



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIO PARA LA REACTIVACIÓN DE LA EMPRESA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA COPRISA E.I.R.L.

Luis Argüelles-Macedo

Lima, octubre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



PLAN DE NEGOCIO PARA LA REACTIVACIÓN DE LA
EMPRESA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA
COPRISA E.I.R.L.

Trabajo de investigación para optar el grado de
Máster en Dirección de Empresas

LUIS AUGUSTO ARGÜELLES MACEDO

Asesor: Miguel Bazán García

Lima, octubre, 2018

*A mi querida esposa Chary
y a mis hijos, Ximena y Luis Augusto,
fuente de motivación e inspiración en mi vida,
y por ser, simplemente, lo que yo soñé.*

Índice

Introducción.....	1
1. Objetivo del trabajo de investigación	2
2. Estudio de mercado – Demanda insatisfecha.....	4
2.1 Oferta y demanda, velocidad por segmento y distrito	7
2.1.1. Oferta de viviendas.....	7
2.1.2. Demanda.....	10
2.1.3. Demanda efectiva - Distritos de preferencia	12
2.1.4. Demanda potencial	13
2.2. Tipo de inmueble más comprado por segmento.....	14
2.2.1. Evolución de precios	16
2.3. Distritos de Lima más solicitados, por segmentos	17
2.4. Análisis de proveedores inmobiliarios	18
2.5. Conclusiones	20
3. Propuesta de valor: el modelo de negocio	22
3.1. Segmento de mercado objetivo	22
3.2 Propuesta de valor	25
4. Plan comercial – Llegada al mercado	29
4.1. Resumen ejecutivo	29
4.2. Canales y presupuesto de inversión en medios	29
4.3. Cronograma.....	38
4.4. Medidas y control de KPI.....	39
4.5. Conclusiones y recomendaciones.....	39
5. Plan de operaciones.....	41
5.1. Introducción	41
5.2. Reactivación de actividades - COPRISA	41
5.3. Implementación y desarrollo sostenido de la empresa	42
5.3.1. Recursos humanos e infraestructura.....	42
5.4. Procedimientos para la compra	42
5.5. Procedimientos para la venta.....	45
5.5.1. Procedimientos de cierre de ventas, entrega del inmueble y postventa.....	46
5.6. Posibles cambios en los inmuebles	47
6. Plan financiero: proyecciones y resultados obtenidos.....	48
6.1. Premisas para la elaboración del modelo financiero	48
6.2. Estrategia financiera – Proyecciones.....	50
6.3. Flujos de caja proyectados	51
6.4 Estado de resultados (pérdidas y ganancias)	62
6.5. Evaluación financiera.....	67
6.6. Resultados obtenidos – Toma de decisiones	68
Referencias.....	71
Anexos.....	73
Anexo 1: Cuestionario de entrevista en inmobiliaria V&V –26/04/2018.....	74
Anexo 2: Cuestionario de entrevista a inmobiliaria La Muralla – 07/05/2018	77
Anexo 3: Segmentos que generan mayor compra de inmuebles / Tenencia de vivienda.....	80
Anexo 4 Departamentos vendidos según precio de venta, sector urbano y distrito	81
Anexo 5: Evolución de precios	82
Anexo 6: Publicación del diario GESTIÓN	83
Anexo 7: Calendario y cronograma de contenidos COPRISA.....	84
Anexo 8: Socios estratégicos potenciales COPRISA.....	85
Anexo 9: Retorno de inversión de <i>mailing</i> (junio 2018).....	86
_Toc524578906Anexo 10: Reinicio de actividades - Sunat	87

Índice de figuras

Figura 1 Unidades de vivienda en oferta – Años 1996-2017	8
Figura 2 Estructura de la oferta total de departamentos según sector urbano (agosto 2017).....	9
Figura 3 Oferta de vivienda según distrito (unidades) 2017	9
Figura 4 Unidades de viviendas vendidas 1996-2017	10
Figura 5 Demanda efectiva – Distritos de preferencia 2017	12
Figura 6 <i>Ranking</i> de sectores urbanos – Preferencia de compra año 2017	15
Figura 7 Evolución de precios en soles por m2 de departamento (valores constantes)	16
Figura 8 Evolución de precios en soles por m2 (valores constantes) – Precio base: año 2017...	17
Figura 9 Distritos de Lima más solicitados por orden de preferencia (agosto de 2017)	17
Figura 10 Puntos altos y de convergencia – Precios y distritos (en miles de soles).....	23
Figura 11 Mercado meta de COPRISA.....	23
Figura 12 Imagen corporativa de COPRISA.....	30
Figura 13 Portal de búsqueda de Urbania	31
Figura 14 Portal de búsqueda de Adondevivir	32
Figura 15 Costo de relanzamiento y apalancamiento en medios	33
Figura 16 Ejemplo de plataforma web.....	34
Figura 17 Red de mercadeo.....	35
Figura 18 Imagen en Facebook.....	36
Figura 19 Presupuesto	37
Figura 20 Cronograma de contenidos	38
Figura 21 KPI en redes sociales	39
Figura 22 Organigrama de COPRISA E.I.R.L.....	42
Figura 23 Obligaciones municipales con la Sunat	44
Figura 24 Requerimientos de recursos y estructura de costos fijos	46

Índice de tablas

Tabla 1: El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y El Callao	5
Tabla 2: El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y El Callao	6
Tabla 3: Oferta total de departamentos según sector urbano (agosto 2017)	8
Tabla 4: Población del Perú y Lima Metropolitana al 2017.....	10
Tabla 5: Estratos socioeconómicos y número de hogares en Lima Metropolitana	11
Tabla 6: Interés de compra	11
Tabla 7: Interés por la compra de vivienda según el estrato	12
Tabla 8 Demanda potencial, interés por adquirir y demanda efectiva por vivienda	13
Tabla 9: Demanda efectiva según precio de la vivienda y estrato (agosto 2017)	14
Tabla 10: Viviendas vendidas según sector urbano (agosto 2017)	14
Tabla 11: Interés de compra	15
Tabla 12: Distribución de la demanda insatisfecha.....	18
Tabla 13: Tasa progresiva	49
Tabla 14: Compra sin financiamiento	52
Tabla 15: Compra con financiamiento directo	55
Tabla 16: Compra con financiamiento bancario	59
Tabla 17: Estado de resultados para el primer escenario	62
Tabla 18: Estado de resultados para el segundo escenario.....	64
Tabla 19: Estado de resultados para el tercer escenario.....	65
Tabla 20: Análisis comparativo por escenario	67

Introducción

El presente documento propone la generación de un Plan de negocio para reactivar la empresa constructora e inmobiliaria COPRISA E.I.R.L.

El mercado inmobiliario fue uno de los más dinámicos en la economía peruana entre los años 2004 y 2013. Tal es así que algunos analistas financieros opinan que podría haber generado una burbuja similar a la que estalló en Estados Unidos en los años 2007, 2008 y 2009, y que desencadenó la mayor recesión de ese país en las últimas siete décadas. Al respecto, diversos estudios determinaron que existían fundamentos de demanda para que los precios crecieran aceleradamente como lo estaban haciendo. En el Perú, la coyuntura económica es otra. El sector Construcción y, por ende, la actividad inmobiliaria es muy volátil. Durante los años 2010 a 2013 reportó un alto nivel de crecimiento; sin embargo, la desaceleración de la economía a partir de 2014 hizo que el sector entre en recesión.

Las proyecciones de crecimiento del PBI no proponen tasas del 6% como en años anteriores; más bien considera tasas en un nivel aproximado de 3% a 3.5% para el año 2018 (Perea, 2018). Considerando que esta proyección de crecimiento es la suma de todos los sectores económicos del país, indudablemente se esperan implicancias en el mercado inmobiliario. Paralelamente a los índices macroeconómicos del sector, podemos observar que en la actualidad aún existe en el país un alto índice de déficit habitacional en términos cuantitativos y cualitativos, base sobre la cual el presente trabajo considera un estudio de mercado con la finalidad de desarrollar un modelo de negocio que ayude a cubrir esta demanda potencial de vivienda.

1. Objetivo del trabajo de investigación

Además de tener por finalidad la obtención del grado de MBA, el Plan de negocio aquí presentado será ejecutado por el suscrito.

COPRISA E.I.R.L. —empresa individual actualmente en suspensión— inició actividades en octubre de 2007 en la ciudad de Cajamarca. Fue creada para realizar operaciones inmobiliarias, construcción de inmuebles y alquiler de maquinaria.

El objetivo central del Plan de negocio es la reactivación de esta empresa, enfocada inicialmente en una actividad comercial de compraventa de departamentos en proyectos de edificios multifamiliares en el área de Lima Metropolitana y Callao.

El modelo de negocio a desarrollar consiste en comprar a empresas inmobiliarias reconocidas en el mercado departamentos en etapa de preventa, antes del inicio de la construcción, y que el desarrollador inmobiliario obtenga el financiamiento del proyecto; exclusivamente en aquellos proyectos en los cuales los precios ofrecidos son de promoción en esta fase conocida como “de diseño” o “de planos”.

Una vez terminada la construcción, con el departamento listo para la venta, COPRISA procede a la venta del inmueble, aprovechando los mejores precios respecto de la compra en planos (margen de ganancia).

El plan de trabajo plantea —en primer lugar— realizar un estudio del mercado inmobiliario, que brinde información específica actualizada para la toma de decisiones.

Dicho estudio estará enfocado en obtener información sobre los distritos de Lima con mayor demanda de vivienda, el segmento del mercado que genera mayor demanda inmobiliaria y las características de los inmuebles más solicitados —entre otros puntos clave— que le otorguen a COPRISA fundamentos sobre los cuales plantear su modelo de negocio.

En segundo lugar, con el análisis de la información recabada a través del estudio de mercado, se sentarán las bases para desarrollar una propuesta de valor, un plan operativo y una evaluación financiera, a partir de un modelo que permita sensibilizar los posibles escenarios en los primeros años de operación.

Finalmente, con los resultados que se obtengan del análisis financiero integral, COPRISA tomará las decisiones respectivas para la puesta en marcha de sus operaciones.

2. Estudio de mercado – Demanda insatisfecha

Este estudio de mercado tiene como fuente principal de investigación la información publicada por la Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO] (2017) y de su organismo básico, el Instituto de la Construcción y el Desarrollo [ICD]. Esta información se emplea para el análisis histórico y las proyecciones, y también como herramienta de aplicación estadística en el sector Construcción. De manera complementaria, se utilizó información del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y datos especializados del diario GESTIÓN, entre otras fuentes.

Los datos presentados brindan herramientas a todas aquellas empresas y profesionales de la construcción, para avizorar un panorama mucho más exacto y concreto de los programas de inversión en edificación, a fin de realizar un pronóstico de la oferta y la demanda, y de las acciones en mercadotecnia.

A su vez, se busca potenciar un estudio que permita conocer en detalle qué segmentos del mercado han mostrado ser parte de una demanda no atendida —como potenciales compradores de inmuebles— y los sectores de mercado que han sido expuestos a una oferta mucho más agresiva de los diferentes grupos inmobiliarios.

También se podrá deducir en qué segmentos se ha mostrado mayor interés por poseer una vivienda propia, tanto por la tendencia de mercado como por el poder adquisitivo del comprador. Para esto, se debe conocer todo aquello que estimule la compra de una vivienda, como el factor socioeconómico, los hábitos, etcétera. Para iniciar el proceso de segmentación del mercado objetivo, se deben delimitar ciertos patrones o estratos que podrían ser percibidos como potenciales compradores, en base a la distribución porcentual y geográfica de la demanda de hogares por nivel socioeconómico. Esto se fundamenta en los indicadores obtenidos en el Censo de Población y Vivienda 2017 (INEI, 2017), en base a las necesidades que no se encuentran cubiertas y a los datos obtenidos como estimaciones sobre la representación de hogares en diferentes niveles. En la **Tabla 1** se observa la gran concentración de población en Lima Metropolitana. Es en esta área donde COPRISA iniciará operaciones.

Tabla 1: El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y El Callao

ESTRATO	N° HOGARES	%
ALTO	118,871	5.20
MEDIO ALTO	368,439	16.11
MEDIO	856,231	37.44
MEDIO BAJO	735,329	32.15
BAJO	208,002	9.10
TOTAL	2'286,872	100.00

Fuente: CAPECO (2017).

Como muestra la **Tabla 1**, según los resultados obtenidos para julio de 2017, la población de Lima abarca un total de **2'286,872 hogares** y el estrato socioeconómico medio concentra la mayor proporción (37.44%) representado por 856,231 hogares, seguido del estrato medio bajo con 32.15% (735,329 hogares) (IDC, 2018).

Un dato interesante de mencionar es que el 81.93% de los hogares en Lima Metropolitana y El Callao está conformado por casas independientes, mientras un 13.52% de los residentes habitan en departamentos y un 2.99% en las llamadas quintas.

Si bien el estrato medio es el que representa una mayor proporción frente a la totalidad del estudio, es importante recalcar que el nivel socioeconómico y la variación porcentual de los ingresos promedio podrían generar variaciones con respecto a la relación entre el poder adquisitivo y la frecuencia de búsqueda de inmuebles segmentados por distrito.

Según CAPECO (2017), «el 36.90% de los hogares en Lima Metropolitana y El Callao, están interesados en la adquisición de algún tipo de solución habitacional. Entre sus opciones figuran la compra de lotes para construir, construir sobre un lote propio, comprar vivienda, arrendar vivienda o construir aires independizados» (ver la **Tabla 2**).

Entre los sectores medio y medio bajo, existe un mayor porcentaje de personas que desean obtener una vivienda según su nivel socioeconómico. CAPECO les atribuye la nomenclatura de grupos específicos según características, como Lima Top, Lima Moderna, Lima Centro, Lima Este, Lima Norte, Lima Sur y Callao.

**Tabla 2: El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y El Callao
Distribución del interés de adquirir vivienda según estrato socioeconómico
(agosto de 2017)**

ESTRATO	INTERÉS DEL HOGAR POR:						TOTAL # HOGARES
	COMPRAR LOTE PARA CONSTR.	CONSTR. EN LOTE PROPIO	COMPRAR VIVIENDA	ARRENDAR VIVIENDA	CONSTRUIR EN AIRES INDEPENDIZADOS	NINGÚN INTERÉS	
	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	
ALTO	5 515	1 597	19 739	1 451	435	90 133	118 870
MEDIO ALTO	34 351	6 094	69 809	1 108	5 540	251 536	368 438
MEDIO	117 795	12 666	131 728	3 800	36 732	553 510	856 231
MEDIO BAJO	135 283	24 002	91 643	2 182	54 550	427 669	735 329
BAJO	44 705	7 140	20 800	621	13 970	120 765	208 001
TOTAL	337 649	51 499	333 719	9 162	111 227	1 443 613	2286 869

Fuente: CAPECO (2017).

Venta de inmuebles

En relación con la venta general, ya representada por un aval estadístico, el total de las ventas de vivienda en Lima Metropolitana y El Callao en el año 2017 alcanzó 13,533 unidades (**13,354 departamentos y 179 casas**) (IDC, 2018).

Mayor venta:

Lima Moderna: 4,187 unidades (31%) (IDC, 2018).

Lima Top: 2,927 unidades (22%) (IDC, 2018).

Los sectores inmobiliarios han sido definidos como:

Sector Urbano 1 - Lima Top: 1. Miraflores, 2. San Isidro, 3. La Molina, 4. Santiago de Surco, 5. San Borja, 6. Barranco.

Sector Urbano 2 – Lima Moderna: 1. Jesús María, 2. Lince, 3. Magdalena del Mar, 4. Pueblo Libre, 5. San Miguel, 6. Surquillo.

Sector Urbano 3 – Lima Centro: 1. Cercado de Lima, 2. Breña, 3. La Victoria, 4. Rímac, 5. San Luis.

Sector Urbano 4 – Lima Este: 1. Ate, 2. Cieneguilla, 3. Chaclacayo, 4. Lurigancho, 5. Santa Anita, 6. El Agustino, 7. San Juan de Lurigancho.

Sector Urbano 5 –Lima Norte: 1. Carabayllo, 2. Comas, 3. Independencia, 4. Los Olivos, 5. Puente Piedra, 6. San Martín de Porres, 7. Ancón, 8. Santa Rosa.

Sector Urbano 6 – Lima Sur: 1. Chorrillos, 2. Lurín, 3. Pachacamac, 4. San Juan de Miraflores, 5. Villa El Salvador, 6. Villa María del Triunfo, 7. Pucusana, 8. Punta Hermosa, 9. Punta Negra, 10. San Bartolo, 11. Santa María del Mar.

Sector Urbano 7 – Callao: 1. Bellavista, 2. Callao, 3. Carmen de la Legua, 4. La Perla, 5. La Punta, 6. Ventanilla (CAPECO presentó avance del 21° estudio de mercado de edificaciones urbanas de Lima y Callao, 2016, párr. 16).

Los distritos con mayor cantidad de viviendas vendidas fueron:

COMAS: 1,190 unidades

CALLAO: 1,089 unidades

JESÚS MARÍA: 993 unidades

SAN MIGUEL: 938 unidades

MIRAFLORES: 910 unidades

De las 13,533 viviendas vendidas: 9,180 (68%) se encontraban en construcción y 4,353 (32%) estaban terminadas (ICD, 2018).

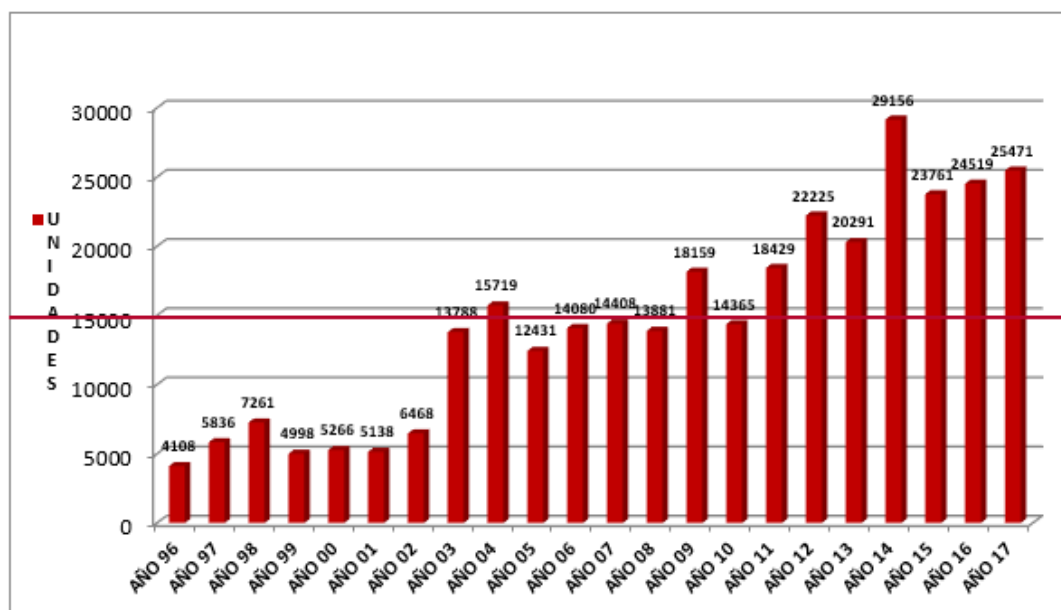
2.1 Oferta y demanda, velocidad por segmento y distrito

2.1.1. Oferta de viviendas

En la **Figura 1** se puede apreciar el comportamiento de la oferta de vivienda desde el año 1996 hasta agosto del año 2017. El crecimiento de la oferta se da a partir del año 2000, ya que los bancos comienzan a ofrecer créditos hipotecarios. Hay una tendencia estadística al alza (crecimiento) sobre todo en los últimos tres años, a pesar de una economía desacelerada, en donde el empresario inmobiliario privado apuesta por invertir en esta categoría.

Por otro lado, la **Tabla 3** y las **Figuras 2 y 3** brindan datos muy importantes para los fines del proyecto, pues muestran los siete sectores urbanos con sus respectivas ofertas de departamentos, el precio medio del valor de cada uno, el metraje y su precio por metro cuadrado.

Figura 1
Unidades de vivienda en oferta – Años 1996-2017



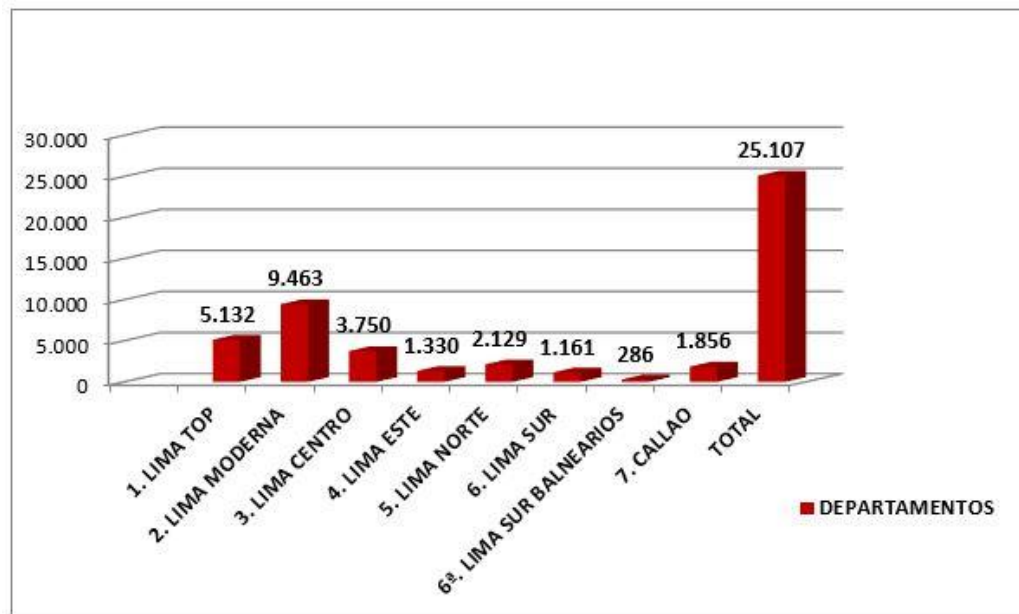
Fuente: CAPECO (2017).

Tabla 3: Oferta total de departamentos según sector urbano (agosto 2017)

SECTOR URBANO	UNIDADES	PRECIO MEDIO POR UND. (S/)	ÁREA PROMEDIO m ²	PRECIO POR m ² (S/)
1. Lima Top	5 132	803 108	107.9	7 267
2. Lima Moderna	9 463	392 647	72.8	5 396
3. Lima Centro	3 750	289 428	64.6	4 513
4. Lima Este	1 330	203 417	66.2	3 049
5. Lima Norte	2 129	158 245	68.3	2 282
6. Lima Sur	1 161	282 650	67.9	4 179
6A Lima Sur (Balnearios)	286	845 138	151.1	5 366
7. Callao	1 856	179 236	61.9	2 879
TOTAL	25 107	415 521	77.9	5 016

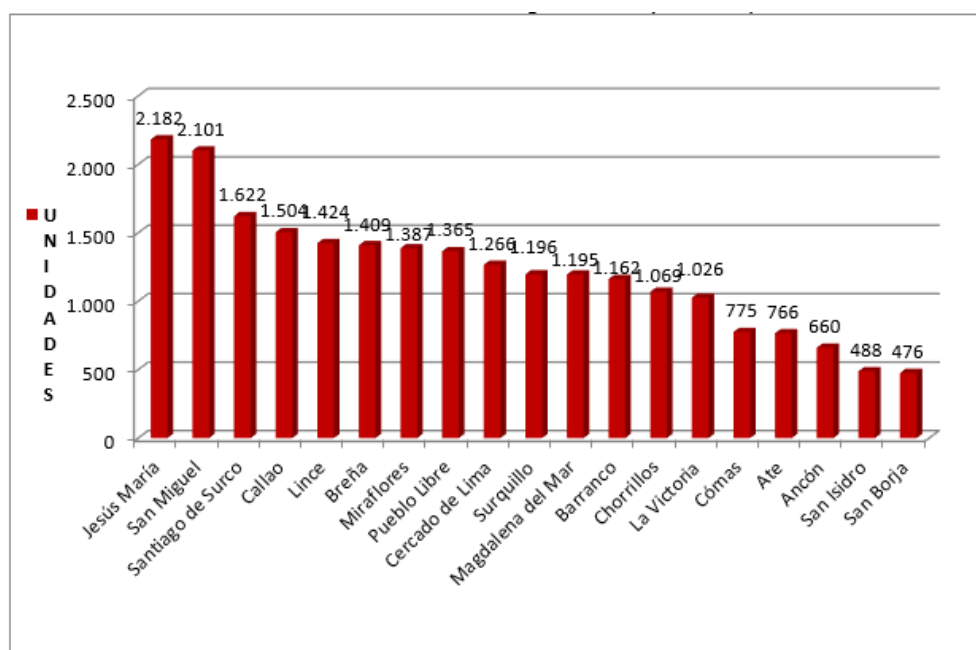
Fuente: CAPECO (2018).

Figura 2
Estructura de la oferta total de departamentos según sector urbano (agosto 2017)



Elaboración propia.

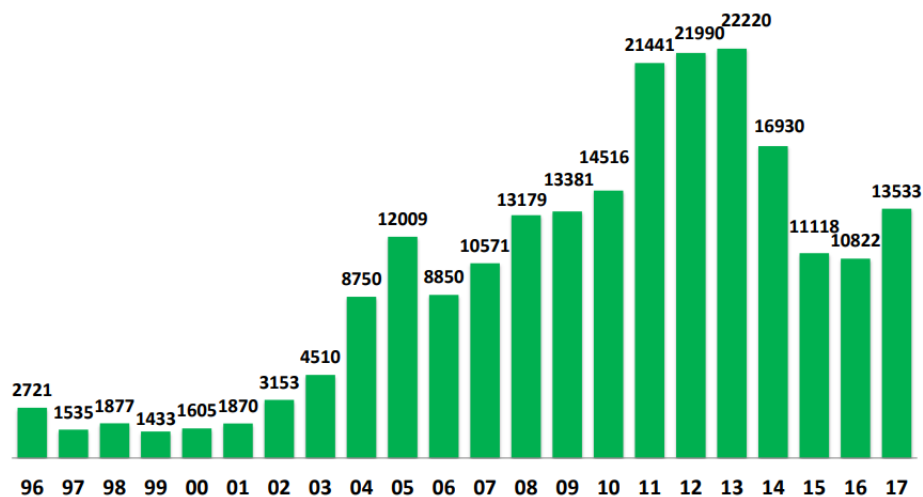
Figura 3
Oferta de vivienda según distrito (unidades) 2017



Fuente: CAPECO (2017).

En la **Figura 4** se pueden ver las unidades de vivienda vendidas desde el año 1996 hasta el 2017. Existe una tendencia al alza de las ventas, lo que será muy provechoso para los fines del proyecto.

Figura 4
Unidades de viviendas vendidas 1996-2017



Fuente: CAPECO (2017).

2.1.2. Demanda

La **Tabla 4** describe la población de Perú y, específicamente, Lima Metropolitana, proyectada sobre la base del censo poblacional de 2007.

Tabla 4: Población del Perú y Lima Metropolitana al 2017

PROYECCIÓN	PERÚ (1)						LIMA METROPOLITANA	
	TOTAL	%	URBANA	%	RURAL	%	TOTAL	%
2013 (P)	30'475,144	1.1	23'054,109	1.8	7'420,750	-1.0	9'600,114	1.6
2014 (P)	30'814,175	1.1	23'474,133	1.8	7'340,106	-1.0	9'751,717	1.6
2015 (P)	31'151,643	1.1	23'893,726	1.8	7'257,989	-1.0	9'904,727	1.6
2016 (P)	31'488,625	1.1	24'323,813	1.8	7'178,080	-1.0	10'039,842	1.4
2017 (P)	31'826,018	1.1	24'761,642	1.8	7'106,299	-1.0	10'176,801	1.4

Fuente: CAPECO (2017).

La conformación de hogares por sector socioeconómico es el universo del mercado para el desarrollo del proyecto (ver la **Tabla 5**).

Tabla 5: Estratos socioeconómicos y número de hogares en Lima Metropolitana

ESTRATO	No. HOGARES	%
ALTO	118,871	5.20
MEDIO ALTO	368,439	16.11
MEDIO	856,231	37.44
MEDIO BAJO	735,329	32.15
BAJO	208,002	9.10
TOTAL	2'286,872	100.00

Fuente: CAPECO (2017).

Como se puede apreciar en las **Tablas 6 y 7**, existe un alto número de hogares que manifiestan interés en comprar una vivienda. Estos hogares se concentran mayormente en los sectores medio alto, medio y medio bajo, que conforman el segmento de la población con mayor valor adquisitivo, siendo allí donde deberíamos definir el mercado objetivo.

Tabla 6: Interés de compra

ESTRATO	INTERÉS DEL HOGAR POR						TOTAL
	COMPRAR LOTE PARA CONSTRUIR	CONSTRUIR EN LOTE PROPIO	COMPRAR VIVIENDA	ARRENDAR VIVIENDA	CONSTRUIR EN AIRES INDEPENDIZADOS	NINGÚN INTERÉS	
	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	
ALTO	5,515	1,597	19,739	1,451	435	90,133	118,870
MEDIO ALTO	34,351	6,094	69,809	1,108	5,540	251,536	368,438
MEDIO	117,795	12,666	131,728	3,800	36,732	553,510	856,231
MEDIO BAJO	135,283	24,002	91,643	2,182	54,550	427,669	735,329
BAJO	44,705	7,140	20,800	621	13,970	120,765	208,001
TOTAL	337,649	51,499	333,719	9,162	111,227	1'443,613	2.286,869

Fuente: CAPECO (2017).

Tabla 7: Interés por la compra de vivienda según el estrato

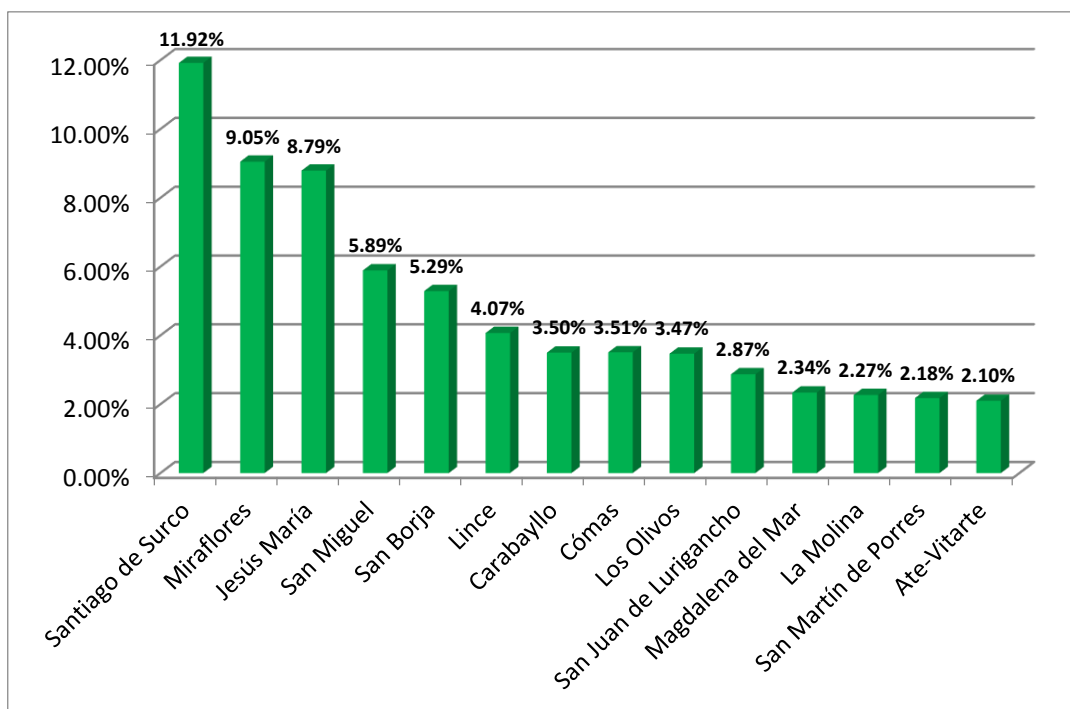
ESTRATO	INTERÉS DEL HOGAR POR COMPRAR VIVIENDA
	# HOGARES
ALTO	19,739
MEDIO ALTO	69,809
MEDIO	131,728
MEDIO BAJO	91,643

Fuente: CAPECO (2017).

2.1.3. Demanda efectiva - Distritos de preferencia

En la **Figura 5** se puede apreciar el distrito preferido por las personas al momento de decidir la compra de un departamento.

Figura 5: Demanda efectiva – Distritos de preferencia 2017



Fuente: CAPECO (2017).

2.1.4. Demanda potencial

Las **Tablas 8 y 9** muestran la demanda potencial, el «interés por adquirir vivienda y la demanda efectiva» según el estrato socioeconómico (Arbulú Soto, 2018, párr. 3). También refleja lo que estarían dispuestos a pagar por una vivienda. Aquí, la mayor demanda se ubica en los estratos medio y medio bajo.

El **Anexo 6** explica que, al cierre de las ventas de febrero de 2018, el distrito de Jesús María lideró con el 16% de participación en ventas de Lima Metropolitana y Callao, con un valor promedio por departamento de S/424,066. Con respecto a los otros distritos de Lima Moderna, se destaca Lince con el valor promedio de ventas por departamento más alto del sector, con S/504,146, y Pueblo Libre con el valor promedio más bajo (S/332,702).

Otro dato interesante es que las áreas entre 60m² y 80m², poseen un 40% de participación, seguido de las áreas de 80m² a 100m², con 30% (CAPECO, 2018).

Tabla 8 Demanda potencial, interés por adquirir y demanda efectiva por vivienda

ESTRATO SOCIOECONÓMICO	DEMANDA POTENCIAL (Hogares)	INTERÉS EN COMPRAR SOLUCIÓN DE VIVIENDA (Hogares)	DEMANDA EFECTIVA (Hogares)
ALTO	118,871	25,254	1,741
MEDIO ALTO	368,439	104,160	20,449
MEDIO	856,231	249,523	233,057
MEDIO BAJO	735,329	226,926	214,926
BAJO	208,002	65,505	19,869
TOTAL	2'286,872	671,368	490,092

Fuente: CAPECO (2017).

Tabla 9: Demanda efectiva según precio de la vivienda y estrato (agosto 2017)

PRECIO DE LA VIVIENDA EN SOLES	ESTRATO					TOTAL
	ALTO	MEDIO ALTO	MEDIO	MEDIO BAJO	BAJO	
	No. HOGARES	No. HOGARES	No. HOGARES	No. HOGARES	No. HOGARES	
HASTA 80,000	0	0	0	75,278	19,869	95,147
80,001 - 90,000	0	0	0	26,184	0	26,184
90,001 - 100,000	0	0	0	9,819	0	9,819
100,001 - 120,000	0	0	0	41,458	0	41,458
120,001 - 150,000	0	0	7,600	62,187	0	69,787
150,001 - 180,000	0	0	58,264	0	0	58,264
180,001 - 210,000	0	0	62,064	0	0	62,064
210,001 - 240,000	0	0	16,466	0	0	16,466
240,001 - 270,000	0	0	29,132	0	0	29,132
270,001 - 300,000	0	0	20,266	0	0	20,266
300,001 - 350,000	0	0	36,732	0	0	36,732
350,001 - 400,000	0	3,324	2,533	0	0	5,857
400,001 - 450,000	0	8,865	0	0	0	8,865
450,001 - 500,000	0	3,324	0	0	0	3,324
500,001 - 600,000	435	4,986	0	0	0	5,421
MA S DE 600,000	1,306	0	0	0	0	1,306
TOTAL	1,741	20,499	233,057	214,926	19,869	490,092

Fuente: CAPECO (2017).

2.2. Tipo de inmueble más comprado por segmento

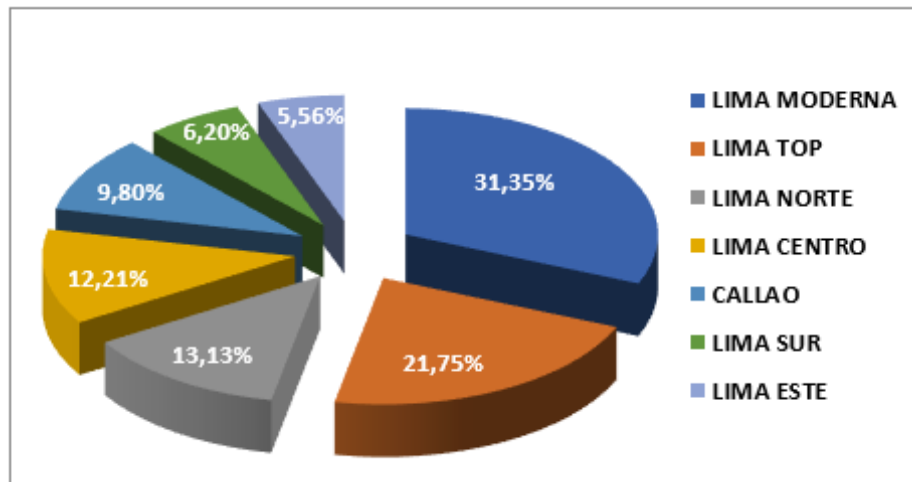
La **Tabla 10**, la **Figura 6** y la **Tabla 11** que se presentan a continuación, detallan el comportamiento de compra para cada sector urbano.

Tabla 10: Viviendas vendidas según sector urbano (agosto 2017)

SECTOR URBANO	TIPO DE VIVIENDA				TOTAL	
	CASAS		DEPARTAMENTOS			
	UNIDADES	m²	UNIDADES	m²	UNIDADES	m²
1. LIMA TOP	23	5,448	2,904	339,130	2,927	344,578
2. LIMA MODERNA	0	0	4,187	318,179	4,187	318,179
3. LIMA CENTRO	0	0	1,631	107,072	1,631	107,072
4. LIMA ESTE	0	0	742	50,399	742	50,399
5. LIMA NORTE	153	15,050	1,753	121,189	1,906	136,239
6. LIMA SUR	3	624	828	67,606	831	68,230
7. CALLAO	0	0	1,309	80,919	1,309	80,919
TOTAL	179	21,122	13,354	1'084,494	13,533	1'105,616

Fuente: CAPECO (2017).

Figura 6
Ranking de sectores urbanos – Preferencia de compra año 2017



Elaboración propia.

Tabla 11: Interés de compra

ESTRATO	INTERÉS DEL HOGAR POR						TOTAL
	COMPRAR LOTE PARA CONSTRUIR	CONSTRUC. LOTE PROPIO	COMPRAR VIVIENDA	ARRENDAR VIVIENDA	CONSTRUIR EN AIRES INDEPENDIZADOS	NINGÚN INTERÉS	
	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES	# HOGARES
ALTO	5,515	1,597	19,739	1,451	435	90,133	118,870
MEDIO ALTO	34,351	6,094	69,809	1,108	5,540	251,536	368,438
MEDIO	117,795	12,666	131,728	3,800	36,732	553,510	856,231
MEDIO BAJO	135,283	24,002	91,643	2,182	54,550	427,669	735,329
BAJO	44,705	7,140	20,800	621	13,970	120,765	208,001
TOTAL	337,649	51,499	33,3719	9,162	111,227	1'443,613	2.286,869

Fuente: CAPECO (2018).

También debemos mencionar que la venta de departamentos representa el 98.68% de preferencia de compra de vivienda en comparación con el 1.32% de preferencia por casas.

