - ✓ *Dashboard* automatizados para la toma de decisiones.
  - ✓ Seguimiento y control del plan comercial.
- Relacionamiento con el cliente.
- Proceso selección de personal de ventas.
- Marketing de entrada, mediante una estrategia comunicacional adecuada en *LinkedIn*.
- Desarrollo administrativo: contable, administrativo y recursos humanos [RR.HH.].

Recursos claves:

- CRM Sperant.
- Equipo de ventas.
- Conocimiento comercial adquirido por los socios.
- Oficina administrativa.
- Salas de venta de las inmobiliarias.
- Equipos electrónicos (PCs, teléfonos, etc.).
- Agencia de *LinkedIn.*

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Socios claves:

- CRM Sperant.
- Agencias digitales y de publicidad: Verdancy, Norte Digital, Mark&Vetty.
- Fondos de inversión, que promueven la participación de Brío en el proyecto.
- ASEI.
- Entidades bancarias.
- *Mystery Shopping.*

Estructura de costos:

La estructura de costos como porcentaje de las ventas estará compuesto de la siguiente manera:

- Costo de Ventas: 40% - 49%.
- Gasto de Ventas y Marketing: 3% - 6%.
- Gastos Administrativos: 20% - 29%.
- Impuestos: 7% - 9%.
- Utilidad Neta: 17% - 20%.

Se tendrá mayor detalle en el Apéndice 9.

Flujo de ingresos:

Ingresos:

Comisiones entre 2.5 – 3% por cada venta realizada.

El 70% de la comisión se paga a la firma del contrato de compraventa.

El 30% restante se paga al desembolso bancario.

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

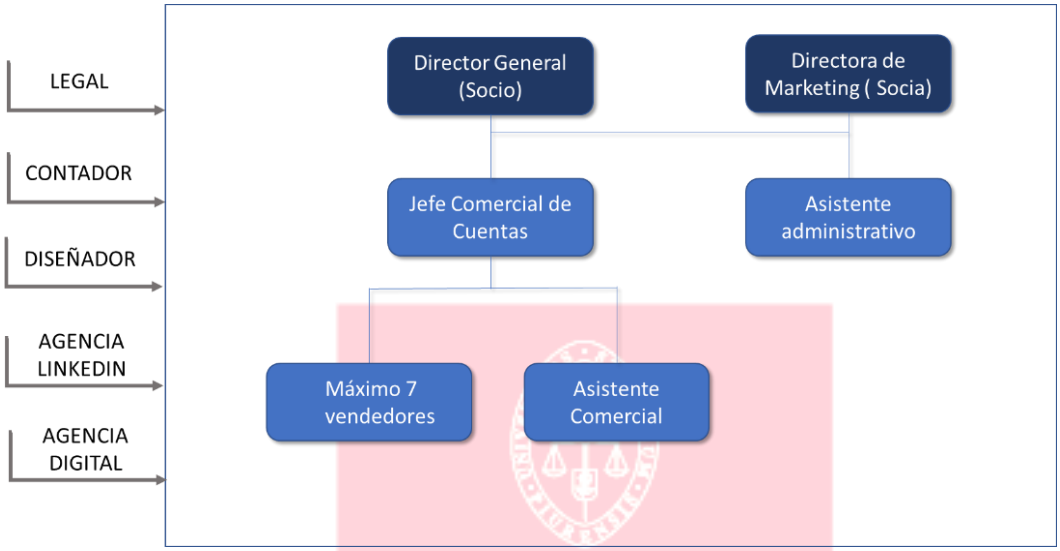
Capítulo 4. Viabilidad

4.1 Organización

En las Figuras 10, 11 y 12 se presenta la organización en corto, mediano y largo plazo, respectivamente.

Figura 10

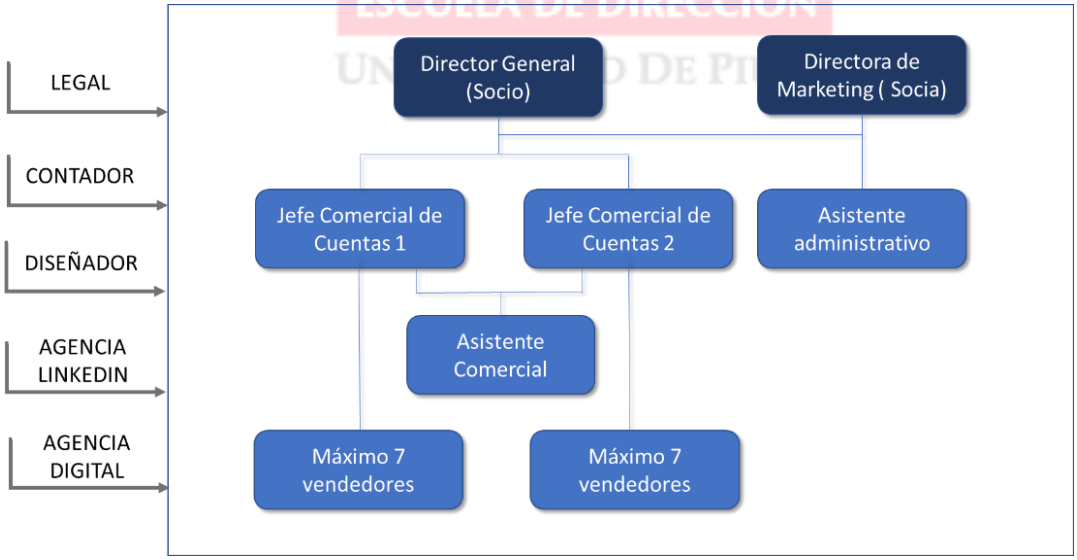
Corto plazo



Fuente: elaboración propia

Figura 11

Mediano plazo



Fuente: elaboración propia

Figura 12

Largo plazo

Fuente: elaboración propia

4.2 Funciones

4.2.1 Directora de marketing

- Evaluación y gestión de *branding* de sala de ventas.
- Evaluación y gestión de *branding* de cercos y paneles publicitarios.
- Gestión y optimización de pauta y *branding* en medios digitales (*web*, redes sociales, gestión y apoyo en desarrollo de artes publicitarias).
- Reuniones semanales o mensuales de revisión de reportes de *leads* y optimización de canales.
- Evaluación y gestión de estrategia de ferias.
- Revisión y propuesta de presupuesto para toma de decisiones.
- Apoyo en gestión de lanzamiento de proyectos.
- Organización del proceso de atención de *leads*.
- Programación de envíos masivos de *emails*.
- Programación de envíos masivos de WhatsApp.

4.2.2 Jefes comerciales

- Seguimiento y evaluación en el uso de sistema CRM.
- Revisión de cuadro consolidado de derivaciones de clientes asignados.
- Revisión diaria del seguimiento del asesor en sistema.
- Muestreo semanal de evaluación de clientes del asesor.
- Seguimiento separaciones y ventas clientes *outsourcing*.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

- Actualización de documentación física y virtual en carpetas compartidas.
- Revisión continua de información en sistema CRM.
- Actualización de información en CRM (unidades, planos, metrajes y precios).
- Elaboración de presentación semanal o mensual de cliente.
- Establecimiento de condiciones comerciales a clientes asignados.
- Revisión y validación de estudios de precios para clientes asignados.
- Revisión y validación de horarios mensuales.
- Seguimiento continuo a información en Nexo Inmobiliario clientes asignados.
- Seguimiento continuo a información en portales de clientes.
- Completar información de ventas en Excel compartido Brío.

4.2.3 Asistente comercial

- Capacitación a asesores en uso de sistema CRM.
- Reportes diarios de ingreso de *leads*.
- Seguimiento a la información de separaciones y ventas.
- Actualización de unidades vendidas en CRM de clientes.
- Soporte en la elaboración de presentación semanal o mensual de cliente.
- Realización y actualización de estudios de precios.
- Realización de horarios mensuales para asesores clientes.
- Actualización de ventas e información en el portal Nexo Inmobiliario.
- Actualización de los portales de los clientes.
- Apoyo en documentación para ferias inmobiliarias clientes *outsourcing*
- Actualización *web* Brío.
- Soporte operativo en marketing.

4.2.4 Asistente administrativo

a) Funciones de RR.HH.

- Elaboración de nómina mensual y subir al compartido para pago, declaración de impuestos de Planilla mensual de pagos [Plame] y de Asociación de Fondos de Pensiones [AFP].
- Elaboración de cálculo de beneficios sociales (gratificaciones, Compensación de tiempo de servicios [CTS], vacaciones, etc.) y subir al compartido para pago.
- Elaboración de liquidaciones si es que hubiera, subir al compartido para pago y emitir documentos de cese.
- Solicitud y seguimiento de constancias de declaración y pago de AFP mensuales.
- Solicitud y seguimiento de constancias de la declaración del Plame mensual.
- Coordinación de eventos de integración del equipo y eventos con clientes de Brío.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

b) Funciones contables

- Control de facturas de ingresos y egresos mensuales.
- Realizar estado contable mensual, como también las proyecciones de ventas y costos para el resto del año.
- Cargar los pagos a realizar al personal, proveedores, y otros.
- Requerir validación de los directores generales para proceder con los pagos.
- Pagar los impuestos del estado mensualmente.
- Coordinación y seguimiento con contador externo para elaboración de estados financieros y contables trimestralmente.

4.3 Recursos

4.3.1 A corto plazo

- Para iniciar operaciones y según lo indicado en el flujo financiero de la empresa indicado en el Apéndice 9, será necesario contar con un capital de trabajo de S/140,000, que serán necesarias para solventar la operación a lo largo de los primeros 12 meses de operación.
- Este capital de trabajo se usará para poder pagar el sueldo de ambos socios, un asistente comercial, y una serie de gastos que apoyarán el inicio sin problemas de la operación. Está claro que prácticamente el 80% del total de gastos corresponde al pago del personal, casi no se invierte en instalaciones, maquinarias o accesorios. El foco está en el conocimiento adquirido a lo largo de los años por parte de los socios, es por esto por lo que gran parte del gasto va direccionado a esta partida.
- La inversión en *LinkedIn* es fundamental tratándose de un negocio B2B, donde eres visible a gran cantidad de público objetivo como los son: dueños de negocio, gerentes generales, o gerentes clave (proyectos o comerciales). La inversión será direccionada a través de una agencia especialista en esta plataforma, quienes idearán y redactarán el plan anual de comunicación en esta *web*. El uso de esta herramienta obligará también a usar una diseñadora *freelance* que apoye con los artes para realizar cada publicación.
- La propuesta de valor está amarrada a realizar un seguimiento y medición continuo del personal de ventas, por lo tanto, la alianza con una empresa tercera experta en la realización de “clientes incógnitos” es fundamental para la credibilidad de la empresa, porque es parte de lo que se ofrece.
- Luego hay una serie de gastos corrientes que no implican mayor cantidad de inversión a lo largo del periodo de vida del proyecto, como por ejemplos: oficina, ofimática, asesoría legal, contador, gastos bancarios, etc.

4.3.2 Mediano plazo

- Tomando en consideración el crecimiento en cantidad de proyectos y personal, y que además un jefe debería manejar como máximo siete asesores para hacer un adecuado seguimiento a cada uno de ellos, es que en el proyectado se agregará un jefe comercial de cuentas más en el mes 20. Con esto la estructura comercial se hará más sólida, y probablemente esta persona venga con nuevas ideas y conocimientos.
- A partir del año 3, momento en el que la empresa se encuentra en proceso de consolidación, se pasará de un régimen pyme a un régimen general, generando mayor gasto a la empresa y mermando directamente en la última línea (utilidad neta), pero también esta decisión estará ligada directamente a la atractividad de la empresa para poder retener personal y atraer talento.

4.3.3 Largo plazo

Considerando una proyección año a año, se observa un crecimiento sostenido de aproximadamente un 50% anual, lo que en consecuencia traerá un jefe comercial más, sumando un total de 3, para todos los proyectos y cuentas entre el año 3 y 4.

Se dejará de tercerizar la parte contable, y se dividirá la posición del asistente administrativo en dos:

- Asistente financiero-contable.
- Asistente de recursos humanos.

Esto es importante porque ante el crecimiento de personal y cuentas, una persona podría caer en sobrecarga de trabajo e incurrir en errores, que es lo que no se quiere. Ante ellos, se toma la decisión de incluir una persona con perfil operativo-administrativo para sumarse al equipo y dividir funciones con el asistente actual.

4.4 Viabilidad del proyecto Brío

4.4.1 Generación de ingresos

- Para que Brío empiece operaciones cubriendo sus costos fijos, debe tener tres proyectos de 50 unidades, agregando al portafolio cada seis meses, un proyecto de 75 unidades. Se espera que a los dos años y medio se puedan captar proyectos de 100 unidades cada seis meses. Finalmente, casi en el quinto año, se incorporarán cada seis meses proyectos de 125 unidades.
- Se espera absorciones objetivo sobre el *stock* de 3.85%, considerando que se venden los proyectos en 26 meses. Esto dará los datos de la cantidad de departamentos vendidos al mes.

