



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NEGOCIOS INTERNACIONALES

Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas y Licenciado en Negocios Internacionales.

Autores: Marcos Germán Armijo Fuentes.

Carmen Guadalupe Manrique Aguaisa.

Tutor: Ing. Jorge Andrés Izaguirre Olmedo.

**Internacionalización de Travi Bienes
Raíces a través de franquicias al Perú.**

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, MARCOS GERMÁN ARMIJO FUENTES y CARMEN GUADALUPE MANRIQUE AGUAISA, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado INTERNACIONALIZACION DE TRAVI BIENES RAÍCES A TRAVÉS DE FRANQUICIAS AL PERÚ, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador - UIDE para hacer uso del contenido de la presente obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos de uso de este trabajo corresponden a la Universidad Internacional del Ecuador. La responsabilidad legal del contenido del documento corresponde exclusivamente al autor.



Firmado electrónicamente por:
MARCOS GERMAN
ARMIJO FUENTES

MARCOS GERMÁN ARMIJO FUENTES
CI: 020120806-3

CARMEN GUADALUPE MANRIQUE AGUAISA
CI: 095332772-3

CERTIFICACIÓN: AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, MARCOS GERMÁN ARMIJO FUENTES y CARMEN GUADALUPE MANRIQUE AGUAISA , declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado INTERNACIONALIZACION DE TRAVI BIENES RAÍCES A TRAVÉS DE FRANQUICIAS AL PERÚ , es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que noha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Firmado electrónicamente por:
MARCOS GERMAN
ARMIJO FUENTES

MARCOS GERMÁN ARMIJO FUENTES
CI: 020120806-3

CARMEN GUADALUPE MANRIQUE AGUAISA
CI: 095332772-3

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Gustavo Vega, PhD.

Rector

Ramiro Canelos, PhD.

Vicerrector Académico

Patricio Torres, PhD.

Decano Facultad de Ciencias Administrativas

MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

María Auxiliador Guerrero, PhD.

Directora Académica

Cristina Plúa Muñoz, MBA.

Coordinadora carrera Negocios Internacionales

Viviana Medina Vergara, MBA.

Coordinadora carrera Administración de Empresas

Tania Palacios Sarmiento, MGS.

Coordinadora carrera Marketing

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico a mi esposa Jacqueline Rodríguez Arroyo, mis hijas/os Milena, Brittany, Sebastián y Matías Armijo Rodríguez y a todos quienes me han apoyado en todo momento.

Armijo Fuentes Marcos Germán

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico para aquellas personas que han estado a mi lado brindándome su apoyo de alguna manera durante el tiempo que ha durado mi carrera universitaria.

Manrique Aguaisa Carmen Guadalupe

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por permitirme cumplir con este logro y darme fortaleza en los momentos que más lo necesitaba.

A mi esposa y a mis hijos por su apoyo, esfuerzo y comprensión. Son las personas que más admiro y por las que siento un profundo orgullo.

A los docentes de la Universidad Internacional del Ecuador que con vocación supieron instruirme sus enseñanzas.

A los compañeros que estuvieron prestos siempre para trabajar en equipo las tareas y actividades propias de la carrera

Armijo Fuentes Marcos Germán

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por todas sus bendiciones generadas a lo largo de este camino estudiantil y así poder terminar mi carrera en una gran institución.

A mi compañero para poder consolidar este proyecto y así finalizar un buen trabajo en equipo.

A mí misma para que este logro sea añadido a un objetivo más de todos los planificados como persona y profesional.

Manrique Aguaisa Carmen Guadalupe

RESUMEN

El presente estudio busca elaborar un plan de negocios para la internacionalización de la marca Travi Bienes Raíces a la ciudad de Lima, Perú. Para esto se utilizó la metodología del Plan de Negocios del Programa ManageMentor de la Escuela de Negocios de Harvard. Su estructura consistió en una descripción del negocio mediante un análisis interno de la marca por medio de FODA, antecedentes del sector y competencia por medio de la herramienta PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, donde se detectó la oportunidad de negocio de desarrollarse a este nuevo mercado.

Se elabora el organigrama y el equipo de colaboradores que serán necesarios para desarrollar operaciones en el extranjero. Asimismo, se desarrolla el plan de operaciones, marketing y financiero para el presente plan de negocios. Se concluye que el proyecto de internacionalización a Perú es viable, debido a los resultados favorables obtenidos en el flujo de caja proyectado con un VAN de \$ 21.609,31 y un TIR mayor a la tasa de descuento. A su vez, la empresa posee los recursos necesarios para la internacionalización.

Se presenta la identificación y evaluación de riesgos con su respectivo plan de mitigación. También se incluye en el plan de negocios, el plan de implementación con una duración de cuatro meses previo a la ejecución de la internacionalización.

Palabras Claves: internacionalización en mercados latinos, franquicia inmobiliaria, bienes raíces.

ABSTRACT

This study seeks to develop a business plan for the internationalization of Travi Bienes Raíces to the city of Lima, Peru. For this, the Business Plan methodology of the ManageMentor Program of Harvard Business School was used. Its structure consisted of a description of the business through an internal analysis of the brand through SWOT, antecedents of the sector and competition through the PESTEL tool and Porter's Five Forces, where the business opportunity to develop in this new market was detected.

The organization chart and the team of collaborators that will be necessary to develop operations abroad are prepared. Likewise, the operations, marketing and financial plan for this business plan is developed. It is concluded that the internationalization project to Peru is viable, due to the favorable results obtained in the projected cash flow with a NPV of \$21,609.31 and an IRR greater than the discount rate. In turn, the company has the necessary resources for internationalization.

The identification and evaluation of risks is presented with its respective mitigation plan. Also included in this business plan, the implementation plan with a duration of four months prior to the execution of internationalization.

Keywords: internationalization in Latin markets, real estate franchise, real estate.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	12
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Sistematización del problema	13
1.3.1. Objetivos de la investigación.....	13
1.3.2. Justificación	14
1.3.3. Alcance del problema	15
CAPÍTULO 2	16
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	16
2.2. Marco Teórico.....	19
2.2.1. Internacionalización de marca a través de franquicias	19
2.2.2. Plan de Negocios.....	20
2.3. Marco Contextual.....	21
2.3.1. Mercado inmobiliario peruano.....	21
2.3.2. Estabilidad económica en Perú.....	21
2.3.3. Inversión extranjera en Perú	22
2.3.4. Competencia inmobiliaria en Perú	23
2.4. Marco Legal.....	23
CAPÍTULO 3	25
3.1. Metodología.....	25
3.2. Diseño de la investigación	25
3.3. Método de procesamiento de información	26
CAPÍTULO 4	27
4.1. Descripción del negocio.....	27
4.1.1. Misión	27
4.1.2. Visión.....	27
4.1.3. Valores	27
4.1.4. Objetivos.....	28
4.1.5. Análisis de la empresa.....	28
4.2. Análisis del mercado.....	29
4.3. Organigrama y equipo	34
4.4. Plan de Operaciones	42
4.5. Plan de Marketing.....	45
4.6. Plan Financiero.....	50

4.6.1. Máster Franquicia.....	50
4.6.2. Franquicias Individuales.....	57
4.7. Plan de Riesgos y Mitigación.....	63
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS.....	74

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama máster franquicia	35
Ilustración 2. Organigrama franquicias individuales.....	36
Ilustración 3. Buyer Persona Franquiciado	49
Ilustración 4. Estructura de capital y financiamiento máster franquicia	51
Ilustración 5. Flujo de Caja para inversión de la máster franquicia	54
Ilustración 6. Estructura de capital y financiamiento franquicias individuales.....	58
Ilustración 7. Flujo de Caja para franquicias individuales	61

Índice de Tablas

Tabla 1. Plan de acción de la fase 1.....	42
Tabla 2. Plan de acción de la fase 2.....	43
Tabla 3. Plan de acción de la fase 3.....	44
Tabla 4. Cronograma de actividades.....	45
Tabla 5. Costo de inversión para la máster franquicia	50
Tabla 6. Punto de equilibrio operativo y financiero por franquicia	53
Tabla 7. Punto de equilibrio operativo y financiero por royalty	53
Tabla 8. Proyección Estado de Resultado Máster Franquicia.....	55
Tabla 9. Flujo de Caja proyectado y Viabilidad del Proyecto Máster Franquicia	55
Tabla 10. Indicadores financieros.....	57
Tabla 11. Inversión inicial para franquiciados	58
Tabla 12. Punto de equilibrio operativo y financiero	60
Tabla 13. Estado de Resultados Proyectado Franquicias Individuales	62
Tabla 14. Flujo de Caja Proyectado y Viabilidad del Proyecto Franquicia Individual	62
Tabla 15. Matriz de Riesgos.....	64
Tabla 16. Gestión de Riesgos	65

INTRODUCCIÓN

Travi Bienes Raíces es una franquicia inmobiliaria ecuatoriana, con más de 6 años en el mercado, y actualmente cuenta con 8 franquicias activas en la ciudad de Guayaquil, y más de 100 agentes inmobiliarios afiliados a la marca. Travi, tras mantener un modelo de negocios exitoso en su actual mercado, busca expandirse a nuevos mercados.

Ahora bien, en un informe del portal inmobiliario Properati (2021) reveló que Perú se ubica en el país número uno en mantener usuarios activos buscando vivienda presentando un incremento del 12% de usuarios activos por semana durante el primer trimestre del 2021 en comparación a similar periodo del 2020. Además, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2022) informa que el sector inmobiliario creció progresivamente, cerrando al último trimestre del 2021 con un 7,41% del PIB, y al 8 de febrero del 2023, el riego país de Perú cerró en 1,95 puntos porcentuales, ubicándose en el segundo país más bajo de la región según el Banco de Inversiones de Perú (2023).

Al detectar esta oportunidad de negocio en el mercado peruano, Travi se plantea la posibilidad de internacionalización a este país, por lo que busca desarrollar un plan de negocios de internacionalización de la marca Travi a Perú a través de franquicias para el 2025, con el propósito de cumplir el objetivo propuesto por la marca de desarrollarse en nuevos mercados.

La metodología que se utilizará para la investigación preliminar es una investigación descriptiva sobre el mercado inmobiliario peruano mediante información recolectada de revistas y trabajos académicos que abarquen temas de internacionalización de países emergentes y el desarrollo inmobiliario en Perú. y para el desarrollo del plan de negocios se utilizará la metodología del programa Manage Mentor de la escuela de negocios de Harvard con su estructura: descripción del negocio, análisis del entorno y competencia, plan de marketing, de operaciones, financieros y de gestión con su plan de implementación y mitigación.

El estudio tendrá como resultado el plan de negocios para la internacionalización de la marca con la viabilidad de conseguir éxito evaluada desde el ámbito financiero y estratégico.

CAPÍTULO 1

1.1. Planteamiento del problema

Travi Bienes Raíces es una franquicia inmobiliaria que nace en Ecuador en el 2017 con una visión de crear servicio de bienes raíces centrado en la atención de calidad a compradores y vendedores de propiedades inmobiliarias, un servicio descuidado en el mercado ecuatoriano. A causa del recibimiento positivo del mercado por este servicio innovador, Travi se plantea un modelo de negocios franquiciable que después de 6 años se prueba como exitoso.

Dentro de su plan de crecimiento Travi Bienes Raíces tiene como objetivo internacionalizar sus servicios a países latinoamericanos con cultura similar a la ecuatoriana con el fin de garantizar el funcionamiento de las operaciones en ese país. Debido a las oportunidades que presenta el mercado inmobiliario peruano después de los efectos de la pandemia, con el crecimiento de operaciones inmobiliarias y mínimas restricciones de apertura de actividades económicas, Travi considera un momento oportuno para la internacionalización de su marca en Perú.

Sin embargo, es importante recalcar que los competidores con oficinas establecidas en Perú cuentan con una cuota de mercado importante. Según información actualizada de la ASPAI Asociación Peruana de Agentes Inmobiliarias (2022) actualmente se encuentra 484 Agentes Inmobiliarios habilitados y autorizados a realizar el corretaje de Bienes Raíces en Perú, de este grupo de profesionales un 54% se encuentran conformado parte de las dos Franquicias Inmobiliarias: Remax y Century 21, y el 46% restante trabajan de manera independiente.

1.2. Formulación del problema

Elaboración de un plan de negocios para Internacionalización de Travi Bienes Raíces a Perú a través de franquicias para el 2025.

1.3. Sistematización del problema

1.3.1. Objetivos de la investigación

General

- Elaborar un Plan de Negocios para la internacionalización de Travi Bienes Raíces a través de franquicias en Perú.

Específicos

- Diagnosticar la demanda existente para la internacionalización de la empresa Travi Bienes Raíces en Perú.
- Analizar los recursos económicos, técnicos y humanos a considerar para la generación del plan de negocios.
- Determinar el estudio económico que permita la rentabilidad de la internacionalización de la empresa de Travi Bienes Raíces para los clientes que necesiten un servicio diferenciado en Perú.

1.3.2. Justificación

Al ser Travi Bienes Raíces una empresa franquiciadora, la cual sus ingresos consisten en la venta de franquicias y el royalty por el uso de marca, su meta principal es el crecimiento de franquicias activas, con el propósito de que el royalty represente la mayoría de sus ingresos y mantener la compañía rentable a base de este rubro.

Dado que el mercado inmobiliario peruano se dinamiza, la inversión aumentará en el sector y con ello incrementará las personas interesadas en entrar en el sector como agentes inmobiliarios ofreciendo sus servicios. Visualizando la posibilidad de crecimiento de inversión en franquicias inmobiliarias y formación de nuevos agentes, Travi busca captar este mercado con intención de inversión en el sector de bienes raíces para que formen parte de la marca incrementado su número de franquicias y con ellos ingresos para la marca.

Además, al mismo tiempo que aumenta sus ingresos con la apertura de nuevas franquicias en Perú, incrementa el reconocimiento de marca dentro de Ecuador al ser reconocido como una marca con funciones en países externos y con potencial de crecimiento, lo que conlleva a la apertura de nuevas franquicias en el país de origen.

De modo que la elaboración de este plan de negocio busca conocer la viabilidad de la internacionalización de la marca a Perú y que funcione como guía para continuar con la expansión a otros países latinoamericanos con características y mercados similares.

1.3.3. Alcance del problema

Se realiza un plan de negocios para la internacionalización de Travi Bienes Raíces a Perú a través de franquicias; con el fin de conocer la viabilidad del proyecto, el trabajo investigativo está centrado en Lima donde se encuentra la mayor cantidad de bienes inmuebles que se están comercializando.

Debido a que el plan de negocios se centra en la ciudad de Lima, el estudio del mercado y de los potenciales competidores del sector inmobiliario se enfoca en esta ciudad, con la finalidad de ser específicos en la investigación y no saturar de información si se lo hiciera a nivel nacional.

Con respecto al análisis financiero se consideran los gastos por investigación del mercado peruano, apertura de oficina, contratación de talento humano, equipo de oficina, marketing y publicidad. Para el análisis estratégico se asignará mayor importancia a los ámbitos social, político, legal y económico.

Cabe mencionar que la presente investigación presenta una evaluación de riesgos del plan de negocios a implementar con su plan de mitigación, además del plan de acción durante los tres primeros años en el mercado peruano

CAPÍTULO 2

2.1. Antecedentes de la Investigación

La internacionalización es un paso importante en un proceso de expansión a nuevos mercados que muchas empresas emergentes apuntan, sin embargo, debe existir un protocolo con procesos claros a seguir para asegurar el éxito de la internacionalización. La investigación realizada por Acosta (2020), examina y rediseña el patrón de internacionalización para el modelo de franquicias de servicios específicos en su publicación “Patrón de internacionalización propuesto para el modelo de las franquicias”.

Este estudio analiza los 2 ejes básicos de la internacionalización: grado de similitud entre los países extranjeros y nacionales, números de países extranjeros en los que la empresa hace negocios, y los reestructura con 4 ejes propuestos: iniciativa de internacionalización, grado de tropicalización, tipo de franquicia y número de locales en el exterior; basados en las respuestas de cinco especialistas en cargos gerenciales de expansión internacional de diferentes ramas de negocio.

