



# **Plan de negocios para el desarrollo de proyectos inmobiliarios con domótica para los segmentos NSE B y NSE AB en Lima Moderna**

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

**Christopher Sotomayor Alvarado**  
**Néstor Villegas Tamayo**

**Asesor:**  
**Mtr. Fernando Javier Pérez Lizano**

**Lima, diciembre de 2022**

NOMBRE DEL TRABAJO

**Plan de negocios para el desarrollo de proyectos inmobiliarios con domótica para los segmentos NSE B**

AUTOR

**Christopher Sotomayor**

RECUENTO DE PALABRAS

**42672 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**219571 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**150 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.4MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 24, 2022 10:52 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Nov 24, 2022 10:54 PM GMT-5**

### ● 10% de similitud general

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

- 7% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Fuentes excluidas manualmente



### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi esposa, a mis padres, a mi hermana, y a mis hijas Danna y Kora, por creer en mí en todas las etapas de mi vida.

Néstor Villegas Tamayo

Dedico el presente trabajo a mi abuela Mariana, y mi tía Nancy, por el apoyo incondicional siempre recibido y estar presentes en cada una de mis metas; a mi amigo y hermano Fernando Ikehara, por enseñarme a ser perseverante y nunca darme por vencido, ser metódico y sostenerme en un plan y un sistema; y a mi novia Beatriz, por ser la motivación para seguir soñando y alcanzando las metas en mi vida profesional y familiar.

Christopher Sotomayor Alvarado





### **Agradecimientos**

Agradecemos a todos los profesores del PAD por su tiempo, dedicación, apoyo y amistad, por comprometerse con nosotros; también agradecemos a la institución por su apoyo en estos tiempos difíciles y nuevos de pandemia, por animarnos a seguir pese a todo y culminar esta etapa. Un agradecimiento especial al profesor Fernando Javier Pérez Lizano por sus consejos, motivación, amistad, dedicación y compromiso en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.





## Resumen

El presente plan de negocios demuestra la viabilidad de constituir una inmobiliaria, la cual se denominará “CRE INMOBILIARIA”, que tenga por objeto desarrollar proyectos inmobiliarios multifamiliares con domótica para el segmento B y AB para los distritos de Lima Moderna, iniciando con el distrito de Lince en sus primeros siete años.

La investigación demostró que los segmentos NSE B y NSE AB son de carácter masivo pues cuentan con 572,183 hogares (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM], 2021), es hacia los que están dirigidos la mayor cantidad de unidades inmobiliarias (16,362 unidades inmobiliarias) y los segmentos que más adquieren (3,239 unidades inmobiliarias). Asimismo, la oferta para Lima Moderna se ubica en el primer lugar (representa el 37% de unidades inmobiliarias) y el distrito de Lince es el más elegido de acuerdo a los indicadores de venta.

De acuerdo con las encuestas, investigación y entrevistas se pudo llegar a la conclusión que La domótica es percibida como un accesorio útil y novedoso, que brinda un nuevo, diferente, e incluso superior estilo de vida, sin embargo, ésta no debe generar un aumento considerable de mantenimiento del departamento o del edificio a largo plazo para que sea considerada un atributo del proyecto ya que de lo contrario será un elemento que desincentive la compra al considerarse como costoso su mantenimiento siendo que dichos segmentos son muy sensibles al costo de mantenimiento del departamento y edificio a largo plazo, máxime cuando por sí mismo no es un factor determinante de compra.

El consumidor va de un rango de 26 a 55 años, que es mayoritariamente *millennials*, tiene algunas nuevas preferencias, variaciones que se manifiestan debido a que este consumidor ha crecido en una época donde la tecnología es preponderante.

El plan financiero demuestra la viabilidad del presente plan de negocios, siendo el aporte inicial necesario para el desarrollo del primer proyecto de USD 1,825,523, pudiéndose obtener un VAN de USD 500,937, una TIR de 32.28% y un WACC de 18%; por otra parte, para el segundo proyecto, el aporte necesario para su desarrollo sería de USD 2,324,836, pudiéndose obtener un VAN de USD 359,860, una TIR de 26.24% y un WACC de 18% también. Ambos proyectos se desarrollarían en un período de siete (7) años, uno posterior a la entrega del anterior proyecto.

**Palabras clave:** domótica, Lima Moderna, proyecto inmobiliario, segmento, oferta, VAN, TIR



## Abstract

This business plan demonstrates the viability of establishing a real estate company, which will be called "CRE INMOBILIARIA", whose purpose would be to develop multifamily real estate projects with home automation (domotics) for segment B and AB for the districts of modern Lima, starting at the district of Lince for its first seven years.

The research showed that the NSE B and NSE AB segments are of massive character as they have 572,183 households (Peruvian Association of Market Intelligence Companies (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM], 2021), is the segment to which most real estate units are directed (16,362 real estate units) and the segments that are purchasing the most (3,239 real estate units). Likewise, the offer for the Modern Lima is in first place (representing 37% of real estate units) and the district of Lince is the most chosen according to sales indicators.

According to the surveys, research and interviews it was concluded that domotics is perceived as a useful and novel accessory, which provides a new, different, and even superior lifestyle, however, it should not generate a considerable increase in the maintenance of the apartment or building in the long term to be considered an attribute of the project, otherwise it will be an element that discourages the purchase as it is considered costly to maintain, since these segments are very sensitive to the cost of maintenance of the apartment and building in the long term, especially when it is not a determining factor in the purchase.

The consumer ranges from 26 to 55 years old, who are mostly *millennials*, with some new preferences, variations that are manifested due to the fact that this consumer has grown up in an era where technology is predominant.

The financial plan demonstrates the viability of this business plan, with an initial contribution of USD 1,825,523 required for the development of the first project, this would give an NPV of USD 500,937, an IRR of 32.28% and a WACC of 18%; on the other hand, for the second project, the necessary contribution for its development would be USD 2,324,836, thus, an NPV of USD 359,860, an IRR of 26.24% and a WACC of 18% can be obtained. Both projects would be developed in a period of seven (7) years, one after the delivery of the previous project.

**Keywords:** domotics, Modern Lima, real estate project, segment, offer, NPV, IRR



## Tabla de contenido

Introducción .....	19
Capítulo 1. Análisis y diagnóstico situacional.....	21
1.1. Análisis de macroentorno, mercado limeño, clientes y competencia .....	21
1.1.1. Entorno global .....	21
1.1.2. Entorno político .....	22
1.1.3. Entorno económico .....	23
1.1.4. Entorno social.....	24
1.1.5. Entorno tecnológico .....	25
1.1.6. Conclusiones del macroentorno.....	26
1.2. Oferta inmobiliaria en el mercado Lima .....	26
1.2.1. Tamaño del mercado.....	26
1.2.2. Cliente.....	29
1.2.3. Competencia.....	30
1.2.4. Características y particularidades del subsector .....	31
1.3. Descripción de la empresa, hipótesis de la idea de negocio, propuesta de valor, modelo de negocio y servicio .....	33
1.3.1. Descripción de la empresa .....	33
1.4. Análisis del microentorno .....	47
1.4.1. Identificación, características y evolución del subsector .....	47
1.4.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	47
1.4.3. Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter .....	50
1.4.4. Conclusiones del análisis del microentorno .....	50
1.5. Cadena de valor .....	51
1.6. Ventaja competitiva.....	52
Capítulo 2. Estudio de mercado para CRE INMOBILIARIA.....	53
2.1. Objetivos del estudio .....	53
2.2. Estudio de mercado .....	53
2.3. Entrevistas a profundidad.....	53
2.4. Observación presencial.....	54
2.5. Encuesta.....	56
2.6. Estimación de mercado objetivo.....	56
Capítulo 3. Planeamiento estratégico .....	61
3.1. Estrategia general .....	62

3.2. Objetivos de rentabilidad.....	62
3.3. Objetivos de crecimiento .....	62
3.4. Objetivos de marketing.....	62
Capítulo 4. Plan de marketing .....	63
4.1. Objetivos del plan de marketing .....	63
4.2. La segmentación .....	63
4.3. Descripción del producto de CRE INMOBILIARIA.....	63
4.4. Fijación de precio .....	64
4.5. Plaza... ..	64
4.6. Promoción.....	65
4.7. Postventa .....	66
4.7.1. Pauta de calidad de producto.....	66
4.7.2. Pauta de atención de reclamos o quejas.....	66
Capítulo 5. Plan de operaciones.....	67
5.1. Estrategia del plan de operaciones.....	67
5.2. Diseño del servicio del plan de operaciones.....	70
5.3. Proceso constructivo.....	70
5.4. Proceso de construcción del proyecto.....	71
5.5. Proceso constructivo a cargo de terceros.....	71
5.6. Proceso de supervisión .....	72
5.7. Diseño de los procesos internos .....	72
5.8. Actividades preoperativas.....	73
Capítulo 6. Plan de riesgos .....	75
6.1. Sobre los riesgos y la estructura del plan de riesgos .....	75
6.1.1. Riesgos de la etapa de construcción .....	75
6.1.2. Riesgos de la etapa de preventa y venta.....	77
6.1.3. Riesgos de la etapa de titulación.....	79
6.1.4. Riesgos de la etapa de entrega.....	79
6.1.5. Riesgos de la etapa de administración del edificio .....	80
Capítulo 7. Plan financiero .....	83
7.1. Objetivos del plan .....	83
7.2. Supuestos y consideraciones del plan financiero .....	83
7.3. Estructura de capital .....	83
7.4. Estructura de inversión .....	84
7.5. Flujo de ventas .....	85

7.6. Precios y costos.....	85
7.7. Costos de marketing .....	87
7.8. Estado de resultados.....	88
7.9. Evaluación financiera de los proyectos.....	89
7.10. Análisis de sensibilidad .....	90
Conclusiones.....	95
Recomendaciones .....	97
Lista de referencias bibliográficas .....	99
Anexos.....	101
Anexo 1. Diseño de los puestos, perfiles y funciones .....	101
Anexo 2. Desarrollo de modelo de congruencia .....	105
Anexo 3. Desarrollo de la cadena de valor.....	110
Anexo 4. Desarrollo de las cinco fuerzas de Porter.....	112
Anexo 5. Inversión en domótica y áreas comunes.....	116
Anexo 6. Preguntas entrevistas a profundidad .....	117
Anexo 7. Entrevista a profundidad Álvaro Manrique Vidal.....	119
Anexo 8. Entrevista a profundidad Christian Funcke Ciriani.....	124
Anexo 9. Entrevista a profundidad Luis García .....	129
Anexo 10. Entrevista a profundidad a Daniel Ramírez.....	133
Anexo 11. Resultados de encuesta.....	138
Anexo 12. Imágenes referenciales de la domótica .....	146
Notas biográficas.....	149



## Lista de tablas

Tabla 1. Variables entorno global.....	22
Tabla 2. Variables entorno político .....	23
Tabla 3. Variables entorno económico.....	24
Tabla 4. Variables entorno social .....	25
Tabla 5. Variable entorno tecnológico .....	26
Tabla 6. Agrupación de distritos en Lima Metropolitana .....	27
Tabla 7. Unidades disponibles para venta en Lima por segmento de distrito .....	27
Tabla 8. Unidades vendidas en Lima por segmento de distrito .....	28
Tabla 9. Distribución de personas según NSE 2021 .....	29
Tabla 10. Ingreso promedio por NSE.....	30
Tabla 11. Desarrollo cinco fuerzas de Porter .....	48
Tabla 12. Población en Lima Metropolitana .....	57
Tabla 13. Población en Lima Metropolitana del NSE B y NSE AB con rango de edad .....	57
Tabla 14. Mercado objetivo de CRE INMOBILIARIA .....	58
Tabla 15. Investigación de comparación de precios de mercado .....	64
Tabla 16. Unidades vendidas por agrupación distrital.....	65
Tabla 17. Aporte de capital .....	84
Tabla 18. Inversión proyecto Lince 1.....	84
Tabla 19. Inversión proyecto Lince 2.....	84
Tabla 20. Plazos de ejecución.....	85
Tabla 21. Proyecto Lince 1.....	86
Tabla 22. Proyecto Lince 2.....	86
Tabla 23. Costos de construcción.....	87
Tabla 24. Inversión en marketing.....	88
Tabla 25. Estado de resultados .....	89
Tabla 26. VAN y TIR proyecto Lince 1.....	89
Tabla 27. VAN y TIR proyecto Lince 2.....	90
Tabla 28. Sensibilidad TIR variando la velocidad de venta y precio de venta por m <sup>2</sup> .....	90
Tabla 29. Sensibilidad Utilidad Neta variando la velocidad de venta y precio de venta por m <sup>2</sup> .....	91
Tabla 30. Sensibilidad utilidad neta variando el costo de terreno y precio de venta por m <sup>2</sup> .....	91
Tabla 31. Sensibilidad utilidad neta variando el costo de terreno y velocidad de venta.....	91
Tabla 32. Sensibilidad TIR variando la velocidad de venta y precio de venta por m <sup>2</sup> .....	92
Tabla 33. Sensibilidad Utilidad neta variando la velocidad de venta y precio de venta por m <sup>2</sup> .....	92
Tabla 34. Sensibilidad utilidad neta variando el costo de terreno y precio de venta por m <sup>2</sup> .....	93

Tabla 35. Sensibilidad UN variando el costo de terreno y velocidad de venta por m<sup>2</sup> ..... 93



## Lista de figuras

Figura 1. Canvas del negocio .....	41
Figura 2. Modelo de congruencia sintetizado .....	42
Figura 3. Organigrama funcional 01 .....	45
Figura 4. Organigrama funcional 02 .....	46
Figura 5. Cinco fuerzas de Porter .....	47
Figura 6. Cadena de valor .....	51
Figura 7. Triángulo de estrategia.....	61
Figura 8. Cronograma de obras Lince 1 .....	68
Figura 9. Cronograma de obras Lince 2 .....	69





## Introducción

La oferta inmobiliaria dirigida a los distritos de Lima Moderna suele ser muy similar. El consumidor percibe que muchos de estos departamentos son cajones mal diseñados y replicados en masa, que no están realmente pensados para cubrir sus necesidades, sino más bien para que la inmobiliaria tenga la mayor cantidad de metros cuadrados en venta. Un mercado que se encuentra conformado por muchas inmobiliarias informales, poco serias, e incluso abusivas con el cliente y que, en muchos casos, incumplen sus promesas. Este es el nicho donde creemos poder ingresar con una empresa que brinde una propuesta seria y formal, una mejor experiencia de venta y postventa, que desarrolle un producto que logre en el consumidor la percepción de estar adquiriendo algo de calidad por su dinero, que no tenga nada que envidiar a departamentos dirigidos a un segmento superior como lo es Lima Top, que cumpla con la aspiración del cliente, un producto más adaptado a las preferencias del nuevo consumidor y del mercado, que cuenta con elementos de domótica, buena distribución, áreas comunes, una bonita fachada y a un precio competitivo.

El presente plan de negocios contempla la constitución de una empresa inmobiliaria denominada "CRE INMOBILIARIA", la cual desarrollará dos proyectos de vivienda multifamiliar con domótica para los segmentos NSE B y NSE AB en Lima Moderna, iniciando en el distrito de Lince, los cuales serán desarrollados durante una ventana de siete años. Este plan ha sido elaborado con fines académicos para la obtención del grado de máster en dirección de empresas y busca demostrar la viabilidad del desarrollo de proyectos de vivienda multifamiliar con domótica para los segmentos NSE B y NSE AB en Lima Moderna, demostrando su aplicación en el distrito de Lince.

El capítulo 1 analiza los entornos macro y micro para determinar qué circunstancias pueden representar oportunidades y amenazas para el negocio, analizando los diferentes entornos, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor, el canvas y el modelo de congruencia sintetizado; asimismo, se describe la empresa a constituir para aplicar el plan, detallándose su misión, visión, cultura y valores, unidades de negocio, estructura, organigramas, perfiles de puestos y funciones, además de desarrollar la hipótesis del negocio, la propuesta de valor y el modelo de negocio.

En el capítulo 2 se investiga el mercado, se selecciona, se determina los indicadores y se concluye con el cálculo de la demanda. En el capítulo 3 se realiza el planeamiento estratégico, desarrollando la estrategia genérica, análisis, además de establecer los objetivos de rentabilidad, crecimiento y marketing, para finalmente establecer la estrategia competitiva y de crecimiento.

En el capítulo 4 se elabora el plan de marketing, en el cual se realiza la segmentación, la descripción del producto, se fija el precio, la plaza, las promociones y se realiza el *journey*. En el capítulo 5 se presenta el plan de operaciones, el cronograma de obras, así como las actividades preoperativas. En el capítulo 6 se elabora el plan de riesgos por medio de todas las etapas de proyecto, las cuales se dividen en cinco, que son: 1) Riesgos de la etapa de construcción, 2) Riesgos de la etapa de pre-venta

y venta, 3) Riesgos de la etapa de titulación, 4) Riesgos de la entrega y, finalmente, 5) Riesgos de la etapa de administración del edificio; posteriormente, el plan establece la forma de enfrentarlos de manera viable, midiendo los resultados de los mismos con indicadores de gestión de riesgos que se establecen en el presente estudio.

Finalmente, en el capítulo 7 se evalúa financieramente el plan de negocios en que por medio del VAN y la TIR se sustenta la viabilidad del plan de negocios.



## Capítulo 1. Análisis y diagnóstico situacional

### 1.1. Análisis de macroentorno, mercado limeño, clientes y competencia

#### 1.1.1. Entorno global

En el año 2020, por primera vez en el mundo moderno, se declaró una pandemia por la Organización Mundial de la Salud [OMS], causada por la enfermedad identificada como COVID-19. Esta enfermedad de alta mortalidad y contagio, la cual no tenía vacuna alguna, generó que todos los gobiernos del mundo tomen como medida la restricción de libre tránsito y ordenó a las personas realizar un aislamiento en sus domicilios, teniendo un impacto en la economía de los gobiernos de manera directa, deteriorando diversos sectores y subsectores, incluyendo el subsector inmobiliario, subsector sobre el que se tratará en este plan de negocio.

Las consecuencias generadas por el COVID-19 en la economía del mundo se han mantenido vigentes a la fecha de cierre del presente plan de negocios (agosto 2022), siendo a esa fecha aún incierto el impacto real que el COVID-19 pueda llegar a tener en la economía mundial, así como cuando la OMS decretará que ya no estamos en pandemia. Frente a estas circunstancias, los trabajos, interacciones, compras y servicios se han debido realizar, estén listos o no, de manera virtual y remota, siendo el desarrollo tecnológico, el mundo digital, y las relaciones *online*, las oportunidades de desarrollo que ha evidenciado la nueva realidad generada por el COVID-19.

Entonces, ¿por qué iniciar un plan de negocios refiriendo a este entorno? La respuesta es simple, todos los datos sobre cualquier sector o subsector que se citen a nivel mundial y nacional harán referencia a la pérdida y recuperación de los diversos sectores y subsectores de la economía, y de los ciudadanos, debido al COVID-19; asimismo, cualquier proyección que se realice dentro de un plan de negocios debe tener en cuenta su entorno, que será uno de recuperación paulatina de las economías, el sector y subsector, durante o postpandemia.

Ahora bien, antes de seguir avanzando se debe realizar una acotación, y es que el sector inmobiliario es considerado un subsector del sector construcción y cuya actividad es únicamente privada, tal como hace referencia la Sociedad de Comercio Exterior del Perú en su artículo Desarrollo y expectativas del sector inmobiliario post COVID-19, el cual se cita:

El sector construcción se divide en dos grandes subsectores: el inmobiliario, una actividad exclusivamente privada, y el de infraestructura, en el que intervienen tanto el sector privado como el público; este último es el más importante en términos de tamaño en obras. (“Desarrollo y expectativas del sector inmobiliario pos-Covid-19”, 2020, párr. 3).

La acotación realizada en el párrafo anterior es importante, por cuanto al ser el subsector inmobiliario un subsector cuya actividad es íntegramente realizada por la interacción entre los privados, se puede afirmar que sobre él predomina las reglas de la oferta y la demanda, por ello es muy importante tener en cuenta que la recuperación de este subsector depende de que ambas caras

de la moneda se recuperen de forma paralela. Los gobiernos deben promover en este escenario leyes que ayuden a la recuperación de la economía, ello es, impulsar la oferta de las empresas y promover a su vez la demanda con leyes que promuevan, por ejemplo, la recolocación laboral, ya que ha habido despidos masivos en todo el mundo, o, el aumento de sueldos, entre otros.

Otro elemento importante a nivel mundial es que, en el año 2022, inició una guerra dentro del contexto de la pandemia, la guerra entre Rusia y Ucrania, lo cual ha hecho acrecentar las consecuencias económicas causadas por el COVID-19, experimentando actualmente un alza de precios a nivel mundial, debido en gran medida a la escasez de productos y a la subida de tasa de la FED [Sistema de Reserva Federal de Estados Unidos], todo lo cual ha impactado en un alza en el precio del acero y materiales de construcción en general.

Otros eventos importantes que han estado afectando la economía han sido la escasez de contenedores en China y los conflictos que están surgiendo a la fecha entre China y Taiwán, lo cual puede generar situaciones nefastas que perjudiquen y ralenticen aún más el proceso de recuperación económico mundial.

El panorama mundial actual tiene en el subsector construcción, una tendencia negativa, la cual suponemos persistirá probablemente los siete años que proyecta nuestro plan de negocios. Eso implica que, probablemente, el subsector tendrá una tendencia mundial de recuperación ya que el impacto que ha producido la pandemia y los demás factores llegan a ser en muchos casos históricos y sin precedentes.

**Tabla 1**

*Variables entorno global*

N°	Variable	Amenaza/Oportunidad	Efecto probable
1	COVID-19	Amenaza	Que haya un escenario de inflación mundial.
2	Guerras	Amenaza	Se debilite más la economía mundial, agudizando su inflación y haciendo más lenta su recuperación.
3	Aumento de costos de materiales de construcción	Amenaza	Que el sobre costo de construcción sea trasladado de las inmobiliarias al consumidor final, lo que generaría un aumento en los precios de las unidades inmobiliarias.
4	Aumento masivo del desempleo	Amenaza	Que los consumidores no califiquen a los créditos. Que el que tenga efectivo ahorre y no gaste en un inmueble.

Fuente: elaboración propia

Se ha identificado cuatro fuentes de amenaza en el entorno global.

### **1.1.2. Entorno político**

El Perú se había caracterizado por mantener un escenario político estable los últimos 20 años, posicionándose como un país con un constante y positivo crecimiento anual; sin embargo, en la

actualidad, agosto de 2022, se tiene un entorno político poco usual, que se caracteriza por la inestabilidad y la incertidumbre.

La inestabilidad del país se sustenta en la primera crisis de gobernabilidad en mucho tiempo, crisis que se puede resumir en haber tenido cinco presidentes oficiales dentro el período de mandato de cinco años de duración (todos relacionados a temas de corrupción); la incertidumbre se ha generado por el presidente entrante el 28 de julio de 2021, que en su primer año de gobierno ha traído consigo una mala gestión e inexperiencia, lo que hace que el país no esté pudiendo afrontar la dura situación mundial actual. Ello ha generado aumentar el riesgo país (luego de 15 años) y consigo ha traído que se reduzca la inversión extranjera.

La confianza en las autoridades locales y la seguridad jurídica en este tipo de inversiones genera la tranquilidad suficiente para planear el plazo de desarrollo de los proyectos inmobiliarios, lo que ha influido en que las inversiones se mantengan, aunque a un ritmo menos acelerado. Los inversionistas están siendo más cautelosos porque adicionalmente a lo ya mencionado, este 2022 es año de elecciones municipales, por lo que en el corto o mediano plazo algunas normas podrían variar.

El ejecutivo, es un gobierno improvisado, reactivo y populista, lo que ha impactado en que a la fecha de cierre del presente plan de negocios no se pueda avizorar una rápida recuperación del país y del subsector inmobiliario.

**Tabla 2**

*Variables entorno político*

N°	Variable	Amenaza/Oportunidad	Efecto probable
1	Estabilidad política	Amenaza	No hay confianza para realizar inversiones de gran envergadura en el corto y el mediano plazo.
2	Elecciones Municipales	Amenaza	Hay una expectativa sobre las políticas y administración que realizará el alcalde de turno respecto de las normas vigentes y su ejecución.
3	Indicador Riesgo país	Amenaza	Desincentiva la inversión extranjera y nacional.
4	Municipalidad Distrital	Oportunidad	Obtención de permisos y conformidades en plazos permite planificar el desarrollo de los proyectos y el crecimiento de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Se ha identificado tres fuentes de amenaza y una fuente de oportunidad en el entorno político.

### **1.1.3. Entorno económico**

La moneda peruana ha sido, en los último 20 años, una moneda muy estable; sin embargo, dentro del contexto del COVID-19 y la guerra, esa estabilidad ha dejado de existir, siendo que el precio por dólar que había estado por debajo de S/ 3.50 los últimos 10 años, ha subido a niveles nunca vistos. En el último año, el sol ha pasado de tener el valor de S/ 3.20 por dólar a S/ 3.90 por dólar. El Banco

Central de Reserva del Perú [BCR] está realizando una labor titánica para controlar el alza del dólar, y gracias a esos esfuerzos es que el valor no ha llegado a los S/ 4.00 por dólar.

Esta inestabilidad de la moneda impacta directamente en los precios de venta y en el acceso a las tasas de crédito para la compra de inmuebles, por el aumento en las tasas de interés. Actualmente el Banco Central de Reserva del Perú está cobrando a los bancos 4% por préstamos de dinero (esto porque la FED ha subido en 4%) y los bancos lo han trasladado a la tasa del crédito hipotecario, elevándose las mismas de 4% hasta 9%, con proyección a llegar a 12% el primer trimestre del 2023.

En este escenario la inflación es una realidad, lo cual se ha estado viviendo en el devenir del año y puede ir en aumento de acuerdo con la tendencia que sigue en la actualidad. Esta situación también puede impactar en el PBI del país ya que muy pocos son los rubros beneficiados en este entorno y que siguen produciendo igual.

**Tabla 3**

*Variables entorno económico*

N°	Variable	Amenaza/Oportunidad	Efecto probable
1	Inflación	Amenaza	El consumidor no realiza compras muy grandes o, a largo plazo, y guarda su dinero expectante de lo que pueda pasar en el país.
2	Tipo de cambio	Amenaza	Aumente la inflación en el país. El consumidor busque adquirir en soles por ser un valor estable. Las empresas deban definir si su precio de venta será en soles o en dólares con tipo de cambio preferencial.
3	Subida de tasas de interés	Amenaza	Genere que una menor cantidad de personas puedan acceder a un crédito. Que el banco sea más riguroso en su evaluación. Que la adquisición de viviendas sea por metrajes menores para calificar al crédito.
4	PBI	Amenaza	Que se mantenga la tendencia a seguir en contracción.
5	Inestabilidad financiera	Amenaza	Que la moneda nacional se devalúe más allá de lo deseado por el BCR.
6	Ingreso mensual promedio	Amenaza	Que el ingreso mensual disminuya o desaparezca debido al aumento de la inflación y al desempleo.
7	Política macroeconómica	Oportunidad	Pueden estabilizar la situación del entorno en el país, acelerar la recuperación y reencausar la economía en una dirección de crecimiento.

Fuente: elaboración propia

Se ha identificado seis fuentes de amenaza y una fuente de oportunidad en el entorno económico.

#### **1.1.4. Entorno social**

De acuerdo con la Defensoría del Pueblo, el 60.9% de los casos de conflictos sociales se resuelven por medio del diálogo; por otro lado, el 79.6% de los conflictos sociales corresponden a conflictos sociales socio ambientales.

El incumplimiento contractual es una realidad en el subsector inmobiliario, y tiene que ver mucho con la seriedad y experiencia de la empresa inmobiliaria; aparte del diálogo, para resolver los conflictos con la inmobiliaria, existen mecanismos alternativos de solución de conflictos como conciliaciones, protección al consumidor por Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] y por último la instancia judicial, siendo esos los principales mecanismos de solución de conflictos.

Ahora bien, el subsector inmobiliario mitiga este riesgo teniendo como un actor de confianza al banco promotor asociado a los proyectos, quien fiscaliza que el proyecto se materialice. Pese a ello, a veces pueden aparecer incumplimientos, un ejemplo se ha dado en los últimos meses, donde en las noticias se ha informado que un grupo de consumidores ha sufrido un incumplimiento respecto a la construcción del proyecto inmobiliario sobre el cual dieron la cuota inicial, perdiendo su capital. En esa línea de argumentación se puede afirmar que, el temor actual del consumidor es que esta situación se pueda repetir en un contexto en el cual las ventas están más lentas, lo que ha generado una desconfianza sobre inmobiliarias en general (que puede afectar más a las nuevas inmobiliarias) y la preventa en planos (el consumidor puede buscar comprar más inmuebles terminados).

Lima concentra la mayor población del Perú, en esta viven 8,894,412 habitantes, donde la tasa de crecimiento poblacional es de 1.7% (INEI, s. f.; INEI, 1996). La demanda de vivienda es grande y esta demanda es insatisfecha a la fecha.

**Tabla 4**

*Variables entorno social*

N°	Variable	Amenaza/Oportunidad	Efecto probable
1	Conflictos sociales	Amenaza	Hay un alto nivel de desconfianza hacia las construcciones no terminadas. Los conflictos buscan ser resueltos entre privados.
2	Tasa de crecimiento de la población	Oportunidad	La mayor cantidad de población se encuentra en Lima y el crecimiento poblacional es alto.

Fuente: elaboración propia

Se ha identificado dos fuentes de oportunidad en el entorno social.

#### **1.1.5. Entorno tecnológico**

Existe una gran oportunidad para el desarrollo de la tecnología en los proyectos de vivienda en Lima, actualmente sólo los proyectos inmobiliarios dirigidos a los segmentos NSE A y NSE A+ son los que usualmente cuentan con un desarrollo tecnológico en sus proyectos de vivienda.

Durante la pandemia, el mercado se ha visto obligado a invertir en desarrollos tecnológicos para que se pueda realizar el comercio, así como las empresas han debido invertir para que se pueda realizar con normalidad el trabajo, lo que ha generado en el tiempo que muchos trabajos se vuelvan

híbridos (modelo que también se ha dado en la educación), siendo esta una nueva realidad, en la que las personas están más tiempo en casa, experimentando y desarrollando nuevas costumbres y necesidades. Se vive en un momento donde una generación ha experimentado una nueva forma de trabajar, estudiar y socializar.

Este desarrollo tecnológico viene con un cambio cultural, una inversión, educación de las personas, pero que con el tiempo tendrá una tendencia a evolucionar, ya que la nueva realidad así lo exige.

**Tabla 5**

*Variable entorno tecnológico*

N°	Variable	Amenaza/Oportunidad	Efecto probable
1	Inversión en tecnología	Oportunidad	Tendencia baja pese a la pandemia, se invierte muy poco sobre todo por parte de las empresas medianas y pequeñas.
2	Cambios tecnológicos	Oportunidad	Tendencia alta porque todas las empresas han tenido que invertir por la pandemia lo que ha vuelto al consumidor más exigente y complejo.

Fuente: elaboración propia

Se ha identificado dos fuentes de oportunidad en el entorno tecnológico.

#### **1.1.6. Conclusiones del macroentorno**

Como se puede apreciar, en la actualidad se enfrenta un macroentorno en el que las amenazas son mayores que las oportunidades; se debe ser consciente como inversionistas que toca ingresar al mercado en un momento que no es el óptimo, en el que las oportunidades no son suficientes para mitigar los riesgos de las amenazas, y en donde la estrategia y la gestión de cada empresa serán las herramientas preponderantes para hacerle frente.

El COVID-19 ha sido el principal actor de cambio del macroentorno, influyendo en muchos factores que lo conforman, creando un macroentorno contrario al de la última década, en el que la recuperación es la protagonista. Dicho eso se debe tener claro que este escenario no es uno que impida participar, sólo que la experiencia hará la diferencia en la gestión y las estrategias que permitan a las empresas adquirir una cuota del mercado al adaptarse mejor que la competencia y al diseñar una oferta acorde al contexto del mercado actual.

### **1.2. Oferta inmobiliaria en el mercado Lima**

#### **1.2.1. Tamaño del mercado**

Lima Metropolitana cuenta con 43 distritos (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2017, p. 4) que se pueden agrupar en 7 áreas: Lima Top, Lima Moderna, Lima Centro, Playas del Sur, Lima Sur, Lima Este y Lima Norte, tal como lo hace

Tinsa (ver Tabla 6), consultora multinacional de valoración y asesoramiento inmobiliario (Tinsa Tasaciones Inmobiliarias, 2022), en su informe Residential Market Overview – Perú (Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin, 2022b).

**Tabla 6**

*Agrupación de distritos en Lima Metropolitana*

Lima Top	Lima Moderna	Lima Sur	Lima Centro	Lima Norte	Lima Este	Playas del Sur
Surco	Surquillo	Chorrillos	Rímac	Carabayllo	Lurigancho	Asia
San Borja	Lince	VES	La Victoria	Puente Piedra	Ate	Lurín
Miraflores	Magdalena		Cercado	SMP	El Agustino	P. Hermosa
San isidro	San Miguel		Breña	Los Olivos	Chaclacayo	Punta Negra
La Molina	Jesús María		San Luis			San Antonio
Barranco	Pueblo Libre					San Bartolo
						SMM

Fuente: elaboración propia basado en Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin (2022b)

Lima es el departamento del Perú que concentra el mayor crecimiento del mercado inmobiliario, también donde existe la mayor demanda insatisfecha. Tal como comenta Diego Abarca, gerente Comercial de Inmobiliaria Paz Centenario, en entrevista para la revista digital de la Cámara de Comercio de Lima, existe un total de 250,000 familias que necesitan una vivienda, frente a una oferta de 23,000 - 24,000 unidades (“Sector inmobiliario de Perú crecería a dos dígitos en el 2021”, 2021, párr. 3). Comentarios que se corroboran con el último informe de Tinsa presentado al cierre del segundo trimestre del 2022, en el que se precisa que en Lima se han reportado 20,903 unidades disponibles para la venta (Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin, 2022b). De las cuales, el 78% va dirigida para los segmentos B y AB, tal como se aprecia en el informe de Tinsa, que se puede apreciar en la Tabla 7. Las unidades disponibles para la venta son nuestro primer indicador.

**Tabla 7**

*Unidades disponibles para venta en Lima por segmento de distrito*

*Al 2do. trimestre 2022*

Agrupación distrital	A	B	C	D
Lima Moderna	622	7,146	2	-
Lima Top	3,206	3,529	-	-
Lima Centro	8	2,411	115	-
Lima Este	10	847	30	-
Lima Sur	25	861	-	-
Lima Norte	-	661	298	-
Callao	-	659	31	-
Playas Sur	194	248	-	-
<b>Total</b>	<b>4,065</b>	<b>16,362</b>	<b>476</b>	<b>-</b>

Fuente: elaboración propia basado en Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin (2022b)

En la Tabla 7 también se puede validar que las agrupaciones de distrito que lideran la oferta en Lima son: Lima Moderna (Surquillo, Lince, Magdalena, San Miguel, Jesús María y Pueblo Libre) y Lima Top (Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, San Isidro, La Molina y Barranco) con 34% y 17%, respectivamente (Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin, 2022b). Estos indicadores son consistentes con los resultados de venta reportados al cierre del segundo trimestre del 2022. Los segmentos B y AB concentran las ventas con un 39.8% del total, mientras que los segmentos de distritos Lima Moderna y Lima Top concentran el 60% de las ventas, como se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*Unidades vendidas en Lima por segmento de distrito*

*Al 2do. trimestre 2022 (acumulado)*

Agrupación distrital	A y A+	AB y B	C	D
Lima Moderna	120	1,289	2	-
Lima Top	619	492	-	-
Lima Centro	4	646	29	-
Lima Este	1	143	3	-
Lima Sur	12	129		
Lima Norte		391	169	-
Callao	-	98	1	-
Playas Sur	25	51		
Total	781	3,239	204	-
% Lima Moderna	15.4%	39.8%	1.0%	0.0%

Fuente: elaboración propia basado en Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin (2022b)

De acuerdo con el estudio de Tinsa (Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin, 2022b), la mayor oferta de vivienda la concentra el NSE B (donde las unidades cuentan con valor de entre S/ 165,000 y S/ 420,000) y el NSE AB (unidades de entre S/ 420,000 y S/ 670,000), y coincide que son los segmentos que más compran. El motivo de que la mayor parte de la oferta se concentre en estos dos NSE son el volumen de personas, de familias, y su capacidad financiera para pagar las cuotas de un crédito hipotecario, que significa endeudarse entre 10 y 25 años.

En el mismo informe Tinsa, se verifica que Lima Moderna concentra el mayor porcentaje de unidades vendidas para el segundo trimestre del 2022 con 33.4% (1,411), seguido de Lima Top con 26.3% (1,130), siendo que entre ambos distritos concentran el 59.7% de la oferta. Se ha seleccionado dirigir los proyectos del presente estudio hacia Lince, que forma parte de la agrupación de Lima Moderna, porque es la agrupación con más adquirentes de viviendas y donde si bien, también se encuentra la mayor oferta, la competencia no es tan formal, experimentada y de renombre como en

Lima Top. Más adelante se desarrollará la elección del distrito que el presente plan de negocios tomará en cuenta, en la primera etapa de vida de la empresa.

La agrupación de Lima Moderna concentra una oferta de 37% (7,770) unidades inmobiliarias sobre el total ofertadas en Lima, de estos, el 92% (7,146) va dirigido para el NSE B y NSE AB. En tal sentido, el primer indicador de CRE INMOBILIARIA será el aporte a esta oferta, considerando que con los dos proyectos inmobiliarios se tendrá un total de 148 unidades inmobiliarias; si estas unidades estuviesen listas el día de hoy, el aporte sería de casi 2%.

### 1.2.2. Cliente

Determinar el público objetivo ayudará a adaptar la propuesta de valor de mejor manera, por ello se inicia su determinación a través de las siguientes variables seleccionadas:

**Edad:** se enfocará en personas que van de un rango de edad entre los 26 y los 55 años, grupo conformado mayoritariamente por los *millennials*, personas nacidas a partir de los años 80, básicamente por sus características y comportamiento. Como recoge el portal del BBVA, “son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos” (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2022, párr. 1). Pertenecen a este grupo todas las personas nacidas entre los años 1981 y 1996 (Ferrer, 2018).

