

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**PROYECTO DE VIVIENDAS SOCIALES PARA
PEQUEÑAS Y MEDIANAS CONSTRUCTORAS**

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

**JOSE WALTER DIAZ UGARTE QUIROZ
THIAGO LUNKES SCHMITT
FRANZ ROBERT ULLMANN BLUME**

Asesor: Mario Trelles Vega

Lima, septiembre de 2018

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación recoge nuestra inquietud de desarrollar una empresa que contribuya al desarrollo de proyectos de vivienda en el Perú, donde la demanda de vivienda que cumplen los estándares mínimos de calidad se hace cada vez más grande.

Agradecemos al profesor Mario Trelles por su asesoría en este trabajo, así como a todos los profesores y compañeros que de una u otra manera contribuyeron con nosotros.

No menos importante es el agradecimiento a nuestras familias por su comprensión durante los años que dedicamos a fortalecer nuestros conocimientos sacrificando mucho por lograr aprender y poder contribuir de la misma forma a la sociedad.



TABLA DE CONTENIDO

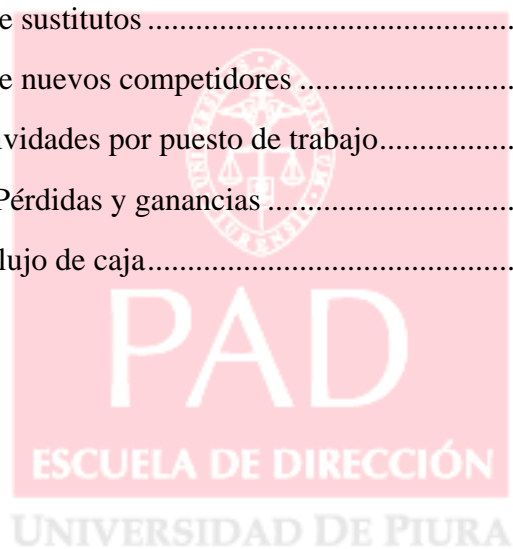
Agradecimientos	iii
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
Resumen ejecutivo.....	xi
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Análisis del negocio propuesto.....	3
1.1. Descripción del producto/servicio	3
1.2. Análisis externo e interno	4
1.2.1. Análisis del sector de la construcción.....	4
1.2.2. Análisis del mercado inmobiliario.....	7
1.2.3. Análisis del modelo de negocio.....	14
1.2.4. Análisis de las cinco fuerzas del mercado	14
1.3. Cadena de valor del negocio propuesto.....	19
1.3.1. Actividades principales o primarias	20
1.4. Definición de la estrategia.....	21
1.4.1. Análisis FODA	22
1.4.2. Definición de la estrategia	22
CAPÍTULO 2. Estructura del negocio propuesto.....	23
2.1. Estructura organizacional	23
2.2. Procedimientos claves del negocio.....	24
2.3. Matriz de responsabilidades	28
2.4. Comercialización	29
2.4.1. Mercado objetivo.....	29
2.4.2. Plan de marketing	29
2.4.3. Descripción de la necesidad y del producto	29
2.4.4. Distribución y puntos de venta	29
2.4.5. Publicidad y promoción.....	30

2.4.6. Precios	30
2.5. Análisis financiero.....	30
2.5.1. Pérdidas y ganancias proyectado.....	32
2.5.2. Flujo de caja proyectado.....	33
Conclusiones.....	35
Bibliografía.....	37



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas del flujo de valor del negocio	3
Tabla 2. Principales proveedores locales de cemento	6
Tabla 3. Distribución de la demanda insatisfecha	10
Tabla 4. Características de viviendas por estrato socioeconómico	13
Tabla 5. Evaluación del poder de negociación de clientes	16
Tabla 6. Evaluación del poder de negociación de proveedores.....	16
Tabla 7. Evaluación de nuevos competidores	17
Tabla 8. Evaluación de sustitutos	18
Tabla 9. Evaluación de nuevos competidores	19
Tabla 10. Lista de actividades por puesto de trabajo.....	28
Tabla 11. Estados de Pérdidas y ganancias	32
Tabla 12. Estado de Flujo de caja.....	33



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variación porcentual del PBI de Construcción.....	4
Figura 2. Variación 2017-2018 de las expectativas respecto al desempeño de los tres segmentos de construcción	5
Figura 3. Evolución del consumo interno de cemento	6
Figura 4. Ventas 2013 de las principales empresas constructoras en Perú.....	7
Figura 5. Distribución de la actividad inmobiliaria.....	8
Figura 6. Distribución de la actividad inmobiliaria de vivienda por departamentos, por niveles socioeconómicos	8
Figura 7. Número de viviendas por año	9
Figura 8. Distribución de hogares según estrato económico	9
Figura 9. Evolución del número de departamentos vendidos en Lima por segmento de mercado	10
Figura 10. Demanda efectiva vs demanda insatisfecha en el sector de edificaciones....	11
Figura 11. Evolución de desembolsos Fondo Mi Vivienda y Techo Propio.....	11
Figura 12. Déficit Habitacional en el Perú	12
Figura 13. Viviendas informales en Perú	12
Figura 14. Distribución de los distritos de preferencia para comprar, según estrato socioeconómico	13
Figura 15. Modelo de negocio propuesto representado en un Canvas	14
Figura 16. Cinco fuerzas de Porter del negocio elegido.....	15
Figura 17. Cadena de valor del negocio	20
Figura 18. Análisis FODA.....	22
Figura 19. Organigrama de la empresa.....	23
Figura 20. Proceso clave – Búsqueda del terreno.....	24
Figura 21. Proceso clave – Investigación de mercado y viabilidad.....	25
Figura 22. Proceso clave – Diseño y análisis financiero	26
Figura 23. Proceso clave – Venta del proyecto	27

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación analiza la implementación de un modelo de negocio que ofrece un producto que atiende parte de la cadena de valor de un proyecto inmobiliario el cual ayudaría a pequeñas y medianas constructoras a incursionar en el desarrollo de vivienda social en Lima y Callao. Se puede identificar que existe un mercado importante por atender en los sectores NSC y NSD y que la capacidad de este tipo de constructoras es limitada por los plazos y costos de desarrollo y que tampoco es atendido en su totalidad por empresas de mayor envergadura al no ser lo suficientemente atractivo por la atomización de la demanda existente.

Palabras clave: *demanda insatisfecha; calidad de vivienda; informalidad; idea de negocio; constructoras*



ABSTRACT

This research work analyzes the implementation of a business model that offers a product that serves part of the value chain of a real estate project, which would help small and medium-sized construction companies to venture into the development of social housing in Lima and Callao. It can be identified that there is an important market to serve in the NSC and NSD sectors and that the capacity of this type of construction company is limited by development times and costs and that it is not fully served by larger companies as it is not attractive enough by atomizing existing demand.

Keywords: *unmet demand; housing quality; informality; business idea; construction companies*



INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en nuestro país la tasa de personas que desean adquirir una vivienda familiar es cada vez más grande.

Asimismo, se conoce que siete de cada diez viviendas son construidas de manera informal, lo cual no sólo es un problema de naturaleza legal, sino que no permite que como ciudadanos podamos tener acceso a una mejor calidad de vida, especialmente aquellas personas de los segmentos socioeconómicos C y D, que conforman más del 50% de este grupo.

Por ello, este trabajo de investigación se basa en una idea de negocio que busca contribuir en el desarrollo de proyectos de vivienda orientados a este tipo de segmentos, mejorando las condiciones habitacionales de muchos peruanos y facilitando el trabajo a aquellas empresas cuya capacidad es limitada.

El estudio está compuesto de tres capítulos. El primer capítulo refiere un marco conceptual acerca del sector del negocio propuesto. El segundo capítulo, describe la organización de la empresa a crear, sustentada de un respectivo análisis interno y externo. Finalmente, el tercer capítulo hace mención de las conclusiones y recomendaciones a las que se han podido llegar después del análisis, donde se refuerza la viabilidad del negocio planteado.

Cabe mencionar que para este estudio se realizó una investigación descriptiva¹, la cual se basa en una revisión bibliográfica.

¹ Existen tres tipos de investigaciones: investigación exploratoria, aquella realizada para analizar un fenómeno totalmente desconocido; investigación descriptiva, aquella realizada para describir eventos, personas, entre otras cosas; y la investigación explicativa, aquella que busca explicar la causa de un problema específico,

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL NEGOCIO PROPUESTO

1.1. Descripción del producto/servicio

Nuestra idea de negocio tiene como finalidad ofrecer proyectos de vivienda multifamiliar que encajen dentro de los parámetros del programa Techo Propio/Mi Vivienda.

Estos proyectos estarán dirigidos a micro y pequeñas empresas constructoras o promotores inmobiliarios, contribuyendo de este modo a satisfacer la alta demanda de vivienda que existe en los segmentos NSC y NSD de Lima Metropolitana y la provincia constitucional del Callao.

Este modelo de negocio funciona a través de siete etapas, las cuales están detalladas en la tabla 1.

De estas etapas, se busca actuar hasta la etapa número cinco, “facilitando” de este modo el trabajo a aquellas empresas cuya capacidad es limitada para realizar las cinco primeras etapas, y ofrecer este producto a otros entes interesados.

Tabla 1. Etapas del flujo de valor del negocio

N°	Nombre de la Etapa	Finalidad
1	Búsqueda de terreno.	Ubicar terrenos en zonas de alta demanda de segmentos NSC y NSD (sobre todo terrenos no atractivos para algunos inversionistas, a los cuales se les puede dar un valor agregado).
2	Estudio de mercado y viabilidad.	Realizar un análisis de necesidades de la zona aledaña al terreno, con el fin de crear la propuesta de valor adecuada al cliente.
3	Diseño.	Plasmear las necesidades identificadas como no cubiertas en el punto anterior, en un diseño de arquitectura y otras especialidades. Para esto, la empresa llega al punto de diseño de acuerdo con parámetros urbanísticos y las licencias de ejecución corren por cuenta del promotor/inversionista.
4	Análisis financiero.	Elaborar un presupuesto de obra, precios de venta acorde al análisis del mercado, monto de inversión y el retorno esperado en diversos escenarios, de acuerdo con la velocidad de las ventas.
5	Venta de proyecto a promotores/inversionistas	Vender el proyecto al mercado objetivo (promotores inmobiliarios y/o constructores).
6	Ejecución del proyecto de construcción	Implementar la ejecución del proyecto, la cual forma parte de las actividades del cliente y ya no de la empresa.

N°	Nombre de la Etapa	Finalidad
7	Promoción inmobiliaria	Venta de las unidades construidas y/o en proceso de construcción.

Fuente: Perez (2013)

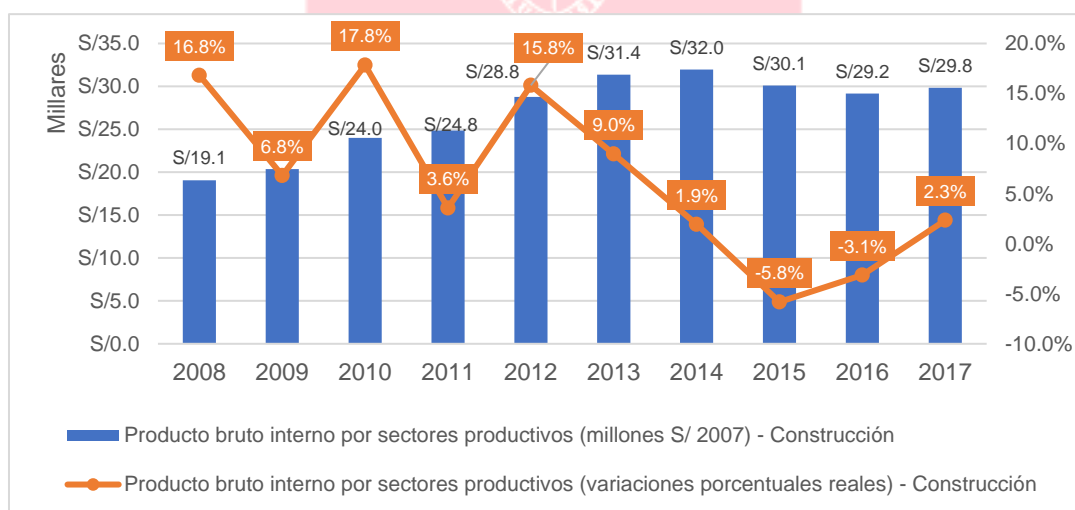
1.2. Análisis externo e interno

1.2.1. Análisis del sector de la construcción

Según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2019), el sector económico de construcción se caracteriza por participar del 5.6% de la producción nacional.