Por consiguiente, en el presente estudio se analizará estos ejes para encaminar un proceso seguro a la internacionalización en Perú.

Asimismo, Ramírez-Hurtado et al. (2018) en su investigación tiene como objetivo estudiar los factores socioeconómicos que llevaron a varias franquicias españolas a desarrollarse en mercados latinoamericanos, según la base de datos obtenida y procesada por la consultora Tormo & Asociados y la Asociación Española de Franquiciadores.

El estudio muestra que los principales factores considerados por las franquicias españolas son el potencial y madurez del mercado, su ritmo de crecimiento y la cercanía de culturas, medidos con indicadores como: riesgo país, renta per cápita, nivel de desempleo, tamaño y densidad del mercado y la competitividad global, que se consideran fundamentales en todo estudio de internacionalización. Por ello, para la actual investigación se examinarán los indicadores mencionados para calcular la probabilidad de éxito de abrir operaciones en Perú.

La investigación realizada por Galhanone et al. (2019), analiza la importancia e influencia de la mentalidad corporativa global como factor relevante en el éxito de las franquicias internacionales y el porqué del bajo desarrollo internacional de las franquicias brasileñas. Utiliza tanto una investigación cualitativa como cuantitativa, con una muestra de 104 empresas franquiciadoras: 32 franquiciadoras brasileñas con operaciones internacionales, 53 con operaciones nacionales y 19 franquicias extranjeras operando en Brasil para comprender la relación de la mentalidad global y la internacionalización.

Este trabajo se relaciona con esta investigación debido a que confirma el vínculo de la mentalidad corporativa global con la postura analítica, la asunción de riesgos, la agresividad empresarial, la postura situacional y la planificación estratégica (Galhanone et al., 2019), cualidades necesarias en un gerente franquiciado.

Revela mediante un análisis ANOVA que los franquiciados internacionales operando en Brasil tienen una mentalidad global más arraigada que los franquiciadores brasileños y que está significativamente relacionado con la experiencia internacional y expansión global, sin embargo, esta brecha irá disminuyendo conforme las franquicias locales comiencen a arriesgarse y expandirse adquiriendo más experiencia, por lo que es necesario para esta investigación aportar recursos en la búsqueda del gerente idóneo que tenga las cualidades y conocimiento preciso del mercado peruano, para el éxito de la internacionalización a Perú.

Además de una buena elección del representante que operará en el extranjero, es esencial conocer y administrar con eficacia un sistema de procesos y control para una correcta relación entre el franquiciante y los franquiciados, por lo que es fundamental la investigación que corresponde a Espinoza (2019), donde se enfoca a mitigar los riesgos financieros para el franquiciante de una empresa peruana de bienes raíces, por ventas no reportadas de sus franquiciados y evasión del pago de royalty. La investigación se realizó a una empresa que pertenece al mismo giro de negocio de la marca Travi Bienes Raíces, que a la fecha contaba con 30 franquiciados y un sistema de control ineficiente que perjudicaba a los ingresos de la empresa franquiciadora.

La importancia que aporta este estudio con la investigación en curso, se debe a que propone soluciones comprobadas bajo el modelo de control interno COSO, para

la falta de un sistema de control operativo e interno para franquicias inmobiliarias, una debilidad común en el negocio de franquicias, que se pueden planificar en este plan de negocios e implementar en los procesos actuales en Ecuador y en la internacionalización a Perú, con sus propuestas de creación de una comisión de ética conformada por propios franquiciados seleccionados y constatar con información cruzada de los diferentes departamentos y visitas regulares a los franquiciados, la veracidad de los reportes de ventas.

Por último, el estudio realizado por Pacheco (2020), tiene como objetivo conocer las cualidades de los intermediarios inmobiliarios y sus procesos de corretaje, donde obtuvieron los resultados bajo una investigación descriptiva con recolección de datos por encuesta a 100 agentes inmobiliarios.

El estudio muestra que a pesar de que la intermediación inmobiliaria está regulada por el Ministerio de Vivienda de Perú, el 51% de la muestra no están registrados ni tienen licencia para ejercer la actividad. Por otro lado, el 91% firman contrato de intermediación, pero solo el 45% firma con exclusividad y el 33% no lo hace por no perder el cliente, lo que se considera una información importante para la investigación debido a que Travi Bienes Raíces se caracteriza por solo correr propiedades en exclusiva.

Otra información relevante es que el mayor volumen de cierres se da a propiedades de nivel socioeconómico medio y medio alto, un target con el que Travi está familiarizado y que también en Ecuador representa la mayoría de sus ingresos. Sin embargo, a comparación con Ecuador, en Perú el 73% de los compradores buscan departamentos, mientras que en Ecuador la mayoría de los bienes vendidos son casas.

Por otro lado, la investigación también revela información importante sobre los compradores y vendedores de bienes inmuebles en Perú. Solo el 18% conoce el proceso completo de compraventa de un bien inmueble, no obstante, el 73% conoce parcialmente sobre el proceso teniendo falencias en el ámbito legal. Con respecto a las transacciones inmobiliarias, los vendedores prefieren hacerlos en moneda extranjera, en dólares la mayoría, para evitar el riesgo de la fluctuación de la moneda nacional, lo que representa una ventaja para nosotros ya que Ecuador maneja el dólar estadounidense.

Esta investigación aporta valor al estudio actual, ya que la información recolectada muestra la situación real en el mercado de los agentes inmobiliarios y permite prever el nivel de competencia en la intermediación de bienes raíces en Lima Metropolitana, además de entender el comportamiento de los clientes finales de las transacciones inmobiliarias.

2.2. Marco Teórico

Con el fin de entender el plan de negocios en sus aspectos fundamentales, se recaba información de los textos bibliográficos disponibles en las bases de datos indexadas y de plataformas como Scielo, Dialnet, Google Scholar y Harvard Business Publishing Educación.

2.2.1. Internacionalización de marca a través de franquicias

La internacionalización a través de franquicias es una estrategia popular para las empresas que buscan expandirse en nuevos mercados extranjeros. La franquicia es un modelo de negocio en el que el franquiciador otorga al franquiciado el derecho de utilizar su marca, productos y servicios, así como su know-how, a cambio de una tarifa y un porcentaje de las ventas. La ventaja de la franquicia es que permite a la empresa expandirse en mercados extranjeros con la inversión financiera y el riesgo limitado.

Una de las ventajas de la internacionalización a través de franquicias es que reduce el riesgo financiero para el franquiciador. Sin embargo, para la internacionalización a un mercado objetivo exterior es común establecer las primeras franquicias propias, con un experto en franquicias lo que garantice el funcionamiento de operaciones y el crecimiento en este mercado, según Calderón (2022), escritora de la revista de negocios "Internacionalmente".

Otra ventaja de la internacionalización a través de franquicias es que permite a la empresa expandirse rápidamente en nuevos mercados extranjeros. Los franquiciados pueden establecer nuevas ubicaciones de manera rápida y efectiva, y pueden aprovechar la marca y el know-how del franquiciador para establecerse en el mercado. Además, los franquiciados tienen un incentivo para el éxito, ya que su éxito se traduce en éxito financiero para el franquiciador, lo que les hace dedicarse al negocio y cumplir con los objetivos establecidos.

Sin embargo, también existen desventajas como la difícil comunicación y control a los franquiciados, con el riesgo de perjudicar la reputación de la marca por decisiones tomadas unilateralmente por el franquiciado en su unidad de negocio.

2.2.2. Plan de Negocios

Según la metodología de la Escuela de Negocios de Harvard publicada en el Harvard Business Review (2022), un plan de negocios es un documento que presenta una descripción detallada del negocio, incluyendo la propuesta de valor, el mercado objetivo, la estrategia de marketing y ventas, las operaciones y logística, el equipo de gestión y las proyecciones financieras. El objetivo del plan de negocios es presentar una visión clara y detallada del negocio, y proporcionar una herramienta para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

El plan de negocios es un documento clave para cualquier empresa, especialmente para las nuevas empresas y aquellas que buscan expandirse en nuevos mercados o lanzar nuevos productos o servicios. Este documento proporciona un marco para la toma de decisiones, ayudando a identificar riesgos y oportunidades, y puede ser utilizado como una herramienta de comunicación para los inversores, los clientes y los empleados.

El plan de negocios según la Escuela de Negocios de Harvard tiene la siguiente estructura (Harvard Business Review, 2021):

- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Antecedentes del sector
- Análisis de la competencia
- Análisis del sector
- Organigrama y equipo
- Plan de operaciones
- Plan de marketing
- Plan financiero
- Plan de riesgo y mitigación
- Anexos y hitos

Representa una herramienta clave para la planificación y gestión de un negocio exitoso, y es esencial para asegurar la viabilidad y rentabilidad a largo plazo del

negocio o proyecto en que se enfoque el plan de negocio. Para la implementación del plan de negocios al ámbito inmobiliario, se sigue la misma estructura presentada anteriormente.

2.3. Marco Contextual

Para poder ejecutar la internacionalización de Travi Bienes Raíces a través de franquicias al Perú, se debe conocer el entorno, oportunidades y amenazas del sector en este país.

2.3.1. Mercado inmobiliario peruano

En los últimos años, el sector inmobiliario en Perú ha experimentado un crecimiento significativo debido al aumento de la inversión en construcción, el aumento de la población y la mejora de la economía en general. En particular, las grandes ciudades como Lima y Arequipa han visto un aumento en la demanda de bienes raíces, especialmente en áreas residenciales y comerciales.

Según datos del Banco Central de Reserva del Perú (2022), el sector de la construcción ha tenido un crecimiento interanual del 6,9% en 2021, en comparación con el 0,7% en 2020, lo que refleja una recuperación después de la pandemia de COVID-19. Además, el precio de las viviendas ha aumentado en promedio un 5% en el último año.

Sin embargo, el sector inmobiliario peruano todavía enfrenta desafíos importantes, como la informalidad y la falta de regulación adecuada. La falta de una regulación adecuada ha llevado a prácticas cuestionables en el mercado inmobiliario, como la venta de tierras sin títulos de propiedad adecuados y la falta de protección para los compradores.

En general, el crecimiento del sector inmobiliario en Perú ofrece oportunidades interesantes para inversores y desarrolladores, pero también requiere una atención cuidadosa a la regulación y la calidad de la construcción para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

2.3.2. Estabilidad económica en Perú

De acuerdo con las proyecciones del Banco Central de Reserva de Perú (2022), el Producto Interno Bruto (PIB) del país creció en 2021 un 13,2%. Además, según Guillermo Olmo, corresponsal de BBC News Mundo en Perú, aclara que Perú lidera

en Latinoamérica estabilidad económica, sin embargo, se debe a la solidez de finanzas públicas y políticas económicas, mas no por la situación política del país.

Esta situación económica favorable del país se refleja en la capacidad adquisitiva de los peruanos. En general, el Perú ha experimentado un crecimiento económico significativo en los últimos años, lo que ha contribuido a aumentar los ingresos y la capacidad adquisitiva de muchos de sus habitantes.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del Perú, en el 2021 el ingreso promedio mensual de los trabajadores peruanos fue de aproximadamente 1,733 soles peruanos, es decir, alrededor de 454 dólares estadounidenses, el doble del salario mínimo en Perú de 930 soles peruanos, es decir, 241 dólares estadounidenses. Afirmando, que el crecimiento económico del país ha contribuido a mejorar la capacidad adquisitiva de muchos peruanos en los últimos años.

2.3.3. Inversión extranjera en Perú

La inversión extranjera en Perú ha sido un factor importante en el crecimiento económico del país en las últimas décadas. El país ha implementado políticas para atraer inversión extranjera, lo que ha permitido que empresas extranjeras inviertan en una variedad de sectores en el país.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2021), en el primer semestre de 2021, la inversión extranjera directa (IED) en el país alcanzó los US\$ 2,277 millones, lo que representa un aumento del 9,7% en comparación con el mismo período del año anterior, donde los principales países que han invertido son Estados Unidos, España, México, Japón y China.

Entre los sectores que han atraído más inversión extranjera en el Perú se encuentran la minería, la energía, la manufactura, la construcción y el turismo. Cabe agregar, que el gobierno peruano ha establecido políticas y medidas para fomentar la inversión extranjera en el país, incluyendo la simplificación de trámites y la mejora de la infraestructura.

A la par de la implementación de políticas para la captación de inversión extranjera, Perú posee el segundo riesgo país más bajo después de Chile, según Scotiabank. (La República, 2022). Este indicador mide el riesgo que un inversionista

asume al invertir en un país en comparación con una inversión libre de riesgo, como los bonos del Tesoro de los Estados Unidos.

En comparación con otros países de América Latina, de acuerdo con datos del índice EMBI (Emerging Markets Bond Index) de J.P. Morgan, a febrero de 2023, el riesgo país de Perú se sitúa en torno a los 187 puntos básicos (pb). Esta cifra es relativamente baja en comparación con otros países de la región, por ejemplo, Argentina tiene un riesgo país de alrededor de 1847 pb, Venezuela de 2231 pb y Brasil de 232 pb.

2.3.4. Competencia inmobiliaria en Perú

La competencia inmobiliaria en Perú es intensa, con un gran número de empresas que ofrecen una amplia variedad de propiedades en todo el país. La oferta de propiedades en el Perú incluye desde apartamentos y casas hasta oficinas y locales comerciales.

Sin embargo, el mercado inmobiliario peruano ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, impulsado en parte por la estabilidad económica del país y la demanda de propiedades residenciales y comerciales en las principales ciudades del país, como Lima y Arequipa.

Debido a este crecimiento, muchas personas han optado por convertirse en agentes inmobiliarios independientes con pocos conocimientos en el campo decayendo la calidad de servicios inmobiliarios ofrecidos a los clientes. Según la ASPAI Asociación Peruana de Agentes Inmobiliarios (2022) estos tipos de corredores representan el 46% de los agentes inmobiliarios en el país. Por otro lado, el porcentaje restante, el 54%, está conformado por dos franquicias inmobiliarias extranjeras: Remax y Century 21, que poseen un modelo de negocio como respaldo y un grupo fuerte de talento humano trabajando bajo estas marcas.

2.4. Marco Legal

En Perú, la actividad de los corredores inmobiliarios está regulada por la Ley N° 29080, Ley de los Corredores Inmobiliarios, que fue promulgada en 2007. Esta ley establece los requisitos y las obligaciones para aquellos que deseen ejercer como corredores inmobiliarios en el país.

Entre los requisitos para obtener la licencia de corredor inmobiliario en Perú se encuentran los siguientes:

- Ser mayor de 18 años y tener capacidad legal para contratar.
- Tener título de bachiller o equivalente.
- Haber aprobado un curso de capacitación en corretaje de bienes raíces.
- No haber sido condenado por delitos que impliquen la privación de libertad.

Además, la ley establece que los corredores inmobiliarios deben registrarse en el Registro Nacional de Corredores Inmobiliarios, administrado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Los corredores inmobiliarios deben cumplir con ciertas obligaciones, como mantener una conducta ética y profesional, cumplir con las normas tributarias y fiscales, y proporcionar información precisa y transparente a los clientes.

La ley también establece las responsabilidades y obligaciones de los corredores inmobiliarios en la intermediación de la compra y venta de bienes inmuebles, incluyendo la obligación de informar sobre las características y condiciones de las propiedades, la verificación de la documentación necesaria para la transacción y la obtención de las autorizaciones requeridas.

En resumen, la Ley N° 29080 regula la actividad de los corredores inmobiliarios en Perú, estableciendo requisitos y obligaciones para aquellos que deseen ejercer como corredores inmobiliarios en el país. La ley tiene como objetivo proteger a los consumidores y promover una práctica profesional y ética en la intermediación de bienes inmuebles.

Asimismo, para la constitución de una compañía en la ciudad de Lima, según lo dispuesto en el artículo 58 de la Constitución Política del Perú reconoce que la iniciativa privada es libre y que se ejerce en una economía social de mercado. Y el artículo 59 señala que el Estado garantiza la libertad de empresa y cumpliendo los pasos exigidos por la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp).

CAPÍTULO 3

3.1. Metodología

El presente plan de negocios utiliza la metodología del programa ManageMentor de la escuela de negocios de Harvard, integrada con la herramienta Project Management, la misma permitirá: Planificar, ejecutar y controlar; con el propósito de cumplir con los objetivos específicos del proyecto en términos de plazo, presupuesto, calidad y alcance.