**Nivel Socioeconómico (NSE):** El subsector inmobiliario ofrece activos de alto valor, por lo que es necesario que el tipo de cliente que se elija deba 1) estar en capacidad de asumir el gasto por cuenta propia o, aplicar a un crédito hipotecario; asimismo, 2) debe haber volumen de personas que busquen adquirir una vivienda en ese segmento, y es por esos motivos que se elige los segmentos NSE B y NSE AB ya que estos segmentos cumplen con ambos criterios.

La elección se sustenta en el último estudio de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados del 2021 (APEIM, 2021), el cual señala que solo en Lima Metropolitana existe alrededor de 11,201,960 de personas, de los cuales el 19.5% pertenecen al NSE B (2,184,382 personas), siendo este el segundo indicador. Asimismo, la mayor oferta de vivienda se dirige a este segmento, porque es el más numeroso, representa el 78.3% del mercado.

**Tabla 9**

*Distribución de personas según NSE 2021*

NSE	N°	%
A	280,049	2.5%
B	2,184,382	19.5%
C	5,365,739	47.9%
D	2,744,480	24.5%
E	627,310	5.6%
<b>Total</b>	<b>11,201,960</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: elaboración propia basado en APEIM (2021)

Por otro lado, la variable del ingreso, que refiere a la capacidad de compra, considerada como la variable más importante entre las dos, es también cubierta; el ingreso promedio de una persona que pertenece al segmento NSE B es de S/ 7,020 y su gasto mensual de 68%, según el último informe de Ipsos sobre las Características de los niveles Socioeconómicos en el Perú (Ipsos, 2020), le permitirá cubrir un eventual préstamo hipotecario, dado que los bancos evalúan que la cuota de su crédito no exceda el 30% de sus ingresos. También se identifica que este NSE viene adquiriendo viviendas que oscilan entre S/ 165,000 y S/ 420,000 (Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin, 2022b), precios alineados con los potenciales gastos que genera la presente propuesta de valor. El ingreso promedio de una persona que pertenece al segmento B es el tercer indicador a considerar.

**Tabla 10**

*Ingreso promedio por NSE*

NSE	Ingreso medio	Gasto mensual
		% de sus ingresos
A	12,660.00	62%
B	7,020.00	68%
C	3,970.00	75%
D	2,480.00	80%
E	1,300.00	87%

Fuente: elaboración propia basado en Ipsos (2020)

Otras variables como el género, educación, lugar de residencia, ocupación y estado civil no son relevantes para efectos de la presente propuesta de negocio.

### **1.2.3. Competencia**

Lima Moderna es un mercado donde regularmente no están presentes los principales actores del mercado, como son Imagina Inmobiliaria, Edifica Inmobiliaria y TyC Inmobiliaria, que son inmobiliarias mayormente dirigidas hacia Lima Top, especialmente Miraflores, San Isidro y Barranco. Estas empresas elaboran proyectos de gran envergadura, tienen una buena cuota de mercado, tienen una gran caja por lo que les permite brindar facilidades de compra, además trabajan con altos estándares de calidad en productos y servicios de venta y postventa.

Lima Moderna más bien posee otros actores, empresas medianas y chicas, que cuentan con varios años de experiencia dirigiéndose hacia los segmentos NSE B y NSE AB. Conforme al estudio de mercado realizado, se considera como empresas que son competencia directa a: 1) Casaldeal Inmobiliaria, 2) My Home Inmobiliaria, 3) Actual Inmobiliaria, 4) Houzen Inmobiliaria y 5) Vienna Grupo Inmobiliario, las cuales en su mayoría cuentan al menos con 15 años de experiencia y actualmente tienen una oferta inmobiliaria en los distritos de Lima Moderna, que poseen elementos de domótica como diferencial.

Se ha detectado que el consumidor percibe que la mayoría de las inmobiliarias de Lima Moderna ofrece una oferta similar, caracterizada por ser departamentos mal diseñados y replicados en masa, como cajones, que no están realmente pensados para cubrir sus necesidades, siendo esa su crítica más fuerte sobre el producto. Asimismo, también se ha detectado fallas en el servicio, existe una percepción de informalidad por parte de estas inmobiliarias, las cuales son poco serias, e incluso abusivas con el cliente, incumpliendo en muchos casos sus promesas. Finalmente, se ha descubierto que en las ofertas de la zona hay varias inmobiliarias que también ofrecen una propuesta con domótica a la cual denominan “*smart*”; sin embargo, son productos que el mismo cliente puede adquirir en tiendas, las cuales entregan como regalo y la usan en el *speech* de venta, no siendo un atributo pensado como una herramienta integral y que mejore el estilo de vida del cliente. Estos son tres flancos a atacar para ganar cuota de mercado.

Se considera que este es el nicho en el que se puede ingresar ya que la oferta es poco atractiva; se cree que, concentrándose en el diseño, distribución, atributo de domótica, servicio de venta y postventa (que brinde al cliente una experiencia de un producto y servicio dirigido hacia un segmento superior) se podrá obtener una ventaja competitiva que permita realizar una rápida penetración al diseñar un producto que cubra las aspiraciones del cliente.

#### **1.2.4. Características y particularidades del subsector**

La característica principal de este subsector es que se mueve mucho por la confianza; si se habla de barreras de entrada, se puede afirmar que son bajas, principalmente el capital; sin embargo, existe un elemento muy ligado a la obtención de este, e incluso el éxito de las ventas de los proyectos dependen de él, este elemento es la confianza, y el actor más importante referido a ella es el banco.

La inversión de construcción de un proyecto es muy grande, más aún si se realizan varios proyectos a la vez, o se desarrollan proyectos de gran envergadura, es debido a ello que la mayoría de las inmobiliarias tienen como modelo de financiamiento la combinación de capital propio, ventas y bancos, y en este caso no es la excepción. La regla del subsector es que para que una empresa nueva pueda optar por un préstamo del banco sin historial previo debe demostrar ante él un elemento que le brinde confianza, lo común es tener alguien que tenga encargada la gerencia o esté en la planilla que tenga antigüedad y reputación, de lo contrario lo común es que una empresa deba asociarse a otra por lo menos por dos proyectos, los cuales deben tener éxito ante el banco, para construir la confianza ante la institución y posteriormente poder requerir su participación de forma independiente. Ya que los accionistas, que son quienes harán de gerentes en la empresa a constituir no cuentan con experiencia que avale ante el banco, para construir confianza, se va a tener que buscar asociarse con una empresa con antigüedad y buena reputación ante los bancos, para poder apalancar de la misma y acceder a los préstamos de financiamiento del proyecto.

Ahora bien, el cliente también realiza una gran inversión y, por ello, recurre normalmente al banco para requerir un préstamo hipotecario, por lo que es importante que el banco prestamista tome un rol en el proyecto, el cual es el de banco promotor. Por el lado del cliente es muy importante que exista un banco promotor que auspicie el proyecto, ello le da confianza ya que se sabe que cuando existe un banco promotor, este va a presionar a la empresa para que el producto, que es el proyecto inmobiliario, pase de bien futuro a bien terminado.

El subsector inmobiliario tiene una característica, que el negocio se basa en una promesa a futuro, es decir, el cliente debe confiar en que la inmobiliaria cumplirá su promesa y que el proyecto inmobiliario existirá en unos meses, es por ello que la confianza es vital ya que muchas veces esa construcción no se materializa, la intervención del banco mitiga ese riesgo para el cliente porque este entiende que el banco no va entregar a la inmobiliaria el íntegro del monto de venta de los departamentos para construcción si es que no posee un avance de obra, una estructura de costos, entre otros.

El banco, cuando hace de promotor, realiza una estructura de la operación, donde verifica la legalidad de esta, la estructura de capital evalúa la experiencia de las personas y en base a ello genera una estructura con hitos de cumplimiento para la realización de los desembolsos de los créditos de las personas que adquieren a través del banco promotor.

El mercado del subsector inmobiliario es estacional, tiene picos en dos temporadas en el año que son 1) marzo y abril, por la feria inmobiliaria y, 2) julio y agosto, por la gratificación; los meses más bajos de la venta son diciembre y enero. La presencia en las ferias inmobiliarias es muy importante porque gracias a eso es que se pueden realizar ventas por encima del promedio de ventas.

El subsector inmobiliario también es usado como inversión a largo plazo, para ser colocado en alquileres. Normalmente el período de recuperación de la inversión es largo porque las inversiones son elevadas, se usan como parte de un plan para tener ingresos al retiro, algunos pagan sólo la inicial, y lo que resta con las rentas, o pagan en efectivo el íntegro del precio. Actualmente con el gobierno de turno, la reducción de las rentas y el aumento de la tasa de crédito hipotecario se han retraído un poco. Es de acotar que pese a esta característica no es lo común en el subsector, debido a la barrera de la inversión, pocas personas pueden contar con el capital para pagar más de una inicial o pagar en efectivo un departamento. Con este cambio de condiciones es muy probable que este tipo de adquisición disminuya, por cuanto la lógica detrás de la misma no es una necesidad imperante de tener una vivienda para iniciar una nueva etapa de la vida.

### 1.3. Descripción de la empresa, hipótesis de la idea de negocio, propuesta de valor, modelo de negocio y servicio

#### 1.3.1. Descripción de la empresa

**1.3.1.1. Nombre.** La empresa por constituir es una inmobiliaria a la cual se le denominará “CRE INMOBILIARIA”.

El término CRE, es la parte importante del nombre porque fonéticamente lleva a las ideas de “CREar” y “CREer”, que son los ejes detrás del nombre. Estos dos ejes se combinan para la empresa cuando “CREemos” en que cada proyecto que imaginemos es posible de hacer y, por ende, que podemos “CREarlo”; por el lado del cliente los ejes se aplican cuando “CREan” su vida independiente o su hogar y “CREen”, en que pueden alcanzar sus sueños, aspiraciones y objetivos personales; “CRE” es un término positivo, muy arraigado en la cultura popular actual, muy usado por los *millennials*, por lo que puede ayudar a conectar el concepto del producto con el cliente, haciendo una buena gestión de la marca.

Entre los diferentes usos comerciales que se puede dar a la marca “CRE INMOBILIARIA” están:

- CREar el hogar de sus sueños.
- CREe en nosotros para cumplir tus sueños del departamento propio.
- CREiste que es posible y lo será, porque nosotros estamos contigo.
- CREo que es el momento de dar el siguiente paso en tu vida.

CRE utiliza tecnología, diseños y distribuciones para que puedas tener tu hogar soñado.

**1.3.1.2. Misión.** La misión es un concepto que “está relacionado con el “SOMOS” el cual se construye conjugando cuatro elementos, que son 1) A qué se dedica la empresa, 2) Qué productos o servicios brinda, 3) El cliente y 4) El compromiso social” (V. De la Rocha, comunicación personal, 3 de enero, 2015)<sup>1</sup>.

Entonces, para definir la misión de “CRE INMOBILIARIA” se procederá a responder las preguntas: ¿A qué se dedica la empresa? Se dedica a crear proyectos de vivienda urbana con atributos de domótica para los segmentos B y AB en Lima Moderna. ¿Qué productos o servicios brinda? Los productos son los departamentos que cuentan con atributos de domótica. ¿El cliente? Personas que están en el rango de 26 a 41 años, mayoritariamente *millennials* pertenecientes a los segmentos NSE B y NSE AB que busquen vivir en una vivienda que cuente con atributos tecnológicos, además de los tradicionales. ¿Cuál es el compromiso social? El compromiso social es brindar viviendas que eleven la calidad de vida de las personas, al darles la posibilidad de tener una vida más funcional, sencilla, moderna, de eficiencias y ahorros en el hogar, vida que debe concordar con otros atributos que hagan

---

<sup>1</sup> De acuerdo a los apuntes de clase del Módulo 1, Fundamentos de la Administración, dictado por el profesor Víctor de la Rocha en el Diplomado de Administración de la Cámara de Comercio de Lima, en clase del 3 de enero de 2015.

mantener dicho estándar como son un buen diseño, distribución, luz, fachada, entre otros elementos, y que combinados hagan sentir al cliente que posee un departamento sin nada que envidiar al ofrecido por un segmento superior y por el que vale la pena endeudarse por 10 o 25 años.

En ese sentido, la misión de “CRE INMOBILIARIA” puede definirse de la siguiente manera:

“Somos una empresa que busca elevar el estándar y calidad de vida de nuestros clientes, orientándonos a brindar proyectos de vivienda urbana no tradicionales que cuentan con atributos de domótica, comprometida con el nuevo concepto de vivienda del futuro”.

**1.3.1.3. Visión.** La visión de una empresa es un concepto que “se puede resumir como el estado futuro deseado de la empresa en el paso del tiempo, como se ve a futuro, que espera lograr, su horizonte. El plazo es un elemento muy importante en este aspecto” (De la Rocha, comunicación personal, 3 de enero, 2015).

Como se puede ver, el concepto “visión” brinda un punto de partida y un punto de llegada; al ser una empresa nueva el punto de partida es el plan de negocio, el cual incluye la lectura del mercado, entorno, utilización de recursos y los proyectos que se desean ejecutar; mientras que el punto de llegada se dará luego que la empresa haya ejecutado un determinado número de proyectos y se verifique la recepción de su propuesta de valor y la respuesta de los clientes a su compromiso social. La visión se construirá tomando el horizonte del plan de negocios, el plazo es de 7 años.

Es así que, al hablar de dos puntos, uno de inicio y otro de llegada, es que se puede hablar de la visión como la herramienta que permite construir el puente conformado por los objetivos estratégicos del plan de negocios, que ayudarán a llegar a donde se desea.

En ese sentido la visión de “CRE INMOBILIARIA” puede definirse de la siguiente manera:

“Conseguir en los próximos 7 años que la empresa logre distinción y penetración en Lima Moderna, convirtiéndonos en la opción referente en departamentos de alta calidad, dirigidos a los segmentos NSE B y NSE AB, que cuentan con atributos de domótica”.

Se debe tener en cuenta que la visión será diferente conforme la empresa vaya avanzando en el tiempo y creciendo en tamaño, es así como se podrá tener una visión diametralmente diferente una vez vencido el primer período de 7 años, ya que habrá un camino recorrido, proyectos desarrollados y una realidad empresarial, los cuales serán el nuevo punto de partida. Siendo esta la visión de una empresa que inicia, es única, la primera, no se puede cotejar la visión actual con una anterior.

Es de notar que la estrategia deberá desarrollar cómo lograr la distinción y penetración deseadas, además de cómo se puede conseguir que el cliente valore la domótica que se brinda y generar una recordación en el mismo, referido a un producto de alta calidad, que genere una publicidad de boca en boca; dicho desarrollo se verá más adelante.

**1.3.1.4. Cultura y valores.** Para abordar este punto se debe formular la pregunta: ¿qué son los valores y la cultura?, ya que ambos se encuentran presentes, tanto en las personas como en las

empresas, por lo que la relación existente debe ser entendida tanto en su amplitud, como en su función.

Por lo que se debe tener claro que existen 1) valores personales y, 2) valores corporativos; los primeros, son conocidos y usados por todos los miembros de una sociedad; los segundos están relacionados a los que la empresa hace suyos y transmite a sus empleados para alcanzar sus fines, estos últimos están ligados más a la percepción o criterio de los fundadores de la empresa, que traen consigo una lista de valores que son los que direccionarán los comportamientos de la empresa hacia el mercado (De la Rocha, comunicación personal, 3 de enero, 2015). En conclusión, son la esencia fundamental del comportamiento con el entorno social o laboral.

Por su parte, los valores corporativos son los que debe tener toda empresa o institución con su entorno y, sobre todo, con los más importantes, sus clientes. Lo debe tener todo el personal de una empresa o institución para fortalecer la integración laboral y la identificación institucional, para potenciarla cada vez más.

La cultura de la organización es el conjunto de valores, creencias, normas que los miembros de una organización comparten. No son parte de la misión ni la visión, pero tiene por función facilitar el cumplimiento de ambas. Todas las organizaciones tienen en sí mismas sus propios impedimentos y restricción para crecer, mientras ésta sea invisible (ignorada o inconsciente no identificada) el cambio es remoto.

Los valores de “CRE INMOBILIARIA” son los siguientes:

- Integridad: Actuar de manera honesta, solidaria y transparente.
- Excelencia: Hacer las cosas siempre mejor.
- Compromiso: Asumir todos los retos como propios.
- Confianza: Desarrollar relaciones sinceras, abiertas y respetuosas.
- Creatividad: Ser innovadores y disruptivos en el trabajo diario.
- Coherencia: Que haya una concordancia entre lo que se propone y lo que se hace.
- Innovación: Estar siempre a la vanguardia de las cosas.
- Orientación al servicio: Tener siempre la necesidad del cliente como prioridad.

Antes de pasar al siguiente acápite debe notarse que la visión, junto con la misión, la cultura y valores son conceptos íntimamente ligados, relacionados y concordantes, tal es así que los tres son creados por el primer nivel de mando o alta dirección, como lo son el directorio o la gerencia general (si hubiera directorio, éste se encargaría normalmente de la visión y la gerencia general de la misión, de lo contrario la gerencia se encarga de todo); por ello, estos tres conceptos deben denotar una coherencia que se demuestra en el presente plan.

**1.3.1.5. Hipótesis de la idea de negocio.** La hipótesis inicial de la presente propuesta era que las preferencias del consumidor actual han cambiado, las personas del rango de edad de 26 a 55 años, mayoritariamente de la generación *millennials*, que son el grupo mayoritario de consumo en la actualidad, han nacido en pleno siglo XX, donde la tecnología es la protagonista y es parte de casi todos los aspectos de su vida, se interactúa con el celular, la computadora, la TV, la refrigeradora, el automóvil, los edificios de oficina, e incluso en los centros comerciales; sin embargo, esta constante no se replica necesariamente al interior del hogar.

La constante en todos estos elementos es que dicha interacción la ofrece el producto, algunos de ellos no las ofrecían antes, pero han evolucionado y ahora los contienen (como el TV o el auto), por lo que, siguiendo ese patrón, el producto debiera ofrecerlo para que el cliente pueda usarlo. Esa automatización de las unidades inmobiliarias a través de elementos tecnológicos que ayuden a mejorar la experiencia de las personas que viven en ella se denomina domótica (Pentadom, 2020). La hipótesis planteaba que este atributo podría ser valorado por este tipo de consumidor y que sería suficiente para generar una diferencia que promueva la decisión de compra ya que iba a valorar la funcionalidad y beneficios de este tipo de interacción.

La hipótesis inicial también proponía brindar elementos ambientales de ahorro y energía, debido a que también se presumía que esta gran masa de consumidores mayoritariamente *millennials* habían generado un cambio en las preferencias de consumo, ya que valoran mucho el tema ambiental y las mejores prácticas relacionadas a ello. Por ese motivo, se proponía brindar en el producto elementos ambientales de ahorro y energía presumiendo que los mismos iban a ser un elemento diferenciador que promueva la decisión de compra dado al impacto en el ahorro y el beneficio social que genera.

La hipótesis inicial no fue validada del todo por el mercado, ya que, de acuerdo con las encuestas, investigación y entrevistas se pudo llegar a la conclusión que: 1) los segmentos NSE B y NSE AB no consideran que ninguno de los dos atributos sean elementos determinantes para la compra y, 2) que los segmentos NSE B y NSE AB son muy sensibles al costo de mantenimiento del departamento y edificio a largo plazo. En esa línea se verificó que los elementos ambientales de ahorro de agua y energía generaban una percepción de encarecimiento de los costos de mantenimiento a largo plazo más que de ahorro, por lo que era un elemento de desincentivo de compra; por otro lado la domótica es percibida como un accesorio útil y novedoso, que brinda un nuevo, diferente, e incluso superior estilo de vida; sin embargo, ésta no debe generar un aumento considerable de mantenimiento del departamento o del edificio a largo plazo para que sea considerada un atributo del proyecto que incentive la compra. Es por ese motivo que el presente plan de negocios sólo considera el atributo de domótica y no los elementos ambientales de ahorro de agua y energía como parte de la propuesta de

valor de sus proyectos, debiendo eso sí, la domótica ajustarse a los resultados levantados por las encuestas, investigación y entrevistas para que funcione como un incentivo de compra.

Luego de las encuestas, investigación y entrevistas se pudo verificar también que ambos atributos son percibidos como pertenecientes a un segmento superior (ello implica otros ingresos, hábitos, cultura, entre otros), lo cual se condice con la poca penetración relacionada a domótica en el hogar que existe, dirigida a Lima Moderna.

La nueva hipótesis es que se está frente a una oportunidad por cuanto el atributo de domótica podría ayudar a lograr una rápida penetración en el mercado inmobiliario dirigiéndose a los segmentos NSE B y NSE AB que quiera radicar en Lima Moderna, siempre que se logre que la domótica no genere un alto costo de mantenimiento a largo plazo, se perciba útil, novedosa, diferente y que otorgue un superior estilo de vida. Se cree poder usar la domótica como eje para crear un producto que eleve el estándar y calidad de vida de los clientes, si se logra alinear todo alrededor de ella.

Como se vio antes, este es un elemento que no determina la decisión de compra y que es percibido como perteneciente a un segmento superior, entonces se alinearán los elementos que sí son determinantes para la compra (ubicación, distribución, áreas comunes, fachada, entre otros) con la cualidad de percibirse, dirigido a un segmento superior y lograr que la domótica se complemente con esa alineación, para que se aprecie como un producto de calidad, completo y a precio accesible.

El modelo de producto y combinación de la presente propuesta (producto con tecnología) será la marca de automóviles Kia, quienes otorgan un producto estético, tecnológico, moderno, con una mecánica buena, posicionándose frente a otras marcas por brindar un producto accesible y atractivo que combina todos los elementos, pero que se percibe superior a lo que paga por él; es un producto que brinda lo que se desea con esta propuesta: elevar el estándar y calidad de vida de los clientes. Al vender una nueva experiencia, una nueva forma de vivir, la caseta de venta será vital para esa primera aproximación como una inmobiliaria que brinda productos con domótica, donde esa experiencia de venta debe brindarle los beneficios y el valor de estar en un hogar automatizado (brindar domótica en esta propuesta de valor otorga la posibilidad a los clientes de poder trabajar en su cuarto y encender la luz de la cocina sin moverse, desde su celular; que puedan ver lo que están haciendo sus hijos, un familiar mayor, la empleada o la mascota desde cualquier habitación e incluso fuera de casa, desde su celular; ser capaz de hacer que la radio o las luces se enciendan con un comando de voz, desde otra habitación o desde el celular).

La marca propuesta debe lograr distinguirse como una empresa que siempre desarrolla proyectos con atributos de domótica, en donde pese a lo integral del producto, logra resaltar ese atributo; lograr ser percibidos como una inmobiliaria que realiza proyectos modernos e innovadores. Asimismo, la marca debe relacionarse a buen servicio (venta y postventa), seriedad y formalidad.

**1.3.1.6. Propuesta de valor.** La propuesta de valor tiene por eje la tecnología, la domótica es el elemento que estará en todos los proyectos inmobiliarios de la marca y que sellará el punto de partida de sus diseños, distribución y acabados.

CRE INMOBILIARIA será una empresa que tendrá como diferencial su oferta inmobiliaria tecnológica, motivo por el cual debe encontrarse presente desde el primer contacto con la inmobiliaria, en la caseta de ventas. La experiencia de venta debe incluir la interacción con tecnología para que el cliente pueda experimentar en carne propia su nuevo estilo de vida con domótica. Los proyectos incluirán asistente virtual Alexa, que permite controlar toda la domótica de la casa a través del *bluetooth*; aspiradora robot, que puede ser controlada a distancia y programada para la limpieza constante; la cerradura de la puerta principal será inteligente y permitirá el ingreso con huella digital o pin; interruptores de luz inteligentes, que podrán ser encendidos o apagados a distancia; cámara inteligente de 360 grados, que también funciona a distancia, incluso fuera de casa; por último, las cortinas también tendrán un motor inteligente, que permitirá la apertura o cierre a distancia. Además de altos estándares en los elementos tradicionales de valoración de las unidades inmobiliarias como son: ubicación, fachada, distribución, entre otros. Esto permitirá a crear el entorno para que el atributo de domótica se perciba coherente y posea un mayor valor.

Los elementos clásicos determinantes para la compra (ubicación, distribución, áreas comunes, fachada, entre otros) se alinean al atributo diferencial de la marca, ya que al ser percibida la domótica como un atributo dirigida a un segmento superior, los elementos determinantes para la compra deben percibirse de la misma manera, por lo que la propuesta se enfocará en buscar una buena ubicación (cercana a las zonas limítrofes de los distritos de Lima Top); diseñar una bonita fachada (elegante, sobria y con un elemento distintivo innovador); hacer una distribución que favorezca 1) la luz, 2) la circulación y, 3) la señal del internet para un mejor desempeño de los dispositivos que se usan para el control de la domótica. Se debe crear el entorno para que la propuesta de valor sobresalga, donde el cliente perciba que la misma forma parte de algo con lo que es armónico y lógicamente complementario, al cual le aporta valor.

Asimismo, la propuesta de valor trae consigo también un servicio de venta y postventa serio, personalizado, formal, que genere una diferencia respecto del trato con otras inmobiliarias del distrito. La propuesta vende una experiencia, que incluye tecnología, formalidad y trato personalizado al cliente.

Se diseñará un producto y un servicio que se perciba como superior para su segmento, que cumpla de esa manera con la aspiración de superación de las personas y de la obtención del hogar que soñaron tener.

La propuesta de valor debe lograr diferenciar la marca lo suficiente para lograr un reconocimiento que le permita alcanzar una penetración acelerada y sólida en el mercado; además, posicionarla como una empresa que busca elevar el estándar y calidad de vida de sus clientes.

En el Anexo 12 se presentan imágenes referenciales de la domótica.

**1.3.1.7. Modelo de negocio.** Dirigida a las personas del rango de edad de 26 a 55 años, las cuales son mayoritariamente *millennials*, que pertenezcan a los NSE B y NSE AB, que busquen vivir en la agrupación distrital de Lima Moderna. Los NSE B y NSE AB son atractivos debido al volumen de población que posee y su capacidad adquisitiva.

Se competirá ofreciendo un producto y un servicio (venta y postventa) que se perciba dirigido a un NSE superior a ambos segmentos.

En la agrupación de distritos de Lima Moderna no son recurrentes los grandes competidores, más bien están presentes empresas de menor tamaño y más informales, permitiendo ello que se pueda tener una mayor penetración si se aprovecha dicho entorno. Se debe perfeccionar y posicionar en el mercado de Lima Moderna con la propuesta de producto y un servicio (venta y postventa) que se perciba dirigido a un NSE superior para ambos segmentos.

Se tendrá el control de la parte conceptual de la construcción (fachada que posea elementos distintivos, distribución, diseño, acabados y domótica), marketing (manejo de marca y publicidad) y venta (diseño de experiencia, protocolos de atención). Los servicios de construcción, marketing y ventas serán ejecutados por terceros, quienes asesorarán a la gerencia y ejecutarán las decisiones que esta tome. La empresa contará con profesionales que desarrollen la parte conceptual y fiscalizará la buena ejecución por parte de los terceros contratados. No se tendrá una integración vertical en un primer momento, en una segunda etapa se evaluará si se realiza también la construcción.

Se asociará para el desarrollo de los dos proyectos inmobiliarios con la empresa VIDARQ, empresa que le aporta 1) su experiencia en ventas en Lima Moderna y Lima Top, 2) su experiencia en el mercado inmobiliario y constructivo, 3) su antigüedad en el mercado necesaria para obtener una línea de crédito y, 4) su portafolio de proveedores, todo lo cual le brinda una espalda de apalancamiento grande que permite 1) suplir la falta de experiencia de los socios (los cuales ocuparán las posiciones gerenciales durante la primera etapa), 2) acelerar la curva de aprendizaje y, 3) disminuir el riesgo de inversión al recibir asesoramiento sobre tendencias del mercado. La empresa fue elegida debido a la cercanía y experiencia de trabajos anteriores con los accionistas y luego de haber verificado sus ratios de venta y las buenas prácticas. A través de esta empresa se conseguirá al asesor de marketing, la empresa proveedora de la fuerza de ventas, la empresa constructora y el arquitecto que diseñe los proyectos.

Se asociará también, para el desarrollo de los dos proyectos inmobiliarios, con la empresa Domotic Solutions, empresa especialista en temas de domótica. Esta empresa ofrece una oferta de

domótica diferente a la de las demás empresas de la zona, complementariamente brinda la posibilidad de incluir la domótica desde el diseño, así como aplicar las garantías, la correcta instalación y mantenimientos de los equipos que otorga. El trabajo con una empresa especialista desde la etapa de diseño brinda a la empresa una diferencia respecto de la domótica que ofrece la competencia.

El proyecto se ejecuta con un financiamiento combinado proveniente del aporte de capital, las ventas y el préstamo del banco.

La gestión de la imagen es importante para la empresa, se debe mostrar formalidad, por lo que se debe diseñar las políticas y procedimientos de venta, así como los contratos y todo el guion de comunicación con el cliente para la venta y postventa.

La experiencia es importante también para la empresa, por ello, se debe diseñar la experiencia de interactuar con su hogar y que los costos asociados a ello son bajos en el tiempo.

Los proyectos serán ubicados cerca de las avenidas, para que se pueda obtener una buena altura (se busca que sea de 15 pisos a más); junto con ello, la selección de los terrenos será de 500 metros a más (en este caso ya que los terrenos del distrito van de 300 a 450 metros cuadrados lo que se plantea es adquirir viviendas colindantes para obtener el metraje que se busca).

La determinación de la distribución de unidades inmobiliarias por dormitorios en los proyectos se realizará a través de la investigación de preferencias del mercado, con la finalidad de disminuir el riesgo de baja aceptación del proyecto.

Para el primer proyecto se debe obtener un VAN mínimo de USD 500,000 y una TIR mínima de 18% por proyecto, mientras que, para el segundo proyecto, un VAN mínimo de USD 300,000 y una TIR mínima de 18% por proyecto.

- **Canvas del negocio**

En la Figura 1 se presenta el canvas del negocio.

**Figura 1**

*Canvas del negocio*

Socios Claves:	Actividades Claves:	Propuesta de valor:	Relación con cliente:	Cientes:
<p>Empresa con experiencia en realización de construcción e inmobiliaria que tenga experiencia en Lince (Lima Moderna y Lima Top) de la cual nos podamos apalancar.</p> <p>Empresa proveedora de domótica.</p> <p>Socios e inversionistas.</p> <p>Arquitecto diseñador de los proyectos.</p>	<p>Conseguir el terreno de mínimo 500 metros cuadrados</p> <p>Amar la caseta de ventas que posea un modelo del departamento con la domótica y además el visor de realidad virtual.</p> <p>Manejo de marca, procedimientos de atención, Demoler, construir y titular dentro de los plazos.</p>	<p>Oferta inmobiliaria con atributos tecnológicos.</p> <p>Domótica presente en todos los proyectos.</p> <p>Domótica como eje de diseño, distribución y acabados, creano un entorno para que la domótica sobresalga.</p> <p>Producto y servicio debe percibirse como dirigido a un segmento superior.</p> <p>Diferenciarnos en Producto y Servicio.</p> <p>Elevar el estándar y calidad de vida de nuestros clientes.</p>	<p>A través de los vendedores inmobiliarios de la empresa.</p> <p>Con el personal de seguridad y residente al momento de la construcción.</p> <p>Con el personal de trabajo de mantenimiento de tecnología domótica.</p> <p>Durante el periodo de titulación.</p>	<p>Millenials, solteros o que se proyectan a tener una familia.</p> <p>Que pertenezcan al segmento B.</p> <p>Que busca su primer hogar.</p> <p>Que buscan una oferta diferente.</p> <p>Que buscan interactuar con su hogar.</p> <p>Que buscan una vivienda para inversión.</p>
<p><b>Recursos claves:</b></p> <p>Capital de la empresa.</p> <p>Ventas de las unidades inmobiliarias.</p> <p>IGV.</p> <p>Financiamiento del banco de ser necesario.</p> <p>Apalancamiento de experiencia en proyectos de la zona.</p> <p>Elementos de domótica.</p>			<p><b>Canales:</b></p> <p>Uso de caseta de ventas.</p> <p>Por medio de publicidad en internet.</p> <p>Por medio de publicidad en programas online.</p> <p>Por medio de programas de TV donde se puede mostrar las bondades de la domótica.</p> <p>Presencia en ferias inmobiliarias.</p>	
<p><b>Flujos costos:</b></p> <p><b>Proyecto Lince 1</b>  Terreno 13.39%  Licencias 1.36%  Construcción 54.72%  Proyectos 1.75%</p> <p><b>Proyecto Lince 2</b>  Terreno 16.95%  Licencias 1.29%  Construcción 52.61%  Proyectos 1.62%</p>			<p><b>Flujos ingresos:</b></p> <p>Aporte Socios 23%</p> <p>Preventa Operativa 30%</p> <p>Aporte Bancos 47%</p> <p>Total Estructura aportes: 7,793,087</p>	

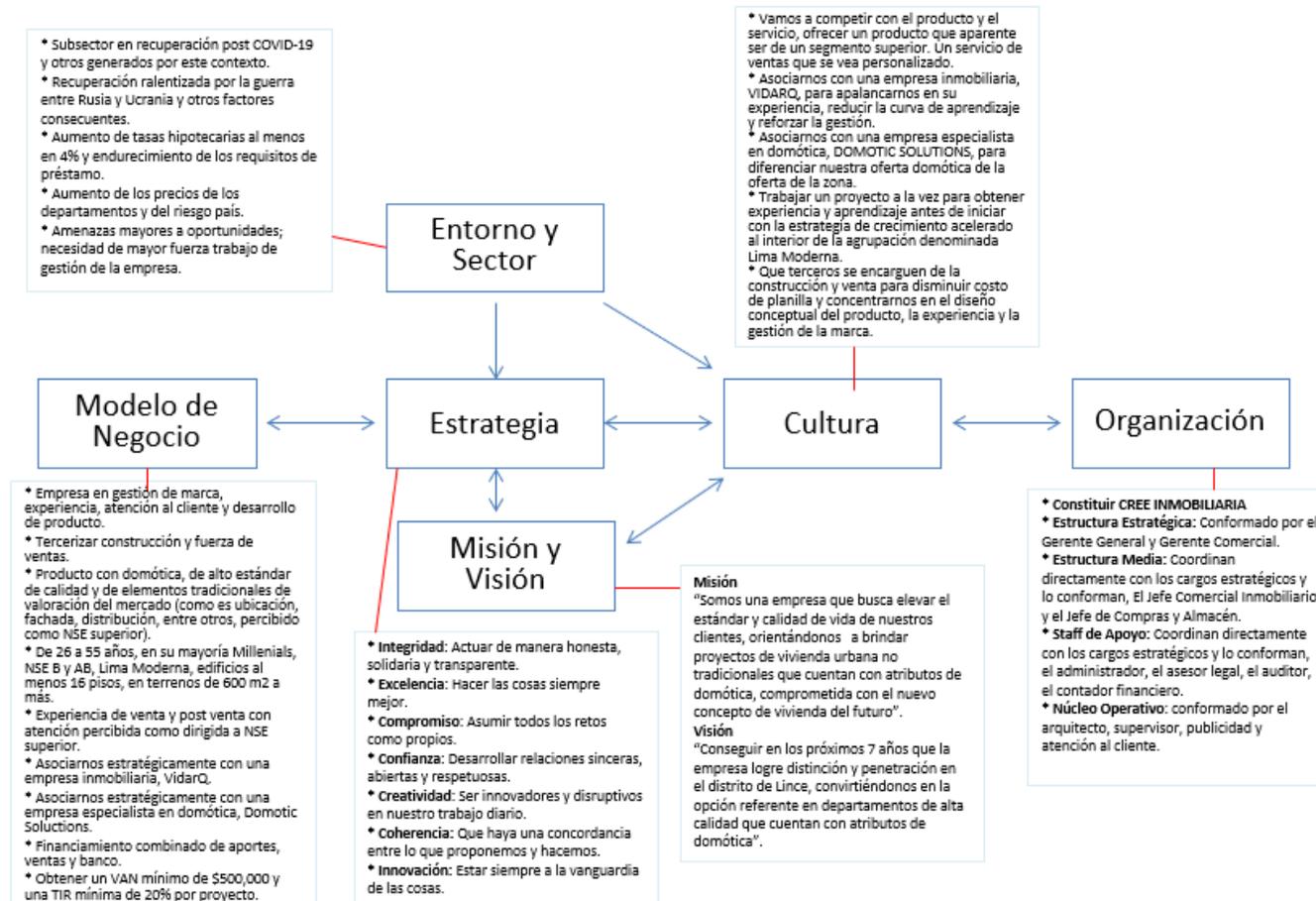
Fuente: elaboración propia

- **Modelo de congruencia sintetizado**

En la Figura 2 se presenta el modelo de congruencia sintetizado de la presente propuesta. El desarrollo del modelo se puede apreciar en el Anexo 2.

**Figura 2**

*Modelo de congruencia sintetizado*



Fuente: elaboración propia

**1.3.1.8. Unidades de negocio.** CRE INMOBILIARIA es una empresa nueva, por lo que sus unidades de negocio responden al de una empresa en formación, propuesta de valor, modelo de negocio y necesidades. Dos son las principales unidades de negocio, 1) la unidad de comercio inmobiliario y, 2) la unidad de soporte técnico y reparaciones (que en el primer organigrama corresponde a la unidad de compras y almacén).

La unidad de comercio inmobiliario es responsable de recabar la información sobre los proyectos de la empresa y del mercado, para que, junto con la Gerencia General, se establezca el rumbo del mercado y de los nuevos proyectos de la empresa. Asimismo, se encarga de determinar toda la parte conceptual del proyecto, haciendo también un control postventa en base al *feedback* de los clientes. Por otro lado, se encarga de crear el concepto de la experiencia de venta y de la publicidad. Finalmente, se encarga de que los servicios tercerizados, como la construcción y las ventas, sean realizados con los estándares y procedimientos de la empresa, ya que son la primera cara frente al cliente.

La unidad de soporte técnico y reparaciones es responsable de brindar soporte técnico sobre las partes de domótica del edificio y realizar cualquier reparación, cambio u renovación de *software*. Esta unidad tiene por finalidad velar por la buena instalación y buen funcionamiento de las herramientas de domótica de los edificios, para que sigan manteniendo un funcionamiento óptimo. Como área de compras y almacén tiene la función de adquirir y custodiar los elementos de domótica y fiscalizar que la empresa que ofrece los paquetes los instale de la manera correcta.