Su último informe resalta una tendencia de crecimiento del PBI de construcción, registrando un incremento de 2.34% al cierre del 2017 luego de la caída de los años 2015 y 2016, lo cual se ve reflejado en el aumento de consumo interno de cemento (8.17%) y avance físico en obras (18.79%).

Figura 1. Variación porcentual del PBI de Construcción



Fuente: Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. BCRPData (2018)

A la fecha, dentro de este sector se conocen tres subsectores importantes y clave para su dinamismo:

1. **Infraestructura:** sus actividades están destinadas a la construcción de carreteras, hospitales, escuelas, sistemas de alcantarillado, alumbrado, entre otros.
2. **Inmobiliario:** sus actividades están orientadas a la construcción, venta, alquiler y/o administración de viviendas (edificios, casas, condominios, entre otros). Llamados “promotores inmobiliarios”.

3. Proveedores: se les denomina “proveedores de materiales y servicios de construcción”, por ejemplo, proveedores de ladrillo y cemento. (Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], 2018).

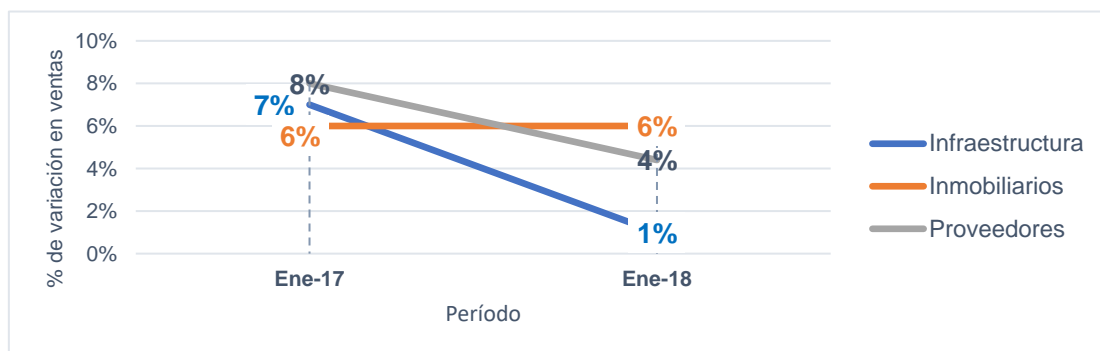
Estos tres subsectores o mercados han presentado un crecimiento en sus expectativas de ventas para inicios del 2018. No obstante, éstas han sido menores a las esperadas debido a

la incertidumbre sobre la continuidad de las obras afectadas por presunciones de corrupción; que, por su magnitud afecta también las previsiones de los proveedores de materiales y tiene un impacto en su desempeño: “Mientras que el subsector inmobiliario mantiene una perspectiva alcista en alrededor del 6%, los proveedores de materiales han reducido sus expectativas de casi 8% en noviembre a 4.4% en el presente estudio. Los constructores de infraestructura proyectan más bien una caída de 1% en su nivel de operaciones para el 2018, cuando a fines del año pasado habían estimado un alza cercana a 7%. Sin embargo, los empresarios esperan una mayor dinámica sectorial desde el primer bimestre del presente año, en el que se espera un alza de 3.6% en el nivel de operación, respecto al periodo del 2017. (CAPECO, 2018, p. 16-17).

Por ello, creemos que aún es un sector en crecimiento, en especial el subsector inmobiliario cuya perspectiva se mantiene y es en el cual se encuentra ubicado el producto a ofrecer.

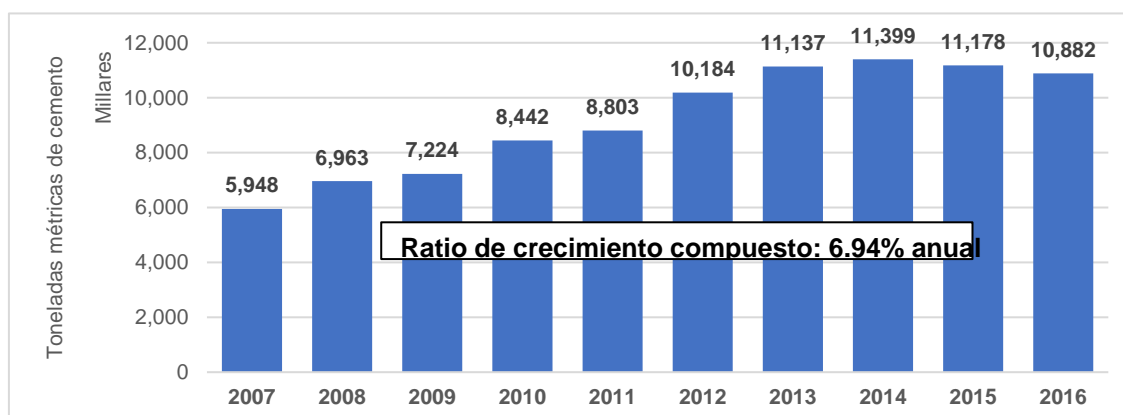
En las siguientes gráficas y tablas elaboradas, se puede observar la evolución de las expectativas de las empresas de este sector; la evolución del consumo de cemento y los principales proveedores del mismo, como también el ranking de las empresas constructoras más conocidas en el año 2013.

Figura 2. Variación 2017-2018 de las expectativas respecto al desempeño de los tres segmentos de construcción



Fuente: CAPECO (2018)
Elaboración propia

Figura 3. Evolución del consumo interno de cemento



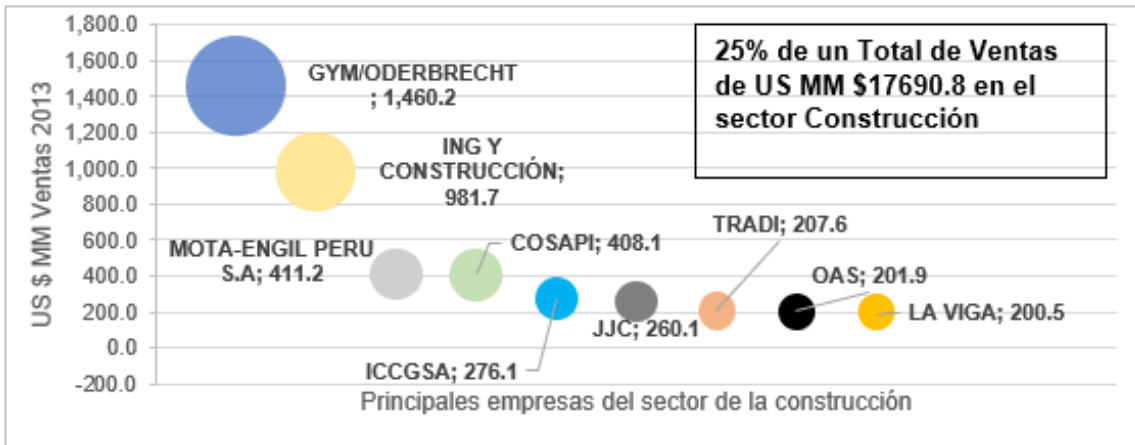
Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2017)

Tabla 2. Principales proveedores locales de cemento

Empresa	Toneladas métricas consumidas anualmente					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cementos Lima	3,397,144	-	-	-	-	-
Cemento Andino	1,477,117	-	-	-	-	-
Unión Andina de Cementos	-	5,104,320	5,558,474	5,634,703	5,457,810	5,030,177
Cementos Pacasmayo	1,746,302	2,043,172	2,108,198	2,015,145	2,016,497	2,003,754
Yura S.A.	1,201,396	1,494,840	2,292,132	2,285,915	2,122,244	2,249,939
Cemento Sur 1/	452,226	507,505	-	-	-	-
Cementos Selva 1/	192,234	213,420	240,280	286,286	278,554	274,730
Caliza Cemento Inca	103,927	152,733	296,006	386,418	350,214	349,579
Otros	-	-	465,515	423,819	545,083	689,508
Total	8,570,346	9,515,989	10,960,605	11,032,287	10,770,402	10,597,687

Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2017)

Figura 4. Ventas 2013 de las principales empresas constructoras en Perú



Fuente: América Economía (2014)
Elaboración propia

Por otra parte, un estudio sobre el sector realizado por la Universidad de Piura en el año 2002 menciona lo siguiente:

Dentro del PBI de la construcción el rubro más importante pertenece a la construcción de viviendas representando el 54%, el 46% restante corresponde a la construcción de canales puentes, carreteras y grandes edificaciones. Sin embargo, los mayores ingresos de las medianas y grandes empresas constructoras provienen de las obras financiadas por el sector público y representan el 46% antes mencionado. (Mumare, 2014, p. 6).

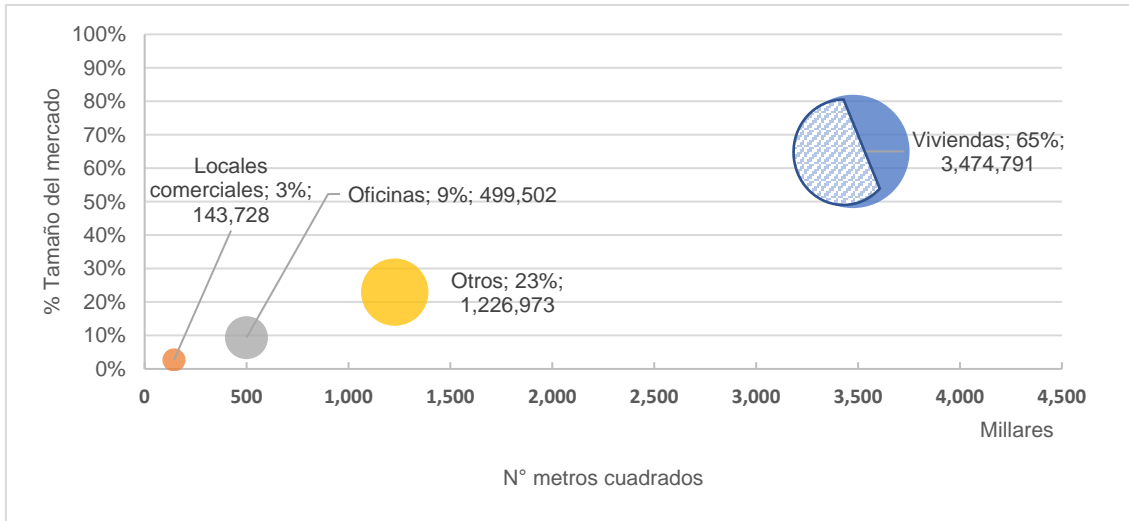
De igual manera, menciona que el consumo de materiales de construcción da una perspectiva junto a estos dos mercados sobre el dinamismo de este sector.

1.2.2. Análisis del mercado inmobiliario

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2017) detalla que el mercado inmobiliario está compuesto por viviendas, locales comerciales, oficinas y otras edificaciones; los cuales están distribuidos tal como se muestra en la siguiente gráfica (65% viviendas, 23% otras edificaciones, 9% oficinas y 3% locales comerciales; esto respecto al número de metros cuadrados construidos).