La metodología de Harvard enfatiza la importancia de la investigación y el análisis detallado para la elaboración de un plan de negocios eficaz. Es importante comprender el mercado objetivo, los competidores, las tendencias y los factores macroeconómicos para poder desarrollar una estrategia sólida y rentable. Además, la metodología de Harvard destaca la importancia de contar con un equipo de gestión sólido y con experiencia, y de desarrollar proyecciones financieras realistas y detalladas.

3.2. Diseño de la investigación

Se desarrolló una investigación exploratoria para la recopilación de datos con el fin de identificar y analizar la oportunidad de internacionalización a Perú.

- **Investigación Exploratoria:** Se realizó con el fin de comprender la oportunidad y conocer el mercado en el que se desarrolla la empresa actualmente y el entorno con los cambios al nuevo mercado peruano. Durante esta investigación no se tiene resultados concluyentes. Se aplicaron:
 - **Investigación de fuentes secundarias:** Búsqueda de información en materiales bibliográficos basado en las necesidades de información identificadas en esta etapa: conocer la situación actual del mercado peruano y comprensión de la oportunidad inmobiliaria en la ciudad de Lima. Se utilizó información recolectada de papers, revistas e informes de la industria para determinar los temas a tratar en la investigación cualitativa. Se revisaron alrededor de treinta trabajos de investigación de revistas y tesis de maestrías en base de datos de Dialnet, Emerald, Dspace, Google Scholar y Scopus. Se revisaron trabajos relacionados

con internacionalización de empresas latinoamericanas y de empresas internacionales a Latinoamérica, sin embargo, se dieron mayor importancia a los trabajos de investigación relacionados en Perú y en Brasil debido a la similitud cultural y el potencial de expansión en negocios que tiene este país. Asimismo, sólo se consideró investigaciones con vigencia de hasta cinco años.

En la investigación preliminar se encontró fundamentos de la internacionalización por franquicias con sus procesos, análisis del mercado inmobiliario en Perú y su crecimiento, además de las características de los servicios de intermediación inmobiliaria. Gracias a esta investigación se concluyó que existe una oportunidad dentro del mercado peruano debido a su creciente demanda de vivienda, próximos proyectos inmobiliarios ofertados por el gobierno y a pesar de la alta competitividad en el mercado, esta acaparado por solo tres marcas de franquicia inmobiliaria, por lo que Travi Bienes Raíces puede hacerse camino dentro de este mercado.

3.3. Método de procesamiento de información

Para el análisis del mercado y entorno en Perú se utilizó el modelo estratégico de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PESTLE, pues considera y analiza los ámbitos más importantes externos de un mercado, fundamentales para comprender la dinámica del mercado inmobiliario de Perú, con el objetivo de formar una estrategia adecuada para la internacionalización.

Para el estudio financiero se realizaron los cálculos de los costos de inversión de la internacionalización a Perú considerando los gastos por investigación de mercado, apertura de oficina, contratación de talento humano, equipo de oficina, marketing y publicidad. Además, se realizó una proyección del flujo de caja en un periodo de 3 años, con los siguientes indicadores: VAN, TIR y tiempo de retorno.

Para el desarrollo y elaboración del plan de implementación del plan de negocios se utilizó la metodología Project Management con el fin de optimizar recursos, mejorar la eficiencia de las actividades, y elaborar una planificación totalmente controlada de la internacionalización. En el plan de implementación se identificó los plazos, se asignó a los responsables de cada actividad. Se empleó la herramienta gráfica Diagrama de Gantt para la visualización del plan de negocios.

CAPÍTULO 4

En este capítulo se desarrollará la propuesta del plan de negocios para la internacionalización de la marca Travi Bienes Raíces a Perú.

4.1. Descripción del negocio

Travi Bienes Raíces es el nombre de una empresa legalmente constituida con RUC No. 0992920262001 razón social KNOWHOW S.A. Tiene como propósito brindar oportunidades para incursionar en bienes raíces con el apoyo de una marca con procesos establecidos.

4.1.1. Misión

Lograr que sus franquiciados sean líderes del mercado y sus Agentes inmobiliarios los mejores para hacer realidad las inversiones inmobiliarias de sus clientes con altos estándares de calidad y calidez.

4.1.2. Visión

Convertirnos en número uno en América Latina y luego expandirnos al mundo brindando servicios integrales en el sector Inmobiliario

4.1.3. Valores

Dentro de Travi Bienes Raíces se busca ser **EPICOS** de principio a fin, en consecuencia todos los trabajadores bajo la marca seguirán los siguientes valores:

Empoderamiento: Los franquiciados y agentes inmobiliarios de Travi Bienes Raíces lograrán el éxito poniendo en práctica el entrenamiento recibido.

Pasión: Nos apasiona ayudarles a crecer profesionalmente a través de nuevos conocimientos y herramientas tecnológicas.

Innovación: Estamos a la vanguardia de la innovación y siempre buscando nuevas formas de mejorar nuestros procesos enfocados a alcanzar sus objetivos.

Compromiso: Estamos comprometidos con la excelencia buscando nuevas formas de mejorar nuestros procesos para mejorar la experiencia de nuestros franquiciados y agentes inmobiliarios.

Orientación al cliente: Nuestros procesos están enfocados a mejorar sus ingresos con estrategias que permitan mejorar la atención a sus clientes.

Seguridad: Contamos con procesos de seguridad operativa y legal en las actividades inmobiliarias.

4.1.4. Objetivos

Objetivos Estratégicos

- Hasta el 2025, tener 40 unidades de franquicias activas en el Ecuador distribuidas 15 en Guayaquil, 15 en Quito y 10 en el resto del país.
- Incrementar el reconocimiento de la marca dentro de la Asociación de Corredores de Bienes Raíces (ACBIR) Guayas.
- A partir del segundo trimestre del 2025, iniciar operaciones en Perú.

Objetivos Tácticos

- Alcanzar ingresos por royalty mensuales de \$1.200,00 dólares americanos por franquicia.
- Incrementar a una base de 20 asesores por franquicia al cierre del año 2023.
- Incrementar al 45% las operaciones realizadas con colegas asociados del total de ventas semestrales.
- Aumentar la presencia de la marca en las principales redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn.

4.1.5. Análisis de la empresa

FORTALEZAS

- Servicio integral con el aporte de las demás empresas de la comunidad empresarial Grupo Mi Casa: Cimientos, Soslegal, Conecta, Voulait Y Tienvi para el proceso de venta de bienes inmuebles.
- CRM inmobiliario para el manejo de clientes y agenda electrónica de nuestros asesores, ejecutivas de ventas, franquiciados y colegas asociados.
- Negocio de constante demanda y crecimiento.
- Ejecución eficaz en los procesos de venta de las propiedades.
- Altos estándares de atención al cliente durante los procesos establecidos hasta el servicio postventa.
- Los franquiciados y agentes de la marca no pagan costos extras ni fees, únicamente el royalty sobre los ingresos que generen.
- Sólidos valores corporativos.
- Capacitación permanente.
- Servicio brindado únicamente en exclusiva.

DEBILIDADES

- Falta de inversión en publicidad de alto impacto
- Falta de procesos para el control a franquiciados.
- Marca en proceso de transición y reconocimiento.
- Los ingresos dependen mayormente en ventas de propiedades de segunda mano. No se ha desarrollado la marca en ventas de proyectos habitacionales.
- Cartera de propiedades de target medio-bajo.
- Escasa cartera de propiedades de target alto.

OPORTUNIDADES

- Nuevas tecnologías de realidad virtual pueden mejorar el servicio de venta de propiedades.
- Desarrollo global del blockchain inmobiliario.
- Uso de redes sociales como publicidad, ya que representa menor inversión que la publicidad convencional.
- Zonas disponibles sin urbanizar dentro de la ciudad.
- Nuevos planes y proyectos habitacionales.
- El nivel de desempleo incrementa en el Ecuador, lo que puede significar mayor ingreso de recursos humanos para emprender como asesores inmobiliarios.

AMENAZAS

- Rebrotos de la pandemia.
- Entrada de franquicias extranjeras de bienes raíces al Ecuador.
- Falta de cultura de Bienes raíces en el Ecuador.
- Desconfianza en el mercado por malas experiencias con asesores independientes.
- Crisis financiera, social y política actual del país.

4.2. Análisis del mercado

Para el análisis del mercado peruano, se utilizan las herramientas PESTEL para analizar el ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico, y legal; y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar las oportunidades y amenazas en la industria y su dificultad de entrada.

4.2.1. Análisis PESTEL

Político

La situación política de Perú es inestable. En los últimos meses se destituyó al presidente electo, quedando la vicepresidenta Boluarte en el cargo, lo que provocó múltiples protestas en la capital, Lima, y actualmente el congreso busca también la destitución de Boluarte. (Diario el Mercurio, 2023)

Todos los cambios políticos de un país afectan directa y significativamente a los comercios, sobre todo al sector de los bienes raíces, ya que la población prefiere ser conservadora y evitar incurrir en un gasto fuerte como la compra de una vivienda.

Económico

Durante pandemia, las tasas de interés de créditos hipotecarios disminuyeron a un histórico de 5,8%, sin embargo, durante el 2022 subieron abruptamente a tasas desde 10,15% en la banca privada y para el programa Mivivienda, las tasas incrementaron a tasas desde 7,27%. (República, 2022)

A pesar del incremento de las tasas durante ese año, la colocación de créditos hipotecarios otorgados en soles tuvo un crecimiento del 9,5% en comparación al año 2021. (Perú 21, 2023) Además, según la revista Construir (2023) Mario Guerrero, subgerente del departamento de Estudio Económicos de ScotiaBank y Jorge Carillo, profesor de Pacifico Business School, concuerdan que no se espera alzas en las tasas de hipotecas durante el 2023, debido a que se han estabilizado en los últimos tres meses y han alcanzado los techos de las tasas de referencias del Banco Central de Reserva de Perú, incluso mencionan una reducción en las tasas si la inflación cede.

Por otro lado, Perú actualmente apuesta por un proyecto que incrementará la inversión extranjera. Busca en conjunto con Chile y Colombia unificar sus bolsas de valores, con el fin de posicionarlos como el segundo mercado más relevante de América Latina. (BBC News Mundo, 2022) Esto puede significar una estabilidad a largo plazo en la economía peruana, además de una oportunidad de negocio.

Social

Según la agencia de noticias EFE (2023), Perú tiene un déficit habitacional, por lo que necesita 100.000 viviendas al año cubrir la demanda. Durante el congreso “Expo Real Estate Perú 2023”, el Municipio de Lima declaró que se comenzará a operar el uso de los suelos a vivienda, por lo que habrá incremento de proyectos urbanísticos que para Travi Bienes Raíces representa una gran oportunidad, dado la alta demanda de vivienda.

Tecnológico

Actualmente en Perú no existe una innovación tecnológica dentro del sector de bienes raíces, es decir se encuentra en las mismas condiciones de Ecuador. A pesar de que el blockchain inmobiliario es un auge dentro de la innovación tecnológica del sector, recién los países europeos se están aventurando en sus primeras operaciones, por lo que se prevé que esta tecnología llegue a Latinoamérica algunos años después.

Ecológico

Durante el 2015, se construyó en Perú la primera casa ecológica con el uso de material termal reciclado de hojuelas de madera (Tapia, 2015), más resistente a sismos y con un costo del 30% menos comparado con una construcción con materiales tradicionales. Contrariamente a lo pensado el mercado peruano sigue apostando por construcciones tradicionales y el gobierno no coordina proyectos de vivienda sostenibles. La única entidad con un proyecto de vivienda sostenible es el banco BVVA Perú con el programa “Mi Vivienda Verde” que impulsa la construcción de viviendas sostenibles ecológicamente. (BVVA Perú, 2022)

Legal

Perú vive una situación similar a Ecuador en el ámbito legal aplicado a corredores de bienes raíces. A pesar de que existe una legislación para ejercer actividades como corredor de bienes raíces con el otorgamiento de una licencia, esto no es regulado debidamente pues un porcentaje considerable de corredores no tiene licencia, sin embargo remuneran como tal. Esto dificulta a las franquicias inmobiliarias pues estos corredores independientes sin licencias acaparan el mercado con porcentajes de comisión exageradamente bajos que afecta a la competitividad.

4.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo creado por el profesor de Harvard, Michael Porter, es una herramienta de gestión que permite analizar el nivel de competitividad en un mercado con el objetivo de idear estrategias acordes a las amenazas y oportunidades detectadas para destacar en la competencia. (Sales Business School, 2021)

Por medio de esta herramienta, se analiza el mercado y las barreras de entrada que Travi enfrentará en la internacionalización a Lima, Perú.

4.2.2.1. Poder de negociación de los clientes

El público objetivo de la marca Travi Bienes Raíces son agentes inmobiliarios que buscan dar el siguiente paso a la libertad financiera, emprendiendo con una franquicia de bienes raíces. Los clientes deben ser líderes con vasta experiencia como corredor inmobiliario, con habilidades de gestión de talento humano y trabajo en equipo.

Los agentes inmobiliarios decididos a tomar la decisión de volverse franquiciados buscan incrementar sus ingresos, sin la necesidad ellos mismos hacer las ventas, sino no en base a las ventas que hagan los asesores pertenecientes a su franquicia. Dado que en Perú solo existen dos franquicias inmobiliarias con reconocimiento, el poder de negociación de los clientes es bajo por lo que deben de pagar los precios impuestos por las marcas y sus condiciones de funcionamiento.

Sin embargo, es importante recalcar que los franquiciados buscan asociarse a una marca con reconocimiento en el mercado, de manera que la seguridad y profesionalidad que brinda la marca sea su respaldo frente a sus clientes, asegurando así el cierre de la mayor cantidad de negocios. Sin duda, los clientes realmente buscan en la marca, esa distinción en el mercado por lo que es importante invertir en publicidad para incrementar el reconocimiento en el mercado y en tecnología para la optimización de procesos que se vean reflejados en una atención al cliente agilizado.

4.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Para llevar a cabo las operaciones como marca franquiciadora se necesita contratar servicios que apoyen a las operaciones de los franquiciados, como plataformas de CRM inmobiliario, portales inmobiliarios y servicios de hosting de página web.

En servicios como portales inmobiliarios, al no existir una competencia agresiva, y ser prácticamente el único en el mercado tienen un alto poder de negociación, por lo que es nulo la disminución de precios o servicios más personalizados. Por otro lado, servicios como plataformas de CRM inmobiliario, servicios de hosting de página web y facturación electrónica, que actualmente se ofertan únicamente en línea, mantiene sus precios fijos tal como muestran en las páginas web y solo tienen precios negociables para empresas grandes con volúmenes de transacciones mayores, por lo que su poder de negociación es alto.

Como empresa, al no existir un poder de negociación con los proveedores, se limita a pagar los valores que imponen las empresas proveedoras.

4.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada para nuevos competidores de franquicias inmobiliarias en Perú, no son relativamente altas. Para poder operar una empresa inmobiliaria en Perú es necesario que esté registrada en el SUNARP (Superintendencia Nacional de Registros Públicos), el SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria) y en el Ministerio de Vivienda bajo el requisito de que el representante legal también cuente con su licencia aprobada por el mismo ministerio una vez aprobado el curso para agentes inmobiliarios. (Sociedad Peruana de Bienes Raíces, 2022)

El curso para ejercer como agente inmobiliario certificado en Perú tiene un costo de 4,200 soles, equivalente a 1,110 dólares americanos, con una duración de alrededor de 3 meses. Un corredor inmobiliario sin licencia tiene la capacidad de pagar el curso por los niveles de ingresos que recibe, por lo que un corredor experimentado puede ingresar al mercado fácilmente. Sin embargo, hay que recordar que crear una marca franquiciable conlleva determinación, liderazgo, pasión y perseverancia, cualidades que solo personas emprendedoras poseen y que en Perú según la empresa multinacional de investigación de mercados francesa IPSOS (2022) solo el 14% de la población peruana emprende en negocios de servicios.