- Se cobrará una comisión sobre el precio de los departamentos vendidos del 2.5% + IGV[6]. Se cobrará el 70% a la firma del contrato y 30% al desembolso, que por lo general y para el análisis se establece. Se considera un *ticket* promedio por departamento de S/ 500,000.
- Se tomará en consideración un aumento de ingresos por inflación del 3% anual.
- En el Apéndice 9 se muestran las ventas proyectadas en función a las especificaciones brindadas.

4.4.2 Costos variables

- Se ha tomado en cuenta un asesor cada 50 departamentos disponibles por proyecto, un jefe comercial por cada siete vendedores y un asistente cada siete proyectos. Se agrega también un volantero para los meses de vacaciones y faltas.
- Los asesores y jefes tendrán comisión variable por departamento vendido.
- Se tendrá un incremento anual por inflación del 5% anual.
- Se pasará del régimen pyme al general a partir del inicio del tercer año.

a) Gastos de ventas y marketing

- Se invertirá en *LinkedIn* acompañado de una diseñadora para realizar los artes de las publicaciones.
- Se invertirá en tener acceso al Tableu[7] para tener acceso a información de mercado.
- Se pagará a una agencia tercera para realizar los *mystery shopper* mensuales.
- Se provisionará un monto adicional para publicidades en redes sociales, reuniones, gastos, etc.
- Estos costos se ajustarán por igual al esquema de inflación del 5%.

b) Gastos administrativos

- Se definirán los sueldos de los socios, del asistente administrativo que ingresará el tercer año, y del asistente contable que entrará a partir del cuarto año.
- Se pagarán los seguros, alquileres, sistemas, *gsuite*[8], gastos bancarios y otros como fijos mensuales.
- Se tercerizará el servicio legal y el contable, hasta que ingrese el contador el año 4.

4.5 Resultados del flujo de caja del proyecto

- Se necesitará un capital de trabajo inicial de S/ 140,000 para operar sin problemas el primer año.
- El primer año el resultado es negativo, y a partir del segundo los resultados son positivos.
- El promedio de rentabilidad operativa del proyecto es del 18%, y de la utilidad neta es del 13%.

[6] Impuesto general a las ventas.
[7] Software de data.
[8] Google para empresas.

- Se espera que para el quinto año la utilidad operativa esté por encima del S/ 1,000,000 y la utilidad neta en S/ 768,209, estos resultados son en base a obtener un *market share* del 2.8% de las unidades disponibles en el mercado.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

El análisis financiero realizado a un proyecto inmobiliario en el capítulo dos, valida la propuesta de valor de Brío otorgada hacia las distintas inmobiliarias, mejorando los indicadores de rentabilidad, financiamiento y flujo de caja. La propuesta se basa en dos pilares: la aceleración en la velocidad de ventas, acortando el tiempo de venta en un promedio del 20%; y además la reducción de costo por una gestión eficiente en las ventas y la publicidad.

El proyecto Brío termina siendo sólidamente rentable desde el segundo año de operación. A pesar de que solo logra alcanzar un 2.8% de *market share*, los resultados en utilidad operativa alcanzan el millón de soles. La base del crecimiento de este último indicador se ha basado en premisas conservadoras siendo posible obtener una mayor rentabilidad.

El sector inmobiliario muestra solidez a pesar de los actuales momentos de incertidumbre política y económica, el déficit de viviendas de calidad y la profesionalización de la industria, garantizan que el sector mantendrá y mejorará los niveles actuales de venta, tanto en cantidad como precio.

El desarrollo de ventas y marketing es un pilar importante en el éxito de un proyecto inmobiliario, los servicios y soporte que ofrece Brío permite:

- Establecer y mantener un alto nivel profesional del equipo de ventas, garantizando óptimos desempeños durante toda la etapa de comercialización, también realiza estudio de *pricing* en el segmento que permite promover la venta con precios óptimos y garantiza la confidencialidad del proyecto.
- Trabajo y desarrollo de marketing, impulsando la publicidad, promoción y exposición de los proyectos inmobiliarios.
- Optimización de los costos que las inmobiliarias destinan a la fuerza de ventas, trasladando esta gestión a Brío y aprovechando su capacidad de poder sostener un volumen de proyectos importante a lo largo del tiempo, con lo cual brinda estabilidad y tranquilidad a su fuerza de ventas, de tal forma que la rotación se reduce drásticamente.

En base al análisis del sector, se concluye que el nicho más importante a promover y enfocar los esfuerzos de venta es el sector Socioeconómico B, este por sí solo genera el 63% de las ventas en nuevas viviendas y se mantiene sólido durante los últimos cuatro años. Para Brío será fundamental conseguir la mayor cantidad de proyectos inmobiliarios que se destinen para dicho sector.

El grupo humano que Brío reclutará promoverá y desarrollará, es fundamental en el éxito de la oferta de valor. Este grupo humano será el que, en base a su capacidad, experiencia y profesionalismo, establecerá la principal fortaleza de Brío y a su vez generará una barrera de entrada a nuevos competidores.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Se puede concluir que el nivel de profesionalización actualmente en este sector es bajo: empresas familiares, capitales propios y poca disposición para la inversión. En empresas pequeñas-medianas la fuerza de venta tiene muy poca profesionalización.

Se ha analizado que el foco se debe centrar en proyectos con más de 100 unidades disponibles y que márgenes positivos. En ese sentido si Brío quisiera migrar a otro tipo de proyecto inmobiliario con menor cantidad de departamentos deberá cobrar montos fijos más un variable mayor. Esto dependerá del margen que quiera ganarse, precio de la competencia y si se busca una relación con el cliente de largo plazo.

A razón que Brío empiece a captar mayor cantidad de clientes, necesitará de jefes encargados para que manejen cierta cantidad de cuentas, por lo tanto, generaría oportunidades de crecimiento a la interna o en todo caso salir en la búsqueda de personal capacitado para esta posición convirtiéndose en una empresa atractiva a la cuál pertenecer.

El desarrollo de asesorías comerciales u otro tipo de negocio como ventas y marketing atenta contra el modelo de negocio que ofrece Brío a las inmobiliarias. No se cuenta con este tipo de estructura y los costos podrían ser mayores que el beneficio obtenido.

Se concluye que el negocio propuesto es viable financieramente y los niveles de rentabilidad son suficientes para que los socios decidan emprender en este negocio y asegurar su continuidad en el mediano y largo plazo.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Glosario

ASEI: Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú.

Bono demográfico: hace referencia a una fase en la que el balance entre las edades de una determinada población genera una oportunidad para el desarrollo.

Cliente: Cuando no se especifique nada, el término se refiere a los diferentes clientes potenciales o reales que Brío puede tener, tales como empresas inmobiliarias y sus directivos claves como socios, directivos y gerentes ejecutivos.

Colocaciones: Ventas.

Comprador: Para el presente trabajo, el término se refiere al usuario final interesado en adquirir un inmueble.

CRM: *Customer Relationship Management.*

Nexo Inmobiliaria: Portal inmobiliario para la venta de proyectos.

TINSA: Empresa dedicada a la Tasación de inmuebles.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Lista de referencias bibliográficas

Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú [ASEI]. (2021). *Analytics Inmobiliario, Agosto 2021* [documento en pdf].

Brío. (2022). *Informe económico 2022* [documento en Excel].

Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2020). *25° Estudio de mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana 2020* [documento en pdf].

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.). *Series nacionales.* http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021a). *Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021b, setiembre). *Producción Nacional julio 2021* (Informe técnico n° 9). https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-produccion-nacional-jul-2021.pdf

Venta de viviendas en julio marca récord en lo que va del año. (2020, 31 de agosto). *Construcción y Vivienda.* https://www.construccionyvivienda.com/2020/08/31/venta-de-viviendas-en-julio-2020-marca-record-en-lo-que-va-del-ano/

Reyes, J. C. (2021, 11 de agosto). Algunas inmobiliarias empiezan a aplicar un tipo de cambio menor para no frenar ventas. *Gestión.* https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/algunas-inmobiliarias-empiezan-a-aplicar-un-tipo-de-cambio-menor-para-no-frenar-ventas-noticia/?ref=gesr

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Apéndices

Apéndice 1

Venta por segmento y proyecto del Top 10 de ventas en el sector inmobiliario

Ventas totales por segmento (números absolutos)

NSE	Rango en soles	2018	2019	2020	2021
A1	>S/990,000	362	508	623	347
A2	S/ 670,000 - S/ 990,000	898	1,085	1,052	822
B1	S/ 445,000 - S/ 670,000	1,866	2,854	2,789	2,649
B2	S/ 300,000 - S/ 445,000	3,518	4,383	4,248	3,329
C1	S/ 202,500 - S/ 300,000	1,830	2,380	2,377	1,741
C2	S/ 81,000 - S/ 202,500	760	1,003	856	728

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Inmobiliaria	Nombre De Proyecto	Distrito	Oferta	Venta	Velocidad de Venta
Abril	Los Laureles	Jesús María	317	35	2.92
Abril	Amarelo	Jesús María	281	29	4.83
Abril	Social Tree	Jesús María	235	180	6.92
Abril	Amancae	Miraflores	116	9	1.29
Abril	Le Saule Deux	Lince	96	146	3.74
Abril	Lavanda	Lince	82	73	4.06
Abril	La Vie	Miraflores	44	0	0
Abril	Tulsi	San Isidro	33	0	0
Abril	Almendra	Jesús María	25	168	4.94
Abril	Damasco	Jesús María	21	134	4.62
Actual	Pinos	San Isidro	138	32	3.2
Actual	Arequipa	Miraflores	116	17	1.31
Actual	Faisanes	Chorrillos	91	159	6.91
Actual	Brasil	Jesús María	65	107	3.69
Actual	República	Miraflores	43	40	1.14
Actual	Piura	Miraflores	28	45	2.25
Besco	Altos del Rímac	Rímac	214	74	12.33
Besco	Pradera del Rímac	Rímac	196	924	30.8
Besco	Nuevo Nogales Condominio Club	El Agustino	113	1389	27.24
Besco	Las Palmas Chorrillos	Chorrillos	23	292	7.49
Edifica	Plaza 27	San Isidro	177	100	7.14
Edifica	Studio 4	Barranco	114	196	9.33
Edifica	Bohem	Miraflores	107	37	3.36
Edifica	Sevilla	Miraflores	76	4	2
Edifica	The Classic	San Isidro	55	42	1.91
Edifica	ALTA	San Isidro	51	83	3.19
Edifica	Grimaldo 247	Miraflores	51	38	1.58
Edifica	Grau 15	Barranco	28	219	5.76
Edifica	The Park	Lince	25	109	3.76
Grupo Caral	Valente 2	San Miguel	101	73	2.81
Grupo Caral	Nerea	Pueblo Libre	56	52	3.71
Grupo Caral	Villamar 131	San Miguel	50	124	7.29
Grupo Caral	Verah 2	Santiago De Surco	31	41	1.78
Grupo Caral	Uptown2	San Miguel	29	249	4.29
Grupo Caral	Villa Dulanto 1441	Pueblo Libre	27	75	2.78

Fuente: ASEI (2021)