**1.3.1.9. Estructura organizacional.** Se ha optado por incluir dos organigramas en el plan de negocios para CRE INMOBILIARIA, el primer organigrama abarca el espacio desde la fundación hasta el séptimo año, en donde culminarían los dos primeros proyectos (que son los que se aprecian en el presente plan de negocios); el segundo organigrama inicia del año 8 en adelante (según cuánto dure la ejecución de la segunda parte de los proyectos). El segundo organigrama se realiza para el desarrollo de la empresa en su segunda etapa, en ese punto, ya con una experiencia ganada en el negocio y a puertas a desarrollar más y distintos proyectos, se puede modificar el organigrama en lo que se necesita para ser más estratégicos y tener más control de acuerdo al nuevo crecimiento obtenido, ya que, gracias a la experiencia ganada, se dependería menos del apalancamiento de terceros y se lograría fortalecer la gestión propia.

En el primer y segundo organigramas, la línea de mando está conformada por el gerente general y el gerente comercial, que son cargos asumidos por los accionistas, donde Christopher Sotomayor Alvarado asume como gerente general y Néstor Villegas Tamayo como gerente comercial. El gerente general reporta a los accionistas y el gerente comercial reporta al gerente general.

En la primera etapa de la empresa, estas dos Gerencias serán ejercidas por los accionistas; para la segunda etapa serán ejercidos por personal calificado. Como asesores de las Gerencias se

encuentran contratados con terceros, los servicios legales, contabilidad y finanzas y administración; a la Gerencia Comercial le reportan áreas operativas como son compras y almacén (luego denominado reparación y domótica) y comercial inmobiliario (incluye arquitectura, domótica, comercialización y ventas, construcción y ventas).

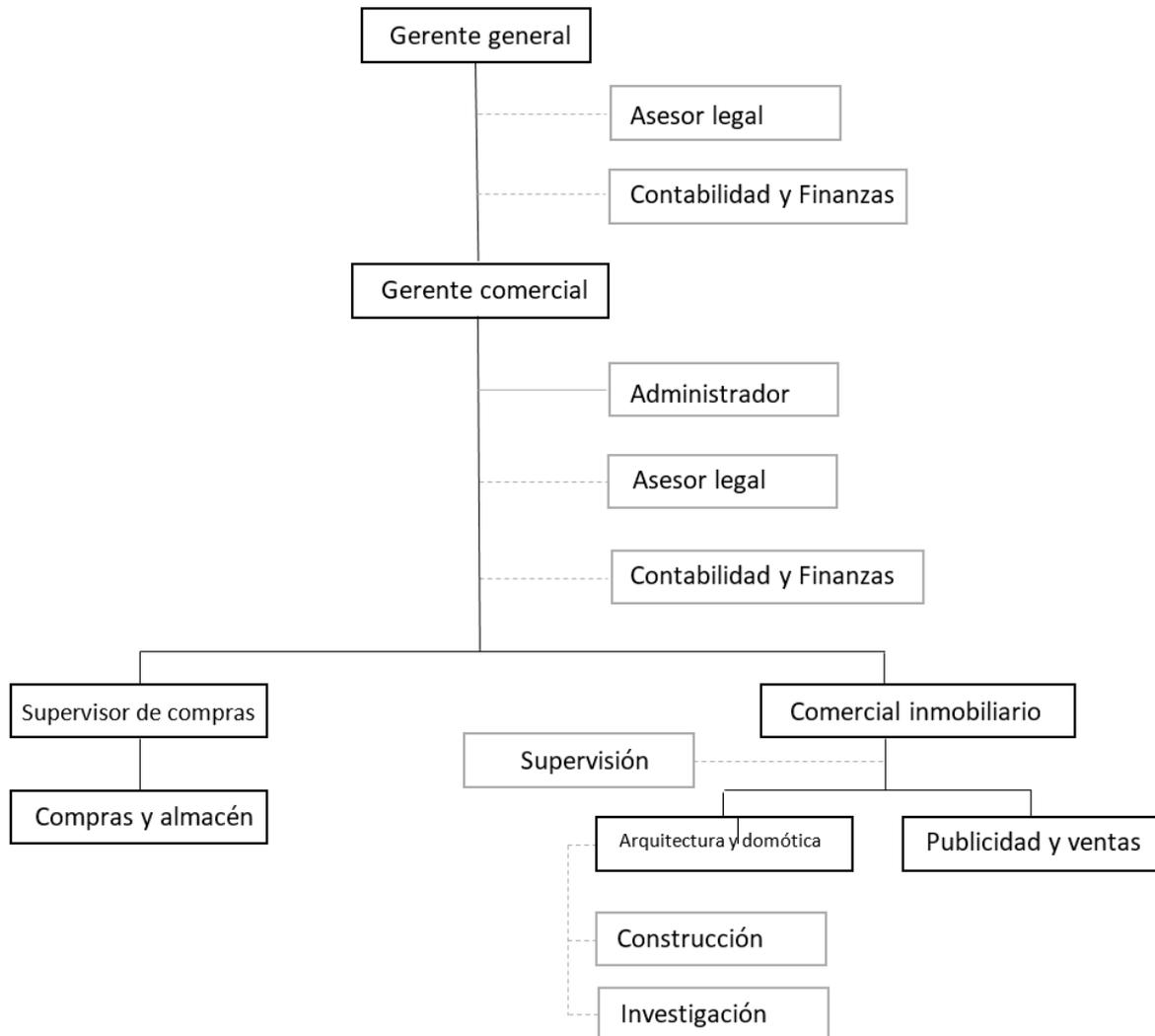
En el primer organigrama se entrega a un tercero la fuerza de ventas, la asesoría legal, contabilidad y finanzas, la supervisión y la construcción; la planilla sólo es conformada por el gerente general, gerente comercial, un administrador, un analista comercial inmobiliario senior y un analista de compras que actuaría como supervisor, lo demás es dado a un tercero.

Posteriormente, para el segundo organigrama se contará en planta con un abogado, un contador, un financiero, un jefe del área comercial, un arquitecto y un ingeniero civil, logrando con ello que la inmobiliaria obtenga mayor profesionalización en sus áreas y pueda controlar, dirigir y fiscalizar mejor, liberando de esa manera al gerente general y al gerente comercial.

Las dos grandes diferencias entre el primer y segundo organigramas son que en el primer organigrama se inicia con compras y almacén; luego, cambiando a un área de reparación y domótica, por cuanto en un inicio, más será el apalancamiento que la experiencia y la profesionalización, y, al cambiarlo se volvería algo "*in house*". Otro punto de diferencia es la inclusión de un auditor, y es que a mayor cantidad de proyectos y adhesión de personal a la planilla se necesita cotejar que se están haciendo bien las cosas en ambos frentes. En las áreas similares más bien lo que cambia es que varios puestos cuya función realizan terceros tendrán al menos una persona incluida en la planilla, que tendría el control de los temas de su área.

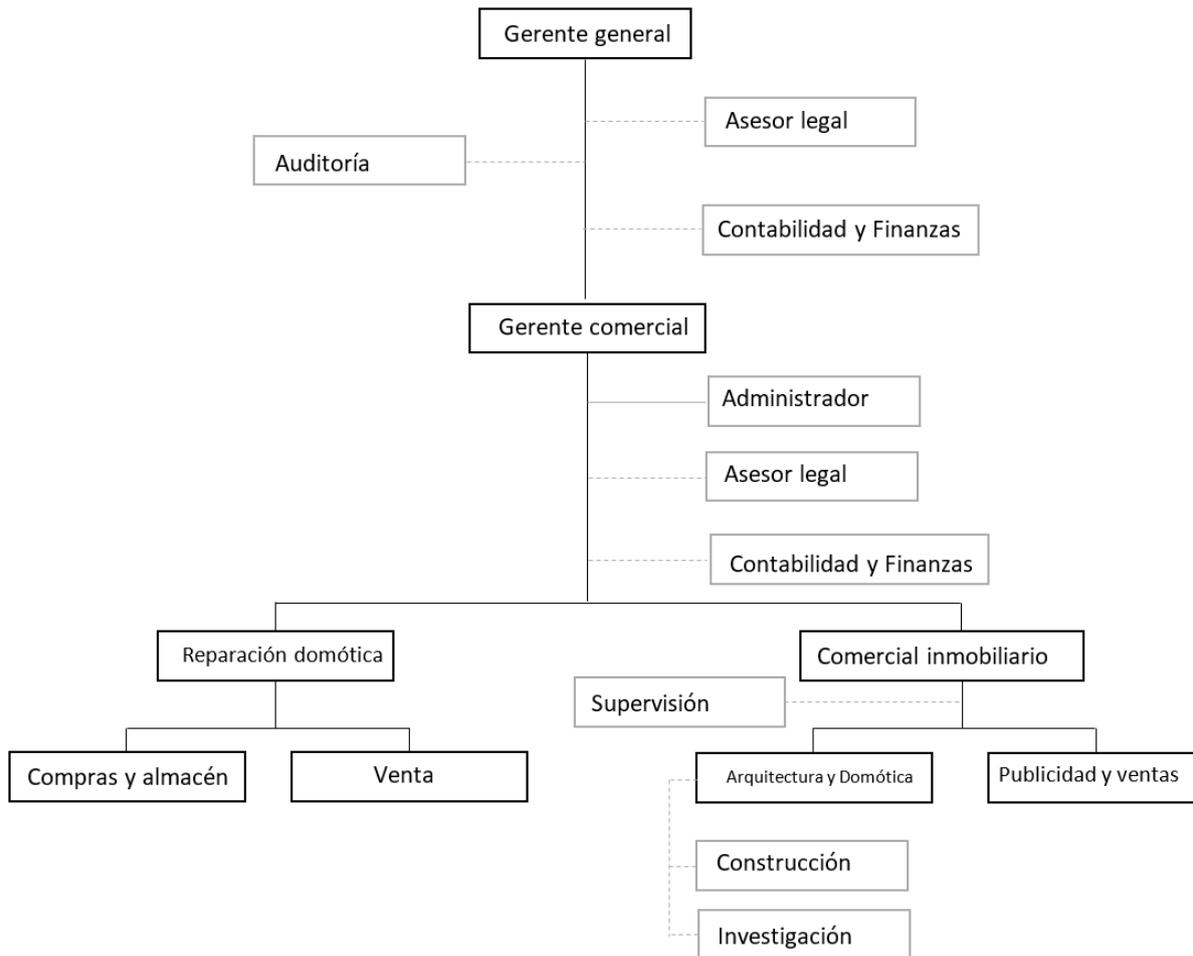
**1.3.1.10. Organigrama de CRE INMOBILIARIA.** Se presentan a continuación los dos organigramas funcionales.

**A. Organigrama de CRE (año 1 al 7)**

**Figura 3***Organigrama funcional 01*

Fuente: elaboración propia

**B. Organigrama de CRE (año 7 en adelante)**

**Figura 4***Organigrama funcional 02*

Fuente: elaboración propia

**C. Diseño de los puestos, perfil y funciones**

Los principales puestos y funciones se describen en el Anexo 1. Por otro lado, se pueden agrupar los organigramas en los siguientes grupos:

- Estructura estratégica: Conformado por el gerente general y gerente comercial.
- Estructura media: Coordinan directamente con los cargos estratégicos y lo conforman el jefe Comercial Inmobiliario y el jefe de Compras y Almacén.
- *Staff* de apoyo: Coordinan directamente con los cargos estratégicos y lo conforman el administrador, el asesor legal, el auditor, el contador financiero.
- Núcleo operativo: conformado por el arquitecto, supervisor, publicidad y atención al cliente.

**D. Presupuesto del plan de Recursos Humanos**

Para el presupuesto de Recursos Humanos se toma como referencia lo mencionado por los expertos entrevistados para el presente trabajo. Todos ellos coinciden que el 5% de la facturación es

el promedio que se utiliza para las personas que gestionan el proyecto; en tal sentido, por ejemplo, para el proyecto Lince 1 se usará USD 14,258 mensuales para cubrir este presupuesto, iniciando desde la etapa operativa (noviembre 2022) hasta la venta del último departamento en julio 2025, tomando en consideración la velocidad de ventas mensual promedio de 2.5 departamentos. Para el proyecto Lince 2, se usará la misma referencia porcentual; sin embargo, por un incremento del precio de m<sup>2</sup> promedio de los departamentos, la asignación mensual para la partida de Recursos Humanos asciende a USD 15,458, bajo las mismas consideraciones de temporalidad usadas para el primer proyecto.

**1.4. Análisis del microentorno**

**1.4.1. Identificación, características y evolución del subsector**

Se debe realizar un análisis sobre la competencia del subsector en Lima Moderna y las estrategias que usan para realizar la captación de los clientes, este análisis brindará las condiciones de competencia, ofertas y estrategias que las empresas están usando para promover la venta de sus proyectos y lo que el cliente busca negociar o recibir para cerrar su decisión de compra.

**1.4.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Se presenta en la Figura 5 el análisis de Porter.

**Figura 5**

*Cinco fuerzas de Porter*



Fuente: elaboración propia

Tabla 11

*Desarrollo cinco fuerzas de Porter*

Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes
<p>Familias: Las cuales proveen de los terrenos para desarrollar los proyectos, pueden ser contactados de forma directa o por medio de corredores.</p> <p>Empresa proveedora de elementos de domótica: Proveen de los elementos que identifican la propuesta de valor.</p> <p>Empresas constructoras: Proveen de los servicios para realizar los proyectos de vivienda.</p> <p>Bancos: Otorgan los créditos para construcción y a los clientes para la compra si lo necesitaran.</p> <p><b>Conclusión:</b> En todos los niveles de proveedores existe una amplia demanda, por lo que el poder de negociación de los proveedores no es muy alto debido a la gran competencia por precio. La excepción a esta regla normalmente son las familias; sin embargo, el entorno externo actual ha influido en una baja en el precio de los terrenos, igualando, al menos en este período el poder de negociación de las familias con el de los demás proveedores. Se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.</p>	<p>Pertenecientes a los NSE B y NSE AB.</p> <p>Compran para vivienda y para inversión.</p> <p>Tienen una oferta numerosa, la oferta del segmento va de uno a tres dormitorios.</p> <p>Son sensibles al precio, actualmente están siendo afectados por el aumento de la tasa de interés del hipotecario que ha venido subiendo debido al alza de la FED; sumado a la inestabilidad laboral. Esta sensibilidad se refleja también en los costos de mantenimiento.</p> <p>Buscan obtener más por menos, en muchos casos se busca un producto por encima de la oferta del NSE que cumpla con el estándar de bueno, bonito y barato.</p> <p><b>Conclusión:</b> El poder de negociación de los clientes es bajo porque la demanda es amplia, actualmente es más bajo aún, porque las inmobiliarias buscan en este contexto clientes que tengan capacidad de pago, para que las ventas que se pronostiquen como cerradas no se caigan, lo que hace que la inmobiliaria negocie sólo con aquellos que tengan la capacidad adquisitiva y dentro de este grupo, negocia sobre ciertos parámetros por cuanto existe más de un interesado en las unidades inmobiliarias.</p>

Amenazas nuevos competidores del subsector	Amenazas de nuevos sustitutos
<p>El subsector inmobiliario es uno con bajas barreras de entrada, la más importante es el capital, debido a ella es un sector de alta competencia; sin embargo, aún hay espacio para nuevos competidores, siendo todavía un subsector que genera una buena rentabilidad. Sector en recuperación, han ingresado menos empresas inmobiliarias el último trimestre, también en el mismo período ha disminuido la oferta inmobiliaria debido al entorno externo de COVID-19, alza de la FED y primer año de gobierno de turno.</p> <p>Competidores de todo tamaño y antigüedad, normalmente las más antiguas suelen desarrollar proyectos en Lima Top y no ingresan a Lima Moderna; en Lima Moderna las inmobiliarias son más informales, medianas y pequeñas, ese es el tipo de competidor que se podría proyectar que ingrese.</p> <p>Las empresas se organizan en ferias inmobiliarias para ofrecer sus proyectos (63 empresas han formado parte de la última feria inmobiliaria).</p> <p><b>Conclusión:</b> En la actualidad este es un subsector en recuperación debido a las consecuencias del COVID-19, el alza de las tasas, el primer año de gobierno y otros elementos que ya se desarrollaron anteriormente, lo que ha generado un ingreso de menos empresas inmobiliarias en el último trimestre, además de una reducción en la oferta inmobiliaria. Es debido a este entorno que la fuerza de los competidores es calificada como baja, por cuanto existe mucha competencia y se debe manejar muy bien el alza de las tasas con el alza en los precios de las viviendas debido al incremento de los costos de construcción, lo que desincentiva el ingreso al subsector en este contexto.</p>	<p>Alquiler de departamento, casa o habitación, fomentado en mayor medida por un contexto en el que prima la incertidumbre política e inestabilidad laboral con motivo del COVID-19 que ha afectado a la economía mundial.</p> <p>Compra de departamentos o casas de segunda mano, fomentado también por el contexto antes mencionado por personas que desean utilizar los beneficios que ha dado el gobierno (como retiro de AFP, CTS y otros) debido a la oportunidad de comprar algo de mayor tamaño o a un precio más bajo del ofertado por tener trato con el propietario y no con una empresa.</p> <p>Casa de playa o campo por facilidades de teletrabajo, fomentado mayormente por la pandemia del COVID-19 y las facilidades de trabajo remoto, las personas han optado por vivir más tiempo en estas casas, o tenerlas como primera opción, cuando antes eran una segunda opción más recreacional estacional.</p> <p><b>Conclusión:</b> Los sustitutos siempre fueron un elemento de riesgo bajo, en la actualidad se sigue calificando de la misma manera sólo que, a entender de los autores, si esta situación madura y se extiende más, puede llegar a ser una situación de riesgo medio.</p>

### Rivalidad entre las empresas competidoras existentes

Las empresas que ofertan en Lince y que compiten por la cuota de ese mercado, son: 1) Casaldeal Inmobiliaria, 2) My Home Inmobiliaria, 3) Actual Inmobiliaria, 4) Houzen Inmobiliaria y 5) Vienna Grupo Inmobiliario. Estas son empresas chicas y medianas que cuentan en su mayoría con 15 años de experiencia y que ofrecen una oferta inmobiliaria con domótica.

Las empresas consideradas con mayor rivalidad y que en la actualidad serían la competencia más directa son My Home Inmobiliaria y Vienna Grupo Inmobiliario, por cuanto ambas realizan sus proyectos en Lince y en otros distritos de Lima Moderna a los cuales se piensa ingresar, por lo que será la competencia constante por la cuota de mercado.

La combinación del modelo de negocio planteado y la propuesta de valor, junto con el apalancamiento en la experiencia de la empresa asociada, podrá brindar al cliente una experiencia que lo haga percibir que está recibiendo un producto y un servicio diferente, dirigido hacia un segmento superior, lo que puede impactar en obtener una ventaja competitiva que permita realizar una rápida penetración en el mercado, al diseñar un producto que cubra las aspiraciones del cliente y recibir una atención acorde a la inversión que realiza.

La rivalidad entre empresas competidoras existentes es de riesgo bajo ya que se tienen elementos suficientes para hacer frente a la competencia del segmento.

Fuente: elaboración propia

#### 1.4.3. Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter

Como se puede apreciar, los riesgos resultantes son en promedio bajo, lo que hace notar que la inversión es atractiva, siendo importante que este resultado se mantenga y maximice a través del presente modelo de negocio y propuesta de valor, manteniendo de esa manera bajo el riesgo de inversión en los proyectos.

#### 1.4.4. Conclusiones del análisis del microentorno

Los puntajes obtenidos por el microentorno a través del análisis de Porter reflejan que el modelo de negocio planteado es atractivo para el segmento B y que la inversión a realizarse es no sólo atractiva, sino que además es rentable.

Se debe mantener bajo los riesgos de inversión acomodando el modelo de negocio y propuesta de valor a las nuevas tendencias del mercado, ya que es un mercado versátil de bajas barreras de entrada, donde debido a lo atractivo de la rentabilidad y demanda, concurren empresas existentes y nuevas entrantes.

### 1.5. Cadena de valor

En la Figura 6 se presenta el modelo de la cadena de valor de la presente propuesta.

**Figura 6**

*Cadena de valor*

<b>DIRECCIÓN</b> > Manejo conceptual de construcción, marketing y ventas. > Capacidad de decisión y dirección de los gerentes. > Apalancamiento en la experiencia de la empresa con la cual se asociará la empresa				
<b>FINANZAS</b> > Capital aportado, ventas y línea de financiamiento bancario. > Costos son elevados por constitución de empresa y construcción.				
<b>TECNOLOGÍA</b> > Domótica que se incluirá en la oferta de las unidades inmobiliarias. > Experiencia de venta y post venta con elementos tecnológicos que ayude a la experiencia domótica. > Canales de redes sociales para promover la publicidad del proyecto y estudio del mercado.				
<b>SUMINISTROS</b> > Alianzas con empresas que venden, instalan y mantienen paquetes de domótica en los proyectos inmobiliarios. > Empresa que brinda los servicios constructivos. > Empresa que brinda los servicios de fuerza de venta. > Empresa que brinda los servicios de marketing.				
<b>RECURSOS HUMANOS</b> > Primera etapa más dependiente del apalancamiento, se tiene pocos empleados, estructura más plana y estratégica. > Segunda Etapa se buscará personal calificado en subsector inmobiliario y construcción. > Captación de buenos talentos y combatir la alta rotación del subsector.				
<b>INNOVACIÓN</b> > Identificar mejores tendencias de valor en atributos de domótica. > Actualizar oferta en diseño y domótica. > Ampliar la oferta hacia elementos medio ambientales de ahorro de energía y agua de bajo costo.	<b>PRODUCCIÓN</b> > Identificar oportunidades de desarrollo inmobiliario en distintos distritos de Lima Moderna. > Contratación de la constructora más idónea para la construcción de los proyectos.	<b>LOGÍSTICA</b> > Supervisión de la calidad de los elementos de domótica. > Supervisión del mantenimiento de los equipos visores de la caseta de venta. > Supervisión del proceso constructivo y sobre todo de los acabados.	<b>MARKETING</b> > Experiencia domótica por medio de la caseta de venta, así como calidad de acabados y distribución. > Web y redes sociales (con videos que muestren diseño, domótica y una imagen seria y confiable). > Campañas publicitarias (carteles, radio, TV)	<b>SERVICIOS POST VENTA</b> > Proceso de compra, préstamo, entre otros. > Conformidad de obra y titulación. > Administración del edificio previo a la titulación. > Atención post venta. > Reparación y mejora de elementos de domótica.

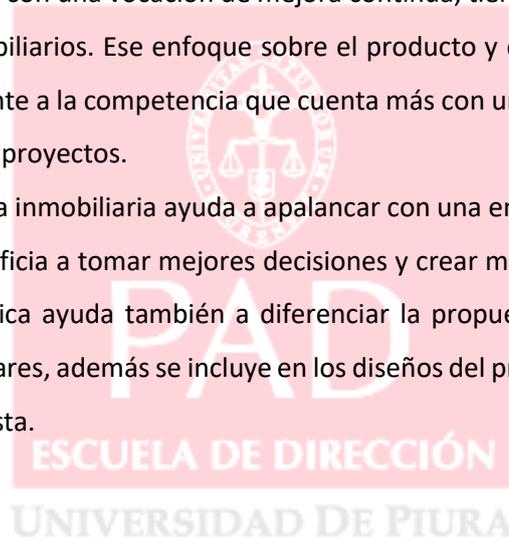
Fuente: elaboración propia

### 1.6. Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva sostenible está en mejorar los diseños de los proyectos inmobiliarios, innovando, modernizando, despertando interés, marcando una identificación en los proyectos de CRE INMOBILIARIA, combinando con una evolución en los mismos tanto en los aspectos tradicionales de valor como en la domótica y tecnología que se agregan a los mismos. Esto es lo que más diferencia a la empresa, de aquellos proyectos que se ofrecen en la zona, ya que CRE INMOBILIARIA se apalanca en una empresa de domótica especializada, que le garantiza ofrecer una domótica de alto nivel y diferenciada. También, mejorar de manera constante la experiencia de atención de venta y postventa, integrando a la misma la experiencia de domótica, tecnología, formalidad y personalización, que es otro elemento que diferencia a la empresa de los demás proyectos de la zona.

Otra ventaja competitiva sostenible es que la empresa se enfoca mucho en el concepto integral del producto y del servicio, con una vocación de mejora continua, tiene la mentalidad de emular a KIA a nivel de proyectos inmobiliarios. Ese enfoque sobre el producto y el servicio le brinda una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia que cuenta más con una plana gerencial orientada a la administración y a replicar proyectos.

La asociación con la inmobiliaria ayuda a apalancar con una empresa que tiene experiencia en el mercado, lo que le beneficia a tomar mejores decisiones y crear mejores estrategias. La asociación con la empresa de domótica ayuda también a diferenciar la propuesta de valor de los demás que presentan elementos similares, además se incluye en los diseños del proyecto para que realmente este elemento sea el protagonista.



## Capítulo 2. Estudio de mercado para CRE INMOBILIARIA

### 2.1. Objetivos del estudio

- Identificar preferencias de compra del público objetivo de CRE INMOBILIARIA (características internas y externas valoradas).
- Estimar el mercado objetivo de clientes que comprarían un departamento con las características que ofrece CRE INMOBILIARIA.
- Conocer los medios de comunicación directos o masivos más usados por el mercado objetivo.
- Validar el concepto de CRE INMOBILIARIA con el mercado objetivo.

### 2.2. Estudio de mercado

Para el presente trabajo se han utilizado recursos cualitativos, como entrevistas a profundidad a especialistas y la observación presencial visitando proyectos de la competencia; y recursos cuantitativos, como la encuesta aplicada al mercado objetivo al que va dirigida la propuesta.

### 2.3. Entrevistas a profundidad

Se realizaron entrevistas con especialistas del subsector inmobiliario y construcción, a fin de identificar las principales características y particularidades del sector. Se preparó una lista de preguntas (ver Anexo 5) y se entrevistó a tres especialistas:

- Álvaro Manrique, gerente general de Inmobiliaria VidarQ, con 7 años de experiencia en el subsector. Empresa con más de 123 proyectos inmobiliarios entregados, enfocados en el segmento B, AB y A+, principalmente en los distritos de Lince, Surco, Miraflores y San Isidro. Su entrevista se puede apreciar en el Anexo 6.
- Luis García, exgerente general de Inmobiliaria JK Inversiones, con más de 15 años de experiencia en el subsector. La inmobiliaria cuenta con experiencia dirigiéndose hacia el segmento B, desplegando su estrategia en los distritos de Lince, Jesús María y Magdalena. Su entrevista se puede apreciar en el Anexo 7.
- Christian Funcke, gerente general de la empresa INVERSIONES INMOBILIARIAS ST S.A.C., con más de 10 años de experiencia en el subsector inmobiliario. La inmobiliaria cuenta con experiencia dirigiéndose hacia el segmento AB y A+ desplegando su estrategia en los distritos de San Isidro y Miraflores. Su entrevista se puede apreciar en el Anexo 8.

Luego de estas entrevistas, se analizó cada una de las respuestas a fin de identificar la información más relevante para el objetivo de la presente propuesta. Los tres especialistas coinciden en:

- Expectativas de crecimiento: La actualidad política/económica del Perú si bien no es la más alentadora, ha permitido que el subsector se recupere de forma progresiva, por lo que esperan que este crecimiento se mantenga hasta recuperar niveles pre-COVID-19. Así lo muestra el

último reporte de la Asociación de Empresas inmobiliarias del Perú [ASEI], donde se entrevista a las inmobiliarias afiliadas, en el que se muestra que casi el 80% de compañías inmobiliarias tiene expectativas de crecimiento de ventas para este 2022 (“ASEI: casi 80% de empresas inmobiliarias cree que sus ventas aumentarán en el 2022”, 2022).

- Demanda insatisfecha: La demanda de unidades inmobiliarias en el segmento NSE B viene creciendo de forma paulatina y, desde sus inicios, la demanda supera a la oferta.
- El segmento de clientes: Es un segmento con gran poder adquisitivo, pero que en su experiencia valora las características tradicionales de una vivienda como: ubicación, distribución, áreas comunes, seguridad, diseño, por nombrar algunos. Adicionalmente, también coinciden en que la domótica es un concepto con poca penetración, pero que poco a poco puede aumentar si se invierte en culturizar al cliente.

#### 2.4. Observación presencial

Con el fin de obtener información del mercado y la competencia, se seleccionó a los principales participantes y se les hizo una visita como clientes. La elección se realizó considerando el desarrollo de sus proyectos en Lima Moderna, donde el segmento B se ha enfocado. El objetivo de esta visita fue identificar la propuesta de valor de estas inmobiliarias y validar si realmente son competencia para CRE INMOBILIARIA.

- Casaldeal Inmobiliaria, con 16 años en el mercado, actualmente con proyectos en los distritos de Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre entre otros. Se visitó el proyecto Town, ubicado en Santa Beatriz, Av. Petit Thouars N° 1281. En palabras de Paola Navarro, vendedora del proyecto, este está pensando para clientes NSE B. En general, la propuesta de valor de la inmobiliaria se centra en edificios multifamiliares con enfoque en aspectos tradicionales como son la ubicación del proyecto, el diseño y su variedad de zonas comunes. Sus precios van desde los USD 80,000.00 a más.
- My Home Inmobiliaria, también con 16 años en el mercado de Lima, promueve el proyecto de departamentos inteligentes en lo que denomina Linsidro (límite de Lince y San Isidro). Se visitó el proyecto ubicado en la Av. Arequipa N° 2562 en Lince. Según Claudio Del Águila, vendedor del proyecto, los últimos proyectos han tenido foco en el distrito de Lince, por la gran demanda, enfocados en el segmento NSE B. Su propuesta de valor se centra en una combinación de elementos tradicionales como son la ubicación y las áreas comunes, con elementos tecnológicos como son la incorporación de algunos accesorios de domótica dentro del departamento, tales como: *router*, *dimmer* en la sala, asistente de voz, multisensor y amplificador *wifi*.

- Actual Inmobiliaria, con 22 años en el mercado, tiene presencia en diferentes distritos como Miraflores, San Isidro, Chorrillos y Jesús María. Se visitó el proyecto Arequipa, ubicado en calle Salaverry N° 136 en Miraflores. Mayra Salazar, vendedora del proyecto, confirmó que por lo general los proyectos están dirigidos a clientes del NSE A y B, y su propuesta de valor se centra en características como lo ecoamigable, por generar ahorro de agua y energía, y la comodidad de los vecinos por el sistema anti-ruido de los departamentos.
- Houzen Inmobiliaria, se visitó el proyecto ubicado en General Orbegoso N° 740, Breña. Juan Alvarado, vendedor del proyecto, confirmó que Houzen es una inmobiliaria joven, con sus dos proyectos en simultáneo, y en ambos centra su propuesta de valor en temas de seguridad usando tecnología, tanto para la zona externa del edificio como para el propio departamento. Ellos le denominan seguridad domótica, donde incluyen una cerradura inteligente, un Google Home Mini y cámaras. También enfocada en el segmento NSE B.
- Vienna Inmobiliaria, se visitó el proyecto Nueva Aurora 3, ubicado en una de las zonas que mayor crecimiento ha tenido con respecto a edificios multifamiliares, como es la Avenida Sergio Bernales N° 460 en el Barrio Médico. Moisés Carbonell, asesor de ventas, del proyecto en planos, destacó principalmente el tipo de material a usar en los acabados, su conexión a gas natural y las áreas comunes. Sobre este último comentó la buena aceptación que ha tenido en sus clientes las áreas de *coworking*; zona *pet*, para baño de mascotas; juego para niños y la zona de parrilla. Para cerrar su "*speech* de venta" presentó opciones de domótica que entregan con el departamento, destacando el control de la iluminación a través de una app en el celular y luces led inteligentes, la cerradura con código inteligente sin llave y el asistente de voz Alexa. Por el nivel de ingresos de sus compradores, Moisés confirmó que está dirigido a clientes del NSE B.
- Inmobiliaria Imagina, se visitó el proyecto Concepto Smart, ubicado en la avenida Tomas Marsano N° 368. Susy Mogollón, asesora de ventas, explicó que el proyecto está terminado, cuenta con 20 pisos, departamentos bien distribuidos e iluminados y finos acabados. Sin embargo, Susy se enfocó en la ubicación estratégica de la zona y las áreas comunes, como la terraza con una piscina, el área de lavado y el gimnasio. Por la cantidad de áreas comunes y la ubicación, comentó que se dirigía al segmento AB; sin embargo, destacó que tenía otros proyectos para el segmento A+ en Miraflores y San Isidro.
- Inmobiliaria Edifica, se visitó el proyecto Grimaldo 247, ubicado en la calle del mismo nombre en Miraflores. Juan Pablo Alarcón, asesor de ventas, resaltó el diseño y distribución de los departamentos, enfocándose por varios minutos a mencionar que el edificio obtendrá una certificación EDGE por ser un proyecto *eco-friendly*. Destacó también el diseño del edificio y

los departamentos, junto con la ubicación porque el precio del departamento empieza en más de medio millón de soles.

- Por último, se identificó al líder del sector, el Grupo T&C, quienes lideran la oferta inmobiliaria según el último reporte de Tinsa (Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin, 2022a), empresa con más de 19 años de experiencia en el mercado peruano, con foco en los distritos de Lima Moderna y Lima Top. Se visitó el proyecto Vallejo Living, ubicado en la transitada avenida Cesar Vallejo en Lince, muy cerca de la avenida Arenales. Julio Granda, encargado de la atención, destacó los diferentes tipos de departamento, desde un minidepartamento de 22 m<sup>2</sup> hasta otros de 91.5 m<sup>2</sup>. Posteriormente, se enfocó en la variedad de áreas comunes que ponen a disposición de los clientes destacando la piscina, la zona de bbq y el *gym*, luego comentó la cercanía a diferentes avenidas y comercios y concluyó rescatando la seguridad que brinda la inmobiliaria por su larga experiencia.

En la observación, de forma general, se pudo validar a través de sus vendedores, que todas reconocen su foco en el segmento NSE B, y la buena acogida que han tenido en ese segmento. Otro punto relevante es que, los principales factores de decisión son la ubicación del proyecto, su cercanía a principales avenidas y el precio, este último tiene que estar en el rango que ellos pueden pagar o endeudarse.

Sobre nuevas tendencias, se pudo identificar que postCOVID-19 se retoma el foco de las inmobiliarias en las zonas comunes, se identifica la zona de parrillas, piscina y zonas para niños como algo tradicional. Por el lado de domótica y lo ecoamigable, ambos conceptos tienen aún baja penetración, y el cliente del segmento no lo considera como un factor de decisión importante, más sí como un “plus” al departamento.

Destacan las inmobiliarias Edifica e Imagina, las cuales elaboran sus proyectos pensando en un segmento AB y A+, donde destacan bastante la ubicación estratégica del proyecto y la introducción al concepto ecoamigable. Para definir quién es el competidor directo de CRE INMOBILIARIA, se consideran las principales variables de la propuesta de valor que son: ubicación, diseño, áreas comunes y domótica, en los que se coincide con My Home Inmobiliaria y Vienna Inmobiliaria.

## **2.5. Encuesta**

Se elaboró y aplicó una encuesta a 115 personas de los segmentos NSE B y NSE AB que se puede encontrar en el Anexo 10. Esta tuvo las siguientes características:

Herramienta usada: Cuestionario de 20 preguntas.

Tamaño de muestra: 160 respuestas.

Aplicación: Del 8 al 21 de agosto del 2022.

## **2.6. Estimación de mercado objetivo**

Para este cálculo se tomó como punto de partida la información publicada por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados publicado en julio 2021 (APEIM, 2021), en la que se calcula que la población en Lima metropolitana asciende a 11,201,960, de las cuales el 20% pertenecen a los NSE B, nivel en el que se enfoca la presente propuesta (2,184,382 personas).

**Tabla 12**

*Población en Lima Metropolitana*

Población Lima Metropolitana	11,201,960	
Segmento	%	Total
A	2.5%	280,049
B	19.5%	2,184,382
C	47.9%	5,365,739
D	24.5%	2,744,480
E	5.6%	627,310
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>11,201,960</b>

Fuente: elaboración propia basada en APEIM (2021)

Se aplica el porcentaje de clientes que está en el rango de edad según lo seleccionado (26 a 55 años), y que según el APEIM (2021) representa el 40.60%, limitando la población a 886,859 personas.

**Tabla 13**

*Población en Lima Metropolitana del NSE B y NSE AB con rango de edad*

Rango de edad	NSE B
18 – 25	12.80%
26 – 30	8.30%
31- 35	5.7%
36 – 45	13.20%
46 – 55	13.40%
Otros	46.60%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia basada en APEIM (2021)

Por último, se aplica la disposición de los encuestados a adquirir una vivienda hasta por USD 145,000 que representa el 70.10% de encuestados, luego se aplica el porcentaje de clientes que tiene intención de compra en el plazo de 1 año, que alcanzó un 48.9%; posteriormente, el porcentaje de clientes que tiene pensado comprar un departamento, a diferencia de una casa o terreno, que representa el 91.5%, también el porcentaje que está dispuesto a comprar su próximo departamento en los distritos de Lima Moderna de 73.7% y, por último, el porcentaje de clientes que confirmó su agrado por el proyecto CRE INMOBILIARIA asciende a 44.1%.

**Tabla 14***Mercado objetivo de CRE INMOBILIARIA*

Variable	V. relativo encuesta	V. absoluto
Rango de precio de vivienda	70.10%	621,688
Intención de compra corto plazo	48.9%	304,006
Compra programada departamento	91.5%	278,165
Compra en Lima Moderna	73.7%	205,008
<b>Interés en adquirir Proyecto CRE</b>	<b>44.1%</b>	<b>90,408</b>

Fuente: elaboración propia

Luego de aplicados correctamente los porcentajes que corresponden, se define que el mercado objetivo de CRE INMOBILIARIA asciende a 90,408 personas.

De la encuesta también se pudo obtener:

**a. Preferencias de compra**

A través de la encuesta, la observación y las entrevistas, se identificó que los atributos más valorados por los clientes de los segmentos NSE B y NSE AB son:

- “La buena ubicación”, entendida como un espacio seguro, con varios accesos y conveniente por su cercanía a locales como supermercados, tiendas, farmacias, etc.
- El segundo y tercer atributo más valorados son el diseño del edificio y de los departamentos, y la variedad de áreas comunes.

Se debe precisar que estas preferencias se revalidan en las entrevistas a los especialistas y en las visitas de campo realizadas.

Adicionalmente, se concluye que la domótica es un concepto aún con baja penetración y no muy extendido en el segmento, tal como muestra la encuesta realizada que tan solo el 34.7% de los encuestados conoce ese término. Los atributos tradicionales serán siempre los más valorados al tomar la decisión final de compra; sin embargo, ante dos proyectos con iguales atributos, la domótica toma mayor protagonismo, más aún si esta logra tomar protagonismo integrándose correctamente con los diseños de los proyectos de CRE INMOBILIARIA.