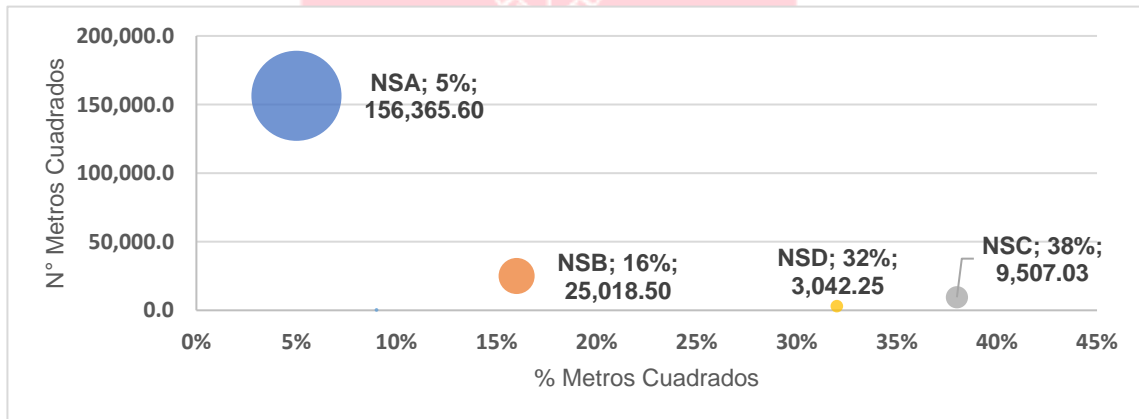
Es importante mencionar que, según la información, de este 65% que representan el mercado de viviendas, el 90% son departamentos.

Figura 5. Distribución de la actividad inmobiliaria



Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2017)
Elaboración propia

Figura 6. Distribución de la actividad inmobiliaria de vivienda por departamentos,

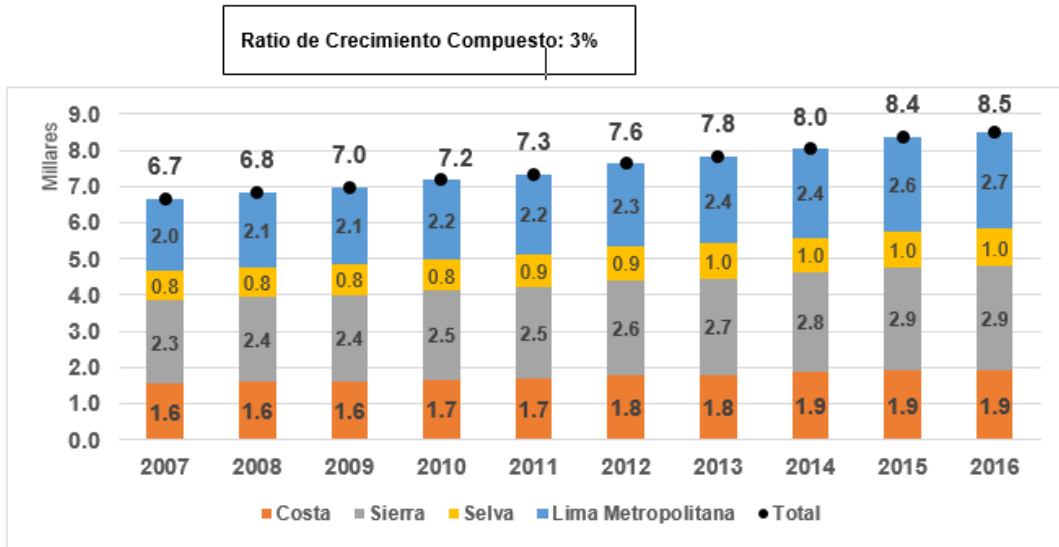


por niveles socioeconómicos

Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2017)
Elaboración propia

El mismo reporte, muestra una tendencia positiva en el número de viviendas existentes en la infraestructura urbana peruana desde el año 2007 al 2016, destacando el número de viviendas de la Sierra (2 millones 900 mil viviendas) y Lima Metropolitana (2 millones 700 mil viviendas), la cual la convierte en una zona atractiva para este tipo de negocio. En un periodo de 11 años se puede observar un crecimiento aproximado en número de unidades de viviendas nuevas de 1.8 millones lo que deriva en un crecimiento promedio anual de 160 mil viviendas aproximadamente.

Figura 7. Número de viviendas por año

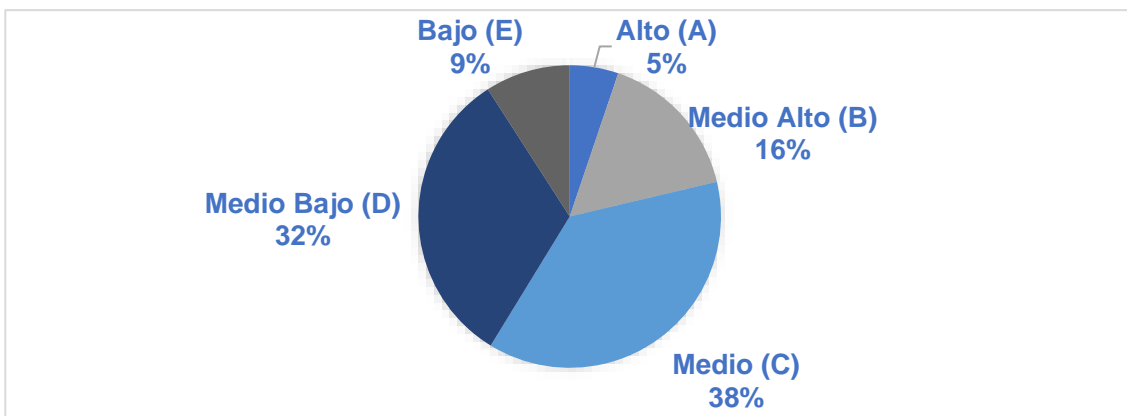


Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2017)
Elaboración propia

Complementando esto, el informe de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana realizado por CAPECO (2015), muestra la distribución del mercado inmobiliario por niveles socioeconómicos, pudiéndose observar que un 37.44% corresponde al NSC y un 32.15% al NSD; representando un 69.59% de este mercado.

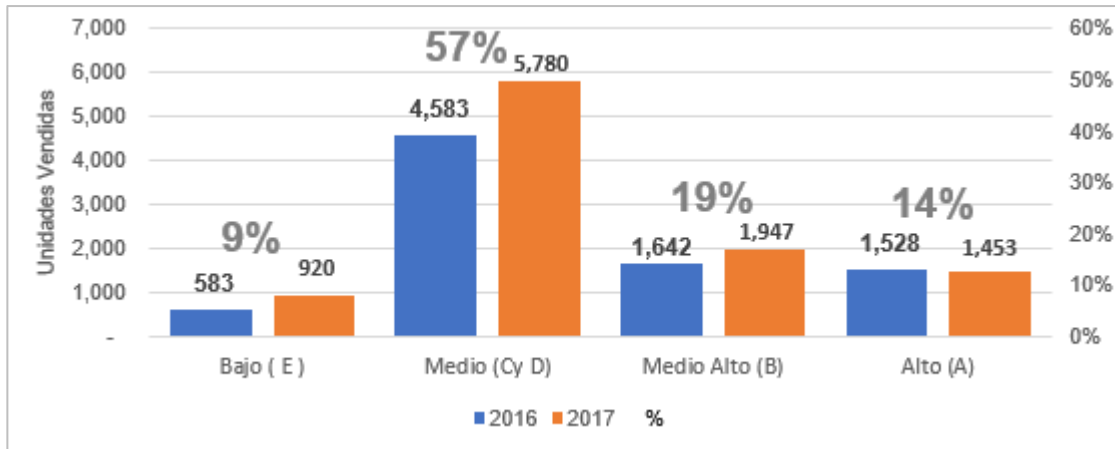
De igual manera, un reporte de BBVA Research (2017) muestra la distribución de ventas de departamentos del 2017 por nivel socioeconómico, en el cual se puede observar que el 57% de las ventas corresponden al NSC y NSD.

Figura 8. Distribución de hogares según estrato económico



Fuente: CAPECO (2015)

Figura 9. Evolución del número de departamentos vendidos en Lima por segmento de mercado



Fuente: BBVA Research (2017)

En relación con lo anterior, hemos decidido ofrecer un producto inmobiliario que satisfaga las necesidades de los estratos socioeconómicos NSC y NSD de Lima Metropolitana y Callao.

1.2.2.1. Análisis de la demanda

En el Perú, existe una proporción de demanda insatisfecha respecto a la oferta generada por los promotores inmobiliarios que hay en el mercado, tal como se muestra en la siguiente tabla (CAPECO, 2015).

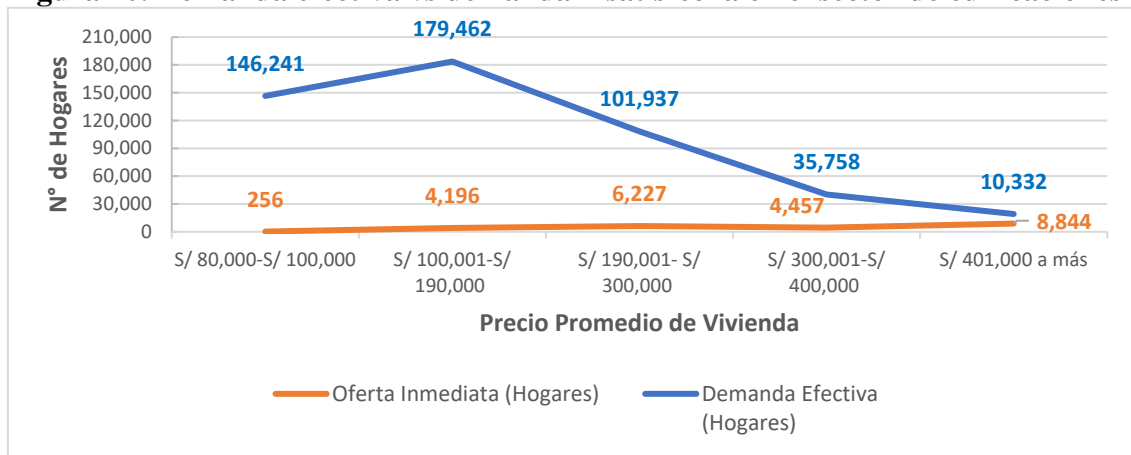
Del mismo modo, el mismo concepto se representa en la gráfica número 10 mediante un análisis de la demanda efectiva actual y la oferta actual del mercado, la diferencia de ambos resulta ser la demanda insatisfecha a tener en cuenta para este mercado (CAPECO, 2015).

Tabla 3. Distribución de la demanda insatisfecha

Precio Promedio	Demanda Efectiva (Hogares)	Oferta Inmediata (Hogares)	Demanda Insatisfecha (Hogares)
S/ 80,000 - S/ 100,000	146,241	256	130,824
S/ 100,001 - S/ 190,000	179,462	4,196	166,016
S/ 190,001 - S/ 300,000	101,937	6,227	102,548
S/ 300,001 - S/ 400,000	35,758	4,457	55,068
S/ 401,001 a mas	10,332	8,844	10,304
TOTAL	473,730	23,980	464,760

Fuente: CAPECO (2015), p. 32

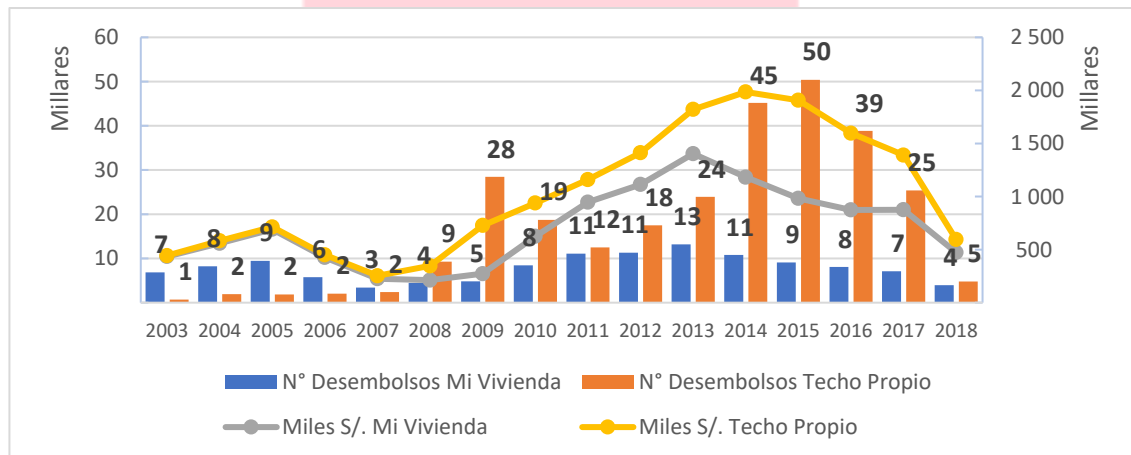
Figura 10. Demanda efectiva vs demanda insatisfecha en el sector de edificaciones



Fuente: CAPECO (2015)
Elaboración propia

En adición a esto, en la gráfica 12 muestra las últimas estadísticas del portal del Fondo Mi Vivienda, con una tendencia positiva tanto en número de créditos desembolsados como en monto desembolsado para los programas Fondo Mi Vivienda y para Techo Propio desde el año 2003 a junio 2018.