Inmobiliaria	Nombre De Proyecto	Distrito	Oferta	Venta	Velocidad de Venta
Grupo T&C	BERTOLOTTO	San Miguel	285	3	1.5
Grupo T&C	VARELA CLUB HOUSE	Breña	168	80	1.29
Grupo T&C	MANDRA	Miraflores	165	10	1.43
Grupo T&C	IQ SURCO DEPARTAMENTOS	Santiago De Surco	143	0	0
Grupo T&C	HILLS CAMACHO	Santiago De Surco	138	35	1.67
Grupo T&C	LOOK AND FEEL	Santiago De Surco	133	23	0.79
Grupo T&C	NIUS	Magdalena Del Mar	133	23	1.53
Grupo T&C	FLAMINGO	Jesús María	132	85	2.13
Grupo T&C	IQ APARTMENTS SAN ISIDRO	San Isidro	128	0	0
Grupo T&C	HAUZ	Barranco	122	13	0.54
Grupo T&C	CATALINO	Barranco	114	52	1.53
Grupo T&C	MALVA	Jesús María	112	40	2.86
Grupo T&C	BERTOLOTTO I	San Miguel	104	163	3.33
Grupo T&C	GALLERY	San Isidro	89	41	0.98
Grupo T&C	LIT	San Isidro	53	61	1.91
Grupo T&C	LUMIERE	Miraflores	38	16	0.2
Grupo T&C	NOSSA	Jesús María	30	97	1.9
Grupo T&C	NEOCITY	Pueblo Libre	22	50	0.72
Imagina	Alto Benavides III	Cercado de lima	204	67	4.47
Imagina	Alto Venezuela II Etapa	San Miguel	194	93	5.17
Imagina	Concepto Smart II Etapa	Surquillo	80	53	2.52
Imagina	Concepto Urban Park	Cercado de lima	76	60	2.86
Imagina	The Palms	San Isidro	62	29	0.94
Imagina	Premium Miraflores	Miraflores	29	48	1.14
Lider	Flow Living Apartments	Surquillo	160	16	2
Lider	UNNO MAMBO	Comas	126	30	1.36
Lider	Modo Student Residence	San Miguel	84	109	2.48
Lider	TRESS MAMBO	Comas	26	203	9.23
Paz Centenario	Amalfi	San Miguel	254	25	5
Paz Centenario	Escala	La Victoria	234	42	4.2
Paz Centenario	Savia	Pueblo Libre	204	9	2.25
Paz Centenario	Magnolia	Pueblo Libre	202	12	4
Paz Centenario	Residencial Real	La Victoria	145	7	3.5
Paz Centenario	Pérgola	Jesús María	63	121	4.84
Paz Centenario	Galia	Miraflores	60	38	2.92
Paz Centenario	Lima Uno	Jesús María	50	95	4.13
Paz Centenario	PIAZZA	Pueblo Libre	25	195	6.72
V&V	República de Chile	Jesús María	221	38	6.33
V&V	ROOSEVELT 5591	Miraflores	144	10	2.5
V&V	Larco 791	Miraflores	126	17	2.43
V&V	ROMA 498	San Isidro	123	28	7
V&V	Carriquiry 894	San Isidro	111	96	8.73
V&V	Arequipa 2655	San Isidro	108	82	5.86
V&V	Aliaga 650 - Etapa 2	Magdalena Del Mar	107	48	4.36
V&V	El Sol 170	Barranco	76	120	4
V&V	Aramburú 836	Surquillo	67	67	4.79
V&V	MADRID 167	Miraflores	28	14	0.7
V&V	Grimaldo 430	Miraflores	23	33	1.43
V&V	Paseo de la Arboleda 3	Santiago De Surco	22	58	4.83

Fuente: ASEI (2021)

Apéndice 2

Modelo usual de estado gastos y pérdidas de una inmobiliaria

ESTADO GASTOS Y PÉRDIDAS PROYECTO INMOBILIARIO USUAL		
VENTA TOTAL		11,628,000
COSTOS TOTALES		7,517,400
UTILIDAD BRUTA: PV -CT	**35.4%**	**4,110,600**
G. SUPERVISION	5.0%	581,400
GASTOS GENERALES	8.0%	930,240
GASTOS DE VENTAS	5.0%	581,400
GASTOS DE PUBLICIDAD	4.0%	465,120
GASTOS TOTALES		2,558,160
**UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS(**	**13.4%**	**1,552,440**
Gastos Financieros	11.0%	83,525
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAIT)		**1,468,915**
IMPUESTO A LA RENTA	30.0%	440,675
UTILIDAD NETA (UN)	**8.8%**	**1,028,241**

ESTADO GASTOS Y PÉRDIDAS PROYECTO INMOBILIARIO CON ACOMPAÑAMIENTO DE BRÍO		
VENTA TOTAL		11,628,000
COSTOS TOTALES		7,517,400
UTILIDAD BRUTA: PV -CT	**35.4%**	**4,110,600**
G. SUPERVISION	5.0%	581,400
GASTOS GENERALES	8.0%	930,240
GASTOS DE VENTAS	3.0%	290,700
GASTOS DE PUBLICIDAD	3.0%	348,840
GASTOS TOTALES		2,151,180
**UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS(**	**17%**	**1,959,420**
Gastos Financieros	11.0%	83,525
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAIT)		**1,875,895**
IMPUESTO A LA RENTA	30.0%	562,769
UTILIDAD NETA (UN)	**11.3%**	**1,313,127**

Fuente: Brío (2022)

Apéndice 3

Análisis financiero de proyecto inmobiliario típico con y sin presencia de Brío.

Flujo de caja de proyecto inmobiliario sin gestión de Brío

MES DEL PROYECTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
(% CRECIMIENTO DE VTA)	0%	0%	0%	3.8%	7.7%	11.5%	15.4%	19.2%	23.1%	26.9%	30.8%	34.6%	38.5%	42.3%	46.2%	50.0%	53.8%	57.7%	61.5%
Venta Contable Dptos (minutas)	0	0	0	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462
Venta Contable Estac. (minutas)	0	0	0	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769
Cobro Departamentos	0	0	0	42,646	42,646	42,646	42,646	42,646	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462
Cobro Estacionamiento	0	0	0	2,077	2,077	2,077	2,077	2,077	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769
VENTA TOTAL (USD)	**0**	**0**	**0**	**44,723**	**44,723**	**44,723**	**44,723**	**44,723**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**
Costo Terreno	510,000	510,000	510,000	510,000	510,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo Construcción	0	0	0	0	0	0	0	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727
Otros	0	0	0	0	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336
COSTOS TOTALES (USD)	**510,000**	**510,000**	**510,000**	**510,000**	**537,336**	**27,336**	**27,336**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**
UTILIDAD BRUTA (USD)	**-510,000**	**-510,000**	**-510,000**	**-465,277**	**-492,613**	**17,387**	**17,387**	**-177,340**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**
G. Superv	0	0	0	0	0	0	0	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427
Gastos Generales	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077
Gasto Vtas	0	0	2,236	2,236	2,236	2,236	2,236	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362
Gastos Publicidad	0	0	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889
GASTOS TOTALES (USD)	**32,077**	**32,077**	**36,102**	**36,102**	**36,102**	**36,102**	**36,102**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**
UTILIDAD OPERATIVA (USD)	**-542,077**	**-542,077**	**-546,102**	**-501,379**	**-528,715**	**-18,715**	**-18,715**	**-276,095**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**
Gastos Financieros	0	2,227	4,455	6,682	8,909	11,137	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES IMP. (USD)	**-542,077**	**-544,305**	**-550,557**	**-508,061**	**-537,625**	**-29,852**	**-24,284**	**-281,664**	**120,844**	**120,844**	**120,844**	**120,844**	**120,844**	**120,844**	**120,844**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**
IR																			
UTILIDAD NETA	**-542,077**	**-544,305**	**-550,557**	**-508,061**	**-537,625**	**-29,852**	**-24,284**	**-281,664**	**120,844**	**120,844**	**120,844**	**120,844**	**120,844**	**120,844**	**120,844**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**

Fuente: Brío (2022)

MES DEL PROYECTO	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
(% CRECIMIENTO DE VTA)	65.4%	69.2%	73.1%	76.9%	80.8%	84.6%	88.5%	92.3%	96.2%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Venta Contable Dptos (minutas)	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	0	0	0	0	0	0	0	0
Venta Contable Estac. (minutas)	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobro Departamentos	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	426,462	1,066,154	852,923	0	0	0	0	0	0
Cobro Estacionamiento	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	20,769	51,923	41,538	0	0	0	0	0	0
VENTA TOTAL (USD)	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**447,231**	**1,118,077**	**894,462**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Costo Terreno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo Construcción	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	194,727	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	27,336	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS TOTALES (USD)	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**222,063**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
UTILIDAD BRUTA (USD)	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**225,167**	**1,118,077**	**894,462**						
G. Superv	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	26,427	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Generales	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	32,077	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto Vtas	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	22,362	55,904	44,723	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Publicidad	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	17,889	44,723	35,778	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS TOTALES (USD)	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**98,755**	**159,131**	**80,502**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
UTILIDAD OPERATIVA (USD)	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**66,036**	**1,037,575**	**894,462**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES IMP. (USD)	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**66,036**	**1,037,575**	**894,462**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
IR																	440,675	0
UTILIDAD NETA	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**126,412**	**66,036**	**1,037,575**	**894,462**	**0**	**0**	**0**	**0**	**-440,675**	**0**

Fuente: Brío (2022)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

FLUJO DE CAJA PROYECTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Saldo Inicial	0	350,423	698,618	403,061	150,000	1,142,376	475,024	450,740	169,076	289,920	410,764	531,608	652,452	773,296	894,140	377,484	503,896	630,308	756,720
Efectivo Operación + GF	-542,077	-544,305	-550,557	-508,061	-537,625	-29,852	-24,284	-281,664	120,844	120,844	120,844	120,844	120,844	120,844	120,844	126,412	126,412	126,412	126,412
Saldo final pre-préstamo	-542,077	-193,882	148,061	-105,000	-387,624	1,112,524	450,740	169,076	289,920	410,764	531,608	652,452	773,296	894,140	1,014,984	503,896	630,308	756,720	883,133
Aporte, Préstamo, IR y Dev. Capital	892,500	892,500	255,000	255,000	1,530,000	-637,500	0	0	0	0	0	0	0	0	-637,500	0	0	0	-189,180
Saldo Final KUSD	**350,423**	**698,618**	**403,061**	**150,000**	**1,142,376**	**475,024**	**450,740**	**169,076**	**289,920**	**410,764**	**531,608**	**652,452**	**773,296**	**894,140**	**377,484**	**503,896**	**630,308**	**756,720**	**693,952**

FLUJO DE FINANCIAMIENTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Terreno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inmboiliaria (Fondo Propio)	637,500	637,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondo de inversión	0	0	0	0	1,275,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo mensual	255,000	255,000	255,000	255,000	255,000	-637,500	0	0	0	0	0	0	0	0	-637,500	0	0	0	0
Saldo acumulado de deuda	255,000	510,000	765,000	1,020,000	1,275,000	637,500	637,500	637,500	637,500	637,500	637,500	637,500	637,500	637,500	0	0	0	0	0
Intereses	0	2,227	4,455	6,682	8,909	11,137	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	0	0	0	0

RENTABILIDAD INMOBILIARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Inversión	- 637,500	- 637,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	189180.08
Saldo Neto	- 637,500	- 637,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	189,180

TIR	**19.1%**
VAN (USD)	205,387

FLUJO DE CAJA PROYECTO	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Saldo Inicial	693,952	820,365	946,777	1,073,189	1,199,601	1,326,014	789,419	915,831	1,042,243	1,168,656	1,234,692	2,272,267	2,030,595	2,030,595	2,030,595	2,030,595	2,030,595	1,589,920
Efectivo Operación + GF	126,412	126,412	126,412	126,412	126,412	126,412	126,412	126,412	126,412	66,036	1,037,575	894,462	0	0	0	0	0	0
Saldo final pre-préstamo	820,365	946,777	1,073,189	1,199,601	1,326,014	1,452,426	915,831	1,042,243	1,168,656	1,234,692	2,272,267	3,166,729	2,030,595	2,030,595	2,030,595	2,030,595	2,030,595	1,589,920
Aporte, Préstamo, IR y Dev. Capital	0	0	0	0	0	-663,007	0	0	0	0	0	-1,136,134	0	0	0	0	-440,675	-1,589,920
Saldo Final KUSD	**820,365**	**946,777**	**1,073,189**	**1,199,601**	**1,326,014**	**789,419**	**915,831**	**1,042,243**	**1,168,656**	**1,234,692**	**2,272,267**	**2,030,595**	**2,030,595**	**2,030,595**	**2,030,595**	**2,030,595**	**1,589,920**	**0**

FLUJO DE FINANCIAMIENTO	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Terreno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inmboiliaria (Fondo Propio)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondo de inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo acumulado de deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

RENTABILIDAD INMOBILIARIA	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	0	0	0	0	0	331,503	0	0	0	0	0	568,067	0	0	0	0	0	877,453
Saldo Neto	-	-	-	-	-	331,503	-	-	-	-	-	568,067	-	-	-	-	-	877,453

Fuente: Brío (2022)