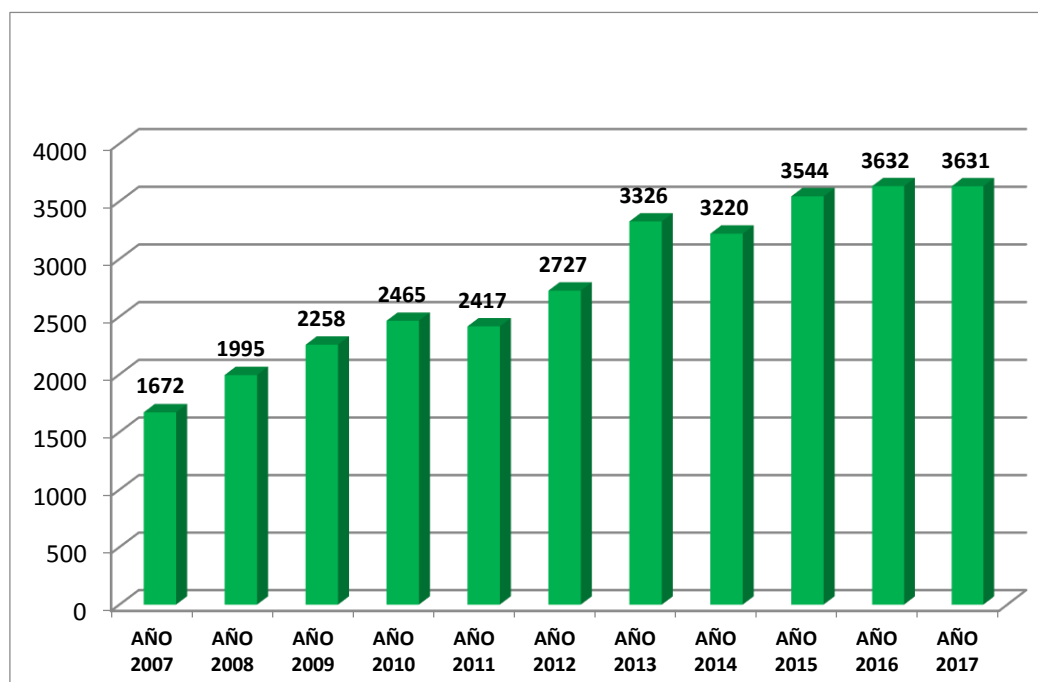
Es importante destacar que según CAPECO (2018), para el año 2017 el tipo de crédito más solicitado para el financiamiento es aquel cuya forma de pago se realiza con plazos de entre seis y diez años. Estos representan el 32.38%. El segundo lugar es para la opción de entre 11 y 15 años con 21.03%. En tercer lugar, se ubica la alternativa de plazo entre 16 y 20 años, con 17.35%.

2.2.1. Evolución de precios

La **Figura 7** muestra el precio promedio de departamentos por metro cuadrado, desde el año 2007 hasta el año 2017. Los datos se han promediado para todos los distritos.

Figura 7

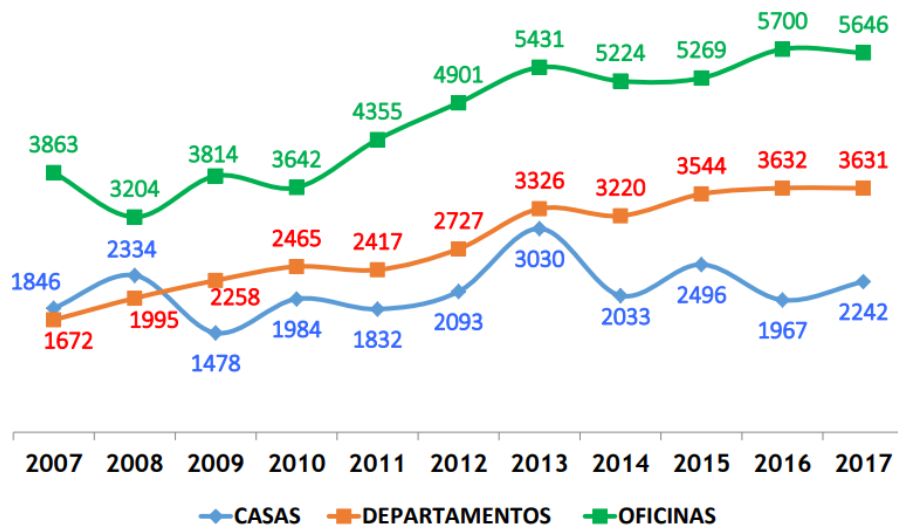
Evolución de precios en soles por m² de departamento (valores constantes)



Elaboración propia.

Por otra parte, la **Figura 8** compara los precios por metro cuadrado de casas, departamentos y oficinas. Cabe notar que el valor más alto corresponde a oficinas.

Figura 8
Evolución de precios en soles por m² (valores constantes) – Precio base: año 2017

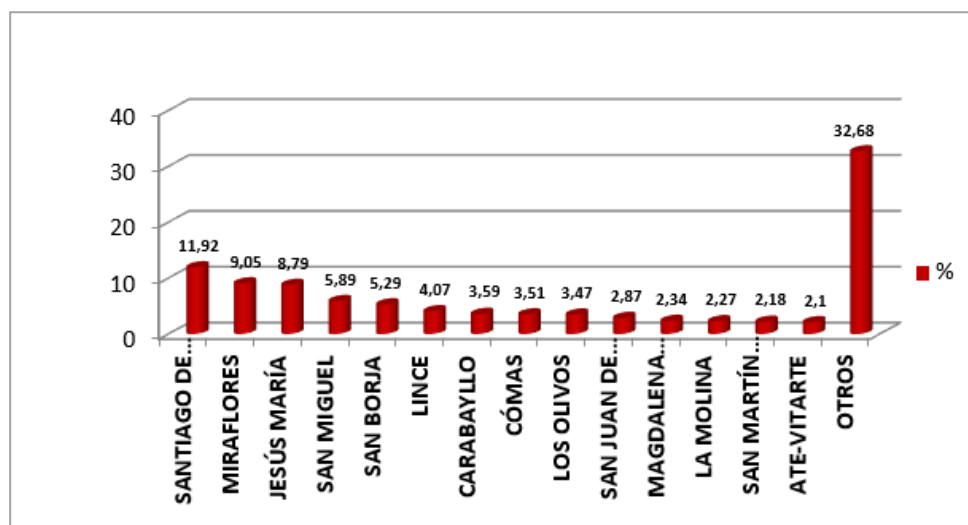


Fuente: CAPECO (2017).

2.3. Distritos de Lima más solicitados, por segmentos

Los distritos de Santiago de Surco, Miraflores y Jesús María lideran el *ranking* en cuanto a preferencia de distrito (ver la **Figura 9**).

Figura 9
Distritos de Lima más solicitados por orden de preferencia (agosto de 2017)



Elaboración propia.

Observando la **Tabla 12**, se puede entender que existe una demanda insatisfecha de 464,760 hogares (de una demanda total efectiva de 490,092) (ICD, 2018) y que en el rango de precio de 0 a 80,000 soles hay 95,017 hogares ávidos por conocer alternativas diferentes acordes a su presupuesto.

Tabla 12: Distribución de la demanda insatisfecha

PRECIO DE LA VIVIENDA EN S/.	DEMANDA EFECTIVA	OFERTA INMEDIATA	DEMANDA INSATISFECHA	PARTICIP. POR RANGO
	HOGARES	VIVIENDAS	HOGARES	%
HASTA 80 000	95 147	130	95 017 ⁱ	20.44
80 001 - 90 000	26 184	186	25 998	5.59
90 001 - 100 000	9 819	10	9 809	2.11
100 001 - 120 000	41 458	290	41 168	8.86
120 001 - 150 000	69 787	1 730	68 057	14.64
150 001 - 180 000	58 264	1 473	56 791	12.22
180 001 - 210 000	62 064	1 200	60 864	13.10
210 001 - 240 000	16 466	1 798	14 668	3.16
240 001 - 270 000	29 132	2 116	27 016	5.81
270 001 - 300 000	20 266	1 924	18 342	3.95
300 001 - 350 000	36 732	3 299	33 433	7.19
350 001 - 400 000	5 857	2 564	3 293	0.71
400 001 - 450 000	8 865	2 112	6 753	1.45
450 000 – 500 000	3 324	1 389	1 935	0.42
MÁS DE 500 000	6 727	5 111	1 616	0.35
TOTAL	490 092	25 332	464 760	100.00

Elaboración propia.

2.4. Análisis de proveedores inmobiliarios

A partir de las entrevistas efectuadas en dos empresas que desarrollan proyectos inmobiliarios (ver los **Anexos 1 y 2**), se ha podido identificar que existen tres etapas marcadas desde que un proyecto inmobiliario inicia sus ventas:

- a) Etapa de preventa en planos, antes de obtener el financiamiento bancario y, por lo tanto, antes del inicio de la obra.

- b) Etapa de preventa en obra, mientras se ejecuta la construcción del proyecto (luego de obtenido el crédito bancario).
- c) Etapa de venta, una vez terminado el proyecto.

Es importante mencionar que las diferentes entidades bancarias requieren de un mínimo de preventas en planos para otorgar el financiamiento del proyecto (entre otros requisitos). Usualmente, en esta etapa la cantidad exigida de preventas por el banco es de 20% a 30% de las unidades del proyecto.

También se ha podido identificar que las diferentes empresas inmobiliarias adoptan estrategias de precios diferentes para la primera etapa de preventa, con respecto al precio de mercado en dicha zona.

- a) Algunas empresas privilegian el precio y salen con el precio de mercado desde la primera etapa (por ejemplo, Imagina), sacrificando de alguna manera el tiempo que les tome ejecutar dicha preventa. En este caso, este período podría llevar años de preventa en planos, dependiendo del proyecto.
- b) Otras empresas implementan una estrategia de salir con entre el 5% y el 10% por debajo del precio de mercado.
- c) Algunas implementan una estrategia de salida con entre un 10% y un 15% por debajo del precio de mercado (por ejemplo, V&V).
- d) Pero existen empresas (como La Muralla) que tienen una política de salir al mercado con entre el 30% y el 40% por debajo del precio de mercado, privilegiando una venta rápida y también un veloz acceso al financiamiento bancario, lo que beneficia un inicio de ejecución de obra en muy corto plazo (pocos meses). Este tipo de empresas genera una muy rápida corrección de precios hacia arriba, una vez iniciada la obra.

El proveedor de COPRISA necesariamente deberá caer en esta cuarta categoría, para generar un margen adecuado para el negocio. Es importante mencionar también que el período de maduración del negocio dependerá mucho del tamaño del proyecto, la rapidez con que el desarrollador inicia la obra y la duración de esta; comúnmente, el período total debería rondar los 18 y 24 meses. Asimismo, cabe destacar que en los diferentes proyectos los departamentos de menor tamaño son los que se venden con mayor rapidez.

2.5. Conclusiones

De la información proporcionada en este capítulo podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. Se observa que por un lado existe una demanda insatisfecha. Según la encuesta efectuada en agosto de 2017, 333,719 viviendas en Lima Metropolitana manifestaron intención de compra.
2. Se observa una demanda potencial de 490,092 viviendas (familias que no cuentan con vivienda propia).
3. La oferta total de vivienda al cierre de 2017 fue de 25,332 unidades.
4. La venta total de viviendas al cierre del año 2017 fue de 13,533 unidades.
5. Los distritos donde se muestra mayor interés de compra son Santiago de Surco, Miraflores, Jesús María, San Miguel y San Borja.
6. La estrategia del negocio, por lo tanto, se plantea para desarrollar las actividades en los distritos mencionados en el punto 5, y la definición del tamaño, precio y tipo de inmueble a comprar dependerá de cada distrito y proyecto, de acuerdo con la información mostrada en la **Figura 9**. COPRISA deberá preferir los departamentos de menor tamaño dentro del proyecto, teniendo en cuenta que las unidades de entre 60m² y 100m² son las más vendidas en Lima Metropolitana.
7. De acuerdo con las empresas de desarrollo inmobiliario entrevistadas, las actividades de COPRISA considerarán la compra de departamentos durante la preventa en planos, antes de la obtención del financiamiento bancario (siendo parte de la cuota mínima exigida por las entidades bancarias), y con una estrategia muy clara de menores precios respecto del mercado, de 30% a 40% menor que el precio de mercado para dicha etapa del proyecto (por ejemplo, la estrategia de la empresa La Muralla).
8. El rango de precio objetivo estará centrado entre 120,000 y 350,000 soles, con 154,153 hogares con demanda insatisfecha efectiva (33% del total) y 201,537 hogares que han mostrado interés en comprar en los sectores medio y medio alto (60% del total).

9. En los sectores más bajos el mercado está muy “comoditizado”, con márgenes muy reducidos para la empresa inmobiliaria, generando igualmente riesgos para los márgenes deseados por COPRISA (información proporcionada por las empresas entrevistadas).

3. Propuesta de valor: el modelo de negocio

Una vez analizados los resultados del estudio de mercado inmobiliario realizado para el posicionamiento de COPRISA, es necesario desarrollar una propuesta de valor acorde con la demanda del mercado inmobiliario actual, y alineado con nuestro modelo de negocio.

Cuando hablamos de propuesta de valor, nos referimos al factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa al momento de comprar, en función de la mejor alternativa para satisfacer sus necesidades.

En el caso de COPRISA, debemos desarrollar una propuesta de valor compuesta por una serie de ventajas y diferenciadores con relación a la competencia, que le permita posicionarse en el mercado como una empresa enfocada en satisfacer las necesidades puntuales de sus clientes a precios competitivos y de manera oportuna.

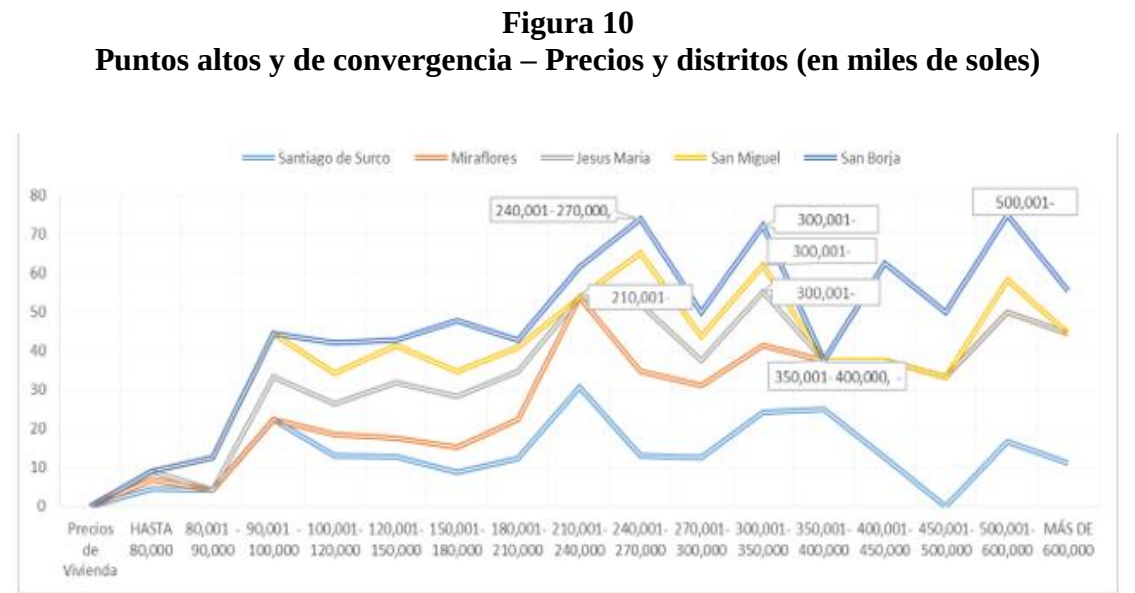
Para ello, vamos a definir, en primer lugar, el segmento de mercado objetivo de COPRISA, teniendo en cuenta las variables de crecimiento y demanda más importantes obtenidas a través del estudio de mercado y, en segundo lugar, desarrollaremos una propuesta de valor real y concreta enfocada en el segmento objetivo al cual apuntará la estrategia.

3.1. Segmento de mercado objetivo

Para establecer el segmento de mercado objetivo de COPRISA, tomaremos como fuente de información los resultados obtenidos por el estudio de mercado, con referencia a los siguientes puntos estratégicos:

- Distritos de Lima Metropolitana que registren mayor interés en la compra de inmuebles.
- Tamaño del inmueble
- Precio del inmueble

Tomando en consideración los puntos altos y de convergencia representados en la **Figura 10**, es posible determinar que el segmento objetivo es la combinación de los factores indicados en la **Figura 11**, que sería el “mercado meta” de COPRISA.



Elaboración propia.

Figura 11
Mercado meta de COPRISA



Elaboración propia.

a) Estratos

De acuerdo con la investigación de mercado, la demanda se concentra en los estratos A y B (alto y medio). Los potenciales clientes dentro de estos estratos son personas solteras que buscan independizarse, parejas jóvenes sin hijos o parejas jóvenes con hasta dos hijos.

b) Distritos

Los resultados obtenidos indican que los distritos que generan mayores compras de departamentos son Santiago de Surco, Miraflores, Jesús María, San Miguel y San Borja. No se descarta invertir en algún otro distrito de Lima Metropolitana, como por ejemplo Barranco, donde según las empresas inmobiliarias hay una fuerte demanda de personas jóvenes que planean independizarse y eligen comprar departamentos unipersonales del tipo *loft*.

c) Tamaño del inmueble

El tamaño del inmueble a comprar estará en función de las necesidades del cliente: personas solteras (de 60m², aproximadamente), parejas jóvenes (de 70m² a 80m²) y familias con hasta dos hijos (de 90m² a 100m²).

En este punto debemos tener en cuenta la estrategia de COPRISA, orientada a comprar los departamentos más pequeños del proyecto, dado que, según la información obtenida en las encuestas a las empresas inmobiliarias, estos son los que se venden primero, ya sea por su menor valor o por ciertas características específicas.

d) Rango de precios

El rango de precios del inmueble a comprar estará en función del tamaño y ubicación de este. Según el estudio de mercado y teniendo en cuenta los distritos elegidos, el rango de precios dependerá del área y de la zona escogida, siendo los de mayor movimiento los que cuestan entre 120,000 soles y 350,000 soles.

La elección del cliente estará relacionada con su poder adquisitivo (según el estrato) o con su calificación en el sistema financiero.

Una vez determinado el mercado meta de COPRISA, la decisión inicial será elegir el proveedor inmobiliario. Este no solo debe proveer inmuebles con las características antes detalladas, sino además debe ser una empresa formal y reconocida, financieramente sólida, que garantice las operaciones de compra de manera contractual y a su vez minimice el riesgo de la inversión. Para ello, COPRISA solicitará referencias crediticias de sus proveedores inmobiliarios en el sistema financiero, lo que le permitirá optar por los que cuenten con calificaciones adecuadas en la evaluación financiera.

Otro punto importante en la elección de los proveedores inmobiliarios será el precio de compra del inmueble. COPRISA proyecta obtener un margen de ganancia mínimo del 30% sobre el valor de compra. En tal sentido, el proveedor debe ofrecer precios que cumplan con esta condición. En caso contrario, se descartaría invertir con él. En el apartado 6 podremos observar en detalle la evaluación financiera del Plan de negocio de COPRISA, donde se determinan los indicadores financieros de referencia para que el proyecto sea rentable.

Una vez determinado el segmento de mercado objetivo para COPRISA, el segundo paso será diseñar una propuesta de valor enfocada en posicionar a la empresa en la preferencia de sus potenciales clientes.

3.2 Propuesta de valor

Cuando hablamos de la propuesta de valor, nos referimos a la expresión concreta de un conjunto de beneficios que recibirán los clientes a los que se dirige COPRISA, como contraprestación por la compra de un inmueble. A cambio de esta operación, COPRISA obtendrá la rentabilidad proyectada en su evaluación financiera.

La propuesta de valor a desarrollar por COPRISA debe ser capaz de convencer a un cliente potencial de que la oferta presentada es la que mejor se ajusta a sus necesidades en todos los aspectos. Como sabemos, existen en el mercado diversas empresas inmobiliarias. Ante esto, COPRISA debe diseñar una propuesta bien formulada e inteligente, referida a las necesidades puntuales de su segmento objetivo. Una propuesta de valor eficaz será aquella que describa resultados concretos para el cliente, tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

Para desarrollar la propuesta de valor tendremos en cuenta los aspectos más resaltantes para nuestro segmento objetivo, haciendo uso de la siguiente expresión:

Marca (Beneficios tangibles + Beneficios intangibles)

Plazo de entrega + Precio

La aplicación de estos conceptos ayudará a desarrollar una propuesta de valor enfocada en el interés de sus potenciales clientes. A continuación, definimos cada uno de sus componentes:

a) Marca

Una marca debe ser reconocible e identificable para que el cliente se pueda relacionar con ella. La marca debe ser la promesa y el desempeño cumplidos, lo que hará que esta gane reputación y prestigio en el mercado al cual pertenece.

COPRISA es el nombre de la marca. COPRISA es una empresa inversionista inmobiliaria especializada en la venta de departamentos de alta calidad con características diferenciadas o modificaciones acordes a las necesidades del cliente, y con exclusividad en los detalles, otorgándole un valor agregado a su inversión. La marca representa **diferenciación y confort**.

b) Beneficios tangibles

Los beneficios tangibles que ofrece COPRISA son:

- Departamentos de estreno en edificios modernos, con infraestructura de alta calidad.
- Departamentos en ubicaciones preferentes: primer piso, segundo piso, último piso.
- Departamentos más pequeños de cada proyecto o más grandes tipo dúplex, para ganar una adecuada diferenciación; los dúplex serán por excepción, siempre que realmente se observe un valor importante para el futuro cliente.

- Departamentos con características especiales como: jardín, terraza, balcones, escritorios, baños adicionales, etcétera.
- Buena ubicación, vista a parques, áreas verdes en los principales distritos de Lima Top o Lima Moderna.
- Áreas internas con iluminación y ventilación natural.
- Áreas comunes modernas y espaciales en edificios multifamiliares.
- Opción de compra de estacionamientos o depósitos.
- Departamentos de 60m² a 100m², que se adapten a personas solteras, parejas jóvenes o familias con dos hijos.
- Buena distribución interior de ambientes, opción a rediseñar ambientes.
- Acabados de primera calidad.
- Seguridad exterior e interior.
- Portero o recepción en la entrada del edificio.

c) Beneficios intangibles

- Operación de compra con una empresa confiable y seria, que garantiza su inversión.
- Proceso de compra sencillo y transparente.
- Atención personalizada y asesoría constante durante el proceso de compra.
- Exclusividad en comparación con otros departamentos del edificio.
- Opción a hacer modificaciones personalizadas.
- Alta calidad y confort garantizados.
- Alto valor de reventa del departamento.
- Residencia en las mejores zonas de Lima Moderna o Lima Top.

d) Plazo de entrega

El plazo de entrega variará en función de la modalidad de compra, ya sea al contado o a crédito.

La compra al contado hace que el trámite sea más ágil y rápido, lo que garantiza un tiempo de entrega en un corto plazo.

La compra a crédito dependerá de la evaluación crediticia del cliente y del banco donde este solicite dicho préstamo hipotecario. La compra se dará por cancelada cuando el banco efectúe el desembolso a favor de COPRISA.

El compromiso de COPRISA bajo las dos modalidades de pago es garantizar la entrega del departamento en el menor tiempo posible para que el cliente pueda tener la propiedad en tiempo y forma oportunos.

e) Precio

La estrategia de COPRISA con relación a la fijación de precios consistirá en hacer una investigación del monto pedido para departamentos en proyectos cercanos al que planea vender. De esta manera se podrá identificar el precio promedio por m² para esa zona, y definir si el precio de compra está de acuerdo con la estrategia definida (30% o 40% debajo del precio promedio del mercado), a fin de poder venderlo luego a precio promedio de mercado.

Finalmente, se puede decir que la propuesta de valor de COPRISA está diseñada para marcar una adecuada diferencia en términos de servicio, calidad y exclusividad para sus clientes, así como un concepto de calidad de vida superior en comparación con otras empresas inmobiliarias que solo se enfocan en la venta de un número total de departamentos en un plazo determinado.

4. Plan comercial – Llegada al mercado

4.1. Resumen ejecutivo

El presente Plan comercial responde al análisis de la propuesta de valor presentado anteriormente, en donde los sectores A y B son aquellos que se proyectan como los de mayor interés para lanzar la comunicación dirigida. Por este motivo, la estrategia es fundamental para llegar a dicho consumidor y que pueda conocer todo lo que esta empresa ofrece a diferencia de sus competidores.

Cabe resaltar, también, que los patrones conductuales juegan un rol importante en el momento de buscar el posicionamiento de segmento, ya que las costumbres, creencias y actitudes del comprador objetivo influyen en las características de la compra. Por eso, es muy importante conocer cómo es su estilo de vida, para lograr primero que el mensaje llegue al cliente, y luego entrar a una etapa de consideración y venta final. Los canales que generan mayor afluencia para nuestro potencial cliente son —sin lugar a duda— los digitales y los impresos, tales como los suplementos dominicales de los periódicos. Es así que la optimización es importante al gestionar un plan comercial para el relanzamiento de una marca, que busca un segmento claro y establecido, empleando un estilo comunicacional que logre el posicionamiento deseado y que impacte en el cliente.

La red de contactos primaria también será parte de la estrategia, ya que se conoce que el boca a boca toma fuerza frente a un estímulo concreto. La segmentación de mercado y la síntesis del mensaje de venta deben estar orientados a una idea concreta y sólida del negocio, desde la presentación visual hasta las imágenes de venta. Todo coordinado para una gestión uniforme y efectiva.

4.2. Canales y presupuesto de inversión en medios

Dentro de la propuesta comercial inicial, lo primero que se debe hacer es crear una imagen de marca netamente enfocada en los requerimientos de la demanda insatisfecha vista en la investigación de mercado. Conocer las horas de mayor afluencia de posibles compradores y el estilo comunicacional que se debe tener para que ellos lleguen a

contactar a la empresa. En una primera etapa se emplearán los portales más conocidos (Urbania y Adondevivir), esto será aproximadamente por dos años, hasta que la marca tome más fuerza en el mercado con su relanzamiento. Para que los clientes puedan comenzar a buscar a COPRISA, se necesita una presencia amplia en los canales digitales. En este caso, el enfoque del Plan comercial se divide en las siguientes etapas de campaña:

Primera etapa

Relanzamiento de la imagen corporativa.

Apalancamiento con portales de vivienda Urbania y Adondevivir.

Utilización de la sección dominical en Urbania (diario EL COMERCIO).

Colocación de avisos en los inmuebles ofrecidos.

Relanzamiento de la imagen corporativa

Antes de generar las acciones de venta, la empresa deberá posicionar su imagen corporativa (**Figura 12**); es decir, aquellos colores que la representen, el logo que la identifique y el estilo comunicacional a través del cual podrá llegar a sus potenciales clientes.

Figura 12
Imagen corporativa de COPRISA



Elaboración propia.

Apalancamiento con Urbania y Adondevivir

Urbania es uno de los portales líderes en la búsqueda de inmuebles en todo el Perú. Posee un menú de búsqueda ágil, amplio en categorías y filtros, lo que permite al usuario tener una experiencia mucho más completa acerca de lo que ofrece el mercado. Este portal también posee una aplicación móvil con los beneficios antes expuestos, lo que le permitirá una posible pauta de compra en cuanto a la presencia de COPRISA en el mundo digital (ver la **Figura 13**).

Lo que buscaremos con este portal es utilizar todo el flujo de clientes que posee diariamente. Para que el anuncio tenga mayor visibilidad se mantendrá una cuenta *Premium*.

Figura 13
Portal de búsqueda de Urbania



Fuente: Urbania (s.f.).

Adondevivir es otro portal de gran importancia en el mundo de los inmuebles (ver la **Figura 14**), ya que a diferencia de Urbania, este posee practicidad al registrarse y publicar un anuncio, por lo que las posibles publicaciones serían mucho más eficaces al compartirse en las redes de COPRISA. Asimismo, según páginas de analítica web como

Woorank, este portal posee un mejor posicionamiento digital que Urbania, lo que ayudaría a COPRISA a posicionarse de manera más beneficiosa.

Figura 14
Portal de búsqueda de Adondevivir



Fuente: Adondevivir (s.f.).

Suplemento Urbania (domingos)

También conocido como potenciador impreso, este suplemento ayuda mucho al conocimiento de un nuevo segmento de compra, por la gran acogida que tiene los domingos para revisar los anuncios. El suplemento menciona lo siguiente en su portal digital: «Todos los domingos, EL COMERCIO ofrece el suplemento de Urbania, que concentra más de 5,000 avisos por edición. **Nuestros 457,610 lectores nos convierten en una fuente de consulta obligatoria**» (Urbania, s.f.).

Colocación de avisos en los inmuebles ofrecidos

Se colocarán avisos con la marca COPRISA en lugares estratégicos de todos los inmuebles ofrecidos y en las oficinas de la empresa. La **Figura 15** detalla un presupuesto por los distintos medios y servicios de esta primera etapa.

Figura 15
Costo de relanzamiento y apalancamiento en medios

PRESUPUESTO			
SERVICIO	DESCRIPCIÓN	COSTE	PAGO
Creación de una imagen y estilo comunicacional corporativo	Diseño de la estrategia de marca	S/. 0	ÚNICO PAGO
Apalancamiento con portales de vivienda Urbania y Adondevivir	Aquí recomendamos la suscripción <i>PREMIUM</i> que, también incluye una publicación impresa el domingo, una publicación impresa el día sábado y un impreso en los clasificados Trome.	S/.280*	MENSUAL
*Válido por 60 días			
Suplemento Urbania (domingos)		-	MENSUAL
TOTAL MENSUAL		S/. 280	

Elaboración propia.

Segunda etapa

La Segunda etapa será parte de una campaña de venta mucho más agresiva, pasados aproximadamente entre dos y cuatro años de maduración de la primera etapa. Aquí, lo primordial será un control y manejo digital a cargo de un gestor de comunidades (*community manager*), que gestionará las redes y buscará convertir visitantes web en clientes. Las estrategias serán las siguientes:

- Creación de una página web COPRISA
- Correo masivo (*mailing*) segmentado
- Inversión en Google Adwords
- Redes sociales

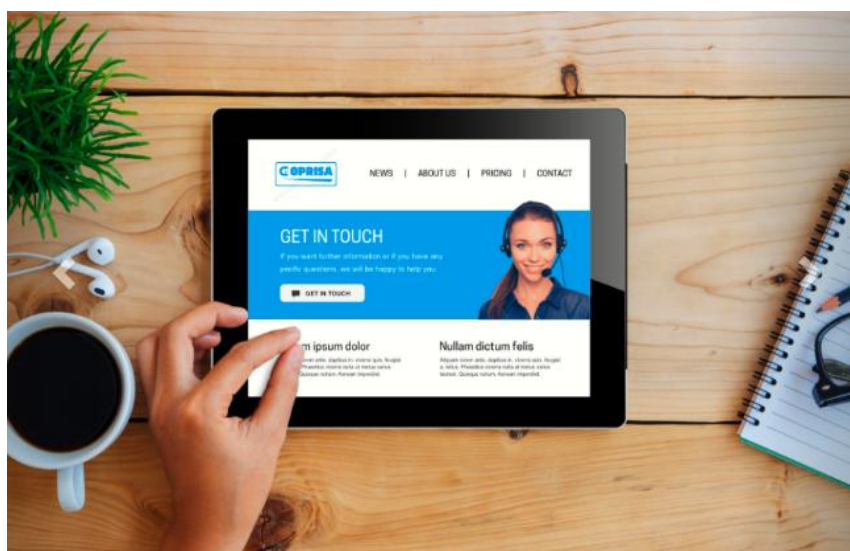
Creación de una página web COPRISA

Luego de definir correctamente la imagen y la personalidad de marca que se busque transmitir, se definirá una interfaz web (ver la **Figura 16**), aprovechando los atributos

principales de la ventaja competitiva. En esta web se puede aprovechar el proceso instantáneo de atención de llamadas para recibir consultas o hacer reservas, y se deben incluir promociones en temporadas de mayor demanda y ponerlas en las “abridoras” de la WEB o como *pop ups*. Se debe generar contenido de venta para redes, para lo que es fundamental proyectar cómo se verían los departamentos en el futuro para posicionarnos con una experiencia digital.

Es importante, también, asociar contenidos relacionados con la venta de inmuebles para su posterior edición en el formato virtual que se requiera. Es la plataforma para vender la marca, por lo que habrá que compartir las publicaciones (*posts*) que se realicen en los portales de mayor relevancia para el público objetivo de COPRISA. La programación de contenidos forma parte de un cronograma concreto.

Figura 16
Ejemplo de plataforma web



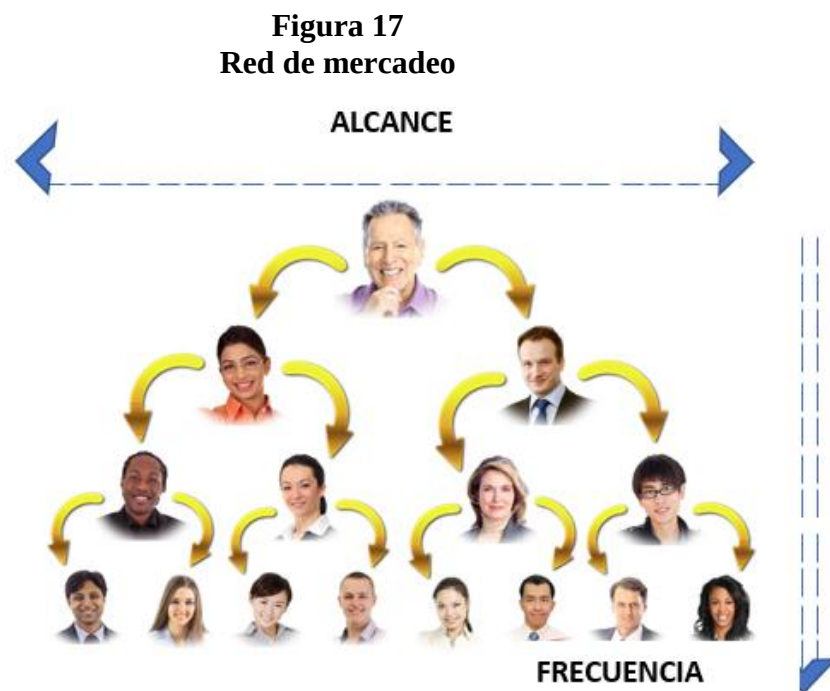
Elaboración propia.

Correo masivo (*mailing*) segmentado

Es fundamental para el conocimiento del *target* específico la creación de un correo masivo segmentado a clientes que puedan ser nuestros contactos principales; es decir, hacer una lista de todas aquellas personas que podrían estar interesadas en adquirir un inmueble y enviarles toda la oferta de COPRISA, según sus necesidades. Con esto se buscará crear una campaña que invite a su red primaria a conocer la empresa,

convirtiéndolos automáticamente en clientes potenciales. **Se utilizará el formato de red de mercadeo** enfocado netamente en una red primaria de conocidos. Para esto es necesario: **comunicación activa y de primera mano frente a las necesidades del cliente. Replanteo periódico de estrategias de comunicación.**

Con un formato de red de mercadeo se pueden lograr diferentes objetivos. El primero es utilizar una estrategia binaria, para desprender un mismo mensaje en una red bipartita, que logrará una estrategia “boca a boca” (ver la **Figura 17**) y permitirá una penetración de mercado mucho más amplia en cuanto al propósito comercial matriz.



Fuente: Red de Mercadeo (2014).

Inversión en la plataforma Google Adwords

Generar una inversión digital en SEO, motores de búsqueda y en redes sociales. Utilizando el CPC (costo por clic) y el CPM (costo por mil) de las impresiones y clics, se podrá impulsar el *branding* y se logrará un mejor direccionamiento de la propuesta de valor. Sin embargo, hay que tener en cuenta la interacción con el consumidor; no será

suficiente que el cliente encuentre a COPRISA, sino que interactúe con la empresa. Para esto, se contratará el servicio de una central en línea con un número disponible para contestar cualquier consulta. Para evaluar el mercadeo se incluirá:

- Cálculos de ROI
- Identificación de *keywords*
- Seguimiento profundo a la web
- Análisis vía Google Analytics

Redes sociales

Si bien es cierto que hoy en día las redes sociales han tomado gran importancia, la campaña se centrará en realizar anuncios por Google y *mailing* hacia un formulario web, ya que Facebook, por ejemplo, no se estaría convirtiendo en el canal directo de venta, sino más bien se usaría como refuerzo de la imagen corporativa de COPRISA.

La imagen de la **Figura 18** presenta un ejemplo de cómo será la publicación digital en Facebook, mientras que la **Figura 19** detalla el presupuesto.

Figura 18
Imagen en Facebook



Fuente: La experiencia de vivir en San Borja (2017).

Figura 19
Presupuesto

SERVICIO	DESCRIPCIÓN	COSTE	PAGO
Apalancamiento con portales de vivienda Urbana y Adondevivir	Se mantiene la suscripción <i>PREMIUM</i> , que también incluye una publicación impresa el domingo, una publicación impresa el día sábado y un impreso en los clasificados Trome.	S/.280*	MENSUAL
Suplemento Urbana (domingos)	-	-	
<i>Community manager freelance</i>	Será la persona encargada de gestionar la campaña digital y monitorizar los resultados.	2,000	MENSUAL

*Válido por 60 días

Creación de una página web COPRISA	Creación y diseño de contenido web, diseño gráfico para algunos contenidos.	S/. 1500	ÚNICO PAGO
	Mantenimiento de la web (actualizaciones)	S/. 50	ÚNICO PAGO POR VEZ

<i>Mailing segmentado</i>	Dependerá de la cantidad de <i>mailing</i> que se espere enviar. En este caso, al generar una suscripción mensual promedio hay algunos gastos a considerar.	S/. 111	MENSUAL
---------------------------	---	---------	---------

Inversión en Google Adwords	Se paga por anuncio.	S/. 500	MENSUAL
	Recomendación: CPC (costo por mil clics).		

TOTAL, PRIMER MES	S/. 4,441
-------------------	------------------

Elaboración propia.

4.3. Cronograma

La **Figura 20** presenta el cronograma de publicaciones y contenidos, repartido en cuatro semanas, de lunes a domingo, en base a los tres pilares principales: Facebook, Adwords y Urbania - Adondevivir.

En este caso se simula el posible Plan de contenidos a realizar y se calendariza para tener un orden de presencia en medios sociales. Aquí se priorizan las publicaciones de Urbania y Adondevivir como los portales principales y en los cuales habrá presencia todos los días. Es decir, el plan digital va como complemento de la primera etapa del Plan. La presencia del segundo no elimina la participación del primero.

Figura 20
Cronograma de contenidos

FRECUENCIA CONTENIDOS							
S1	L	M	M	J	V	S	D
Facebook	1			1			1
Adwords		1			1		
Urbania	1	1	1	1	1	1	1
S2	L	M	M	J	V	S	D
Facebook		1		1			
Adwords	1				1		
Urbania	1	1	1	1	1	1	1
S3	L	M	M	J	V	S	D
Facebook		1		1		1	
Adwords		1		1			
Urbania	1	1	1	1	1	1	1
S4	L	M	M	J	V	S	D
Facebook		1		1			1
Adwords		1		1			
Urbania	1	1	1	1	1	1	1
Total contenidos:							46

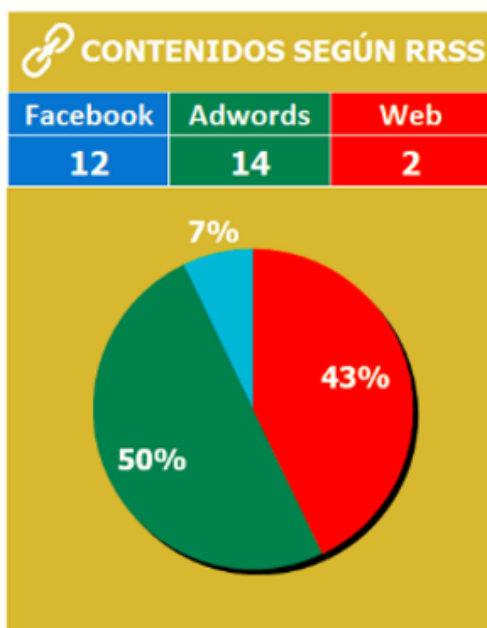
Elaboración propia.

4.4. Medidas y control de KPI

El control de los KPI indicadores clave —también conocidos como *Key Performance Indicator*— y el retorno de inversión, se deben manejar en un cuadro de control específico y especializado para analítica digital. De esta manera, las ratios permiten evaluar la eficiencia de inversión en cada plataforma, así como la analítica que arrojan diferentes programas enfocados.

Si bien es cierto que existen diferentes tipos de evaluaciones que pueden mostrar un indicador, en muchas de estas es complicado tener una visión holística del panorama, sobre todo de retorno de inversión en medios digitales. La **Figura 21** presenta un KPI enfocado en el formato de redes sociales y el control de información en cada plataforma.

Figura 21
KPI en redes sociales



Facebook:

- En Facebook existe un control que se efectúa en la cantidad de publicaciones de venta emitidas, durante un mes regular.

Adwords

- El control en la plataforma de Google Adwords se basa en la cantidad de Anuncios que se han generado durante un mes.

Web

- La página web es un canal de venta muy usado y el cual debe permanecer actualizado, por eso aquí se mide la cantidad de contenido nuevo publicado en un mes.

Elaboración propia.

4.5. Conclusiones y recomendaciones

En general, la estrategia matriz recae en la preponderancia de los canales digitales frente a la optimización y control que se puede generar en cada una de las acciones comerciales en cada plataforma. Empezando siempre por fortalecer la propuesta de valor, se crea una

imagen empresarial acorde al público objetivo. De esta manera se puede lograr el posicionamiento deseado de forma mucho más sencilla. Se plantea crear, también, un control para todos aquellos indicadores que muestren la campaña real en su desempeño general (en principio, un Excel simple).

Se puede concluir, también, que los portales Urbania y Adondevivir generan un gran flujo de visitas a nivel nacional, segmentando aun más el tipo de inmueble que los clientes buscan. Cabe resaltar que la presencia digital tiene que ir acompañada de una suscripción a los mencionados portales, ya que forman parte importante para el desarrollo integral de la publicidad.

Una de las principales tareas será analizar el comportamiento del consumidor en redes, ver a qué hora entra más, saber cuántas veces visitó una pestaña en específico, cuánto tiempo permanece en la web, etc. Es con el conocimiento de toda esta información que las estrategias se podrán replantear en base al direccionamiento y propósitos.

En el mediano plazo se buscará alguna nota en prensa, un publrreportaje o alguna pauta digital como medio de apoyo; por ejemplo, elegir dentro de un portal web una página que tenga mucha afluencia y que conceda una entrevista o compartir información de COPRISA dentro de ella. Esto muchas veces es tomado como canje y funciona bastante bien para proyectos que están empezando.

5. Plan de operaciones

5.1. Introducción

Las actividades que ejecutará COPRISA en una primera etapa serán las de compra y venta de departamentos, según el modelo de negocio descrito en los capítulos precedentes, y para tal efecto será necesario desarrollar todas las transacciones requeridas para estos fines en proyectos de edificios, con las características detalladas también anteriormente, en el área de Lima Metropolitana y Callao. A continuación, enumeraremos las actividades operativas de COPRISA para poder cumplir con su objetivo de negocio.

5.2. Reactivación de actividades - COPRISA

- a) Para la operación será necesario la reactivación de la empresa, que se encuentra en suspensión temporal ante la Sunat, organismo en donde se realizará el trámite requerido para el inicio de operaciones. Como sabemos, en esta entidad están inscritas personas naturales, jurídicas, sociedades conyugales o sucesiones indivisas que arrienden, subarrienden o vendan un inmueble, a través de un número de identificación tributaria o Registro Único de Contribuyentes (RUC) por estar afectos al Impuesto General a las Ventas (IGV) y al Impuesto a la Renta (IR) de tercera categoría (ver el **Anexo 10**).
- b) COPRISA deberá gestionar la licencia de funcionamiento y la licencia del Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], para cumplir con las reglamentaciones de planos de evacuación y señalización, debidamente exhibidas y difundidas en sus oficinas. COPRISA contará con licencias de *software* Office.

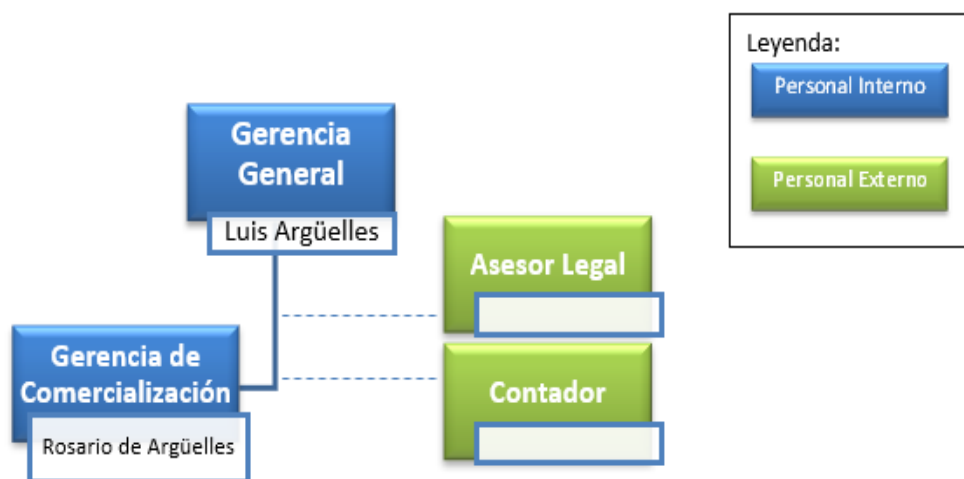
5.3. Implementación y desarrollo sostenido de la empresa

5.3.1. Recursos humanos e infraestructura

En la primera etapa de operaciones de COPRISA, no será necesario contratar personal adicional al dueño, quien actuará como gerente general. Para las funciones comerciales lo asistirá su esposa, a cargo de la Gerencia Comercial. De acuerdo con esto, el organigrama inicial queda establecido como se muestra en la **Figura 22**.

Es importante mencionar que se contará con asesoría legal especializada en el rubro inmobiliario (contratos, trámites, alcabalas, etc.), así como con los respectivos servicios contables, que serán contratados como servicios de terceros.

Figura 22
Organigrama de COPRISA E.I.R.L.



Elaboración propia.

5.4. Procedimientos para la compra

La compra de departamentos estará enfocada en el mercado meta de la propuesta de valor. Para concretar el modelo de negocio deberá cumplirse al menos con lo siguiente:

- Buscar posibles inmuebles en los distritos objetivo, prioritariamente: Santiago de Surco, Miraflores, Jesús María, San Miguel y San Borja.

- Identificar el posible inmueble a comprar: verificar que se trata preferentemente de departamentos de menor área dentro del proyecto, (entre los 60m² y los 100m²).
- Identificar precios y confirmar que se encuentran de 30% a 40% por debajo del precio de mercado en la categoría seleccionada. Para esto se deberá efectuar un estudio de mercado para dicho proyecto, analizando los inmuebles que se venden en los alrededores y que son comparables con el inmueble objetivo.
- Investigar a la empresa que desarrolla el proyecto, para comprobar que se trata de una empresa sólida y seria, con un historial de obras construidas que han sido satisfactorias para todos los grupos de interés (clientes, bancos, inversionistas, etc.), con buenos acabados de construcción, libres de problemas en INFOCORP. En general, comprobar que se trata de una empresa confiable y con la cual se pueden entablar relaciones comerciales. Las referencias bancarias son muy importantes en este aspecto.
- Identificar si será necesario hacer modificaciones al inmueble a ser adquirido, para negociar dichos cambios de manera temprana con la empresa inmobiliaria.
- Acordar el precio final y la forma de pago con el proveedor: contado, financiamiento propio del proveedor, financiamiento bancario, etcétera.
- Acordar el plazo de entrega al nuevo propietario, estableciendo cláusulas de penalidad en caso de atrasos.
- Definir la estrategia de financiamiento para la compra: recursos propios, aportes del dueño, financiamiento bancario, etc. Para esto se contactará a las entidades financieras, si fuera el caso.
- Efectuar los flujos financieros respectivos, evaluando diferentes alternativas de pago y de financiamiento, teniendo en cuenta los aspectos impositivos, así como los gastos en que se incurrirá hasta la venta final del inmueble.
- En el caso de que los flujos cumplan con las expectativas cifradas para el negocio (margen VAN mínimo de 8%, *pay-back* igual a dos años, TIR mínima del 9%), entonces se procederá a la compra.

- En los flujos se deberá tener en cuenta el pago del impuesto a la renta, que se rige por la siguiente normativa (Decreto Legislativo N° 945, 2003):

Artículo 1°. - El Impuesto a la Renta grava: a) Las rentas que provengan del capital, del trabajo y de la aplicación conjunta de ambos factores, entendiéndose como tales aquellas que provengan de una fuente durable y susceptible de generar ingresos periódicos. b) Las ganancias de capital. c) Otros ingresos que provengan de terceros, establecidos por esta Ley. d) Las rentas imputadas, incluyendo las de goce o disfrute, establecidas por esta Ley. Están incluidas dentro de las rentas previstas en el inciso a), las siguientes: 1) Las regalías. 2) Los resultados de la enajenación de: (I) Terrenos rústicos o urbanos por el sistema de urbanización o lotización. (II) Inmuebles, comprendidos o no bajo el régimen de propiedad horizontal, cuando hubieren sido adquiridos o edificados, total o parcialmente, para efectos de la enajenación. 3) Los resultados de la venta, cambio o disposición habitual de bienes (p. 257970).

- En el caso de los impuestos municipales se tendrá en cuenta lo descrito en la **Figura 23**.

Figura 23 Obligaciones municipales con la Sunat

PRINCIPALES OBLIGACIONES CON SUNAT - MUNICIPALIDADES	
Referencia	Obligaciones que debe cumplir el contribuyente
Bancarización	• Si el precio del inmueble supera S/. 3500 ó US\$ 1000 el pago se realiza con cheque de gerencia o depósito en cuenta bancaria, transferencia de fondos, etc.
Impuestos Municipales • Predial • Alcabala	• El vendedor paga el impuesto predial durante todo el año en el que se realizó la venta. (No se permite pago fraccionado). • El vendedor presenta DI de baja ante la municipalidad. • El comprador presenta DI de alta ante la municipalidad, pero paga el impuesto predial desde el 1° de enero del año siguiente. • Si el precio supera 10 UIT, el comprador paga el 3% de alcabala sobre el exceso, el pago se hace a la municipalidad provincial respectiva. • El impuesto de alcabala se paga hasta el último día hábil del mes siguiente de la compra. (Contrato privado – minuta)

Fuente: Gerencia Legal – CCL

Fuente: Propietarios que alquilen o vendan inmuebles deben estar inscritos en el RUC (2016).

Culminada la transacción de compra, se esperará el final de construcción y la entrega de la obra terminada por parte de la empresa constructora. La documentación deberá estar en regla, incluyendo la conformidad de obra, la independización del inmueble adquirido y su respectiva inscripción en Registros Públicos.

5.5. Procedimientos para la venta

Una vez recibido formalmente el inmueble, se procederá a promocionarlo de acuerdo con el plan de esta primera etapa denominada: “Apalancamiento con portales de vivienda Urbana y Adondevivir” y “Utilización de la sección dominical en Urbana”, descritos anteriormente. También se colocarán *banners* o letreros publicitarios en la parte más visible del inmueble y en la oficina de COPRISA.

El procedimiento de venta o cierre de operación será presencial, lo que implica la existencia de una oficina administrativa que, a su vez, da confianza en la marca.

La oficina administrativa y de ventas de COPRISA estará situada en la avenida José Pardo N° 1335, Oficina 102, distrito de Miraflores —ubicación estratégica por la cercanía a los distritos donde se muestra mayor interés de compra: Santiago de Surco, Miraflores, Jesús María, San Miguel y San Borja.

La venta implicará la firma de un contrato de arras para asegurar la intención de ambas partes de ejecutar la transacción. Luego se procederá a firmar el contrato de compraventa, recibiendo COPRISA el saldo del precio, sea de parte de una entidad financiera o directamente del comprador. En cuanto a los costos fijos, estos se detallan en la **Tabla 13**. Cabe destacar que corresponden a un estimado de cuatro inmuebles en una primera etapa de dos años.

Figura 24
Requerimientos de recursos y estructura de costos fijos

Requerimiento	Cantidad (unid.)	Costo unitario(\$.)	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Inmovilizado material			 00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipos y muebles							
Comp. portátil	1	1,500.00	1,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impresora	1	500.00	500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Escritorios	1	450.00	450.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sillas (Ergonóm.)	3	120.00	360.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Estantes	1	200.00	200.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mesa (reunión)	1	800.00	800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total			3,810.00				
Circulante							
	Cantidad (mes)						
Servicios varios							
Servicio legal/contable del proyecto	12	200.00	2,400.00	2,400.00	0	0	0
Portales Urbana/Adondevivir	12	280.00	3,360.00	3,360.00	0	0	0
Teléfono básico e internet	12	140.00	1,680.00	1,680.00	0	0	0
Telefonía celular	12	140.00	1,680.00	1,680.00	0	0	0
Combustible							
Combustible (variable)	4	200.00	800.00	800.00	0	0	0
Total			8,240.00	8,240.00			
Total anual (\$.)			12,050.00	8,240.00	0	0	0

Elaboración propia.

5.5.1. Procedimientos de cierre de ventas, entrega del inmueble y postventa

Una vez recibido el cheque de gerencia y validado en el sistema financiero, se firmará en una notaría la minuta de compraventa, tras lo cual podrá entregarse al nuevo propietario la llave del inmueble. La elevación a escritura pública es responsabilidad del nuevo propietario. COPRISA se encargará de entregar los planos completos del inmueble, y dará a conocer mediante un comunicado a la Administración del edificio los nombres de los nuevos propietarios. Asimismo, procederá a retirar los avisos en los medios en que hubieran sido publicados.

5.6. Posibles cambios en los inmuebles

Como se mencionó previamente, COPRISA accederá a adecuar algunos acabados o efectuar cambios menores en el inmueble, a solicitud del comprador, servicio que se hará con contratistas especializados que actuarán bajo la modalidad de servicios contratados.

6. Plan financiero: proyecciones y resultados obtenidos

Una parte fundamental para la puesta en marcha del Plan de negocio de COPRISA es la elaboración de un Plan financiero, pues en este se recogerá toda la información desarrollada y cuantificada en unidades monetarias de cada uno de los planes de acción de las áreas funcionales de la empresa.

Para la elaboración del Plan financiero se hará, en primer lugar, una recopilación de información referente a la inversión inicial, así como de los costos y gastos generales que asumirá la empresa como parte de su estructura operacional.

Asimismo, se usarán herramientas e indicadores financieros, que posibilitarán analizar la viabilidad económica y financiera a corto y mediano plazo. Esto permitirá a COPRISA pronosticar si los resultados que se obtengan cumplirán con las expectativas de rentabilidad y liquidez.

Finalmente, se analizarán los resultados obtenidos, a fin de tomar las decisiones adecuadas y oportunas que garanticen el crecimiento sostenido de la actividad económica de la empresa.

6.1. Premisas para la elaboración del modelo financiero

Para dar inicio al proceso de evaluación financiera de COPRISA, necesitamos establecer las bases del análisis en función de las decisiones a tomar, tanto para la etapa inicial (primeros dos años) como su proyección de crecimiento para los próximos cuatro años. Los modelos financieros están contruidos para un horizonte de seis años, en etapas de dos años cada una (período de maduración del negocio de compraventa de departamentos).

a) Inversión: representa la inversión inicial de capital propio (*equity*) o financiado (deuda) para la primera etapa, que se empleará en la compra de los departamentos. Asimismo, formará parte de la inversión inicial la compra de muebles y equipos para la

oficina administrativa (activo fijo) y los gastos notariales correspondientes a los contratos de compraventa.

b) Gastos fijos: son los gastos que asumirá COPRISA como parte de su estructura operacional. Debido al modelo de negocio, sus operaciones se darán esporádicamente, teniendo en cuenta el tiempo que transcurre entre la compra en planos y la entrega de los departamentos, aproximadamente de dos años.

c) Impuestos: para nuestra evaluación es importante tener en cuenta el tratamiento tributario que afectará a COPRISA E.I.R.L.

Por su actividad empresarial —compra y venta de bienes inmuebles—, COPRISA está afecta al Impuesto General a las Ventas (IGV) y al pago del Impuesto a la Renta (IR) de tercera categoría. El IR exigible para esta categoría grava sobre la renta neta imponible (utilidad antes de impuestos) con tasas por escala que van del 10% al 29.5% anual.

Con relación al Impuesto Predial Anual, que grava el valor de los predios urbanos sobre la base del autoavalúo, la obligación del pago recae en la persona que haya sido propietaria al 1 de enero de cada año. La **Tabla 13** muestra la tasa progresiva de este impuesto.

Tabla 13: Tasa progresiva

Tramo Autovaluo	Equivalencia en S/	Alicuota
Hasta 15 UIT	Hasta S/.62,250.00	0.20%
Mas de 15 UIT hasta 60 UIT	Mas de S/62,250.01 hasta S/249,000.00	0.60%
Mas de 60 UIT	Mas de S/249,000.01	1.00%

Fuente: Decreto Supremo N° 156-2004-EF (2004, p. 280366).

d) Tasa de descuento: a los efectos de la valuación, será del 5% anual (TEA), ya que esta es el costo de oportunidad para el accionista.

e) Rentabilidad esperada: con los resultados del estudio de mercado, se considera alcanzar una TIR mínima del 9% en el negocio, con un margen mínimo respecto al VAN del 8% (VAN sobre la inversión de cada período).

f) Proyección de inversiones: al inicio de la primera etapa se planea invertir U\$S400,000 en la compra de inmuebles; para el inicio de la segunda etapa (tercer año) e inicio de la tercera etapa (quinto año), se prevé hacer dos aportes de capital adicionales, de U\$S200,000 cada uno, para llegar a un aporte total de U\$S800,000, los que serán sumados a las ganancias acumuladas obtenidas en cada etapa (capitalización de ganancias), para continuar con las operaciones de la empresa.

6.2. Estrategia financiera – Proyecciones

La estrategia financiera de COPRISA parte de la evaluación financiera y del análisis de los siguientes escenarios propuestos:

Primer escenario

El primer escenario de la evaluación financiera de COPRISA es aquel donde la inversión inicial es 100% capital del accionista de la empresa, y la compra del inmueble es al contado. La inversión de capital será de U\$S400,000 para la compra de 3 o 4 departamentos en planos. El horizonte de la evaluación será por tramos de dos años en cada etapa, dado que ese es el tiempo aproximado entre la compra del inmueble, la construcción y la venta. Esta operación se repetirá cada dos años, invirtiendo la ganancia de cada tramo (tres tramos de dos años cada uno para efectos del flujo de caja proyectado).

Asimismo, se plantea invertir un capital adicional de U\$S200,000 sumados a la ganancia de cada tramo para incrementar el capital de COPRISA hasta que este llegue a un millón de dólares, aproximadamente, entre aportes y ganancias, al inicio de la tercera etapa. Alcanzado este nivel, la empresa contará con capital de trabajo suficiente para seguir invirtiendo en los próximos años, sin necesidad de aportes adicionales.

Segundo escenario

El segundo escenario propone que COPRISA obtenga un crédito directo del proveedor inmobiliario, sin intereses, financiado con aportes del accionista. La ventaja de este crédito directo radica en pagar la compra de cada departamento en cinco cuotas, a lo largo de los dos años de maduración del negocio. Al igual que en el primer escenario, se propone el incremento de capital en U\$S200,000 a la ganancia obtenida al final de cada etapa.

Tercer escenario

En este escenario se plantea que COPRISA solicite un crédito hipotecario en el sistema financiero, que le permita entregar una cuota inicial del 30% (U\$S120,000) y financiar el 70% (U\$S280,000) en diez años, a una TEA del 8%. En tal sentido, COPRISA pagará la cuota inicial y las cuotas mensuales del crédito hipotecario por dos años, con aportes del accionista, para luego precancelar el saldo total al momento de la venta del inmueble.

6.3. Flujos de caja proyectados

Para llevar a cabo la evaluación financiera, se desarrollarán flujos de caja proyectados para cada uno de los escenarios propuestos, partiendo de la información financiera inicial.

La **Tabla 14** muestra el primer escenario, y se observa un VAN mayor de cero en todos los tramos, mejorando en el tramo tres. Los flujos netos de los tramos uno y dos fueron reinvertidos y sumados a un nuevo aporte de capital propio de U\$S200,000 en cada tramo. Asimismo, se obtuvo un margen VAN de 8% en el primer tramo y de 9% en el segundo y en el tercer tramo, una TIR de 9% mayor del 5% (tasa de descuento) constante en los tres tramos y, finalmente, el *pay back* o período de recuperación de la inversión de dos años (plazo igual o menor al término del proyecto). En síntesis, la evaluación es positiva.

Tabla 14: Compra sin financiamiento

EVALUACION DE PROYECTO

ESCENARIO 1: SIN FINANCIAMIENTO

FLUJO DE CAJA (TRAMO 1)

(Expresado en miles de dolares)

	2018 AÑO 0	2019 AÑO 1	2020 AÑO 2
INGRESOS			
Venta de departamento			520,000
1	-	-	520,000
EGRESOS			
Compra de depar - Inversion 1	400,000		-
Equipos y muebles	1,155		-
Gastos notariales	600		-
Gastos marketing			1,000
Servicio legal/contable			800
Servicio telefonia/internet		600	600
Combustible			240
Imp Predial			4,000
Imp Renta 29.5%			33,087
Total Egresos	401,755	600	39,727
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-401,755	-600	480,273
Credito	-	-	-
Amortizacion	-	-	-
Intereses			
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-401,755	-600	480,273
		1	2

EVALUACION ECONOMICA - TRAMO 1

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	33,296	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	8%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	9%	>5%	Rentable
PAY BACK	2 años	<= proyecto	Rentable
MARGEN NETO	15%		Rentable

EVALUACION FINANCIERA - TRAMO 1

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	33,296	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	8%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	9%	>5%	Rentable

(Continúa en p. 53)

(Continuación)

FLUJO DE CAJA (TRAMO 2)

(Expresado en miles de dolares)

	2021 AÑO 0	2022 AÑO 1	2023 AÑO 2
INGRESOS			
Venta de departamento			882,795
Total Ingresos	-	-	882,795
EGRESOS			
Inversion 2	679,073		-
Gastos varios	-		-
Gastos notariales	900		-
Gastos marketing			1,500
Servicio legal/contable			1,200
Servicio telefonia/internet		600	600
Combustible			360
Imp Predial			6,791
Imp Renta 29.5%			56,572
Total Egresos	679,973	600	67,023
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-679,973	-600	815,771
Credito	-	-	-
Amortizacion	-	-	-
Intereses			
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-679,973	-600	815,771
		1	2

EVALUACION ECONOMICA - TRAMO 2

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	59,385	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	9%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	9%	>5%	Rentable
PAY BACK	2 años	<= proyecto	Rentable
MARGEN NETO	15%		Rentable

EVALUACION FINANCIERA - TRAMO 2

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	59,385	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	9%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	9%	>5%	Rentable

(Continúa en p. 54)

(Continuación)

FLUJO DE CAJA (TRAMO 3)

(Expresado en miles de dolares)

	2024 AÑO 0	2025 AÑO 1	2026 AÑO 2
INGRESOS			
Venta de departamento			1,318,553
Total Ingresos	-	-	1,318,553
EGRESOS			
Inversion 3	1,014,271		-
Gastos varios	-		-
Gastos notariales	1,500		-
Gastos marketing			2,500
Servicio legal/contable			2,000
Servicio telefonía/internet		600	600
Combustible			600
Imp Predial			10,143
Imp Renta 29.5%			84,470
Total Egresos	1,015,771	600	100,313
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-1,015,771	-600	1,218,240
Credito	-	-	-
Amortizacion	-	-	-
Intereses			
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-1,015,771	-600	1,218,240
		1	2

EVALUACION ECONOMICA - TRAMO 3

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	88,637	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	9%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	9%	>5%	Rentable
PAY BACK	2 años	<= proyecto	Rentable
MARGEN NETO	15%		Rentable

EVALUACION FINANCIERA - TRAMO 3

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	88,637	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	9%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	9%	>5%	Rentable

Elaboración propia.

En el segundo escenario (ver la **Tabla 15**), COPRISA toma un crédito directo otorgado por el proveedor inmobiliario, compuesto por una cuota inicial de 20% en el año cero y 40% en los años dos y tres, sin intereses.

Tabla 15: Compra con financiamiento directo

EVALUACION DE PROYECTO

ESCENARIO 2: CON FINANCIAMIENTO DIRECTO

FLUJO DE CAJA (TRAMO 1)

(Expresado en miles de dolares)

	2018 AÑO 0	2019 AÑO 1	2020 AÑO 2
INGRESOS			
Venta de departamento			520,000
Total Ingresos	-	-	520,000
EGRESOS			
Inversion 1	400,000		
Equipos y muebles	1,155		-
Gastos notariales	600		-
Gastos marketing			1,000
Servicio legal/contable			800
Servicio telefonia/internet		600	600
Combustible			240
Imp Predial			4,000
Imp Renta 29.5%			33,087
Total Egresos	401,755	600	39,727
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-401,755	-600	480,273
Credito	320,000	-	-
Amortizacion		-160,000	-160,000
Intereses	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-81,755	-160,600	320,273
	20%	40%	40%

EVALUACION ECONOMICA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	33,295	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	8%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	9%	>5%	Rentable
PAY BACK	2 años	<= proyecto	Rentable
MARGEN NETO	15%		Rentable

EVALUACION FINANCIERA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	55,789	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	14%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	23%	>5%	Rentable

(Continúa en p. 56)

(Continuación)

FLUJO DE CAJA (TRAMO 2)

(Expresado en miles de dolares)

	2021 AÑO 0	2022 AÑO 1	2023 AÑO 2
INGRESOS			
Venta de departamento			882,795
Total Ingresos		-	882,795
EGRESOS			
Inversion 2	679,073		
Gastos varios	-	-	-
Gastos notariales	900	-	-
Gastos marketing			1,500
Servicio legal/contable			1,200
Servicio telefonía/internet		600	600
Combustible			360
Imp Predial			6,791
Imp Renta 29.5%			56,572
Total Egresos	679,973	600	67,023
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-679,973	-600	815,771
Credito	543,258		
Amortizacion		-271,629	-271,629
Intereses	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-136,715	-272,229	544,142
	20%	40%	40%

EVALUACION ECONOMICA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	59,385	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	9%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	9%	>5%	Rentable
PAY BACK	2 años	<= proyecto	Rentable
MARGEN NETO	15%		Rentable

EVALUACION FINANCIERA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	97,573	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	14%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	23%	>5%	Rentable

(Continúa en p. 57)

Continuación

FLUJO DE CAJA (TRAMO 3)

(Expresado en miles de dolares)

	2024 AÑO 0	2025 AÑO 1	2026 AÑO 2
INGRESOS			
Venta de departamento			1,318,553
Total Ingresos		-	1,318,553
EGRESOS			
Inversion 3	1,014,271		
Gastos varios	-	-	-
Gastos notariales	1,500		-
Gastos marketing			2,500
Servicio legal/contable			2,000
Servicio telefonía/internet		600	600
Combustible			600
Imp Predial			10,143
Imp Renta 29.5%			84,470
Total Egresos	1,015,771	600	100,313
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-1,015,771	-600	1,218,240
Credito	811,417	-	-
Amortizacion		-405,709	-405,709
Intereses	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-204,354	-406,309	812,532
	20%	40%	40%

EVALUACION ECONOMICA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	88,637	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	9%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	9%	>8%	Rentable
PAY BACK	2 años	<= proyecto	Rentable
MARGEN NETO	15%		Rentable

EVALUACION FINANCIERA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	145,675	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	14%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	23%	>5%	Rentable

Elaboración propia.

Como resultado, se puede observar que se mantienen en niveles óptimos VAN mayores de cero. Igual que en el escenario anterior, se sumó al flujo neto de los tramos uno y dos una nueva inversión de U\$S200,000 en cada uno. Aparece una notable alza en el margen

VAN (del 14%) y un alza importante en la TIR, que alcanza un 23%, ambos indicadores constantes en los tres tramos.

Las alzas en el margen VAN y la TIR se dan por efecto del crédito directo. Esta operación le permitirá a COPRISA no desembolsar todo el capital en un solo año, ya que lo hará en cuotas. Con relación al *pay-back*, al igual que en el escenario anterior es de dos años, dando una evaluación positiva y rentable.

Como se aprecia en los flujos del tercer escenario (ver la **Tabla 16**), se toma un crédito hipotecario (sistema financiero), compuesto por cuotas iniciales de 30%, y el 70% restante se financia a diez años con una TEA de 8% para cada tramo. Asimismo, se reinvirtieron los flujos netos sumados a una nueva inversión de U\$200,000 para los tramos dos y tres. La estrategia en este escenario es precancelar el préstamo en el segundo año al momento de la venta del inmueble. Como resultado de esta operación, se obtienen niveles positivos de VAN mayores a cero y una disminución del margen VAN a 9% (5% menor que el segundo escenario) y la TIR disminuyó cayendo a 17% en el tramo uno y 18% en los tramos dos y tres.

Sin duda, tomar un financiamiento bancario afecta los resultados esperados, principalmente una fuerte disminución en el margen VAN que solo llega al 9% y una TIR que cae de 23% en el escenario anterior y solo alcanza un 18% en los tramos dos y tres.

Si bien es cierto que el pago de intereses genera un escudo fiscal disminuyendo el pago del Impuesto a la Renta (IR), no favorece el nivel de los indicadores de rentabilidad.

Tabla 16: Compra con financiamiento bancario

EVALUACION DEL PROYECTO

ESCENARIO 3: CON FINANCIAMIENTO BANCARIO

FLUJO DE CAJA (TRAMO 1)

(Expresado en miles de dolares)

	2018 AÑO 0	2019 AÑO 1	2020 AÑO 2
INGRESOS			
Venta de departamento	-	-	520,000
Total Ingresos	-	-	520,000
EGRESOS			
Inversion	400,000		
Equipos y muebles	1,155		
Gastos notariales	600		-
Gastos marketing			1,000
Servicio legal/contable			800
Servicio telefonia/internet		600	600
Combustible			240
Imp Predial			4,000
Imp Renta 29.5%			20,327
Total Egresos	401,755	600	26,967
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-401,755	-600	493,033
Prestamo	280,000		
Amortizacion		-19,328	-260,672
Intereses		-22,400	-20,854
Escudo Fiscal		-	6,152
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-121,755	-42,328	217,659

EVALUACION ECONOMICA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	44,869	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	11%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	11%	>5%	Rentable
PAY BACK	2 años	<= proyecto	Rentable
MARGEN BRUTO	23%		
MARGEN NETO	9%		

EVALUACION FINANCIERA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	35,356	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	9%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	17%	>5%	Rentable

(Continúa en p. 60)

(Continuación)

FLUJO DE CAJA (TRAMO 2)

(Expresado en miles de dolares)

	2021 AÑO 0	2022 AÑO 1	2023 AÑO 2
INGRESOS			
Venta de departamento			843,153
Total Ingresos	-	-	843,153
EGRESOS			
Inversion 2	648,579		
Gastos varios	-		
Gastos notariales	900		-
Gastos marketing			1,500
Servicio legal/contable			1,200
Servicio telefonía/internet		600	600
Combustible			360
Imp Predial			6,486
Imp Renta 29.5%			33,274
Total Egresos	649,479	600	43,420
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-649,479	-600	799,733
Prestamo	454,005		
Amortizacion		-31,340	-422,665
Intereses		-36,320	-33,813
Escudo Fiscal		-	9,975
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-195,474	-68,260	353,229

EVALUACION ECONOMICA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	75,331	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	12%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	11%	>5%	Rentable
PAY BACK	2 años	< = proyecto	Rentable
MARGEN BRUTO	23%		
MARGEN NETO	9%		

EVALUACION FINANCIERA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	59,905.47	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	9%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	18%	>5%	Rentable

(Continúa en p. 61)

(Continuación)

FLUJO DE CAJA (TRAMO 3)

(Expresado en miles de dolares)

	2024 AÑO 0	2025 AÑO 1	2026 AÑO 2
INGRESOS			
Venta de departamento			1,206,528
Total Ingresos	-	-	1,206,528
EGRESOS			
Inversion 3	928,099		
Gastos varios	-		
Gastos notariales	1,500		-
Gastos marketing			2,500
Servicio legal/contable			2,000
Servicio telefonía/internet		600	600
Combustible			600
Imp Predial			9,281
Imp Renta 29.5%			47,492
Total Egresos	929,599	600	62,473
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-929,599	-600	1,144,056
Prestamo	649,669		
Amortizacion		-44,846	-604,823
Intereses		-51,974	-48,386
Escudo Fiscal		-	14,274
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-279,930	-97,420	505,121

EVALUACION ECONOMICA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	107,522	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	12%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	11%	>5%	Rentable
PAY BACK	2 años	<= proyecto	Rentable
MARGEN BRUTO	23%		
MARGEN NETO	9%		

EVALUACION FINANCIERA

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	85,448.97	> 0	Rentable
MARGEN VAN (VAN/INVERSION)	9%		Rentable
TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)	18%	>5%	Rentable

Elaboración propia.

6.4 Estado de resultados (pérdidas y ganancias)

Como parte de la evaluación financiera, se empleará el análisis lineal a través de los Estados de resultados de cada escenario, lo que permitirá obtener indicadores de eficiencia, tales como EBIT (Ganancias antes de intereses e impuestos), ROI (Retorno sobre el capital) y el ROS (Retorno sobre las ventas) o Margen neto.

Es importante mencionar que para los tres escenarios se está considerando que el precio de compra de los inmuebles es 23% por debajo del precio de mercado; con este valor se cumple la expectativa mínima del accionista en el caso más conservador (primer escenario: financiamiento directo).

Los resultados obtenidos en el primer escenario aparecen en la **Tabla 17**. Los indicadores obtenidos en los tres tramos son constantes y eficientes, cumpliendo con las proyecciones esperadas por COPRISA.

Tabla 17: Estado de resultados para el primer escenario

ESTADO DE RESULTADOS - P&L (Expresado en miles de dolares)	(TRAMO 1)			%
	2018 AÑO 0	2019 AÑO 1	2020 AÑO 2	
Ventas	-	-	520,000	100%
Costo de Ventas	400,000	-	-	77%
Utilidad / Margen bruto	-400,000	-	520,000	23%
Gastos administrativos	600	600	6,640	1%
Gasto de Ventas	-	-	-	0%
Utilidad Operativa	-400,600	-600	513,360	99%
Intereses	-	-	-	
Utilidad antes de particip e imp	-400,600	-600	513,360	
Perdida ejer anterior	-	-400,600	-401,200	
Utilidad antes del IR	-400,600	-401,200	112,160	22%
Imp Renta 29.5%	-	-	33,087	
Utilidad Neta	-400,600	-401,200	79,073	15%

(Continúa en p. 63)

(Continuación)

ESTADO DE RESULTADOS - P&L (TRAMO 2)				
(Expresado en miles de dolares)	2021	2022	2023	
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	%
Ventas	-	-	882,795	100%
Costo de Ventas	679,073	-	-	77%
Utilidad / Margen bruto	-679,073	-	882,795	23%
Gastos administrativos	900	600	10,451	1%
Gasto de Ventas	-	-	-	0%
Utilidad Operativa	-679,973	-600	872,344	99%
Intereses	-	-	-	
Utilidad antes de particip e imp	-679,973	-600	872,344	
Perdida ejer anterior	-	-679,973	-680,573	
Utilidad antes del IR	-679,973	-680,573	191,771	22%
Imp Renta 29.5%	-	-	56,572	
Utilidad Neta	-679,973	-680,573	135,199	15%

ESTADO DE RESULTADOS - P&L (TRAMO 3)				
(Expresado en miles de dolares)	2024	2025	2026	
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	%
Ventas	-	-	1,318,553	100%
Costo de Ventas	1,014,271	-	-	77%
Utilidad / Margen bruto	-1,014,271	-	1,318,553	23%
Gastos administrativos	1,500	600	15,843	1%
Gasto de Ventas	-	-	-	0%
Utilidad Operativa	-1,015,771	-600	1,302,710	99%
Intereses	-	-	-	
Utilidad antes de particip e imp	-1,015,771	-600	1,302,710	
Perdida ejer anterior	-	-1,015,771	-1,016,371	
Utilidad antes del IR	-1,015,771	-1,016,371	286,339	22%
Imp Renta 29.5%	-	-	84,470	
Utilidad Neta	-1,015,771	-1,016,371	201,869	15%

ANALISIS LINEAL P&L	EBT	ROS	ROI	Resultado
TRAMO 1	22%	15%	20%	Eficiente
TRAMO 2	22%	15%	20%	Eficiente
TRAMO 3	22%	15%	20%	Eficiente
Valores de referencia INEI 2017	> 14%	> 10%	> 15%	

Elaboración propia.

En el análisis de pérdidas y ganancias del segundo escenario (**Tabla 18**) es posible ver que se repiten los resultados de los indicadores de rentabilidad, siendo estos positivos y eficientes, y cumpliendo con las proyecciones esperadas por COPRISA.

Tabla 18: Estado de resultados para el segundo escenario

ESTADO DE RESULTADOS - P&L		(TRAMO 1)			%
(Expresado en miles de dolares)		2018	2019	2020	
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	
Ventas		-	-	520,000	100%
Costo de Ventas		80,000	160,000	160,000	77%
Utilidad / Margen bruto		-80,000	-160,000	360,000	23%
Gastos administrativos		600	600	6,640	1%
Gasto de Ventas					0%
Utilidad Operativa		-80,600	-160,600	353,360	68%
Intereses		-	-	-	
Utilidad antes de particip e imp		-80,600	-160,600	353,360	
Perdida ejer anterior		-	-80,600	-241,200	
Utilidad antes del IR		-80,600	-241,200	112,160	22%
Imp Renta 29.5%		-	-	33,087	
Utilidad Neta		-80,600	-241,200	79,073	15%

ESTADO DE RESULTADOS - P&L		(TRAMO 2)			%
(Expresado en miles de dolares)		2021	2022	2023	
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	
Ventas		-	-	882,795	100%
Costo de Ventas		135,815	271,629	271,629	77%
Utilidad / Margen bruto		-135,815	-271,629	611,166	23%
Gastos administrativos		900	600	10,451	1%
Gasto de Ventas		-	-	-	0%
Utilidad Operativa		-136,715	-272,229	600,715	68%
Intereses		-	-	-	
Utilidad antes de particip e imp		-136,715	-272,229	600,715	
Perdida ejer anterior		-	-136,715	-408,944	
Utilidad antes del IR		-136,715	-408,944	191,771	22%
Imp Renta 29.5%		-	-	56,572	
Utilidad Neta		-136,715	-408,944	135,199	15%

(Continúa en p. 65)

(Continuación)

ESTADO DE RESULTADOS - P&L (Expresado en miles de dolares)	(TRAMO 3)			%
	2024 AÑO 0	2025 AÑO 1	2026 AÑO 2	
Ventas	-	-	1,318,553	100%
Costo de Ventas	202,854	405,709	405,709	77%
Utilidad / Margen bruto	-202,854	-405,709	912,844	23%
Gastos administrativos	1,500	600	15,843	1%
Gasto de Ventas	-	-	-	0%
Utilidad Operativa	-204,354	-406,309	897,002	68%
Intereses	-	-	-	
Utilidad antes de particip e imp	-204,354	-406,309	897,002	
Perdida ejer anterior	-	-204,354	-610,663	
Utilidad antes del IR	-204,354	-610,663	286,339	22%
Imp Renta 29.5%	-	-	84,470	
Utilidad Neta	-204,354	-610,663	201,869	15%

ANALISIS LINEAL P&L	EBT	ROS	ROI	Resultado
TRAMO 1	22%	15%	20%	Eficiente
TRAMO 2	22%	15%	20%	Eficiente
TRAMO 3	22%	15%	20%	Eficiente
Valores de referencia INEI 2017	> 14%	> 10%	> 15%	

Elaboración propia.

Para el tercer escenario (**Tabla 19**) los indicadores de rentabilidad caen a niveles bastante menores que los obtenidos en los casos anteriores, principalmente por el efecto del pago de intereses por el préstamo bancario.

Tabla 19: Estado de resultados para el tercer escenario

ESTADO DE RESULTADOS - P&L (Expresado en miles de dolares)	(TRAMO 1)			%
	2018 AÑO 0	2019 AÑO 1	2020 AÑO 2	
Ventas	-	-	520,000	100%
Costo de Ventas	400,000	-	-	77%
Utilidad / Margen bruto	-400,000	-	520,000	23%
Gastos administrativos	600	600	6,640	1%
Gasto de Ventas	-	-	-	0%
Utilidad Operativa	-400,600	-600	513,360	99%
Intereses	-	22,400	20,854	
Utilidad antes de particip e imp	-400,600	-23,000	492,506	
Perdida ejer anterior	-	-400,600	-423,600	
Utilidad antes del IR	-400,600	-423,600	68,906	13%
Imp Renta 29.5%	-	-	20,327	
Utilidad Neta	-400,600	-423,600	48,579	9%

(Continúa en p. 66)

(Continuación)

ESTADO DE RESULTADOS - P&L		(TRAMO 2)			
(Expresado en miles de dolares)		2021	2022	2023	
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	%
Ventas		-	-	843,153	100%
Costo de Ventas		648,579	-	-	77%
Utilidad / Margen bruto		-648,579	-	843,153	23%
Gastos administrativos		900	600	10,146	1%
Gasto de Ventas					0%
Utilidad Operativa		-649,479	-600	833,007	99%
Intereses		-	36,320	33,813	
Utilidad antes de particip e imp		-649,479	-36,920	799,194	
Perdida ejer anterior		-	-649,479	-686,399	
Utilidad antes del IR		-649,479	-686,399	112,794	13%
Imp Renta 29.5%		-	-	33,274	
Utilidad Neta		-649,479	-686,399	79,520	9%
ESTADO DE RESULTADOS - P&L		(TRAMO 3)			
(Expresado en miles de dolares)		2024	2025	2026	
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	%
Ventas		-	-	1,206,528	100%
Costo de Ventas		928,099	-	-	77%
Utilidad / Margen bruto		-928,099	-	1,206,528	23%
Gastos administrativos		1,500	600	14,981	1%
Gasto de Ventas					0%
Utilidad Operativa		-929,599	-600	1,191,548	99%
Intereses			51,974	48,386	
Utilidad antes de particip e imp		-929,599	-52,574	1,143,162	
Perdida ejer anterior		-	-929,599	-982,172	
Utilidad antes del IR		-929,599	-982,172	160,989	13%
Imp Renta 29.5%		-	-	47,492	
Utilidad Neta		-929,599	-982,172	113,497	9%
ANALISIS LINEAL P&L		EBT	ROS	ROI	Resultado
TRAMO 1		13%	9%	12%	Marginal
TRAMO 2		13%	9%	12%	Marginal
TRAMO 3		13%	9%	12%	Marginal
Valores de referencia INEI 2017		> 14%	> 10%	> 15%	

Elaboración propia.

6.5. Evaluación financiera

Luego de desarrollar y evaluar individualmente los flujos de caja proyectados y los Estados de resultados (pérdidas y ganancias) de los escenarios 1, 2 y 3, la **Tabla 20** exhibe un análisis comparativo que permita tener una visión global de los resultados de los tres escenarios, y posibilite a COPRISA tomar una decisión final optando por la mejor alternativa de inversión.

Tabla 20: Análisis comparativo por escenario

ANALISIS COMPARATIVO POR ESCENARIO

EVALUACION FINANCIERA	VAN	MARGEN VAN	TIR	PAY BACK	EBIT	ROS	ROI	Resultado	Marginal	Bueno	Muy Bueno
Modelo SF	88,636.94	9%	9%	2 años	22%	15%	20%	Rentable		✓	
Modelo FD	145,675.33	14%	23%	2 años	22%	15%	20%	Rentable			✓
Modelo FB	85,448.97	9%	18%	2 años	13%	9%	12%	Rentable	✓		
Valores de referencia	> 0	> 0	> 8%	<= 2 años	> 14%	> 10%	> 15%				

Elaboración propia.

En el análisis comparativo por escenario hemos tomado los rendimientos del tramo 3, teniendo en cuenta que en este tramo se obtuvieron los mejores resultados en cada escenario analizado.

En la evaluación financiera del primer escenario (sin financiamiento) se alcanzan resultados positivos en todos los indicadores, cumpliéndose las proyecciones de COPRISA, principalmente en el margen VAN de 9% y TIR de 9%. Sin embargo, los resultados obtenidos en la evaluación del segundo escenario (con financiación directa) son aún mejores, principalmente en el margen VAN del 14% y TIR de 23%, valores muy superiores al del primer escenario. Este efecto se consigue debido al financiamiento directo, que le permite a la empresa hacer desembolsos anuales sin intereses, minimizando el riesgo de la inversión, mejorando ampliamente los resultados proyectados. En los escenarios 1 y 2, los indicadores de rentabilidad son eficientes, por encima de los valores de referencia publicados por el Informe Financiero Anual 2017 del INEI (2017) y a la vez cumpliendo con las proyecciones esperadas por COPRISA.

Finalmente, analizando los resultados obtenidos en la evaluación del tercer escenario (con financiación bancaria), si bien se obtuvieron un margen VAN del 9% y un TIR del 18%,

los indicadores de rentabilidad caen fuertemente en comparación con los escenarios 1 y 2, e incluso por debajo de los valores de referencia. Esta caída se debe principalmente al costo del financiamiento bancario a la TEA del 8% anual, lo que genera el pago de intereses.

6.6. Resultados obtenidos – Toma de decisiones

Teniendo en cuenta los planes a mediano y largo plazo de COPRISA, para mantener un crecimiento sostenido es importante tomar las decisiones correctas con relación a la forma de financiar cada proyecto.

Habiendo analizado en detalle los resultados de la evaluación financiera de COPRISA, se deduce que la mejor alternativa es la opción del financiamiento directo, es decir, el segundo escenario.

Al margen de la identificación de la mejor alternativa (segundo escenario), es importante que la empresa pueda manejar otras opciones de inversión que le permitan adaptarse a los cambios que ocurran en el mercado inmobiliario, siempre y cuando cumplan con sus expectativas financieras. Para ello, se hicieron escenarios alternativos de sensibilización, variando el precio de compra respecto del precio del mercado, tratando de conseguir un margen VAN mínimo del 8%. De esta manera, llegamos a las siguientes alternativas de inversión:

1. Para optar por el escenario 1 (sin financiamiento) el precio mínimo deberá estar 23% por debajo del precio de mercado, asegurando un margen VAN del 8%.
2. Para optar por el escenario 2 (financiamiento directo) el precio mínimo deberá estar 17% por debajo del precio de mercado, asegurando un margen VAN del 8%.
3. Para optar por el escenario 3 (financiamiento bancario) el precio mínimo deberá estar 22% por debajo del precio de mercado, asegurando un margen VAN del 8%.

Se puede definir la evaluación financiera de COPRISA como positiva, viable y rentable en función de que su estrategia de compra se ajuste a los límites establecidos a través de la sensibilización, tanto en el margen esperado como en los resultados de rentabilidad mínima aceptable para su gestión.

7. Conclusiones

El plan de negocios desarrollado por COPRISA para su reactivación y puesta en marcha se basa en un exhaustivo estudio del mercado inmobiliario e información de primera mano obtenida a través de entrevistas realizadas a los ejecutivos de empresas inmobiliarias referentes en el mercado. Esto permitió determinar la existencia de una demanda insatisfecha interesada en adquirir vivienda, así como sus preferencias en cuanto a los distritos con mayor interés de compra. Asimismo, se pudo determinar el tamaño promedio de los departamentos (cantidad de m²) y precios de venta que tienen mayor demanda en la actualidad.

Con toda esta información proveniente del estudio de mercado, COPRISA pudo determinar cuál será su segmento objetivo o mercado meta y estableció las bases para el desarrollo de una propuesta de valor acorde con la demanda actual y sus necesidades específicas, pero que a su vez ofrezca ventajas y características diferenciadoras que la haga más atractiva frente a otras empresas del sector. Para este fin, la propuesta de valor de COPRISA se trabajó en función de puntos estratégicos, tales como la marca y reputación de su empresa, los beneficios tangibles e intangibles que ofrecerán a sus clientes, los plazos de entrega de los departamentos vendidos y, finalmente, el precio de estos, resaltando en todo momento la calidad y confort que obtendrán sus clientes.

Para llevar su propuesta de valor al mercado, COPRISA desarrolló un Plan comercial con un marcado uso de los canales digitales, siendo estos los que actualmente concentran a un gran número de potenciales compradores pertenecientes al segmento al cual se dirige. Asimismo, se trabajó en desarrollar una imagen empresarial acorde a su público objetivo. El Plan comercial contempla también realizar publicaciones en portales de búsqueda de inmuebles, tales como Urbania y Adondevivir, siendo estos actualmente una fuente de consulta obligatoria con gran número de visitas diarias.

El Plan comercial de COPRISA será controlado a través de indicadores de desempeño que le permitirá medir el alcance de sus publicaciones y la interacción con su segmento objetivo, a fin de mejorar la estrategia e impulsar la venta de sus inmuebles.

Para la puesta en marcha de sus actividades, COPRISA diseñó un Plan de operaciones, iniciando con la reactivación de la empresa ante la Sunat, gestionando las licencias de funcionamiento (entre otras) que le permitan operar dentro del marco legal vigente. Además, COPRISA elaboró un organigrama en el que determina los cargos y funciones necesarias para su gestión inicial, como también los procedimientos de compra, venta y postventa que estandaricen sus operaciones y garanticen un adecuado orden administrativo y eficiencia en todas las operaciones.

Finalmente, el Plan de negocios de COPRISA, está respaldado por un Plan financiero acorde a sus expectativas, en el que estableció los parámetros para evaluar financieramente sus planes de inversión, a través de modelos financieros sensibles. Los resultados obtenidos son positivos y viables, y le permitieron determinar márgenes mínimos de rentabilidad esperados, así como alternativas de inversión flexibles con las que podrá tomar la decisión de invertir en su proyecto, garantizando el éxito de su Plan de negocios.

Referencias

- Adondevivir (s. f.). Portal de Internet. Recuperado de <https://www.adondevivir.com/>
- Arbulú Soto, R. (16 de enero, 2018). En “Preferencias al adquirir una vivienda”, párr. 3. Recuperado de <http://construir.com.pe/2018/01/16/preferencias-al-adquirir-una-vivienda/>
- CAPECO presentó avance del 21° estudio de mercado de edificaciones urbanas de Lima y Callao. (28 de septiembre 2016). Recuperado de <https://www.confiep.org.pe/noticias/capeco-presento-avance-del-21-estudio-de-mercado-de-edificaciones-urbanas-de-lima-y-callao/>
- CAPECO (2017). *El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao 2017*. Lima, Perú: Autor.
- CAPECO (2018). 21 Estudio - *El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao*. Lima, Perú: Autor.
- Decreto Legislativo N° 945. Modificación de la Ley del Impuesto a la Renta. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú, 23 de diciembre 2003. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00945.pdf>
- Decreto Supremo N° 156-2004-EF. Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú, 15 de noviembre de 2004. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11418/PLAN_11418_D.S.%20No%20156-2004-EF%20TUO%20DE%20LA%20LALEY%20DE%20TRIBUTACION%20MUNICIPAL_2011.pdf
- Instituto de la Construcción y el Desarrollo - ICD (2018). Preferencias al adquirir una vivienda. *Revista Construir* (16 de enero de 2018). Recuperado de <http://construir.com.pe/2018/01/16/preferencias-al-adquirir-una-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2017). Comportamiento de la producción por sectores. *Boletín Estadístico Indicadores Económicos y Sociales*, 7(10), pp. 1-12. Octubre. Lima, Perú: Autor.
- Jesús María sigue liderando la oferta inmobiliaria de Lima Moderna con un 31%. (4 de abril 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu->

dinero/inmobiliarias/jesus-maria-sigue-liderando-oferta-inmobiliaria-lima-moderna-31-230705

La experiencia de vivir en San Borja (14 de diciembre 2017). Recuperado de <https://www.facebook.com/GrupoOrigenInmobiliaria/photos/fpp.189773664413667/1690302001027485/?type=3&theater>

Perea, H. (24 de enero 2018). BBVA Research sitúa en 3,5% su proyección de crecimiento para Perú en 2018. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-research-situa-35-proyeccion-crecimiento-peru-2018/>

Propietarios que alquilen o vendan inmuebles deben estar inscritos en el RUC. (16 de septiembre de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/proprietarios-alquilen-vendan-inmuebles-deben-inscritos-ruc-143644>

Red de Mercadeo (29 de agosto 2014). Recuperado de <http://edwinromelnetworker.blogspot.com/2014/08/red-de-mercadeo.html>

Reinicio de actividades (s. f.). En DePerú.com Portal de Internet. Recuperado de <https://www.deperu.com/contabilidad/suspension-temporal-del-ruc-y-reinicio-de-actividades-295>

Urbania (s. f.). Portal de Internet. Recuperado de <https://urbania.pe/>

Valdivia, Guido (2018). Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana. *Perito tasador: pieza fundamental para el desarrollo de la inversión pública*. Seminario llevado a cabo en la Cámara Peruana de la Construcción. Lima, Perú. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/eventosT/4.%20Presentaci%C3%B3n%20Mercado%20de%20Edificaciones%20GVR%20-%20CAPECO.pdf>

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de entrevista en inmobiliaria V&V – 26/04/2018

Sr. César Paniagua (Área Comercial)

- 1. ¿En qué distritos de Lima V&V ha desarrollado proyectos de departamentos desde que inició actividades?**

En Miraflores, Surco, Jesús María, San Miguel, Magdalena, San Isidro, Pueblo Libre. La Molina no está densificado (es decir, todavía hay muchas casas), la municipalidad prohíbe construcciones muy altas, terrenos de poco valor.

- 2. ¿Cómo ha evolucionado la demanda desde ese momento?**

Depende en gran medida de los créditos hipotecarios. Antes del año 2000 no daban créditos hipotecarios. Recién entre el año 2000 y 2013 la economía del país mejoró y se empezaron a dar.

Después de esa época los precios de terrenos se actualizaron y, por ahora, no es muy probable que suban al nivel del 50% (*boom* inmobiliario). Pueden aumentar solo entre el 3 y el 5%. De 2013 a 2015 solo se quedaron las inmobiliarias más desarrolladas y sólidas financieramente. El 2017 fue buen año y el 2018 se proyecta como bueno (estable).

- 3. ¿A qué segmentos socioeconómicos están dirigidos sus proyectos de vivienda?**

A+ B+ B- C+ No construyen en Comas, Carabayllo, márgenes más pequeños, menos margen de maniobra por los costos, son muy exactos y margen mínimo.

- 4. ¿Cuántos proyectos de departamentos tienen actualmente en venta?**

Entre cinco y ocho proyectos en simultáneo.

- 5. ¿En qué fase del proyecto se realizan mayormente las ventas? (en planos, en ejecución, terminados)**

El banco exige que hagas entre 20% y 30% en preventa, de otra manera no desembolsan el crédito; en obra venden 40% y 50% y saldo 20% terminado.

- 6. ¿Cuál es el tiempo promedio transcurrido desde que las viviendas se ponen a la venta hasta que se cierra la venta?**

Tres o cuatro meses.

- 7. ¿Cuál es el plazo desde que se inicia la preventa hasta que se termina el proyecto?**

Entre 18 y 24 meses.

8. ¿Cuál es el margen que se genera desde el momento en que se vende el proyecto hasta que se vende terminado?

Depende de la forma de pago (contado o crédito). Entre 10% y 15%. Si vendes al contado, se puede hacer un descuento mayor.

9. ¿Qué busca la gente?

La gente busca seguridad, bonita zona, cerca de colegios. Las medidas más vendidas son 75, 60 y 40 un dormitorio, segmento B- C-. En estos segmentos se necesita compensar el tamaño con áreas comunes. En los segmentos más altos, no hay áreas comunes y se valoran más los acabados.

10. Como recomendación, ¿a qué segmento y en qué rango de precios recomienda V&V orientar la inversión?

Segmentos A, B+ y C+

11. De acuerdo con el distrito, ¿qué características físicas buscan los compradores de departamentos en Lima? (metraje, cantidad de dormitorios y estacionamientos, acabados, etc.).

Se mide por cada segmento, más que por distritos. Los segmentos A, B+ B- buscan mayor metraje, acabados y estacionamientos. Los B- y C- buscan más dormitorios y áreas comunes.

12. Según el distrito, ¿cuál es la capacidad de inversión promedio del comprador?

Igualmente, se mide por segmento. La capacidad de inversión depende de la evaluación crediticia del cliente; el banco asigna cuotas no mayores al 40% de sus ingresos netos mensuales.

13. Para el año 2018, ¿cuál es la expectativa de ventas que tiene la empresa?

150 millones de dólares.

14. ¿Cómo ha variado la oferta de departamentos en los últimos años? ¿Se ha registrado incremento o desaceleración en el sector durante ese período? De ser así, ¿qué motivos se relacionan con dicha variación?

La desaceleración se dio a partir de 2013 hasta 2015. Del año 2016 a la fecha, el sector se reactivó, pero con precios más estables (menos volátiles que en los años del *boom* inmobiliario). Solo quedaron las inmobiliarias más sólidas.

15. ¿En qué segmentos de precios y en qué distritos se ha registrado la mayor variación?

Se podría decir que se dio una caída en la demanda en los segmentos B-, C+ y C-.

16. ¿Cómo han evolucionado los precios de las viviendas en los últimos cinco años?

De 2013 a la fecha los precios de los inmuebles llegaron a estabilizarse al nivel de los demás países de la región, por lo cual la tendencia al alza es solo del 3% al 5%.

17. Para el año 2018 y en adelante, ¿se espera que los precios de las viviendas se mantengan o se incrementen?

Se espera que crezcan solo en un nivel del 3% al 5%.

18. Datos importantes

Han construido ocho torres de oficinas. Se saturó el mercado (hay demasiada oferta). En cinco años se va a absorber. Actualmente hay una tendencia de oficinas *boutique*; es una alternativa porque vienen implementadas para su uso, como consultorios.

Para los segmentos altos no hay terrenos. Actualmente, se mueven más las ventas en segmentos B y C. Ej. Se venden ocho departamentos al mes (Surco Viejo) en Miraflores uno al mes.

Estrategia diferenciada: los departamentos más pequeños pueden ser más caros, se venden más rápido y con mayor margen. Se pueden hacer modificaciones. Los acabados específicos retrasan la obra, solo se hace en los segmentos más altos.

Recomendamos invertir, de preferencia, como renta en Miraflores (alquiler). Si es compraventa, Miraflores, Jesús María, Barranco (segmento B) o una buena oferta en segmentos más altos. Comisión por la venta 2%. Evaluar la TIR.

Las variables para la venta en una inmobiliaria dependen de la demora en licencia de funcionamiento, financiamiento y preventa. Buscamos zonas tranquilas, frente a parques, de fácil acceso, cerca de colegios, entre otras.

Anexo 2: Cuestionario de entrevista a inmobiliaria La Muralla – 07/05/2018

Sr. Jorge Zapata (gerente general)

1. ¿En qué distritos de Lima La Muralla ha desarrollado proyectos de departamentos desde que inició actividades?

En Barranco, Surco, San Borja, Surquillo, Jesús María, Magdalena y San Miguel.

2. ¿Cómo ha evolucionado la demanda desde ese momento?

La curva de crecimiento, sin duda, ha sido exponencial. Actualmente existe un mercado competitivo y también tiene mucho que ver el precio del suelo en donde se desarrolle el proyecto. Son los bancos los que analizan los proyectos principales y su rentabilidad. Otro factor importante para los compradores es que las tasas de los créditos hipotecarios ahora son menores, lo que da más acceso al crédito.

3. ¿A qué segmentos socioeconómicos están dirigidos sus proyectos de vivienda?

A, B y B-

4. ¿Cuántos proyectos de departamentos tienen actualmente en venta?

En estos momentos, dos: Barranco y Miraflores.

5. ¿En qué fase del proyecto se realizan mayormente las ventas? (en planos, en ejecución, terminados)

En preventa un 25% o 30% proyecto, 45% en ejecución/terminado.

6. ¿Cuál es el tiempo promedio transcurrido desde que las viviendas se ponen a la venta hasta que se cierra la venta?

Aproximadamente, son dos o tres meses en departamentos que se han quedado.

7. ¿Cuál es el plazo desde que se inicia la preventa hasta que se termina el proyecto?

Entre un año y medio y dos años.

8. ¿Cuál es el margen que se genera desde el momento en que se vende el proyecto hasta que se vende terminado?

En realidad, eso depende bastante de la etapa de la venta, pero en promedio nuestro margen va entre 30% a 40%.

9. ¿Qué busca la gente?

El precio, sin duda, y la calidad que le brindas; por eso, depende mucho del metraje que le das a cada departamento. Los compradores son mayoritariamente familias (80%) y 20% personas que se quieren independizar. Las familias de los segmentos B y B- son las que generan más compras.

10. Como recomendación, ¿a qué segmento y en qué rango de precios recomienda orientar la inversión?

En la actualidad, se buscan departamentos más chicos. Más dinámico el B y B-. Rango dinámico de precios U\$S112 mil.

11. Según el distrito, ¿cuál es la capacidad de inversión promedio del comprador?

La demanda está creciendo más en Barranco, el segmento B. Es el único distrito que te permite hacer proyectos distintos. Distritos como Magdalena, Pueblo Libre; la pareja joven busca mucho Barranco, seguramente buscaría Miraflores, pero el departamento al que acceden es de 90m². En barranco hay de 26m² hasta 55m². Un departamento de 26m² podría estar en 80,000 dólares. Barranco es un distrito que ha crecido en los últimos años.

12. Para el año 2018, ¿cuál es la expectativa de ventas que tiene la empresa?

\$15, 000,000 anuales en venta.

13. ¿Cómo ha variado la oferta de departamentos en los últimos años? ¿Se ha registrado incremento o desaceleración en el sector durante ese período? De ser así, ¿qué motivos se relacionan con dicha variación?

Venían creciendo y ahora se han estabilizado. Crecen, pero por el tema de la etapa del proyecto. Hay alguna diferencia de 3% a 5% en cuanto a la variación cada año. Por la cantidad de departamentos, en términos de acabados es un poco más difícil, ya que hay que comprar en volumen, por ejemplo, el porcelanato y los tableros. Es distinto tener un proyecto de 15 a 20 departamentos que de 120.

14. ¿En qué segmentos de precios y en qué distritos se ha registrado la mayor variación?

Barranco, segmento B. Usualmente las medidas van de 26m² a 55m², con un precio entre U\$S80 mil y U\$S140 mil.

15. ¿Ve interesante el mercado de compra para alquiler?

Sí, hace poco mandé a hacer un estudio para ver el tema de la vacancia y no dura más de dos o tres meses. Los precios de alquiler, dependiendo del metraje, se estarían en los mil dólares mensuales.

16. ¿Cuál cree que sea el mercado objetivo principal que busca vivienda?

Depende del departamento, en el caso de los dormitorios para una persona, es probable que sea alguien que quiera independizarse. Si son más de tres dormitorios, ya estamos hablando de una familia.

17. ¿Qué factores tienen en cuenta para elegir el terreno?

Precio en general; yo me demoro mucho en elegir el terreno. Para comprar uno me demoro viendo de 50 a 100 terrenos. Es un asunto en el cual estoy en desacuerdo con el gremio, ya que hay que dar algo interesante a la gente a la que le estás vendiendo. No puedes entregar un departamento en el cual tú tengas una ventana y el vecino esté tan cerca de ella, por un tema de privacidad, sobre todo. No estás entregando calidad y calidad de vida. Espacio amplio, luz, siempre es bueno tratar de buscar un parque, si se puede.

18. ¿Sería interesante el negocio de preventa?

Sin duda; en Barranco hay personas que compraron en un 30% y 40%. Es un muy buen negocio, pero hay que ver a dónde se apunta. Además, el proyecto debe estar acompañado por el banco, tú tienes que demostrarle al banco el precio en el que lo has valorizado.

Yo veo un negocio ahora que creo que se va a expandir; ahorita el suelo está tan peleado que si tú esperas que el banco te dé el financiamiento para que el fondo te acompañe, esto puede tardar un mes, mes y medio, y en ese lapso ya hay gente que te lo ganó.

Si tú firmas una opción de compra con él puedes negociar una tasa. Vas donde un desarrollador y tú tienes un capital, él ve que ese proyecto es rentable. Si el desarrollador en ese momento no tiene liquidez, un tercero puede comprar este suelo. El período de inversión es de seis meses, máximo un 10 % anual.

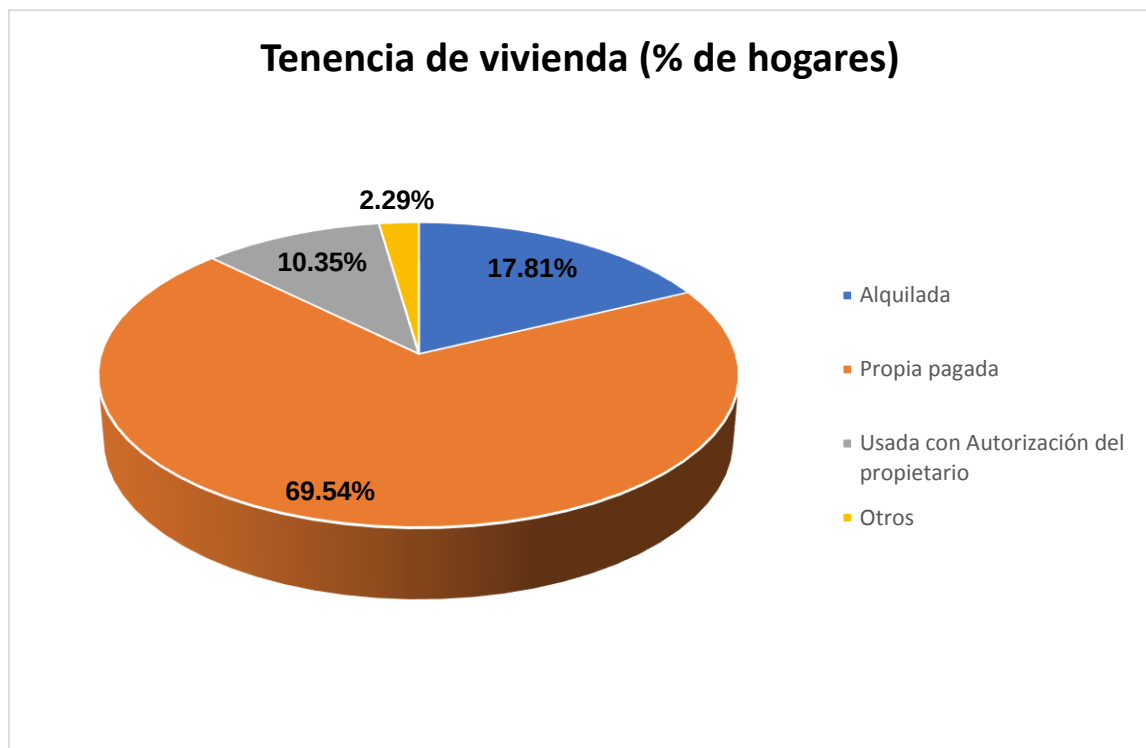
Otro negocio interesante es el de los locales comerciales. Se están alquilando a 30 dólares el metro. Las oficinas están a la mitad, es una muy buena alternativa de negocio; ahí la rentabilidad es de 8% a 10% anual y al final del período, dependiendo de dónde esté ubicado, puedes recuperar hasta el 100% del proyecto.

Anexo 3: Segmentos que generan mayor compra de inmuebles / Tenencia de vivienda

POBLACIÓN PERUANA PROYECTADA AL 2017

PROYECCIÓN	PERÚ (1)						LIMA METROPOLITANA	
	TOTAL	%	URBANA	%	RURAL	%	TOTAL	%
2013 (P)	30'475,144	1.1	23'054,109	1.8	7'420,750	-1.0	9'600,114	1.6
2014 (P)	30'814, 175	1.1	23'474,133	1.8	7'340,106	-1.0	9'751,717	1.6
2015 (P)	31'151643	1.1	23'893,726	1.8	7'257,989	-1.0	9'904,727	1.6
2016 (P)	31'488,625	1.1	24'323,813	1.8	7'178,080	-1.0	10'039,842	1.4
2017 (P)	31'826,018	1.1	24'761,642	1.8	7'106,299	-1.0	10'176,801	1.4

Fuente: CAPECO (2017).



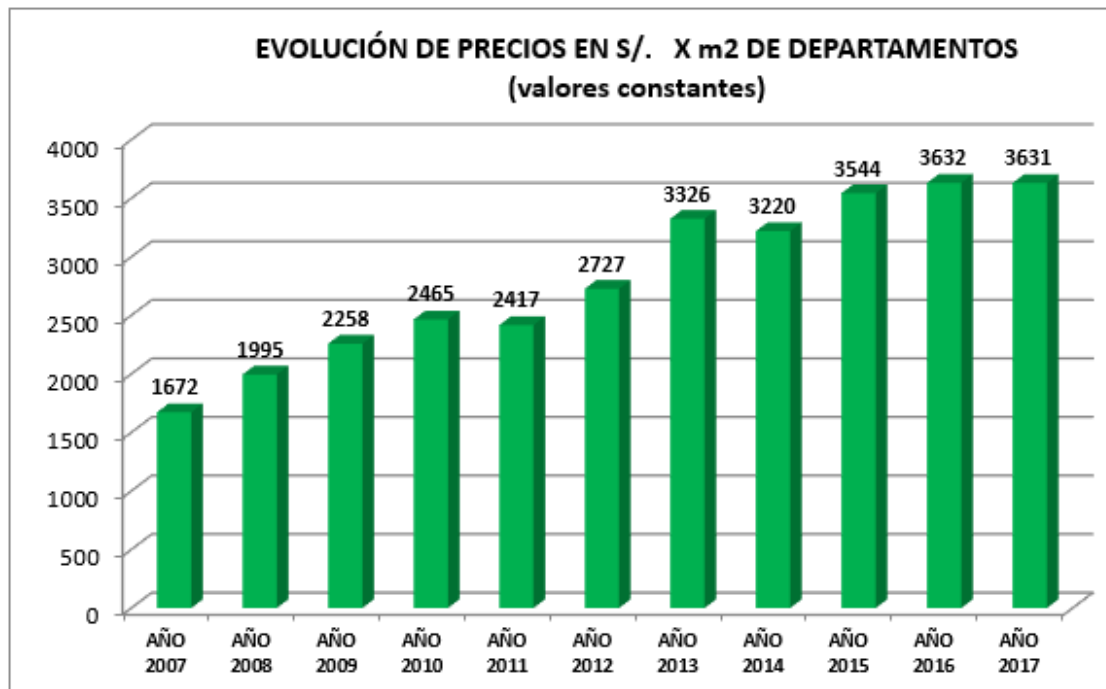
Elaboración propia.

Anexo 4 Departamentos vendidos según precio de venta, sector urbano y distrito

PRECIO DE LA VENTA EN S.	DISTRITOS																
	COSIAS	LOS OLIVOS	SANTIAGO DE SURCO	CARABAYLLO	SAN MARTIN DE PORRES	SAN MIGUEL	ATE-VITARTE	JESUS MARIA	SAN JUAN DE LURIGANCHO	SAN BORJA	MIRAFLORES	LA MOLINA	MAGDALENA DEL MAR	LINCE	OTROS	TOTAL	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
HASTA 80,000	4.51	5.26	4.51	6.77	5.26	0.00	6.02	2.26	9.02	0.00	2.26	1.50	0.75	2.26	49.62	100.00	
80,001 - 90,000	8.33	8.33	4.17	12.50	0.00	8.33	4.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.17	4.17	45.83	100.00	
90,001 - 100,000	0.00	0.00	22.22	22.22	0.00	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	100.00	
100,001 - 120,000	7.89	0.00	13.16	2.63	2.63	7.89	2.63	7.89	5.26	7.89	5.26	0.00	2.63	2.63	31.58	100.00	
120,001 - 150,000	1.59	3.17	12.70	4.76	4.76	9.52	1.59	14.29	4.76	1.59	4.76	4.76	4.76	1.59	25.40	100.00	
150,001 - 180,000	0.00	2.17	8.70	0.00	2.17	6.52	2.17	13.04	0.00	13.04	6.52	4.35	0.00	4.35	36.96	100.00	
180,001 - 210,000	8.16	8.16	12.24	2.04	0.00	6.12	0.00	12.24	0.00	2.04	10.20	0.00	2.04	10.20	26.53	100.00	
210,001 - 240,000	0.00	7.69	30.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.69	23.08	0.00	0.00	15.38	15.38	100.00	
240,001 - 270,000	0.00	0.00	13.04	0.00	0.00	13.04	0.00	17.39	0.00	8.70	21.74	4.35	4.35	4.35	13.04	100.00	
270,001 - 300,000	6.25	0.00	12.50	0.00	0.00	6.25	0.00	6.25	0.00	6.25	18.75	0.00	0.00	6.25	37.50	100.00	
300,001 - 350,000	0.00	0.00	24.14	0.00	0.00	6.90	0.00	13.79	0.00	10.34	17.24	3.45	3.45	0.00	20.69	100.00	
350,001 - 400,000	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	12.50	0.00	50.00	100.00	
400,001 - 450,000	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00	37.50	100.00	
450,001 - 500,000	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	33.33	16.67	16.67	16.67	0.00	100.00	
500,001 - 600,000	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	16.67	33.33	8.33	0.00	0.00	16.67	100.00	
600,001 - MAS DE 600,000	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	33.33	22.22	11.11	0.00	11.11	100.00	
TOTAL	3.51	3.47	11.92	3.59	2.18	5.89	2.10	8.79	2.87	5.29	9.05	2.27	2.34	4.07	32.68	100.00	

Fuente: CAPECO (2017).

Anexo 5: Evolución de precios



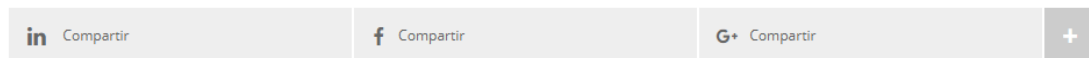
Fuente: CAPECO (2017).

Anexo 6: Publicación del diario GESTIÓN



Jesús María sigue liderando la oferta inmobiliaria de Lima Moderna con un 31%

El distrito lideró las ventas al cierre de febrero, con el 16% de participación a nivel de ventas de Lima Metropolitana y Callao, según la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI).



Fuente: Jesús María sigue liderando la oferta inmobiliaria de Lima Moderna con un 31% (4 de abril 2018).

Anexo 7: Calendario y cronograma de contenidos COPRISA



Elaboración propia.

Anexo 8: Socios estratégicos potenciales COPRISA

SOCIOS ESTRATÉGICOS										
Jun-18										
JUNIO	Empresas		Freelances		Periódicos		Revistas		Bloggers	
	Nombre		Nombre		Nombre		Nombre		Nombre	
	Contacto		Contacto		Contacto		Contacto		Contacto	
	Nombre		Nombre		Nombre		Nombre		Nombre	
	Contacto		Contacto		Contacto		Contacto		Contacto	
	Nombre		Nombre		Nombre		Nombre		Nombre	
	Contacto		Contacto		Contacto		Contacto		Contacto	

Elaboración propia.

Anexo 9: Retorno de inversión de *mailing* (junio 2018)

	E-mail Marketing	1T	2T	3T	4T
Data inicial	BD Comprada	20,000	20,000	20,000	20,000
	BD propia	200	600	1,500	3,000
	Total destinatarios	20,200	20,600	21,500	23,000
Inversión	Costo compra BD	500			
	Honorarios por gestión de campaña	200	200	200	200
	Herramienta envío mail	80	80	80	80
	Total costes	780	280	280	280
Analítica Total	Envíos	20,200	20,600	21,500	23,000
	% Apertura	20%	22%	24%	27%
	Email leídos	4,040	4,532	5,160	6,210
	% CTR	5%	6%	7%	8%
	Acceso a Landing Pages	202	272	361	497
	Conversiones realizadas (inscripción)	2	4	7	11
	Ratio de Conversión	1.0%	1.5%	1.9%	2.2%
Utilidad Neta	Ventas Totales	2	4	7	11
	CPA	390	70	40	25
	Promedio beneficio transacción	130	130	130	130
	Beneficio total	260	520	910	1,430
	Total costes emailing	780	280	280	280
	Beneficio Neto	-520	240	630	1,150
	Beneficio Neto acumulado	-520	-280	350	1,500

Elaboración propia.

Anexo 10: Reinicio de actividades - Sunat

Reinicio de actividades

Se entenderá por reinicio de actividades, aquel en el que el sujeto inscrito, después de un período de suspensión temporal de actividades, vuelve a efectuar actos que impliquen la generación de ingresos gravados o no con el Impuesto a la Renta, o adquieren bienes y/o servicios relacionados con su actividad.

El reinicio de actividades deberá ser comunicado a la Sunat hasta la fecha en que se produzca dicho hecho.

El trámite se realizará de manera personal por el titular o su representante legal acreditado en el RUC. Además, podrá realizarlo a través de Sunat Virtual, para lo cual deberá contar con un código de usuario y con una clave de acceso a Sunat Operaciones en Línea. Obtenido esto, se deberá ingresar a Sunat Operaciones en Línea (SOL) y llenar en el rubro "Suspensión/Reinicio de Actividades" del formulario virtual N° 3128, solo la fecha del reinicio de actividades.

Asimismo, este trámite podrá realizarse en forma presencial en los Centros de Servicios al Contribuyente, en cuyo caso deberá exhibir la siguiente información: documento de identidad original del titular o de su representante legal acreditado en el RUC.

Además, se deberá declarar la fecha de reinicio de actividades sin necesidad de presentar ninguna información adicional.

Por último, este trámite podrá ser realizado por un tercero, en cuyo caso, adicionalmente a la exhibición del documento de identidad original del titular o de su representante legal acreditado en el RUC, este exhibirá su documento de identidad original y presentará una fotocopia de dicho documento, así como el Formulario 2127 "Solicitud de Modificación de Datos, Cambio de Régimen o Suspensión Temporal de Actividades", el cual deberá de estar firmado por el titular o su representante legal acreditado en el RUC. Si este tercero contara con una carta poder con firma legalizada notarialmente o autenticada por fedatario de la Sunat en el que se le faculta expresamente para realizar el trámite de reinicio de actividades, no estará obligado a exhibir el documento de identidad original del titular o de su representante legal acreditado en el RUC (Reinicio de actividades, s.f.).