4.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Travi ofrece a sus clientes franquiciados la oportunidad de generar ingresos extras emprendiendo en el negocio que ellos ya conocen, los bienes raíces,

administrando un grupo de agentes ganando por cada venta que ellos realicen. Ahora bien, teniendo en cuenta que este es el valor que ofrece Travi a sus clientes se puede decir que los bienes sustitutos serán los negocios o actividades que puedan brindarle la libertad financiera que desean los franquiciados.

Pero esto es verdadero hasta cierto punto pues emprender en un negocio implica esfuerzo y riesgos, aún más cuando es un giro de negocio desconocido, por lo que emprender en los bienes raíces bajo una marca para los corredores inmobiliarios es mucho más seguro. En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es media, ya que depende la capacidad de enfrentar riesgos de los clientes, si es alta es más probable que se diversifique en diversas industrias o emprenda, por lo que estos son los clientes que busca Travi Bienes Raíces.

4.2.2.5. Rivalidad competitiva

En Perú solo existen dos franquicias inmobiliarias internacionales reconocidas: Remax y Century 21; y una franquicia peruana que ha ganado renombre en los últimos años: Ciudadpolis. A pesar de ser pocas las empresas competidoras, estas representan aproximadamente el 60% de la cuota de mercado.

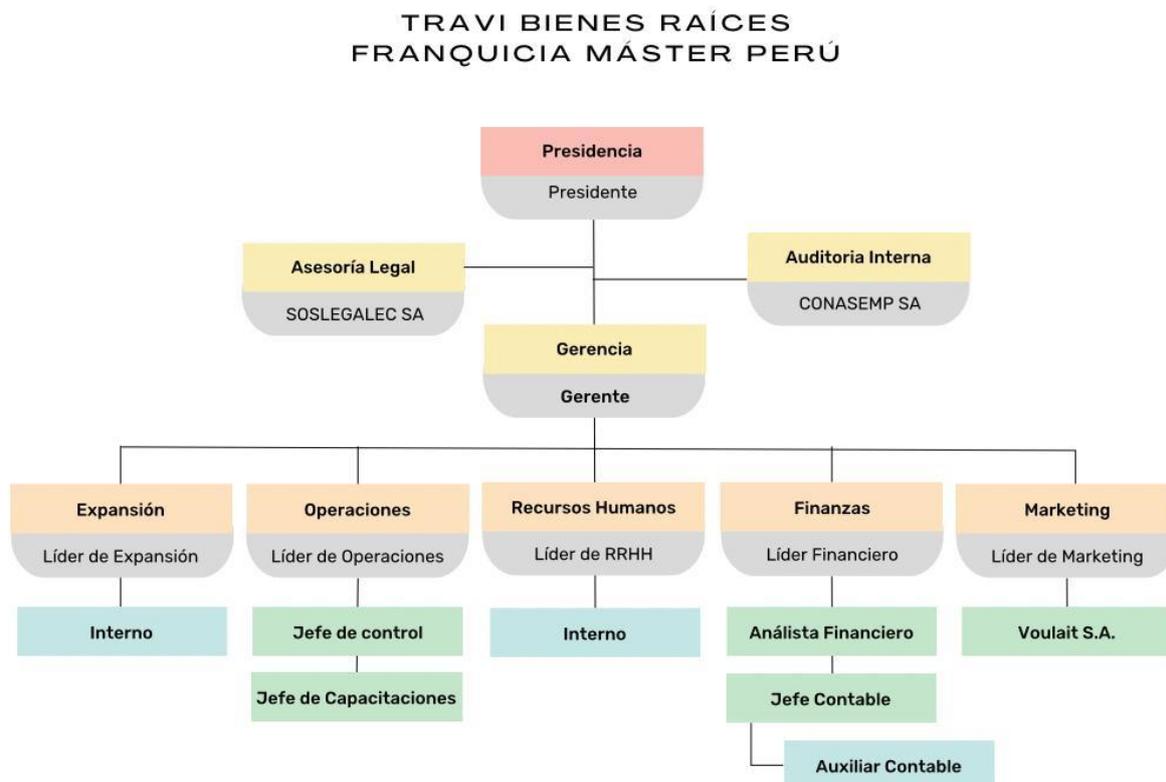
La rivalidad de la competencia en Perú es alta y no solo por la cuota de mercado que poseen, sino porque el mercado peruano comúnmente no suele firmar en exclusiva los contratos, práctica que se adaptan el resto de las franquicias principalmente las internacionales, sin embargo, Travi plantea mantener su distinción de captación sólo en exclusiva. A pesar de que la rivalidad es alta, la cultura peruana y ecuatoriana son parecidas, por lo que el tener éxito en Ecuador puede implicar una probabilidad alta de desarrollarse favorablemente en el mercado peruano.

4.3. Organigrama y equipo

Se presentará el organigrama de la oficina matriz de la marca en Perú, que funcionará como franquicia máster y el organigrama que deberá tener cada franquiciado individual.

La máster franquicia tendrá 7 áreas como se refleja en la *Imagen 1. Organigrama de la franquicia máster*: presidencia, gerencia, expansión, operaciones, recursos humanos, finanzas y marketing, además de dos áreas externas: auditoría interna y asesoría legal.

Ilustración 1. Organigrama máster franquicia



Fuente: Elaboración propia, 2023

El área de expansión se encargará de la comercialización de las franquicias, captación y selección correcta de franquiciados y ubicación de las unidades de franquicia, además de consolidar y mejorar la percepción de la marca. Dentro de este departamento, se necesita el líder del área y se deja la opción de contratar un practicante universitario para el apoyo en actividades diarias, en caso de requerir.

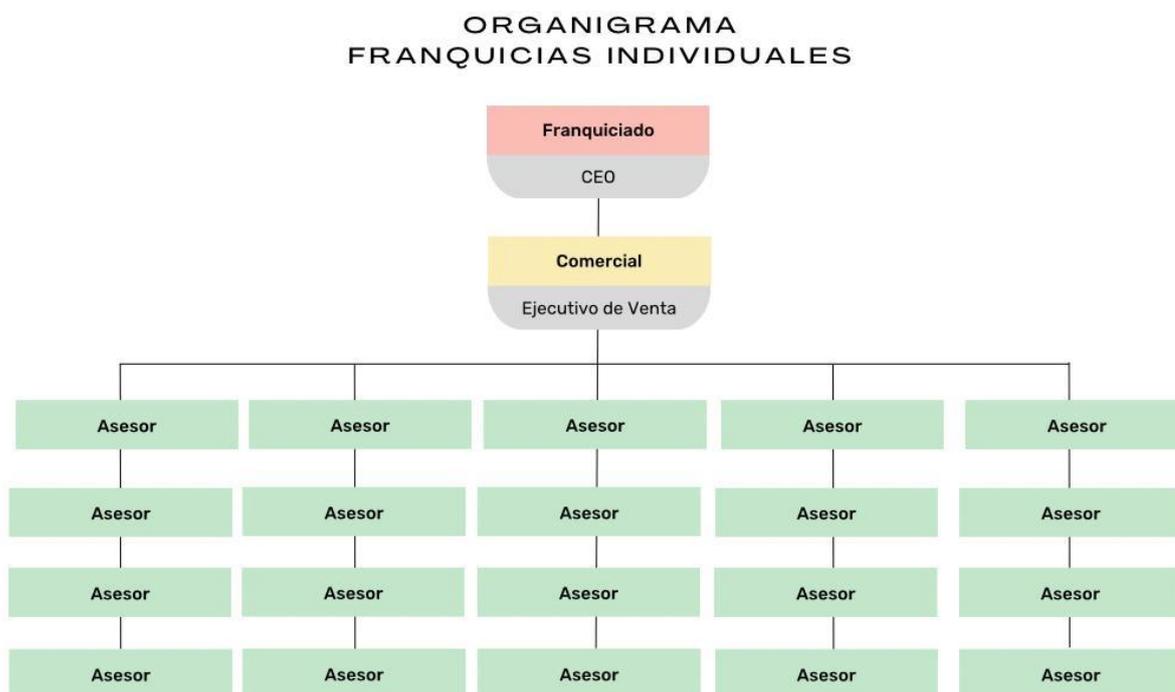
El área de operaciones se encargará de implementar los objetivos estratégicos propuestos por la gerencia, cumpliendo los KPI de cada área de la organización. Asimismo, aportará soluciones y soporte a los problemas operativos que presenten los franquiciados. Para sacar el máximo rendimiento de las franquicias, se designa una subárea que se encargará de las capacitaciones constantes para garantizar una correcta ejecución de los procesos. En este mismo departamento, se destinará una subárea para el control de los procesos de las franquicias individuales, para garantizar el reporte real de royalty, captaciones y el cumplimiento de las obligaciones con la

marca. Para el funcionamiento del departamento, se necesita un líder de área y un jefe por cada subárea.

El área de recursos humanos se encargará de los salarios de los trabajadores, establecer los cargos y sus funciones, y garantizará un buen clima laboral dentro de la oficina. En esta área, se puede contratar un practicante universitario como apoyo en actividades varias.

El área financiera contará con dos subáreas: financiera y contable. El líder del área se encargará de supervisar el cumplimiento de las labores de los jefes de las subáreas, administración de los recursos financieros de la empresa, control y planificación de estos, establecer relaciones con entidades bancarias y gestión de inversiones. Por otro lado, dentro de la subárea financiera, se contratará un analista financiero que será responsable de la elaboración de presupuestos y control del cumplimiento de este, proyección de ingresos, y elaboración de informes financieros. El jefe de la subárea contable se ocupará de los registros contables, declaración y pago de tributos, control de cuentas por pagar y cobrar. En caso de ser necesario por el volumen de transacciones, se contrata un auxiliar contable.

Ilustración 2. Organigrama franquicias individuales



Fuente: Elaboración propia, 2023

Ahora bien, para las franquicias individuales se propone el organigrama ilustrado en *Imagen 2. Organigrama de las franquicias individuales*, con el fin de que los gastos por salarios y beneficios sociales no signifiquen un costo fijo elevado para la oficina.

En este modelo, el franquiciado será el CEO de su unidad de negocio, responsable del control en todos los procesos y en búsqueda constante de nuevos asesores para aumentar la fuerza de venta. La ejecutiva de negocios será la encargada de la parte administrativa de los negocios realizados en la franquicia, derivar captaciones y ventas a los asesores, además de elaborar los informes mensuales y anuales de ventas para el franquiciado. Los asesores serán la fuerza de ventas de la franquicia, y solo tendrán ingresos bajo comisiones.

Este modelo de organigrama funciona actualmente en las franquicias activas de Ecuador, sin representar altos costos fijos para las unidades de negocio.

Perfil de cargos

Del mismo modo, se especificará el perfil de cargos para el equipo de la franquicia máster y de las franquicias individuales.

Franquicia Máster

Gerente General

Las funciones del Gerente General es planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, así como el análisis de los perfiles de contratación de las altas gerencias y jefaturas claves dentro de la empresa.

Perfil Relevante:

El Gerente General debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Idioma: español, inglés.
- Estudios superiores de cuarto nivel.
- Títulos: Economista, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas y afines.
- Tener licencia de corredor inmobiliario avalado por el Ministerio de Vivienda de Perú.

- Conocimientos complementarios: Tecnología de la Información, Nuevos modelos de negocio, finanzas, desarrollo de procesos.
- Experiencia: 5 años de experiencia como mínimo en cargos similares y más de 5 años de experiencia como corredor inmobiliario.

Líder de Expansiones

Será responsable de planificar la expansión de la marca, definir la estrategia comercial, selección de los nuevos franquiciados, determinar las ubicaciones de las unidades de negocio, consolidar la percepción de la marca, canalizar vínculos comerciales con socios estratégicos para potencializar el giro de negocio, elaborar informes de ventas semanales, mensuales y trimestrales para garantizar que sean cumplidos los objetivos.

Perfil Relevante:

Debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Idioma: español, inglés.
- Estudios superiores de cuarto nivel.
- Títulos: Economista, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas y afines.
- Conocimientos complementarios: expansión de franquicias, nuevos modelos de negocio, desarrollo de procesos.
- Experiencia: 5 años de experiencia como mínimo en cargos similares

Líder de Operaciones

Dentro de sus funciones consiste el diseño de estrategias para la optimización de procesos de la empresa, seguimiento del cumplimiento de los objetivos de cada área, administración de presupuestos asignados a los diferentes departamentos, reconocimiento de oportunidades de mejora en los procesos y evaluación de desempeño de los trabajadores.

Perfil Relevante:

Debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Idioma: español, inglés.
- Estudios superiores de cuarto nivel.

- Títulos: Economista, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial y afines.
- Conocimientos complementarios: Supply Chain, finanzas, desarrollo de procesos, procesos de compras, logística, gestión de proyectos.
- Experiencia: 3 años de experiencia como mínimo en cargos similares

Líder de Recursos Humanos

Dentro de sus funciones consiste la elaboración de contratos a los trabajadores, elaboración del sistema de remuneraciones, proceso de reclutamiento a nuevos trabajadores, proceso de renuncias y despidos con sus liquidaciones, retención de talento humano, atención a los trabajadores y conservación del buen clima laboral.

Perfil Relevante:

El Gerente de Operaciones debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Idioma: español, inglés.
- Estudios superiores de cuarto nivel.
- Títulos: Administración de Empresas, Psicología, Sociología, y afines.
- Conocimientos complementarios: softwares de gestión de recursos humanos, desarrollo y motivación a trabajadores, gestión de equipos.
- Experiencia: 3 años de experiencia como mínimo en cargos similares

Líder de Finanzas

Dentro de sus funciones consiste la administración de los recursos financieros de la empresa, aprobación de presupuestos y la proyección de ingresos y gastos realizados por el analista financiero, aprobación de los movimientos diarios, supervisión del área contable, gestión de inversiones y riesgos, elaboración y análisis de los informes e indicadores financieros, construcción de relaciones con entidades bancarias, acceso a financiamiento.

Perfil Relevante:

El Líder de Finanzas debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Idioma: español, inglés.
- Estudios superiores de cuarto nivel.
- Títulos: Finanzas, Administración de Empresas, Economía y afines.

- Conocimientos complementarios: Modelos financieros, planeación financiera, análisis de productos financieros, gestión de proyectos, manejo de softwares financieros.
- Experiencia: 3 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

Jefe de Control

Responsable de diseñar e implementar las estrategias de control a los franquiciados, visitas periódicas a las franquicias activas, proporcionar soluciones a los problemas operativos que presenten las franquicias y registro de royalty cobrado en conjunto con el área contable y financiera.

Perfil Relevante:

Debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Idioma: español, inglés.
- Estudios superiores de tercer nivel.
- Títulos: Finanzas, Administración de Empresas, Ingeniería de Operaciones, Auditoría y afines.
- Conocimientos complementarios: Control interno, gestión de proyectos, manejo de softwares operativos, análisis de rendimientos.
- Experiencia: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares

Jefe de Capacitaciones

Responsable de planificar el cronograma de capacitación según las necesidades que presenten los asesores y franquiciados, contratación de los ponentes, establecer alianzas con instituciones educativas y asociaciones de bienes raíces.

Perfil Relevante:

Debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Idioma: español, inglés.
- Estudios superiores de tercer nivel.
- Títulos: Administración de Empresas, Ingeniería de Operaciones, Auditoría y afines.
- Conocimientos complementarios: gestión de proyectos, manejo de softwares operativos, análisis de rendimientos.

- Experiencia: 1 año de experiencia como mínimo en cargos similares.

Analista financiero

Responsable de supervisar los registros contables, la elaboración de presupuestos, proyección de ingresos y gastos mensual según el reporte de royalty de las franquicias, elaboración de informes e indicadores financieros de los pagos de royalty y pagos de franquicia, realización de los pagos diarios y movimientos bancarios.

Perfil Relevante:

Debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Idioma: español, inglés.
- Estudios superiores de tercer nivel.
- Títulos: Finanzas, Administración de Empresas, Economía y afines.
- Conocimientos complementarios: análisis financiero, manejo de softwares financieros, presupuestos y previsión de ingresos.
- Experiencia: 1 año de experiencia como mínimo en cargos similares.