La domótica debe percibirse como algo integral al producto, no como un adicional o un regalo, sino como algo propio de la concepción de éste. Pese a lo anterior, cuando se compara con los regalos que actualmente entregan las inmobiliarias, como son TV, cocina o lavadora, la domótica realza su valor por lo utilitario que puede llegar a ser el tener una casa inteligente para los clientes, al darles algo que mejore su vida, por lo que tal vez no optarían al percibirlo como caro. Por último, al ser domótica un término todavía desconocido, será importante el rol de la comunicación para llevar el mensaje correcto y que el cliente se interese por este.

**b. Medios de comunicación preferidos**

A través de la encuesta y entrevistas se identificó que los medios de comunicación preferidos por el mercado objetivo son las redes sociales como Instagram y Facebook. Que es importante la presencia de CRE INMOBILIARIA en las principales ferias Inmobiliarias y además se debe aprovechar la interacción con el cliente en la caseta de venta. Todos estos espacios son canales a través de los cuales se pueden mostrar y el cliente experimentar la propuesta de valor de la empresa.



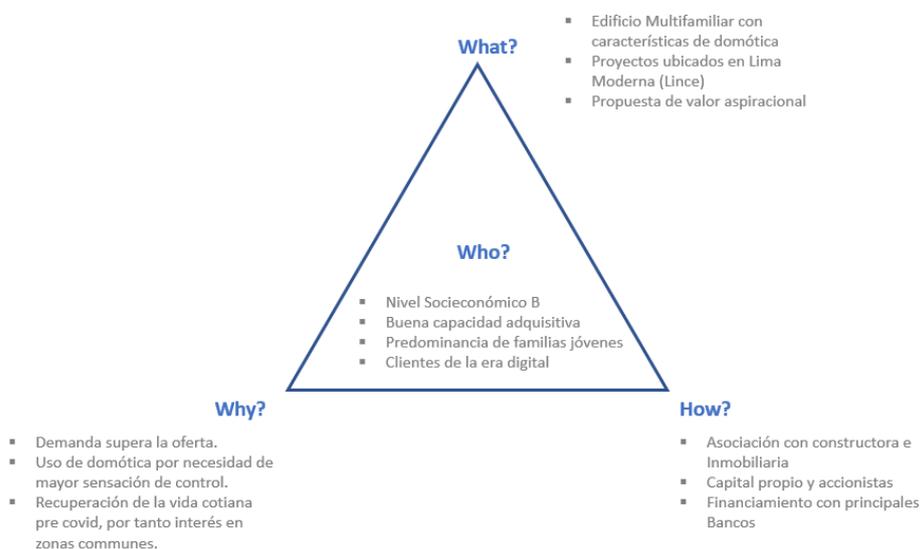


### Capítulo 3. Planeamiento estratégico

El capítulo se iniciará con la presentación del diagrama del triángulo de servicio, el cual se aprecia a continuación en la Figura 7.

**Figura 7**

*Triángulo de estrategia*



Fuente: elaboración propia

Pasando a desarrollar el triángulo de servicio, se tiene que:

- **What?** Construcción de unidades inmobiliarias en Lince (Lima Moderna) dirigidas a los segmentos NSE B y NSE AB que tengan como atributo la domótica. Brindar un servicio de venta y postventa seria y formal que mejore la experiencia del cliente.
- **Who?** CRE INMOBILIARIA es la empresa que se constituye como inmobiliaria para desarrollar los proyectos inmobiliarios del presente plan de negocios.
- **Why?** Construir proyectos de viviendas que eleven el estándar y calidad de vida de las personas, que brinde un estilo de vida del futuro por medio de la domótica, cubriendo las nuevas tendencias de consumos del nuevo consumidor, se diseñan hogares amoldados a la nueva vida y creencias del consumidor.
- **How?** CRE INMOBILIARIA concentra lo conceptual, delega la construcción a terceros, así como las ventas. Las decisiones de venta, diseño y distribución se basan en investigación de preferencias y estadísticas. Para la investigación, construcción y venta se apalancará en la empresa asociada VIDARQ. La domótica será definida por la empresa y su proveedor será una empresa peruana especializada en temas de domótica, lo que garantiza que participen en la integración del diseño, instalación y reparación. Se colocará énfasis en diseñar un producto

percibido para un segmento superior, que cumpla las aspiraciones del cliente, que tenga los atributos tradicionales como ubicación, luz, buena distribución (éstos con énfasis en una buena fachada, diseño atemporal y buena distribución entre cuartos y sala), pero agregándole elementos no tradicionales como domótica. El servicio de venta y postventa deberá ofrecer la misma experiencia del servicio que se va a adquirir, por lo que este brindará la experiencia de domótica, tecnología, formalidad y personalización.

### 3.1. Estrategia general

- Competir con el producto y el servicio, ofrecer un producto que aparente ser de un segmento superior. Un servicio de ventas que se vea personalizado.
- Asociarse con una empresa inmobiliaria, VIDARQ, para apalancarse en su experiencia, reducir la curva de aprendizaje y reforzar la gestión.
- Asociarse con una empresa especialista en domótica, DOMOTIC SOLUTIONS, para diferenciar la oferta domótica de CRE con la oferta de la zona.
- Trabajar un proyecto a la vez para obtener experiencia y aprendizaje antes de iniciar con la estrategia de crecimiento acelerado al interior de la agrupación denominada Lima Moderna.
- Que terceros se encarguen de la construcción y venta para disminuir costo de planilla y concentrarse en el diseño conceptual del producto, la experiencia y la gestión de la marca.

### 3.2. Objetivos de rentabilidad

- a. Obtener un VAN positivo mayor a USD 500,000 en el primer proyecto y de USD 300,000 en el segundo.
- b. Alcanzar una TIR del 20% en dos proyectos, a lo largo de 7 años.

### 3.3. Objetivos de crecimiento

Se ha definido un escenario preliminar conservador considerando un proyecto a la vez, esto principalmente por el entorno político y la curva de aprendizaje. A lo largo de los primeros 7 años, solo se trabajarán dos proyectos en total, luego de esta etapa, se evaluará crecer a una velocidad de tres proyectos por año, diversificando la demanda en Lince, Magdalena y Surquillo, como parte de la estrategia de crecimiento acelerado para aprovechar al máximo el volumen de personas que forma parte de los segmentos NSE B y NSE AB.

### 3.4. Objetivos de marketing

Son dos principales objetivos del plan de marketing:

- Incrementar las ventas de forma progresiva mes a mes.
- Satisfacción de los clientes en todo el *journey* de compra.

## Capítulo 4. Plan de marketing

### 4.1. Objetivos del plan de marketing

Son dos los principales objetivos del plan de marketing:

- Incrementar las ventas de forma progresiva mes a mes.
- Satisfacción de los clientes en todo el *journey* de compra.

### 4.2. La segmentación

Se elige el mercado objetivo evaluando las siguientes variables:

Edad: se enfocará en el rango de edad de 26 a 55 años, rango donde la mayoría pertenecen a la generación denominada *millennials*, personas nacidas a partir de los años 80. Se hace esta elección principalmente, por sus características y comportamiento. Como recoge el portal del BBVA (2022), “son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos”.

Nivel socioeconómico (NSE): el cliente debe tener la capacidad adquisitiva necesaria para asumir el gasto de un departamento y contar con un adecuado historial crediticio que le permita aplicar a un crédito hipotecario. También es importante que el segmento esté representado por un atractivo volumen de personas, donde se concentre la mayor demanda de inmuebles, estos son el NSE B y NSE AB (76.7%, que representa 3,239 unidades inmobiliarias del total vendido en el segundo trimestre del 2022 fueron adquiridos por clientes de este NSE B) tal como recoge el último reporte de Tinsa (Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin, 2022b).

### 4.3. Descripción del producto de CRE INMOBILIARIA

Se desarrollarán edificios multifamiliares en los distritos de Lima Moderna. La elección de la zona donde se edificarán estos proyectos está sujeta a la oferta de viviendas y a variables que como, se ha identificado en la investigación de mercado, el público objetivo valora, tales como buena ubicación, seguridad, conveniencia, áreas comunes y el diseño del edificio.

Los proyectos tendrán como mínimo 15 pisos, con áreas comunes como bar, una zona de parrilla, un gimnasio y una piscina. Por su parte, los departamentos tendrán como principales características la buena iluminación y ventilación, y se podrán diferenciar entre ellos por el número de cuartos, que va desde una habitación con 40 m<sup>2</sup> hasta tres habitaciones con 80 m<sup>2</sup>.

En cada departamento se incorpora el concepto de domótica, destacando el aporte que esto genera en la vida de los clientes, y logrando la percepción de un producto dirigido a un NSE superior. Es así como se integrarán las luces led con encendido por voz, la cerradura de la puerta principal que tiene lectura de huella digital o desde el celular, un robot aspirador, cámara de 360 grados, *roller* con motor automático, todas estas características integradas con Alexa de Amazon.

El presupuesto de Domótica y áreas comunes se puede apreciar en el Anexo 5.

#### 4.4. Fijación de precio

En base a la batería de entrevistas a profundidad realizadas, los tres expertos coinciden que la mejor estrategia de fijación de precios es usar el precio de mercado, puesto que permite incrementar el margen del proyecto. Es así que se hizo una comparación de precios con la competencia más cercana en los distritos más representativos de Lima Moderna, como se presenta en la Tabla 15.

**Tabla 15**

*Investigación de comparación de precios de mercado*

Proyecto	Inmobiliaria	m <sup>2</sup>	Soles	Dólares	Precio x m <sup>2</sup>	Ubicación
Nueva Aurora 3	Vienna	35.49	268,900	68,948.72	1,942.76	Surquillo
Edificio Brasil	Actual	40.00	315,000	80,769.23	2,019.23	Jesús María
Linsidro	My Home	40.00	310,000	79,487.18	1,987.18	Lince
Zenhaus	Ciudaris	41.00	419,000	107,435.90	2,620.39	Lince
Promedio	Estudio ASEI				1,890.26	Lince

Fuente: elaboración propia basado en “Viviendas: ¿Cuál es el precio de los departamentos nuevos en Lima y Callao?” (2022)

Para la evaluación, se fijó como precio de venta USD 1,600 m<sup>2</sup>, por debajo del precio promedio de mercado según el último reporte de ASEI (“Viviendas: ¿Cuál es el precio de los departamentos nuevos en Lima y Callao?”, 2022). Esto bajo la consideración que se evaluó y se comparó con las inmobiliarias que ofrecen similares características en acabados, diámetros, ubicación y oferta de áreas comunes.

#### 4.5. Plaza

Definido que el presente proyecto está dirigido a los segmentos NSE B y NSE AB, se ha identificado que los distritos preferidos por estos clientes son los que pertenecen a la agrupación Lima Moderna, donde destaca Lince, Surquillo, Magdalena y Jesús María, así lo demuestra el último reporte de Tinsa (Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin, 2022b), donde los distritos de Lima Moderna son casi el 44% de todas las unidades vendidas para dicho NSE.

Adicionalmente, dentro de esa agrupación de distritos se ha seleccionado a Lince para iniciar, pues es el distrito que viene presentando un crecimiento en ventas del 12.2%, según el último índice del mercado inmobiliario del portal Urbania, que cita el diario Gestión (“Precio de viviendas: estos son los distritos de Lima con el metro cuadrado más barato y más caro”, 2022). Una segunda variable que se usó para considerar este distrito es la elección del socio estratégico Constructora Vidarq, que cuenta con más de 24 años en el mercado limeño y en especial el de Lince, por tanto, su experiencia facilitaría mucho el trabajo y la gestión.

**Tabla 16***Unidades vendidas por agrupación distrital*

<b>Agrupación distrital</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Lima Moderna	120	1,289	2	-
Lima Top	619	492	-	-
Lima Centro	4	646	29	-
Lima Este	1	143	3	-
Lima Sur	12	129		
Lima Norte		391	169	-
Callao	-	98	1	-
Playas Sur	25	51		
Total	781	3,239	204	-

% Lima Moderna	15.4%	39.8%	1.0%	0.0%
----------------	-------	-------	------	------

Fuente: elaboración propia basado en Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin (2022b)

**4.6. Promoción**

A través de la encuesta aplicada en el presente estudio, se pudo validar que más del 94% de los clientes del NSE B usan el internet como medio para buscar y comparar las diferentes opciones de vivienda, por tanto, CRE INMOBILIARIA tendrá un foco especial en ese canal. Se han seleccionado los principales portales de venta, como son: Urbania, Properati y Nexo Inmobiliaria.

Adicional a ello, para introducir al mercado a CRE INMOBILIARIA, se usará la estrategia de publicidad *push* a través de Google ads y Facebook ads, que son el buscador y la red social, respectivamente, más usada por los peruanos. Se usarán formularios que permitan el registro de clientes para que la fuerza de ventas se comuniquen con ellos.

Por otro lado, el 50% de encuestados comentó que prefiere buscar su próxima vivienda recorriendo los distritos de forma presencial. Por tanto, se utilizará una sala de ventas espaciosa que permita a los clientes experimentar ciertas características de la propuesta de valor de CRE INMOBILIARIA. Para esto, se facilitará a los potenciales clientes, lentes de realidad virtual de la marca OCULUS, con los que podrán vivir la experiencia más real a lo que sería su nuevo departamento. En las visitas de campo realizadas a la competencia, no se identificaron estos usos, lo que le da un valor diferencial a la empresa, pues es más tangible que mirar el proyecto en papel o video. Además, refuerza la propuesta de valor de uso de tecnología en el proyecto.

También se ha considerado la participación en la principal feria inmobiliaria digital de Lima, con el objetivo de mejorar el conocimiento de marca y atraer potenciales clientes. Se participará trasladando el módulo de ventas, llevando la realidad virtual para que los visitantes a la feria también vivan la experiencia.

#### **4.7. Postventa**

El servicio de atención al cliente posterior a la venta será parte de la esencia de CRE INMOBILIARIA, puesto que, se considera que los actuales compradores son, para la empresa, su principal carta de recomendación con los nuevos compradores potenciales. Por ello, se fija como objetivo postventa:

- A. Asegurarse de reducir el riesgo de quejas y/o reclamos.
- B. En caso se presentan quejas y/o reclamos, reducir el tiempo de solución e incrementar la calidad del servicio de ésta.

Es así como se definen dos pautas de trabajo: una primera, de calidad del producto y, otra pauta postventa para la atención de reclamos o consultas.

##### **4.7.1. Pauta de calidad de producto**

Se tendrá especial cuidado en el proceso de construcción, auditando constantemente y de forma rigurosa lo acordado con la constructora, para lograr que las conexiones eléctricas, de agua y desagüe, que son las más críticas, se completen de forma correcta con todas las pruebas necesarias. Similar situación se establecerá para los acabados.

Adicionalmente, en la entrega del departamento, junto con la validación de todas las características prometidas, se revisarán los detalles y se realizará una grabación de video. Al final, se hará entrega del acta de conformidad y junto con el video.

##### **4.7.2. Pauta de atención de reclamos o quejas**

Aun teniendo especial cuidado en los detalles, hay un margen de error de incidencias u ocurrencias; por tanto, se asigna para cada proyecto el 0.20% de la facturación total, para cubrir el gasto de reparar cualquier eventualidad.

Sin embargo, el foco principal del trabajo estará en atender con rapidez las eventualidades presentadas en el tiempo de garantía que se fija por ley en un año. El proceso será:

- a. Recepción de solicitud o consulta.
- b. Revisión de hechos *in situ* en menos de 12 horas de recibida la solicitud.
- c. Estimación de tiempos y recursos asignados.
- d. Asignación de cuadrilla especialista para la solución en menos de 24 horas.
- e. Ejecución de solución.
- f. Validación y comprobación de solución.
- g. Firma de acta.
- h. Presentación de informe de gastos finales.

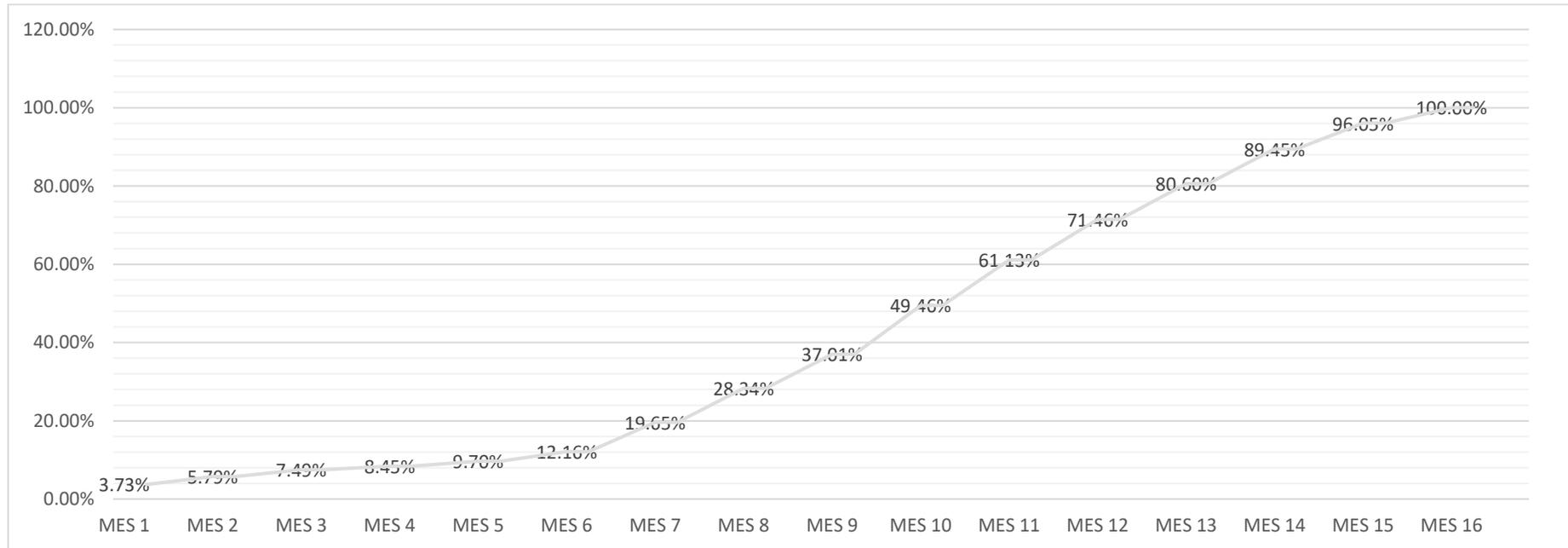
## Capítulo 5. Plan de operaciones

### 5.1. Estrategia del plan de operaciones

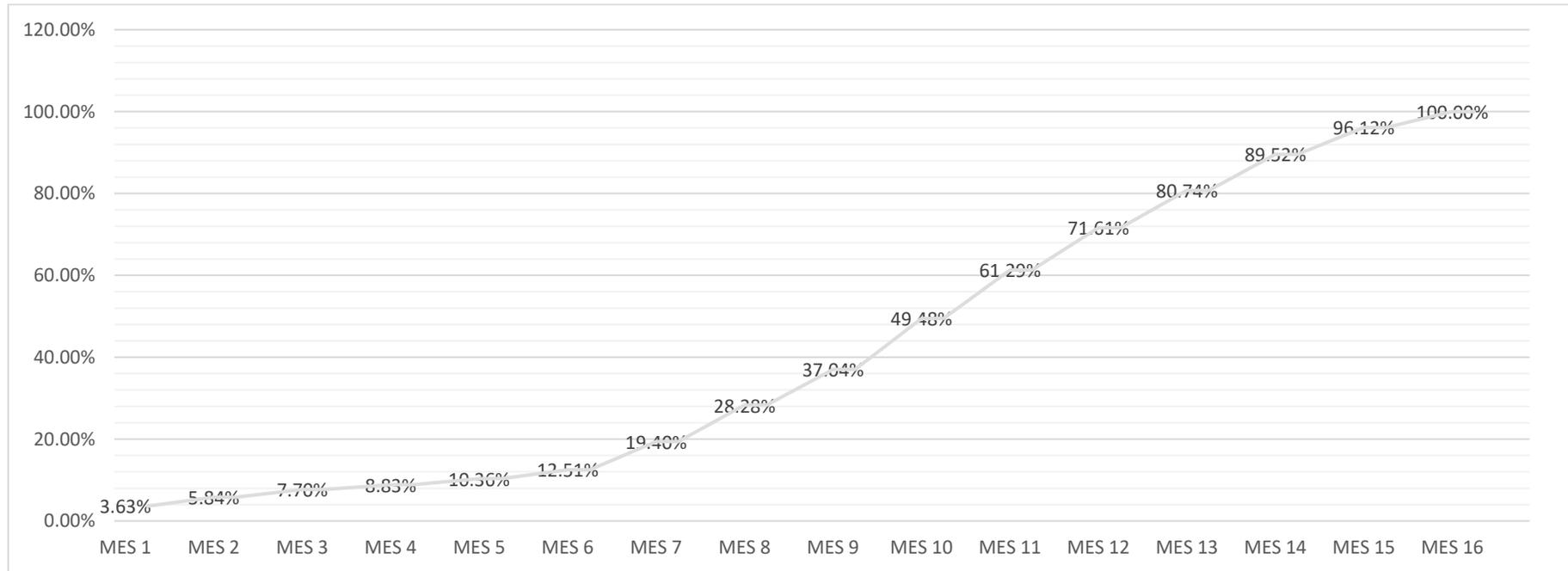
Debido al apalancamiento que se recibirá de la empresa VidarQ, CRE INMOBILIARIA coordinará y desarrollará juntamente con ésta, las estrategias de índole técnico, a fin de optimizar el plan de operaciones para desarrollar ambos proyectos. Las estrategias serán de tres índoles y se establecen a continuación:

- a. Estrategia de productos y de servicios: Se obtendrá información a través de los clientes, durante la compra, el proceso de construcción, entrega, y cada seis meses, luego de la entrega, en el período de titulación. También se realizarán consultas a personas que no compraron pero que consultaron, durante el proceso de compra y con clientes anónimos, que tengan como finalidad evaluar los ítems importantes del proceso de venta y producto del proyecto. Finalmente, evaluar el servicio y productos de la competencia, para tener un registro del estándar que está recibiendo el potencial cliente, con el fin de mejorarlo. Esto permitirá redefinir los nuevos productos a lanzar cada año.
- b. Estrategia de calidad: Se seleccionarán los mejores proveedores dentro del presupuesto, recomendados por la empresa asociada. La vinculación se realizará a través del sistema de contratación directa y contrato a suma alzada. Los contratistas y proveedores del proyecto serán informados e integrados al proceso constructivo de la empresa, logrando de esta manera obtener la calidad que se busca en los proyectos.
- c. Estrategia de procesos: Se ejecutará la estrategia utilizando el modelo constructivo establecido para cada obra; éste debe tomar en cuenta las observaciones y requerimientos del cliente y del mercado. La estrategia tiene como finalidad diseñar un cronograma de obra que brinde confianza al cliente, en el cumplimiento de los hitos constructivos para culminar el proyecto en la fecha estimada.

A continuación, en las Figuras 8 y 9, se presentan los cronogramas de obra para Lince 1 y Lince 2. Se muestra el porcentaje de desembolsos acumulados por mes, de acuerdo con el calendario de obra valorizado (ver Figuras 8 y 9).

**Figura 8***Cronograma de obras Lince 1*

Fuente: elaboración propia

**Figura 9***Cronograma de obras Lince 2*

Fuente: elaboración propia

## 5.2. Diseño del servicio del plan de operaciones

A continuación, se detallan las actividades del diseño del producto:

Debido a que el modelo de negocio de la empresa es hacer edificios de envergadura, es decir, que tengan varios pisos, se buscarán terrenos que tengan un metraje preferentemente arriba de los 500 m<sup>2</sup>; según la zona podría ser, incluso, de 400 m<sup>2</sup> como mínimo, y que se encuentren cerca de las avenidas. En el distrito de Lince la mayoría de los terrenos son de 300 m<sup>2</sup> a 400 m<sup>2</sup>, por lo que, para obtener el terreno ideal, se tendrá que adquirir terrenos colindantes para poder acumularlos. En el caso del proyecto, para obtener el metraje de 600 m<sup>2</sup> con el que se arma el plan, se han acumulado dos terrenos de 300 m<sup>2</sup> y se ha convertido en un único terreno de 600 m<sup>2</sup>. Dicho terreno se encuentra legalmente saneado; es decir, no posee cargas o gravámenes vigentes, existe concordancia entre lo físico y lo inscrito en los Registros Públicos y la municipalidad, no existen superposiciones o conflicto de metraje o ubicación, la numeración está actualizada y concuerda con lo inscrito en los Registros Públicos, tampoco presenta deuda tributaria vigente. Asimismo, cuenta con la factibilidad de agua y luz, realizado por Sedapal y Luz del Sur, respectivamente.

Por otro lado, se determinó con el Certificado de parámetros y el Certificado de zonificación y vías, que el proyecto puede tener la envergadura que la empresa busca, en este caso, desarrollar un proyecto inmobiliario con la altura de 15 pisos, además de la azotea (se busca desarrollar de 15 pisos a más). Complementariamente, se verificó que el frente y el ancho del edificio son suficientes para tener una fachada con ingreso peatonal y cochera, además que el fondo del terreno permite que los carros puedan girar, lo que permite al proyecto hacer cocheras sin ascensores para autos. Los proyectos normalmente estarán ubicados en zonas calificadas como Residencial de Densidad Alta (RDA), permitirán que se construyan 15 pisos a más y solicitarán, dependiendo de la cantidad de pisos, dejar 30% o 35% de área libre y 15% adicional para las zonas de tránsito común. El presente plan se ha elaborado con los criterios de 15 pisos, más azotea, 74 departamentos y 3 sótanos, con áreas comunes que incluyen piscina, parrilla con bar, área de gimnasio y de *coworking*, dejando 30% de área libre y un 15% adicional para las zonas de tránsito común.

## 5.3. Proceso constructivo

Antes del proceso constructivo se debe conseguir tener el anteproyecto aprobado, este es el ítem que marca la existencia de un proyecto, una empresa sería que cumple la ley espera obtener el mismo para salir a captar capital o iniciar la preventa. Luego, el proceso constructivo inicia con la licencia de demolición y posteriormente la obtención de la licencia de construcción, culminando su flujo con la conformidad de obra.

Tanto la demolición como la construcción deben cumplir con los parámetros que el distrito y la normativa nacional de construcción establecen. Posteriormente, se deberá pasar por el flujograma de titulación de las ventas, el cual inicia con la conformidad de obra y pasar por los Registros Públicos

donde se inscribe la construcción en la partida matriz del predio, generando también el reglamento interno del edificio para posteriormente realizar las independizaciones, la inscripción de la transferencia de titularidad, levantamiento de la hipoteca sobre el terreno e inscripción de la hipoteca por el préstamo de compra de la unidad inmobiliaria.

El proceso incluye la demolición, la excavación para los sótanos, la construcción del muro cortina, la construcción de las estructuras, instalaciones sanitarias y eléctricas para un proyecto de 16 pisos en total. El modelo de negocio genera que se pueda replicar la distribución de varios pisos del edificio para que el proceso constructivo sea más veloz. El número y metraje de los departamentos se determina en base a los índices de las preferencias de ventas; distribución que se va a tener que apreciar previo a la aprobación del anteproyecto, por cuanto en la actualidad están iniciando los cambios de precios, aumento de tasas, entre otros, que puede influir en la capacidad adquisitiva y, por consiguiente, en la distribución de porcentaje de unidades inmobiliarias por número de cuartos en el edificio.

#### **5.4. Proceso de construcción del proyecto**

El proceso de demolición y de construcción se inicia luego de desembolsado el dinero de las preventas. Para ello, la empresa debe informar y enviar al banco las minutas firmadas y mostrar el abono de 20% recibido como parte de la primera cuota; posteriormente, lo que queda de la construcción se financia con las ventas del proyecto. En las últimas ventas del proyecto, después de pagado el costo de construcción, se encuentra la ganancia de la inmobiliaria. En el caso de las 74 unidades se debe vender un promedio de 62 para pagar la construcción del proyecto, mientras que la ganancia se encuentra en las 12 finales.

La construcción se realiza sobre terrenos que poseen que poseen un mínimo 500 m<sup>2</sup> a más, que cumplan con tener más de 12 metros de frente y más de 22 metros de fondo, cerca de las avenidas para que se puedan realizar proyectos de gran altura y envergadura, para obtener la mayor cantidad de departamentos en base a los principios de distribución de metros cuadrados que establece la empresa.

#### **5.5. Proceso constructivo a cargo de terceros**

El proceso constructivo estará a cargo de un tercero, empresa que tenga experiencia y antigüedad en proyectos de este tipo de envergadura, la cual será recomendada por la empresa asociada a CRE INMOBILIARIA. Para su vinculación se suscribirá un contrato de obra a suma alzada. La domótica también estará a cargo de un tercero, esta empresa participará del proceso constructivo en las recomendaciones y partes de la obra que le competen para lograr integrar de manera armónica la domótica al proyecto.

### 5.6. Proceso de supervisión

Se contratará a una empresa de supervisión con experiencia en este tipo de proyectos que realice la supervisión de cada etapa del proyecto constructivo, para garantizar que el proceso cumpla con los estándares de calidad que ofrece la propuesta de valor a sus clientes. La supervisión no sólo es importante durante el proceso de construcción, sino que toma más relevancia aún en la etapa de los acabados por cuanto la propuesta de valor debe verse reflejado en un producto de calidad que se perciba superior.

### 5.7. Diseño de los procesos internos

Se trabajará con tres tipos de procesos, estos son 1) Procesos estratégicos, 2) Procesos operativos y 3) Procesos de soporte, los cuales se desarrollan a continuación:

- **Procesos estratégicos:** Con los procesos estratégicos se busca planificar las acciones más importantes que dirijan a la empresa a alcanzar los objetivos planeados. El fin principal de la empresa es mejorar la gestión de la marca y optimizar el marketing de comercialización del proyecto y, además, cumplir con el marco jurídico legal para que la empresa esté en condiciones de realizar su actividad con legalidad.
- **Procesos operativos:** En esta etapa se vincula, por ejemplo, el diseño del proyecto con las autorizaciones y licencias para iniciar la venta, la gestión del financiamiento del proyecto, responsabilidad de actividades, procedimiento de la entrega para que el cliente reciba su departamento en el plazo prometido. Finalmente, otro ejemplo es cómo va a ser la comunicación con el cliente, ya que el vínculo inicia con el acercamiento a la caseta o empresa, se concretiza con la venta, pero va más allá del mismo, hasta la postventa, lo que implica un contacto, relación y acompañamiento del cliente.
- **Procesos de soporte:** Con los procesos de soporte se busca identificar las actividades que repercuten directamente en la calidad del proyecto y el servicio, por lo que, con estos aspectos se puede vincular al personal que se encuentra encargado de la atención al cliente, y que permitirá desarrollar una matriz con percepciones que se transformen en indicadores para que, después, se pueda realizar una mejora en el estándar de calidad. Para que esto sea más sencillo y vaya acorde con la propuesta de valor se necesitará vincular lo mismo a un soporte y mecanismos tecnológicos. Finalmente, se tiene que diseñar el conector necesario para que esta información y soporte pueda ser procesada por la empresa para generar los cambios y capacitar a los miembros y empresas terceras que brindan servicios en los nuevos estándares.

Una de las actividades más importantes es el acompañamiento que realiza la empresa al cliente en su solicitud de crédito, a fin de asesorarlo en lo que necesita para que el préstamo se haga efectivo, luego el apoyo y seguimiento a su proceso de desembolso por parte de la entidad financiera, para que luego la empresa pueda cumplir sus compromisos financieros y operativos.

### 5.8. Actividades preoperativas

Estas actividades abarcan todo el tiempo previo a la operación, la cual inicia con la demolición. En esta etapa se encuentran como actividades más importantes: la constitución de la empresa, en donde además, se realiza el aporte de capital; realizar la compra del terreno; conseguir la aprobación del anteproyecto; obtener el permiso de la caseta de ventas, en esta inicia la experiencia tecnológica con la empresa (aquí también apoya la empresa de domótica); desarrollo de políticas y procedimientos; desarrollo de la marca, inscripción de la marca, desarrollo del manual de uso y de gestión, entre otros.





## Capítulo 6. Plan de riesgos

### 6.1. Sobre los riesgos y la estructura del plan de riesgos

En el presente capítulo se elaborará un plan de riesgos; para ello se deben visualizar todas las etapas y realizar un mapa de estas, identificando lo más resaltante, para luego establecer la forma de enfrentarlos con decisiones viables, midiendo con indicadores que ayuden a evaluar la gestión de los riesgos.

Se ha definido que el plan será dividido para cada etapa de la vida del proyecto. En ese sentido, la distribución será como sigue: 1) Riesgos de la etapa de construcción, 2) Riesgos de la etapa de preventa y venta, 3) Riesgos de la etapa de titulación, 4) Riesgos de la entrega y, finalmente 5) Riesgos de la etapa de administración del edificio.

#### 6.1.1. Riesgos de la etapa de construcción

Los tres principales riesgos de esta etapa, incluidos en el mapa de riesgos son: 1) Los retrasos en el cronograma de obra, 2) La pérdida de proveedores y 3) El manejo de contingencias por daños generados por la obra a terceros.

Realizada la valoración de todos los riesgos que conforman el mapa se tiene que el manejo de contingencias por daños generados por la obra a terceros es el más importante, al ser el más sensible, por cuanto ello puede generar daños reputacionales a la empresa y dañar la marca. Lo común es que este ítem genere retrasos e incluso negociaciones, para la conformidad de obra, debido a los daños que la construcción puede generar a inmuebles colindantes y a terceros (personas o propiedad privada como vehículos).

Ahora bien, el retraso de cronograma de obra es más importante que la pérdida de proveedores, por lo que posee una mayor valoración en riesgo, además, se debe tener en cuenta que, la empresa compite brindando una imagen más formal que la mayoría de las inmobiliarias de la zona, por lo que es muy importante cumplir con la promesa de entrega sin retrasos, el cual se puede controlar de diversas maneras. Asimismo, y gracias a la competencia actual del mercado, la pérdida de proveedores, que es el riesgo valorado como más bajo, se puede manejar, ya que en el mercado existe mucha competencia de éstos.

Los planes detallados por cada riesgo serían los siguientes:

#### a) Los retrasos en el cronograma de obra:

El plan A, y la primera forma de mitigar el riesgo sería, cubriéndose por medio del contrato marco, incluyendo en el mismo una cláusula que establezca un plazo de entrega mayor al plazo real del cronograma de obra en cuatro meses adicionales, a fin de cubrirse de los retrasos que pudieran acontecer.

El plan B sería, que la empresa constructora acelere el cronograma de obra, aunque ello implique que exista mayor personal en la obra, y por consiguiente un mayor gasto, todo con la finalidad

de entregar dentro del plazo extendido en cuatro meses que se estableció en el contrato marco. El pago adicional por la mayor fuerza de trabajo sería sacado de la partida de imprevistos, la cual equivale al 5% del presupuesto total. El colocar en el contrato marco los 4 meses adicionales sería una política de la empresa, que mejorará en el tiempo con las experiencias y aprendizajes en el devenir del negocio.

El plan C sería usado sólo en caso de que el plan B no fuera aplicable, ya que en este caso el retraso sería causado por la falta de ventas al ritmo correcto; de ser así, primero se verificará la posibilidad, que los accionistas realicen un préstamo a la empresa para terminar con la obra, lo cual repercutiría en todo el ámbito financiero del negocio.

El hito para medir cuando podrían aplicarse ambos planes sería la presencia de retrasos en el avance de obra, tres meses antes de la fecha real de su conclusión (sin el plazo extendido), porque de presentarse un retraso a esta fecha, se va a tener que aplicar de todas maneras el plazo de cobertura. El indicador que mida el éxito de los planes será que la empresa cumpla con la fecha real de entrega o como máximo al tercer mes del período de cobertura, para entregar al cliente dentro del rango de fecha prometida.

b) La pérdida de proveedores:

El plan A y la primera forma de mitigar el riesgo sería por medio de los concursos privados de precios; la terna de tres que se seleccione debe cumplir con los estándares de la empresa, de esa manera se contaría con dos proveedores adicionales para realizar funciones en caso acontezca esta situación.

El plan B, se aplicaría en caso los proveedores no estén disponibles para realizar el servicio, o entregar el producto; en esa situación lo que queda es que la empresa realice una búsqueda de emergencia (con menos plazo y apoyándose en los referidos de los otros proveedores).

El plan C sería adecuar el cronograma de obra a ambientes y situaciones que puedan darse en otra zona del proyecto, en el que no sea necesario el producto o servicio que haga falta, a la par de estar buscando varios proveedores. Este presupuesto saldría también de la partida de imprevistos, si se ha pagado sobrepeso al presupuestado en su propia partida.

El hito para medir cuándo podrían aplicarse los planes sería la falta de entrega o incumplimiento consecutivo, o cercanos de los servicios, de acuerdo con el cuaderno de obra. La medición de éxito sería el cumplimiento en plazo de los servicios y entregas.

c) Manejo de contingencias debido a daños generados por la obra a terceros:

El plan A y la primera forma de mitigar el riesgo con los vecinos colindantes sería contratar una empresa de construcción con experiencia, además de una empresa de comunicaciones que cumpla con la misma característica, para que ayude a entablar buenas relaciones con los vecinos colindantes y de la zona. Esta empresa estará a cargo, entre otras cosas, de solicitar el permiso para el ingreso a la vivienda, para realizar los trabajos de saneamiento, de ser necesarios; también será la encargada de

realizar el contacto con cualquier tercero afectado por la obra, debiendo comunicar a los mismos el procedimiento y forma de la indemnización y cobertura de los gastos. Cualquier indemnización o cobertura que se deba asumir estará considerada en la partida de imprevistos, la cual equivale al 5% del presupuesto total.

El plan B se aplicaría en caso exista un accidente con tercero o daños a los vecinos colindantes, en cuyo caso se tendría que actuar rápido con el informe de daños, contacto a las personas y reconocimiento de gastos.

El plan C se aplicaría de no llegar a acuerdos, al menos en la parte indemnizatoria, en donde tal vez, en algunos casos, la empresa tendría que afrontar procesos judiciales.

En este caso particular, el hito de aplicación de los planes B y C son la ocurrencia del hecho y la negativa de negociación o trato, respectivamente. La medición de éxito sería la inexistencia de los accidentes a terceros, y, en caso de ocurrencia, que este se resuelva vía negociación. Por otro lado, al hacer referencia de los daños a los vecinos colindantes, que éstos estén dentro de lo regular y que el acta de saneamiento de los daños se firme rápido.

#### **6.1.2. Riesgos de la etapa de preventa y venta**

Los dos principales riesgos de esta etapa, incluidos en el mapa de riesgos son: 1) Que el proyecto se venda más lento que la velocidad de venta esperada y, 2) Que la caseta de venta, y posteriormente, el departamento piloto, no estén listos en los momentos que se necesiten, o que no brinden la experiencia que se busca.

Que el proyecto se venda más lento que la velocidad de venta esperada es lo más importante, al ser el más sensible, porque puede generar que la obra no tenga capital para soportar la velocidad de avance según cronograma, ya que al no cumplir con los hitos de venta que plantea el banco, la obra puede quedarse sin el capital que necesita para avanzar correctamente la construcción. Ahora bien, que la caseta de ventas o piloto no estén listos, o que no brinden la experiencia que se busca, es un punto muy importante para la propuesta de valor, por lo que es vital que existan la caseta y el piloto, y que esta experiencia se brinde apropiadamente; sin embargo, este punto se encuentra más dentro del ámbito de control de la empresa, por ello tiene una calificación de riesgo menor.

Ahora bien, los planes detallados por cada riesgo serían los siguientes:

- a) Que el proyecto se venda más lento de la velocidad de venta esperada:

El plan A y la primera forma de mitigar el riesgo sería diseñando proyectos con metrajes y precios acorde al mercado, además de los elementos de valor tradicional y propio de la propuesta de valor, para así, al estar alineados con las preferencias del mercado, se puedan correr menos riesgos de que los proyectos no sean atractivos para los clientes.

El plan B sería que se realice una evaluación para mejorar la oferta frente a la competencia, evaluando si es más conveniente otorgar algún regalo, bono, o una disminución en el precio de algunos departamentos, para alcanzar la meta que solicita el banco.

El plan C sería que los accionistas tengan que realizar un préstamo a la empresa para que la construcción siga ejecutándose con normalidad, y luego de que las ventas tomen la velocidad regular, el banco realice el desembolso y se pueda recuperar lo invertido adicionalmente por los accionistas; esta no es la situación ideal por cuanto esa nueva inyección de capital genera una distorsión de las ganancias presupuestadas, ya que el accionista debe obtener un interés aparte por la pérdida de oportunidad que experimenta con su capital, por realizar dicho préstamo.

El hito para medir cuándo podrían aplicarse los planes sería: el plan B cuatro meses fuera de los promedios normales de venta y retraso en el cronograma de obra de un mes; el plan C tres meses luego de aplicado el plan B sin mejoras. El indicador que mida el éxito del plan será que las ventas vayan acorde al mercado en el plan A; si se aplica el plan B, que exista un cambio hacia una nueva tendencia sostenida por al menos tres meses; y el plan C, que el capital que se haya tenido que prestar a la empresa sea el menor posible gracias a la aplicación del plan B que redujo el capital a aportar.

- b) Que la caseta de ventas y posteriormente, el departamento piloto, no brinde la experiencia que se busca:

El plan A y la primera forma de mitigar el riesgo sería hacer el diseño de la caseta y colocar como prioridad el permiso de esta; luego, priorizar su rápido armado para que se pueda equipar de la manera que el proyecto lo requiere, a fin de brindar la experiencia que se busca transmitir; lo mismo al momento de hacer la construcción y se migre al piloto, donde la empresa deberá armarlo de la mejor manera para que el cliente tenga la experiencia de vivir en un proyecto de CRE INMOBILIARIA.

El plan B se aplicaría si no se logra obtener la caseta de ventas; en este caso, se tendrá que diseñar muy bien el piloto y avanzar rápidamente para poder construirlo. Asimismo, mientras no exista piloto, la experiencia de venta se tendría que brindar por medio de una atención personalizada, con los simuladores y página web.

El plan C sería que se pueda agrupar un grupo de fotos, videos, publicidad y otros del proyecto, que estén diseñados para enviar al cliente, con la finalidad de darle a conocer el proyecto y tenga la experiencia de este.

El hito para medir cuándo podrían aplicarse los planes sería tener el diseño de la caseta, dos meses antes de solicitar el permiso de esta; consecuentemente, tener el permiso de la caseta dentro de los plazos de ley. Posteriormente, la medición del plan estaría dada por haber obtenido la caseta y departamento piloto dentro de los plazos de ley y cronograma, además de medir la experiencia con encuestas que ayude a medir la atención y la experiencia domótica en la decisión de compra.

### **6.1.3. Riesgos de la etapa de titulación**

El principal riesgo de esta etapa, incluido en el mapa de riesgos es: 1) Que demore mucho la conformidad de obra y el proceso de titulación.

Realizada la valoración se tiene que, la demora en la conformidad de obra y el proceso de titulación perjudica de distintas maneras a la inmobiliaria, por cuanto no se puede liberar la contabilidad, los recursos de gestión de la empresa y parte de las ganancias, siendo este ya un producto terminado, fuera del campo de trabajo regular de la empresa, que ya en esa instancia está pensando, e incluso ejecutando, nuevos proyectos.

Ahora bien, el plan detallado para este riesgo sería:

- a) Que demore mucho la conformidad de obra y el proceso de titulación:

El plan A y la primera forma de mitigar el riesgo serían diseñando políticas a través de las cuales no se pueda realizar ninguna modificación al proyecto hasta la obtención de la conformidad de obra sin observaciones. Asimismo, contratar un estudio de abogados que sea especialista en inscripciones de independizaciones y proyectos de este tipo de envergadura ante la municipalidad y los Registros Públicos.

El plan B sería que se use la experiencia y contactos de la empresa asociada y del estudio de abogados, a fin de poder realizar las modificaciones a los expedientes, para así lograr obtener la forma más viable y rápida de subsanar las observaciones municipales y registrales.

El plan C sería que se hagan las modificaciones en los inmuebles y espacios que no siguieron la política y se llegue a un acuerdo sobre la reposición de estos. En este caso entraría también la empresa de comunicación para diseñar la manera de dar el mensaje y el presupuesto se obtendría de la partida de imprevistos, la cual equivale al 5% del presupuesto total.

El hito para medir cuando podría aplicarse el plan B sería después de los tres meses, vencido el plazo regular para obtener la conformidad de obra o inscripción, y el plan C sería luego de realizado el plan B sin haber podido lograr cambiar la situación. La forma de medir el éxito sería con el plazo en el que se han obtenido tanto la conformidad como la inscripción, y en el caso del plan C, el tiempo en que se consiguió llegar a un acuerdo y que haya sido el menos oneroso.

### **6.1.4. Riesgos de la etapa de entrega**

Los principales riesgos de esta etapa incluidos en el mapa de riesgos son: 1) Que aparezcan daños o exista algún otro motivo por el cual el cliente no quiera dar su conformidad en el acta de entrega y, 2) Que aparezcan en el tiempo vicios ocultos.

Realizada la valoración de estos riesgos se tiene que, el que aparezcan daños o exista algún motivo por el cual el cliente no quiera dar su conformidad en el acta de entrega es más importante que el que aparezcan en el tiempo vicios ocultos, ya que la conformidad del cliente con el producto a entregar es necesaria para cumplir con hitos normativos, además de mantener buenas relaciones y

que se deje constancia de estar entregando lo prometido. Por otro lado, los vicios ocultos son situaciones que pueden suceder, y que la formalidad y buenas relaciones que la empresa lleve con el edificio son importantísimas para que estas situaciones se puedan resolver de la mejor manera posible, ya que la reputación y la marca son muy importantes para la empresa.

Ahora bien, detallando los planes por cada riesgo se tiene que:

- a) Que aparezcan daños o exista algún otro motivo por el cual el cliente no quiera dar su conformidad en el acta de entrega:

El plan A y la primera forma de mitigar el riesgo sería tener claramente establecidos los acabados, reunirse con el cliente para que certifique y luego el piloto, además de tener un procedimiento de entrega para el departamento y cocheras.

El plan B sería, ante una eventualidad no subsanable y de la cual la compañía tiene la responsabilidad, dar opciones al cliente para indemnizarlo o entregarle algo de regalo para que pueda quedarse tranquilo y pueda firmar el acta de entrega, brindando su conformidad sin observaciones.

El plan C se aplicaría de no llegar acuerdos, al menos en la parte indemnizatoria, en donde -en algunos casos- la empresa tendría que llegar a procesos judiciales.

El hito para medir cuándo podría aplicarse el plan B sería que el cliente no haya dado su conformidad en el acta de entrega, y el plan C, luego de no haberse podido aplicar el plan, el indicador que mida el éxito del plan será el acta de conformidad, sin observaciones. Si se toma el plan B, la velocidad y la poca cuantía por la que se cierra.

- b) Que aparezcan en el tiempo vicios ocultos:

El plan A y la primera forma de mitigar el riesgo sería tener una política de atención rápida para atender ese tipo de casos, e internamente, tener un control de calidad de porqué pudo suceder lo acontecido.

El plan B sería ante una eventualidad no subsanable y de la cual la empresa tiene la responsabilidad, dar opciones al cliente para indemnizarlo o entregarle algo de regalo para que pueda quedarse tranquilo y pueda firmar el acta de entrega, brindando su conformidad sin observaciones.

El plan C se aplicaría de no llegar a acuerdos, al menos en la parte indemnizatoria, en donde quizás, en algunos casos, la empresa tendría que llegar a procesos judiciales.

El hito para medir cuándo podría aplicarse el plan B sería que el cliente no haya dado su conformidad en el acta de entrega, y el plan C, luego de no haberse podido aplicar el plan B. El indicador que mida el éxito del plan será el acta de conformidad, sin observaciones y si se va al plan B, la velocidad y la poca cuantía por la que se cierra.

#### **6.1.5. Riesgos de la etapa de administración del edificio**

El principal riesgo de esta etapa, incluido en el mapa de riesgos, es: 1) Que existan problemas con la empresa administradora durante el período de titulación.

Realizada la valoración de este riesgo, el que existan problemas con la empresa administradora durante el período de titulación perjudica la imagen de la empresa en sí, porque la empresa es la responsable de la administración mientras no se realice la titulación.

Ahora bien, el plan detallado para este riesgo sería:

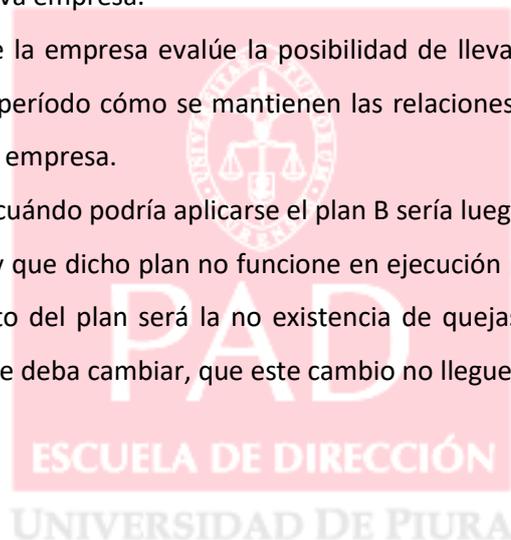
- a) Que existan problemas con la empresa administradora durante el período de titulación:

El plan A y la primera forma de mitigar el riesgo sería contratando una empresa administradora de confianza, con referencias, que apoye en generar las buenas relaciones con los clientes para mantener los *feedback*.

El plan B sería tener más de un proveedor de servicios de administración y que estén en cartera, para que, ante cualquier descontento, sea la junta de propietarios la que elige la mejor propuesta con la que deseen trabajar, apoyándoles durante la transición y viendo la forma de reforzar las relaciones con esta nueva empresa.

El plan C sería que la empresa evalúe la posibilidad de llevar la administración del edificio, debiendo verificar en ese período cómo se mantienen las relaciones con los clientes y si genera un ingreso interesante para la empresa.

El hito para medir cuándo podría aplicarse el plan B sería luego de que existan tres quejas por parte de los propietarios, y que dicho plan no funcione en ejecución para que se aplique el plan C. El indicador que mida el éxito del plan será la no existencia de quejas suficientes para el cambio de administración y, en caso se deba cambiar, que este cambio no llegue a la aplicación del plan C.





## Capítulo 7. Plan financiero

### 7.1. Objetivos del plan

Cuando se inicia un proyecto se hace con la idea de perdurar en el tiempo. Para lograrlo, es necesario que sea redituable para el inversionista y genere valor para los *stakeholders* y clientes. Por tanto, la presente propuesta define los siguientes objetivos:

- a. Obtener un VAN positivo mayor a USD 500, 000 en el primer proyecto y de USD 300,000 para el segundo proyecto.
- b. Alcanzar una TIR del 20% en dos proyectos a lo largo de 7 años.

### 7.2. Supuestos y consideraciones del plan financiero

Para sustentar financieramente la presente idea de negocio, se han considerado algunos supuestos y consideraciones:

- En un periodo de 7 años se trabajarán 2 proyectos inmobiliarios en el distrito de Lince.
- Para el impuesto general a las ventas, a lo largo del proyecto se considerará el 18% para las COMPRAS y 9% para las VENTAS.
- Para el impuesto a la renta se considerará una tasa de 29.5%.
- Se aplicará un tipo de cambio referencial de S/ 3.90 por USD 1.00.
- Para el proyecto 1 se utilizará un precio de compra del terreno de USD 2,000 por m<sup>2</sup> en Lince, mientras que para la venta se considerará USD 1,600.
- Se contempla un incremento del costo del terreno entre proyectos, pasando de USD 2,000 a USD 2,750 (incremento de costo de 37.5%), considerando la tendencia del mercado y la menor oferta de casas que cumplen con las características para un proyecto multifamiliar.
- Entre proyectos se aplicará un incremento al precio de venta por m<sup>2</sup> en los departamentos, de USD 1,600 a USD 1,750 (incremento de 9.38%).
- Con la finalidad de mitigar riesgos y aprovechar el conocimiento de terceros, el proceso de venta y de construcción serán tercerizados.
- Se considera el 5% de la facturación para la partida Pago de empleados, que en este caso serían 9 personas para gestionar el proyecto de Lince 1 y 14 personas para el proyecto de Lince 2.
- El ingreso por las ventas de los departamentos contempla una estructura de financiamiento de los clientes, según referencias del mercado, 80% financiado por el banco y 20% con ingresos propios del cliente.
- Para la postventa se considera un 0.20% de la facturación, dato que se rescató de las entrevistas a profundidad con expertos.

### 7.3. Estructura de capital

CRE INMOBILIARIA tendrá dos principales accionistas que se detallan en la Tabla 17.

**Tabla 17***Aporte de capital*

	<b>Nombre</b>	<b>Aporte USD</b>
Accionista 1	Christopher Sotomayor	912,761.74
Accionista 2	Néstor Villegas	912,761.74
<b>Total aporte capital</b>		<b>1,825,523.49</b>

Fuente: elaboración propia

El aporte económico de los accionistas permitirá cubrir el costo inicial por la compra del terreno para iniciar operaciones. El terreno está ubicado en el distrito de Lince, son dos lotes contiguos de 300 m<sup>2</sup> por un total de USD 1,200,000, que equivale a USD 2,000 el m<sup>2</sup>.

**7.4. Estructura de inversión**

Para el primer proyecto de Lince 1, se ha calculado un total de inversión de USD 7,793,086.75, los que se estructuran de la siguiente manera como se presenta en la Tabla 18.

**Tabla 18***Inversión proyecto Lince 1*

<b>Estructura</b>	<b>%</b>	<b>USD</b>
Banco	47%	3,629,637.24
Preventa	30%	2,337,926.03
Aporte accionista	23%	1,825,523.49
Total	100%	7,793,086.75

Fuente: elaboración propia

El 23% de la inversión es cubierta por los accionistas, mientras que la diferencia considera la preventa y los préstamos del banco.

Para el caso del segundo proyecto, CRE INMOBILIARIA decide reinvertir parte de las utilidades del primer proyecto dada la rentabilidad del negocio.

**Tabla 19***Inversión proyecto Lince 2*

<b>Estructura</b>	<b>%</b>	<b>USD</b>
Banco	47%	3,993,038.09
Preventa	30%	2,572,000.19
Aporte	23%	2,008,295.69
Total	100%	8,573,333.97

Fuente: elaboración propia

### 7.5. Flujo de ventas

Para definir la velocidad de ventas de ambos proyectos, se citará a los expertos entrevistados en el presente estudio. Los especialistas mencionaron que el promedio de la velocidad de ventas debería estar entre 1 a 3 unidades por mes. Por tanto, se ha definido que la velocidad de ventas promedio por mes del proyecto será de 2.5 unidades. Considerando que el edificio del proyecto es multifamiliar y tendrá 74 departamentos, la velocidad de venta será de 30 departamentos por año, terminando de vender el total de unidades en 2.5 años.

Se utilizará un promedio para facilitar el análisis, puesto que éste ya considera los picos que por general se presentan en los meses de marzo, abril y julio, según coincidieron los entrevistados, por efectos de utilidades y gratificación.

Algunos de los plazos considerados por el proyecto son:

**Tabla 20**

*Plazos de ejecución*

Plazos de ejecución	
Preoperativo	5 meses
Preventas	8 meses
Ventas	22 meses
Construcción	16 meses
Independización	8 meses
Duración proyecto	37 meses
Velocidad de ventas	2.5 unidades/mes

Fuente: elaboración propia

### 7.6. Precios y costos

Luego de identificar el terreno ideal para levantar el proyecto, se consultó el precio de venta, siendo este de USD 2,000 el m<sup>2</sup>, precio superior al promedio del distrito, que según informa RPP en su versión web, comentando sobre el último reporte de ASEI (“Viviendas: ¿Cuál es el precio de los departamentos nuevos en Lima y Callao?”, 2022), Lince tiene un precio promedio por m<sup>2</sup> de S/ 7,372 (USD 1,890 aproximadamente).

Para el segundo proyecto se aplica un incremento de casi 40% luego de 3 años, considerando el incremento promedio anual del distrito, de 12.2%, que se indica en el reporte del mercado inmobiliario del portal Urbania, que recoge el diario Gestión en su versión web (“Precio de viviendas: estos son los distritos de Lima con el metro cuadrado más barato y más caro”, 2022).

La misma consideración se hace para el caso del costo de construcción y precio promedio de venta, que se rescata de la entrevista a Álvaro Manrique, gerente general de VidarQ, donde refiere

que los costos de construcción vienen dados por la constructora y actualmente ascienden a casi USD 600 por m<sup>2</sup> (A. Manrique, comunicación personal, 4 de julio, 2022).

Con los datos rescatados en la entrevista, se logró construir las tablas 21 y 22, y en 3 años se proyecta tener una variación de 4.2%. Por el lado del precio promedio de venta, siendo más conservadores, se aplicará el 9.4% de incremento.

**Tabla 21**

*Proyecto Lince 1*

<b>Precios y costos</b>	
Costo de terreno x m <sup>2</sup>	2,000 USD/m <sup>2</sup>
Costo de construcción x m <sup>2</sup> (incl. IGV)	590 USD/m <sup>2</sup>
Precio promedio x m <sup>2</sup> (incl. IGV)	1,600 USD/m <sup>2</sup>
Gerencia de proyectos (sobre ventas)	5.00%
Marketing (sobre ventas)	4.00%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 22**

*Proyecto Lince 2*

<b>Precios y costos</b>		<b>Variación</b>
Costo de terreno x m <sup>2</sup>	2,750 USD/m <sup>2</sup>	37.5%
Costo de Construcción x m <sup>2</sup> (incl. IGV)	615 USD/m <sup>2</sup>	4.2%
Precio promedio x m <sup>2</sup> (incl. IGV)	1,750 USD/m <sup>2</sup>	9.4%
Gerencia de proyectos (sobre ventas)	5.00%	Sin variación
Marketing (sobre ventas)	4.00%	Sin variación

Fuente: elaboración propia

**Tabla 23***Costos de construcción*

N°	Concepto	USD	m <sup>2</sup> construcción	Costo total
1	Estructuras	172	8,727	5,854,072
2	Arquitectura	168	8,727	5,717,930
3	Instalaciones sanitarias	16	8,727	544,565
4	Instalaciones eléctricas	30	8,727	1,021,059
5	Instalaciones electromecánicas	9	8,727	306,318
6	Instalaciones contraincendio	8	4,364	136,141
7	Instalaciones gas	7	8,727	238,247
8	Sedapal	12	8,727	408,424
	Imprevistos	20.9	8,727	711,338
	Costo directo			14,938,093
7%	Gastos generales			1,042,178
7%	Utilidad			1,045,667
	Subtotal			17,025,937
18%	IGV			3,064,669
	TOTAL			20,090,606
			Precio m <sup>2</sup>	590.29

Fuente: elaboración propia

### 7.7. Costos de marketing

De las entrevistas a profundidad con expertos también se rescata la inversión habitual que se hace en promoción y marketing. Luis García, exgerente general de Inmobiliaria JK Inversiones, comentó en su entrevista que de forma regular invierten entre 3% y 5% de la venta total. Por ello, para el proyecto Lince 1, se considerará una inversión del 4% de la facturación, que asciende a USD 376,400. De esto monto se considerará un 20% en la etapa de preventa que contempla el gasto en la sala de ventas, diseño e impresión de *brochures* y la actividad para el lanzamiento de CRE INMOBILIARIA. La diferencia será invertida en acciones a lo largo del ciclo de venta.

Tabla 24

## Inversión en marketing

	Monto mensual	N° meses	Total	Fee	IGV	Total
<b>Caseta, piloto e implementación</b>						
Mantenimiento sala de ventas	500	15	7,500	8,625	1,553	10,178
<b>Publicidad en portales inmobiliarios</b>						
Urbana (presencia)	1,500	30	45,000	51,750	9,315	54,315
Properati (iseller)	1,200	30	36,000	41,400	7,452	43,452
Nexo inmobiliario (presencia)	750	30	22,500	25,875	4,658	27,158
Destacado Nexo	500	30	15,000	17,250	3,105	18,105
<b>Publicidad en medios digitales</b>						
Google	8,000	30	240,000	276,000	49,680	325,680
Fee de agencia	1,600	30	48,000	55,200	9,936	65,136
Facebook	1,100	30	33,000	37,950	6,831	44,781
<b>Otras acciones</b>						
Diseño gráfico de piezas publicitarias	200	30	6,000	6,900	1,242	8,142
Obsequio por venta	120	74	8,880	10,212	1,838	12,050
Obsequio de entrega	150	74	11,100	12,765	2,298	15,063
Evento de entrega	20,000	1	20,000	23,000	4,140	27,140
<b>Ferias</b>						
Feria digital	5,800	6	34,800	40,020	7,204	82,024
Participación	8,000	6	48,000	55,200	9,936	113,136
<b>Servicios mensuales</b>						
Estudio comprador incógnito	1,680	15	25,200	28,980	5,216	34,196
Asesor digital	1,989	30	59,663	68,612	12,350	80,962
Coordinadora de marketing	3,843	30	115,275	132,566	23,862	156,428
Impresora (alquiler)	150	30	4,500	5,175	932	6,107
Útiles de oficina / limpieza	50	30	1,500	1,725	311	2,036
CRM (ventas)	500	30	15,000	-	2,700	2,700
Seguridad	6,600	15	99,000	-	17,820	17,820
<b>Total S/</b>						1,146,607
<b>Total USD</b>						294,002

Fuente: elaboración propia

## 7.8. Estado de resultados

Para el estado de resultados, los ingresos se reconocen cuando se entrega la propiedad al 100%, considerando la norma contable internacional. Los primeros años del proyecto se tendrá cero ingresos, porque si bien se recibe dinero por las ventas, éstas, al ser un bien futuro, no se consideran

ingresos al no poder entregarse a los propietarios. La misma consideración se aplica para el segundo proyecto que inicia en el 2026.

También es importante precisar que los costos están asociados directamente a los ingresos, por ello, no se consideran gastos; para el proyecto todos los egresos o salidas de dinero son costos, por estar directamente ligados a las ventas.

Adicionalmente, se debe considerar que para el estado de resultados se afecta las ventas y los costos por el IGV que corresponde.

**Tabla 25**

*Estado de resultados*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Dec-22	Dec-23	Dec-24	Dec-25	Dec-26	Dec-27	Dec-28	Dec-29	Dec-30	Dec-31
<b>Ventas Netas</b>										
Venta inmobiliaria	-	-	-	8,633,028	-	-	9,359,633	-	-	-
<b>Costo de Ventas</b>										
Costo de venta inmobiliaria	-	-	-	(6,816,138)	-	-	(7,549,332)	-	-	-
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	-	-	-	<b>1,816,889</b>	-	-	<b>1,810,301</b>	-	-	-
Gastos Administrativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	-	-	-	<b>1,816,889</b>	-	-	<b>1,810,301</b>	-	-	-
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS:</b>										
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Diversos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diferencia de Cambio Neto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP.</b>	-	-	-	<b>1,816,889</b>	-	-	<b>1,810,301</b>	-	-	-
Participación de los trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-29.5% Impuesto a la Renta	-	-	-	(535,982)	-	-	(534,039)	-	-	-
<b>Utilidad y/o (pérdida) del Ejercicio</b>				<b>1,280,907</b>			<b>1,276,262</b>			

Fuente: elaboración propia



## 7.9. Evaluación financiera de los proyectos

Para este análisis se considera la evaluación del Valor Presente Neto de todos los flujos futuros y la Tasa Interna de Retorno.

**Tabla 26**

*VAN y TIR proyecto Lince 1*

Variable	Resultado
TIR Proyecto mensual	2.4%
TIR Proyecto anual	32.3%
VAN USD	500,937.11

Fuente: elaboración propia

**Tabla 27**

VAN y TIR proyecto Lince 2

Variable	Resultado
TIR Proyecto mensual	2.0%
TIR Proyecto anual	26.2%
VAN USD	359,859.98

Fuente: elaboración propia

**7.10. Análisis de sensibilidad**

Para retar el proyecto, se plantearon diferentes escenarios posibles, relacionados a las variables críticas del negocio: como Precio de Venta x m<sup>2</sup>, velocidad venta, costo de construcción y costo del terreno, evaluando cómo se comporta la TIR y la Utilidad Neta de CRE INMOBILIARIA en el periodo de evaluación.

Se partió del escenario moderado en el que se constituyó con el proyecto Lince 1:

- Escenario moderado - Proyecto Lince 1:

Velocidad de venta de 2.5 departamentos en promedio por mes y un precio de m<sup>2</sup> de USD 1,600, logrando una TIR de 32.28% para el primer proyecto y una utilidad neta de USD 1,111,724.

Escenario pesimista en el que la velocidad de venta pasa de 2.5 departamentos por mes en promedio a tan solo 1.5 por mes y el precio por m<sup>2</sup> cae fuerte hasta USD 1400, la TIR del proyecto baja a 8.62% y la utilidad neta a USD 452,115, resultados aún atractivos pese a las condiciones del mercado adversas.

**Tabla 28**Sensibilidad TIR variando la velocidad de venta y precio de venta por m<sup>2</sup>

TIR proyecto		Velocidad de venta				
		1.50	2.00	2.50	3.00	3.50
Precio por m <sup>2</sup>	32.28%					
	1,400	8.62%	11.77%	14.50%	16.24%	17.26%
	1,500	14.31%	19.45%	23.80%	26.54%	28.24%
	1,600	19.68%	26.81%	32.28%	37.53%	38.23%
	1,700	24.72%	33.54%	41.24%	46.63%	50.54%
	1,800	29.56%	39.83%	48.83%	55.10%	59.74%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 29**

*Sensibilidad Utilidad neta variando la velocidad de venta y precio de venta por m<sup>2</sup>*

Utilidad neta		Velocidad de venta				
		1,111,724	1.50	2.00	2.50	3.00
Precio por m <sup>2</sup>	1,400	452,115	452,115	452,115	452,115	452,115
	1,500	781,919	781,919	781,919	781,919	781,919
	1,600	1,111,724	1,111,724	1,111,724	1,111,724	1,111,724
	1,700	1,441,528	1,441,528	1,441,528	1,441,528	1,441,528
	1,800	1,771,333	1,771,333	1,771,333	1,771,333	1,771,333

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, si se evalúa las variables costo del terreno y precio por m<sup>2</sup> se aprecia el mismo comportamiento. Aun disminuyendo dichas variables, la Utilidad Neta sería de USD 628,370. Mientras que, si se tiene una variación del costo de terreno y la velocidad de ventas, la TIR disminuye hasta 24.99%, cifra aún atractiva para los inversionistas.

**Tabla 30**

*Sensibilidad utilidad neta variando el costo de terreno y precio de venta por m<sup>2</sup>*

Utilidad neta		Costo Terreno				
		1,600	1,900	2,000	2,100	2,400
Precio por m <sup>2</sup>	1,400	628,370	496,178	452,115	408,051	275,859
	1,500	958,175	825,983	781,919	737,855	605,664
	1,600	1,287,979	1,155,788	1,111,724	1,067,660	935,468
	1,700	1,617,784	1,485,592	1,441,528	1,397,465	1,265,273
	1,800	1,947,589	1,815,397	1,771,333	1,727,269	1,595,077

Fuente: elaboración propia

**Tabla 31**

*Sensibilidad utilidad neta variando el costo de terreno y velocidad de venta*

TIR proyecto		Costo Terreno				
		1,600	1,900	2,000	2,100	2,400
Velocidad de ventas	1.5	24.99%	20.87%	19.68%	18.49%	15.25%
	2.0	34.44%	28.56%	26.81%	24.88%	20.41%
	2.5	42.82%	34.43%	32.28%	30.24%	24.71%
	3.0	48.78%	40.09%	37.53%	35.12%	27.40%
	3.5	53.05%	40.84%	38.23%	35.76%	29.11%

Fuente: elaboración propia

- Escenario moderado - Proyecto Lince 2:

Velocidad de venta de 2.5 departamentos en promedio por mes y un precio de m<sup>2</sup> que para esa fecha se proyecta como USD 1,750, logrando una TIR de 26.24% y una utilidad neta de USD 1,120,010, considerando un mayor costo de inversión por la escasez de inmuebles para este tipo de proyectos.

Escenario pesimista en el que la velocidad de venta pasa de 2.5 departamentos por mes en promedio a tan solo 1.5 por mes y el precio por m<sup>2</sup> cae fuerte hasta USD 1,600; la TIR del proyecto baja a 9.61% y la utilidad neta USD 452,115, resultados aún atractivos pese a las condiciones del mercado adversas.

**Tabla 32**

*Sensibilidad TIR variando la velocidad de venta y precio de venta por m<sup>2</sup>*

		TIR proyecto				
		Velocidad de venta				
		1.50	2.00	2.50	3.00	3.50
Precio por m <sup>2</sup>	1,600	9.61%	12.86%	15.58%	17.28%	18.32%
	1,700	14.20%	18.92%	22.82%	25.25%	26.80%
	1,750	16.41%	21.79%	26.24%	29.01%	30.80%
	1,800	18.57%	24.89%	29.54%	34.10%	34.66%
	1,900	22.73%	30.33%	36.87%	41.37%	44.66%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 33**

*Sensibilidad Utilidad neta variando la velocidad de venta y precio de venta por m<sup>2</sup>*

		Utilidad neta				
		Velocidad de venta				
		1.50	2.00	2.50	3.00	3.50
Precio por m <sup>2</sup>	1,600	625,303	625,303	625,303	625,303	625,303
	1,700	955,107	955,107	955,107	955,107	955,107
	1,750	1,120,010	1,120,010	1,120,010	1,120,010	1,120,010
	1,800	1,284,912	1,284,912	1,284,912	1,284,912	1,284,912
	1,900	1,614,717	1,614,717	1,614,717	1,614,717	1,614,717

Fuente: elaboración propia

Si se evalúan las variables costo del terreno y precio por m<sup>2</sup> se aprecia el mismo comportamiento. Aun, disminuyendo dichas variables, la utilidad neta sería de USD 845,622. Mientras que, si se tiene una variación del costo de terreno y la velocidad de ventas, la TIR disminuye hasta 24.99%, cifra aún atractiva para los inversionistas.

**Tabla 34**

*Sensibilidad utilidad neta variando el costo de terreno y precio de venta por m<sup>2</sup>*

		Costo Terreno				
		2,250	2,500	2,750	3,000	3,250
Precio por m <sup>2</sup>	1,600	845,622	735,462	625,303	515,143	404,983
	1,700	1,175,427	1,065,267	955,107	844,947	734,788
	1,750	1,340,329	1,230,169	<b>1,120,010</b>	1,009,850	899,690
	1,800	1,505,231	1,395,072	1,284,912	1,174,752	1,064,592
	1,900	1,835,036	1,724,876	1,614,717	1,504,557	1,394,397

Fuente: elaboración propia

**Tabla 35**

*Sensibilidad UN variando el costo de terreno y velocidad de venta por m<sup>2</sup>*

		Costo Terreno				
		2,250	2,500	2,750	3,000	3,250
Velocidad de ventas	1.5	21.55%	18.85%	16.41%	14.18%	12.15%
	2.0	29.19%	25.43%	21.79%	18.78%	16.03%
	2.5	35.85%	30.33%	<b>26.24%</b>	22.56%	19.22%
	3.0	40.50%	35.09%	29.01%	24.90%	21.19%
	3.5	43.84%	35.70%	30.80%	26.41%	22.45%

Fuente: elaboración propia

Como conclusión, aún con un escenario de condiciones de mercado desfavorables, vale la pena invertir en el Proyecto CRE INMOBILIARIA.



## Conclusiones

### De la hipótesis inicial del plan de negocios y de la investigación

Inicialmente nuestros segmentos objetivo eran el NSE B+, B y B-; sin embargo, luego de la investigación pudimos cotejar que existe otra clasificación, y que el segmento B+ sería el AB, y el B- sería el C. Asimismo, pudimos cotejar el rango del sueldo mensual de los segmentos NSE AB, B y C, por lo que luego de definir ello, pudimos determinar que el hallazgo fue que los segmentos a los cuales debíamos dirigirnos eran el B y AB, tanto por volumen como por capacidad adquisitiva y por preferencias de vivir en la agrupación de Lima Moderna. Este hallazgo nos ayudó a determinar la agrupación distrital a la cual nos dirigimos.

Inicialmente habíamos propuesto realizar proyectos de vivienda que cuenten con 1) domótica y 2) elementos medioambientales como algo diferencial, sin embargo, los hallazgos que tuvimos fueron 1) El consumidor de los segmentos NSE B y NSE AB es muy sensible al precio de mantenimiento y algo que sea costoso de mantener desincentiva la venta por más que sea un buen producto a un precio accesible, 2) La domótica es valorada por sobre los elementos de bioseguridad y medioambientales, los cuales se perciben que no generan un ahorro sino más bien un alto mantenimiento en el futuro, 3) La domótica es aceptada no como un elemento determinante para la compra pero si es algo percibido como útil y que mejora la calidad de vida, pero es aceptada siempre y cuando no suba el costo de mantenimiento. La domótica puede ser un elemento determinante entre dos proyectos que ofrecen una oferta similar.

El macroentorno cambió drásticamente para el país y el mundo en los últimos dos años, siendo que la consecuencia de ello que en este 2022 este se haya vuelto mucho más negativo; cuando se inició el plan de negocios el macroentorno tenía muchos mejores valores pero el hallazgo fue que en el devenir de los meses este escenario cambio por completo, haciendo que tengamos que modificar todos los valores del macroentorno inicial, siendo que a la fecha, aún todavía ese nuevo escenario está totalmente consolidado y sus consecuencias aún no son totalmente visibles.

### Del plan de negocios

Del análisis del macroentorno se encontró que no es el más positivo para iniciar un plan de negocios en el Perú; sin embargo, del análisis del microentorno se validó que hay una oportunidad y que con un plan diligente y controlado se puede combatir el mal escenario de macroentorno actual, por lo que si es viable y factible ejecutar un plan de negocio para constituir una empresa inmobiliaria (CRE INMOBILIARIA) que desarrolle proyectos inmobiliarios de vivienda dirigidos a los segmentos NSE B y NSE AB en Lima Moderna.

Del análisis se desprende que existe una oportunidad de negocio al dirigirnos a los *milenillas* de los segmentos NSE B y NSE AB que quieran vivir en Lima Moderna, por cuanto existe una demanda potencial insatisfecha en dicho subsector, es un segmento con volumen y capacidad adquisitiva.

La formalidad, profesionalismo, trabajo personalizado y el elemento tecnológico son muy importantes para lograr un diferencial, y llegar a alcanzar los objetivos económicos y financieros trazados.

Los planes de la empresa están enfocados en que el desarrollo inmobiliario se venda al mejor precio posible y en el menor tiempo, estaremos dirigidos a buscar una penetración de mercado en base a brindar un producto con domótica, que se perciba dirigida a un NSE superior, que brinde una buena experiencia, formalidad y profesionalismo.

Los indicadores financieros demuestran que el proyecto es rentable y que es muy atractivo a los inversionistas.



## Recomendaciones

Tener en el radar los nuevos terrenos que se utilizarán para el desarrollo de los siguientes proyectos inmobiliarios en Lima Moderna, con especial foco en Lince, Magdalena y Surquillo.

Mantener contacto con empresas que se encarguen de las ventas y que tengan experiencia en los nuevos distritos a incursionar, Magdalena y Surquillo, para validar el perfil de clientes y la velocidad de venta.

Mejorar el *journey* del cliente, sobre todo la experiencia de venta, con los elementos de domótica que posee nuestra propuesta de valor en el corto y mediano plazo, mejorando la idea tecnológica, profesional y formal que deseamos esté relacionado a nuestro nombre.

Controlar el crecimiento de la empresa y la incorporación de personal a la misma, conforme vaya desarrollando el negocio, e ir determinando que procesos comenzará a controlar y cuales seguirá tercerizando, lo cual se debe plasmar en los costos y mejoras en procesos.

Mantener una buena relación con los inversionistas y los aliados estratégicos para fidelizar y profesionalizar la relación en el corto y mediano plazo.

Realizar constantemente un análisis del macroentorno para reaccionar rápidamente a los cambios propuestos por el mercado, así como un control en los costos de los materiales; a su vez analizar la posibilidad de que la inmobiliaria financie las compras de los clientes en el corto y mediano plazo.

Se debe trabajar mucho en la experiencia de venta porque es la primera cara de la inmobiliaria hacia el cliente, se debe ver un procedimiento de apoyo para la obtención de financiamiento, buena experiencia en los contactos postfirma de contrato, entrega de inmueble y postventa, tanto en el corto como en el mediano plazo.

Ver en el mediano plazo conseguir algún ISO, o estándares de *Great place to live*, o en todo caso postular a algún premio por servicio o por negocio nuevo exitoso. Asimismo, afianzar relaciones con las cámaras de comercio y de la construcción.



### Lista de referencias bibliográficas

- ASEI: casi 80% de empresas inmobiliarias cree que sus ventas aumentarán en el 2022. (2022, 28 de febrero). *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/mercado-inmobiliario-expectativas-de-crecimiento-e-inversion-crecen-para-el-2022>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2021, julio). *Niveles Socioeconómicos 2021*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA]. (2022). *¿Quiénes son los “millennials” y por qué son una generación única?* <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>
- Cómo la domótica ayuda a la transición ecológica [mensaje en un blog]. (2020, 5 de marzo). *El blog de MAPFRE*. <https://blogmapfre.com/hogar/como-la-domotica-ayuda-a-la-transicion-ecologica/>
- Coolbox. (2022). *Pantalla inteligente Amazon Echo Show 8 control de voz Alexa, cámara 1MP con obturador incorporado*. [https://www.coolbox.pe/pantalla-inteligente-amazon-echo-show-8-ama810019526329/p?idsku=6592&gclid=CjwKCAjwwL6aBhBLEiwADycBILNOFRWXTolsd2Slzy--KkBRrk-o7r0TjybhKHCCIDWfStsy4X1pHBoC0GQQAvD\\_BwE](https://www.coolbox.pe/pantalla-inteligente-amazon-echo-show-8-ama810019526329/p?idsku=6592&gclid=CjwKCAjwwL6aBhBLEiwADycBILNOFRWXTolsd2Slzy--KkBRrk-o7r0TjybhKHCCIDWfStsy4X1pHBoC0GQQAvD_BwE)
- Desarrollo y expectativas del sector inmobiliario pos-Covid-19. (2020, 30 de octubre). *ComexPerú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/desarrollo-y-expectativas-del-sector-inmobiliario-pos-covid-19>
- Domótica e inmótica: de la fantasía a la realidad. (2021, 30 de junio). *ViveLibre Autonomía Personal*. <https://www.vivelibre.es/domotica-e-inmotica-de-la-fantasia-a-la-realidad/>
- Ferrer, R. (2018, 16 de abril). Los millennials, ¿quiénes son? *CaixaBank*. <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/millennials-quienes-son>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.). 3.18. *Provincia de Lima: población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según distrito, 2007-2015* [documento Excel]. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1149/cuadros/c03018.xlsx](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1149/cuadros/c03018.xlsx)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1996). 5.1.2. Tasa de crecimiento de la población por departamento. En *Proyecciones departamentales de la población 1995-2015*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm)
- Ipsos. (2020, 14 de febrero). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

- Pentadom. (2020, 23 de junio). *Arquitectura Domótica*. <https://pentadom.com/arquitectura-domotica/>
- Precio de viviendas: estos son los distritos de Lima con el metro cuadrado más barato y más caro. (2022, 29 de marzo). *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/precio-de-viviendas-en-lima-estos-son-los-distritos-con-el-metro-cuadrado-mas-barato-rmmn-noticia/>
- Sector inmobiliario de Perú crecería a dos dígitos en el 2021. (2021, 8 de enero). *La Cámara*. <https://lacamara.pe/sector-inmobiliario-de-peru-creceria-a-dos-digitos-en-el-2021/?print=print>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE]. (2017). *Caracterización de Lima Metropolitana*. <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/PERFIL-LIMA-METROPOLITANA.pdf>
- Tinsa Tasaciones Inmobiliarias. (2022). *Quiénes somos*. <https://www.tinsa.com.pe/quienes-somos/>
- Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin. (2022a). *Ranking Inmobiliario (Segundo trimestre 2022)*. <https://www.tinsa.com.pe/wp-content/uploads/2022/10/Ranking-inmobiliario-2Q2022.pdf>
- Tinsa Tasaciones Inmobiliarias y Analytics Incoin. (2022b). *Residential Market Overview – Perú (Segundo trimestre 2022)*. <https://www.tinsa.com.pe/wp-content/uploads/2022/10/Residential-Market-Overview-2Q2022.pdf>
- Viviendas: ¿Cuál es el precio de los departamentos nuevos en Lima y Callao? (2022, 25 de abril). *Grupo RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/viviendas-cual-es-el-precio-de-los-departamentos-nuevos-en-lima-y-callao-noticia-1401318>

## Anexos

### Anexo 1

#### *Diseño de los puestos, perfiles y funciones*

A continuación, se establecen los perfiles y funciones de cada puesto de la empresa.

<b>Perfil</b>	<b>Funciones</b>
<b>Gerente general</b>	
<p>Titulado en Negocios, Ingeniería Industrial o Finanzas. 10 años de experiencia en inmobiliarias. Con MBA o Maestría en Gestión Inmobiliaria. Que tenga pasión por estar en negocios en creación. Además, organización, capacidad de ser multitareas, bueno coordinando y con liderazgo.</p>	<p>Responsable de monitorear el crecimiento de la empresa y de velar por la inversión de los accionistas. Dirigir la empresa, diseñar las políticas, supervisar el cumplimiento de las actividades. Tener a su mando y realizar coordinaciones con todas las áreas de soporte.</p>
<b>Gerente comercial</b>	
<p>Titulado en Negocios, Marketing, Ingeniería Civil o Arquitectura. 8 años de experiencia en inmobiliarias. Con MBA o Maestría en Marketing. Que tenga pasión por estar en negocios en creación. Además, organización, capacidad de ser multitareas, bueno coordinando y con liderazgo.</p>	<p>Desarrollar los planes de marketing y las políticas de venta. Generar las estrategias de marketing y venta. Definir comisiones e incentivos. Pronosticar las ventas y hacer los ajustes. Coordinar con las demás áreas los avances de las ventas.</p>
<b>Administrador</b>	
<p>Titulado en la carrera de negocios o ingeniería industrial. 4 años de experiencia en el sector inmobiliario o en empresas donde haya tenido a cargo el pago a proveedores. Excel a nivel intermedio. Con liderazgo y vocación de servicio al cliente interno.</p>	<p>Desarrollar las políticas y procedimientos de administración. Responsable de los pagos a proveedores y de la planilla. Coordina y le reportan finanzas y contabilidad. Velar por el buen ambiente de trabajo, clima, cultura, misión y visión. Verifica la integración de los terceros a la cultura de la empresa.</p>

<b>Jefe Comercial Inmobiliario</b>	
<p>Titulado en la carrera de negocios, ingeniería industrial, marketing o afines.</p> <p>4 años de experiencia en el sector inmobiliario.</p> <p>Excel a nivel intermedio.</p> <p>Con liderazgo y vocación de servicio al cliente interno.</p>	<p>Desarrollar los planes de marketing y las políticas de venta.</p> <p>Generar las estrategias de marketing y venta.</p> <p>Definir comisiones e incentivos.</p> <p>Pronosticar las ventas y hacer los ajustes.</p> <p>Coordinar con las demás áreas los avances de las ventas.</p>
<b>Jefe de Compras y Almacén</b>	
<p>Titulado en la carrera de negocios, ingeniería industrial, marketing o afines.</p> <p>4 años de experiencia en el sector inmobiliario.</p> <p>Excel a nivel intermedio.</p> <p>Con liderazgo y vocación de servicio al cliente interno.</p>	<p>Realizar cotizaciones y seguimientos de las compras.</p> <p>Encargado de realizar el planeamiento logístico.</p> <p>Administrar el almacén y calcular el stock.</p> <p>Elabora los indicadores de <i>stock</i> y compras.</p>
<b>Publicidad y Atención al cliente</b>	
<p>Titulado en la carrera de negocios, ingeniería industrial, marketing o afines.</p> <p>2 años de experiencia en el sector inmobiliario.</p> <p>Excel a nivel intermedio.</p> <p>Con liderazgo y vocación de servicio al cliente interno.</p>	<p>Apoyo en desarrollo de plan de Marketing y estrategia comercial, captación y manejo de base de datos de clientes.</p> <p>Apoyar en el pronóstico y planificación de ventas.</p>
<b>Arquitecto</b>	
<p>Titulado en arquitectura, colegiado.</p> <p>5 años de experiencia como analista senior en obras privadas.</p> <p>Manejo de herramientas para proyectos inmobiliarios.</p> <p>Con liderazgo y vocación de servicio al cliente interno.</p>	<p>Desarrollar las propuestas conceptuales de los planos, controlando el énfasis en la distribución y diseño de la fachada, así como de la implementación de los elementos de domótica.</p> <p>Decidir sobre la calidad de los materiales con los proveedores.</p> <p>Elaborar la liquidación de los proyectos y supervisar la ejecución y desarrollo de estos para que se cumpla con los estándares de la empresa.</p> <p>Implementar y proponer soluciones tecnológicas alineadas con la propuesta de valor, manejar tendencias.</p>

<b>Contador y Financiero</b>	
<p>Titulado en Contabilidad, colegiado, con estudios en finanzas.</p> <p>8 años de experiencia, de preferencia en el rubro inmobiliario.</p> <p>Con experiencia en manejo de SAP</p> <p>Con liderazgo y vocación de servicio al cliente interno.</p>	<p>Tiene a cargo la contabilidad, la tesorería, las finanzas y el manejo del presupuesto.</p> <p>Elabora la contabilidad, calcula y presenta los impuestos.</p> <p>Elabora los estados financieros de la empresa.</p> <p>Establece las estrategias contables, financieras y de pago de impuestos.</p> <p>Verifica el buen uso, recuperación y pago del IGV, así como la presentación de la declaración jurada anual.</p>
<b>Asesor legal</b>	
<p>Titulado en derecho, colegiado.</p> <p>5 años de experiencia como analista senior en inmobiliarias.</p> <p>Con Maestría en derecho de la empresa o MBA.</p> <p>Con liderazgo y vocación de servicio al cliente interno.</p>	<p>Tiene a cargo todos los aspectos legales de la empresa.</p> <p>Realiza los contratos con los clientes y brinda apoyo legal a las demás áreas. Además, es consultor de Gerencia y los accionistas.</p> <p>Encargado de realizar la atención de reclamos de los clientes.</p> <p>Realiza seguimiento y coordinación con los abogados externos sobre los temas delegados.</p>
<b>Auditor</b>	
<p>Titulado en la carrera de negocios o ingeniería industrial.</p> <p>5 años de experiencia, de preferencia en el rubro inmobiliario.</p> <p>Con MBA o maestría en mecanismos de control.</p> <p>Con liderazgo, analítico, ordenado y vocación de servicio al cliente interno.</p>	<p>Fiscaliza el cumplimiento de las estrategias del negocio.</p> <p>Fiscaliza el cumplimiento de los procedimientos y políticas de la empresa.</p> <p>Fiscaliza el buen uso del presupuesto y las buenas prácticas.</p> <p>Fiscaliza el cumplimiento de las funciones de cada área y los pendientes que tienen para mejorar la forma de trabajo.</p>

Supervisor	
<p>Titulado en Ingeniería Civil</p> <p>8 años de experiencia como supervisor de obras inmobiliarias.</p> <p>Con liderazgo y vocación de servicio al cliente interno.</p>	<p>Supervisar de manera <i>in house</i> la construcción de los proyectos de la empresa, y mantener el control de incidencias en el cuaderno de obra.</p> <p>Supervisar el correcto avance y cumplimiento en plazos de la obra, así como del respeto de los diseños y uso de materiales.</p> <p>Apoyar en la aprobación y liquidación de los adicionales de obra y de los avances del proyecto.</p> <p>Verificar la correcta instalación y funcionamiento de la domótica del edificio.</p>

Fuente: elaboración propia



## Anexo 2

### *Desarrollo de modelo de congruencia*

#### **Modelo de negocio**

Dirigido a las personas dentro del rango de los 26 a los 55 años, los cuales son mayoritariamente de la generación *millennials*, que pertenezcan al NSE B y NSE AB, que busquen vivir en la agrupación distrital de Lima Moderna. El NSE B y NSE AB nos son atractivos debido al volumen de población que posee y su capacidad adquisitiva.

Se competirá ofreciendo un producto y un servicio (venta y postventa) que se perciba dirigido a un NSE superior.

El producto posee atributos de domótica, además de altos estándares en los elementos tradicionales de valoración de las unidades inmobiliarias (como es ubicación, fachada, distribución, entre otros). Se creará el entorno para que el atributo de domótica se perciba coherente, y posea un mayor valor.

En la agrupación de distritos de Lima Moderna no son recurrentes los grandes competidores, más bien están presentes empresas de menor tamaño y más informales, permitiendo poder tener una mayor penetración si se aprovecha dicho entorno. Se debe perfeccionar y posicionarse en el mercado de Lima Moderna con la propuesta de producto y un servicio (venta y postventa) que se perciba dirigido a un NSE superior.

Se tendrá el control de la parte conceptual de la construcción (fachada que posea elementos distintivos, distribución, diseño, acabados y domótica), marketing (manejo de marca y publicidad) y venta (diseño de experiencia, protocolos de atención). Los servicios de construcción, marketing y ventas serán ejecutados por terceros, quienes asesorarán a la gerencia y ejecutarán las decisiones que esta tome. La empresa contará con profesionales que desarrollen la parte conceptual y fiscalizará la buena ejecución por parte de los terceros contratados. No se tendrá una integración vertical en un primer momento, en una segunda etapa se evaluará si se realiza también la construcción.

Se asociará para el desarrollo de los dos proyectos inmobiliarios con la empresa VIDARQ, empresa que aporta 1) su experiencia en ventas en Lima Moderna y Lima Top, 2) su experiencia en el mercado inmobiliario y constructivo, 3) su antigüedad en el mercado necesaria para obtener una línea de crédito y 4) su portafolio de proveedores, brindando una espalda de apalancamiento grande que permite 1) suplir la falta de experiencia de los socios (los cuales ocuparán las posiciones gerenciales durante la primera etapa), 2) acelerar la curva de aprendizaje y, 3) disminuir el riesgo de inversión al recibir asesoramiento sobre tendencias del mercado. La empresa fue elegida debido a la cercanía y experiencia de trabajos anteriores con los accionistas y luego de haber verificado sus ratios de venta y

las buenas prácticas. A través de esta empresa se conseguirá el asesor de marketing, la empresa proveedora de la fuerza de ventas, la empresa constructora y el arquitecto que diseñe los proyectos.

Se asociará para el desarrollo de los dos proyectos inmobiliarios con la empresa Domotic Solutions, empresa especialista en temas de domótica. Esta empresa ofrece una oferta de domótica diferente a la de las demás empresas de la zona, complementariamente brinda la posibilidad de incluir la domótica desde el diseño, así como aplicar las garantías, la correcta instalación y mantenimientos de los equipos que otorga. El trabajo con una empresa especialista desde la etapa de diseño brinda a la empresa una diferencia respecto de la domótica que ofrece la competencia.

El proyecto se ejecuta con un financiamiento combinado proveniente del aporte de capital, las ventas y el préstamo del banco.

La gestión de la imagen es importante para la empresa, debe reflejar formalidad, por lo que se debe diseñar las políticas y procedimientos de venta, así como los contratos y todo el guion de comunicación con el cliente para la venta y postventa.

La experiencia es importante también para la empresa, por ello se debe diseñar la experiencia de interactuar con su hogar y que los costos asociados a ello son bajos en el tiempo.

Los proyectos serán ubicados cerca de las avenidas, para que se pueda obtener una buena altura (se busca 16 pisos), junto con ello la selección de los terrenos serán de 500 m<sup>2</sup> a más (en este caso ya que los terrenos del distrito van de 300 a 450 m<sup>2</sup> lo que se plantea es adquirir viviendas colindantes para obtener el metraje que se busca).

La determinación distribución de unidades inmobiliarias por dormitorios en los proyectos se realizará a través de la investigación de preferencias del mercado, con la finalidad de disminuir el riesgo de baja aceptación del proyecto.

Obtener un VAN mínimo de USD 500,000 y una TIR mínima de 20% para el proyecto Lince 1 y un VAN mínimo de USD 300,000 y una TIR mínima de 20% para ambos proyectos.

### **Canales de venta**

El principal canal para que el cliente pueda experimentar la experiencia domótica es la caseta de ventas (en este también pueden experimentar el valor de la ubicación). En la caseta puede no sólo ver los acabados y las interacciones con la domótica, sino que además tendrá una simulación sobre el mismo.

Otros canales de venta son la publicidad por internet (fotos y paseo virtual, formar parte de locura inmobiliaria y tener una propia página web) y TV (programas como TECH o se busca emprendedor), donde también se puede escenificar las bondades de la domótica, la atención y los atributos de los productos de la empresa.

Adicionalmente, publicidad de radio, pancartas y señalética (para la gente que busca departamentos caminando por la zona), son mecanismos por los cuales la empresa podrá también transmitir su propuesta de valor y ventaja competitiva.

Finalmente, tener presencia en ferias inmobiliarias, donde se ubique un *stand* en el que se pueda ofrecer la experiencia domótica similar a la que se plasma en la caseta de ventas.

### **Alianzas estratégicas**

La alianza estratégica más importante es con la empresa Inmobiliaria VidarQ, la cual aporta 1) su experiencia en ventas en el distrito de Lince, 2) su experiencia en el mercado inmobiliario y constructivo, 3) su antigüedad en el mercado necesaria para obtener una línea de crédito y, 4) su portafolio de proveedores. Además, 1) su experiencia en desarrollo y venta en el distrito de Lince y, 2) su reputación para conseguir la antigüedad necesaria para obtener una línea de crédito ante los bancos; que brinda una espalda de apalancamiento grande para 1) suplir la falta de experiencia de los socios, 2) acelerar la curva de aprendizaje y, 3) disminuir el riesgo de inversión al recibir asesoramiento sobre tendencias del mercado. A través de los contactos de esta empresa se puede definir a la empresa constructora, la empresa supervisora y la empresa con la que se contratará la fuerza de ventas.

La segunda alianza estratégica es con la empresa proveedora de los paquetes de domótica, Domotic Solutions, por cuanto este elemento conforma la propuesta de valor, siendo que con la aproximación a la misma se diseñarán los espacios haciendo la domótica integral a los mismos, así como asegurarse de que su instalación y reparación serán realizadas por una empresa especialista.

La tercera alianza estratégica es con la empresa con la que se contratará la fuerza de venta por cuanto esta empresa será la que transmita la imagen de CRE INMOBILIARIA a los clientes, siendo la que transmite la experiencia de domótica y maneja la experiencia de venta y postventa. Finalmente, esta empresa debe contar con experiencia de venta en la zona y tener buenos ratios, será elegida por medio de los contactos de VidarQ y la empresa será capacitada por CRE INMOBILIARIA en la forma de realizar las interacciones y estilo de venta.

### **Ventaja competitiva**

Una ventaja competitiva sostenible está en mejorar los diseños de los proyectos inmobiliarios, innovando, modernizando, despertando interés, marcando una identificación en los proyectos, combinando con una evolución en los mismos tanto en los aspectos tradicionales de valor como en la domótica y tecnología que se agregan a los mismos, que es lo que más la diferencia de los proyectos que se ofrecen en la zona. CRE INMOBILIARIA se apalancará en una empresa de domótica especializada, que le garantiza ofrecer una domótica de alto nivel y diferenciada. También mejorar de manera constante la experiencia de atención de venta y postventa, integrando a la misma la experiencia de domótica, tecnología, formalidad y personalización, que es otro elemento que la diferencia de los demás proyectos de la zona.

Otra ventaja competitiva sostenible es que la empresa se enfoca mucho en el concepto integral del producto y del servicio, con una vocación de mejora continua, tiene la mentalidad de emular a KIA a nivel de proyectos inmobiliarios. Ese enfoque sobre el producto y el servicio le brinda una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia que cuenta más con una plana gerencial orientada más a la administración y a replicar proyectos.

La asociación con la inmobiliaria le ayuda a apalancarse en una empresa con experiencia en el mercado, lo que le ayuda a tomar mejores decisiones y crear mejores estrategias. La asociación con la empresa de domótica le ayuda a diferenciar su propuesta de valor de la de los demás que presentan elementos similares, siendo que CRE INMOBILIARIA, además, los incluye en los diseños del proyecto para que realmente este elemento sea el protagonista.

### **Entorno y sector**

Se esperaba que la recuperación del subsector se diera a una velocidad mayor a lo que se pronosticaba por entidades extranjeras; sin embargo, la aparición de otros elementos externos al COVID-19 como las guerras, han impactado en una desaceleración, debido a dos componentes, el aumento de las tasas hipotecarias (aumento al menos en 4% y en requisitos de préstamos) y el aumento de los precios de los departamentos (en un promedio de 9% por el aumento en costos de materiales); junto a estos factores está el aumento del riesgo país (un aumento de 4 puntos).

Como se puede apreciar, en la actualidad nos enfrentamos a un entorno en el que las amenazas son mayores que las oportunidades, por lo que se debe ser consciente como inversionistas que toca ingresar al mercado en un momento que no es el óptimo, por lo que dependerá de las estrategias que se diseñen para mitigar los riesgos, debido a que las oportunidades nos son suficientes para mitigarlos, es debido a ello que se debe tener un muy buen trabajo de gestión.

Teniendo claro que el macroentorno es contrario a lo que se ha dado en la última década, principalmente por los efectos generados en el tiempo por el COVID-19, el cual ha influenciado en otros factores, se debe tener claro que las economías del mundo están viendo cómo realizar una recuperación más veloz. Este escenario no es uno que impida participar, sólo que se debe tener experiencia para hacer frente a esta situación, ya que la demanda de viviendas existe, por lo que el mercado deberá adaptarse a dicha situación y diseñar una oferta acorde al contexto.

### **Misión y visión**

Misión:

“Somos una empresa que busca elevar el estándar y calidad de vida de nuestros clientes, orientándonos a brindar proyectos de vivienda urbana no tradicionales que cuentan con atributos de domótica, comprometida con el nuevo concepto de vivienda del futuro”.

Visión:

“Conseguir en los próximos 7 años que la empresa logre distinción y penetración en el distrito de Lince, convirtiéndonos en la opción referente en departamentos de alta calidad que cuentan con atributos de domótica”.

### **Estrategia**

Competir con el producto y el servicio, ofrecer un producto que aparente ser del segmento NSE A, incluso NSE A+ a los segmentos NSE B y NSE AB. Un servicio de ventas que se vea personalizado.

- Alinearse con Inmobiliaria VidarQ para reducir la brecha de experiencia y domótica.
- Obtener un VAN positivo mayor a USD 500, 000 en el primer proyecto y de USD 300,000 para el segundo proyecto.
- Alcanzar una TIR del 20% en cada proyecto a lo largo de 7 años.

Se ha definido un escenario preliminar conservador considerando 1 proyecto a la vez, esto principalmente por el entorno político y la curva de aprendizaje. A lo largo de los primeros 7 años solo se trabajarán 2 proyectos en total, luego de esta etapa se evaluará crecer a una velocidad de tres proyectos por año, diversificando la demanda en Lince, Magdalena y Surquillo, como parte de la estrategia de crecimiento acelerado para aprovechar al máximo el volumen de personas que forma parte de los segmentos NSE B y NSE AB.

Incrementar las ventas de forma progresiva mes a mes. Satisfacción de los clientes en todo el *journey* de compra.

### **Cultura y valores de “CRE INMOBILIARIA”**

- Integridad: Actuar de manera honesta, solidaria y transparente.
- Excelencia: Hacer las cosas siempre mejor.
- Compromiso: Asumir todos los retos como propios.
- Confianza: Desarrollar relaciones sinceras, abiertas y respetuosas.
- Creatividad: Ser innovadores y disruptivos en nuestro trabajo diario.
- Coherencia: Que haya una concordancia entre lo que proponemos y hacemos.
- Innovación: Estar siempre a la vanguardia de las cosas.
- Orientación al servicio: Tener siempre la necesidad del cliente como prioridad.

### **Organización**

Estructura estratégica: Conformado por el gerente general y gerente comercial.

Estructura media: Coordinan directamente con los cargos estratégicos y lo conforman, el jefe Comercial Inmobiliario y el jefe de Compras y Almacén.

Staff de apoyo: Coordinan directamente con los cargos estratégicos y lo conforman, el asesor legal, el auditor, el contador financiero.

**Núcleo operativo:** conformado por el arquitecto, supervisor, publicidad y atención al cliente.

### **Anexo 3**

#### *Desarrollo de la cadena de valor*

#### **DIRECCIÓN**

- Manejo conceptual de construcción, marketing y ventas.
- Capacidad de decisión y dirección de los gerentes.
- Apalancamiento en la experiencia de la empresa con la cual se asociará.

#### **FINANZAS**

- Capital aportado, ventas y línea de financiamiento bancario.
- Costos son elevados por constitución de empresa y construcción.

#### **TECNOLOGÍA**

- Domótica que se incluirá en la oferta de las unidades inmobiliarias.
- Experiencia de venta y postventa con elementos tecnológicos que ayude a la experiencia domótica.
- Canales de redes sociales para promover la publicidad del proyecto y estudio del mercado.

#### **SUMINISTROS**

- Alianzas con empresa que venden, instala y mantiene paquetes de domótica en los proyectos inmobiliarios.
- Empresa que brinda los servicios constructivos.
- Empresa que brinda los servicios de fuerza de venta.
- Empresa que brinda los servicios de marketing.

#### **RECURSOS HUMANOS**

- Primera etapa más dependiente del apalancamiento, se tiene pocos empleados, más plana estructura estratégica y media.
- Segunda etapa se buscará personal calificado en subsector inmobiliario y construcción.
- Captación de buenos talentos y combatir la alta rotación del subsector.

#### **INNOVACIÓN**

- Identificar mejores tendencias de valor en atributos de domótica.
- Actualizar oferta en diseño y domótica.
- Ampliar la oferta hacia elementos medio ambientales de ahorro de energía y agua de bajo costo.

#### **PRODUCCIÓN**

- Identificar oportunidades de desarrollo inmobiliario en distintos distritos de Lima Moderna.
- Contratación de la constructora más idónea para la construcción de los proyectos.

**LOGÍSTICA**

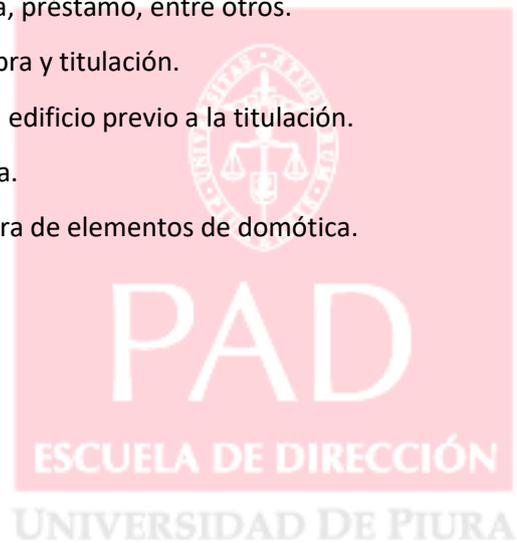
- Supervisión de la calidad e instalación de los elementos de domótica.
- Supervisión del mantenimiento de los equipos visores de la caseta de venta.
- Supervisión del proceso constructivo y sobre todo de los acabados.

**MARKETING**

- Experiencia domótica por medio de la caseta de venta, así como calidad de acabados y distribución.
- Web y redes sociales, (con videos que muestren diseño, domótica y una imagen seria y confiable).
- Campañas publicitarias (carteles, radio, TV).

**SERVICIO POSTVENTA**

- Proceso de compra, préstamo, entre otros.
- Conformidad de obra y titulación.
- Administración del edificio previo a la titulación.
- Atención postventa.
- Reparación y mejora de elementos de domótica.



## **Anexo 4**

### *Desarrollo de las cinco fuerzas de Porter*

#### **Poder de negociación de los proveedores:**

- Familias: Las cuales nos proveen de los terrenos para desarrollar los proyectos, pueden ser contactados de forma directa o por medio de corredores.
- Fabricante o vendedores de elementos de domótica: Nos proveen de los elementos que identifica nuestra propuesta de valor.
- Empresas constructoras: Las cuales nos proveen de los servicios para realizar los proyectos de vivienda.
- Bancos: Otorgan los créditos para construcción y a los clientes para la compra si lo necesitaran.

#### **Poder de negociación de los clientes:**

- Pertenecientes al NSE B y NSE AB.
- Compran para vivienda y para inversión.
- Tienen una oferta numerosa, la oferta del segmento va de uno a tres dormitorios.
- Son sensibles al precio, actualmente están siendo afectados por el aumento de la tasa de interés del hipotecario que ha venido subiendo debido al alza de la FED; sumado a la inestabilidad laboral. Esta sensibilidad se refleja también en los costos de mantenimiento.
- Buscan obtener más por menos, en muchos casos se busca un producto por encima de la oferta del NSE que cumpla con el estándar de bueno, bonito y barato.

#### **Amenaza de nuevos competidores del subsector:**

- Competidores de todo tamaño y antigüedad, normalmente las más antiguas suelen desarrollar proyectos de gran envergadura.
- Las empresas se organizan en ferias inmobiliarias para ofrecer sus proyectos (63 empresas han formado parte de la última feria inmobiliaria).
- Sector en recuperación, han ingresado menos empresas inmobiliarias el último trimestre, también en el mismo período ha disminuido la oferta inmobiliaria debido al entorno externo de COVID-19, alza de la FED y primer año de gobierno de turno.
- La oferta se concentra en Lima Top y Lima Moderna, normalmente la presencia de las inmobiliarias más grandes y antiguas se da en Lima Top.

#### **Amenaza de nuevos sustitutos:**

- Alquiler de departamento, casa o habitación, fomentado en mayor medida por un contexto en el que prima la incertidumbre política e inestabilidad laboral con motivo del COVID-19 que ha afectado a la economía mundial.

- Compra de departamentos o casas de segunda mano, fomentado también por el contexto antes mencionado por personas que desean utilizar los beneficios que ha dado el gobierno (como retiro de AFP, CTS y otros) debido a la oportunidad de comprar algo de mayor tamaño o a un precio más bajo del ofertado por tener trato con el propietario y no con una empresa.
- Casa de playa o campo por facilidades de teletrabajo, fomentado mayormente por la pandemia del COVID-19 y las facilidades de trabajo remoto las personas han optado por vivir más tiempo en estas casas, o tenerlas como primera opción, cuando antes eran un a segunda opción más recreacional estacional.

#### **Rivalidad entre las empresas competidoras existentes:**

Lima Moderna es un mercado donde regularmente no están presentes los principales actores del mercado, como son Imagina Inmobiliaria, Edifica Inmobiliaria y TyC Inmobiliaria, que son inmobiliarias mayormente dirigidas hacia Lima Moderna, especialmente Miraflores, San Isidro y Barranco. Estas empresas elaboran proyectos de gran envergadura, tienen una buena cuota de mercado, tienen una gran caja por lo que les permite brindar facilidades de compra, además trabajan con altos estándares de calidad en productos y servicios de venta y postventa.

Lima Moderna más bien posee otros actores, empresas medianas y chicos, que cuentan con varios años de experiencia dirigiéndose hacia los segmentos NSE B y NSE AB. Conforme al estudio de mercado realizado consideramos como empresas que son nuestra competencia más directa a 1) Casaldeal Inmobiliaria, 2) My Home Inmobiliaria, 3) Actual Inmobiliaria, 4) Houzen Inmobiliaria y, 5) Vienna Grupo Inmobiliario, las cuales en su mayoría cuentan con al menos con 15 años de experiencia y actualmente poseen una oferta inmobiliaria en los distritos de Lima Moderna, que poseen elementos de domótica como diferencial.

Hemos detectado que el consumidor percibe que la mayoría de inmobiliarias de Lima Moderna ofrece una oferta similar, caracterizada por ser departamentos mal diseñados y replicados en masa, como cajones, que no están realmente pensados para cubrir sus necesidades, siendo esa su crítica más fuerte sobre el producto. Asimismo, también se ha detectado fallas en el servicio, existe una percepción de informalidad por parte de estas inmobiliarias, las cuales son poco serias, e incluso abusivas con el cliente, incumpliendo en muchos casos sus promesas. Finalmente, hemos detectado que en las ofertas de la zona hay varias inmobiliarias que también ofrecen una oferta con domótica a la cual denominan "*smart*", sin embargo, es de productos que el mismo cliente puede adquirir en tiendas, las cuales entregan como regalo y la usan en el *speech* de venta, no siendo un atributo pensado como una herramienta integral y que mejore el estilo de vida del cliente. Estos son tres flancos que vamos a atacar para ganar cuota de mercado.

Consideramos que este es el nicho en el que podemos ingresar ya que la oferta es poco atractiva, creemos que, concentrándonos en el diseño, distribución, atributo de domótica, servicio de venta y postventa (que brinde al cliente una experiencia de un producto y servicio dirigido hacia un segmento superior) podemos obtener una ventaja competitiva que nos permita realizar una rápida penetración al diseñar un producto que cubra las aspiraciones del cliente.

**La oferta de los competidores se puede apreciar a continuación:**

- Casaldeal Inmobiliaria, con 16 años en el mercado, actualmente con proyectos en los distritos de Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre entre otros. Nos acercamos al proyecto Town, ubicado en Santa Beatriz, Av. Petit Thouars N° 1281. En palabras de Paola Navarro, vendedora del proyecto, este está pensando para clientes NSE B y AB. En general, la propuesta de valor de la inmobiliaria se centra en edificios multifamiliares con enfoque en aspectos tradicionales como son la ubicación del proyecto, el diseño y su variedad de zonas comunes. Sus precios van desde los USD 80,000.00 mil a más.
- Vienna Inmobiliaria, visitamos el proyecto Nueva Aurora 3, ubicado en una de las zonas que mayor crecimiento ha tenido con respecto a edificios multifamiliares, como es la Avenida Sergio Bernales N° 460 en el Barrio Médico. Nos atendió Moisés Carbonell, asesor de ventas, del proyecto en planos, sobre el que destacó principalmente el tipo de material a usar en los acabados, su conexión a gas natural y las áreas comunes. Sobre este último comentó la buena aceptación que ha tenido en sus clientes las áreas de *coworking*; zona *pet*, para baño de mascotas; juego para niños y la zona de parrilla. Para cerrar su “*speech* de venta” nos presentó opciones de domótica que entregan con el departamento, destacando el control de la iluminación a través de una app en el celular y luces led inteligentes, la cerradura con código inteligente sin llave y el asistente de voz Alexa. Por el nivel de ingresos de sus compradores, Moisés nos confirmó que van dirigidos a clientes del NSE B.
- My Home Inmobiliaria, también con 16 años en el mercado de Lima, promueve el proyecto de departamentos inteligentes en lo que denomina Linsidro (límite de Lince y San Isidro). Visitamos el proyecto ubicado en la Av. Arequipa N° 2562 en Lince. Como nos comenta Claudio Del Águila, vendedor del proyecto, los últimos proyectos han tenido foco en el distrito de Lince, por la gran demanda, enfocados en el Segmento NSE B. Su propuesta de valor la centran en una combinación de elementos tradicionales con son la ubicación y las áreas comunes, con elementos tecnológicos como son la incorporación de algunos accesorios de domótica dentro del departamento, tales como: *router*, *dimmer* en la sala, asistente de voz, multisensor y amplificador *wifi*.

- Actual Inmobiliaria, con 22 años en el mercado, tiene presencia en diferentes distritos como Miraflores, San Isidro, Chorrillos y Jesús María. Visitamos el proyecto Arequipa, ubicado en Calle Salaverry N° 136 en Miraflores. Nos atendió Mayra Salazar, vendedora del proyecto, quien nos confirmó que por lo general los proyectos están dirigidos a clientes del NSE A+ y B, y su propuesta de valor se centra en características como lo ecoamigable, por generar ahorro de agua y energía, y la comodidad de los vecinos por el sistema anti-ruído de los departamentos.
- Houzen Inmobiliaria, visitamos el proyecto ubicado en General Orbegoso N° 740 en Breña. Juan Alvarado, vendedor del proyecto, nos confirma que Houzen es una inmobiliaria joven, con sus dos proyectos en simultáneo, y en ambos centra su propuesta de valor en temas de seguridad usando tecnología, tanto para la zona externa del edificio como para el propio departamento. Ellos le denominan seguridad domótica, donde incluyen una cerradura inteligente, un Google home Mini, y cámaras. También enfocada en el segmento NSE B.



**Anexo 5***Inversión en domótica y áreas comunes*

- Inversión en domótica

<b>Dispositivo</b>	<b>Monto USD Unidad</b>
Alexa	108.97
Aspiradora robot	128.21
Cerradura inteligente	256.41
Focos inteligentes	179.49
Cámara inteligente	51.28
Roller	205.13
<b>Total</b>	<b>929.49</b>

Inv total proyecto	68,782.05
--------------------	-----------

Fuente: elaboración propia

- Inversión áreas comunes

<b>Área común</b>	<b>Inversión USD</b>
Piscina	15,000.00
Parrilla + Bar	5,000.00
Coworking	1,200.00
Gym	7,000.00
<b>Total</b>	<b>28,200.00</b>

Fuente: elaboración propia



## Anexo 6

## Preguntas entrevistas a profundidad

Tipo de pregunta	Cuestionario entrevista a profundidad
Contexto peruano y mundial	¿Las decisiones del gobierno de turno y la crisis mundial en general han tenido algún impacto en los proyectos del Sector Inmobiliario y Construcción? ¿Cuáles son las expectativas sobre este nuevo escenario?
Contexto gobierno local	Sabemos de su experiencia en diversos proyectos en los distritos de Lima Moderna; en base a ello, ¿las municipalidades de Lima Moderna incentivan la inversión o, por el contrario, ponen trabas burocráticas que desalientan o dilatan las inversiones?
Contexto sector	¿Las leyes y regulación vigente dictada para el sector inmobiliario y construcción incentiva la creación de nuevas empresas y el trabajo despreocupado de las ya existentes?
Contexto sector	¿Considera que en Lima Moderna hay más oferta de primera vivienda que la demanda de esta? ¿Es un mercado atractivo para nuevas empresas? ¿Cuáles son los pros o contras de esto? ¿Por qué?
Contexto social	Qué trabas o perjuicios sociales son los más frecuentes en este sector, y cuál ha sido la mejor forma de reducir su impacto o riesgo
Poder de proveedores	¿Cómo evaluaría la calidad y rapidez de atención de los principales proveedores del sector? ¿Hay diversidad de proveedores o ellos tienen mayor poder de negociación frente a las empresas de construcción?
Poder de clientes	¿Cuáles son las preferencias de los clientes de Lima Moderna, prefieren comprar o alquilar? ¿De qué depende esta decisión?
Preferencia del cliente sobre medidas y distribución	¿Las preferencias de compra en términos de metros del departamento y número de cuartos varían de acuerdo con el segmento y distrito? ¿O existe otra consideración?
Rangos de precios	En base a su experiencia estos últimos años en el sector construcción e inmobiliario, para Lima Moderna, ¿cuál es el rango de precio x m <sup>2</sup> que está dispuesto a pagar un cliente? ¿En base a qué variable se fija este?
Características	¿Nos podrían comentar cuáles son las características más valoradas por los clientes al elegir un departamento? ¿Es posible crear una ventaja competitiva?
Ofertas Comerciales	Al ofrecer campañas comerciales, ¿qué consideraciones evalúan? ¿Cuáles son las más valoradas, por qué?
Ratio de Ventas	¿En su experiencia cuál es el ratio de ventas por tipo de departamento y zonas de Lima Moderna? ¿Considera que la frecuencia de venta se complica al iniciar en un mercado en expansión con varios competidores?
Acceso al crédito	¿Considera que el acceso al crédito Hipotecario se está masificando? ¿Los bancos incentivan esto? ¿Considera importante la alianza con algún banco?
Compra	¿Qué aprendizajes has tenido en tu experiencia adquiriendo viviendas para la construcción de edificios multifamiliares?

Tipo de pregunta	Cuestionario entrevista a profundidad
Compra	¿Qué características debe tener un terreno para construir edificios multifamiliares que puedan venderse en el menor tiempo posible?
Postventa	¿Cómo se ha venido manejando la postventa en este sector? ¿Las empresas inmobiliarias se han preocupado por los clientes luego de las compras o es una deuda pendiente?
Capacidad de pago	En su experiencia, ¿ha sido beneficioso para su empresa incentivar el crédito propio y no con terceros? ¿Cuáles son las principales dificultades?
Áreas comunes	Los clientes valoran las áreas comunes, ¿qué peso tiene en su decisión de compra? ¿Qué es lo mínimo que un área común debe tener para ser valorada?
Extras: depósito y zona de bicicletas	En la actualidad, ¿los clientes valoran los depósitos y las zonas para bicicleta? ¿Ellos esperan que tenga un costo adicional o que este sea parte de la venta de forma integral?
Domótica	¿Cuál es su opinión sobre los departamentos inteligentes? ¿Los clientes actualmente valoran los departamentos inteligentes, lo ven como un atributo diferencial o tan solo como algo adicional?

Fuente: elaboración propia



## Anexo 7

## Entrevista a profundidad Álvaro Manrique Vidal

Cuestionario entrevista a profundidad	Álvaro Manrique, gerente general de Inmobiliaria VidarQ
<p>¿Las decisiones del gobierno de turno y la crisis mundial en general han tenido algún impacto en los proyectos del Sector Inmobiliario y Construcción? ¿Cuáles son las expectativas sobre este nuevo escenario?</p>	<p>Sí en ambos casos. En primer lugar, la llegada de Pedro Castillo al poder ha significado una caída en la confianza para invertir en el país y eso ha afectado el mercado inmobiliario. Ahora los inversionistas institucionales o <i>retail</i> tienen como plazos máximos de inversión 24 meses con lo cual, con una velocidad de venta que va cayendo, el número de unidades de los proyectos tienen que ser menor. Esto ha generado que la oferta de unidades en Lima se haya contraído en 6.8% desde marzo 2021. En segundo lugar, el incremento de precios de las materias primas ha golpeado al sector construcción encareciendo los materiales de construcción. Algunos materiales han tenido subidas de 45%. Esto ha significado un incremento de precios al consumidor o una disminución de márgenes en caso no se pueda trasladar al cliente final. El último lugar la subida de tasas de interés está golpeando la demanda, especialmente en los segmentos más bajos ya que las cuotas mensuales suben y muchas familias ya no pueden calificar. Esto más que llevar una reducción de precios hace que la velocidad de venta sea más lenta ya muchos interesados no va a poder comprar.</p>
<p>Sabemos de su experiencia en diversos proyectos en los distritos de Lima Moderna; en base a ello, ¿las municipalidades de Lima Moderna incentivan la inversión o, por el contrario, ponen trabas burocráticas que desalientan o dilatan las inversiones?</p>	<p>En general las municipalidades buscan limitar el desarrollo inmobiliario, por el miedo a que el incremento en densidad poblacional congestione los servicios públicos y genere más tráfico. Lima Moderna es proclive a desarrollos masivos dado la gran demanda que tiene esa circunscripción en la clase media, ya que se ubican cerca a los distritos de Lima Top (San Isidro, Miraflores y Surco) en donde están ubicados los principales centros financieros y corporativos de la ciudad en donde trabaja la clase media.</p>
<p>¿Las leyes y regulación vigente dictada para el sector inmobiliario y construcción incentiva la creación de nuevas empresas y el trabajo despreocupado de las ya existentes?</p>	<p>El Ministerio de Vivienda ha sido bien proactivo en promover el desarrollo inmobiliario en las ciudades a nivel nacional, aunque siempre choca con las autonomías de los municipios. En general las barreras a la entrada para el sector de desarrollo inmobiliario residencial son bajas, con lo cual cada año se crean nuevas inmobiliarias, eso sí, hay también algunas que salen del mercado.</p>

<b>Cuestionario entrevista a profundidad</b>	<b>Álvaro Manrique, gerente general de Inmobiliaria VidarQ</b>
¿Considera que en Lima Moderna hay más oferta de primera vivienda que la demanda de esta? ¿Es un mercado atractivo para nuevas empresas? ¿Cuáles son los pros o contras de esto? ¿Por qué?	En todo Lima Metropolitana la demanda de vivienda es mayor a la oferta, para ponerlo en contexto cada año se demanda 150 mil nuevas viviendas y la oferta no pasa de 18 mil unidades (vivienda nueva). Incluso durante el COVID-19 la demanda se recuperó rápidamente, luego de la cuarentena, llegando a niveles pre COVID-19 en 4 meses. En Lima Moderna existe una fuerte demanda no satisfecha y una oferta que ha estado cayendo por la coyuntura política.
¿Qué trabas o perjuicios sociales son los más frecuentes en este sector, y cuál ha sido la mejor forma de reducir su impacto o riesgo?	Respecto a trabas o perjuicios el principal es la falta de predictibilidad respecto a la normativa municipal, es decir las autoridades pueden cambiar de opinión respecto a los permisos otorgados sin criterio técnico, llegando incluso a desconocer anteproyectos aprobados. Otra traba es la cultura de la búsqueda de la falta, por parte de los funcionarios públicos, en las aprobaciones de anteproyectos, proyectos o conformidad de obra en lugar de proactivamente buscar ayudar a que los plazos sean menores y los proyectos puedan salir adelante cumpliendo las normas.
¿Cómo evaluaría la calidad y rapidez de atención de los principales proveedores del sector? ¿Hay diversidad de proveedores o ellos tienen mayor poder de negociación frente a las empresas de construcción?	Los proveedores de materiales de construcción como cemento, fierro, vidrio, acabados son grandes empresas, como UNICON, Aceros Arequipa, Furukawa o Decorcenter, Maestro, entre otros. Ellos tienen procesos establecidos y la verdad el poder de negociación es limitado. Eso, si cumplen estándares de atención estrictos. Los proveedores especializados como sanitarios, eléctricos, electromecánicos, carpinteros, pinturas si son entre medianos y pequeños. El poder de negociación es mayor, por haber bastantes en el mercado, pero eso si sus niveles de atención y cumplimiento de postventa son bien variables.
¿Cuáles son las preferencias de los clientes de Lima Moderna, prefieren comprar o alquilar? ¿De qué depende esta decisión?	El peruano en general quiere ser propietario y uno de los sueños es tener tu casa o departamento propio. En Lima Moderna pasa lo mismo. Dicho esto, si alquilan es porque no tienen el ahorro para pagar la cuota inicial y por ende no pueden acceder a un crédito hipotecario.
¿Las preferencias de compra en términos de metros del departamento y número de cuartos varían de acuerdo al segmento y distrito? ¿O existe otra consideración?	En general todos quieren un departamento de 3 dormitorios. El tamaño si depende de que tan bien este distribuido el departamento y la capacidad de pago de la persona o familia. La preferencia de 3 dormitorios es porque la mayoría de familias tiene 2 hijos, ahora también consumidores sin hijos que buscan tener más ambientes para usarlos como cuarto de huéspedes, oficina o gimnasio privado. Si no pueden acceder a 3 dormitorios van a optar por 2 dormitorios con la idea de quedarse allí unos años hasta que puedan acceder a uno de 3. El departamento de 1 dormitorio si bien es el más económico no es el más comercial en general porque la mayoría de personas compra en pareja o con hermanos y les preocupa que si crece la familia en el primer caso les quede chico el departamento y en el otro no van a compartir cama.

Cuestionario entrevista a profundidad	Álvaro Manrique, gerente general de Inmobiliaria VidarQ
En base a su experiencia estos últimos años en el sector construcción e inmobiliario, para Lima Moderna, ¿cuál es el rango de precio x m <sup>2</sup> que está dispuesto a pagar un cliente? ¿En base a qué variable se fija este?	En Lima Moderna el precio promedio de venta a junio 2022 es de S/ 6,772 por m <sup>2</sup> . La capacidad de pago que tenga cada familia va a depender de la aprobación del crédito hipotecario por una entidad bancaria y esta está en función de los ingresos de las personas que califican el crédito y de su comportamiento crediticio.
¿Nos podrían comentar cuáles son las características más valoradas por los clientes al elegir un departamento? ¿Es posible crear una ventaja competitiva?	Esto depende del público objetivo al que va dirigido el proyecto. En general el área más valorada es el tamaño de los dormitorios, buscan que luzcan cómodos porque simboliza calidad de vida. En segundo lugar, está la cocina, que sea iluminada y dependiendo del segmento puede ser abierta o cerrada. En tercer lugar, los baños que sean amplios. En un proyecto que tuvimos en Lince, nuestro público era en su mayoría parejas sin hijos (sean jóvenes o de la tercera edad) y hermanos. En este caso todos los miembros del hogar trabajaban y tenían horarios bien demandantes por lo que el ambiente más valorado era el dormitorio, les importaba mucho el tamaño de este ya que pasaban más tiempo en él.
Al ofrecer campañas comerciales, ¿qué consideraciones evalúan? ¿Cuáles son las más valoradas, por qué?	La campaña depende del momento en el cual se encuentra el proyecto. En el lanzamiento puedes darles facilidades de pago de la cuota inicial ya el proyecto aún tiene varios meses para entregarse. En etapa de construcción puedes ofrecerle pagarle parte de las cuotas del crédito hipotecario para que no afecte su presupuesto personal al inicio y desembolsar a la entrega. Ya cuando está en etapa de entrega inmediata se puede ofrecer decorar algún ambiente del departamento así ya no tiene que invertir ese monto o darle un <i>gift card</i> con un monto establecido para decorar su departamento. También se le puede regalar una cochera o un depósito como elemento de cierre final.
¿En su experiencia cuál es el ratio de ventas por tipo de departamento y zonas de Lima Moderna? ¿Considera que la frecuencia de venta se complica al iniciar en un mercado en expansión con varios competidores?	En general Lima Moderna tiene una velocidad de venta más acelerada que Lima Top. Para Lima Moderna la velocidad promedio está en 3 o 4 unidades por mes. Esto varía dependiendo de la zona y el ticket de compra en donde esté ubicado el proyecto. Por ejemplo, para Lince la velocidad de venta está entre 2 a 3.5 unidades por mes.

Cuestionario entrevista a profundidad	Álvaro Manrique, gerente general de Inmobiliaria VidarQ
¿Considera que el acceso al crédito Hipotecario se está masificando? ¿Los bancos incentivan esto? ¿Considera importante la alianza con algún banco?	Sí, en general sí. El crédito hipotecario es el producto más atractivo para los bancos porque es la forma de luego enganchar a ese cliente con otros productos. Los bancos están incentivando la bancarización en general y la penetración de créditos hipotecarios a nivel nacional está aumentando en el tiempo, si bien lento, pero siempre aumenta. Lo recomendable para todo proyecto es ir con un banco promotor. Este evalúa a la inmobiliaria y le ofrece condiciones de financiamiento de acuerdo con el criterio. Asimismo, el tener un banco promotor les da confianza a los clientes.
¿Qué aprendizajes has tenido en tu experiencia adquiriendo viviendas para la construcción de edificios multifamiliares?	Las claves para todo proyecto inmobiliario son 3: La primera, una buena ubicación que vaya acorde al público objetivo al que se busca venderle. La segunda es un buen producto que satisfaga las necesidades de ese público objetivo y la última una buena gestión comercial y de proyecto que cumpla con los resultados prometidos.
¿Qué características debe tener un terreno para construir edificios multifamiliares que puedan venderse en el menor tiempo posible?	En general un terreno debe tener un frente mínimo de 12 metros lineales y un fondo de 27 ml para ser construible, básicamente porque si el frente o el fondo son menores se va a tener problemas con los sótanos y va a ser una pesadilla estacionar. Hay inmobiliarias que usan ascensor para autos como solución y desarrollan en terrenos más pequeños, pero al público no le gusta. De ahí hay que ver las áreas mínimas requeridas y la altura permitida. Hay zonas en Lima muy atractivas pero que tienen poca altura y áreas mínimas muy grandes con las cuales no es atractivo porque son pocas unidades y con ticket por departamento muy alto. Un terreno es atractivo si logra tener una buena densidad.
¿Cómo se ha venido manejando la postventa en este sector? ¿Las empresas inmobiliarias se han preocupado por los clientes luego de las compras o es una deuda pendiente?	La postventa ha mejorado bastante. Ahora se habla de diferenciarse por calidad de servicio y el de brindar una muy buena experiencia de compra durante todo el proceso (captación, venta, entrega y postventa). Incluso ahora se están promoviendo iniciativas como Best place to live, que otorgan una certificación a la inmobiliaria por cumplir requisitos mínimos de calidad. Que aún hay espacios para mejorar, de todas maneras, pero en mi opinión se está avanzando por buen camino.
En su experiencia, ¿ha sido beneficioso para su empresa incentivar el crédito propio y no con terceros? ¿Cuáles son las principales dificultades?	Si se refieren al crédito directo vs. el desembolso del crédito hipotecario por parte del banco, el primero tiene la ventaja que el cronograma ya está pactado previamente y no pasa por todo el proceso de supervisión del banco hace que se demore la disposición de fondos. El crédito directo es algo muy específico para personas que tienen excedentes de capital y no quieren endeudarse con el banco, pero difícilmente se promueve porque los plazos de pagos son cortos.
¿Los clientes valoran las áreas comunes, qué peso tiene en su decisión de compra? ¿Qué es lo mínimo que un área común debe tener para ser valorada?	Sí, mucho dependiendo del segmento. En Lima Moderna debe ser parte de tu propuesta. Los clientes valoran mucho el área de parrillas, la piscina y ahora con la pandemia, el <i>coworking</i> y un área para realizar deporte. Recordemos que no muchos clientes son socios de un club deportivo por lo que buscarán que el edificio donde viven les brinde esas facilidades.

Cuestionario entrevista a profundidad	Álvaro Manrique, gerente general de Inmobiliaria VidarQ
En la actualidad, ¿los clientes valoran los depósitos y las zonas para bicicleta? ¿Ellos esperan que tenga un costo adicional o que este sea parte de la venta de forma integral?	Si lo valoran siempre sea parte de una propuesta integral. En general esos atributos ya se incluyen en el precio final al cliente para potenciar tu diferenciación. Si lo pones como un adicional puede ser que no lo tomen o busquen negociar que lo incluyas dentro del precio. Es mejor incluirlo y considerarlo dentro de tu margen que darlo por separado esperando que lo compren.
¿Cuál es su opinión sobre los departamentos inteligentes? ¿Los clientes actualmente valoran los departamentos inteligentes, lo ven como un atributo diferencial o tan solo como algo adicional?	Depende, es un tema muy personal de cada cliente. No va a ser un atributo que decida la compra, puede ser un elemento adicional que ayuda a mejorar la propuesta de un proyecto vs. el otro pero nadie va a pagar un mayor precio por un departamento con domótica vs uno que no tiene.

Fuente: elaboración propia



## Anexo 8

## Entrevista a profundidad Christian Funcke Ciriani

Cuestionario entrevista a profundidad	Christian Funcke, gerente general de la empresa INVERSIONES INMOBILIARIAS ST S.A.C.
¿Las decisiones del gobierno de turno y la crisis mundial en general han tenido algún impacto en los proyectos del Sector Inmobiliario y Construcción? ¿Cuáles son las expectativas sobre este nuevo escenario?	Sí, la crisis mundial ha empezado a mostrar sus consecuencias, se ve en el alza de las tasas de créditos hipotecarios y ahora con el aumento de costos construcción, afectando así oferta y demanda. Toda elección afecta las inversiones sin embargo el corte del gobierno ha asustado a inversionistas y población lo que ha influido en un aumento del miedo en créditos a largo plazo. Es un mal escenario para todos los negocios, sin embargo, la demanda y la necesidad de vivienda existen, así que el mercado saldrá adelante acomodándose a lo que dure esta realidad.
Sabemos de su experiencia en diversos proyectos en los distritos de Lima Moderna; en base a ello, ¿las municipalidades de Lima Moderna incentivan la inversión o, por el contrario, ponen trabas burocráticas que desalientan o dilatan las inversiones?	Las municipalidades no incentivan inversiones, no es su función, pero no existe inseguridad jurídica si a eso se refieren. Si es un proceso largo obtener permisos para aprobación de anteproyectos, demolición, conformidad de obra u otros, pero las inmobiliarias conocen esa realidad y es algo con lo que se ha aprendido a lidiar. Al ser más una incidencia de plazos es algo que se puede administrar y mitigar. Distinta situación se da cuando un proyecto tiene mucha incidencia e impacto en un entorno porque en esos casos la municipalidad es más fiscalizadora, en esos casos, los trabajos son más trabados e incluso más costosos, porque la municipalidad fiscaliza multa y puede cerrar incluso las obras, lo cual es más difícil y costoso controlar o mitigar.
¿Las leyes y regulación vigente dictada para el sector inmobiliario y construcción incentiva la creación de nuevas empresas y el trabajo despreocupado de las ya existentes?	El sector privado de construcción no tiene una regulación que desincentive la creación de las empresas, la barrera de entrada en ese sentido no es legal sino más bien económica, es el capital. Ahora bien, las normas tributarias más bien generan una particularidad interesante que influye en las ganancias que se puede obtener en este sector, siendo desde ese punto vista la regulación más incentivadora que desincentivadora.
¿Considera que en Lima Moderna hay más oferta de primera vivienda que la demanda de esta? ¿Es un mercado atractivo para nuevas empresas? ¿Cuáles son los pros o contras de esto? ¿Por qué?	En Lima hay mucha oferta, sin embargo, pese a que hay varios actores el sector sigue siendo atractivo, porque la demanda sigue superando la oferta. No hablaría de un mercado saturado, solo de varios actores, donde incluso nuevos ingresantes pueden obtener rápidamente cuota de mercado, desde ese punto de vista es atractivo. El pro y el contra es que, así como uno pudo entrar a competir otros también podrán y a más actores más rápida será la curva en la que se llegue a satisfacer la demanda del segmento. Ahora bien, nuestro país siempre ha sido golpeado por temas políticos de alguna manera, y el desarrollo del país en público y privado tiene un déficit que difícilmente pueda ser llenado en el corto plazo por lo que pese a la gran cantidad de actores este sector tiene espacio para todos. No me preocuparía por los entrantes o los ya consolidados, el mercado se encargará de los ascensos y bajadas de las empresas.

Cuestionario entrevista a profundidad	Christian Funcke, gerente general de la empresa INVERSIONES INMOBILIARIAS ST S.A.C.
¿Qué trabas o perjuicios sociales son los más frecuentes en este sector, y cuál ha sido la mejor forma de reducir su impacto o riesgo?	Siempre como manejar a los trabajadores de construcción civil puede generar un conflicto, al igual en donde esté ubicadas la obra puede generar un conflicto por solicitud de trabajo o rechazo de los vecinos al proyecto. Un proyecto privado suele tener menos impacto social que uno público, pero ello no implica que no existan. Las empresas contratan o tienen en sus planillas empresas de comunicaciones de medios que lo que hacen es controlar y mitigar estos supuestos con procedimientos estandarizados elaborados por profesionales en solución de estos tipos de conflictos.
¿Cómo evaluaría la calidad y rapidez de atención de los principales proveedores del sector? ¿Hay diversidad de proveedores o ellos tienen mayor poder de negociación frente a las empresas de construcción?	Hay muchos proveedores, por ello no tienen mucho poder de negociación. A veces existen proveedores para ciertas empresas, por la envergadura, uno debe evaluar que el proveedor calce con uno, y tener opciones de proveedores, en la competencia está su disminución de poder frente a la empresa. Hay mucha informalidad así que es bueno tener una lista de proveedores cumplidores y formales en plazos y costos.
¿Cuáles son las preferencias de los clientes de Lima Moderna, prefieren comprar o alquilar? ¿De qué depende esta decisión?	Hay más compra que alquiler en Lima Moderna, es algo muy peruano pensar que pagar un alquiler es botar la plata, por eso la gente alquila por poco tiempo, por transiciones. Este cambio de alquiler a compra puede darse por varios motivos, principalmente por una necesidad familiar o un mayor ingreso de dinero que permite calificar y soportar una cuota mensual.
¿Las preferencias de compra en términos de metros del departamento y número de cuartos varían de acuerdo con el segmento y distrito? ¿O existe otra consideración?	Sí, el metraje está muy ligado a la capacidad de pago y en algunos segmentos como en Lima Moderna el metraje es menor porque es lo que la gente puede pagar, no es común ir con un metraje de Miraflores de 120 metros o 175 metros en estos segmentos. Depende del número de metros el número de cuartos. El cliente puede desear muchas cosas, pero todo se resumen en lo que puede pagar.
En base a su experiencia estos últimos años en el sector construcción e inmobiliario, para Lima Moderna, ¿cuál es el rango de precio x m <sup>2</sup> que está dispuesto a pagar un cliente? ¿En base a qué variable se fija este?	El rango de precio de Lima Moderna es variable, no cuesta igual en todos los distritos de la agrupación, eso sí, todos los metrajes son más baratos que en Lima Top. El precio por metro cuadrado se va actualizando en el tiempo y ese valor promedio se saca de investigaciones del mercado, consultoras, asociaciones. El valor se fija por muchos factores, pero la ubicación, el desarrollo de la zona, entre otros, son los factores tal vez más relevantes.

Cuestionario entrevista a profundidad	Christian Funcke, gerente general de la empresa INVERSIONES INMOBILIARIAS ST S.A.C.
¿Nos podrían comentar cuáles son las características más valoradas por los clientes al elegir un departamento? ¿Es posible crear una ventaja competitiva?	Al comprar un departamento lo que se valora es ubicación, distribución, acabados y áreas comunes. A este nivel no se evalúa tanto zona o vecinos, como si se puede dar en otros lados. Es como comprar un carro, lo principal es que tenga motor, diseño, llantas, luego el equipamiento es algo que es valorado en segundo plano, para más o menos comodidad. En un departamento tradicional son las características antes mencionadas. Al cambiar el segmento tal vez mejore el equipamiento o áreas comunes o distribución, pero la ubicación debe ser el hito más importante porque te permite desarrollar una vida en la zona.
Al ofrecer campañas comerciales, ¿qué consideraciones evalúan? ¿Cuáles son las más valoradas, por qué?	Una campaña comercial debe comunicar los atributos de tu producto, ubicación, precio, acabados, diseñador, según como se haya concebido. Un buen producto no se venderá si está a un precio no regular en el mercado o si está en una mala ubicación. Uno debe hacer una investigación de mercado porque la competencia regala cosas y el cliente compara qué le conviene, a veces esos generan un estándar en el distrito como los regalos de los elementos de cocina.
¿En su experiencia cuál es el ratio de ventas por tipo de departamento y zonas de Lima Moderna? ¿Considera que la frecuencia de venta se complica al iniciar en un mercado en expansión con varios competidores?	El ratio varía por zonas, en la zona del proyecto que me comentas debería ser unos 2 o 3 departamentos por mes. La frecuencia se puede complicar más por la capacidad adquisitiva de las personas que por la competencia, en verdad hay tanta demanda que el lugar de un cliente lo ocupa otro, el tema es que si la oferta es buena el inmueble se venderá. Lo que se debe entender es que la compra de un departamento es una decisión complicada porque implica una inversión muy fuerte a un largo plazo, por ello convencer al cliente es un trabajo serio, porque debe llegar a una certeza sobre lo que está adquiriendo.
¿Considera que el acceso al crédito Hipotecario se está masificando? ¿Los bancos incentivan esto? ¿Considera importante la alianza con algún banco?	El boom inmobiliario empezó en realidad cuando las tasas de los préstamos inmobiliarios bajaron. La gente puede comprar masivamente porque los bancos prestan el dinero, no es común que las inmobiliarias presten el dinero o tengan un modelo de negocio con financiamiento. Son importantes las alianzas con los bancos, no cabe duda. Actualmente las tasas han subido luego de la pandemia así que está por verse los próximos meses como eso afectará la adquisición de inmuebles.
¿Qué aprendizajes has tenido en tu experiencia adquiriendo viviendas para la construcción de edificios multifamiliares?	Conseguir terrenos idóneos no es tan fácil, por cuanto la gente normalmente considera que su terreno vale más de lo que en realidad vale, no les gusta la figura de la asociación para los desarrollos y uno termina invirtiendo tiempo y dinero en vano, a veces uno debe adaptarse a las oportunidades que existen.
¿Qué características debe tener un terreno para construir edificios multifamiliares que puedan venderse en el menor tiempo posible?	Primero uno debe hacer una cabida y ver de atrás hacia adelante cual es la rentabilidad, hay terrenos que están sobre valorados. El terreno debe cumplir con lo que llamamos lo tradicional, sobre todo ubicación, luego distribución, áreas comunes.

Cuestionario entrevista a profundidad	Christian Funcke, gerente general de la empresa INVERSIONES INMOBILIARIAS ST S.A.C.
¿Cómo se ha venido manejando la postventa en este sector? ¿Las empresas inmobiliarias se han preocupado por los clientes luego de las compras o es una deuda pendiente?	El periodo de postventa abarca varias cosas, entre ellas, la entrega, el período entre la compra y la entrega, la titulación, como hacerse cargo de la administración hasta que se titule, entre otros. Algunas empresas tienen más seriedad que otras y llenan mejor esos espacios de atención, también tienen mejores trabajos de reparación y protocolos de comunicación. Es un debe en algunos casos definitivamente, y es la etapa de mayor contacto.
En su experiencia, ¿ha sido beneficioso para su empresa incentivar el crédito propio y no con terceros? ¿Cuáles son las principales dificultades?	La empresa no está en capacidad de dar crédito para la compra ya que para dar esos beneficios a los clientes debe tener una buena caja que permita que se pueda dilatar el desembolso y que no afecte la construcción y liquidez de la empresa, ese modelo se ve más en venta de terrenos, en departamentos son muy pocas las empresas que dan esos beneficios, las más grandes, que incluso construyen con capital propio. En esa línea no podemos calificar esa experiencia por cuanto no ha formado parte de nuestro negocio.
¿Los clientes valoran las áreas comunes, qué peso tiene en su decisión de compra? ¿Qué es lo mínimo que un área común debe tener para ser valorada?	Antes de la pandemia nosotros desarrollamos dos proyectos sin áreas comunes, el resultado fue que ambos proyectos se vendieron muy lento ya que la oferta se percibía incompleta. Lo que se debe entender es que las áreas comunes brindan al cliente las opciones de cubrir lo que tiene en su hogar, que no le cueste el uso o la opción es algo valorado. Por ejemplo, una persona que tiene un departamento de 50 metros, no puede tener una reunión de 15 personas en su casa, pero podría si tuviera un área de reunión o de parrilla. El <i>coworking</i> , la piscina, área de mascotas, de niños, son cosas que también suman, así como el estacionamiento de bicicleta o que el edificio posea alguna, áreas de lavandería también. Como se puede ver todos estos son espacios que llenan un vacío de temas del hogar y que en algún momento llena el espacio de necesidades que van apareciendo, sin tener que salir de casa o pagar por ello.
En la actualidad, ¿los clientes valoran los depósitos y las zonas para bicicleta? ¿Ellos esperan que tenga un costo adicional o que este sea parte de la venta de forma integral?	Los estacionamientos son valorados y escasos, por eso los parques son los nuevos estacionamientos, ese espacio que no llenan los edificios debieran llenarlos la municipalidad o los privados. Eso genera la tendencia de un lugar más ubicado y de vivir cerca a lugares donde uno interactúa porque así puede tener alternativas de transporte. El estacionamiento de bicicleta es una realidad, así como en un futuro tener un espacio para cargar vehículos eléctricos. Los depósitos no se venden mucho, pero creemos que en el tiempo con menor metraje de departamentos serán más valorados, tal es así que ahora hay negocios específicos de depósito. En segmentos superiores reclaman depósito y más de una cochera, pero en segmentos inferiores no siempre es viable. La costumbre del mercado es que los depósitos y estacionamientos se vendan separados, más bien los de más metraje se les asigna en el precio un estacionamiento o dos y depósito, porque obtiene el mejor paquete de producto del edificio.

<b>Cuestionario entrevista a profundidad</b>	<b>Christian Funcke, gerente general de la empresa INVERSIONES INMOBILIARIAS ST S.A.C.</b>
<p>¿Cuál es su opinión sobre los departamentos inteligentes? ¿Los clientes actualmente valoran los departamentos inteligentes, lo ven como un atributo diferencial o tan solo como algo adicional?</p>	<p>Lo que es claro es que la decisión de compra se da por el producto no por el accesorio; en ese sentido, no determina la decisión de venta, pero si genera una diferencia frente algún producto que no lo tiene. Creemos que no hay una valoración fuerte del cliente, eso se debe también a que no ha vivido la experiencia. Es algo que se puede percibir como caro, pero que luego de adaptarse te genera un estilo de vida de un segmento superior, más comodidad, si sabe venderse puede diferenciar en un segmento al que no le es común, pero se debe buscar brindar la experiencia para que puedan percibir el valor, sino será solo un adicional, un regalo.</p>

Fuente: elaboración propia



## Anexo 9

## Entrevista a profundidad Luis García

Cuestionario entrevista a profundidad	Luis García, exgerente general de Inmobiliaria JK Inversiones
<p>¿Las decisiones del gobierno de turno y la crisis mundial en general han tenido algún impacto en los proyectos del Sector Inmobiliario y Construcción? ¿Cuáles son las expectativas sobre este nuevo escenario?</p>	<p>Sí, el gobierno no ha tenido las decisiones más acertadas pudo controlar mejor el impacto externo en la subida de precios de los materiales o continuar incentivando el crédito a través de una baja tasa de referencia. Adicional a ello, el ruido político entre en congreso y el ejecutivo genera inestabilidad y hace que los grandes inversionistas duden en invertir. Sin embargo, igual el mercado inmobiliario ha tenido una recuperación alentadora, por la demanda insatisfecha y porque los segmentos menos afectados por las decisiones del gobierno han sido los de mayor capacidad adquisitiva. Si bien ya no estoy trabajando en el sector, considero que las expectativas son muy alentadoras, y volver a niveles pre COVID-19 se hará realidad muy pronto.</p>
<p>Sabemos de su experiencia en diversos proyectos en los distritos de Lima Moderna; en base a ello, ¿las municipalidades de Lima Moderna incentivan la inversión o, por el contrario, ponen trabas burocráticas que desalientan o dilatan las inversiones?</p>	<p>Sinceramente, los órganos municipales no ayudan a incentivar las inversiones, por sus procesos burocráticos y extendidos, por su desgano en ayudar o acortar procesos favoreciendo al empresario, y también por los malos manejos donde favorecen a algunos pocos que invierten, probablemente, en la campaña del alcalde. Ejemplos concretos son la alcaldía de Jesús María y Magdalena. Lince y Surquillo en menor medida.</p>
<p>¿Las leyes y regulación vigente dictada para el sector inmobiliario y construcción incentiva la creación de nuevas empresas y el trabajo despreocupado de las ya existentes?</p>	<p>Hay un impulso desde entidades del estado en promover este sector, como el de vivienda y construcción. En especial en los sectores B, C y D, donde se entregan muchos incentivos para que las empresas inviertan. Sin embargo, es bueno precisar que por más que se impulse desde este lado, falta regulación en controlar aquellas empresas informales que se aprovechan de esto afectando al estado y a los clientes.</p>
<p>¿Considera que en Lima Moderna hay más oferta de primera vivienda que la demanda de esta? ¿Es un mercado atractivo para nuevas empresas? ¿Cuáles son los pros o contras de esto? ¿Por qué?</p>	<p>Por el contrario, la demanda supera la oferta, el crecimiento en esa Lima ha sido gigantesco. El poder adquisitivo de ese segmento se ha incrementado bastante en los últimos años y me atrevería a comentar que es el que menor impacto ha sufrido en la pandemia. Este crecimiento fuerte de Lima Moderna se ve representado por el número de proyectos y la demanda, y donde hay "una torta grande, varios quieren su tajada". Los pros es que la demanda está insatisfecha, hay muchas personas interesadas en la compra de primera vivienda, segundo que muchos empresarios ingresan sin experiencia y con poco conocimiento en gestión que otros podrían aprovechar.</p>

<b>Cuestionario entrevista a profundidad</b>	<b>Luis García, exgerente general de Inmobiliaria JK Inversiones</b>
¿Qué trabas o perjuicios sociales son los más frecuentes en este sector, y cuál ha sido la mejor forma de reducir su impacto o riesgo?	La mayor traba es construcción civil. Es un grupo de personas con intereses personales, donde influye gente de mal vivir, y terminan tergiversando el propósito para lo que fue creado. Otros espacios sociales son los vecinos que en muchas ocasiones se oponen al crecimiento inmobiliario por lo que esto genera (ruido, polvo, etc). Sin embargo, es parte del crecimiento natural de las urbes. Sinceramente para reducir su impacto, inicialmente solicitamos apoyo de la policía; sin embargo, los actos vandálicos se perpetraban cuando la policía se iba. Tuvimos que ceder a su solicitud para poder avanzar, les damos una cuota de trabajadores, pero ya lo maneja directamente la constructora.
¿Cómo evaluaría la calidad y rapidez de atención de los principales proveedores del sector? ¿Hay diversidad de proveedores o ellos tienen mayor poder de negociación frente a las empresas de construcción?	Tenemos muchos proveedores; sin embargo, considero crítico trabajar con dos o tres en simultáneo, porque si uno falla, tienes al otro que te podría atender a la brevedad. Tienes que reaccionar rápido porque la inversión es grande. Hay mucha competencia por precio, por lo que el poder de negociación de ellos es bajo a comparación de otros sectores.
¿Cuáles son las preferencias de los clientes de Lima Moderna, prefieren comprar o alquilar? ¿De qué depende esta decisión?	La preferencia siempre será adquirir la propia vivienda; sin embargo, ambas demandas están en crecimiento. Claramente depende del poder adquisitivo y de la deuda que puedan asumir. El cliente de Lima Moderna prefiere un espacio personal para su familia, y actualmente vuelve a tomar fuerza las áreas comunes, que en COVID-19 perdió un poco de interés.
¿Las preferencias de compra en términos de metros del departamento y número de cuartos varían de acuerdo al segmento y distrito? ¿O existe otra consideración?	Depende del tipo de cliente. En los distritos Top, la demanda es por departamentos de mínimo 100 metros cuadrados, te digo casos como La Molina, Miraflores, San Isidro, Surco. Sin embargo, en el segmento B, ha crecido la preferencia por departamentos de 80 máximos con una buena distribución.
En base a su experiencia estos últimos años en el sector construcción e inmobiliario, para Lima Moderna, ¿cuál es el rango de precio x m <sup>2</sup> que está dispuesto a pagar un cliente? ¿En base a qué variable se fija este?	Tu pregunta es muy compleja, puedes usar promedios; sin embargo, para un análisis más detallado como tu proyecto yo usaría el promedio del distrito o distrito al que voy. Por ejemplo, para Lince podría estar en USD 1800 aproximadamente, lo mismo para Surquillo. En realidad, es más fácil hacerlo guiándote por el mercado, cada inmobiliaria utiliza una forma diferente; pero si ya hay estudios de mercado a los que te afilias que justo hacen esa investigación, usaría eso.

<b>Cuestionario entrevista a profundidad</b>	<b>Luis García, exgerente general de Inmobiliaria JK Inversiones</b>
¿Nos podrían comentar cuáles son las características más valoradas por los clientes al elegir un departamento? ¿Es posible crear una ventaja competitiva?	Definitivamente la ubicación de tu proyecto es lo que más evalúan los clientes, esto alineado con sus expectativas de endeudamiento. Luego se fijan en el diseño del edificio, en el de su departamento, evalúan las áreas comunes. Los clientes si bien no hacen un Excel para su análisis y ponen las variables claras, son las que más comentan cuando conversamos para cerrar una venta. La ventaja competitiva es difícil en este sector, pero podría estar en ser los primeros en usar tecnología, reducir el impacto de huella de carbono o que sea ecoamigable; sin embargo, el mercado peruano todavía es inmaduro para estas ventajas.
¿Al ofrecer campañas comerciales, qué consideraciones evalúan? ¿Cuáles son las más valoradas, por qué?	Por lo general hacemos ajustes de x% en el precio en determinadas épocas del año donde la venta ha bajado. Para cerrar una venta si buscamos ofrecer cosas como equipamiento de cocina, pero no es algo muy valorado, el cliente lo percibe como algo más, pero no cambia su decisión porque le ofrezcas una refrigeradora, siempre pondera más sobre la ubicación, la seguridad, el diseño, también se fija en que la inmobiliaria sea segura, porque es una inversión grande, y el peruano, con todo lo que pasa, es bien desconfiado.
¿En su experiencia cuál es el ratio de ventas por tipo de departamento y zonas de Lima Moderna? ¿Considera que la frecuencia de venta se complica al iniciar en un mercado en expansión con varios competidores?	Nosotros en Lima Moderna hemos tenido ventas de 1 a 3 departamentos. Los meses pico como marzo o julio, por las utilidades o gratificación son los meses donde podemos cerrar más ventas. Cuando inicias, esto es complicado, porque eres nuevo, debes tener paciencia; sin embargo, si buscas los socios adecuados puedes reforzar esa percepción para que los clientes se sientan más seguros.
¿Considera que el acceso al crédito Hipotecario se está masificando? ¿Los bancos incentivan esto? ¿Considera importante la alianza con algún banco?	Sí, definitivamente la baja en la tasa de referencia junto con una baja del precio por el impacto del COVID-19, hizo que muchos se animaran por comprar su vivienda. Ahora los bancos juegan un rol crítico, ellos se mueven mucho y compiten por relacionarse con las inmobiliarias, porque saben que ellos ganan por la deuda con los clientes.
¿Qué aprendizajes has tenido en tu experiencia adquiriendo viviendas para la construcción de edificios multifamiliares?	Es difícil la negociación en el precio porque los propietarios inflan mucho el precio, el mejor aprendizaje en estos años ha sido que compres un predio totalmente "saneado", es decir, que los papales estén en regla. Nos ha pasado que por confiados o por no revisar y confiar en el abogado hemos fallado y terminamos perdiendo en la operación. La ubicación de tu proyecto será crítica, debe tener el espacio necesario para que construyas tu propuesta de valor.
¿Qué características debe tener un terreno para construir edificios multifamiliares que puedan venderse en el menor tiempo posible?	Ahora está de moda las áreas comunes, antes eran los estacionamientos. También generan mucho impacto la zona de parrilla, la piscina, la zona de bar. Suma puntos inclusive tener un estacionamiento de visitas. Ojo que tu venta no solo dependerá de estas variables, son muchas. Partiendo del tiempo en el que requieren el departamento.

<b>Cuestionario entrevista a profundidad</b>	<b>Luis García, exgerente general de Inmobiliaria JK Inversiones</b>
¿Cómo se ha venido manejando la postventa en este sector? ¿Las empresas inmobiliarias se han preocupado por los clientes luego de las compras o es una deuda pendiente?	Muy poco, igual es algo en lo que cada vez se tiene más foco. Las empresas lo han entendido porque el impacto de la satisfacción de los clientes genera que los nuevos clientes duden en comprar. Aún con ello, muchas empresas si han reconocido los errores habituales que se dan en una construcción.
En su experiencia, ¿ha sido beneficioso para su empresa incentivar el crédito propio y no con terceros? ¿Cuáles son las principales dificultades?	Los dos tienen pros y contra; sin embargo, depende mucho del momento en el que te encuentres. Dar crédito propio como inmobiliaria es un riesgo que asumes tú como inmobiliaria, necesitas liquidez. Desde mi punto de vista, es mejor trabajar con el banco y trasladarle todo el riesgo.
¿Los clientes valoran las áreas comunes, qué peso tiene en su decisión de compra? ¿Qué es lo mínimo que un área común debe tener para ser valorada?	Definitivamente las áreas comunes son muy valoradas. Los clientes prefieren su privacidad en el departamento, pero las áreas comunes les permite compartir con quienes más quiere y tener espacios seguros de distracción.
En la actualidad, ¿los clientes valoran los depósitos y las zonas para bicicleta? ¿Ellos esperan que tenga un costo adicional o que este sea parte de la venta de forma integral?	Sí, el peruano es "cachivachero", le gusta acumular cosas. Yo diría que un depósito es algo valorado, si tendría cuidado con la venta, porque si es por separado la curva de venta es más lenta. Hacer promociones asociadas con el depósito te puede ayudar mucho.
¿Cuál es su opinión sobre los departamentos inteligentes? ¿Los clientes actualmente valoran los departamentos inteligentes, lo ven como un atributo diferencial o tan solo como algo adicional?	Realmente la domótica es algo nuevo para el cliente peruano, incluso para el cliente de países más desarrollados. Sin embargo, poco a poco ha ido ganando mercado porque hace la vida más fácil. En el Perú, los segmentos altos son los que han venido implementando esto en sus viviendas de forma individual y lo valoran mucho, pero hay mucho margen por ganar en esta batalla. El cliente del segmento B lo valoraría, pero conociendo previamente el valor que aporta, eso significa aprovechar la venta para explicar los beneficios y si se puede hacer que los usen.

Fuente: elaboración propia

## Anexo 10

### Entrevista a profundidad a Daniel Ramírez

Daniel Ramírez, gerente general de la empresa Domotic Solutions, 12 años de experiencia.

#### **¿Qué tipos de domótica hay? ¿En qué se diferencia la domótica que ofrece la empresa con la que se puede comprar online, o en las tiendas por departamento?**

Hay diferentes tipos de domótica, ninguna es mejor o peor que otra, todo depende de las preferencias. Existe la domótica con cableado y sin cableado, y dentro de esta última existe, la domótica con *wifi* y la que usa radiodifusión, la que otorga la empresa es esta última. El valor de este tipo de domótica es que no carga la red *wifi* de la casa o del celular, que de por sí ya se encuentra sobrecargada, sino que además hace que la inmobiliaria no tenga que invertir en una estructura de cableado para su instalación.

Asimismo, existe una diferencia entre la calidad de la domótica que ofrece la empresa, que es una domótica licenciada, proveniente de diferentes partes del mundo, que tiene garantía, más larga en vida, que no necesita mantenimiento en corto o mediano plazo y tiene mayor durabilidad, que no se desprograma fácilmente, que cuenta además con un equipo especialista en la instalación y en brindar soporte técnico ; ello a diferencia de la domótica que uno compra por su cuenta en Amazon o cualquier tienda por departamento u operador telefónico como Entel o Claro, que no cuenta con una instalación especializada que brinde un mayor rendimiento de conectividad y funcionalidad, que no ofrece garantía de fabricante o asesoramiento en reprogramación, o que tenga una unidad de negocio que vele porque esa línea de producto no tenga ninguna avería, entre otros.

Nuestro producto es más caro que el que se puede conseguir en el mercado en tiendas por departamento u *online* si lo compran en nuestra tienda en Miraflores; sin embargo, existe un valor agregado no sólo en la calidad y garantía del producto, sino también en el acompañamiento y manejo de los problemas por parte de la empresa. Es una inversión más cara en la adquisición, pero que se percibe barata con el paso del tiempo.

#### **¿Cree que la mayoría de las viviendas están dirigidas a tener domótica en el tiempo? ¿Cuáles son las nuevas tendencias en domótica? ¿Cómo ve la demanda y el valor del público a este concepto?**

La tecnología existe, y cada vez está más presente en los diferentes entornos de nuestra vida, la casa con domótica se encuentra en aumento, luego pasará a ser algo necesario y todas las inmobiliarias tendrán que brindarlo, en ese momento se tendrá que hilar más fino ya que en la actualidad es más si cuenta o no con domótica, y, si la domótica es de una empresa especializada o no, esta diferenciación puede ir cambiando en el tiempo; un ejemplo son las ventanas del automóvil, antes eran manuales y luego, con el tiempo, pasaron a ser ventanas eléctricas, siendo en la actualidad la mayoría eléctricas, es una tendencia.

El público va cambiando, este público está haciéndose más educado, en unos 10 años si los departamentos se dirigen más hacia parejas jóvenes serán personas que ya han nacido totalmente en la era de un celular *smart*, y en 20 incluso los que nacieron en pandemia que conocen el trabajo remoto, chicos totalmente de un mundo globalizado que van estar en contacto con tecnología en casa para todo el mundo, entonces esos fenómenos son los que van ayudando a que la empresa tenga más acogida, nuestros trabajos y clientes han ido aumentando definitivamente en los años y ello es porque las inmobiliarias se dan cuenta del cambio que progresivamente va sucediendo en el consumidor.

Cada vez, a medida que avanza la tecnología, va desarrollando también las posibilidades de todo lo que se puede automatizar con domótica, estas son infinitas, mientras se tenga un reloj o celular inteligente, una computadora, se puede automatizar casi toda la casa, ahora, es evidente que habrá cosas más funcionales que otras, la domótica de la casa depende también de lo que exista en la casa.

Como te comenté, la demanda va en aumento, y el valor es creciente, finalmente el valor se da más por la funcionalidad que brinda a una casa, ahora bien, a veces es más notorio en un ambiente más grande; por ejemplo, supongamos que sólo existe una ventana, se levanta o cierra una con el *roller* pero si hubieran 10, la persona diría, puedo abrir o cerrar 10 a la vez o un bloque, en vez de ir a cada una manualmente, es más visual, ese mismo valor se puede lograr en algo más automatizado.

**¿La domótica se percibe como un producto caro y de lujo, en su experiencia? ¿Cuáles son los paquetes o elementos, que se puede ofrecer según NSE?**

A ver, la domótica es un producto que debe existir obligatoriamente en NSE A+, A y opcional del C o B para arriba, es un producto muy aspiracional, da la sensación de inclusión en un NSE superior, te diría que la inclusión que esos segmentos desean percibir es que forman parte del A+ y que sus hogares no tienen nada que envidiarle, modestia aparte, a los otros. Ahora bien, como te iba diciendo, el consumidor va cambiando, y así como esos segmentos son los que adquieren en volumen y buscan superarse, su estándar de hogar también, mientras más interactúen con el celular y con la computadora en su hogar.

Ahora, los productos con los que contamos son de mayor costo que los que pueden adquirir los mismos usuarios, les va costar mucho más adquirirlos también como unitariamente, por ello es mejor que sea la inmobiliaria la que brinde el paquete que más se acomode a su proyecto ya que a la inmobiliaria podemos brindarle un precio por volumen, y ya en el tiempo si un cliente que ha visto nuestra domótica y como rinde nos quiere contactar y ver como automatizar algo ya nos puede contactar y ver qué desea hacer y qué facilidades de compra puede tener.

Hay muchos paquetes que se pueden dirigir a los NSE más aspiracionales, lo común sería incluir *Alexa*, *rollers*, puertas y ventanas inteligentes, tomacorrientes inteligentes, terma inteligente, incluso si la casa viene con muebles funcionales, estos se pueden automatizar y se puede elegir cuáles, además para áreas comunes luces con sensores, entre otros. Todo ello se puede complementar con cosas que

no brindamos pero que realiza la propuesta tecnológica, y es que se puede brindar una aspiradora inteligente, una refrigeradora o lavadora inteligente, entre otros, aunque esos elementos no son de domótica sino más bien más bien que realzan el concepto tecnológico por el que apuestan.

**Respecto de la instalación, ¿cuál es el valor de que la empresa ingrese en la concepción del proyecto y no sea contactada al final? ¿Cuál es el valor de que la empresa sea asociada a la constructora, incluso cuando el producto es inalámbrico? ¿Cuál es el valor de la empresa como proveedor frente a que el cliente pueda adquirir la domótica para su hogar *online*?**

Tiene mucho valor y es mucho mejor que la empresa esté asociada al proyecto desde su concepción. Vamos por partes, primero acompañamos en la construcción de la caseta o piloto para llevar la experiencia para asegurarnos de poder transmitir todo. Ahora en este punto quiero señalar que nosotros no hemos hecho, y no sé si exista una empresa que lo haga, que concuerde la experiencia de venta domótica con el visor, yo creo que este puede ser complementario para darles un paseo por el departamento, se refuerce que son una empresa que apuesta por la tecnología y luego la caseta sea más el espacio de experiencia de interacción.

Cuando entramos en la construcción del proyecto lo importante es que podemos dar sugerencias de donde necesitamos los tomacorrientes, entradas o ciertos puntos de diseño para mejorar la instalación, señal, durabilidad y experiencia; trabajamos de la mano con los arquitectos e ingenieros para hacer las modificaciones, por ejemplo, con el ingeniero eléctrico, de las cosas que necesitamos. En su caso su propuesta por lo que me comentas está más relacionada a unos acabados que se vean finos al cual la domótica debe complementar y realzar de manera integral, en ese caso nosotros trabajamos con el diseñador de muebles, la persona que realiza el enchape, podemos sugerir donde o qué colocar, de acuerdo a lo que se quiere lograr e invertir; asimismo se puede recomendar qué conexiones o cosas se deben hacer si se desea dejar conexiones para que el cliente pueda requerir en el futuro más temas domóticos a los que vienen implementados en su departamento.

En línea con lo anterior, nos adaptamos a los tamaños de las casetas de venta, pilotos, vemos la ingeniería y otros temas técnicos necesarios para que el producto funcione bien, pero generando soluciones prácticas que no carguen costos.

Ahora bien, el cliente puede llamarnos después, y si bien el producto es inalámbrico debe tener una fuente de corriente para que pueda funcionar sin problemas con la red de radiodifusión, por ello es mejor hacerlo desde un inicio por cuanto de lo contrario se deben hacer algunas adecuaciones al sistema eléctrico para alcanzar el mejor punto de conexión.

Si bien nosotros tenemos la tienda y nos adaptamos a lugares que no han sido concebidos como *smart*, y los transformamos, lo cierto es que siempre es mejor que nuestra participación sea desde el inicio, por cuanto así podemos crear todo el ambiente estético y funcional para tener el máximo de rendimiento, función y estética de nuestros productos.

Nosotros también trabajamos con proveedores de todo tipo de muebles e incluimos la domótica en ellos, por ello al trabajar con nosotros el cliente también tiene acceso de trabajar con todas las empresas con las que ya hemos tenido algún trato anterior según su bolsillo.

**Respecto a los costos de mantenimiento, ¿son elevados?, ¿Qué incluye ese mantenimiento?, ¿al ser tecnología que tan rápido se desfasa y cada cuanto tiempo debe adquirir un equipo nuevo?**

La verdad que los costos de mantenimiento son técnicamente inexistentes, es más, la empresa no cuenta con un área de reparación en sí. Nuestro producto es de durabilidad prácticamente por décadas, si hay una falla puede ser más probable que venga de un producto defectuoso más que por un tema de mantenimiento, justo eso es algo que nos diferencia con los otros productos que se pueden conseguir en Amazon o tiendas por departamento, la durabilidad, la instalación o incluso el soporte técnico.

Cuando a nosotros nos hablan de mantenimiento es más por alguna reprogramación que puede suceder, pero en nuestros productos estos nunca se llegan a desconfigurar por completo si es que se va la luz o se cambia de dispositivo, como si sucede en productos de menor calidad, en nuestro caso debe ser algo muy puntual. Nosotros no manejamos control de repuestos y tampoco manejamos como te comento un área de reparación, ahora bien, a veces las personas quieren conectar ellos mismos otros equipos al sistema y lo desconfiguran, el sistema es compatible con otras marcas, pero nosotros no instalamos equipos que no son nuestros por la garantía, de los 10 años que llevamos a la fecha no hemos tenido que hacer mantenimiento o cambios de equipo, sólo reconfiguraciones. Lo normal es que ni bien instales o al momento de la instalación te des cuenta de que el equipo esté defectuoso, por lo que la incidencia en el tiempo es baja, y si sucediera sería cubierto normalmente por la garantía.

Ahora, hay cosas que no recomendamos, por ejemplo, es mejor tener un interruptor *smart* que un foco, ahí no hay ahorro, en el tiempo, pero todas ese *expertise* la inmobiliaria lo aprende para poder educar y recomendar a sus clientes.

La domótica que el cliente puede comprar online no tiene mucha calidad o garantía, es difícil compatibilizar esos sistemas porque tendrías que comprar todo un circuito, en nuestra experiencia es poco práctico y genera problemas y estas malas experiencias de las personas; por eso nosotros no trabajamos con eso, pero si nos indica que la gente está buscando volver su casa *smart* a menor costos, por ello nuestra forma de llegar a ese público cautivo es a través de la masividad y oferta que puede brindar una empresa inmobiliaria.

Entonces, como puedes ver, esa percepción que me comentas que el NSE lo ve como algo caro asociado a un estándar superior creo que está parcialmente en lo cierto, por cuanto si es más caro, pero no inaccesible, finalmente lo que se ahorran en uno lo pagan en mantenimiento, repuestos, nuevas compras y otros. Nuestra tecnología no se desfasa rápidamente, los sistemas operativos

pueden variar y actualizarse, puede ser más un tema de modelos. La gente se va ir educando cuando vea que con nuestra opción pueden ahorrar al corto plazo y que no les va generar un costo de mantenimiento en el mediano y largo.

### **¿Qué valor otorga la domótica a las viviendas y a la vida de las personas?**

Definitivamente la gente no compra una casa por la domótica, no es la estrella del producto, es un complemento que puede ser más o menos orgánico, por lo que es entendible cuando me comentas que de los resultados de las encuestas se concluye que no es un elemento determinante, es obvio que serán ubicación, distribución, áreas comunes, precio, entre otros; por ejemplo, tu no compras un carro porque tenga la última tecnología y un interior de lujo, sino por el rendimiento, el precio, motor u otros, pero logra marcar una diferencia entre comprar un carro moderno o un carro de la década pasada, los accesorios o complementos entran en la valoración del segundo nivel en el comparativo entre dos productos similares; ese es el diferencial que se puede alcanzar, tal vez incluso al nivel de diferenciarte como la empresa más tecnológica de la zona.

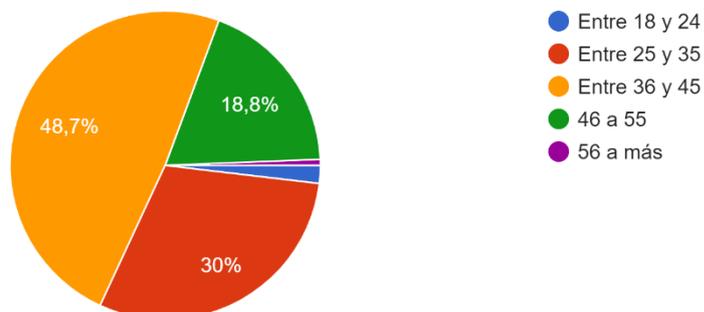
Entrando estrictamente al tema del valor, el principal es la funcionalidad, el hacer la vida más fácil y armónica. Si deseas también, viéndolo desde el punto de vista de la persona que está en el NSE C o B puede ser un valor aspiracional porque genera una sensación de tener un producto de calidad.

Cada vez las personas buscamos complicarnos menos, depender de otros menos, la domótica te permite no vivir como en los 80s, vivimos conectados con nuestro hogar desde cualquier parte. La domótica puede ayudar no sólo en la funcionalidad, sino que puede brindar otros valores en el corto plazo como lo es el ahorro de agua, luz, cuidado del hogar, entre otros.

Un comentario adicional, relacionado a la domótica es que nos hemos dado cuenta en el tiempo que las personas no reciben muy bien el termino técnico de domótica, ello es más hacia el segmento técnico de los proveedores, nos ha pasado mucho con el nombre de la empresa Domotic Solutions, por lo que comercialmente les recomendamos usar el término *smart* para temas comerciales, que es el más relacionado para denominar al tema técnico de domótica.

**Anexo 11***Resultados de encuesta***Edad**

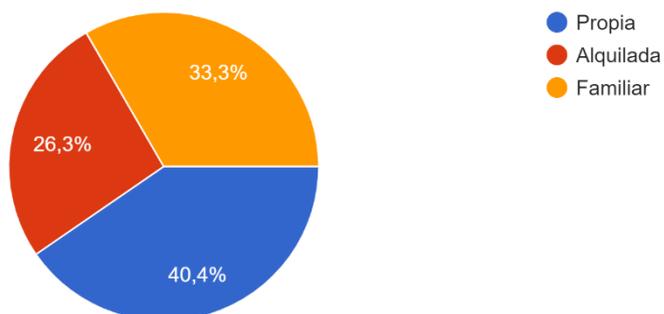
160 respuestas



Fuente: elaboración propia

**La vivienda en la que vive actualmente es**

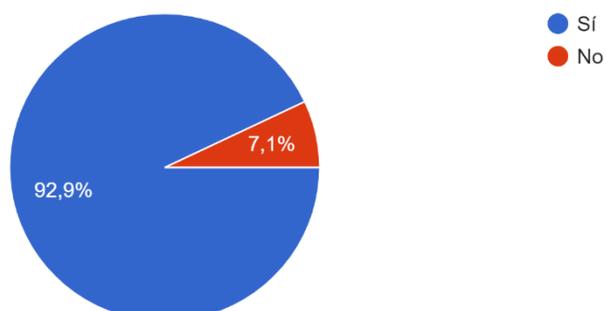
156 respuestas



Fuente: elaboración propia

**¿Tiene interés en adquirir su propia vivienda en un futuro?**

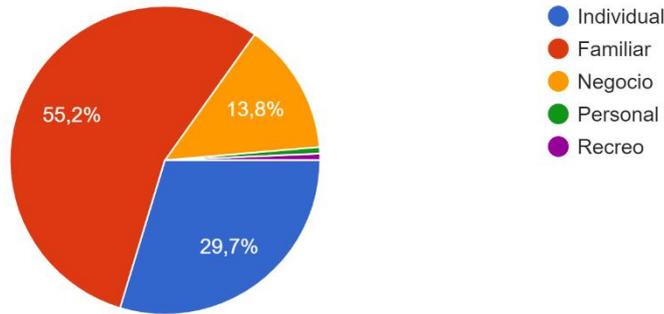
156 respuestas



Fuente: elaboración propia

¿Qué tipo de uso le daría a su próxima vivienda?

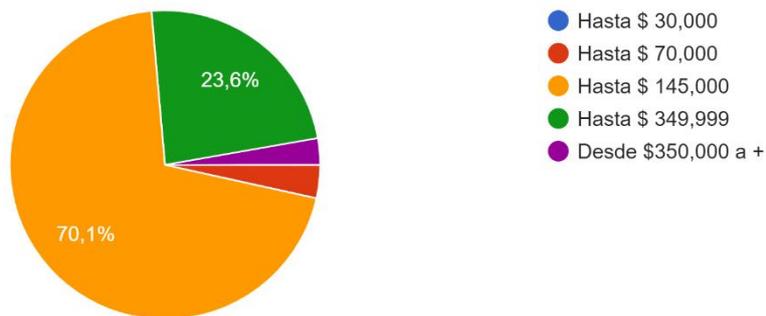
145 respuestas



Fuente: elaboración propia

¿En qué rango de precio estaría la vivienda que en un futuro compraría?

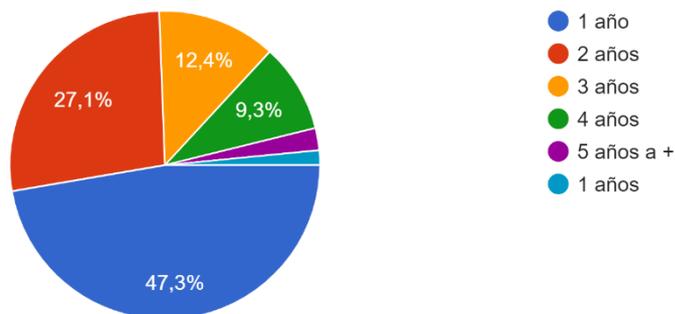
144 respuestas



Fuente: elaboración propia

Dentro de cuanto tiempo planea adquirir su próxima vivienda

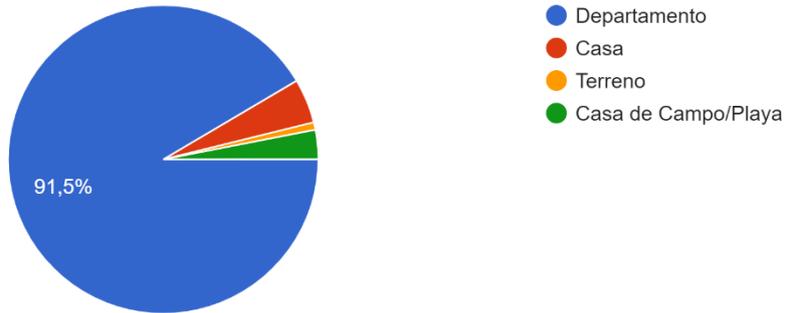
129 respuestas



Fuente: elaboración propia

¿Qué tipo de vivienda piensa adquirir?

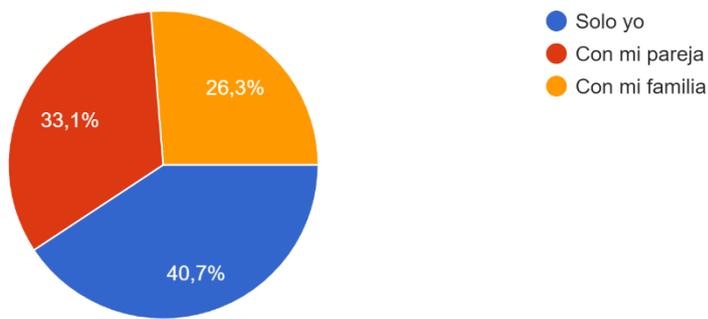
129 respuestas



Fuente: elaboración propia

¿Quiénes contribuirían en la compra de su nueva vivienda?

118 respuestas

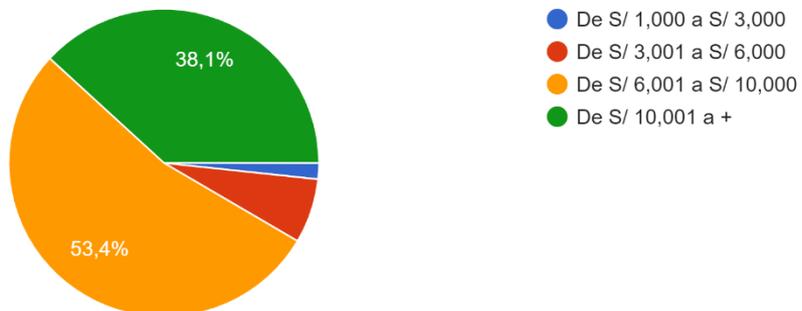


Fuente: elaboración propia



Considerando su respuesta a la pregunta anterior, por favor elija un rango de ingresos mensual total neto

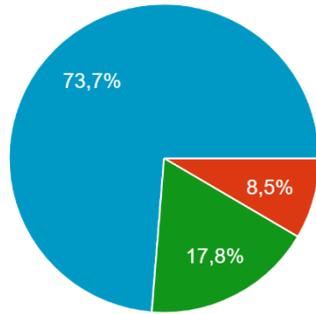
118 respuestas



Fuente: elaboración propia

¿En qué zona tiene pensado adquirir su nueva vivienda?

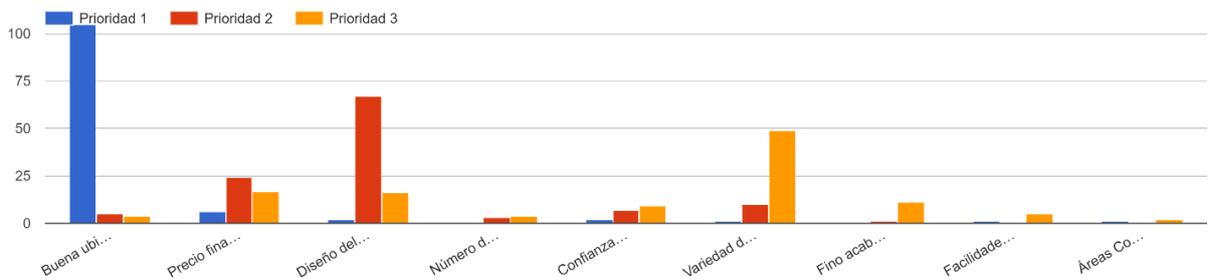
118 respuestas



- SJL, Ate, El Agustino, Chaclacayo
- Chorrillos, Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, VMT
- Rimac, La Victoria, Cercado, Breña, San Luis
- Surco, San Borja, Miraflores, San Isidro, La Molina, Barranco
- Carabaylo, Puente Piedra, San Martin de Porres, Los Olivos
- Surquillo, Lince, Magdalena, San Mig...

Fuente: elaboración propia

En orden de prioridad, elija 3 atributos que valore o priorice al evaluar la compra de un inmueble

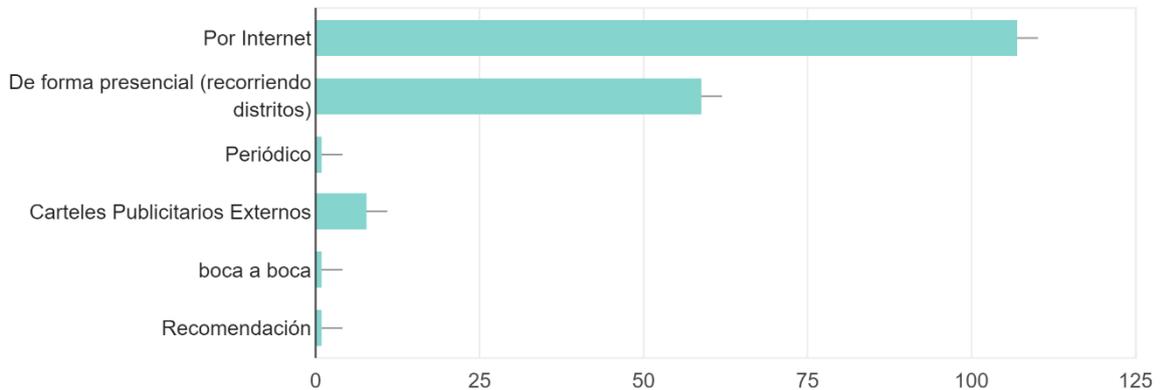


Fuente: elaboración propia



¿A través de qué medio buscaría diferentes opciones de vivienda?

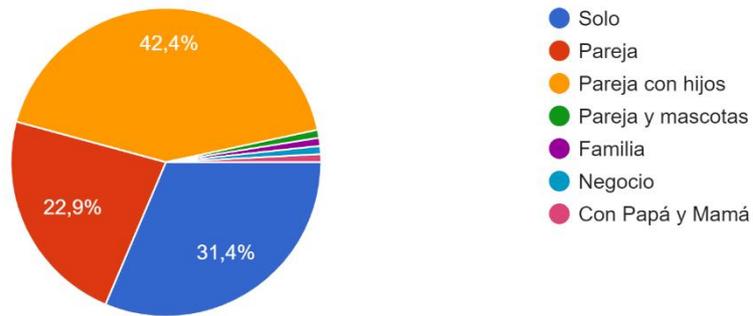
118 respuestas



Fuente: elaboración propia

¿Cuál es el número de personas que se mudarían a la nueva propiedad?

118 respuestas

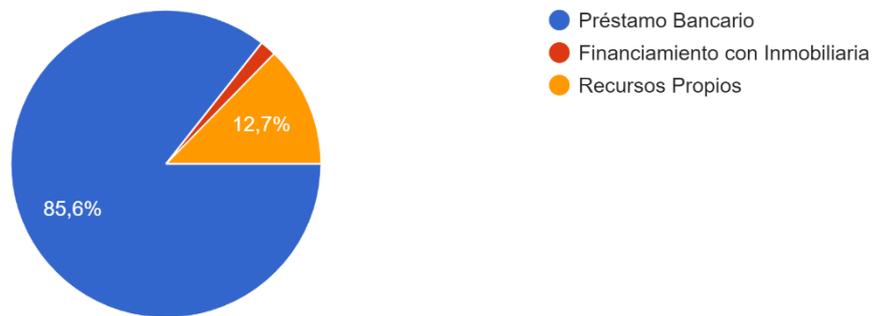


Fuente: elaboración propia



A través de que medio económico piensa adquirir su propiedad (Elija la opción que contribuya en mayor proporción)

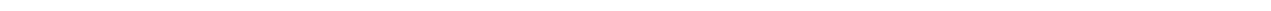
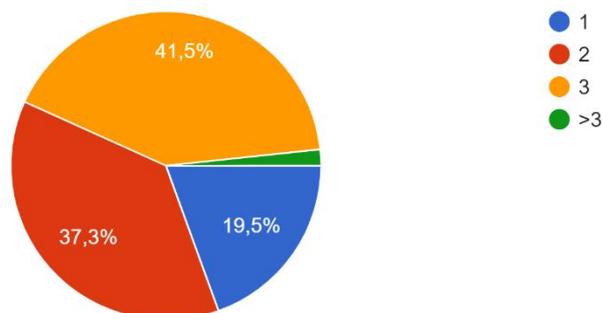
118 respuestas



Fuente: elaboración propia

¿De cuántos dormitorios le gustaría comprar su departamento?

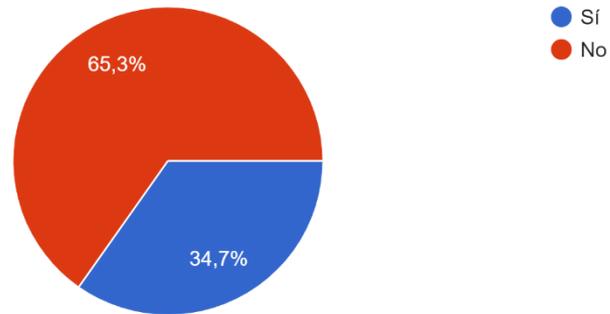
118 respuestas



Fuente: elaboración propia

¿Sabe lo qué significa el termino domótica?

118 respuestas

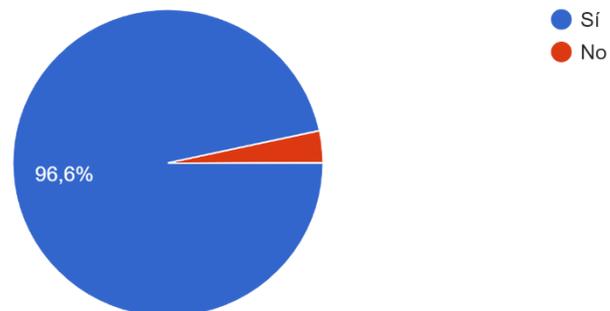


Fuente: elaboración propia



Considerando domótica como: "el conjunto de tecnologías que tienen como objetivo el control y la automatización inteligente de una vivienda" ... "ofr...tener recursos de domótica en su nueva vivienda?"

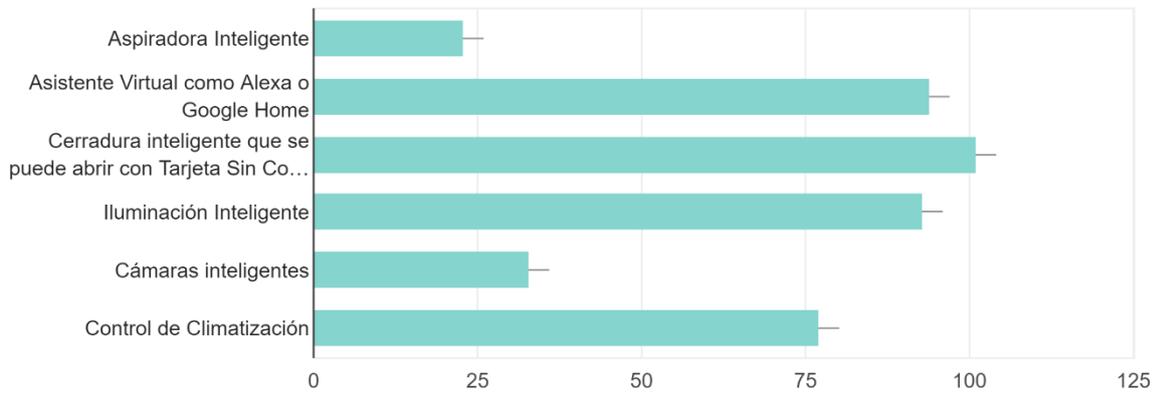
118 respuestas



Fuente: elaboración propia

¿Qué productos de domótica le interesan más?

118 respuestas

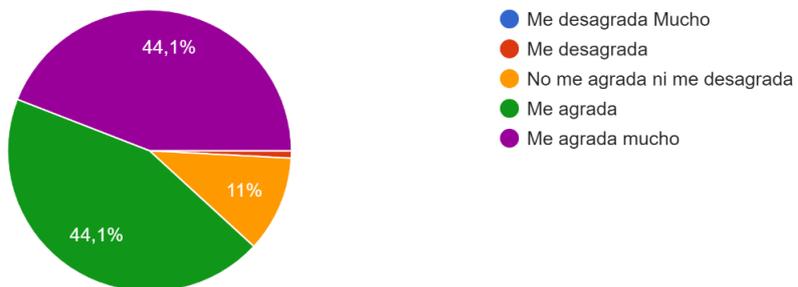


Fuente: elaboración propia



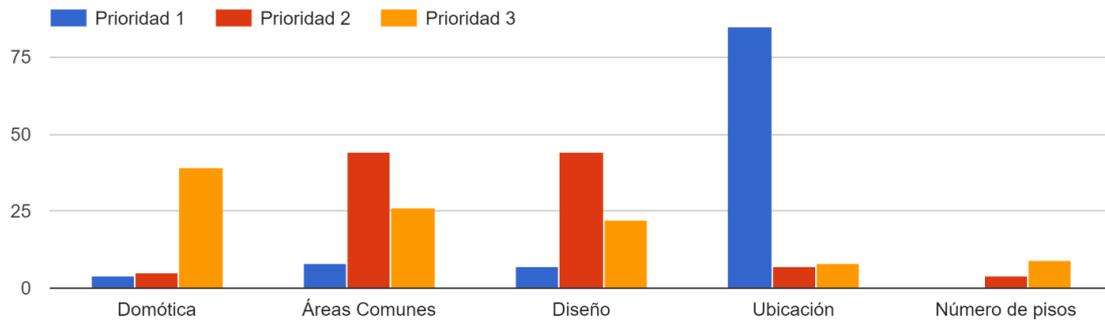
Sobre el concepto leído, y en base a la siguiente escala del 1 al 5, donde 1 es no me agrada y 5 es me agrada mucho

118 respuestas



Fuente: elaboración propia

¿Cuál es el concepto o conceptos que le agradan de la propuesta? Elija 3 opciones en orden de prioridad



Fuente: elaboración propia



**Anexo 12**

*Imágenes referenciales de la domótica*



Fuente: Coolbox (2022), figura 3



Fuente: "Domótica e inmótica: de la fantasía a la realidad" (2021), figura 1



Fuente: "Cómo la domótica ayuda a la transición ecológica" (2020), figura 1



## **Notas biográficas**

### **Christopher Sotomayor Alvarado**

Nació en Lima, el 28 de mayo de 1981. Titulado en la carrera de Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú con más de 15 años de experiencia en estudios de abogados y empresas nacionales, enfocándose en la elaboración de estrategias de prevención, cumplimiento, solución de conflictos y asesoría gerencial y directiva, siendo recurrentes en su ejercicio los sectores de transporte, *retail*, construcción y mercado de valores. En la actualidad ejerce la carrera de Derecho en un estudio de abogados, es inversionista y busca incursionar en el negocio inmobiliario con la empresa del presente plan de negocios.

### **Néstor Villegas Tamayo**

Nació en Ilo, Moquegua, el 11 de diciembre de 1986. Titulado de la carrera de Gestión y Alta Dirección por la Universidad Católica del Perú, con más de 10 años de experiencia en sector Banca, en Bancos como BCP y Scotiabank. Con experiencia en gestión comercial de productos, desarrollo de nuevos productos y experiencia al cliente.