Figura 11. Evolución de desembolsos Fondo Mi Vivienda y Techo Propio



Fuente: Fondo Mivivienda (s. f.)
Elaboración propia

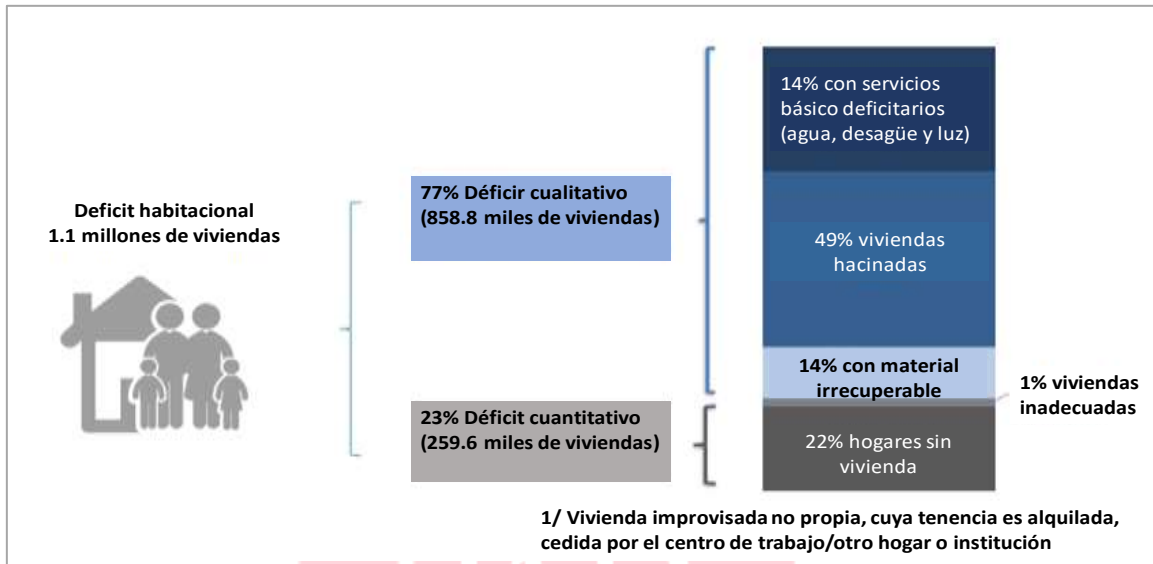
1.2.2.2. Análisis cualitativo y cuantitativo de la oferta

En Perú existe un déficit habitacional de 1.1 millones de viviendas, de las cuales 260,000 presentan un déficit cuantitativo (hogares sin vivienda) y 860,000 un déficit cualitativo (hogares con servicios básicos deficitarios, viviendas hacinadas o hechas con material irrecuperable) (Ministerio de Vivienda y Saneamiento, 2017).

“Siete de cada diez viviendas se construyen informalmente, generando condiciones de vivienda inadecuadas, precariedad física y legal; e incrementando la vulnerabilidad de los hogares ante fenómenos naturales” (Ministerio de Vivienda y Saneamiento, 2017).

Por ello, de poner en marcha el negocio propuesto, ayudaríamos a que pequeñas empresas mejores condiciones de viviendas a la población, haciendo aún más atractivo este nicho.

Figura 12. Déficit Habitacional en el Perú



Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2017)

Figura 13. Viviendas informales en Perú



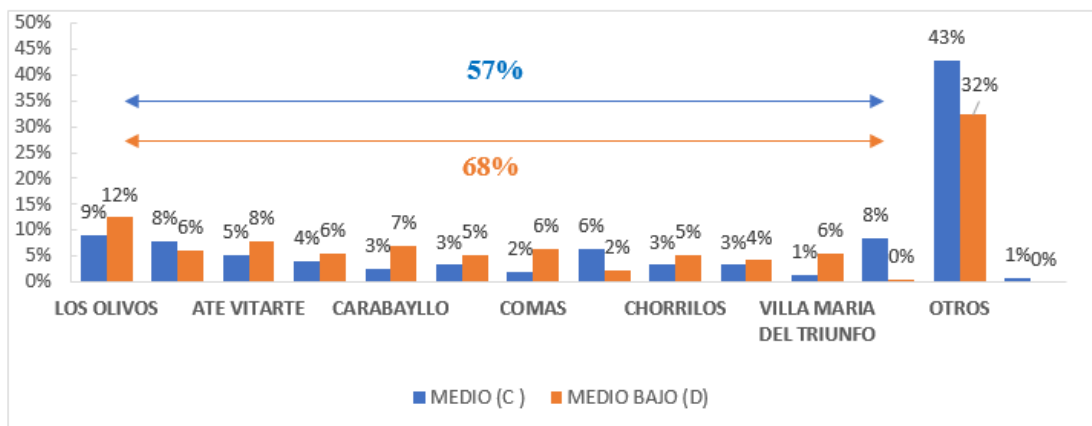
Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2016)

1.2.2.3. Análisis de clientes principales y preferencias

Los principales clientes del negocio planteado se encuentran en los distritos de Los Olivos, Ate Vitarte, Carabaylo, Comas, Chorrillos, Villa María del Triunfo y otros (por ejemplo, Surco y Jesús María), tal cual se muestra en la gráfica 15 (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2017; BBVA Research, 2017).

Asimismo, sus preferencias son viviendas de dos pisos, con un aproximado de cinco personas viviendo dentro de él, con un promedio de dos a tres habitaciones y un 20% con vehículo propio (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2017; BBVA Research, 2017).

Figura 14. Distribución de los distritos preferidos para comprar según estrato socioeconómico



Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2016)

Tabla 4. Características de viviendas por estrato socioeconómico

Año	Características de la vivienda y el hogar	Medio	Medio Bajo
2014	N° de pisos promedio en la edificación de la vivienda	1.8	1.8
	N° de hogares promedio en la vivienda	1.4	1.5
	N° de personas promedio en la vivienda	5.7	6.1
	N° de personas promedio del hogar	4.3	4.3
	N° de habitaciones promedio por hogar	4.2	4.0
	N° de dormitorios promedio por hogar	2.7	2.6
	N° de personas promedio que trabajan por hogar	2.1	1.9
	Porcentaje de hogares con vehículo (%)	18.1	17.0
2015	N° de pisos promedio en la edificación de la vivienda	1.82	1.83
	N° de hogares promedio en la vivienda	1.41	1.49
	N° de personas promedio en la vivienda	5.71	6.11
	N° de personas promedio del hogar	4.31	4.34
	N° de habitaciones promedio por hogar	4.23	4.03
	N° de dormitorios promedio por hogar	2.67	2.55
	N° de personas promedio que trabajan por hogar	2.06	1.94
	Porcentaje de hogares con vehículo (%)	18.12	16.96
2016	N° de pisos promedio en la edificación de la vivienda	1.87	1.88
	N° de hogares promedio en la vivienda	1.51	1.65
	N° de personas promedio en la vivienda	6.37	6.78

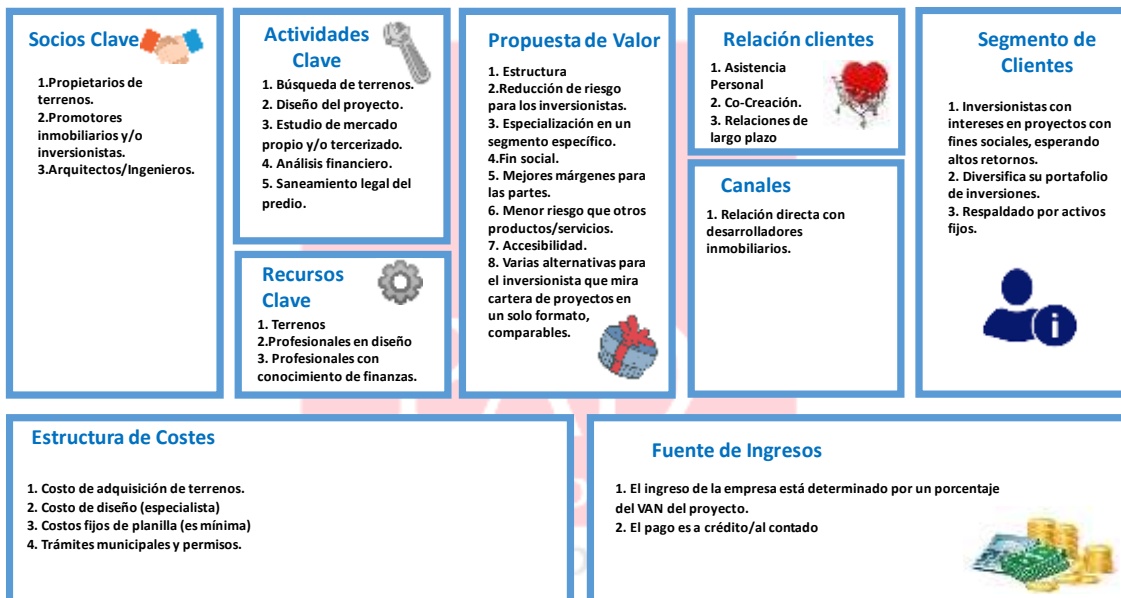
N° de personas promedio del hogar	4.38	4.34
N° de habitaciones promedio por hogar		
N° de dormitorios promedio por hogar	2.90	2.64
N° de personas promedio que trabajan por hogar	2.18	2.19
Porcentaje de hogares con vehículo (%)	26.00	20.00

Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2016)

1.2.3. Análisis del modelo de negocio

En relación con la descripción del producto propuesto, el modelo de negocio se desarrolla teniendo en cuenta los elementos mencionados en el siguiente cuadro.

Figura 15. Modelo de negocio propuesto representado en un Canvas



Fuente: Modelo extraído de: Ferreira (2015)

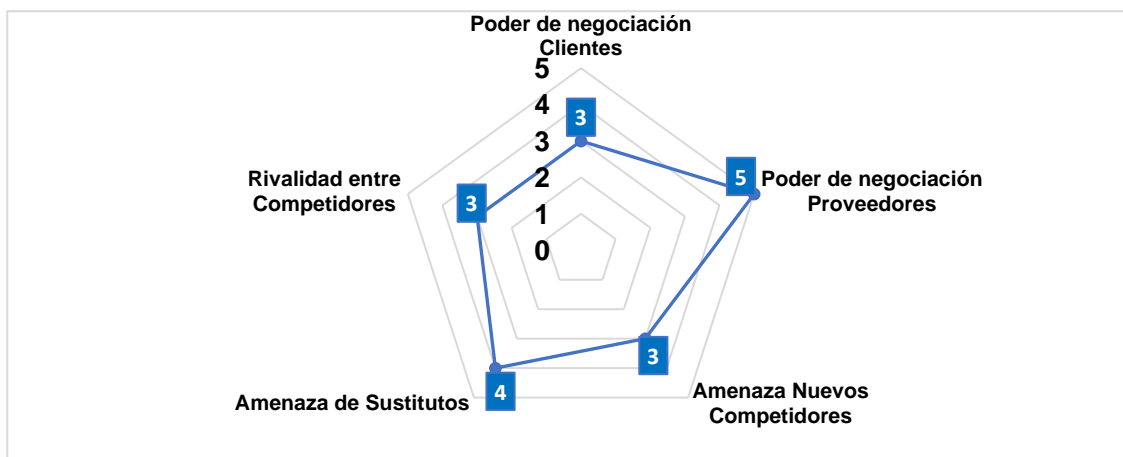
Elaboración propia

1.2.4. Análisis de las cinco fuerzas del mercado

Por otra parte, de acuerdo con el modelo de Michael Porter, se detallan las cinco fuerzas del mercado de este producto en la gráfica 16, y se evalúan de acuerdo con los puntos mencionados a continuación.