Jefe Contable

Responsable de los registros contables, elaboración de las cuentas contables, elaboración, declaración y pago de tributos, conciliación bancaria, control de cuentas por pagar y cobrar, elaboración de estados financieros y emisión de documentos contables.

Perfil Relevante:

Debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Idioma: español, inglés.
- Estudios superiores de tercer nivel.
- Títulos: Administración de Empresas, Contabilidad, Auditoría y afines.
- Conocimientos complementarios: Control interno, auditoría financiera, manejo de softwares contables, facturación electrónica.
- Experiencia: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

4.4. Plan de Operaciones

En esta sección se especifica los periodos, hitos, recursos a necesitar, y las personas responsables para la realización de las actividades para llevar a cabo la internacionalización de la marca Travi Bienes Raíces a Perú. Las actividades se efectuarán por fases.

Fase 1: Investigación previa a la internacionalización

Durante esta fase, se realiza el proceso de investigación del mercado inmobiliario peruano y el análisis costo/beneficio de realizar la internacionalización a Perú. Esta fase dura un periodo de siete semanas antes de la internacionalización.

Tabla 1. Plan de acción de la fase 1

Actividades	Plazo	Responsable
Cotización de servicios de empresas consultoras	1 semana	Departamento de Expansión
Aprobación y firma de contrato	3 días	Gerente General
Investigación de mercado preliminar	2 semanas	Empresa Consultora
Investigación de mercado en Perú	1 semana	Empresa Consultora
Análisis financiero costo/beneficio	1 semana	Empresa Consultora
Entrega y discusión de la investigación	1 día	Empresa Consultora, Gerente General, Líder Financiero, Líder de Expansiones, Líder de Operaciones
Transferencia de valores	1 día	Departamento financiero
Reunión con líderes para la aprobación de la internacionalización a Perú	2 días	Gerente General y Líderes de cada área
Reunión con accionistas	2 días	Gerente General
Comunicación a los colaboradores de la empresa la decisión de internacionalizarse	1 día	Gerente General y Líder de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2023

Recursos necesarios:

- Pago del 50% de los servicios de consultoría a la firma del contrato y el saldo a la finalización de los servicios.
- Dentro de los servicios de consultoría incluye los gastos de viaje y alojamiento en Perú para la investigación en campo.

Fase 2: Preparación a la internacionalización

En esta fase se gestionan todas las actividades necesarias para comenzar funciones en Perú con la presencia física, jurídica y tributaria. Tiene una duración de cinco semanas.

Tabla 2. Plan de acción de la fase 2

Actividades	Plazo	Responsable
Crear la empresa en Perú y obtener un RUC	2 semana	Asesor
Búsqueda de oficina comerciales en Lima	3 semana	Agente inmobiliario
Búsqueda del personal para la oficina de la franquicia máster	3 semanas	Líder de Recursos Humanos
Publicidad en redes sociales	3 semanas	Voulait
Revisión de contrato de alquiler de oficina	2 días	Soslegal
Revisión de contratos del talento humano	2 días	Soslegal, Líder de Recursos Humanos
Aprobación y firma de los contratos	1 día	Gerente General
Capacitación del nuevo talento humano	1 semana	Líder de Recursos Humanos
Compra de insumos y equipos de oficina	2 semanas	Departamento financiero
Desembolsos de valores	3 días	Departamento financiero
Creación de cuentas bancarias	1 semana	Líder Financiero

Fuente: Elaboración propia, 2023

Recursos necesarios:

- Presupuesto de \$500 para publicidad en redes sociales.
- Para la creación de la empresa se contrata un asesor experto en leyes jurídicas y tributarias del gobierno peruano.

- Se necesita la cuenta bancaria activa para realizar todos los pagos por medio de transferencias.

Fase 3: Internacionalización

En esta fase se gestionan las últimas actividades para terminar la internacionalización. Tiene una duración de tres semanas.

Tabla 3. Plan de acción de la fase 3

Actividades	Plazo	Responsable
Incrementar la publicidad	3 semanas	Voulait
Adecuación de la oficina y branding	1 semana	Voulait
Compra y entrega de materiales de oficina con branding de la empresa	1 semana	Líder financiero
Instalación de los equipos de oficina	2 días	Voulait
Charlas y exposiciones de la marca a interesados	3 semanas	Gerente General Perú, Gerente General Ecuador

Fuente: Elaboración propia, 2023

Recursos necesarios:

- Presupuesto de \$500 para publicidad en redes sociales.
- Las charlas y exposiciones de la marca se realizan con el Gerente General de Ecuador, el Gerente General de Perú y el Líder de Expansiones de Ecuador. La socialización de la marca con el mercado a los interesados comenzará desde las dos últimas semanas de la fase 2 con la planificación de estas y durante la fase 3 se ejecutará la planificación.

Se presenta el cronograma de la internacionalización a Perú, en el diagrama de Gantt, con sus principales hitos comprendidos en tres fases con una duración de 4 meses.

Tabla 4. Cronograma de actividades

Fases	Actividades	Tiempo en semanas															
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 1: Investigación previa a la internacionalización	Cotización de servicios de empresas consultoras	■															
	Aprobación y firmas de contrato		■														
	Investigación mercado preliminar		■	■													
	Investigación de mercado en Perú				■												
	Entrega final de la investigación					■											
	Transferencia de valor					■											
	Reunión con líderes						■										
	Reunión con accionistas							■									
	Comunicación a los trabajadores								■								
Fase 2: Preparación a la internacionalización	Crear la empresa en Perú y obtener un RUC									■	■						
	Búsqueda de oficina comerciales en Lima									■	■	■					
	Búsqueda del personal para la oficina de la franquicia máster									■	■	■					
	Publicidad en redes sociales									■	■	■	■				
	Revisión de contrato de alquiler de oficina										■	■					
	Revisión de contratos del talento humano											■	■				
	Aprobación y firma de los contratos												■	■			
	Capacitación del nuevo talento humano												■	■			
	Compra de insumos y equipos de oficina													■	■		
	Desembolsos de valores														■	■	
	Creación de cuentas bancarias												■	■			
Fase 3: Internacionalizados	Incrementar la publicidad															■	■
	Adecuación de la oficina y branding															■	■
	Compra de materiales de oficina con branding de la empresa															■	■
	Instalación de los equipos de oficina															■	■
	Charlas y exposiciones de la marca a interesados													■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia, 2023

4.5. Plan de Marketing

4.5.1. Marketing Mix

4.5.1.1. Producto

Travi Bienes Raíces ofrece a sus clientes franquiciados un modelo de negocios exitoso comprobado con el objetivo de convertirse en inversionistas inmobiliarios, mientras aprenden y emprenden en una de las industrias más rentables del mundo. Su propuesta de valor es ofrecer a sus franquiciados la posibilidad de conseguir

ingresos por fuera del mercado laboral mientras disfrutan de tiempo para su familia u otras actividades de crecimiento.

Travi, dentro del valor de la franquicia, ofrece los manuales de marca, lineamientos de operaciones, formatos de contratos y un inventario base de materiales de oficina con el branding de la marca, para facilitar el proceso de adaptación y comienzo de operaciones para los nuevos franquiciados.

Además ofrece acompañamiento constante para garantizar tanto los rendimientos de los primeros meses como la adquisición de experiencia del franquiciado y colaboradores de la franquicia. Con sus capacitaciones constantes busca que los franquiciados mejoren el rendimiento de sus procesos y aumenten la calidad de su servicio

4.5.1.2. Precio

Travi Bienes Raíces vende sus franquicias en \$6,000 dólares americanos y cobra por royalty un 8% de los ingresos brutos. La venta de las franquicias se realiza en un solo pago al contado. Actualmente los competidores más significativos: Remax y Century 21 cobran por sus franquicias entre \$8,000 y \$10,000 dólares.

A pesar de que la marca ofrece los servicios del resto de las compañías del holding para agregar valor al cliente en su experiencia, se decide mantener un precio más bajo que la competencia debido a que Travi necesita aumentar su reconocimiento en el mercado, característica que los clientes consideran relevante al momento de comprar una franquicia.

El royalty cobrado al 8% corresponde al pago por el uso de la marca, royalty e inversión en I+D. Por otro lado, tanto Remax como Century 21 cobran un royalty del 6% por uso de marca y un 3% como cuota de publicidad. En este rubro, los valores si son aproximados a la competencia con una mínima diferencia de un punto porcentual.

4.5.1.3. Plaza

Como marca, se plantea que las oficinas de Travi Bienes Raíces funcionen en las ciudades comerciales principales de las provincias más grandes del país, por esto primero se empezó en Guayaquil, la segunda ciudad con mayor población del

Ecuador y en 5 años se espera tener franquicias en funcionamiento en la capital del país, Quito.

Por ello, para la internacionalización a Perú se escogió Lima, ya que es considerada como la ciudad comercial más representativa de ese país, con mayor futuro de crecimiento económico, al igual que Guayaquil y Quito.

La venta de franquicias solo se realizará por canal directo, es decir que solo la franquicia máster en Lima será la única que puede vender las franquicias de la marca, con el fin de eliminar procesos demorados y agilizar el proceso de venta en la misma ciudad de compra.

Las capacitaciones constantes que brinda la marca a sus franquiciados y asesores se realizarán por plataformas digitales como Zoom y en reuniones presenciales para garantizar que la información que se comparte sea realmente aprendida por los presentes.

4.5.1.4. Promoción

La promoción de la marca en Perú será una de las actividades con mayor significancia dentro del plan de negocios, ya que mediante este paso el mercado peruano conocerá la marca y comenzarán las actividades de ventas.

La promoción estará dirigida al 80% del público objetivo de Travi, colegas profesionales en Bienes Raíces, ya que conocen del mercado inmobiliario, con esto se logra que las franquicias sean productivas a corto plazo. El 20% restante del nicho de mercado está dirigido a emprendedores con visión de autonomía financiera.

El principal canal de comunicación por el que se hará promoción serán las redes sociales. Estratégicamente, estas campañas se utilizarán para el reconocimiento de la marca y despertar interés de los posibles clientes. Luego, se realizarán eventos y reuniones con corredores profesionales de la ciudad de Lima, con el fin de comenzar el proceso de venta ofreciendo las primeras franquicias a comercializar.

Se tiene previsto que el presupuesto para la publicidad represente el 10% de los ingresos brutos de cada venta de franquicia.

4.5.2. Marketing estratégico

Travi Bienes Raíces desde sus comienzos en Ecuador ha competido con franquicias inmobiliarias internacionales, y a pesar de ser un mercado altamente competitivo, y muchas veces poco comprendido el esfuerzo que conlleva por los clientes finales, Travi ha ganado una cuota dentro del mercado guayaquileño.

Esto se debe a que la marca ha creado una propuesta de valor en conjunto con las compañías del holding que completa la experiencia del cliente final, priorizando la satisfacción de este. Este diferenciador es el valor agregado que la marca brinda a sus franquiciados y asesores, de ser reconocidos por la calidad del servicio al cliente, opinión comprobada con las encuestas de satisfacción realizadas por la empresa.

Dentro de estos resultados, resaltaron que a pesar de que el diferenciador de Remax sea cerrar más negocios en menos tiempo, la atención que brindan fue factor que en un momento los desmotivó de contratar corredores de bienes raíces. Por esta razón, se considera que la atención al cliente es la ventaja comparativa que tiene Travi frente a su competencia, y para sus franquiciados es el apoyo incondicional.

Debido a esto, poco a poco Travi Bienes Raíces ha aumentado su posicionamiento en el mercado, ya que cada vez es más frecuente que los clientes refieran los servicios, clientes antiguos vuelven a contactar a la empresa, y clientes del exterior confían en la empresa para el corretaje de sus propiedades en el país.

Por otro lado, la marca incrementa su reconocimiento dentro del mercado con las capacitaciones constantes realizadas no solo a sus franquiciados sino a demás corredores de la industria. Asimismo, maneja redes de networking a través de la Comunidad Inmobiliaria WOW, que brinda beneficios a los corredores de bienes raíces externos que se asocian, con servicios de asesoría financiera y legal a precios competitivos.

La marca practica actividades de responsabilidad social mediante eventos benéficos a la sociedad que más lo necesita como abuelitos y emprendimiento a jóvenes. Estas actividades incrementaron el reconocimiento de la marca en el público general por lo que compradores y vendedores de propiedades en los últimos años reconocen a la marca.

4.5.3. Buyer Persona

Buyer Persona es una herramienta para la identificación de clientes en un negocio, ayuda a entender y empatizar con el usuario para adaptarse a sus necesidades según las actitudes y personalidades que tenga el cliente. (Instituto Europeo de Posgrado, 2022)

Se identifica a un potencial franquiciado de la marca como una persona con al menos cinco años de experiencia como corredor de bienes raíces, sin necesidad de un título universitario completo, sin embargo es importante que tenga certificados de cursos de bienes raíces, de gestión y administración, finanzas básicas y liderazgo.

Se espera que el franquiciado presente habilidades como administración de recursos y tiempo, gestión del cambio, liderazgo, trabajo en equipo y solución de problemas, como se describe en la Ilustración 3. Buyer Persona Franquiciado.

Ilustración 3. Buyer Persona Franquiciado



4.6. Plan Financiero

4.6.1. Máster Franquicia

Inversión y financiamiento

Para la apertura de la máster franquicia en Perú se consideran los costos necesarios para la internacionalización: investigación de mercado, publicidad y gastos para el funcionamiento de la unidad de negocio durante 6 meses considerando el alquiler, sueldos de los trabajadores y gastos varios durante ese periodo, además de un fondo de imprevistos del 15%. En consecuencia, la inversión inicial es de \$44.452,38 dólares americanos (ver Tabla 5. Costo de inversión para la máster franquicia), la cual se financiará con el 30% de recursos propios y el 70% por medio de banca privada.

Tabla 5. Costo de inversión para la máster franquicia

Costos de inversión inicial (para 6 meses de funcionamiento)		
Investigación de Mercado	\$	5.000,00
Equipos de oficina	\$	2.307,74
Equipos de computación	\$	4.286,50
Alquiler oficina	\$	3.600,00
Gastos de oficina (servicios básicos, suministros, etc.)	\$	960,00
Publicidad	\$	4.500,00
Sueldos	\$	18.000,00
Fondo de imprevisto (15%)	\$	5.798,14
Total Inversión	\$	44.452,38

Fuente: Elaboración propia, 2023

La financiación se realiza con una entidad bancaria ecuatoriana debido a que la tasa de interés es más baja comparada con las ofertadas en Perú para un crédito de consumo, con un 16,77% como lo muestra la Ilustración 4. Estructura de capital y financiamiento máster franquicia.

Se utiliza la amortización francesa con el fin de mantener una estabilidad en los pagos, ya que las cuotas son constantes. Cada año se pagará \$9.674,58 al crédito, sin embargo solo \$4.456,31 serán pagos al capital. Se pagarán en intereses totales \$17.256,22 dólares americanos.

Ilustración 4. Estructura de capital y financiamiento máster franquicia

Recursos Propios	30%	\$	13.335,71
Financiamiento	70%	\$	31.116,66

Tasa de Interés 16,77% efectiva anual

Periodos	Saldo Capital	Pago Capital	Interés	Cuota
0	\$ 31.116,66			
1	\$ 26.660,35	\$ 4.456,31	\$ 5.218,26	\$9.674,58
2	\$ 21.456,72	\$ 5.203,63	\$ 4.470,94	\$9.674,58
3	\$ 15.380,43	\$ 6.076,28	\$ 3.598,29	\$9.674,58
4	\$ 8.285,16	\$ 7.095,28	\$ 2.579,30	\$9.674,58
5	\$ -	\$ 8.285,16	\$ 1.389,42	\$9.674,58
		\$ 31.116,66	\$ 17.256,22	\$ 48.372,88

Fuente: Elaboración propia, 2023

Proyección de Ingresos y Gastos

Travi Bienes Raíces tiene dos fuentes de ingreso: las franquicias y el royalty. Ambos ingresos tienen diferentes periodos de frecuencia: se espera vender tres franquicias por semestre cada una valorada en \$6.000 dólares, en cambio en royalty se espera recibir un mínimo de \$300 dólares por franquicia mensual.