Flujo de caja de proyecto inmobiliario mejorado con presencia de Brío

MES DEL PROYECTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
(% CRECIMIENTO DE VTA)	0	0	0	5.0%	10.0%	15.0%	20.0%	25.0%	30.0%	35.0%	40.0%	45.0%	50.0%	55.0%	60.0%	65.0%	70.0%	75.0%	80.0%
Venta Contable Dptos (minutas)	0	0	0	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400
Venta Contable Est. (minutas)	0	0	0	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
Cobro Departamentos	0	0	0	55,440	55,440	55,440	55,440	55,440	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400	554,400
Cobro Estacionamiento	0	0	0	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
VENTA TOTAL (USD)	**0**	**0**	**0**	**58,140**	**58,140**	**58,140**	**58,140**	**58,140**	**581,400**	**581,400**	**581,400**	**581,400**	**581,400**	**581,400**	**581,400**	**581,400**	**581,400**	**581,400**	**581,400**
Costo Terreno	510,000	510,000	510,000	510,000	510,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo Construcción	0	0	0	0	0	0	0	267,750	267,750	267,750	267,750	267,750	267,750	267,750	267,750	267,750	267,750	267,750	267,750
Otros	0	0	0	0	35,968	35,968	35,968	35,968	35,968	35,968	35,968	35,968	35,968	35,968	35,968	35,968	35,968	35,968	35,968
COSTOS TOTALES (USD)	**510,000**	**510,000**	**510,000**	**510,000**	**545,968**	**35,968**	**35,968**	**303,718**	**303,718**	**303,718**	**303,718**	**303,718**	**303,718**	**303,718**	**303,718**	**303,718**	**303,718**	**303,718**	**303,718**
UTILIDAD BRUTA (USD)	-510,000	-510,000	-510,000	-451,860	-487,828	22,172	22,172	-245,578	277,682	277,682	277,682	277,682	277,682	277,682	277,682	277,682	277,682	277,682	277,682
G. Superv	0	0	0	0	0	0	0	36,338	36,338	36,338	36,338	36,338	36,338	36,338	36,338	36,338	36,338	36,338	36,338
Gastos Generales	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445	40,445
Gasto Vtas	0	0	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442
Gastos Publicidad	0	0	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442	17,442
GASTOS TOTALES (USD)	**40,445**	**40,445**	**43,934**	**43,934**	**43,934**	**43,934**	**43,934**	**111,667**	**111,667**	**111,667**	**111,667**	**111,667**	**111,667**	**111,667**	**111,667**	**111,667**	**111,667**	**111,667**	**111,667**
UTILIDAD OPERATIVA (USD)	**-550,445**	**-550,445**	**-553,934**	**-495,794**	**-531,762**	**-21,762**	**-21,762**	**-357,245**	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**166,015**
Gastos Financieros	0	2,227	4,455	6,682	8,909	11,137	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES IMP. (USD)	**-550,445**	**-552,673**	**-558,388**	**-502,476**	**-540,671**	**-32,899**	**-27,330**	**-362,813**	**160,447**	**160,447**	**160,447**	**160,447**	**160,447**	**160,447**	**160,447**	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**166,015**
IR																			
UTILIDAD NETA	**-550,445**	**-552,673**	**-558,388**	**-502,476**	**-540,671**	**-32,899**	**-27,330**	**-362,813**	**160,447**	**160,447**	**160,447**	**160,447**	**160,447**	**160,447**	**160,447**	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**166,015**

Fuente: Brío (2022)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

MES DEL PROYECTO	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
(% CRECIMIENTO DE VTA)	85.0%	90.0%	95.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Venta Contable Dptos (minutas)	554,400	554,400	554,400	554,400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venta Contable Est. (minutas)	27,000	27,000	27,000	27,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobro Departamentos	554,400	554,400	554,400	554,400	1,386,000	1,108,800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobro Estacionamiento	27,000	27,000	27,000	27,000	67,500	54,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTA TOTAL (USD)	**581,400**	**581,400**	**581,400**	**581,400**	**1,453,500**	**1,162,800**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Costo Terreno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo Construcción	267,750	267,750	267,750	267,750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	35,968	35,968	35,968	35,968	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS TOTALES (USD)	**303,718**	**303,718**	**303,718**	**303,718**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
UTILIDAD BRUTA (USD)	277,682	277,682	277,682	277,682	1,453,500	1,162,800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G. Superv	36,338	36,338	36,338	36,338	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Generales	40,445	40,445	40,445	40,445	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto Vtas	17,442	17,442	17,442	43,605	34,884	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Publicidad	17,442	17,442	17,442	43,605	34,884	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS TOTALES (USD)	**111,667**	**111,667**	**111,667**	**163,993**	**69,768**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
UTILIDAD OPERATIVA (USD)	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**113,689**	**1,383,732**	**1,162,800**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES IMP. (USD)	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**113,689**	**1,383,732**	**1,162,800**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
IR																	545,327	
UTILIDAD NETA	**166,015**	**166,015**	**166,015**	**113,689**	**1,383,732**	**1,162,800**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**-545,327**	0

Fuente: Brío (2022)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

FLUJO DE CAJA PROYECTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Saldo Inicial	0	342,055	681,882	378,494	131,018	1,120,347	449,948	422,618	59,805	220,251	380,698	541,144	701,591	862,037	1,022,484	289,810	455,824	621,839	787,854
Efectivo Operación + GF	-550,445	-552,673	-558,388	-502,476	-540,671	-32,899	-27,330	-362,813	160,447	160,447	160,447	160,447	160,447	160,447	160,447	166,015	166,015	166,015	166,015
Saldo final pre-préstamo	-550,445	-210,618	123,494	-123,982	-409,653	1,087,448	422,618	59,805	220,251	380,698	541,144	701,591	862,037	1,022,484	1,182,931	455,824	621,839	787,854	953,869
Aporte, Préstamo, IR y Dev. Capita	892,500	892,500	255,000	255,000	1,530,000	-637,500	0	0	0	0	0	0	0	0	-893,121	0	0	0	-196,964
Saldo Final KUSD	**342,055**	**681,882**	**378,494**	**131,018**	**1,120,347**	**449,948**	**422,618**	**59,805**	**220,251**	**380,698**	**541,144**	**701,591**	**862,037**	**1,022,484**	**289,810**	**455,824**	**621,839**	**787,854**	**756,905**

FLUJO DE FINANCIAMIENTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Terreno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inmboiliaria (Fondo Propio)	637,500	637,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondo de inversión	0	0	0	0	1,275,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo mensual	255,000	255,000	255,000	255,000	255,000	-637,500	0	0	0	0	0	0	0	0	-637,500	0	0	0	0
Saldo acumulado de deuda	255,000	510,000	765,000	1,020,000	1,275,000	637,500	637,500	637,500	637,500	637,500	637,500	637,500	637,500	637,500	0	0	0	0	0
Intereses	0	2,227	4,455	6,682	8,909	11,137	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	5,568	0	0	0	0

RENTABILIDAD INMOBILIARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Inversión	- 637,500	- 637,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	255,621	0	0	0	196,964
Saldo Neto USD	- 637,500	- 637,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	255,621	-	-	-	196,964

TIR	**31.9%**
VAN (USD)	523,590

FLUJO DE CAJA PROYECTO	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Saldo Inicial	756,905	922,920	1,088,935	1,254,950	1,368,639	2,752,371	2,538,985	2,538,985	2,538,985	2,538,985	2,538,985	2,538,985	1,269,493	1,269,493	1,269,493	1,269,493	1,269,493	724,166
Efectivo Operación + GF	166,015	166,015	166,015	113,689	1,383,732	1,162,800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo final pre-préstamo	922,920	1,088,935	1,254,950	1,368,639	2,752,371	3,915,171	2,538,985	2,538,985	2,538,985	2,538,985	2,538,985	2,538,985	1,269,493	1,269,493	1,269,493	1,269,493	1,269,493	724,166
Aporte, Préstamo, IR y Dev. Capita	0	0	0	0	0	-1,376,185	0	0	0	0	0	-1,269,493	0	0	0	0	-545,327	-724,166
Saldo Final KUSD	**922,920**	**1,088,935**	**1,254,950**	**1,368,639**	**2,752,371**	**2,538,985**	**2,538,985**	**2,538,985**	**2,538,985**	**2,538,985**	**2,538,985**	**1,269,493**	**1,269,493**	**1,269,493**	**1,269,493**	**1,269,493**	**724,166**	**0**

FLUJO DE FINANCIAMIENTO	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Terreno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inmboiliaria (Fondo Propio)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondo de inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo acumulado de deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0									

RENTABILIDAD INMOBILIARIA	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	0	0	0	0	0	688,093	0	0	0	0	0	634,746	0	0	0	0	0	534,923
Saldo Neto USD	-	-	-	-	-	688,093	-	-	-	-	-	634,746	-	-	-	-	-	534,923

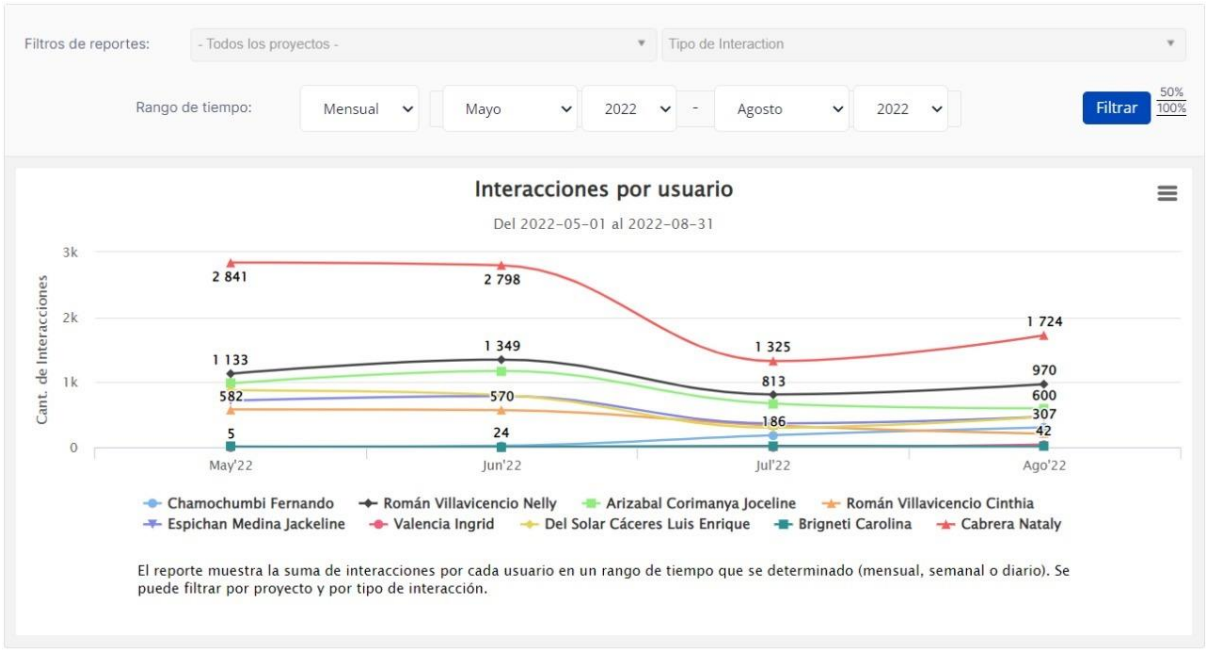
Fuente: Brío (2022)

Apéndice 4

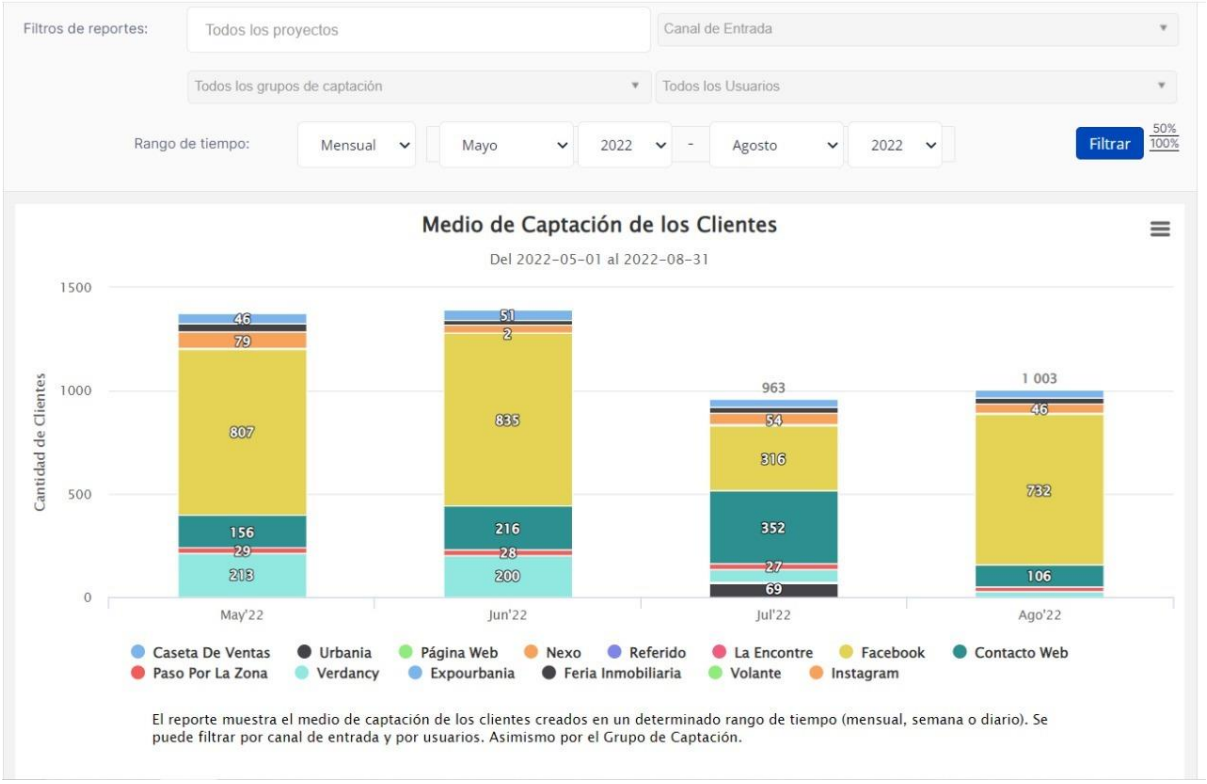
Ejemplos de data adquirida por CRM

Fuente: Brío (2022)