Figura 16. Cinco fuerzas de Porter del negocio elegido

(bajo una evaluación de una escala de 5 puntos, donde 5 es el máximo puntaje)



Fuente: López et al. (Julio-diciembre 2012)

Elaboración propia

1.2.4.1. Fuerza 1: poder de negociación de compradores o clientes

El poder de negociación de compradores o clientes es moderado (puntaje 3) y dependiendo del tipo de clientes que se elija, podrían ser una amenaza o una oportunidad.

Dentro de los principales posibles clientes se considerarían los siguientes:

- **Inversionistas:** cualquier fondo de inversión o cliente que desee invertir en el proyecto presentado y obtener una rentabilidad a cambio. No suelen involucrarse en la parte operativa del proyecto, la cual sería desarrollada y gestionada por nuestra compañía.
- **Promotores inmobiliarios:** empresas inmobiliarias, constructoras-inmobiliarias y/o de corretaje que compran el proyecto y deseen desarrollarlo a través de los diferentes mecanismos que ofrece el sector (por ejemplo: Fondo Mi Vivienda o Techo propio) Estas empresas suelen tener su propia área de desarrollo, por lo cual competiría con nosotros en ese aspecto.
- **Comunidades:** comunidades de ciudadanos rurales o urbanos, interesados en adquirir una vivienda propia a través de los diferentes mecanismos del sector. Requieren el servicio completo desde diseño, construcción, apoyo en el financiamiento y asesoría para cumplir su objetivo final que es contar con una vivienda propia para toda la comunidad.
- **Personas naturales:** personas naturales que deseen adquirir su vivienda propia. Requieren sólo comprar el inmueble. Este tipo de clientes se tendrán en cuenta en caso la empresa ejecute el proyecto completo, incluyendo el servicio de ventas directas al cliente final.

Tabla 5. Evaluación del poder de negociación de clientes

Factores críticos	Poder de clientes
Concentración	3
Costo total del producto vs costo total	1
Diferenciación del Producto	3
Costo de cambio	3
Beneficios	1
Integración hacia atrás	5
Impacto sobre calidad/rendimiento	3
Información para compradores	5
Total	3

1=Bajo/5=Alto

Fuente: elaboración propia

1.2.4.2. Fuerza 2: poder de negociación de proveedores o vendedores

El poder de negociación de proveedores es alto (puntaje 5) y es considerado una amenaza para el modelo de negocio propuesto.

Se consideran como proveedores principales de este modelo de negocio “únicamente” a los dueños de los terrenos, siendo una amenaza por los siguientes motivos:

- Es necesario contar con una buena ubicación y que el terreno tenga el área necesaria para ejecutar el proyecto.
- El precio determina mucho la viabilidad del proyecto.
- Sin terreno no hay proyecto.
- Los dueños del terreno pueden desarrollar propiamente su proyecto, asociarse con algún promotor inmobiliario o realizar autoconstrucción.

Tabla 6. Evaluación del poder de negociación de proveedores

Factores críticos	Poder de proveedores
Concentración	5
Presencia de productos sustitutos	5
Importancia relativa para el cliente	5
Impacto sobre calidad/rendimiento	3
Diferenciación del producto	5
Costo de cambio	3
Integración hacia adelante	5
Total	5

* 1=Bajo/5=Alto

Fuente: elaboración propia

1.2.4.3. Fuerza 3: amenaza de nuevos competidores

En relación con el análisis anterior, se determina como moderada la entrada de nuevos competidores (puntaje 3), entre los cuales se consideran principalmente a los siguientes competidores:

- **Promotores inmobiliarios/ Constructoras- Inmobiliarias:** son considerados también como nuevos competidores debido a que cuentan con equipos de desarrollo de proyectos y suelen manejar toda la cadena, desde el diseño y búsqueda de terrenos hasta venta con el usuario final.
Dentro del sector elegido, existen diferentes jugadores de todos los tamaños que están incursionando en el mercado; sin embargo, existe espacio para un nuevo jugador, considerando como amenaza a aquellos competidores con alto poder adquisitivo.
- **Fundaciones:** existen organizaciones sin fines de lucro u ONG dedicadas a realizar estas labores, por lo cual son consideradas como competencia directa.

Tabla 7. Evaluación de nuevos competidores

Factores críticos	Poder de nuevos entrantes
Economías de escala y experiencia	3
Diferenciación de producto	3
Identidad de marca	3
Costo de cambio	3
Requerimiento de capital	4
Acceso a la distribución	1
Ventajas de costo	3
Política gubernamental	5
Represalias previstas	3
Total	3

* 1=Bajo/5=Alto

Fuente: elaboración propia

1.2.4.4. Fuerza 4: amenaza de sustitutos

No existe en el mercado un sustituto del servicio ofrecido salvo que nuestros mismos clientes (constructoras y/o inversionistas) ejecuten ellos mismos el desarrollo de proyecto, sin embargo, consideramos que no es viable que cada empresa invierta en ese desarrollo.

Por otro lado, el sector de venta de viviendas que deriva en nuestros clientes si presenta sustitutos y consideramos importante mencionarlos.

Como principales sustitutos del subsector de venta de viviendas nuevas se consideran a los siguientes entes, los cuales son considerados una amenaza (puntaje 4), debido a que pueden presentar un mejor precio a un mismo rendimiento.

- **Casa de familiares:** puede ser un sustituto que reemplace la casa propia a un precio mucho más bajo. Esto va acorde a las expectativas del público objetivo que prefiera contar con una casa heredada o compartida a un proyecto nuevo.
- **Mercado de alquiler:** el alquiler siempre será una alternativa más económica que comprar una casa.
- **Invasiones:** quizá este sea uno de los sustitutos más peligrosos, ya que hay terrenos que son invadidos por comunidades o personas naturales para luego construir su propia casa. Esto es más barato que pagar por el producto final del inmueble.
- **Autoconstrucción:** este es un competidor serio, cuando se opta por realizar todo el proyecto ya que supliría la función del constructor. Esto se acentúa más a menor escala de viviendas. Cuando son viviendas multifamiliares, la amenaza es más baja.

Tabla 8. Evaluación de sustitutos

Factores críticos	Poder de sustitutos
Rendimiento	4
Costo de Cambio	3
Total	4

* 1=Bajo/5=Alto

Fuente: elaboración propia

1.2.4.5. Fuerza 5: rivalidad entre competidores

Realizando el análisis, la amenaza u oportunidad es moderada (puntaje 3), ya que la competencia en este sector en específico aún no es muy intensa, a pesar de que existan empresas de diferentes tamaños que están desarrollando sus actividades en el mismo sector.

Dentro de los principales competidores se han considerado por los mismos motivos expuestos en el punto c, a los siguientes entes, sin embargo, debido al déficit cualitativo y cuantitativo que existen hoy en día en el nicho de mercado al cual buscamos dirigirnos, es una amenaza moderada porque no satisfacen las mismas necesidades que nuestro negocio.

- Promotores inmobiliarios/ Constructoras - Inmobiliarias
- Fundaciones

Tabla 9. Evaluación de nuevos competidores

Factores críticos	Poder de clientes
Crecimiento de la industria	3
Costos fijos	1
Exceso de capacidad	4
Diferenciación del producto	4
Identidad de marca	3
Costo de Cambio	3
Concentración y balance	3
Diversidad de competidores	5
Objetivos/metasp corporativas	5
Barreras de Salida	1
Total	3

* 1=Bajo/5=Alto

Fuente: elaboración propia

1.3. Cadena de valor del negocio propuesto

Complementando el modelo de negocio descrito en el punto anterior, para el funcionamiento del negocio se han tenido en cuenta las siguientes actividades primarias (necesarias y relacionadas directamente al negocio): (1) la búsqueda y adquisición del terreno; (2) estudio de mercado y viabilidad; (3) diseño o desarrollo del proyecto; (4) análisis financiero del proyecto; (5) venta del proyecto a principales clientes.

Sin embargo, para que el flujo de este negocio sea continuo, se han considerado como actividades soporte necesarias a la subcontratación de personal requerido para el desarrollo de las cinco etapas del flujo operativo, el abastecimiento de recursos necesarios para la ejecución de las actividades de la operación y de la empresa en general (adquisición de software de diseño, laptops, elementos de oficinas, compras de servicios, entre otros) y evidentemente la gestión administrativa de la empresa que ayude a la adecuada toma de decisiones y cumplimiento legal de la Gerencia.

Figura 17. Cadena de valor del negocio



Fuente: Olmedo y Plazaola (2018)
Elaboración propia

1.3.1. Actividades principales o primarias

1. Búsqueda del terreno: esta etapa busca encontrar terrenos atractivos para los proyectos, para lo cual se toma en cuenta lo siguiente:
 - Identificar zonas atractivas al segmento de mercado.
 - Identificar terrenos en venta o que puedan ser vendidos, teniendo en cuenta hipotecas, juicios, deudas tributarias, entre otros aspectos importantes.
 - Seleccionar muestra de terrenos a analizar.
 - Analizar el tipo de viviendas construidas a los alrededores (si las hay), servicios con los que cuentan y la clasificación municipal con las que se les identifica (asentamiento humano, complejo habitacional, etc.).
 - Verificar zonas de comercio cerca de la zona.
 - Comprobar características físicas del terreno (tipo de tierra, desmonte, dimensiones, etc.).
 - Verificación de impuesto predial.
 - Copia literal del título del terreno.
 - Análisis de beneficios de la compra. Si resulta positivo, se procede a la negociación con el propietario, definición de la modalidad de pago y la elaboración de la minuta.

2. Estudio de mercado
 - Identificación de posibles interesados y selección de la muestra a evaluar.
 - Implementación de herramientas de estudio de mercado cualitativas y cuantitativas (encuestas, entrevistas a profundidad, focus group, juicios de

experto) para conocer las características inmobiliarias que debería tener el proyecto.

- Elaboración del informe con los requisitos que debería tener el proyecto.

3. Diseño

- Identificar si es necesaria la participación de personas adicionales al proyecto (arquitectos, diseñadores, entre otros), pues a veces es difícil tenerlos dentro de la empresa y es necesario seleccionar a colaboradores que complementen esta etapa.
- Analizar las necesidades identificadas en el estudio de mercado previo.
- Diseñar los planos en físico y AutoCAD (de estructuras y arquitectónico), hoja de presupuestos y los detalles que tenga el proceso de desarrollo del producto. El diseño no incluye entrega de planos eléctricos, sanitarios, maqueta de prototipo final ni licencias o permisos municipales.
- Identificación de licencias y parámetros a tener en cuenta para la ejecución y que hay que detallarle al cliente.

4. Análisis financiero

- Elaboración detallada de lo que sería el presupuesto de obra.
- Análisis de precios de venta acorde al mercado.
- Identificación del monto de inversión.
- Elaboración de indicadores financieros clave (VAN y TIR)
- Elaboración del informe financiero final.

5. Venta del proyecto a promotores/inversionistas

- Ofrecer el proyecto al mercado objetivo (promotores inmobiliarios y/o constructores)
- Relaciones y negociaciones con el cliente de acuerdo con su necesidad.

1.4. Definición de la estrategia

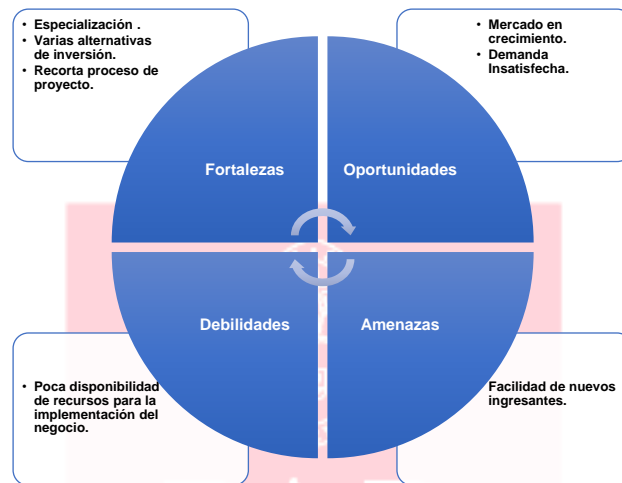
Nuestra empresa tiene como principal misión realizar el servicio de desarrollo de proyectos inmobiliarios que cubran necesidades de empresas pequeñas y medianas del sector inmobiliario, durante las etapas previas a la venta viviendas.