Como se muestra en el Anexo 1. Proyección de Ingresos, se pronostica que después de seis meses operando, las franquicias consoliden la aplicación de los procesos con el apoyo de la marca, derivando en mejores resultados económicos, por ende más ventas, lo que aumenta \$100 en el aporte de royalty mensual.

Como costos variables se consideran los valores por publicidad, movilización e impuestos gravados por la venta de franquicia y servicio de royalty.

Los costos fijos estimados son:

- **Alquiler de oficina:** Se considera alquiler una oficina con una ubicación comercial relevante en Lima, que en los portales inmobiliarios se ofrecen en valores aproximados de \$500.

- **Sueldos:** Según el organigrama propuesto, su equipo de trabajo consta de al menos seis ejecutivos. Se calcula un monto total de \$3.000 mensuales en sueldos y salarios.
- **CRM y hosting web:** Para Perú se contratará el mismo sistema de CRM actualmente contratado en Ecuador, \$300 dólares anuales. Los servicios de hosting se contratarán en Perú ofertados en \$60 dólares anuales.
- **Servicios básicos y suministros:** Se considera como valor referencial los valores que se gastan actualmente en Ecuador.

Los costos fijos suman \$3.660 dólares al mes, mientras los costos totales mensuales están en un rango de \$4.500 a \$5.500 dólares. Durante el primer año se planifica alcanzar \$41,600 en ingresos, mientras tanto los egresos suman \$59.265,76, por consiguiente el año se cierra con una pérdida de \$17.665,76 dólares, que se espera recuperar a lo largo del segundo año. (Ver Anexo 2. Proyección de Ingresos y Gastos Máster Franquicia)

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio determina el número de ventas o el nivel de ingresos que una empresa debe tener para cubrir los gastos. (Gallo, 2015) Se calcula según el precio unitario, los costos variables y los costos fijos. Existen dos tipos de puntos de equilibrio: operativo y financiero, cuya diferencia es que este último considera los intereses financieros para el cálculo del punto de equilibrio.

Debido a que la empresa tiene dos fuentes de ingresos con diferente periodicidad, lo que significa que no todos los meses va a tener ingresos por franquicia y royalty, se calcula el punto de equilibrio por venta de franquicia y por royalty.

El costo variable por venta de franquicia es de 23,73%, por lo que el margen de contribución es de 76,27% por unidad vendida. Como se observa en la Tabla 6. Punto de equilibrio operativo y financiero por franquicia, para lograr tanto un punto de equilibrio operativo como el financiero es necesaria solo la venta de una franquicia, pues se necesita ingresos de \$4.798,67 y \$5.368,81 respectivamente.

Tabla 6. Punto de equilibrio operativo y financiero por franquicia

INGRESOS	Valor en dólares	
Ventas	\$	6.000,00
Total ingresos brutos	\$	6.000,00
COSTOS		
Costos Variables		
Publicidad	\$	600,00
Impuestos Iva	\$	823,73
Total Costos Variables	\$	1.423,73 23,73%
Costos Fijos		
Alquiler de Oficina	\$	500,00
Sueldos	\$	3.000,00
Servicios básicos	\$	110,00
Suministros de Aseo, Oficina y Computación	\$	20,00
CRM Wasi	\$	25,00
Hosting y Dominio	\$	5,00
Total Costos Fijos	\$	3.660,00
Total Costos	\$	5.083,73
Interés mensual préstamo	\$	434,86
Punto de equilibrio operacional	0,80	\$ 4.798,67
Punto de equilibrio financiero	0,89	\$ 5.368,81

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Ahora bien, para los meses que el único ingreso sea royalty, se mantendrá en costos variables los conceptos de publicidad e impuestos, sin embargo a diferencia del punto de equilibrio por franquicia, la publicidad representará el 25% del valor del royalty. En la Tabla 7. Punto de equilibrio operativo y financiero por royalty se observa que los costos variables ascienden a un 36,44%, dejando un margen de contribución de 63,56%. Para alcanzar un punto de equilibrio operativo se debe recaudar \$5.758,40 y para el punto de equilibrio financiero se necesita \$6.442,57.

Tabla 7. Punto de equilibrio operativo y financiero por royalty

INGRESOS	Valor en dólares	
Ventas	\$	300,00
Total ingresos brutos	\$	300,00
COSTOS		
Costos Variables		
Publicidad	\$	75,00

Impuestos Iva	\$	34,32	
Total Costos Variables	\$	109,32	36,44%
Costos Fijos			
Alquiler de Oficina	\$	500,00	
Sueldos	\$	3.000,00	
Servicios Básicos	\$	110,00	
Suministros de Aseo, Oficina y Computación	\$	20,00	
CRM Wasi	\$	25,00	
Hosting y Dominio	\$	5,00	
Total Costos Fijos	\$	3.660,00	
Total Costos	\$	3.769,32	
Interés mensual préstamo	\$	434,86	
Punto de equilibrio operacional		19,19	\$ 5.758,40
Punto de equilibrio financiero		21,48	\$ 6.442,57

Fuente: Elaboración propia, 2023

Proyección de Flujo de Caja y Viabilidad del Proyecto.

Se realiza una proyección a cinco años y se comprueba la viabilidad del proyecto con los indicadores VAN y TIR. En la Ilustración 5. Flujo de Caja para inversión de la máster franquicia, elaborada con los datos obtenidos de la Tabla 8. Proyección Estado de Resultado, muestra que el primer año después de la inversión se obtienen resultados negativos, esto es \$19.554,58 en pérdida. Sin embargo, en todos los años posteriores se obtienen ganancias, cerrando en el año cinco una utilidad de \$74.565,10.

Ilustración 5. Flujo de Caja para inversión de la máster franquicia

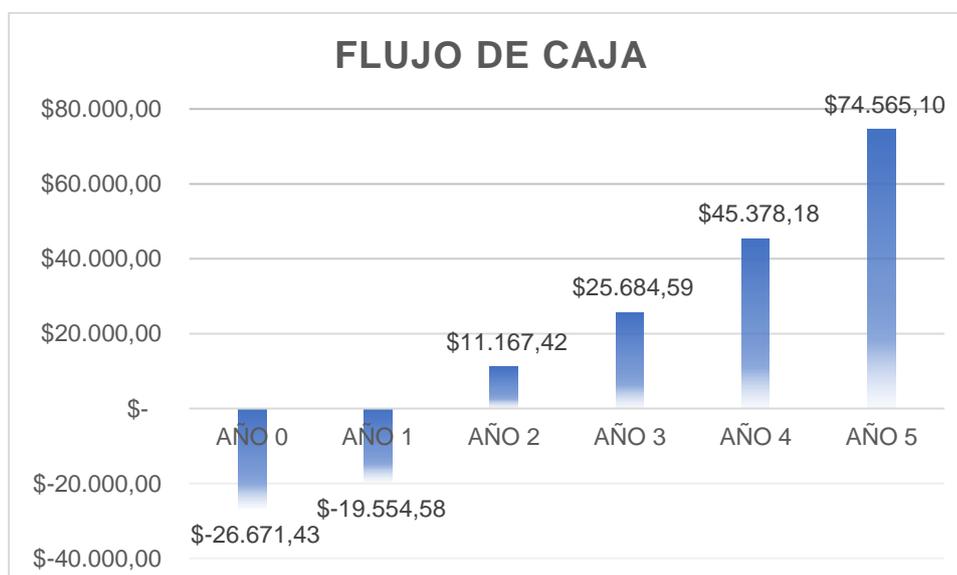


Tabla 8. Proyección Estado de Resultado Máster Franquicia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Venta	\$ 41.600,00	\$ 77.800,00	\$ 120.500,00	\$ 164.400,00	\$ 201.600,00
Total de Ingresos	\$ 41.600,00	\$ 77.800,00	\$ 120.500,00	\$ 164.400,00	\$ 201.600,00
Gastos					
Personal de Ventas	\$ 36.000,00	\$ 39.600,00	\$ 45.540,00	\$ 52.371,00	\$ 60.226,65
Movilización para Ventas	\$ 360,00	\$ 396,00	\$ 435,60	\$ 479,16	\$ 527,08
Publicidad	\$ 7.200,00	\$ 8.640,00	\$ 10.368,00	\$ 12.441,60	\$ 14.929,92
Alquiler de Oficina	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Servicios Básicos	\$ 1.320,00	\$ 1.386,00	\$ 1.455,30	\$ 1.528,07	\$ 1.604,47
Suministros de Aseo, Oficina y Computación	\$ 240,00	\$ 276,00	\$ 317,40	\$ 365,01	\$ 419,76
CRM Wasi	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Hosting y Dominio	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Gastos de depreciación	\$ 1.780,38	\$ 1.780,38	\$ 1.780,38	\$ 351,55	\$ 351,55
Total Costos Operativos	\$ 53.260,38	\$ 58.738,38	\$ 66.871,68	\$ 74.842,13	\$ 85.712,46
UAI	\$ -11.660,38	\$ 19.061,62	\$ 53.628,32	\$ 89.557,87	\$ 115.887,54
Gastos de interés	\$ 5.218,26	\$ 4.470,94	\$ 3.598,29	\$ 2.579,30	\$ 1.389,42
utilidad antes de participación e impuestos	\$ -16.878,65	\$ 14.590,68	\$ 50.030,03	\$ 86.978,57	\$ 114.498,12
15% Participación de Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 7.504,50	\$ 13.046,79	\$ 17.174,72
Utilidad antes de Impuestos	\$ -16.878,65	\$ 14.590,68	\$ 42.525,52	\$ 73.931,78	\$ 97.323,40
Impuestos 29,5%	\$ -	\$ -	\$ 12.545,03	\$ 21.809,88	\$ 28.710,40
Utilidad Neta	\$ -16.878,65	\$ 14.590,68	\$ 29.980,49	\$ 52.121,91	\$ 68.613,00

Tabla 9. Flujo de Caja proyectado y Viabilidad del Proyecto Máster Franquicia

Utilidad Neta	\$ -16.878,65	\$ 14.590,68	\$ 29.980,49	\$ 52.121,91	\$ 68.613,00
Gastos de depreciación	\$ 1.780,38	\$ 1.780,38	\$ 1.780,38	\$ 351,55	\$ 351,55
Inversión	\$ -44.452,38				
Préstamo	\$ 31.116,66				
Amortización	\$ -4.456,31	\$ -5.203,63	\$ -6.076,28	\$ -7.095,28	\$ -8.285,16
Capital de trabajo	\$ -13.335,71				
Recuperación Capital de Trabajo					\$ 13.335,71
Valor de desecho					\$ 550,00
Flujo de Caja	\$ -26.671,43	\$ -19.554,58	\$ 11.167,42	\$ 25.684,59	\$ 45.378,18
TMAR	24,68%				
VAN	\$ 21.609,31				
TIR	40,09%				

En base a esto se hace el cálculo pertinente para encontrar el plazo de recuperación o *payback*. Hasta el año 3 se ha recuperado \$36.852,01, por lo que se calcula el valor restante de la recuperación en la utilidad del año 4.

$$\text{Años antes de la recuperación: } (2)\$11.167,42 + (3)\$25.684,59 = \$36.852,01$$

$$\text{Payback} = 3 \text{ años} + \left(\frac{\$7.600,36}{\$45.378,18} = 0,17 \right)$$

$$\text{Payback} = 3,17 \text{ años.}$$

Lo anterior significa que, en los primeros meses del cuarto año, la empresa tendrá sus procesos consolidados que se reflejan en rentabilidades obtenidas, una afirmación validada con la variación significativa entre las utilidades del año 3 y 4 con un incremento del 77%.

Tabla 9. Flujo de Caja proyectado y Viabilidad del Proyecto Máster Franquicia muestra que el VAN obtenido de este flujo de caja es de \$21.609.31 con una TIR del 40,09% frente a una tasa de descuento de 24,68%, por lo que al tener una VAN > 0 y TIR > TMAR, se afirma que el proyecto es viable pues crea valor y es rentable.

En base a la información recolectada del Flujo de caja proyectado y el Anexo 3. Estado de Situación Financiera Proyectado Máster Franquicia, se elabora la Tabla 10. Indicadores financieros. Muestra que en el primer año la empresa tendrá la liquidez justa para solventar sus pasivos corrientes, no obstante, a lo largo de los cinco años planificados este índice incrementará dentro de los valores recomendados (1.5 a 2), de modo que la empresa será solvente.

Los índices de endeudamiento indica que hasta el cuarto año el volumen de deudas es excesivo pues supera los valores recomendados de 0,4 a 0,6 y a pesar de que baja paulatinamente en el transcurso de los años recién se estabiliza en el año cinco con un índice de 0,55. Asimismo, se recomienda que el apalancamiento al capital, indicador que mide el grado de compromiso de los recursos de los inversionistas, esté entre 0,67 y 1,50, niveles que la empresa alcanza en el quinto año. El apalancamiento financiero con la banca privada se encuentra totalmente estable pues su indicador se sitúa en menos de 0,05.

Como es previsto, al tener el primer año pérdida, sus indicadores de rentabilidad se muestran negativos, sin embargo como se señaló anteriormente con otros

indicadores, la situación financiera mejora y se observa que los ratios incrementan, acrecentando la utilidad de los inversores.

Tabla 10. Indicadores financieros

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índice de liquidez						
Razón corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	1,19	1,61	1,57	1,63	1,80
Índice de Endeudamiento						
Endeudamiento total	Pasivo total/Activo total	1,13	0,80	0,74	0,65	0,55
Apalancamiento a capital	Pasivo total/Patrimonio Neto	-10,96	3,25	2,50	1,86	1,23
Gastos Financieros sobre Ventas	Gastos Financieros/Ventas	0,13	0,06	0,03	0,02	0,01
Índice de Rentabilidad						
ROA	Utilidad Neta/Activos	-0,22	0,13	0,20	0,27	0,27
ROE	Utilidad Neta/Patrimonio	-2,11	0,54	0,68	0,76	0,60
Rentabilidad sobre ventas	Utilidad Neta/Ventas	-0,41	0,19	0,25	0,32	0,34

Fuente: Elaboración propia, 2023

4.6.2. Franquicias Individuales

Inversión y financiamiento

La inversión inicial que un franquiciado debe asumir son los gastos de la adquisición de la franquicia, adecuación del ambiente de trabajo, permisos de funcionamiento y un fondo de imprevistos, lo que se estima que es alrededor de \$8.000 dólares (ver Tabla 11. Inversión inicial para franquiciados). A pesar de que cada franquiciado tiene su propia forma de financiamiento se muestra una propuesta por medio de la banca privada considerando que será el método más común por los franquiciados para adquirir una franquicia de la marca. (ver Ilustración 6. Estructura de capital y financiamiento franquicias individuales)

Tabla 11. Inversión inicial para franquiciados

Inversión inicial para franquiciados	
Gastos	Valor en dólares
Valor de la franquicia	\$ 6.000,00
Adecuación	\$ 1.000,00
Apertura de empresa	\$ 500,00
Fondo de Imprevistos	\$ 500,00
Total	\$ 8.000,00

Elaboración propia, 2023

Se muestra un financiamiento del 30% con recursos propios y el restante por medio de la banca privada con la actual tasa de interés efectiva anual referencial impuesta por el Banco Central de Perú, 45% con moneda extranjera.

Ilustración 6. Estructura de capital y financiamiento franquicias individuales

Total Inversión	\$ 8.000,00
------------------------	-------------

Recursos Propios	30%	\$ 2.400,00
Financiamiento	70%	\$ 5.600,00

Tasa de interés **45,00% efectiva anual**

Periodos	Saldo Capital	Pago Capital	Interés	Cuota
0	\$ 5.600,00			
1	\$ 5.134,17	\$ 465,83	\$ 2.520,00	\$2.985,83
2	\$ 4.458,72	\$ 675,45	\$ 2.310,38	\$2.985,83
3	\$ 3.479,32	\$ 979,40	\$ 2.006,43	\$2.985,83
4	\$ 2.059,19	\$ 1.420,13	\$ 1.565,70	\$2.985,83
5	\$ -0,00	\$ 2.059,19	\$ 926,64	\$2.985,83
			\$ 9.329,13	

Fuente: Elaboración propia, 2023

Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se considera que, por venta de un bien inmueble, las franquicias obtienen en promedio \$2500 como ingreso. En base a eso se calcula los costos variables por venta y los costos fijos mensuales. Dentro de los costos variables se detallan los siguientes valores:

- **Royalty:** 8%. Por uso de la marca

- **Comisiones de asesores:** en promedio un 55% del valor de la comisión, ya que, al ser una franquicia nueva, todos sus asesores comenzarán en el nivel del 50%.
- **Publicidad:** Se recomienda a los franquiciados invertir alrededor del 5% al 10% para publicidad con el fin de incrementar las ventas.
- **Tributo:** En Perú, el Impuesto del Valor Agregado (IVA) es del 18%. Por lo que es considerado dentro de los costos variables, debido a que depende de la cantidad facturada mensual.