Fuente: Brío (2022)



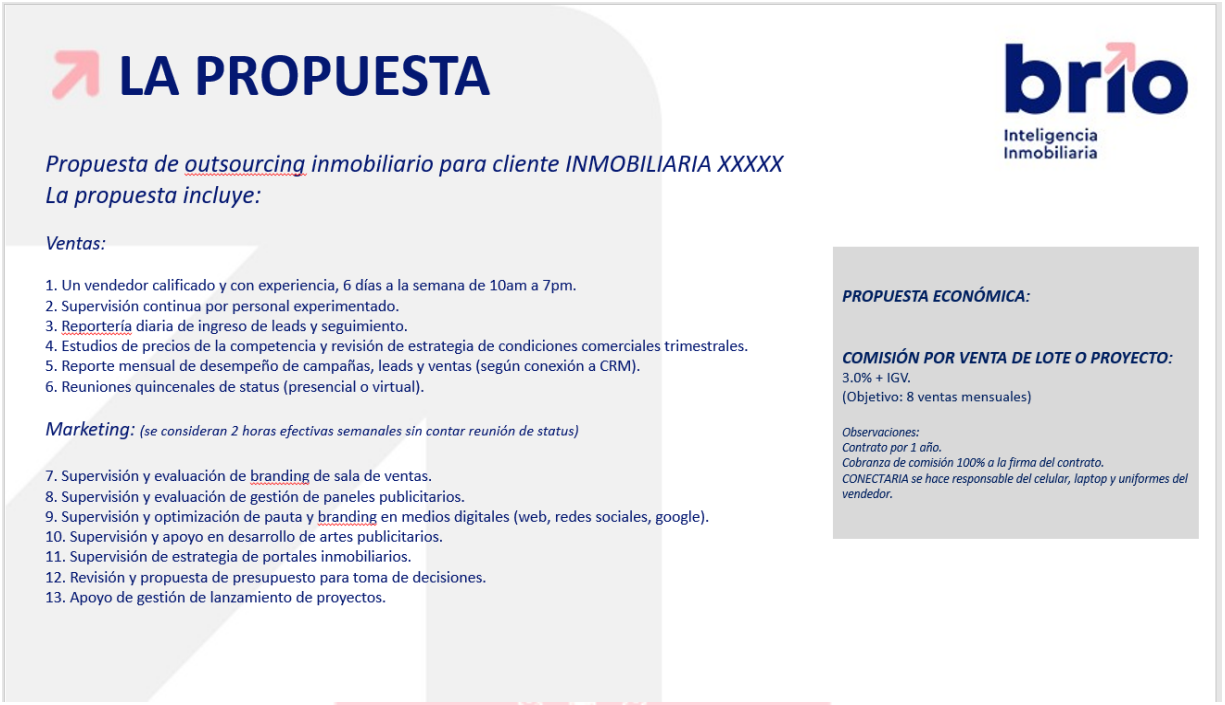
Fuente: Brío (2022)



Fuente: Brío (2022)

Apéndice 5

Propuesta modelo que Brío envía a cliente inmobiliario



LA PROPUESTA

brio
Inteligencia Inmobiliaria

Propuesta de outsourcing inmobiliario para cliente INMOBILIARIA XXXXX
La propuesta incluye:

Ventas:

1. Un vendedor calificado y con experiencia, 6 días a la semana de 10am a 7pm.
2. Supervisión continua por personal experimentado.
3. Reportería diaria de ingreso de leads y seguimiento.
4. Estudios de precios de la competencia y revisión de estrategia de condiciones comerciales trimestrales.
5. Reporte mensual de desempeño de campañas, leads y ventas (según conexión a CRM).
6. Reuniones quincenales de status (presencial o virtual).

Marketing: (se consideran 2 horas efectivas semanales sin contar reunión de status)

7. Supervisión y evaluación de branding de sala de ventas.
8. Supervisión y evaluación de gestión de paneles publicitarios.
9. Supervisión y optimización de pauta y branding en medios digitales (web, redes sociales, google).
10. Supervisión y apoyo en desarrollo de artes publicitarios.
11. Supervisión de estrategia de portales inmobiliarios.
12. Revisión y propuesta de presupuesto para toma de decisiones.
13. Apoyo de gestión de lanzamiento de proyectos.

PROPUESTA ECONÓMICA:

COMISIÓN POR VENTA DE LOTE O PROYECTO:
3.0% + IGV.
(Objetivo: 8 ventas mensuales)

Observaciones:
Contrato por 1 año.
Cobranza de comisión 100% a la firma del contrato.
CONECTARIA se hace responsable del celular, laptop y uniformes del vendedor.

Fuente: Brío (2022)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Apéndice 6

Protocolo modelo de atención de vendedores a compradores

- **Personal de seguridad**: El personal de limpieza (en su defecto el mismo asesor) abrirá la puerta utilizando un paño para tocar el metal y procederá a tomar la temperatura del cliente con el termómetro digital ubicado en la mesa de desinfección a la entrada de la sala de ventas.
- **Asesor comercial**: Se pondrá de pie para dar la bienvenida al cliente:
  - ✓ Bienvenido a XxxxX Inmobiliaria, mi nombre es XxxxX. ¿Cuál es su nombre Sr(a)?
- **Asesor comercial**: Invita al cliente a tomar asiento y pregunta:
  - ✓ ¿Es primera vez que nos visita?

Consideraciones:

- Durante la atención al cliente, se contará con un separador acrílico de escritorio para aminorar el contacto.
- El asesor de ventas procederá a usar las herramientas digitales a través de su laptop o de los monitores con la finalidad de disminuir el contacto físico con materiales y cliente.

CASO 1. "Si es primera vez que visita"

El objetivo es ir de MÁS a MENOS, desde la elección del distrito, ya que nos hemos especializado ahí.

1. **Asesor comercial: Ubicación**

En esta oportunidad el proyecto XxxxX se encuentra ubicado en el distrito de XxxxxX, distrito consolidado que seguirá creciendo a nivel inmobiliario. Es importante comentarlo porque nosotros como inmobiliaria nos hemos especializado en los distritos donde construimos actualmente. Jesús María, Miraflores, Lince y Surco, esto nos permite aprovechar las ventajas propias del distrito (accesos, plusvalía de la zona, potencial de revalorización por encima que el resto de los distritos, participación de visitas turísticas) de esa manera identificamos mejor las expectativas de los clientes y entregamos un producto que satisfaga al cliente en todos los aspectos.

- Accesibilidad: elegimos bien los proyectos y la ubicación de cada uno pensando en la revalorización.
- Diseño: Tenemos que acompañar las nuevas tendencias de los mercados para tener plusvalía.
- Ubicación: Es estratégica, teniendo servicios a unas cuantas cuadras, como, por ejemplo: (se especifican restaurantes, bancos, universidades, y lugares importantes cercanos al proyecto).

IMPORTANTE: El asesor debe generar confianza para poder captar el interés del cliente y realizar las preguntas para brindarle una mejor asesoría en su compra.

2. **Asesor comercial: Preguntas personales**

- ¿Es casado o soltero?

- ¿Tiene hijos? ¿De qué edad(es)?
- ¿Es dependiente o independiente? ¿Dónde trabaja?
- ¿El departamento es para usted o para algún familiar?
- ¿Solo está interesado en esta zona o está considerando otros distritos también?
- ¿Es para su uso o inversión el motivo de la compra?
- ¿En qué cantidad de dormitorios está interesado?
- ¿Cuál es el presupuesto que maneja?

Luego de estas preguntas, el asesor brinda las características del proyecto.

3. **Asesor comercial: Proyecto**

El asesor brinda las características del proyecto para poder entrar en más detalle con la información brindada al cliente.

- Nombre del Proyecto
- Áreas comunes
- Cantidad de pisos
- Número de departamentos
- Fecha de entrega
- Banco promotor
- Lista de precios de los departamentos de interés

Consideraciones:

- Mostrar el *book* de planos para definir el departamento objetivo y explicarle los beneficios de este.
- Mostrarle el piloto (en caso no haya, usar recorrido virtual) y los planos de los departamentos. -En el recorrido por el piloto, se deberá mantener un distanciamiento de al menos 1.5mts.

4. **Asesor Comercial: Condiciones y cierre**

- Acordar forma de pago brindando información sobre las alternativas de financiamiento que la empresa maneja (Crédito Hipotecario, Crédito Directo y Pago al Contado) y los descuentos en función a cada modalidad.
- Realizar al cliente las siguientes preguntas de cierre:
  - ✓ ¿Cuenta usted con una cuota inicial?
  - ✓ ¿Cuenta con una aprobación bancaria?
  - ✓ Tenemos una condición especial solo por esté mes con *stock* limitado ¿Le gustaría aprovecharla?
  - ✓ ¿Qué información le haría falta para poder adquirir nuestro departamento?

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

- Realizar al cliente la proforma por medio del CRM y completar los campos (datos del cliente, medio de llegada, DNI[9], número de teléfono, correo electrónico, etc.)
- Entregar junto con la cotización el *brochure*, dípticos y tarjeta personal.

5. **Asesor comercial: Despedida**

   El asesor realiza la siguiente pregunta:

- ¿Le parece si le envío información adicional sobre nuestro proyecto y lo llamo antes de reunirnos la próxima semana?

Consideración: Durante la atención al cliente, contará con un separador acrílico en el escritorio para aminorar el contacto.

CASO 2: "Si el cliente ha visitado antes":

1. **Asesor comercial: Indagación**

   Generarle confianza al cliente y seguidamente preguntar:

- ¿Recuerda el nombre del asesor que lo atendió anteriormente? En caso de que no recuerde, preguntarle si fue un asesor o asesora, para ayudarlo a identificar al asesor.

2. **Asesor comercial: Atención**

Derivar al cliente con el asesor que lo había atendido, en caso no se encuentre en sala de ventas, el asesor le brindará el apoyo respectivo a su compañero y continuará con la proforma realizada en el CRM para aclararle todas las dudas o inquietudes del cliente.

Siguen los pasos de atención:

- Preguntas personales
- Proyecto
- Condiciones y Cierre
- Despedida

SEGUIMIENTO Y PROSPECCIÓN

- El día a día del asesor de ventas comienza con la realización de llamadas a la base de datos generada en el CRM con las fechas programadas.
- Al mismo tiempo llamar al cliente en un plazo máximo de 48 horas después de haberlo atendido en caso no hayan quedado en una fecha concreta para una próxima reunión.
- El asesor debe realizar un seguimiento frecuente al cliente y registrar las interacciones en el CRM, mínimo 4 veces al mes para clientes ingresados en el mes y para clientes de meses anteriores un mínimo de 2 veces al mes. (Solo para clientes que mantengan un nivel de interés en el proyecto, no válido para los siguientes niveles de interés: DESESTIMADO, NO CUMPLE CON EL PERFIL o NO INTERESADO EN COMPRA.