Asimismo, nuestra visión es ser una empresa referente en los servicios especializados que brindamos para los pequeños y medianos constructores de las principales ciudades del país, por ello nuestros objetivos iniciales son:

- Esperamos obtener una rentabilidad mínima del 15% anual después de impuestos sobre las ventas (ROS). Esto hace referencia a los estados financieros de la empresa como tal y no a cada proyecto desarrollado en particular.
- Una vez alcanzada esta rentabilidad, se planea una expansión a nivel nacional en las provincias de mayor relevancia económica.

1.4.1. Análisis FODA

Figura 18. Análisis FODA



Fuente: elaboración propia

1.4.2. Definición de la estrategia

Del análisis FODA representado en la figura 18, se puede rescatar que las fortalezas y oportunidades tienen un mayor peso sobre las debilidades y amenazas. Es por ello, que creemos que podemos aprovechar la demanda insatisfecha del sector y potenciar la especialización en este tipo de servicios en los cuales existe una facilidad de inversión.

En consecuencia, nuestra estrategia será orientar nuestro producto en constructoras pequeñas y medianas en el mercado de vivienda del sector NSC y NSD de Lima y Callao, ofreciendo una solución en la concepción de proyectos de vivienda, aprovechando de esta manera estas fortalezas y oportunidades.

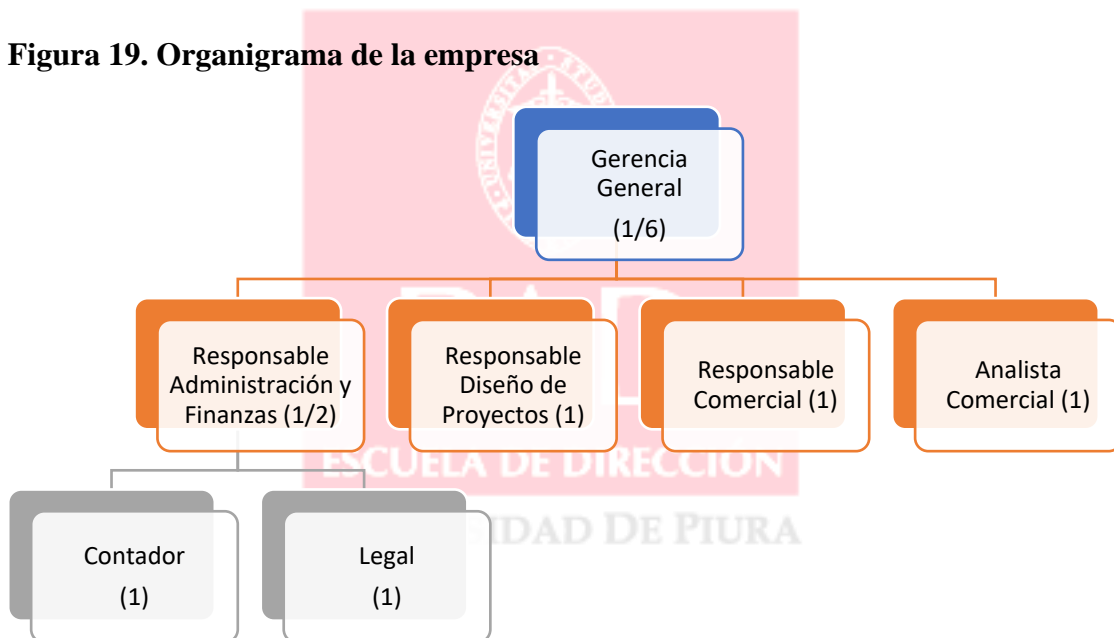
CAPÍTULO 2. ESTRUCTURA DEL NEGOCIO PROPUESTO

2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional propuesta está dividida en tres niveles (*layers*), en la cual la primera línea está conformada por el Gerente General de la empresa inmobiliaria y que tendrá a cargo a la segunda línea, conformada por cinco personas, las cuales realizarán las labores de Administración y Finanzas, Diseño de Proyectos, Adquisición o Compra de Terrenos, Ventas de Proyectos y Estudio de Mercado.

Finalmente, el último nivel estaría conformado por un Contador y un Responsable de la parte Legal que soportarían la parte de reportes administrativos, tributarios y legales a presentar a otros entes internos como externos a la empresa.

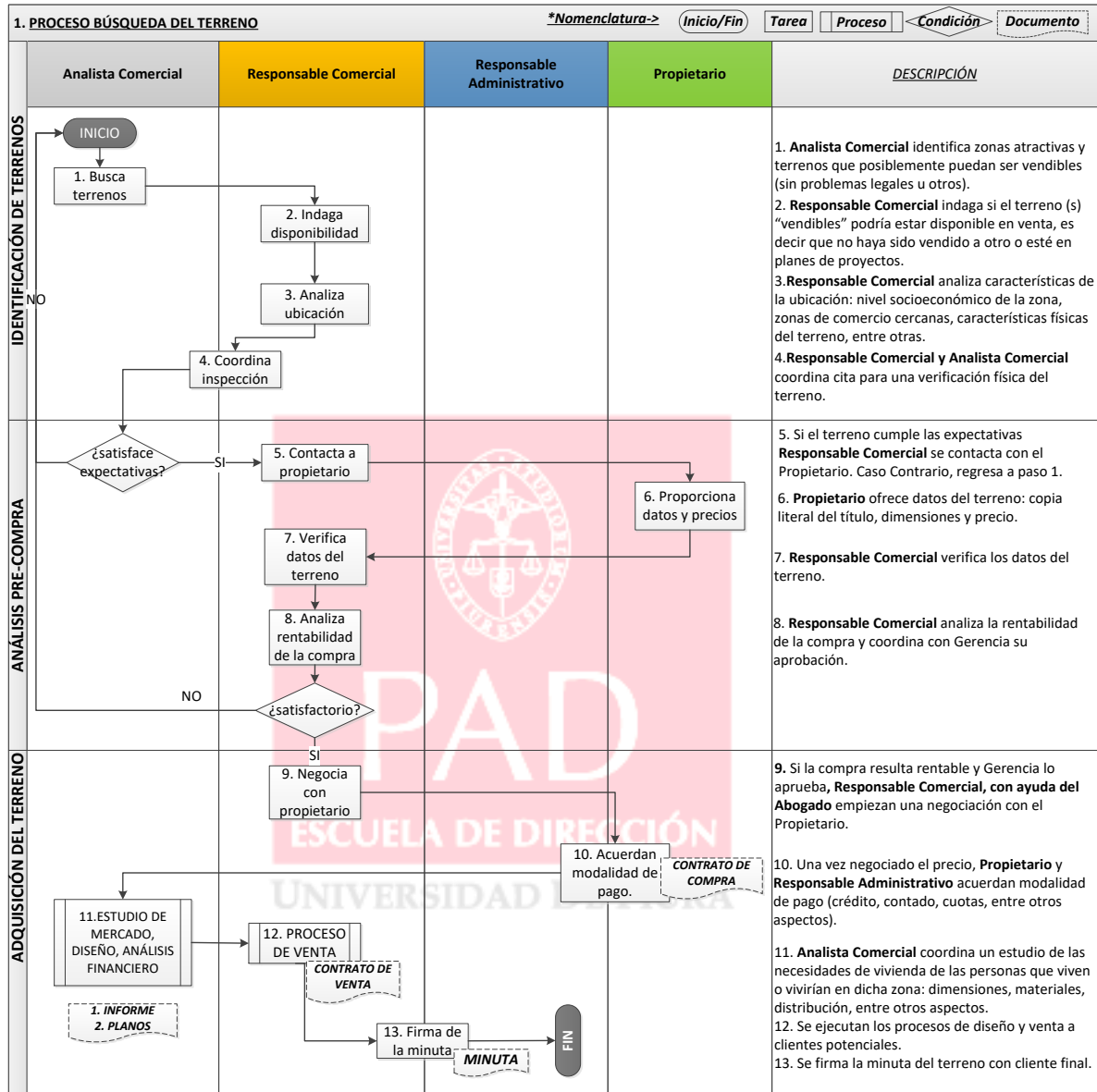
Figura 19. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