Para el franquiciado los costos variables por cada venta representará alrededor de un 70% (ver Tabla 12. Punto de equilibrio operativo y financiero). Cabe recalcar que puede disminuir este porcentaje de acuerdo con los asesores y ejecutivos que participen en la venta, y el pago de tributos disminuye con el IVA pagado en compras.

Los costos fijos planteados son:

- **Alquiler de oficina:** Un alquiler de oficina en Lima se ofrece en los portales inmobiliarios en valores aproximados de \$400. Sin embargo, este valor puede reducirse a la mitad si el franquiciado utiliza espacios de coworking u oficinas virtuales. Siempre se recomienda al franquiciado que los costos sean mínimos en sus inicios, no obstante, con el fin de no subestimar costos, se considera en el punto de equilibrio el alquiler de una oficina convencional.
- **Sueldos:** Según el organigrama propuesto, su equipo de trabajo consta de dos empleados dependientes: el gerente y el ejecutivo de ventas. Se calcula un monto total de \$1200 mensuales en sueldos y salarios.
- **Beneficios:** En Perú, el empleador debe pagar por seguro social el 9% del sueldo del trabajador. (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2023)
- **Servicios básicos y suministros:** Se considera como valor referencial los valores que se gastan actualmente en Ecuador.

Tabla 12. Punto de equilibrio operativo y financiero

Ingresos	Valor en dólares	
Ventas	\$	2.500,00
Total ingresos	\$	2.500,00
Costos		
Costos Variables		
Royalty 8%	\$	200,00
Comisiones de asesores 55%	\$	1.265,00
Campañas de Publicidad 5%	\$	125,00
Impuesto IVA	\$	157,88
Total Costos Variables	\$	1.747,88
		69,92%
Costos Fijos		
Alquiler de Oficina	\$	400,00
Sueldos	\$	1.200,00
Beneficios trabajadores	\$	108,00
Servicios Básicos	\$	80,00
Suministros de Aseo, Oficina y Computación	\$	20,00
Total Costos Fijos	\$	1.808,00
Total Costos	\$	3.555,88
Interés mensual préstamo	\$	210,00
Punto de equilibrio operacional	2,40	\$ 6.009,69
Punto de equilibrio financiero	2,68	\$ 6.707,72

Fuente: Elaboración propia, 2023

Como se muestra en la Tabla 12. Punto de equilibrio operativo y financiero, existe un margen de contribución del 30% en cada venta promedio, por lo que el franquiciado debe tener ingresos de \$6.009,69 para alcanzar el punto de equilibrio operacional con 2,40 ventas mensuales, y para alcanzar el punto de equilibrio financiero, los ingresos deben incrementarse a \$6.707,72, con 2,68 ventas mensuales. Todas las franquicias de Travi Bienes Raíces en sus primeros meses de apertura tuvieron ingresos entre \$7.000 y \$8.000, por lo que las ventas necesarias para el punto de equilibrio son totalmente alcanzables.

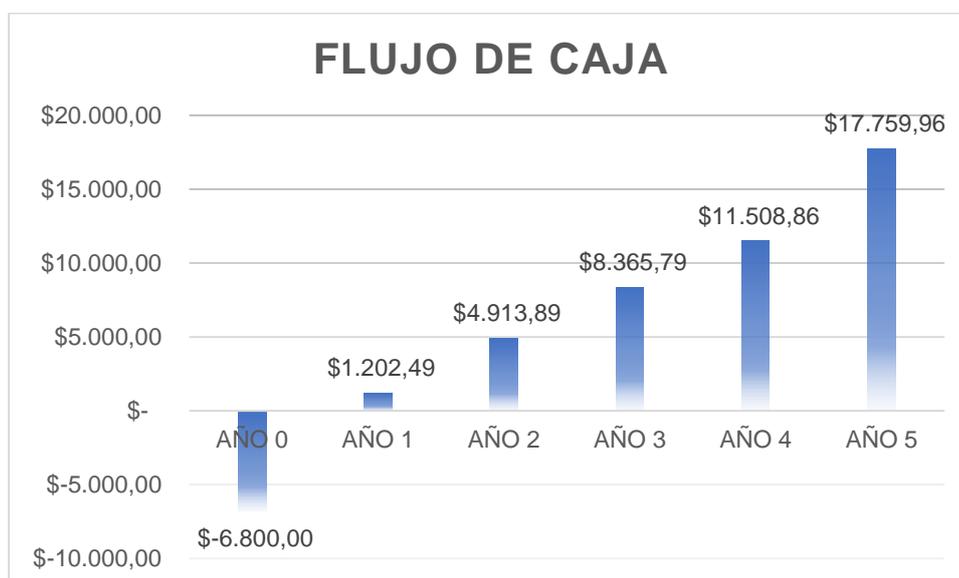
Proyección de Flujo de Caja y Viabilidad del Proyecto.

Se realiza la proyección de ventas de cinco años con una base productiva de tres ventas mensuales o ingresos aproximados de \$7.500 mensuales, con un total de

ingresos en el primer año de \$90.000 dólares. Para los años posteriores se aumenta una venta mensual, de manera que para el quinto año la franquicia cierre siete ventas mensuales o tenga ingresos aproximados de \$17.500 dólares, proyecciones respaldadas en base a franquicias activas de la marca en Ecuador de cinco años de antigüedad con históricos de ventas mensuales de \$25.000 dólares.

Se proyecta que para el primer año el franquiciado obtenga una utilidad de \$1.202,49 dólares, y crezca significativamente en los años subsiguientes, como lo muestra la Ilustración 7. Flujo de Caja para franquicias individuales, elaborada con los datos del Tabla 13. Estado de Resultados Proyectado Franquicias Individuales, cerrando el quinto año con una utilidad de \$17.759,96.

Ilustración 7. Flujo de Caja para franquicias individuales



Fuente: Elaboración propia, 2023

Conociendo que la inversión inicial de los franquiciados es \$8.000 se calcula el periodo de recuperación de la inversión. Hasta el año 2 se ha recuperado \$6.116,37, por lo que se calcula el valor restante de la recuperación en la utilidad del año 3.

Años antes de la recuperación: (1)\$1.202,49 + (2)\$4.913,89 = \$6.116,37

$$\text{Payback} = 2 \text{ años} + \left(\frac{\$1.883,63}{\$8.365,79} = 0,23 \right)$$

Payback = 2,23 años.

De modo de que, para el primer trimestre del tercer año, el franquiciado habrá recuperado su inversión inicial con una utilidad restante de \$6.482,17.

Tabla 13. Estado de Resultados Proyectado Franquicias Individuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Venta	\$90.000,00	\$120.000,00	\$150.000,00	\$180.000,00	\$216.000,00
Costos de Venta	\$58.500,00	\$78.000,00	\$97.500,00	\$117.000,00	\$140.400,00
Total Ingresos Brutos	\$31.500,00	\$42.000,00	\$52.500,00	\$63.000,00	\$75.600,00
Gastos					
Sueldo y salarios	\$14.400,00	\$16.560,00	\$19.044,00	\$21.900,60	\$25.185,69
Beneficio Trabajadores	\$1.296,00	\$1.490,40	\$1.713,96	\$1.971,05	\$2.266,71
Publicidad	\$4.500,00	\$6.000,00	\$7.500,00	\$9.000,00	\$10.800,00
Alquiler de Oficina	\$4.800,00	\$5.040,00	\$5.292,00	\$5.556,60	\$5.834,43
Servicios Básicos	\$960,00	\$1.008,00	\$1.058,40	\$1.111,32	\$1.166,89
Suministros de Aseo, Oficina y Computación	\$240,00	\$264,00	\$290,40	\$319,44	\$351,38
Total Gastos	\$26.196,00	\$30.362,40	\$34.898,76	\$39.859,01	\$45.605,10
UAll	\$5.304,00	\$11.637,60	\$17.601,24	\$23.140,99	\$29.994,90
Gastos de interés	\$2.520,00	\$2.310,38	\$2.006,43	\$1.565,70	\$926,64
Utilidad antes de participación e impuestos	\$2.784,00	\$9.327,22	\$15.594,81	\$21.575,29	\$29.068,26
15% Participación de Trabajadores	\$417,60	\$1.399,08	\$2.339,22	\$3.236,29	\$4.360,24
Utilidad antes de Impuestos	\$2.366,40	\$7.928,14	\$13.255,59	\$18.339,00	\$24.708,02
Impuestos 29,5%	\$698,09	\$2.338,80	\$3.910,40	\$5.410,00	\$7.288,87
Utilidad Neta	\$1.668,31	\$5.589,34	\$9.345,19	\$12.928,99	\$17.419,16

Tabla 14. Flujo de Caja Proyectado y Viabilidad del Proyecto Franquicia Individual

Utilidad Neta		\$1.668,31	\$5.589,34	\$9.345,19	\$12.928,99	\$17.419,16
Inversión	\$-10.000,00					
Préstamo	\$5.600,00					
Amortización		\$-465,83	\$-675,45	\$-979,40	\$-1.420,13	\$-2.059,19
Capital de trabajo	\$-2.400,00					
Recuperación Capital de Trabajo						\$2.400,00
Valor de desecho						\$-
Flujo de Caja	\$-6.800,00	\$1.202,49	\$4.913,89	\$8.365,79	\$11.508,86	\$17.759,96
TMAR	24,68%					
VAN	\$ 12.299,12					
TIR	69,51%					

Tabla 14. Flujo de Caja Proyectado y Viabilidad del Proyecto Franquicia Individual muestra que el VAN obtenido de este flujo de caja es de \$12.299,12 con una TIR del 69,51% frente a una tasa de descuento de 24,68%, por lo que al tener una VAN > 0 y TIR > TMAR, se afirma que el proyecto es viable pues crea valor y es rentable para el franquiciado.

4.7. Plan de Riesgos y Mitigación

En esta sección se realiza el análisis de los posibles riesgos de la internacionalización de la marca Travi Bienes Raíces a Perú.

Para la identificación de riesgos se utiliza las herramientas de análisis interno y externo ya establecidos en los capítulos anteriores de análisis de la empresa, mercado y competencia con las herramientas FODA, PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter. A su vez, se recopila información y posibles riesgos propuestos por los expertos e interesados de la compañía mediante la Técnica Delphi.

Mediante una matriz de riesgos se establece una escala de gravedad, que mide el impacto del riesgo dentro del plan de negocios, y una escala de probabilidad de ocurrencia. Tiene cinco niveles cada una, por lo que los riesgos están clasificados en una escala de 1 a 25.

En la Tabla 15. Matriz de Riesgos, se observa que un riesgo es considerado bajo si esta entre los valores 1 a 4, pues es poco probable que sucedan y si llega suceder tiene un impacto insignificante dentro del plan de negocios. Para estos tipos de riesgos se considera utilizar estrategias de aceptación pasiva y activa, es decir en caso de ocurrir el equipo tiene una solución que solo se ejecuta después de que suceda el evento.

Los riesgos considerados medios estarán entre 5 y 11, ya que es más probable que sucedan con un impacto importante causando contratiempos en la ejecución del proyecto. Se utiliza estrategias de mitigación y transferencia, en otras palabras, se tiene que tomar medidas preventivas disminuyendo la probabilidad de ocurrencia o transfiriendo la responsabilidad a un tercero, como los seguros.

Los riesgos altos serán todos los que sean asignados a un valor mayor a 11. Serán la prioridad principal de gestionar para evitar que sucedan pues conllevan a

consecuencias graves, y en este proyecto una pérdida económica importante para los socios e inversores de la marca.

Tabla 15. Matriz de Riesgos

		Probabilidad				
		1: Improbable	2: Poco probable	3: Posible	4: Probable	5: Muy probable
Impacto	5: Catastrófica	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
	4: Importante	Bajo	Medio	Alto	Alto	Alto
	3: Moderada	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
	2: Menor	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	1: Insignificante	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio

Fuente: Elaboración propia, 2023

Se utiliza esta escala de clasificación con una tolerancia baja de riesgos debido al alto compromiso de los recursos económicos de los socios, por lo que se procura tomar todas las medidas necesarias para ejecutar el plan de negocios de la forma más precisa.

En la Tabla 16. Gestión de Riesgos se registra cada riesgo identificado y se clasifica según la matriz de riesgos propuesta, se propone una estrategia de respuesta con los comentarios respectivos a su ejecución. Se organiza los riesgos de acuerdo con las fases de ejecución del cronograma de actividades y se incluye una sección para riesgos externos al cumplimiento del plan de negocios.

Tabla 16. Gestión de Riesgos

	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Resultado	Estrategia	Comentarios
Fase 1	Investigación de mercado mal realizada	2	5	10	Mitigar: Contratar una empresa consultora especializada en investigaciones en países extranjeros y asumir los viáticos del viaje	En la entrega de los informes de la consultora, se debe realizar una reunión con los líderes para el completo entendimiento del resultado de la investigación.
Fase 2	Negación del préstamo para el capital de trabajo	3	4	12	Transferir: Debido a los dificultosos procesos para obtener financiamiento por parte de la banca privada a empresas, se propone financiamiento mediante los accionistas y patrimonio de la empresa.	Debido a que el financiamiento inicial es para sustentar los gastos de los primeros seis meses, se puede financiar mediante el patrimonio actual de la empresa, accionistas y un porcentaje mínimo por la banca privada.
	Tasas altas de interés en el crédito	4	2	8	Mitigar: Mantener una suma en un fondo de inversión para hacer abonos de capital frecuentes si sube las tasas de interés. Aceptación Pasiva: Responder en caso de darse la situación con recortes de gastos para cumplir con las obligaciones financieras.	A pesar de que, en todo proyecto, principalmente en su etapa inicial, necesita de recursos financieros, se creará un fondo de ahorro que ganará rendimientos en un fondo de inversión.
	Demora en la creación jurídica y tributaria de la empresa en Perú	2	2	4	Aceptación activa: Contratación de servicios legales que agilicen el proceso.	Existen estudios jurídicos en Perú que se encargan de los procesos por valores aproximados de \$200.

Fase 3	Pocos interesados en la compra de franquicias	3	5	15	Evitar: Antes de comenzar la fase 3, la marca debe realizar eventos en Perú dentro de su mercado para crear expectativa. Se debe tener al menos tres personas interesadas y precalificadas para la adquisición de franquicias.	De este modo la marca garantiza que tendrá ingresos seguros en los primeros meses de funcionamiento en Perú y proyecta credibilidad en este nuevo mercado.
Externo	Nuevos cambios políticos en Perú	3	3	9	Mitigar: La internacionalización se debe realizar en las mejores condiciones posibles, por eso se planifica que la internacionalización no sea durante una situación de incertidumbre política en Perú	Una situación de oportunidad de ingreso a Perú tiene que ser en un ambiente estable político pues afecta a la economía del país, que al ser de moneda propia puede incrementar las consecuencias negativas.
	Incremento en tasas de crédito hipotecario	2	3	6	Mitigar: Incrementar las captaciones de alquiler, dado que, al disminuir las operaciones de venta, subirá la demanda de renta. Además, Perú es conocido por ser un país con una mayor cultura de arriendo que de compra.	El incremento de las tasas hipotecarias conlleva a menos ventas de bienes inmuebles, sin embargo, incrementa las operaciones de alquiler, por lo que se debe tener una buena cartera tanto de propiedades en venta como de alquiler.

Fuente: Elaboración propia, 2023

CONCLUSIONES

Travi Bienes Raíces como marca de franquicia inmobiliaria ecuatoriana tiene como objetivo la expansión a nuevos mercados dado su plan de crecimiento al 2025. Se identificó a Perú como país de oportunidad para internacionalizarse, debido al aumento del dinamismo del mercado inmobiliario en la ciudad de Lima. De igual importancia, se encontró que Perú es un país con estabilidad económica, crecimiento continuo del PIB e inversión extranjera directa, además de ser el segundo país latinoamericano con el riesgo país mas bajo de la región y con una moneda estable a comparación del resto de Latinoamérica. Por otra parte, maneja una cultura similar a la ecuatoriana lo que es una ventaja al momento de integrarse en la internacionalización.

Identificada esta oportunidad en el mercado peruano, se propone la internacionalización de la marca a la ciudad de Lima por lo que el presente proyecto se centró en la elaboración de un plan de negocios con este fin, con el objetivo de diagnosticar la demanda existente, analizar los recursos necesarios para la ejecución de la internacionalización y determinar la viabilidad y rentabilidad de este proyecto.

Dada la investigación realizada a lo largo del proyecto, se concluye que existe demanda en el mercado peruano. A pesar de la competencia existente, se encontró un crecimiento interanual del 12% en usuarios activos buscando comprar o vender sus propiedades. Además, la Municipalidad de Lima comunicó nuevos proyectos habitacionales para los años posteriores lo que dinamizará el mercado inmobiliario limeño.

Se identificó que, para llevar a cabo la internacionalización según el plan de negocios, se requerirá una inversión económica de \$44.452,38 y el apoyo del talento humano actual de la empresa, en especial el Líder de Expansiones, para la correcta elección del responsable de la máster franquicia en Perú. El plan de Operaciones presentó las actividades necesarias a realizarse en un periodo de cuatro meses previo a la internacionalización para garantizar su éxito.

El Plan de Riesgos evidenció los posibles riesgos y su nivel de impacto en el proceso de la internacionalización, mientras que el plan de mitigación aportó

estrategias para disminuir la probabilidad de ocurrencia o nivel de impacto para garantizar la ejecución del proyecto

En conclusión, la internacionalización de la marca a Perú es viable, dado que muestra que el VAN obtenido de este flujo de caja es de \$21.609.31 con una TIR del 40,09% frente a una tasa de descuento de 24,68%, por lo que al tener una $VAN > 0$ y $TIR > TMAR$, se afirma que el proyecto es viable pues crea valor y es rentable.

Además, aportará valor estratégico a la marca, pues obtendrá mayor reconocimiento en el país de origen, Ecuador, pues se mostrará como una marca internacionalizada.

RECOMENDACIONES

Se recomienda ejecutar fielmente el plan de operaciones para asegurar el correcto proceso de internacionalización. En caso de no seguir el plan de operaciones establecido, se verá afectado el plan de riesgos y mitigación, pues está elaborada en base al plan de operaciones y puede surgir nuevos riesgos no previstos del que no se tendrían una correcta gestión. Se sugiere priorizar la gestión de riesgos clasificados como altos, pues suponen un mayor peligro para el éxito de la internacionalización. Asimismo, se debe tener más de un plan de mitigación para cada riesgo identificado.

Se espera que este plan de negocios sirva como modelo para la internacionalización a otros países con culturas similares, sin embargo, se recomienda actualizarlo cada tres años debido a los avances tecnológicos y la evolución de técnicas de internacionalización. En cuanto al análisis previo de los países a internacionalizarse, se solicita un alto grado de importancia pues es un factor determinante dentro del éxito de la internacionalización, considerando que es fundamental el conocimiento total del nuevo mercado a expandirse.

Dada la amplia variedad de técnicas de investigación existentes, se sugiere en próximas ejecuciones de este plan de negocios se utilicen diferentes técnicas para la investigación preliminar del país a internacionalizarse con el fin de evaluarlas e identificar la técnica más eficaz que proporcione mayor valor a la ejecución del plan de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, J., Mantaro. (2020). Patrón de internacionalización propuesto para el modelo de las franquicias. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado 23 de marzo de 2023, de https://www.researchgate.net/profile/Juan-Acosta-15/publication/341774755_Patron_de_internacionalizacion_propuesto_para_el_modelo_de_las_franquicias_Acosta2020/links/5ed3352492851c9c5e6c23a4/Patron-de-internacionalizacion-propuesto-para-el-modelo-de-las-franquicias-Acosta-2020.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Informe 2022. Lima.

BBVA Perú. (2022). 'Mi Vivienda Verde' de Perú, ejemplo de solución sostenible en la COP25. BBVA NOTICIAS. Recuperado 4 de mayo de 2023, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/mi-vivienda-verde-de-peru-ejemplo-de-solucion-sostenible-en-la-cop25/>

BBC News Mundo. (2022). Bolsas de Chile, Colombia y Perú: en qué consiste y cuán viable es el proyecto para unirlos y competir con la de México. BBC News Mundo. Recuperado 20 de abril de 2023, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63867898>

Calderón, A. (2022). Internacionalmente. Obtenido de El cómo, cuándo y dónde de la internacionalización de franquicias: <https://www.internacionalmente.com/internacionalizacion-de-franquicias/>

ESAN. (2017). Business School. Obtenido de Fundamentos financieros: [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto/van#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20\(VAN\)%20es%20un%20indicador%20financiero%20que,ganancia%2C%20el%20proyecto%20es%20viable.](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto/van#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20(VAN)%20es%20un%20indicador%20financiero%20que,ganancia%2C%20el%20proyecto%20es%20viable.)

Espinoza, E. (2020). *Evaluación del sistema de gestión y control operativo de la empresa inmobiliaria ABC: Exposición al riesgo financiero*. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4299/TSP_CyA_042.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Galhanone, R. F., Rocha, T. V., Spers, E. E., & Rodrigues, F. (2019). The influence of corporate global mindset on international franchising. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 161-175. <https://doi.org/10.1108/rausp-08-2018-0069>

Gallo, A. (2015). A Refresher on Breakeven Quantity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/06/an-hbr-refresher-on-breakeven-quantity?language=es>

Harvard Business Publishing Education. (2019). *Harvard ManageMentor: Business Plan Development*. Obtenido de <https://hbsp.harvard.edu/product/7098-HTML-ENG?Ntt=business%20plan>

Harvard Business Review. (2021). *Cómo crear un plan de negocios* (A. Rodríguez & R. Reverté, Eds.) [Editorial Reverté, S. A]. Reverté.

Harvard ManageMentor. (2022). *Harvard ManageMentor: Desarrollo de casos de negocios*. Recuperado el 20 de julio de 2022, de <https://hbsp.harvard.edu/harvard-manage-mentor/>

Historia de Agencia EFE. (2023). Perú necesita 100.000 viviendas al año para cubrir su déficit habitacional. *Microsoft News*. Recuperado 21 de abril de 2023, de <https://www.msn.com/es-us/noticias/mundo/per%C3%BA-necesita-100-000-viviendas-al-a%C3%B1o-para-cubrir-su-d%C3%A9ficit-habitacional/ar-AA1a7KsS>

IPSOS. (2022). *Emprendedores en tiempo de inflación 2022*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/emprendedores-en-tiempo-de-inflacion-2022>

La República. (2022). *Scotiabank: Perú tiene el segundo nivel de riesgo país más bajo de Latinoamérica*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/2022/01/04/scotiabank-peru-tiene-el-segundo-nivel-de-riesgo-pais-mas-bajo-de-latinoamerica>

Pacheco, V., Castillo. (2020). *Caracterización de la intermediación en el mercado inmobiliario en Lima Metropolitana* [Tesis de maestría en Administración y Dirección de Empresas]. Universidad Peruana de las Américas.

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2023). *Seguro Regular EsSalud (+SEGURO) - Aportes*. Plataforma del Estado Peruano. Recuperado 24 de abril de 2023, de <https://www.gob.pe/218-seguro-regular-essalud-seguro-aportes>

Perú 21. (2023). Créditos hipotecarios crecieron 7.9% en 2022. Peru21. Recuperado 20 de abril de 2023, de <https://peru21.pe/economia/creditos-hipotecarios-crecieron-79-en-2022-noticia/>

Perú Construye. (2021). *Mercado inmobiliario del Perú fue uno de los más estables, a un año de la pandemia*. Obtenido de <https://peruconstruye.net/2021/05/20/mercado-inmobiliario-del-peru-fue-uno-de-los-mas-estables-a-un-ano-de-la-pandemia/>

Ramírez-Hurtado, J. M., Berbel-Pineda, J. M., & Palacios-Florencio, B. (2018). Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries. PLOS ONE, 13(1), e0190391. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190391>

República, L. (2022). Crédito hipotecario: ¿Qué entidades financieras ofrecen las tasas de interés más bajas? La República.pe. <https://larepublica.pe/economia/2022/05/16/credito-hipotecario-que-bancos-ofrecen-la-mejor-tasa-de-interes-en-peru-2022>

Revista Construir. (2023). Tasas de créditos hipotecarios se mantendrían estables en el 2023. Revista Internacional Construir. Recuperado 20 de abril de 2023, de <https://construir.com.pe/tasas-de-creditos-hipotecarios-se-mantendrian-estables-en-el-2023/>

Sales Business School. (2021). Las 5 fuerzas de Porter: cómo analizar las fuerzas competitivas de una empresa. Obtenido de <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/las-5-fuerzas-de-porter/>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2022). *Desarrollo del sector inmobiliario en 2021 y expectativas para 2022*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/desarrollo-del-sector-inmobiliario-en-2021-y-expectativas-para-2022>

Sociedad Peruana de Bienes Raíces. (2022). Requisitos para constituir tu empresa inmobiliaria. Obtenido de <https://bienesraicess.com/blogs/requisitos-constituir-empresa-inmobiliaria/>

Tapia, J. (2015, 1 marzo). Construyen primera casa ecológica en el Perú.
Correo. <https://diariocorreo.pe/peru/arequipa-construyen-primera-casa-ecologica-en-el-peru-568558/>

Torres, M. (2021). Tasa Interna de Retorno (TIR). Obtenido de <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>

ANEXOS

Anexo 1. Proyección de Ingresos

INGRESOS Y GASTOS	AÑO 1												AÑO 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta de Franquicias	\$ 6.000,00	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ 6.000,00		\$ 6.000,00	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ 6.000,00		\$ 6.000,00	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ 6.000,00	
Ingreso por Royalty	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	
			\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	
						\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 600,00	
								\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
										\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
													\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	
															\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
																\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 400,00
																			\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
																				\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
																					\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00

Anexo 2. Proyección de Ingresos y Gastos Máster Franquicia

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
INGRESOS													
Venta de Franquicias	\$ 6.000,00	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 6.000,00	
Ingreso por Royalty	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.700,00	\$ 1.800,00	
Total ingresos	\$ 6.300,00	\$ 300,00	\$ 6.600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 6.900,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 7.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.700,00	\$ 7.800,00	\$ 41.600,00
COSTOS													
Costos Variables													
Campañas de Publicidad	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	
Impuestos Iva	\$ 961,02	\$ 45,76	\$ 1.006,78	\$ 91,53	\$ 91,53	\$ 1.052,54	\$ 152,54	\$ 152,54	\$ 1.128,81	\$ 213,56	\$ 259,32	\$ 1.189,83	
Movilización	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	
Eventos de la marca	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	
Total Costos Variables	\$ 1.711,02	\$ 795,76	\$ 1.756,78	\$ 841,53	\$ 841,53	\$ 1.802,54	\$ 902,54	\$ 902,54	\$ 1.878,81	\$ 963,56	\$ 1.009,32	\$ 1.939,83	
Costos Fijos													
Alquiler de Oficina	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
Sueldos	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Servicios Básicos	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	
Suministros de Aseo, Oficina y Computación	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	
CRM Wasi	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	
Hosting y Dominio	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	
Total Costos Fijos	\$ 3.660,00												
Total Costos	\$ 5.371,02	\$ 4.455,76	\$ 5.416,78	\$ 4.501,53	\$ 4.501,53	\$ 5.462,54	\$ 4.562,54	\$ 4.562,54	\$ 5.538,81	\$ 4.623,56	\$ 4.669,32	\$ 5.599,83	\$ 59.265,76

Total ingresos	\$ 6.300,00	\$ 300,00	\$ 6.600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 6.900,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 7.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.700,00	\$ 7.800,00	
Total egresos	\$ 5.371,02	\$ 4.455,76	\$ 5.416,78	\$ 4.501,53	\$ 4.501,53	\$ 5.462,54	\$ 4.562,54	\$ 4.562,54	\$ 5.538,81	\$ 4.623,56	\$ 4.669,32	\$ 5.599,83	
Saldo mensual	\$ 928,98	\$ - 4.155,76	\$ 1.183,22	\$ - 3.901,53	\$ - 3.901,53	\$ 1.437,46	\$ - 3.562,54	\$ - 3.562,54	\$ 1.861,19	\$ - 3.223,56	\$ - 2.969,32	\$ 2.200,17	
Saldo acumulado	\$ 928,98	\$ - 3.226,78	\$ - 2.043,56	\$ - 5.945,08	\$ - 9.846,61	\$ - 8.409,15	\$ - 11.971,69	\$ - 15.534,24	\$ - 13.673,05	\$ - 16.896,61	\$ - 19.865,93	\$ - 17.665,76	\$ - 17.665,76

Anexo 3. Estado de Situación Financiera Proyecto Máster Franquicia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo corriente					
Banco	\$ 72.716,66	\$ 107.514,40	\$ 148.595,63	\$ 194.380,49	\$ 253.721,91
Total activo corriente	\$ 72.716,66	\$ 107.514,40	\$ 148.595,63	\$ 194.380,49	\$ 253.721,91
Activo fijo					
Muebles y Equipos de oficina	\$ 2.307,74	\$ 1.956,19	\$ 1.604,64	\$ 1.253,10	\$ 901,55
Equipos de computación	\$ 4.286,50	\$ 2.857,67	\$ 1.428,83	\$ -	\$ -
Depreciación acumulada	\$ -1.780,38	\$ -1.780,38	\$ -1.780,38	\$ -351,55	\$ -351,55
Total activos	\$ 77.530,52	\$ 110.547,88	\$ 149.848,72	\$ 195.282,04	\$ 254.271,91
Pasivos					
Pasivos corrientes					
Proveedores	\$ 15.480,00	\$ 17.358,00	\$ 19.551,30	\$ 22.119,59	\$ 25.134,26
Obligaciones laborales	\$ 36.000,00	\$ 39.600,00	\$ 45.540,00	\$ 52.371,00	\$ 60.226,65
Préstamo a corto plazo	\$ 4.456,31	\$ 5.203,63	\$ 6.076,28	\$ 7.095,28	\$ 8.285,16
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 12.545,03	\$ 21.809,88	\$ 28.710,40
Intereses por pagar	\$ 5.218,26	\$ 4.470,94	\$ 3.598,29	\$ 2.579,30	\$ 1.389,42
Utilidades diferidas	\$ -	\$ -	\$ 7.504,50	\$ 13.046,79	\$ 17.174,72

Total pasivos corrientes	\$	61.154,58	\$	66.632,58	\$	94.815,41	\$	119.021,82	\$	140.920,61
Pasivos no corrientes										
Préstamo a largo plazo	\$	26.660,35	\$	21.456,72	\$	15.380,43	\$	8.285,16	\$	-
Total Pasivos no corrientes	\$	26.660,35	\$	21.456,72	\$	15.380,43	\$	8.285,16	\$	-
Total Pasivos	\$	87.814,93	\$	88.089,29	\$	110.195,84	\$	127.306,98	\$	140.920,61
Patrimonio										
Capital /Inversión	\$	13.335,71	\$	11.060,70	\$	11.060,70	\$	11.060,70	\$	11.060,70
Reservas	\$	-	\$	1.459,07	\$	2.998,05	\$	5.212,19	\$	6.861,30
Utilidad del periodo actual	\$	-21.345,11	\$	14.590,68	\$	29.980,49	\$	52.121,91	\$	68.613,00
Total Patrimonio	\$	-8.009,39	\$	27.110,45	\$	44.039,24	\$	68.394,80	\$	115.014,19
Pasivos más Patrimonio	\$	77.530,52	\$	110.547,88	\$	149.848,72	\$	195.282,04	\$	254.271,91