[9] Documento Nacional de Identidad.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

- Durante el día de trabajo, el asesor también atenderá a los clientes que le sean asignados por medio del CRM. Contacto que deberá ser realizado en un plazo no mayor a las 2 horas desde que fue asignado.
- Todo seguimiento/comunicación con el cliente, deberá ser realizado o registrado en el CRM, para que sea posible medir la atención y número de clientes prospectados.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Apéndice 7

Modelo de resultados entregado por Mystery Shopper

CONSOLIDADO DE EVALUACIONES OCTUBRE - 2021

brio
Inteligencia Inmobiliaria

PARAMETROS EVALUADOS	JOCELINE ARIZABAL (Proyecto Saenz)	JACQUELINE ESPICHAN (Proyecto Santa Cruz)	CINTHIA ROMAN (Proyecto Santa Cruz)	NELLY ROMAN (Proyecto Cuba)	PROMEDIO ACUMULADO POR AREA
1) ATENCIÓN CALL CENTER.	37.50 %	75.00%	100.00 %	50.00 %	65.63%
2) ATENCIÓN EJECUTIVO CASETA	58.33 %	66.67 %	66.67 %	58.33 %	62.50 %
3) INDAGACIÓN NECESIDADES	42.86 %	28.57 %	28.57 %	28.57 %	32.14 %
4) CARACTERISTICAS DEL PROYECTO	60.00 %	40.00 %	40.00 %	40.00 %	45.00 %
5) COTIZACIÓN	75.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	93.75 %
6) ACUERDO Y DESPEDIDA	100.00 %	80.00 %	80.00 %	80.00 %	85.00 %
7) SEGUIMIENTO	100.00 %	100.00 %	66.67 %	66.67 %	83.34 %
	68.35%	68.12 %	65.62 %	58.95%	

Fuente: Brío (2022)

GRUPO CYGNUS

Ejecutiva : JOCELINE ARIZABAL
Proyecto : SAENZ
Promedio: 68.35 %

brio
Inteligencia Inmobiliaria

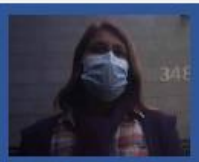
PARAMETROS	DETALLE QUE NO CUMPLE	NOTA MAXIMA	NOTA ALCANZADA
1) ATENCIÓN CALL CENTER	• No saluda correctamente al cliente. • No contesta el teléfono en el tiempo estimado. • No indaga con el cliente, como se enteró del proyecto. • No invita a visitar el piloto dela inmobiliaria. • No intenta generar una reunión con el cliente, mediante WhatsApp, zoom, teams.	10 %	4 %
2) ATENCIÓN EJECUTIVO CASETA	• No Saluda correctamente al cliente al momento de la visita. • No personaliza la atención. • No se presenta por su nombre. • No indaga con el cliente, como se enteró del Proyecto. • No muestra entusiasmo al momento de ofrecer el departamento.	20 %	12 %
3) INDAGACIÓN NECESIDADES	* No pregunta al cliente si requiere el departamento para Vivienda o para inversion. • No Pregunta al cliente cual es su presupuesto. • No indaga con el cliente si ha visitado otros proyectos.	15 %	6 %
4) CARACTERISTICAS DEL PROYECTO	• No Menciona el estudio de arquitectura que lleva el diseño de los departamentos. • No menciona los otros proyectos de la inmobiliaria.	15 %	9 %
5) COTIZACIÓN	* Al momento de la visita, ejecutiva no entrega presupuesto formal al cliente.	10 %	8 %
6) ACUERDO Y DESPEDIDA	* Cumple con el objetivo.	15 %	15 %
7) SEGUIMIENTO	* Cumple con el objetivo.	15 %	15 %
	NOTA ALCANZADA	100 %	68.35 %

Fuente: Brío (2022)

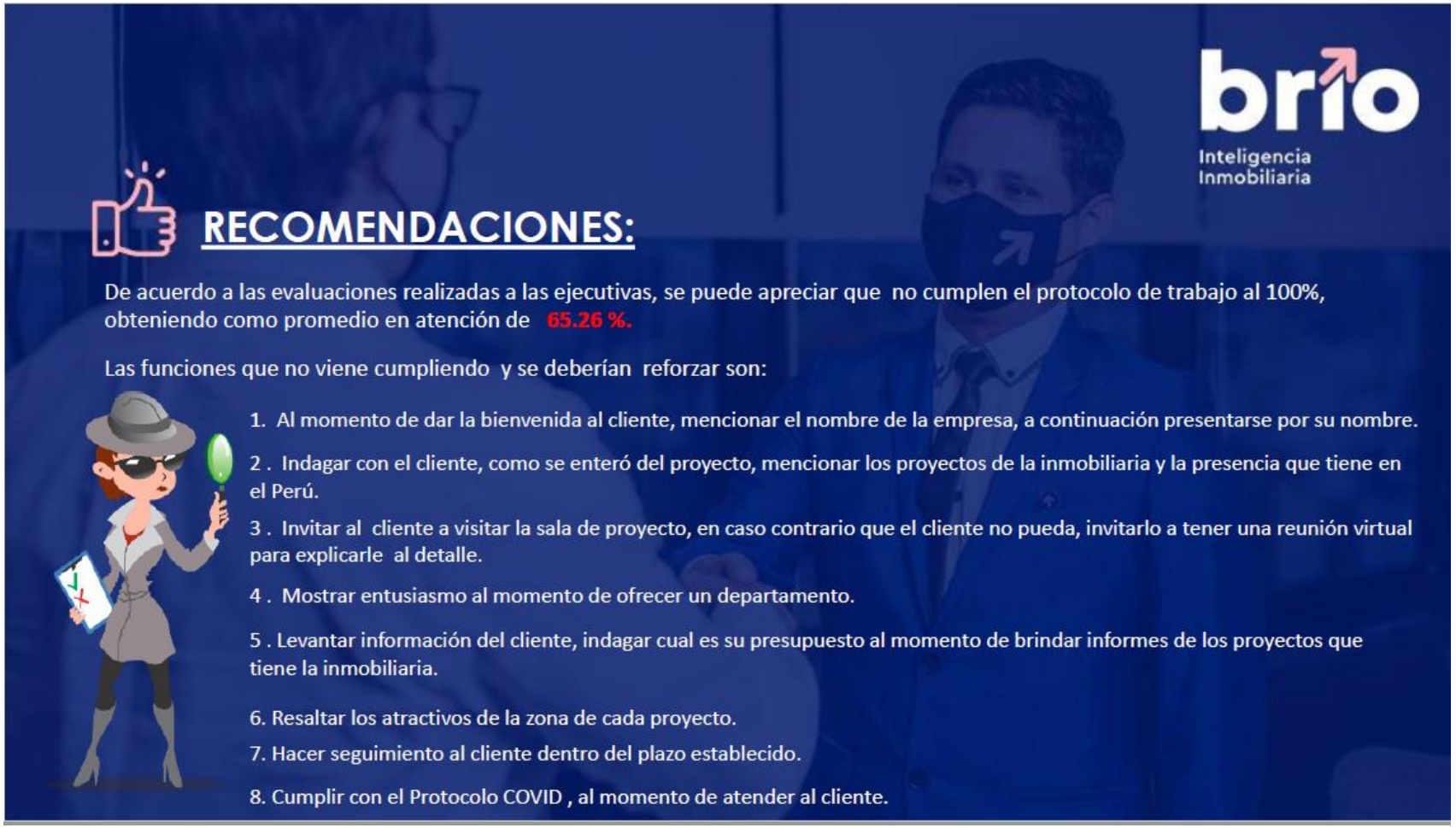
RESULTADOS COMPARATIVOS

brio
Inteligencia Inmobiliaria

PARAMETRO : 1) ATENCIÓN CALL CENTER

PARAMETROS EVALUADOS	 JOCELINE ARIZABAL (Proyecto Saenz)	JACQUELINE ESPICHAN (Proyecto Santa Cruz)	CINTHIA ROMAN (Proyecto Santa Cruz)	NELLY ROMAN (Proyecto Cuba)
Saludo de Bienvenida	No Cumplió	No Cumplió	Cumplió	No Cumplió
N° de timbrada al contestar	No Cumplió	Cumplió	Cumplió	Cumplió
Atención	Cumplió	Cumplió	Cumplió	Cumplió
Empatía	Cumplió	Cumplió	Cumplió	Cumplió
Registra de datos	Cumplió	Cumplió	Cumplió	Cumplió
Indagación como se entero del proyecto	No Cumplió	Cumplió	Cumplió	No Cumplió
Invitar a visitar sala de ventas.	No Cumplió	Cumplió	Cumplió	No Cumplio
Generación de cita por zoom, WhatsApp, teams	No Cumplió	No Cumplió	Cumplió	No Cumplió

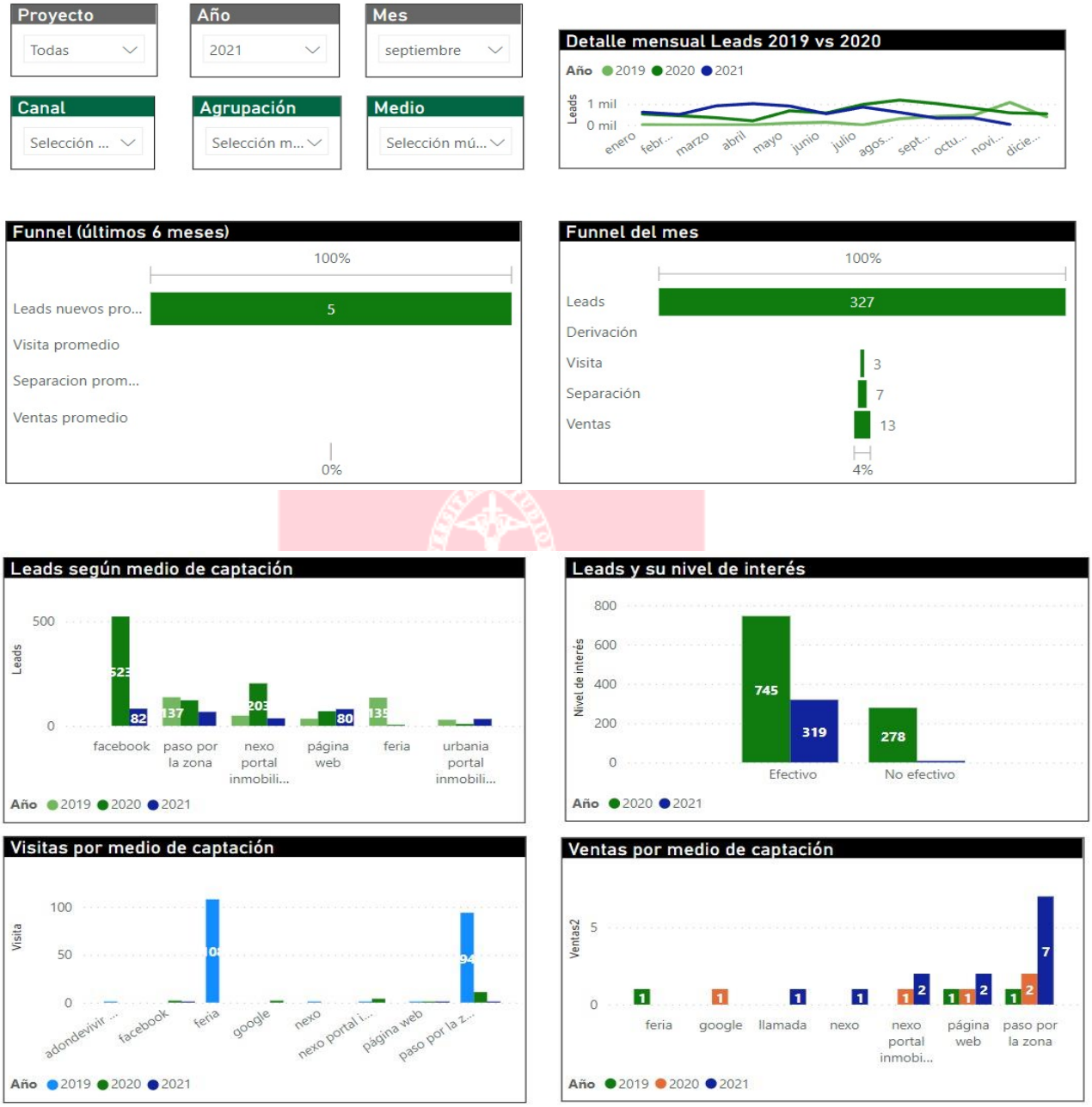
Fuente: Brío (2022)