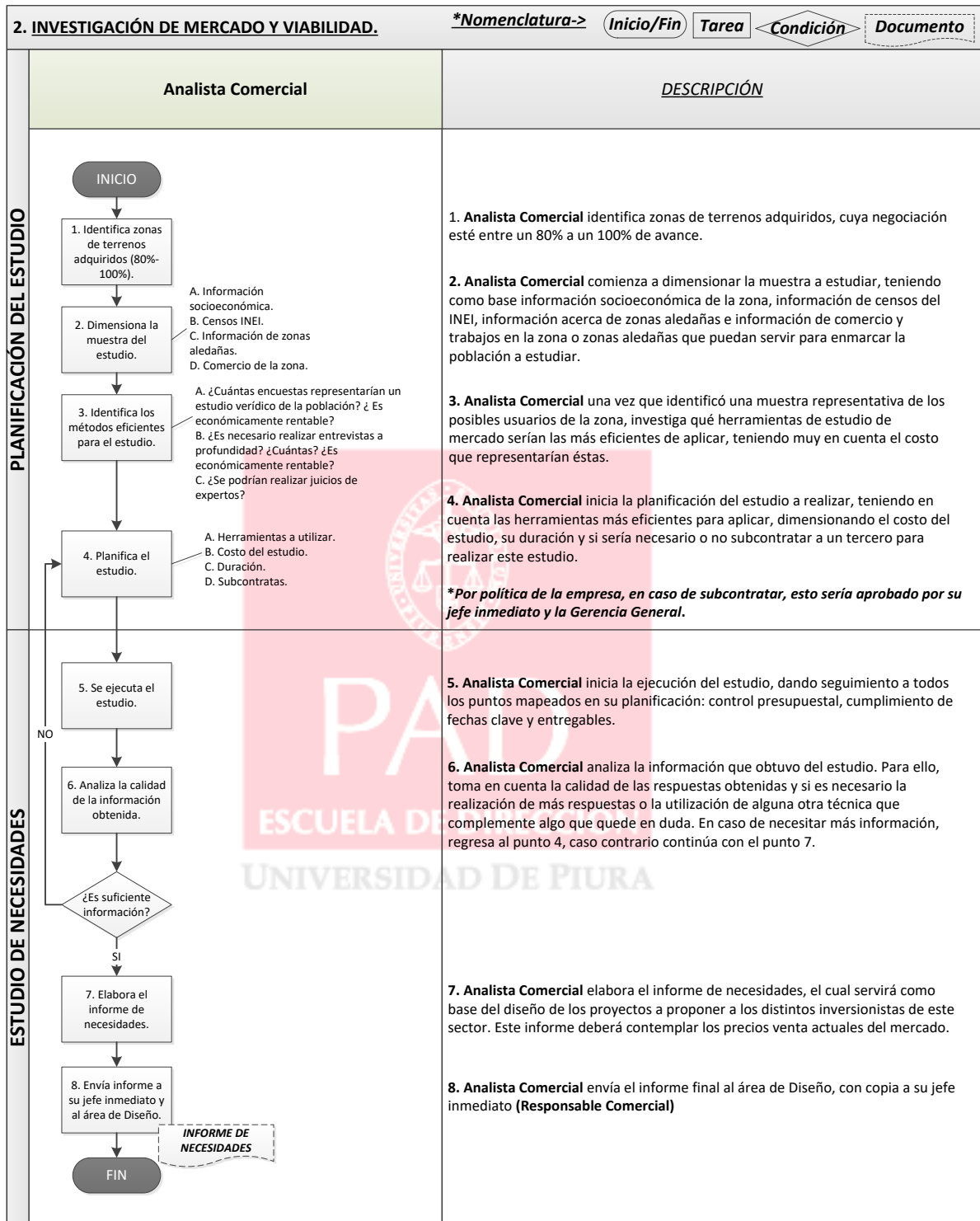
2.2. Procedimientos claves del negocio

Figura 20. Proceso clave – Búsqueda del terreno



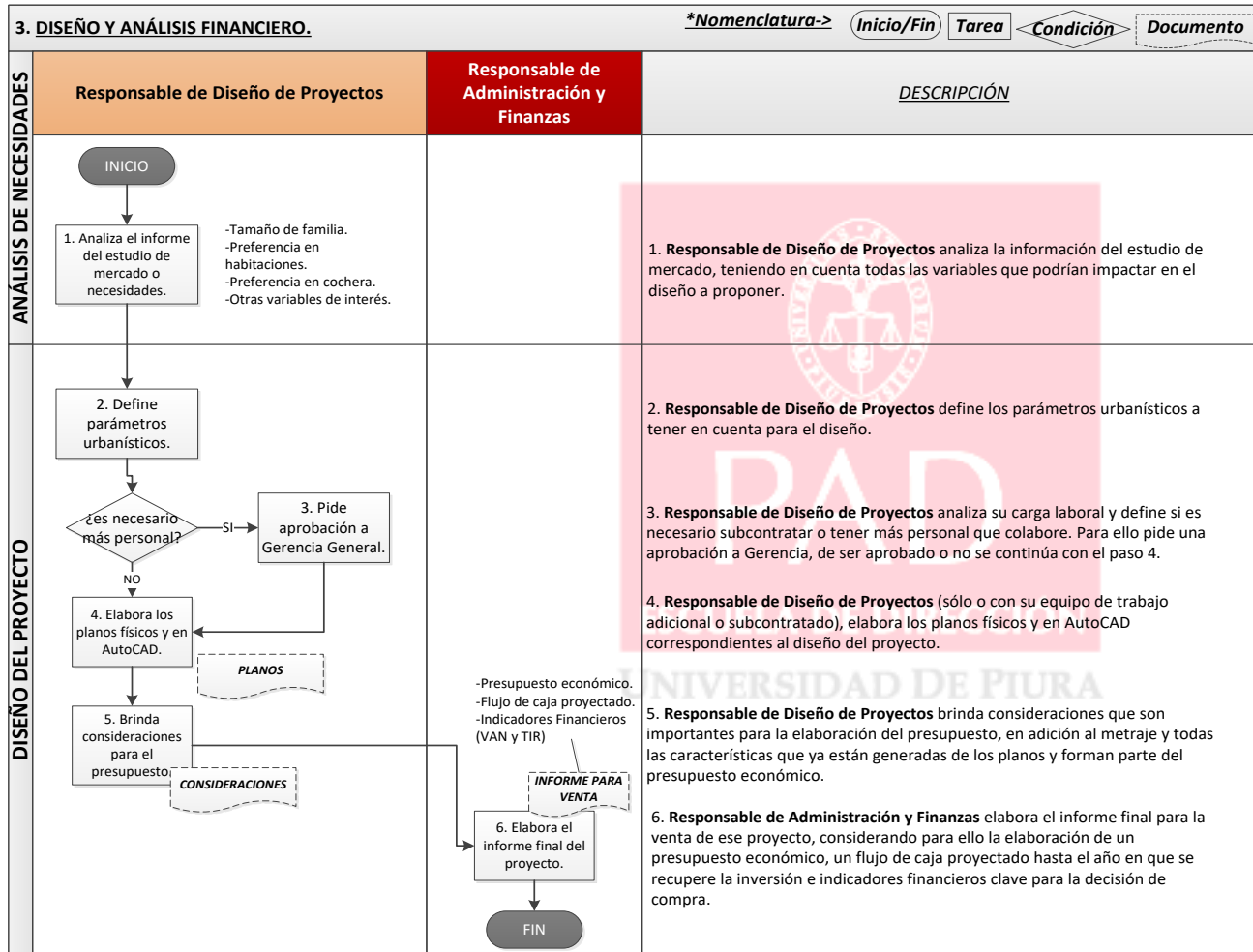
Fuente: elaboración propia

Figura 21. Proceso clave – Investigación de mercado y viabilidad



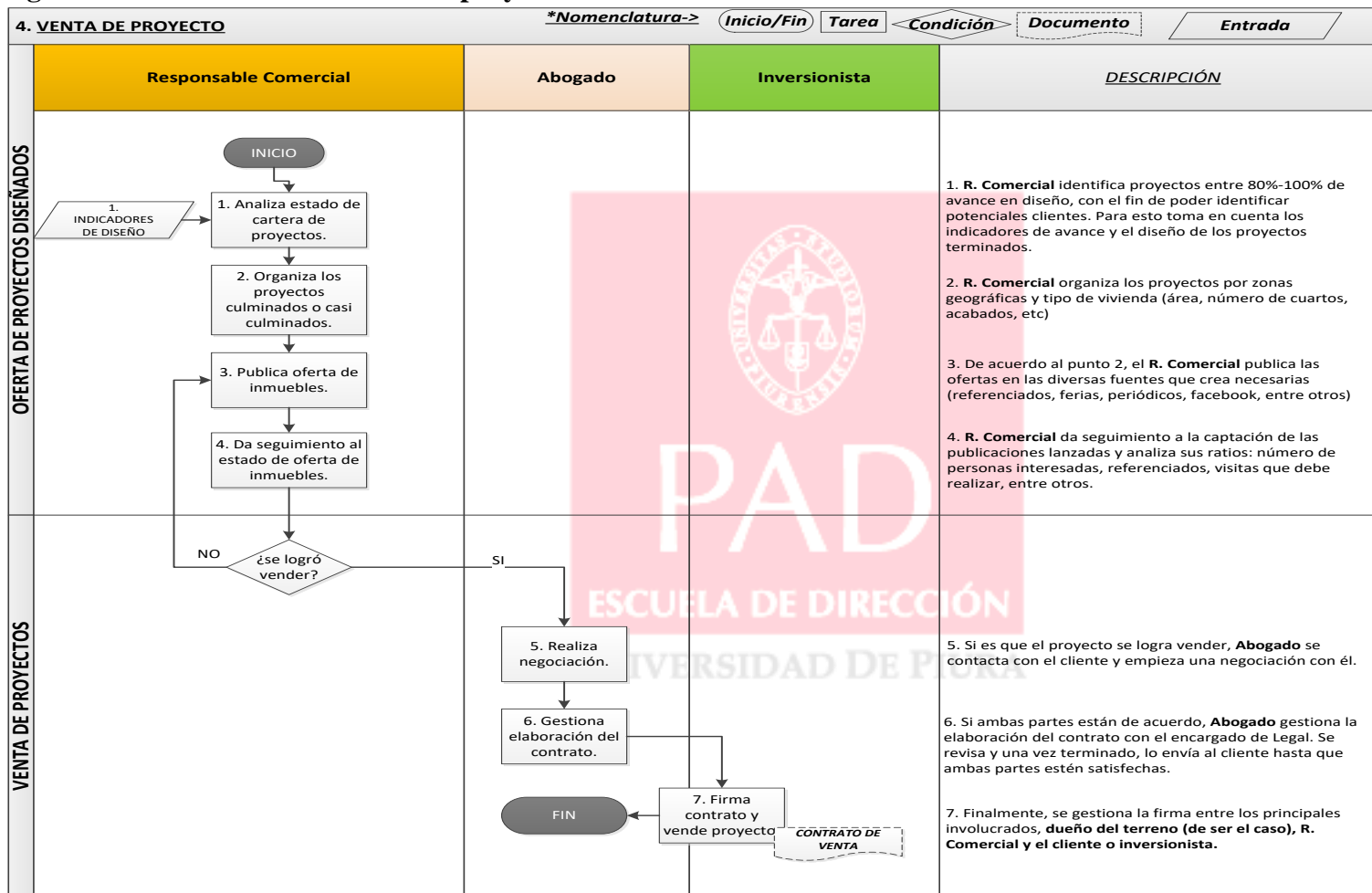
Fuente: elaboración propia

Figura 22. Proceso clave – Diseño y análisis financiero



Fuente: elaboración propia

Figura 23. Proceso clave – Venta del proyecto



Fuente: elaboración propia

2.3. Matriz de responsabilidades

Tabla 10. Lista de actividades por puesto de trabajo

ACTIVIDADES	Gerente General	Responsable Comercial	Analista Comercial	Responsable de Administración y Finanzas	Responsable de Diseño de Proyectos	Contador	Legal
1 Revisión de indicadores financieros clave de la empresa.	✓						
2 Decisión final en la selección de terrenos atractivos para nuevos proyectos.	✓						
3 Invocar a comités mensuales de revisión de resultados.	✓						
4 Análisis de indicadores operativos y comerciales de la empresa.	✓						
5 Aprobación de aumentos salariales, ascensos o creación de un nuevo puesto de trabajo.	✓						
6 Aprobación de servicios a subcontratar.	✓						
7 Identificación de terrenos atractivos en el sector a través de diversos métodos de estudio de mercado (fuentes documentales, métodos cualitativos o cuantitativos, entre otros)		✓					
8 Negociación con dueños de terrenos atractivos.		✓					
9 Búsqueda de clientes finales a través de las distintas redes.		✓					
10 Seguimiento y control de los avances de los proyectos en curso (costo, tiempo y alcance).		✓					
11 Comunicación con clientes y principales stakeholders en los proyectos.		✓					
12 Definición de indicadores clave de avance del área y su respectiva revisión con el equipo de proyectos.		✓					
13 Encuesta de mercado y estudio de necesidades de usuarios finales.			✓				
14 Evaluación de ofertas inmobiliarias en la zona.			✓				
15 Definición del precio venta.			✓				
16 Elaboración del presupuesto anual de la empresa.				✓			
17 Elaboración del informe financiero de los productos a vender.				✓			
18 Seguimiento y control presupuestal de la empresa.				✓			
19 Subcontratación de personal nuevo o nuevos servicios a subcontratar con terceros.				✓			
20 Revisión de avances del contador y encargado de legal.				✓			
21 Análisis de necesidades identificadas en los estudio de mercado.					✓		
22 Definición del diseño de los proyectos a crear.					✓		
23 Diseño de los planos de autocad y físicos de los proyectos.					✓		
24 Definición de las características del producto a ofrecer.					✓		
25 Apoyo en la elaboración de los items a presupuestar en los proyectos.					✓		
26 Elaboración y pago de planillas.						✓	
27 Actualización de contratos del personal.						✓	
28 Elaboración de informes financieros de la empresa: balances, estado de resultados, libro mayor, entre otros.						✓	
29 Pago de impuestos a SUNAT u otras entidades.						✓	
30 Gestiones de naturaleza legal con Ministerio de Trabajo, SUNAT, Sunafil u otras entidaes del Estado.							✓
31 Soporte en la gestión de licencias necesarias en los proyectos o en la investigación de las mismas.							✓
32 Elaboración de contratos con proveedores y clientes.							✓

Fuente: elaboración propia

2.4. Comercialización

Consolidando todos los puntos mencionados anteriormente respecto al sector de construcción, el segmento inmobiliario y su distribución por NSC y NSD, nuestro plan de comercialización se enfocará de la siguiente manera:

2.4.1. Mercado objetivo

Nuestro producto estará dirigido a empresas constructoras pequeñas/microempresas que no cuentan con un área de desarrollo de proyectos propia, lo cual les hace imposible realizar de manera correcta las cinco primeras etapas detalladas al inicio de este informe en la tabla 1.

Estos clientes serán empresas con un mínimo de facturación de S/ 10 MM anuales y que por tanto puedan solventar los honorarios del servicio que le ofrecemos.

Creemos que el contar con nuestros servicios les ayudaría a que sus proyectos fluyan de una manera más rápida y segura, facilitándoles esta etapa de análisis previo que muchas veces resulta ser una incertidumbre en la realización del proyecto u otras suele demorar, sobre todo por la etapa de búsqueda de terreno e investigación de mercado. Esta información la hemos corroborado en algunas conversaciones con expertos en el tema inmobiliario.