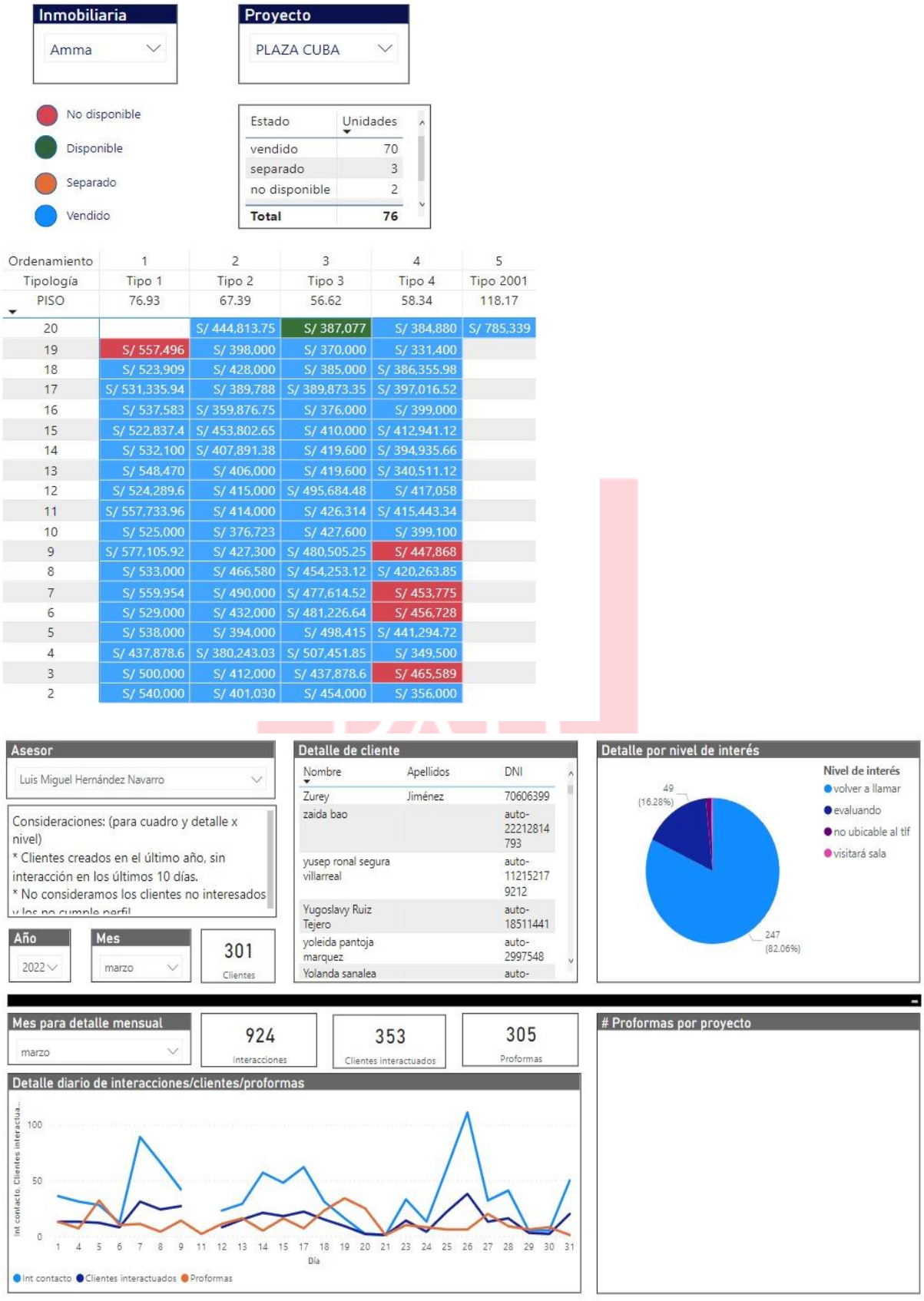
Fuente: Brío (2022)

Apéndice 8

Modelo de resultados de información que entrega CRM a los clientes a través del POWER BI



Fuente: Brío (2022)



Fuente: Brío (2022)

Apéndice 9

Modelo de Flujo de caja de Brío en el corto y mediano plazo de operación

	Driver	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
INGRESOS		**0**	**50,481**	**50,481**	**50,481**	**50,481**	**50,481**	**72,115**	**97,356**	**97,356**	**97,356**	**97,356**	**97,356**
FFVV (fijos)	S/ 1,300 por mes	6,448	6,448	6,448	6,448	6,448	6,448	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672
FFVV (variable)	0.50% Costo Depa	0	12,519	12,519	12,519	12,519	12,519	17,885	24,144	24,144	24,144	24,144	24,144
Jefe Comercial	S/ 4,000 por mes							4,960	4,960	4,960	4,960	4,960	4,960
Jefe y Supervisor Variable	0.10% Costo Depa							3,577	4,829	4,829	4,829	4,829	4,829
Asistente Comercial	S/ 2,000 por mes	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480
COSTO DE VENTAS		**8,928**	**21,447**	**21,447**	**21,447**	**21,447**	**21,447**	**38,574**	**46,085**	**46,085**	**46,085**	**46,085**	**46,085**
UTILIDAD BRUTA	-	**-8,928**	**29,034**	**29,034**	**29,034**	**29,034**	**29,034**	**33,542**	**51,271**	**51,271**	**51,271**	**51,271**	**51,271**
Linkedin	S/ 805 por mes	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805
Tableau y Estudio de Mercado	S/ 1,000 por mes												
Diseño redes sociales(Yerlly)	S/ 700 por mes	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Mistery Shopper	S/ 500 por mes	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Otros	S/ 1,500 por mes	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
GASTOS DE VENTAS Y MARKETING		**3,505**	**3,505**	**3,505**	**3,505**	**3,505**	**3,505**	**3,505**	**3,505**	**3,505**	**3,505**	**3,505**	**3,505**
SOCIO 1 (Edgar)	S/ 14,000 por mes	17,360	17,360	17,360	17,360	17,360	17,360	17,360	17,360	17,360	17,360	17,360	17,360
SOCIO 2 (caro)	S/ 10,000 por mes	12,400	12,400	12,400	12,400	12,400	12,400	12,400	12,400	12,400	12,400	12,400	12,400
Asistente Administrativo (Inhouse)	S/ 2,000 por mes												
Asistente Financiero-Contable	S/ 2,000 por mes												
Seguros	S/ 1,095 por mes	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095
Alquiler Oficina y Laptops	S/ 3,000 por mes	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Abogada (3ra)	S/ 600 por mes	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Contador (3ra)	S/ 400 por mes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Sistemas	S/ 400 por mes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Gsuite+ Ocean	S/ 144 por mes	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Gastos bancarios	S/ 137 por mes	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137
Capacitaciones y Eventos	S/ 20,000 por año			6,667				6,667			6,667		
Otros BRIO	S/ 500 por mes	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
GASTOS ADMINISTRATIVOS		**36,036**	**36,036**	**42,703**	**36,036**	**36,036**	**36,036**	**42,703**	**36,036**	**36,036**	**42,703**	**36,036**	**36,036**
UTILIDAD OPERATIVA		**-48,469**	**-10,508**	**-17,174**	**-10,508**	**-10,508**	**-10,508**	**-12,666**	**11,730**	**11,730**	**5,063**	**11,730**	**11,730**
IMPUESTOS	30%												**-20,508**
UTILIDAD NETA		**-48,469**	**-10,508**	**-17,174**	**-10,508**	**-10,508**	**-10,508**	**-12,666**	**11,730**	**11,730**	**5,063**	**11,730**	**32,237**
UTILIDAD ACUMULADA		-48,469	-58,977	-76,151	-86,659	-97,166	-107,674	-120,340	-108,610	-96,881	-91,818	-80,088	-47,851

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

	Driver	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
INGRESOS		**111,418**	**137,416**	**137,416**	**137,416**	**137,416**	**137,416**	**148,558**	**174,555**	**174,555**	**174,555**	**174,555**	**174,555**
FFVV (fijos)	S/ 1,300 por mes	13,541	13,541	13,541	13,541	13,541	13,541	16,926	16,926	16,926	16,926	16,926	16,926
FFVV (variable)	0.50% Costo Depa	27,632	34,079	34,079	34,079	34,079	34,079	36,842	43,290	43,290	43,290	43,290	43,290
Jefe Comercial	S/ 4,000 por mes	10,416	10,416	10,416	10,416	10,416	10,416	10,416	10,416	10,416	10,416	10,416	10,416
Jefe y Supervisor Variable	0.10% Costo Depa	5,526	6,816	6,816	6,816	6,816	6,816	7,368	8,658	8,658	8,658	8,658	8,658
Asistente Comercial	S/ 2,000 por mes	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604	2,604
COSTO DE VENTAS		**59,719**	**67,456**	**67,456**	**67,456**	**67,456**	**67,456**	**74,157**	**81,894**	**81,894**	**81,894**	**81,894**	**81,894**
UTILIDAD BRUTA	-	**51,699**	**69,960**	**69,960**	**69,960**	**69,960**	**69,960**	**74,401**	**92,662**	**92,662**	**92,662**	**92,662**	**92,662**
Linkedin	S/ 805 por mes	845	845	845	845	845	845	845	845	845	845	845	845
Tableau y Estudio de Mercado	S/ 1,000 por mes												
Diseño redes sociales(Yerlly)	S/ 700 por mes	1,085	1,085	1,085	1,085	1,085	1,085	1,085	1,085	1,085	1,085	1,085	1,085
Mistery Shopper	S/ 500 por mes	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525
Otros	S/ 1,500 por mes	2,325	2,325	2,325	2,325	2,325	2,325	2,325	2,325	2,325	2,325	2,325	2,325
GASTOS DE VENTAS Y MARKETING		**4,780**	**4,780**	**4,780**	**4,780**	**4,780**	**4,780**	**4,780**	**4,780**	**4,780**	**4,780**	**4,780**	**4,780**
SOCIO 1 (Edgar)	S/ 14,000 por mes	19,964	19,964	19,964	19,964	19,964	19,964	19,964	19,964	19,964	19,964	19,964	19,964
SOCIO 2 (caro)	S/ 10,000 por mes	14,260	14,260	14,260	14,260	14,260	14,260	14,260	14,260	14,260	14,260	14,260	14,260
Asistente Administrativo (Inhouse)	S/ 2,000 por mes												
Asistente Financiero-Contable	S/ 2,000 por mes												
Seguros	S/ 1,095 por mes	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150
Alquiler Oficina y Laptops	S/ 3,000 por mes	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150
Abogada (3ra)	S/ 600 por mes	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
Contador (3ra)	S/ 400 por mes	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
Sistemas	S/ 400 por mes	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
Gsuite+ Ocean	S/ 144 por mes	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
Gastos bancarios	S/ 137 por mes	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Capacitaciones y Eventos	S/ 20,000 por año			7,000				7,000			7,000		
Otros BRIO	S/ 500 por mes	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525
GASTOS ADMINISTRATIVOS		**40,814**	**40,814**	**47,814**	**40,814**	**40,814**	**40,814**	**47,814**	**40,814**	**40,814**	**47,814**	**40,814**	**40,814**
UTILIDAD OPERATIVA		**6,105**	**24,366**	**17,366**	**24,366**	**24,366**	**24,366**	**21,807**	**47,067**	**47,067**	**40,067**	**47,067**	**47,067**
IMPUESTOS	30%												**111,324**
UTILIDAD NETA		**6,105**	**24,366**	**17,366**	**24,366**	**24,366**	**24,366**	**21,807**	**47,067**	**47,067**	**40,067**	**47,067**	**-64,256**
UTILIDAD ACUMULADA		-41,746	-17,380	-14	24,352	48,718	73,084	94,890	141,958	189,025	229,093	276,160	211,904

	Driver	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
INGRESOS		**191,268**	**218,046**	**218,046**	**218,046**	**164,491**	**200,194**	**211,670**	**211,670**	**211,670**	**197,644**	**212,945**	**212,945**
FFVV (fijos)	S/ 1,300 por mes	24,767	24,767	24,767	18,575	22,703	22,703	22,703	22,703	22,703	22,703	22,703	22,703
FFVV (variable)	0.50% Costo Depa	55,085	62,797	62,797	62,797	47,373	57,656	60,961	60,961	60,961	56,921	61,328	61,328
Jefe Comercial	S/ 4,000 por mes	12,701	12,701	12,701	12,701	12,701	12,701	12,701	12,701	12,701	12,701	12,701	12,701
Jefe y Supervisor Variable	0.10% Costo Depa	11,017	12,559	12,559	12,559	9,475	11,531	12,192	12,192	12,192	11,384	12,266	12,266
Asistente Comercial	S/ 2,000 por mes	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175
COSTO DE VENTAS		**106,745**	**115,999**	**115,999**	**109,807**	**95,427**	**107,766**	**111,732**	**111,732**	**111,732**	**106,884**	**112,172**	**112,172**
UTILIDAD BRUTA	-	**84,523**	**102,046**	**102,046**	**108,238**	**69,064**	**92,428**	**99,938**	**99,938**	**99,938**	**90,759**	**100,773**	**100,773**
Linkedin	S/ 805 por mes	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888
Tableau y Estudio de Mercado	S/ 1,000 por mes	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103
Diseño redes sociales(Yerlly)	S/ 700 por mes	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682
Mistery Shopper	S/ 500 por mes	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551
Otros	S/ 1,500 por mes	3,604	3,604	3,604	3,604	3,604	3,604	3,604	3,604	3,604	3,604	3,604	3,604
GASTOS DE VENTAS Y MARKETING		**7,827**	**7,827**	**7,827**	**7,827**	**7,827**	**7,827**	**7,827**	**7,827**	**7,827**	**7,827**	**7,827**	**7,827**
SOCIO 1 (Edgar)	S/ 14,000 por mes	26,662	26,662	26,662	26,662	26,662	26,662	26,662	26,662	26,662	26,662	26,662	26,662
SOCIO 2 (caro)	S/ 10,000 por mes	19,044	19,044	19,044	19,044	19,044	19,044	19,044	19,044	19,044	19,044	19,044	19,044
Asistente Administrativo (Inhouse)	S/ 2,000 por mes	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175
Asistente Financiero-Contable	S/ 2,000 por mes												
Seguros	S/ 1,095 por mes	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207
Alquiler Oficina y Laptops	S/ 3,000 por mes	3,308	3,308	3,308	3,308	3,308	3,308	3,308	3,308	3,308	3,308	3,308	3,308
Abogada (3ra)	S/ 600 por mes	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662
Contador (3ra)	S/ 400 por mes	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441
Sistemas	S/ 400 por mes	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441
Gsuite+ Ocean	S/ 144 por mes	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Gastos bancarios	S/ 137 por mes	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
Capacitaciones y Eventos	S/ 20,000 por año			7,350				7,350			7,350		
Otros BRIO	S/ 500 por mes	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551
GASTOS ADMINISTRATIVOS		**55,800**	**55,800**	**63,150**	**55,800**	**55,800**	**55,800**	**63,150**	**55,800**	**55,800**	**63,150**	**55,800**	**55,800**
UTILIDAD OPERATIVA		**20,896**	**38,419**	**31,069**	**44,611**	**5,437**	**28,801**	**28,961**	**36,311**	**36,311**	**19,782**	**37,146**	**37,146**
IMPUESTOS	30%												**109,467**
UTILIDAD NETA		**20,896**	**38,419**	**31,069**	**44,611**	**5,437**	**28,801**	**28,961**	**36,311**	**36,311**	**19,782**	**37,146**	**-72,322**
UTILIDAD ACUMULADA		232,800	271,219	302,289	346,900	352,337	381,138	410,099	446,410	482,721	502,504	539,649	467,327