2.4.2. Plan de marketing

2.4.3. Descripción de la necesidad y del producto

Como se mencionó en el plan comercial, creemos que nuestro producto atendería la necesidad de buscar terrenos, desarrollar el diseño arquitectónico de los proyectos y su respectivo análisis financiero, otorgándole al cliente como producto final:

1. Un terreno con unas arras.
2. Un proyecto con un mercado previamente analizado con las herramientas mencionadas en la explicación de las etapas del flujo de trabajo.
3. Un diseño arquitectónico básico, de acuerdo con unos parámetros urbanísticos.
4. Un estudio legal preliminar.
5. Una proyección de resultados financieros.

2.4.4. Distribución y puntos de venta

La empresa contará con un ejecutivo comercial, especializado en la búsqueda de terrenos, tal como se muestra en el organigrama detallado anteriormente.

Asimismo, éste será el responsable de las ventas de proyectos y se encargará de contactar a empresas constructoras que se encuentren dentro del perfil del cliente al cual buscamos orientarnos.

2.4.5. Publicidad y promoción

Al tratarse de un producto orientado al B2B (*Business to business*) el plan de publicidad y promoción está orientado a la participación o realización de eventos en los cuales se inviten o invitemos a principales inversionistas y/o empresas constructoras.

De manera que podamos mostrar en estos eventos (*road show*) los terrenos con los que contamos y los diversos proyectos ya diseñados y analizados.

2.4.6. Precios

Nuestro producto no tiene una estrategia a bajo costo o de diferenciación, pero sí se estima tener un margen neto del 15% del VAN de los proyectos ofrecidos, lo cual se explicará más adelante en el análisis financiero.

2.5. Análisis financiero

El análisis financiero del producto se basa primero en el análisis financiero de cada proyecto, ya que esto forma parte de una de las etapas del flujo de trabajo del producto final.

Para esto, hemos tenido que utilizar muchos supuestos, los cuales han sido elaborados mediante datos de construcción del mercado, precios de terrenos con base a la experiencia de los integrantes y con información estadística del Ministerio de Vivienda. Asimismo, algunas encuestas informales (juicios de expertos) a operadores del mercado inmobiliario que conocemos y que han colaborado para el análisis de la factibilidad de este negocio.

Datos considerados:

Hemos considerado proyectos orientados a edificios de cuatro pisos, por lo cual no sería necesaria la instalación de ascensores y podríamos obtener un precio de mantenimiento bajo, lo cual es un factor fundamental para la vivienda popular.

Por otra parte, para poder realizar el cálculo financiero propio de nuestra empresa, se han considerado los siguientes supuestos:

1. Número de proyectos a desarrollar mensualmente: 3.
2. Número de pisos por proyecto: 4.
3. Cantidad de m² por vivienda: 60.
4. Precio de venta del proyecto final: US\$ 800.00 por m².
5. Precio de venta de cada vivienda: S/ 156,000.00.

6. Dimensión del terreno de cada proyecto: 185 m².
7. Precio del m² a pagar por el terreno: US\$ 250.00 por m².
8. Arras por pagar por utilización de 18 meses del terreno: 5% del valor del terreno.
9. Comisión cobrada por nuestra empresa: 15% del resultado proyectado + reembolso del Aras pagado por la compra del terreno.
10. Inversión inicial de los socios: S/ 280,000.00.
11. Tiempo necesario para que sea elaborado cada proyecto: 6 meses.
12. Éxito de venta de cada proyecto:
 - Meses 0 – 12: 1 proyecto por mes.
 - Meses 13 – 24: 1.5 proyectos por mes.
 - Meses 25 – 48: 2 proyectos por mes.
 - Meses 49 – 60: 2.25 proyectos por mes.
13. Comisión para el vendedor del proyecto: 2.00% del valor del terreno.
14. Tasa de conversión del dólar: S/ 3.25 por US\$ 1.00.

Con base a estos supuestos, realizamos un análisis de Estados de Pérdidas y ganancias y Flujo de caja proyectado a cinco años.

Para esto, hemos considerado que nuestras proyecciones cubrirían un aproximado de 630 viviendas durante este lapso.

El precio estimado de S/. 156,000.00 que usamos como precio referencial para el análisis cumple con los límites de los programas de financiamiento relacionados al sector escogido y pertenece al segmento donde se encuentra la mayor demanda insatisfecha.

Asimismo, si existe algún caso en que la empresa logre atender proyectos de mayor volumen económico será necesario un mayor grado de inversión de capital de parte de los socios, lo cual incrementaría el número de personas involucradas en el desarrollo de la actividad. Este punto, no está siendo contemplado.

2.5.1. Pérdidas y ganancias proyectado

Tabla 11. Estados de Pérdidas y ganancias

P&G	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS:					
Ventas	438,214	898,974	944,068	966,615	989,162
* Comision Venta Proyecto	393,120	786,240	786,240	786,240	786,240
* Reembolso Aras	45,094	112,734	157,828	180,375	202,922
COSTO DE VENTAS:	-45,094	-112,734	-157,828	-180,375	-202,922
* Costo Venta del Proyecto	-45,094	-112,734	-157,828	-180,375	-202,922
UTILIDAD BRUTA	393,120	786,240	786,240	786,240	786,240
GASTOS OPERATIVOS	-500,317	-638,041	-622,446	-586,934	-578,667
Gastos Administrativos	-494,305	-623,010	-601,402	-562,885	-551,611
* Sueldos	-372,000	-372,000	-372,000	-372,000	-372,000
* Servicios de Terceros	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000
* Alquiler	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000
* Gastos Generales	-48,000	-48,000	-48,000	-48,000	-48,000
* Perdida Aras	-26,305	-155,010	-133,402	-94,885	-83,611
Gastos de Ventas	-6,012	-15,031	-21,043	-24,049	-27,056
* Comision Vendedor Proyecto	-6,012	-15,031	-21,043	-24,049	-27,056
UTILIDAD DE OPERACION	-107,197	148,199	163,794	199,306	207,573
Ingresos financieros					
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	-107,197	148,199	163,794	199,306	207,573
Impuesto a la renta - Corriente	-32,159	44,460	49,138	59,792	62,272
RESULTADO DEL EJERCICIO	-75,038	103,740	114,656	139,514	145,301

Fuente: elaboración propia

2.5.2. Flujo de caja proyectado

Tabla 12. Estado de Flujo de caja

Flujo Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	280,000.00	89,552.96	135,888.66	160,981.79	210,031.06
Entradas	393,120.00	786,240.00	786,240.00	786,240.00	786,240.00
* Comision	393,120.00	786,240.00	786,240.00	786,240.00	786,240.00
* reembolso Aras	45,093.75	112,734.38	157,828.13	180,375.00	202,921.88
Salidas	-583,567.04	-739,904.30	-761,146.86	-737,190.73	-731,121.79
Gastos Administrativos	-494,304.69	-623,009.77	-601,402.34	-562,884.77	-551,611.33
Comisiones	-6,012.35	-15,030.87	-21,043.22	-24,049.40	-27,055.57
Aras	-83,250.00	-83,250.00	-83,250.00	-83,250.00	-83,250.00
Impuesto a la Renta	-	-18,613.66	-55,451.30	-67,006.57	-69,204.89
Saldo de Financiacion	-	-	-	-	-
Nuevos Prestamos	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-	-
Pago Financiacion	-	-	-	-	-
Distribucion Ganancia	-	-	-	-	-
Saldo Final	89,552.96	135,888.66	160,981.79	210,031.06	265,149.27

Fuente: elaboración propia

Con los supuestos adoptados, entendemos que no es necesario capital para financiación, por eso en el flujo no están previstos ese tipo de gastos.

Las distribuciones de dividendos no están previstas. Por ello, creemos la reinversión de los resultados en su totalidad ayudará a la empresa a tener mayor solidez financiera.

A partir del año 5, el valor invertido ya estará en disponibilidad y en ese momento consideramos prudente el inicio de la distribución de dividendos.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis mostrado anteriormente en todos los puntos anteriores, concluimos lo siguiente:

- Existe una demanda insatisfecha en el sector, lo cual genera una oferta en los segmentos medio (NSC) y medio bajo (NSD). Por ello, en el estudio mostrado se enfoca en clientes que se encuentren dentro de este estrato socioeconómico y que habiten o piensen habitar en la ciudad de Lima o provincia constitucional del Callao, ya que según los datos representan una gran proporción de esta población. Sin embargo, esto no significa que posteriormente podríamos orientarnos en clientes del interior del país con menor infraestructura y que puede presentar mayores oportunidades para el negocio. Por ejemplo, el sector de la sierra.
- Complementando el punto anterior, el análisis del mercado inmobiliario nos hace suponer que actualmente este mercado se encuentra en una etapa de descreme: los esfuerzos están orientados a segmentos de mayores ingresos y atomización, ya que segmentos representan un mayor equilibrio para la oferta y demanda actual y se encuentra concentrada geográficamente.
- El análisis cuantitativo y cualitativo de vivienda realizado por CAPECO y otras entidades, nos ayuda a concluir que la informalidad del país y el déficit de infraestructura pueden ser barreras de entrada importantes para constructoras de gran envergadura. Estas no encuentran la demanda concentrada, por lo que atender micro proyectos no les resulta atractivo para el tamaño de su estructura y expectativas de retorno.
- Como última conclusión, y luego de efectuado el análisis correspondiente, apostamos por la viabilidad del proyecto considerando que la empresa atenderá a pequeñas y medianas empresas constructoras y/o inversionistas que busquen incursionar en el mercado de desarrollo inmobiliario de viviendas orientadas a atender la necesidad de la población de los sectores C y D. La propuesta que ofrecemos, soluciona la poca capacidad que muestran estas empresas en hacer el análisis de un proyecto de pequeña envergadura, que consume muchos recursos con estructuras que este tipo de empresas no posee. Es por ello que ofrecemos una solución a esta parte de la cadena apostando por la especialización de las actividades propuestas en el modelo de negocio acortando los plazos para la ejecución de los proyectos.

La demanda derivada de la necesidad de vivienda en estos segmentos impulsará a nuestros clientes directos a considerar nuestra propuesta sobre todo porque les ofreceremos una variedad de alternativas de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

- América Economía. (2014). *Las mayores empresas del Perú. Construcción*. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. BCRPData. (2018). *PBI por sectores*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>
- Bartlett, C. y Mohammed, A. (1994). *3M Optical Systems: Administrando corporaciones emprendedoras* (Caso LACC (Latin american case consortium) N° 303-S16, versión en español del caso HBS 9-395-017). Boston, Estados Unidos: Harvard Business School.
- BBVA Reserarch. (2017). *Perú. Situación Inmobiliaria 2017*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-inmobiliario-peru-2017/>
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2015). *XX Estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao”*. Lima: Autor.
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2018). *Informe Económico de la Construcción* (N° 17 – Marzo 2018). Recuperado de https://issuu.com/capeco.org/docs/iec_17_-_marzo_2018?cv=1
- Ferreira, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 13-14.
- Fondo Mivivienda. (s. f.). *Estadísticas*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>
- López, E., Castro, R., Mercado, P. y Trujillo, A. (Julio-diciembre 2012). Análisis de la estructura de la industria hotelera. Caso: hoteles de negocios en la ciudad de Toluca. *Gestión Turística*. 2012, 18, 147-180. Recuperado de <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n18/art06.pdf>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2016). *Compendio Estadístico 2016*. Recuperado de <http://zelo.vivienda.gob.pe/CompendioEstadistica/Compendioesta.aspx>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2017). *Compendio Estadístico 2017*. Recuperado de <http://zelo.vivienda.gob.pe/CompendioEstadistica/Compendioesta.aspx>

- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2019). *Información estadística. Panorama económico nacional y el sector construcción*. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica.aspx>
- Mumare, G. (2014). *Perspectiva del asesor contable en la Licitación Pública en la industria de la Construcción*. Recuperado de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/753/2014_CP_010.pdf?sequence=1
- Olmedo, F. y Plazaola, N. (2018). Cadena de Valor. *Estrategia Magazine*, 1(19), 2.
- Perez, O. (2013). *Diseño de procesos y procedimientos de un proyecto inmobiliario* (Tesis de pregrado no publicado en Ingeniería Industrial y de Sistemas). Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2749/ING_525.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Porter, M. y Kramer, M. (Diciembre 2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review. América Latina*. Recuperado de http://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf