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

	Driver	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48
INGRESOS		**219,333**	**256,108**	**260,048**	**232,467**	**232,467**	**269,242**	**285,002**	**285,002**	**273,182**	**291,569**	**307,329**	**307,329**
FFVV (fijos)	S/ 1,300 por mes	30,339	30,339	26,005	26,005	30,339	30,339	30,339	30,339	32,506	32,506	32,506	32,506
FFVV (variable)	0.50% Costo Depa	63,168	73,759	74,894	66,951	66,951	77,542	82,081	82,081	78,676	83,972	88,511	88,511
Jefe Comercial	S/ 4,000 por mes	13,336	13,336	13,336	13,336	13,336	13,336	13,336	13,336	20,004	20,004	20,004	20,004
Jefe y Supervisor Variable	0.10% Costo Depa	12,634	14,752	14,979	13,390	13,390	15,508	16,416	16,416	15,735	16,794	17,702	17,702
Asistente Comercial	S/ 2,000 por mes	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334
COSTO DE VENTAS		**122,810**	**135,520**	**132,547**	**123,015**	**127,349**	**140,059**	**145,506**	**145,506**	**150,255**	**156,610**	**162,057**	**162,057**
UTILIDAD BRUTA	-	**96,523**	**120,588**	**127,501**	**109,452**	**105,118**	**129,183**	**139,497**	**139,497**	**122,926**	**134,959**	**145,273**	**145,273**
Linkedin	S/ 805 por mes	932	932	932	932	932	932	932	932	932	932	932	932
Tableau y Estudio de Mercado	S/ 1,000 por mes	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158
Diseño redes sociales(Yerlly)	S/ 700 por mes	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607	2,607
Mistery Shopper	S/ 500 por mes	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579
Otros	S/ 1,500 por mes	5,586	5,586	5,586	5,586	5,586	5,586	5,586	5,586	5,586	5,586	5,586	5,586
GASTOS DE VENTAS Y MARKETING		**10,861**	**10,861**	**10,861**	**10,861**	**10,861**	**10,861**	**10,861**	**10,861**	**10,861**	**10,861**	**10,861**	**10,861**
SOCIO 1 (Edgar)	S/ 14,000 por mes	30,661	30,661	30,661	30,661	30,661	30,661	30,661	30,661	30,661	30,661	30,661	30,661
SOCIO 2 (caro)	S/ 10,000 por mes	21,901	21,901	21,901	21,901	21,901	21,901	21,901	21,901	21,901	21,901	21,901	21,901
Asistente Administrativo (Inhouse)	S/ 2,000 por mes	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334
Asistente Financiero-Contable	S/ 2,000 por mes	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334	3,334
Seguros	S/ 1,095 por mes	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268
Alquiler Oficina y Laptops	S/ 3,000 por mes	3,473	3,473	3,473	3,473	3,473	3,473	3,473	3,473	3,473	3,473	3,473	3,473
Abogada (3ra)	S/ 600 por mes	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695
Contador (3ra)	S/ 400 por mes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sistemas	S/ 400 por mes	463	463	463	463	463	463	463	463	463	463	463	463
Gsuite+ Ocean	S/ 144 por mes	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Gastos bancarios	S/ 137 por mes	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Capacitaciones y Eventos	S/ 20,000 por año			7,718				7,718			7,718		
Otros BRIO	S/ 500 por mes	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579
GASTOS ADMINISTRATIVOS		**66,032**	**66,032**	**73,749**	**66,032**	**66,032**	**66,032**	**73,749**	**66,032**	**66,032**	**73,749**	**66,032**	**66,032**
UTILIDAD OPERATIVA		**19,630**	**43,696**	**42,891**	**32,559**	**28,225**	**52,290**	**54,886**	**62,604**	**46,034**	**50,349**	**68,380**	**68,380**
IMPUESTOS	30%												**170,977**
UTILIDAD NETA		**19,630**	**43,696**	**42,891**	**32,559**	**28,225**	**52,290**	**54,886**	**62,604**	**46,034**	**50,349**	**68,380**	**-102,597**
UTILIDAD ACUMULADA		486,958	530,653	573,544	606,103	634,328	686,619	741,505	804,109	850,143	900,492	968,872	866,274

PAD
UELA DE DIRECCIÓN
VERSIDAD DE PIURA

	Driver	M49	M50	M51	M52	M53	M54	M55	M56	M57	M58	M59	M60
INGRESOS		**316,549**	**363,896**	**372,013**	**343,605**	**343,605**	**390,952**	**411,244**	**411,244**	**361,191**	**408,538**	**428,830**	**428,830**
FFVV (fijos)	S/ 1,300 por mes	40,958	40,958	36,407	36,407	43,233	43,233	43,233	38,682	45,509	45,509	45,509	40,958
FFVV (variable)	0.50% Costo Depa	91,166	104,802	107,140	98,958	98,958	112,594	118,438	118,438	104,023	117,659	123,503	123,503
Jefe Comercial	S/ 4,000 por mes	21,004	21,004	21,004	21,004	21,004	21,004	21,004	21,004	21,004	21,004	21,004	21,004
Jefe y Supervisor Variable	0.10% Costo Depa	18,233	20,960	21,428	19,792	19,792	22,519	23,688	23,688	20,805	23,532	24,701	24,701
Asistente Comercial	S/ 2,000 por mes	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501
COSTO DE VENTAS		**174,862**	**191,225**	**189,479**	**179,661**	**186,488**	**202,851**	**209,864**	**205,313**	**194,841**	**211,204**	**218,217**	**213,666**
UTILIDAD BRUTA	-	**141,688**	**172,672**	**182,534**	**163,944**	**157,117**	**188,101**	**201,380**	**205,931**	**166,350**	**197,334**	**210,613**	**215,164**
Linkedin	S/ 805 por mes	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978	978
Tableau y Estudio de Mercado	S/ 1,000 por mes	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216
Diseño redes sociales(Yerlly)	S/ 700 por mes	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040	4,040
Mistery Shopper	S/ 500 por mes	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608
Otros	S/ 1,500 por mes	8,658	8,658	8,658	8,658	8,658	8,658	8,658	8,658	8,658	8,658	8,658	8,658
GASTOS DE VENTAS Y MARKETING		**15,500**	**15,500**	**15,500**	**15,500**	**15,500**	**15,500**	**15,500**	**15,500**	**15,500**	**15,500**	**15,500**	**15,500**
SOCIO 1 (Edgar)	S/ 14,000 por mes	35,260	35,260	35,260	35,260	35,260	35,260	35,260	35,260	35,260	35,260	35,260	35,260
SOCIO 2 (caro)	S/ 10,000 por mes	25,186	25,186	25,186	25,186	25,186	25,186	25,186	25,186	25,186	25,186	25,186	25,186
Asistente Administrativo (Inhouse)	S/ 2,000 por mes	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501
Asistente Financiero-Contable	S/ 2,000 por mes	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501	3,501
Seguros	S/ 1,095 por mes	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331
Alquiler Oficina y Laptops	S/ 3,000 por mes	3,647	3,647	3,647	3,647	3,647	3,647	3,647	3,647	3,647	3,647	3,647	3,647
Abogada (3ra)	S/ 600 por mes	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729
Contador (3ra)	S/ 400 por mes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sistemas	S/ 400 por mes	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
Gsuite+ Ocean	S/ 144 por mes	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Gastos bancarios	S/ 137 por mes	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Capacitaciones y Eventos	S/ 20,000 por año			8,103				8,103			8,103		
Otros BRIO	S/ 500 por mes	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608
GASTOS ADMINISTRATIVOS		**74,589**	**74,589**	**82,693**	**74,589**	**74,589**	**74,589**	**82,693**	**74,589**	**74,589**	**82,693**	**74,589**	**74,589**
UTILIDAD OPERATIVA		**51,598**	**82,582**	**84,341**	**73,854**	**67,028**	**98,012**	**103,187**	**115,841**	**76,261**	**99,141**	**120,523**	**125,074**
IMPUESTOS	30%												**329,233**
UTILIDAD NETA		**51,598**	**82,582**	**84,341**	**73,854**	**67,028**	**98,012**	**103,187**	**115,841**	**76,261**	**99,141**	**120,523**	**-204,158**
UTILIDAD ACUMULADA		917,872	1,000,454	1,084,795	1,158,649	1,225,677	1,323,688	1,426,876	1,542,717	1,618,977	1,718,119	1,838,642	1,634,484

PAD
CUELA DE DIRECCIÓN
IVERSIDAD DE PIURA

	Driver	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		**811,298**	**1,819,832**	**2,468,633**	**3,219,079**	**4,580,496**
FFVV (fijos)	S/ 1,300 por mes	96,720	182,801	274,496	364,068	500,594
FFVV (variable)	0.50% Costo Depa	201,202	451,318	710,966	927,095	1,319,183
Jefe Comercial	S/ 4,000 por mes	29,760	124,992	152,410	186,702	252,047
Jefe y Supervisor Variable	0.10% Costo Depa	27,721	90,264	142,193	185,419	263,837
Asistente Comercial	S/ 2,000 por mes	29,760	31,248	38,102	40,008	42,008
COSTO DE VENTAS		**385,163**	**880,623**	**1,318,167**	**1,703,291**	**2,377,669**
UTILIDAD BRUTA	-	**426,135**	**939,209**	**1,150,465**	**1,515,788**	**2,202,827**
Linkedin	S/ 805 por mes	9,660	10,143	10,650	11,183	11,742
Tableau y Estudio de Mercado	S/ 1,000 por mes	0	0	13,230	13,892	14,586
Diseño redes sociales(Yerlly)	S/ 700 por mes	8,400	13,020	20,181	31,281	48,485
Mistery Shopper	S/ 500 por mes	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
Otros	S/ 1,500 por mes	18,000	27,900	43,245	67,030	103,896
GASTOS DE VENTAS Y MARKETING		**42,060**	**57,363**	**93,921**	**130,330**	**186,002**
SOCIO 1 (Edgar)	S/ 14,000 por mes	208,320	239,568	319,939	367,930	423,120
SOCIO 2 (caro)	S/ 10,000 por mes	148,800	171,120	228,528	262,807	302,228
Asistente Administrativo (Inhouse)	S/ 2,000 por mes	0	0	38,102	40,008	42,008
Asistente Financiero-Contable	S/ 2,000 por mes	0	0	0	40,008	42,008
Seguros	S/ 1,095 por mes	13,140	13,797	14,487	15,211	15,972
Alquiler Oficina y Laptops	S/ 3,000 por mes	36,000	37,800	39,690	41,675	43,758
Abogada (3ra)	S/ 600 por mes	7,200	7,560	7,938	8,335	8,752
Contador (3ra)	S/ 400 por mes	4,800	5,040	5,292	0	0
Sistemas	S/ 400 por mes	4,800	5,040	5,292	5,557	5,834
Gsuite+ Ocean	S/ 144 por mes	1,728	1,814	1,905	2,000	2,100
Gastos bancarios	S/ 137 por mes	1,646	1,728	1,814	1,905	2,000
Capacitaciones y Eventos	S/ 20,000 por año	20,000	21,000	22,050	23,153	24,310
Otros BRIO	S/ 500 por mes	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
GASTOS ADMINISTRATIVOS		**452,434**	**510,767**	**691,653**	**815,533**	**919,384**
UTILIDAD OPERATIVA		**-68,359**	**371,079**	**364,891**	**569,924**	**1,097,442**
IMPUESTOS	30%	**-20,508**	**111,324**	**109,467**	**170,977**	**329,233**
UTILIDAD NETA		**-47,851**	**259,755**	**255,424**	**398,947**	**768,209**

Fuente: Brío (2022)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA