

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPANSIÓN DE EMPRESA
INMOBILIARIA A LIMA**

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

**PAMELA SESIVEL QUIROZ MANRIQUE
CARLOS ALBERTO TORO POLO**

Asesor: Pablo Domínguez Estrada

Lima, septiembre de 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios desarrolla el proceso de expansión de una empresa inmobiliaria que opera en la ciudad de Arequipa hacia nuevos mercados del Perú.

Se pretende demostrar la viabilidad de la expansión inicial al mercado inmobiliario de Lima para lo cual se estudiará en detalle el mismo, además del perfil completo del cliente objetivo y la oferta a través de los competidores.

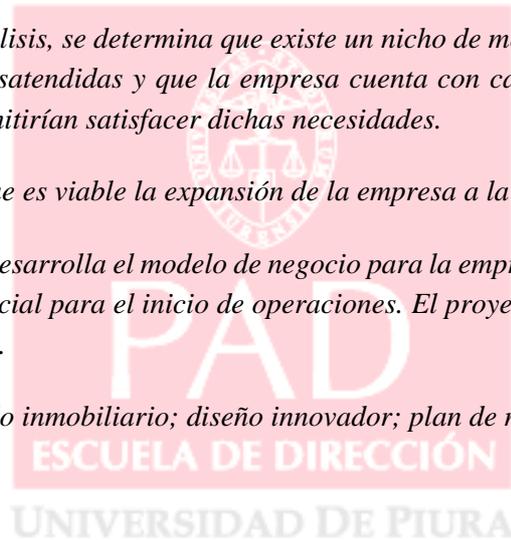
Por otra parte, se analizarán las competencias desarrolladas por la empresa y su potencial para aprovechar la oportunidad de negocio identificada, específicamente en el nicho de mercado del Segmento Lima Top.

Como resultado del análisis, se determina que existe un nicho de mercado que tiene necesidades total o parcialmente desatendidas y que la empresa cuenta con capacidades desarrolladas y/o potenciales, que le permitirían satisfacer dichas necesidades.

Es decir, se concluye que es viable la expansión de la empresa a la ciudad de Lima.

La presente propuesta desarrolla el modelo de negocio para la empresa en Lima e incluye el plan de operaciones y comercial para el inicio de operaciones. El proyecto inicial se desarrollará en el distrito de Miraflores.

Palabras clave: *mercado inmobiliario; diseño innovador; plan de negocios; expansión*



ABSTRACT

This business plan develops the expansion process of a real estate company that operates in the city of Arequipa towards new markets in Peru.

The intention is to demonstrate the viability of the initial expansion to the Lima real estate market, for which it will be studied in detail, in addition to the complete profile of the target client and the offer through the competitors.

On the other hand, the competencies developed by the company and its potential to take advantage of the identified business opportunity will be analyzed, specifically in the market niche of the Lima Top Segment.

As a result of the analysis, it is determined that there is a market niche that has totally or partially neglected needs and that the company has developed and / or potential capabilities that would allow it to satisfy those needs.

In other words, it is concluded that the expansion of the company to the city of Lima is feasible.

This proposal develops the business model for the company in Lima and includes the operations and commercial plan for the start of operations. The initial Project will be developed in the Miraflores district.

Keywords: *real estate market; innovative design; business plan; expansion*



TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo.....	iii
Abstract.....	v
Índice de figuras	xi
Índice de tablas	xiii
Índice de anexos	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Descripción de la Empresa	3
1.1. Historia de la empresa	3
1.2. Misión y visión	4
1.3. Análisis interno de la empresa en Arequipa	4
1.4. La organización	5
1.5. Resultados económicos	7
1.6. Principales proyectos desarrollados y en cartera.....	8
CAPÍTULO 2. Expansión a Lima	15
2.1. La oportunidad.....	15
2.2. Análisis de la industria, clientes y competencia	15
2.2.1. Análisis del contexto país	15
2.2.2. Mercado inmobiliario en Lima.....	17
2.2.3. Análisis de la competencia	23
2.2.4. Segmentación	27
2.2.5. Análisis de cliente objetivo.....	29
2.3. Descripción de la empresa y producto.....	31

2.3.1. La organización para la expansión	31
2.3.2. Análisis del entorno	32
2.3.3. Análisis interno de la empresa en Lima	34
2.3.4. Estrategia	35
2.3.5. Propuesta de valor	36
CAPÍTULO 3. Plan de operaciones	39
3.1. Ubicación y compra del terreno	39
3.2. Diseño	39
3.3. Elaboración del expediente técnico y obtención de la licencia de construcción .	40
3.4. Financiamiento de la construcción	40
3.5. Construcción	40
3.6. Programación de obra	41
3.7. Acabados	41
3.8. Venta	41
3.9. Post venta	41
CAPÍTULO 4. Plan comercial	43
4.1. Posicionamiento	43
4.2. Go to Market	43
4.2.1. Proceso de decisión y compra del cliente final	43
4.2.2. Proceso de venta	46
4.2.3. Corredores inmobiliarios	47
4.3. Estrategia de precios	47
4.3.1. Principales componentes del precio	48
4.3.2. Ingresos adicionales por ejecución de obras adicionales	48

4.3.3. Descuentos por preventa.....	49
CAPÍTULO 5. Plan Financiero	51
5.1. Bases del cálculo de flujos y resultados	51
5.2. Resultados económicos	52
5.2.1. Escenario optimista	52
5.2.3. Escenario prudente	53
5.2.4. Escenario pesimista	53
5.3. Estado de ganancias y pérdidas	55
5.4. VAN y TIR.....	57
Conclusiones.....	59
Bibliografía.....	61
Anexos.....	63



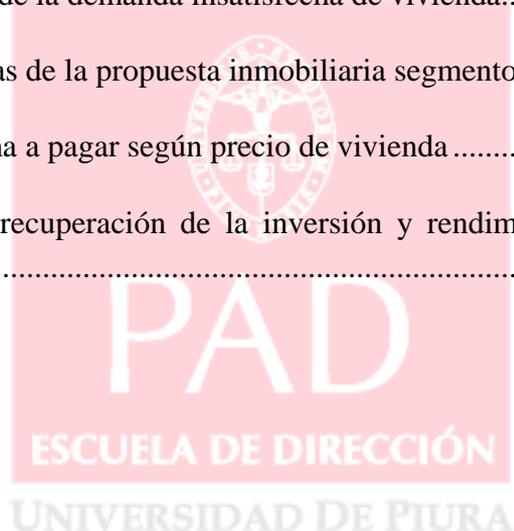
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fachada Edificio Vivienda Multifamiliar “El Bosque”	9
Figura 2. Facha Edificio Vivienda Multifamiliar “Cayma”	10
Figura 3 Fachada Edificio Vivienda Multifamiliar “Miradores”	11
Figura 4. Fachada Edificio Vivienda Multifamiliar “Vallecito”	12
Figura 5. Fachada Edificio Vivienda Multifamiliar	13
Figura 6. Próximo Proyecto Multifamiliar Cayma - Arequipa.....	14



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oferta por sector urbano.....	18
Tabla 2. Oferta total de vivienda según precio de venta	19
Tabla 3. Viviendas vendidas según precio de venta.....	20
Tabla 4. Demanda potencial, interés de compra y demanda efectiva 2016.....	22
Tabla 5. Distribución de la demanda efectiva de vivienda.....	22
Tabla 6. Distribución de la demanda insatisfecha de vivienda.....	23
Tabla 7. Características de la propuesta inmobiliaria segmento Lima Top.....	27
Tabla 8. Cuota máxima a pagar según precio de vivienda	28
Tabla 9. Tiempo de recuperación de la inversión y rendimiento sobre inversión del accionista	55



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Simulación web de financiamiento bancario	63
Anexo 2. Flujo de caja escenario optimista	64
Anexo 3. Flujo de caja escenario prudente	65
Anexo 4. Flujo de caja escenario pesimista	66
Anexo 5. Flujos para cálculo de VAN y TIR	67



INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio elaborado para optar el grado de Máster en Dirección de Empresas, nace de la identificación de una oportunidad de negocio en el mercado inmobiliario de Lima por parte de una empresa inmobiliaria con amplia experiencia y bien posicionada en el segmento *Top* de mercado de este rubro en la ciudad de Arequipa. Para poder aprovechar esta oportunidad se requiere la expansión a este nuevo mercado, por lo que se hace necesario determinar la factibilidad de expansión, específicamente al nicho de mercado *premium* del segmento Lima *Top*.

El trabajo que se presenta a continuación plantea la factibilidad de la expansión de la empresa inmobiliaria a Lima, soportada en las capacidades que ha desarrollado en sus más de 20 años de trayectoria en el mercado inmobiliario. La empresa ofrece una propuesta de valor centrada en el diseño arquitectónico innovador hecho a la medida del cliente, con altos estándares de calidad en el producto y un alto nivel de servicio durante proceso de venta y post venta, todo lo anterior orientado a satisfacer las necesidades identificadas en el estudio del nicho de mercado.

El plan de negocios se enmarca en la descripción y análisis del mercado inmobiliario de Lima, el cliente objetivo y las empresas competidoras con la finalidad de demostrar la factibilidad de la expansión a nuevos mercados. Se evaluarán también las competencias actuales de la empresa y el potencial para desarrollar nuevas competencias, que le permitan competir y consolidarse en este nuevo mercado. Luego de mostrar la viabilidad del negocio a través de la identificación del nicho de mercado se planteará la estrategia, la nueva estructura de la empresa, la propuesta de valor y los planes de operaciones, comercial y financiero que guiaran la implementación del negocio.

El análisis para determinar el tamaño, las características y el potencial del mercado se hace en base a un estudio detallado de la demanda, perfil demográfico y psicográfico del cliente objetivo, así como sus preferencias y requerimientos con respecto al producto. La data utilizada para el análisis de la oferta y la demanda ha sido extraída del estudio de la Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO] (2016) titulado “El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao” y elaborado en base a la metodología de estudios descriptivos.

El análisis de la oferta del mercado y sus características se hizo a través de un estudio de la competencia para lo cual se utilizó la metodología de la pseudo-compra y se tomó también como base el estudio de CAPECO (2016).

Finalmente, después de comprobar la factibilidad del proyecto de expansión se plantea los principales lineamientos para el inicio de las operaciones en el mercado de Lima. Como proyecto inmobiliario inicial se plantea un edificio de vivienda multifamiliar en el distrito Miraflores.



CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Historia de la empresa

Crea Edificaciones es una empresa familiar, dirigida por sus socios fundadores. Fundada en la ciudad de Arequipa, cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector inmobiliario.

Desde sus inicios la empresa se ha dedicado al desarrollo y gestión de proyectos de inmobiliarios en su mayor parte proyectos de vivienda multifamiliar. Ha ganado en este camino gran experiencia en planeamiento, ejecución, y promoción de proyectos de vivienda y otros.

Su socio fundador, un arquitecto con amplia experiencia en diseño arquitectónico y en ejecución de proyectos, inicio esta empresa con el deseo de entregar una propuesta con alto valor en diseño arquitectónico, y un producto final de alta calidad.

Su propuesta parte por buscar ubicaciones ideales para los proyectos dentro de las áreas residenciales más exclusivas de la ciudad de Arequipa, lo que ha construido el posicionamiento de la empresa dentro del segmento *top* de la ciudad.

Liderada por un equipo de Arquitectos, la empresa ha sido guiada por una búsqueda constante de innovación en sus propuestas de diseño arquitectónico, complementado por la calidad en sus acabados y un buen servicios post venta, ha conseguido un posicionamiento importante dentro del nicho de mercado al que se ha enfocado.

La empresa ha conseguido en sus años de funcionamiento formar buenas relaciones con sus clientes, basadas en un producto de alta calidad y en un alto nivel de servicio. Lo que genera gran número de recompras y clientes nuevos que llegan referidos por cliente antiguos.

Del mismo modo la empresa tiene relaciones sólidas con proveedores que operan a nivel local y nacionales, así como también con entidades financieras entre ellas el Banco de Crédito BCP que incluso presenta a la empresa y la recomienda a sus clientes como la mejor empresa inmobiliaria para el sector *top* de la ciudad.

1.2. Misión y visión

Misión

Un equipo de arquitectos que prioriza el desarrollo del diseño arquitectónico y que cuida cada detalle, logrando como resultado una arquitectura innovadora con sello propio.

Enfocarnos en el diseño nos permite crear espacios arquitectónicos únicos que proyectan el estilo de vida de nuestros clientes, proporcionándoles un alto nivel de confort.

Consolidarse como una Empresa Inmobiliaria Boutique dirigida a clientes que valoran el diseño arquitectónico como elemento fundamental en una edificio y gestión de proyectos inmobiliario.

Visión

Continuar en el camino de la innovación, poniendo de nuestra parte en hacer las ciudades más humanas un edificio a la vez.

Participar activamente en el desarrollo urbano de la ciudad, expandir los horizontes a otra ciudad del país.

1.3. Análisis interno de la empresa en Arequipa

Capacidades

- Valor de Marca basado en un estilo de diseño que es reconocido por sus clientes
- Producto de alta calidad
- Buen servicio post venta
- 20 años de experiencia en el diseño, gestión, construcción y promoción de proyectos inmobiliarios
- Equipo de Arquitectos Inhouse.
- Buena reputación en el sector inmobiliario
- Buenas relaciones con proveedores y contratistas
- Buenas relaciones con entidades financieras, excelente calificación financiera
- Clientes satisfechos confían en la empresa, recompran en el futuro
- Alto grado de recomendación por parte de los clientes a familiares y amigos

Oportunidades

- Poca competencia que pueda ofrecer la misma calidad de producto o que se enfoque en el diseño como ventaja diferencial.

- Nuevos entrantes en el sector se han enfocado más bien al sector medio más masivo y de precios bajos.

Capacidades por desarrollar

- Presencia en medios digitales
- Incrementar difusión de la marca. Difusión se da por “boca a boca”
- Desarrollar estrategias de marketing

Amenazas

- Nuevos entrantes oportunistas en el sector, animados por crecimiento económico.
- Endurecimiento de parámetros urbanísticos en zonas residenciales de la ciudad.
- Endurecimiento de políticas de crédito al sector inmobiliario por parte de entidades bancarias (Causado por incremento en la morosidad)
- Inestabilidad política y económica dificulta o retrasa la toma de decisión de los clientes

1.4. La organización

La empresa inmobiliaria está conformada por un grupo de profesionales de distintas especialidades en su mayoría arquitectos, liderados por los socios fundadores, miembros de una misma familia a los cuales se han sumado en los últimos años miembros de segunda generación de la familia.

Directorio

El directorio está constituido por miembros de la familia propietaria, que incluye a los socios fundadores y a miembros de segunda generación de la familia (hijos), esto logra que todos los miembros del directorio estén fuertemente comprometidos y alineados con los objetivos de la empresa.

Socio fundador (padre) Gerente de proyectos

Arquitecto con más de 35 años de reconocida trayectoria en diseño arquitectónico en la ciudad de Arequipa, se ha especializado en el diseño de vivienda unifamiliar y multifamiliar, así como proyectos institucionales, comerciales entre otros.

Cuenta con amplia experiencia en la construcción de proyectos, su experiencia en la ejecución de acabados y detalles arquitectónicos es de alto nivel. Así mismo cuenta con gran experiencia en la gestión de proyectos inmobiliarios con especialización en vivienda.

Socia fundadora / Gerente general

Socia Fundadora y Administradora con 20 años de experiencia en la gestión de proyectos inmobiliarios y de construcción. Se encarga además del área de finanzas.

Ha desarrollado muy buenas relaciones con funcionarios bancarios del área de productos inmobiliarios a nivel local y nacional, así como con proveedores y clientes. Tiene alta capacidad de negociación.

Equipo de diseño

La empresa cuenta con un área de diseño conformada por un equipo experimentado de arquitectos *Inhouse* que comparten la misma pasión por el diseño y la búsqueda de la innovación con la que los socios han dirigido la empresa por 20 años.

Arquitectos e ingenieros supervisores de obra

El área de operaciones está conformada por un equipo de Arquitectos e Ingenieros supervisores que se encargan de la gestión, supervisión, ejecución de obra, control de calidad y servicio postventa. Este equipo se encarga de que se materialice fielmente lo que se ha proyectado desde el área de diseño arquitectónico, poniendo cuidado en el más mínimo detalle. Logrando un producto con gran calidad en su diseño arquitectónico, detalles y acabados finales.

Este equipo se encarga también de dar oportuno soporte y servicio posventa a los clientes de la empresa.

Asesor legal

La empresa trabaja con un estudio externo que le brinda servicios de asesoría legal.

Área contable

La empresa trabaja con un estudio contable externo y un auxiliar contable asignado permanentemente en la empresa que trabaja bajo la supervisión de la Gerencia General.

1.5. Resultados económicos

CREA EDIFICACIONES SRL

BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
(Expresado en nuevos soles)

<u>ACTIVO</u>	31/12/2017 S/.	<u>PASIVO</u>	31/12/2017 S/.
<u>Activo Corriente</u>		<u>Pasivo Corriente</u>	
Caja y Bancos	3,001,007.15	Anticipos de Clientes	1,731,557.14
Clientes	3,984.55	Tributos por Pagar	12,273.63
Ctas. Cobrar a Accionistas	348.60	Remuneraciones por Pagar	30,173.91
Otras Cuentas x Cobrar		Cuentas por Pagar Comerciales	174,043.91
Existencias		Otras Cuentas por Pagar Terceros	1,299,702.84
Inmueb. Venta y/o Construc.	8,086,155.11	Otras Cuentas por Pagar Accionistas	1,997,788.80
Obras en Proceso	2,153,014.73	Cuentas por pagar Financieras	3,244,000.00
Materias Primas	-	<u>Total Pasivo Corriente</u>	<u>8,489,540.23</u>
Cargas Diferidas		<u>Pasivo no Corriente</u>	
Tributos por Pagar		Cuentas por Pagar Comerciales	
		Otras Cuentas por Pagar	
<u>Total Activo Corriente</u>	<u>13,244,510.14</u>	<u>Total Pasivo no Corriente</u>	<u>-</u>
<u>Activo no Corriente</u>		<u>Total Pasivo</u>	<u>8,489,540.23</u>
Prov.Ctas. Cobrar Dudosas		<u>PATRIMONIO</u>	
Activo Fijo	310,671.11	Capital Social -suscrito y pagado	572,643.40
Intangibles	940.49	Capital Social - efecto inflación	
Depreciación	(286,137.93)	Resultados acumulados 2017	3,541,882.56
		Resultado del ejercicio	665,917.62
<u>Total Activo no Corriente</u>	<u>25,473.67</u>	<u>Total Patrimonio</u>	<u>4,780,443.58</u>
<u>Total Activo</u>	<u>13,269,983.81</u>	<u>Total Pasivo+Patrimonio</u>	<u>13,269,983.81</u>

Fuente: Crea Edificaciones (2017a)

CREA EDIFICACIONES SRL
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

(Expresado en Nuevos Soles)

	31/12/2017	%
Ingresos x Venta de Departamentos	7,613,620.30	100.0%
Total Ingresos	7,613,620.30	
Costos de Obras	(5,203,292.23)	-68.3%
Utilidad Bruta	2,410,328.07	31.7%
Gastos Administrativos	(1,471,287.23)	-19.3%
Utilidad Operacional	939,040.84	12.3%
Otros		
Gastos Financieros	(866,951.41)	-11.4%
Ingresos Financieros	593,813.67	7.8%
Ingresos Diversos	14.52	
Gastos Diversos		
RESULTADO DEL EJERCICIO	665,917.62	8.7%
IMPUESTO A LA RENTA 29.5%	(197,123.00)	-2.6%
UTILIDAD DESPUES DEL IR	468,794.62	6.2%

Fuente: Crea Edificaciones (2017b)

1.6. Principales proyectos desarrollados y en cartera

En los más de 20 años de trayectoria de la empresa en la ciudad de Arequipa ha desarrollado más de 40 de proyectos inmobiliarios en su mayoría de vivienda multifamiliar.

A continuación, se describen los proyectos más recientes y representativos de la empresa, permitirán conocer su experiencia, el tipo de proyectos inmobiliarios que gestiona y la calidad del diseño arquitectónico que desarrolla.

Es importante resaltar que las ubicaciones de los proyectos inmobiliarios son elegidas teniendo como criterio principal la accesibilidad y cercanía a zonas de servicios diversos y áreas verdes recreativas, pero que mantiene su carácter residencial y de seguridad.

- Edificio Vivienda Multifamiliar “El Bosque”

Ubicación: Cayma -Arequipa

Nº de pisos: 7

Nº de departamentos: 17

Nº de dormitorios: 3

Área Departamento/ promedio: 170 m²

Costo / m² promedio:

Año/ Estado: 2017 – Por entregar agosto 2018

Otros Beneficios: Áreas recreativas comunes

Figura 1. Fachada Edificio Vivienda Multifamiliar “El Bosque”



Fuente: Crea Edificaciones (2017d)

- Edificio Vivienda Multifamiliar “Cayma”

Ubicación: Cayma -Arequipa

Nº de pisos: 7

Nº de departamentos: 12

Área Departamento/ promedio: 150 m²

Costo / m² promedio:

Año/ Estado: entregado 2017

Otros Beneficios: acceso directo a parque, *lobby* equipado

Figura 2. Facha Edificio Vivienda Multifamiliar “Cayma”



Fuente: Crea Edificaciones (2017c)

- Edificio Vivienda Multifamiliar “Miradores”

Ubicación: Cayma -Arequipa

Nº de pisos: 5

Nº de departamentos: 150

Nº de dormitorios: 3

Área Departamento/ promedio: 150 m²

Costo / m² promedio:

Año/ Estado: entregado 2016

Otros Beneficios: acceso directo a parque, *lobby* equipado

Figura 3. Fachada Edificio Vivienda Multifamiliar “Miradores”



Fuente: Crea Edificaciones (2016)

- Edificio Vivienda Multifamiliar “Vallecito”

Ubicación: Vallecito -Arequipa

Fecha entregado: 2015

Figura 4. Fachada Edificio Vivienda Multifamiliar “Vallecito”



Fuente: Crea Edificaciones (2015)

- Edificio Vivienda Multifamiliar

Ubicación: Cayma -Arequipa

Fecha entregado: 2014

Ver figura 5

Figura 5. Fachada Edificio Vivienda Multifamiliar



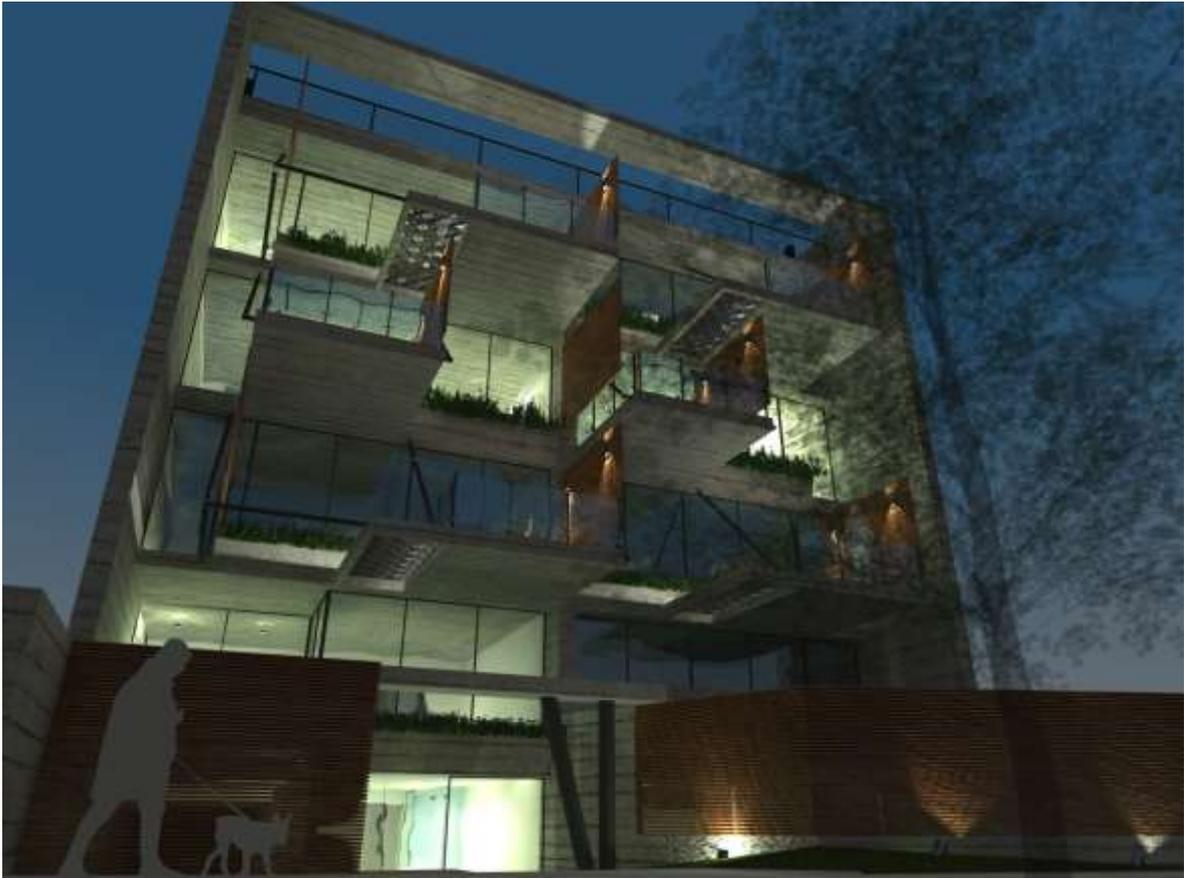
Fuente: Crea Edificaciones (2014)

Próximos proyectos

- Edificio Vivienda Multifamiliar

Ubicación: Cayma - Arequipa

Figura 6. Próximo Proyecto Multifamiliar Cayma - Arequipa



Fuente: Crea Edificaciones (2018)

CAPÍTULO 2. EXPANSIÓN A LIMA

2.1. La oportunidad

El directorio de la empresa Inmobiliaria decide iniciar un proceso de expansión a Lima al identificar una oportunidad de negocio en el mercado Inmobiliario Limeño, específicamente en el nicho de mercado Premium del segmento Lima *Top*.

Dicha oportunidad se identifica en el contexto de trabajo de unos de los hijos miembro de segunda generación de la Familia, que ha desarrollado su vida familiar y profesional en la ciudad de Lima. Su experiencia profesional se ha desarrollado en el campo de la arquitectura y construcción, laborando en diversas empresas que le han permitido conocer el mercado inmobiliario y específicamente el segmento en el que se ha detectado la oportunidad de negocio.

Al desarrollar un análisis específico de las necesidades de los clientes de este segmento, las características de la competencia y el producto que ofrecen se determinó que existe un mercado insatisfecho, que principalmente se debe a que la oferta actual de viviendas para el segmento no cumple con los atributos y beneficios buscados por los clientes.

La empresa inmobiliaria en Arequipa tiene las competencias necesarias para iniciar un proceso de apertura de nuevo mercado en Lima, apoyándose además en el conocimiento del mercado del miembro de la familia que labora en Lima, su red de contactos y las buenas relaciones que la empresa tiene con proveedores y socios claves de alcance nacional.

Para entender a profundidad la oportunidad, su factibilidad y posteriormente definir el modelo de negocio y estrategias generales del funcionamiento, realizaremos un análisis del sector inmobiliario en Lima.

2.2. Análisis de la industria, clientes y competencia

2.2.1. Análisis del contexto país

Macroentorno político

En lo político el Perú se encuentra en una situación de credibilidad a pesar de la inestabilidad política actual, la misma que se genera por una estabilidad económica. Las principales fuentes de producción que son la minería y la exportación de materias primas mantienen sus precios al alza, tendencia que atrae inversiones extranjeras y genera un entorno de confianza en los inversionistas. Atraídos por la estabilidad económica, los

inversionistas buscan desarrollar mercados con características estables y de consumo básico como es el caso del sector construcción.

Económico

El sector inmobiliario se mantuvo descuidado y sin una actividad operativa que satisfaga la demanda de viviendas, ni de infraestructura por décadas debido principalmente a la recesión económica de fines de los 80 y principios de la década del 90, generando un mercado potencial realmente grande a nivel nacional. Durante el nuevo ciclo económico positivo que se mantiene desde mediados de la década del 2000 a la actualidad este mercado viene siendo explotado por empresas inmobiliarias y constructoras.

Se conoce que el Banco Central de Reserva, dentro de su política para estabilizar la economía, ha incrementado las tasas de referencia para bajar el nivel de demanda y controlar el posible aumento de la inflación, lo que genera riesgo en la rentabilidad de los proyectos de construcción, aunque se espera que el PBI siga en aumento.

Según lo que indica el Banco Mundial (2018) en su *overview* acerca de Perú actualizada en Abril de 2018:

Entre 2002 y 2013, Perú se distinguió como uno de los países de más alto dinamismo en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PIB de 6.1 por ciento anual. La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. (p. 6).

Entre 2014 y 2017, la expansión de la economía se desaceleró, principalmente por la caída del precio internacional de los *commodities*, teniendo como principal actor de la fórmula al cobre y al oro que son los principales productos de exportación.

Teniendo como consecuencia un crecimiento de 3.1 por ciento del PBI en comparación al 6.1 de principios de la década, la balanza de comercio exterior se desestabilizará y por ende la recaudación fiscal.

Aun considerando estas contracciones en la recaudación fiscal, las correctas y prudentes medidas de política económica, monetaria y fiscal permitieron equilibrar la balanza y que no sea tan marcado el choque.

El Banco Central de reserva del Perú trató de mantener sus políticas para ajustar la inflación y no caer en un aumento desmedido de los precios.

A pesar de ello, con 24.7% por ciento del PIB, la deuda pública bruta (neta) del Perú sigue siendo una de las más bajas de la región. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018).

Social

En el 2007, “la población censada del Perú ascendió a 27’412,157 habitantes” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2008); para el 2018, se estima una población de 32’162,184 personas.

Según el censo realizado por INEI (2008), “la población urbana censada fue de 20,810,288 lo cual representa el 75.9% de la población nacional censada. Por otro lado, la población de los centros poblados rurales fue de 6’601,869 personas, que representa el 24.1% de la población”.

Según INEI (2008), “os cinco departamentos que concentran más de la mitad de la población nacional (52.2%) son los que siguen:

- Lima (30.8%);
- Piura (6.1%);
- La Libertad (5.9%);
- Cajamarca (5.1%);
- Puno (4.6%)”

2.2.2. Mercado inmobiliario en Lima

Para el análisis y descripción de la oferta y la demanda nos basaremos en la información emitida en el 21° Informe Anual por la Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO] (2016): El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y Callao.

a. Oferta

La oferta total de la vivienda para el año 2017 fue de 25 mil unidades 4% más que en 2016, en el que fueron 24,200 unidades, y en 2016 fue un 1.30% más que en 2015.

Las viviendas multifamiliares resultan la unidad habitacional más representativa en el mercado de Lima Metropolitana y Callao con un 98% aproximadamente de representatividad en la oferta total de vivienda.

Características de la oferta desde una perspectiva global: edificios más altos, espacios más reducidos.

El análisis del presente trabajo se hará principalmente en el rango de precios de la oferta para poder segmentar adecuadamente el mercado objetivo.

- Clasificación

CAPECO (2016) clasifica las viviendas en tipos de sector de la siguiente manera:

1. Lima Top: Miraflores, San Isidro; La Molina, Santiago de Surco, San Borja, Barranco
2. Lima Moderna: Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre, Surquillo
3. Lima Centro: Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Rímac, San Luis.
4. Lima Este: Ate, Cieneguilla, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, El Agustino, San Juan de Lurigancho.
5. Lima Norte: Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres, Ancón, Santa Rosa.
6. Lima Sur: Chorrillos Lurín, Pachacámac, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar.
7. Callao: Bellavista, Callao, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta, Ventanilla

El tamaño de la oferta sobre el cual parte nuestro análisis es de 976 unidades (departamentos de un valor mayor a S/1,200,000) que representa un 4% de total de unidades de la oferta inmobiliaria en Lima y un 11.2% en lo que respecta al metraje del segmento Lima Top.

En las tablas 1 y 2 se muestra la oferta por sector urbano y por precios.

Tabla 1. Oferta por sector urbano

SECTOR URBANO	TIPO DE VIVIENDA				Total	
	Casas		Departamentos			
	Unidades	M2	Unidades	M2	Unidades	M2
1. Lima Top	24	6,603	5,856	709,224	5,880	715,827
2. Lima Moderna	-	-	8,309	648,681	8,309	648,681
3. Lima Centro	-	-	3,572	232,779	3,572	232,779
4. Lima Este	11	1,859	1,299	93,065	1,310	94,924
5. Lima Norte	368	27,993	2,723	177,919	3,091	205,912
6. Lima Sur	-	-	1,589	114,417	1,589	114,417
7. Callao	-	-	768	47,914	768	47,914
TOTAL	403	36,455	24,116	2,023,999	24,519	2,060,454

Nota: M2: metros cuadrados

Fuente: CAPECO (2016)

Tabla 2. Oferta total de vivienda según precio de venta

PRECIO DE LA VIVIENDA EN S/. SOLES	TIPO DE VIVIENDA				Total	
	Casas		Departamentos			
	Unidades	M2	Unidades	M2	Unidades	M2
Hasta 80,000	-	-	130	6,360	130	6,360
80,001 - 90,000	-	-	-	-	-	-
90,001 - 100,000	-	-	126	6,732	126	6,732
100,001 - 110,000	-	-	39	1,549	39	1,549
110,001 - 130,000	10	900	1,206	73,004	1,216	73,904
130,001 - 160,000	45	2,790	1,168	70,240	1,213	73,030
160,001 - 190,000	276	20,154	1,452	82,791	1,728	102,945
190,001 - 210,000	-	-	1,077	63,458	1,077	63,458
210,001 - 240,000	-	-	1,418	89,723	1,418	89,723
240,001 - 270,000	37	4,149	1,983	132,280	2,020	136,429
270,001 - 300,000	-	-	1,747	120,158	1,747	120,158
300,001 - 350,000	-	-	2,455	170,958	2,455	170,958
350,001 - 400,000	11	1,859	2,139	163,604	2,150	165,463
400,001 - 450,000	-	-	423	114,269	423	114,269
450,001 - 500,000	-	-	1,315	108,116	1,315	108,116
500,001 - 600,000	-	-	1,542	141,754	1,542	141,754
600,001 - 800,000	-	-	2,102	228,616	2,102	228,616
800,001 - 1'000,000	-	-	1,204	160,528	1,204	160,528
1'000,001 - 1'200,000	4	784	634	91,954	638	92,738
MÁS DE 1'200,000	20	5,819	956	197,905	976	203,724
TOTAL	403	36,455	23,116	2,023,999	23,519	2,060,454

Nota: M2: metros cuadrados

Fuente: CAPECO (2016)

- Rotación

Dentro de la Oferta Total del sector Lima Top de departamentos con un precio mayor a S/. 1,200,000, el porcentaje de estadía en el mercado por más de 6 meses es de 75%, es decir el tiempo de venta de los departamentos en el sector tiende a tener una rotación o un periodo de venta muy prolongado.

En el 2016 la venta total de viviendas multifamiliares con precios mayores de S/.1'200,000 fue de 688 (Tabla 3) que representa el 6% de total de viviendas vendidas (10.643 en total).

Tabla 3. Viviendas vendidas según precio de venta

PRECIO DE LA VIVIENDA EN S/. SOLES	TIPO DE VIVIENDA				Total		Total	
	Casas		Departamentos				Departamentos %	
	Unidades	M2	Unidades	M2	Unidades	M2	Unidades	M2
Hasta 80,000	-	-	37	1,824	37	1,824	0%	0%
80,001 - 90,000	-	-	16	832	16	832	0%	0%
90,001 - 100,000	-	-	94	4,700	94	4,700	1%	0%
100,001 - 110,000	-	-	43	2,419	43	2,419	0%	0%
110,001 - 130,000	6	540	719	48,095	725	48,635	7%	5%
130,001 - 160,000	25	1,550	293	18,480	318	20,030	3%	2%
160,001 - 190,000	76	4,980	426	23,632	502	28,612	4%	2%
190,001 - 210,000	-	-	397	26,104	397	26,104	4%	3%
210,001 - 240,000	-	-	530	32,123	530	32,123	5%	3%
240,001 - 270,000	23	2,599	620	41,485	643	44,084	6%	4%
270,001 - 300,000	-	-	737	50,232	737	50,232	7%	5%
300,001 - 350,000	-	-	859	62,098	859	62,098	8%	6%
350,001 - 400,000	30	5,070	990	77,916	1,020	82,986	9%	8%
400,001 - 450,000	-	-	707	57,330	707	57,330	7%	6%
450,001 - 500,000	-	-	492	43,302	492	43,302	5%	4%
500,001 - 600,000	-	-	604	56,565	604	56,565	6%	6%
600,001 - 800,000	-	-	1,252	137,787	1,252	137,787	12%	14%
800,001 - 1'000,000	-	-	665	86,496	665	86,496	6%	9%
1'000,001 - 1'200,000	2	392	474	70,346	476	70,738	4%	7%
MÁS DE 1'200,000	17	5,212	688	140,812	705	146,024	6%	14%
TOTAL	179	20,343	10,643	982,578	10,822	1,002,921	100%	100%

Nota:M2: Metros Cuadrados

Fuente: CAPECO (2016)

b. Demanda

- Demanda potencial y cuantificación

CAPECO (2016) define la demanda potencial de vivienda:

A la conformada por la totalidad de los hogares residentes en el área urbana de Lima Metropolitana y el Callao independientemente de actitud frente al mercado, sus condiciones de tenencia de la vivienda y sus características socioeconómicas y la distribución a partir de los indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas calculados con base en los datos del Censo de Población y Vivienda del año 2007.

Para el año 2016 el porcentaje de hogares que reside en vivienda propia pagada en Lima Metropolitana y el Callao asciende a 74,74% y con solo un crecimiento del 1.63% para el 2017. La segunda mayor concentración se localiza en los hogares que actualmente

alquilan una vivienda asciende a 15% de la población. En tercer lugar, se ubica la alternativa usada con autorización del propietario con 8,84%. (INEI, 2008).

- Interés por adquirir vivienda

Según estudio de CAPECO (2016) el 45,10% (Año 2015: 44,06%) de los hogares en Lima Metropolitana y el Callao

Se encuentran interesados en la adquisición de algún tipo de solución habitacional y cuyas opciones se distribuyen en comprar lote para construir, construir en lote propio, comprar vivienda, arrendar vivienda o construir en aires independizados”.

Considerando el nivel de estrato socioeconómico y la importancia del nivel de ingresos para cualquier tipo de vivienda a adquirir o construcción que se desee realizar, para un total de 2'261,879 hogares se observa que un 32.43% (Año 2015: 31.82%) manifiestan interés por adquirir vivienda nueva.

La opción de arrendamiento de vivienda es la menos interesante para los hogares respecto los diferentes estratos socioeconómicos y alcanza con 3 936 hogares que representa solo el 0,17% (Año: 2015: 0,27%).

- Demanda efectiva

Los datos resultantes de la investigación realizada por CAPECO (2016):

Para el 2016 arroja un total de 473,730 hogares demandantes efectivos de vivienda (Tabla 4), cifra que difiere de la calculada para 2015 en 15,014 hogares más.

Considerando la totalidad de hogares residentes en el área urbana de la zona geográfica de cobertura del Estudio, el 20,94% de hogares es demandante efectivo de vivienda, aspecto que en el 2015 comprendió al 20,48%.

Con base en la distribución de la demanda efectiva de vivienda según precio y estrato socioeconómico de los hogares, la distribución de la demanda efectiva de vivienda según precio y estrato socioeconómico de los hogares concentra en el estrato socioeconómico medio bajo 50,71% (240,228 hogares) de la demanda efectiva, mientras que el estrato medio a 41,38% (196,034 hogares) de la demanda efectiva, mientras que en el

estrato alto la demanda efectiva es de 1,591 hogares (situados en precios de hogares de S/.500,000 a más). (p. 123).

La demanda efectiva de viviendas con precios mayores a S/. 600,000 están representados con 0,15% (723 familias) del total del 2016 como se muestra en la tabla 5.

Tabla 4. Demanda potencial, interés de compra y demanda efectiva 2016

Estrato Socioeconómico	Demanda Potencial (Hogares)	Interés en comprar (Hogares)	Demanda Efectiva (Hogares)
Alto	117,572	27,188	1591
Medio Alto	364,413	89,600	19668
Medio	846,873	303,201	196034
Medio Bajo	727,292	257,858	240228
Bajo	205,729	55,796	16209
Total	2,261,879	733,643	473,730

Fuente: CAPECO (2016)

Tabla 5. Distribución de la demanda efectiva de vivienda

PRECIO DE LA VIVIENDA EN S/. SOLES	Cuota mensual máxima (S/.)					Total
	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	
	n° Hogares	n° Hogares	n° Hogares	n° Hogares	n° Hogares	%
Hasta 80,000				82,647	16,209	98,856
80,001 - 90,000				11,020		11,020
90,001 - 100,000				36,365		36,365
100,001 - 110,000				8,816		8,816
110,001 - 130,000				78,239		78,239
130,001 - 160,000			22,217	23,141		45,358
160,001 - 190,000			47,049			47,049
190,001 - 210,000			48,355			48,355
210,001 - 240,000			22,217			22,217
240,001 - 270,000			22,217			22,217
270,001 - 300,000			9,148			9,148
300,001 - 350,000			23,524			23,524
350,001 - 400,000		10,927	1,307			12,234
400,001 - 450,000		2,185				2,185
450,001 - 500,000		2,732				2,732
500,001 - 600,000	868	3,824				4,692
MÁS DE 600,000	723					723
TOTAL	1,591	19,668	196,034	240,228	16,209	473,730

Fuente: CAPECO (2016)

- Demanda insatisfecha

Según los resultados del estudio del año 2016, “449,750 de los 473,730 hogares demandantes efectivos no han satisfecho sus expectativas de consumo en el mercado de edificaciones urbanas en Lima, los cuales corresponden al 94,94% (Año 2015: 94,86%)” (CAPECO, 2016).

La demanda efectiva de viviendas con precios mayores a S/. 450,000 están representados con 0,16% (718 familias) del total del 2016 (Tabla 6).

Tabla 6. Distribución de la demanda insatisfecha de vivienda

PRECIO DE LA VIVIENDA EN S/. SOLES	Demanda Efectiva	Oferta Inmediata	Demanda Insatisfecha	Particip. Por rango %
HASTA 80 000	98,856	130	98,726	21.95
80 001 - 90 000	11020	0	11020	2.45
90 001 - 100 000	36635	126	36,239	8.06
100 001 -110 000	8,816	39	8,777	1.95
110 001 - 130 000	78,239	1,216	77,023	17.13
130 001 - 160 000	45,358	1,213	44,145	9.82
160 001 - 190 000	47,049	1,728	45,321	10.08
190 001 - 210 000	48,355	1,077	47,278	10.51
210 001 - 240 000	22,217	1,392	20,825	4.63
240 001 - 270 000	22,217	2,020	20,197	4.49
270 001 - 300 000	9,148	1,738	7,410	1.65
300 001 - 350 000	23,524	2,321	21,203	4.71
350 001 - 400 000	12,234	2,136	10,098	2.25
400 001 - 450 000	2,185	1,415	770	0.17
MAS DE 450 000	8,147	7,429	718	0.16
TOTAL	474,000	23,980	449,750	100

Fuente: CAPECO (2016)

2.2.3. Análisis de la competencia

El sector inmobiliario en el Perú y específicamente en Lima se caracteriza por ser atomizado. Según el Ministerio de Vivienda el sector está conformado por más de 5000 empresas registradas en este ministerio, sin embargo, se calcula que existirían más de 8000 empresas no registradas.

Las empresas inmobiliarias más grandes que conforman el sector se han originado como la unidad inmobiliaria de grandes empresas constructoras peruanas, como por ejemplo la

Inmobiliaria Viva del grupo GyM entre otras; en otros casos son empresas extranjeras que han iniciado operaciones en el Perú. Estas empresas grandes, tanto las nacionales como extranjeras, se enfocan en proyectos de gran envergadura en cuanto a número de unidades, ofrecen variedad de servicios complementarios como áreas comunes recreativas y/o deportivas tanto en proyectos de vivienda como de oficinas.

Algunas de estas empresas, a través de una oferta diferenciada, atienden distintos segmentos a la vez especialmente en los segmentos Lima top y Lima moderna. En los últimos años motivadas por una desaceleración general del sector, muchas de estas empresas se han desplazado hacia segmentos de menor precio/m², pero con mayor volumen de demanda, Lima moderna, por ejemplo. Esta misma tendencia se observa hacia mercados de similares características en provincias.

La tendencia de movimiento de la oferta hacia segmentos de menor precio, que como ya se mencionó responde a una desaceleración general del sector, ha dado lugar a una evidente disminución de la oferta para el segmento Lima top, así como la salida del mercado de algunos competidores del segmento.

El segmento Lima top tiene una participación de mercado aproximada de 4%, se compone por varias empresas de tamaño pequeño a mediano. El segmento está compuesto por empresa con varios años de experiencia en el mercado y algunas otras de ingreso más reciente, existen también inversionistas que ingresan motivados por la oportunidad de una inversión rentable, pero se retiran luego de un primer proyecto.

La competencia en este segmento se centra en importantes atributos del producto como la zona donde se ubica, la calidad en los acabados que ofrece, exclusividad en los diseños. El precio no es un componente que se utilice para competir.

A continuación describiremos a algunos de los principales competidores del nicho premium del segmento Lima Top, es importante aclarar que como se dijo anteriormente, algunas empresas grandes ofrecen propuestas para varios segmentos a la vez, incluyendo el segmento al que se enfoca nuestra propuesta, pero no lo hacen de forma frecuente y por lo general lo hacen con proyectos de muchas unidades de vivienda en ubicaciones específicas, frente al mar por ejemplo, donde los parámetros urbanísticos permiten edificios de gran altura. Dichas propuestas se diferencian mucho de nuestra propuesta de valor por lo que consideramos que no es el mismo público objetivo o la misma necesidad a la que atendemos.

2.2.3.1. Principales competidores

- Azzurra Constructores

Empresa constructora e inmobiliaria tienen 50 años de presencia en el mercado, inicialmente se dedicaron a la construcción de proyectos para terceros y luego se integran hacia la gestión de proyectos inmobiliarios, se enfocan en el segmento Lima Top sin embargo ocasionalmente se mueven hacia segmentos de menor precio.

Se posicionan como inmobiliaria premium, innovadora, haciendo énfasis en la exclusividad y elegancia de sus acabados. La marca tiene reconocimiento en el segmento. Tiene poca presencia en medios digitales, anuncian en revistas especializadas y sociales.

Sus proyectos se ubican en los distritos de Miraflores y Surco específicamente en la zona de Chacarilla, en zonas residenciales tranquilas frente o muy cercana a parque. Los acabados que ofrecen son de alta calidad, ofrecen áreas comunes (Lobby) completamente amobladas.

Se encargan de la construcción, gestión y promoción del proyecto inmobiliario. El diseño arquitectónico es subcontratado con estudios de arquitectos reconocidos del medio, trabajan con arquitectos de distintos estilos por lo que sus edificios pueden variar mucho en su diseño y en consecuencia este no es un elemento distintivo de su marca.

Sus precios son acordes al mercado y varían de acuerdo con la ubicación y el tipo de acabados especificados para el proyecto.

- Armando Paredes

Empresa Inmobiliaria con 10 años de presencia en el mercado, ha experimentado un crecimiento importante, iniciaron ofreciendo propuestas innovadoras de vivienda tipo *Loft*, departamentos de poca área que integran todas las funciones en un único ambiente, estas propuestas se enfocaron a un cliente con características muy específicas. En los años siguientes ampliaron su oferta ofreciendo productos de mayor área y precio.

Se posiciona como empresa innovadora con énfasis en el diseño y en el estilo de vida orientada a parejas y familias jóvenes. Su imagen es consistente, transmite alegría, ambiente relajado. Tienen presencia digital importante, muy activos en redes sociales.

Conceptualizan cada proyecto inmobiliario dándole una identidad propia, misma que se transmite a través de una serie de piezas publicitarias que hacen énfasis en el diseño interdisciplinario (arquitectónico, gráfico, industrial).

La ubicación de sus proyectos se caracteriza por estar en zonas residenciales o de usos mixtos, dinámicas, accesibles y con distancias caminables a áreas verdes, centros comerciales y otros servicios. Las visuales del departamento no son indispensables para ellos, priorizan la accesibilidad y la dinámica urbana.

Ofrecen acabados de alta calidad en su mayoría importados. Los acabados en de sus áreas comunes son como el promedio de la oferta en el mercado.

La empresa se encarga de la gestión del proyecto inmobiliario, el proyecto arquitectónico es elaborado por su equipo de diseño *Inhouse* y la construcción se subcontrata a constructoras locales.

Sus precios están sobre el promedio del mercado, pudiendo variar ligeramente de acuerdo con la ubicación del proyecto

- Praga Inmobiliaria

Empresa inmobiliaria con 16 años en el mercado. Se posiciona como una inmobiliaria boutique apunta al estilo de vida y a la vida en familia. Sin embargo, su comunicación no transmite claramente su posicionamiento. Resaltan pocas unidades de vivienda por proyecto, baja densidad, buena ubicación y vistas, exclusividad (Pocas unidades por proyecto).

Las ubicaciones de sus proyectos son muy buenas, en su mayoría frente a parques y con muy buenas vistas. Ofrecen acabados de calidad mas no de lujo en general ofrecen buena calidad en sus proyectos.

Se encargan de la gestión del proyecto inmobiliario, la construcción se terceriza con constructoras locales, la venta se realiza de manera exclusiva a través de corredores inmobiliarios.

El diseño del proyecto arquitectónico se subcontrata con estudios de arquitectos locales, sus diseños son conservadores aun cuando su publicidad se anuncia como una empresa innovadora.

Sus precios son acordes al promedio del mercado, varían de acuerdo con la calidad de acabados del proyecto y ubicación.

En la tabla 7 se presenta una comparación de las principales características de los productos ofrecidos por las empresas inmobiliarias analizadas.

Luego del análisis de la competencia en el segmento identificamos algunos atributos y beneficios comunes en la oferta actual del mercado, que por su relevancia para el cliente deberemos considerar como indispensables y por lo tanto deberán formar parte de nuestra propuesta. Por otra parte, se identifican atributos y beneficios muy importantes para el cliente que se encuentran ausentes o poco desarrollados en la oferta actual del mercado y que han generado el mercado insatisfecho que se identificó anteriormente.

Los atributos ausentes en las propuestas de la competencia, por su relevancia para la elaboración de la propuesta de valor de la empresa, son los siguientes:

- Valor de marca de la empresa inmobiliaria. Las empresas se apoyan en valor de marca de arquitectos reconocidos para entregar valor a través de terceros.
- Imagen e identidad propia expresada en su estilo de diseño arquitectónico.
- Ubicación de proyectos en zonas tranquilas, seguras, accesibles y con vistas agradables. Clientes buscan todos los atributos en la misma propuesta.
- Diseño arquitectónico único e innovador.
- Espacios y distribución de estos que se adapte a las necesidades específicas del cliente, productos no son personalizados
- Acabados de calidad media o mal ejecutados o instalados.
- Áreas de departamento muy pequeñas o muy grandes.
- Relación calidad-precio acorde al alto ticket que debe pagar el cliente.
- Experiencia en el negocio y prestigio, que cumplan con lo que ofrecen.
- Clientes compran por adelantado un producto que no existe todavía.
- Servicio Postventa, empresas que entran y salen rápidamente del negocio dejan sin posibilidad de usar garantías.

Tabla 7. Características de la propuesta inmobiliaria segmento Lima Top

Empresa	# Proyectos	Ubicación Distritos	Diseño	Área m2/Und.	\$/ m2	Atributos	# Dormit.
Azurra Constructores	4	Miraflores Surco- Chacarilla	Tercerizado Arquitectos Reconocidos Conservador	200 m2	3000	Lobby amoblado Pisos de madera Sanitarios y grifería importados	3
Praga Inmobiliaria	4	Miraflores San Isidro	Equipo de diseño Inhouse Conservador	150/180 m2	2800	Lobby amoblado Circuito cerrado de TV Pisos de madera Sanitarios y grifería importados Sistema integrado de audio Sala de usos múltiples	3
Armando Paredes	5	Miraflores San Isidro Barranco	Equipo de diseño Inhouse Innovador	90/120 m2 150 /200 m2 180/210 m2	3200	Lobby amoblado Pisos de madera Sanitarios y grifería importados	1-2 3

Fuente: elaboración propia

2.2.4. Segmentación

Luego de hacer la descripción y análisis de la oferta y la demanda, podemos observar que en el segmento Lima Top la demanda efectiva es de aproximadamente 723 unidades (familias) pues son las familias que tienen la capacidad de adquirir viviendas de un valor mayor a S/. 600,000.

El presente plan de negocios está dirigido a un segmento Top, con departamentos con valores a partir de USD 385,000; en virtud de lo indicado, se desarrollan las siguientes hipótesis que nos permiten segmentar y determinar el tamaño del nicho de mercado al que buscamos atender.

Consideraciones

- Según el informe de CAPECO (2016) solo el 20% de las familias que deseen adquirir una vivienda con un valor mayor a S/. 600,000 podría o tendría la capacidad de pagar una cuota mensual mayor a S/. 3,000, como se muestra en Tabla 7.

Tabla 8. Cuota máxima a pagar según precio de vivienda

PRECIO DE LA VIVIENDA EN S/. SOLES	Cuota mensual máxima (S/.)				
	N.I	900 - 1,500	1,501 - 3,000	Más de 3,000	Total
	%	%	%	%	%
400,001 - 450,000	-	25	75	-	100
450,001 - 500,000	-	40	60	-	100
500,001 - 600,000	15	15	69	-	100
Mas de 600,000	-		80	20	100
TOTAL	15	80	284	20	400

Fuente: CAPECO (2016)

- Con la finalidad de conceder un préstamo hipotecario, los bancos solo permiten a las familias endeudarse por un monto de hasta 30% de los ingresos mensuales.
- En promedio la cuota mensual para un departamento de un valor mayor de USD 450,000 dólares es de aproximadamente S/. 8,000, si se aporta como cuota inicial el 50% del valor del inmueble (Comparabien, 2014). Ver Anexo 1.

Hipótesis para determinar tamaño de mercado

Para determinar el tamaño del nicho de mercado al que dirigiremos nuestra propuesta, procedemos a plantear lo siguiente:

- El 20% capaz de pagar una cuota inicial mayor a S/. 3,000 y lo multiplicaremos por la demanda potencial que son 723 familias.
- Adicionalmente agregaremos un 20% sobre el total de la demanda efectiva que es capaz de comprar una vivienda de este valor sin financiamiento en forma de inversión y/o personas mayores que dejan sus viviendas (casas) por espacios más pequeños.

Es decir, nuestro tamaño de nicho promedio sería de alrededor de 288 familias como compradores potenciales.

2.2.5. Análisis de cliente objetivo

a. Aspectos demográficos

Demográficos:

Nuestro público objetivo son personas de más de 35 años con familia, Inversionistas y personas de la tercera edad con hijos independizados.

Socioeconómicos:

Familias pertenecientes al estrato alto con ingresos superiores a S/. 25,000 mensuales, que desempeñan cargos ejecutivos gerenciales y/o profesionales independientes o dueños de empresas. En su mayoría son profesionales, con un entorno social y cultural alto.

b. Aspectos psicográficos

Estilos de vida:

Nuestros clientes buscan viviendas en una zona residencial, céntrica, con diseño arquitectónico moderno, espacios amplios, con excelente diseño, acabados de alta calidad, con áreas verdes y servicios a todo nivel cercanos al domicilio.

c. Motivaciones de los clientes para comprar una vivienda nueva:

- Vivir en una zona céntrica, exclusiva y con áreas verdes.
- Vivir en espacios amplios y cómodos.
- Tener lo actual en diseño, arquitectura y tecnología que les permita vivir con mayor comodidad.
- Confianza en la empresa que promueve el proyecto inmobiliario.
- La empresa debe estar respaldada por entidades financieras que garanticen que el proyecto se realice y cumpla con los tiempos.
- Mejorar su estilo de vida
- Reafirmación personal

d. Necesidades del cliente en relación con el proyecto son:

- Diseño: único e innovador
- Diseño de espacios y acabados a la medida de las necesidades del cliente
- Superficie: Buscan departamentos con áreas mayores a 150 m2.
- Número de habitaciones: En la mayoría de los casos el número de habitaciones requeridas son tres (3).
- Las principales exigencias de los clientes potenciales sobre los acabados de los departamentos son las siguientes:
 - Closets de y con puertas de madera pintadas al duco o natural.
 - Walk-in closet con cajoneras completas.
 - Cocina amplia con muebles altos y bajo, tablero de granito.
 - Pisos de madera o de mármol en sala comedor, pasadizos y dormitorios.
 - Baños principales con acabados de alta calidad.
 - Vidrios templados y herméticos (sin entrada de ruido).
 - Jacuzzi en dormitorios principales.
 - Redes y conexiones centralizadas.

e. Experiencia previa

Muchos de los clientes de este nicho ya han realizado compra de inmuebles anteriores y, por lo tanto, tienen experiencia en este tipo de compras. En muchos casos han tenido experiencias no satisfactorias como retrasos en la entrega de la vivienda por diversos motivos, falta de comunicación por parte de la empresa inmobiliaria, retraso en la atención post venta, lo que ocasiona insatisfacción y desconfianza en los clientes con respecto al servicio de las inmobiliarias.

Sera muy importante para el éxito de nuestra propuesta evitar retrasos en la entrega de la vivienda y el servicio postventa para de este modo asegurar la satisfacción total del cliente y así asegurar la recomendación o eventual recompra.

2.3. Descripción de la empresa y producto

2.3.1. La organización para la expansión

La estructura propuesta para las oficinas de la empresa en Lima será bastante concisa durante el inicio de las operaciones, recibirá importante administrativo de las oficinas de la empresa en Arequipa.

La organización de la empresa se estructurará por áreas geográficas, cada una bajo la responsabilidad de un Gerente de proyectos Inmobiliarios pero que dependerán del directorio y del Gerente General en las oficinas de Arequipa.

Se mantendrán centralizadas funcionando desde Arequipa las áreas de Diseño proyectos arquitectónicos, Finanzas, Contabilidad y Compras con el objetivo de aprovechar toda la experiencia y las fortalezas de la empresa tanto internas como en relación con proveedores y socios claves.

Con respecto al área de proyectos arquitectónicos, planteamos que esta funcione centralizada desde Arequipa con el objetivo de mantener el estándar, la calidad y el estilo de su producción, ya que es crucial para entregar la propuesta de valor. Esta área está conformada por un equipo experimentado y bien consolidados dirigido por el Socio Fundador Arquitecto que seguirá residiendo en Arequipa. Sin embargo, esta área trabajará en coordinación directa con el gerente de proyectos inmobiliarios de Lima, de modo que el diseño arquitectónico se ajuste a las necesidades, gustos y estilos de vida de los clientes en Lima.

El servicio posventa se manejará descentralizado para cada ciudad sin embargo por ser central para la propuesta de valor se deberá monitorear desde la gerencia general.

Las decisiones de financiamiento e inversión se tomarán desde el directorio. Los nuevos proyectos se presentarán por el gerente de proyectos inmobiliarios de cada área geográfica para ser analizados y finalmente aprobados por el directorio.

Cada área geográfica tendrá independencia en cuanto a sus áreas de operaciones, construcción, área logística, técnica, marketing y ventas. Esto permitirá que cada unidad sea suficientemente flexible para entregar la propuesta de valor adecuada para su cliente final, asegurando el éxito de los proyectos y en general el de toda la empresa.

A continuación, describimos los puestos directivos de la oficina en Lima:

- **Gerente de proyectos inmobiliarios:** arquitecta graduada de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con estudios concluidos de MBA en el PAD de la Universidad de Piura. Ha desarrollado su carrera profesional en el

diseño arquitectónico y la gestión de proyectos inmobiliarios, tiene 9 años de experiencia profesional laborando en empresas inmobiliarias y de diseño en las ciudades de Lima y Arequipa.

Durante sus años de trabajo ha desarrollado una red de contactos con profesionales, proveedores y contratistas; lo que le permitirá organizar un equipo de personas calificadas para conformar la empresa en Lima.

- **Supervisores de proyecto:** equipo conformado por ingenieros y arquitectos que se encargarán de supervisar el avance y realizar el control de calidad de la construcción y acabados que serán ejecutados por empresas subcontratadas para realizar la construcción del edificio.
- **Jefe de logística:** profesional encargado de realizar la planificación y ejecución de las actividades logísticas del proyecto, incluyendo las compras de materiales y equipos requeridos. En este caso la sede central realizara las negociaciones de compras, aprovechando las ventajas que se puedan tener sobre los proveedores, como obtener descuentos en las compras por volumen, por ejemplo.
- **Jefe servicio postventa:** arquitecto especialista en ejecución de acabados, dedicado al servicio postventa que pueda ofrecer un alto nivel de servicio al cliente.

2.3.2. Análisis del entorno

Este análisis se ha hecho sobre las capacidades de la empresa dentro del entorno del mercado inmobiliario de la ciudad de Lima, específicamente en el nicho *premium* del segmento *Lima Top*.

a. Barreras de entrada (media)

Las barreras de entrada se consideran de nivel medio por lo siguiente:

- Cada año hay nuevos entrantes oportunistas en el sector, animados por crecimiento económico.
- Contar con el capital necesario para iniciar el proyecto.
- Estar 100% respaldado por la experiencia en construcción y calidad del acabado.
- Se debe de tener una marcada diferenciación del producto (marca).
- Tener el apoyo de una entidad financiera para el proyecto.
- Restricciones de permisos del distrito (trámites legales y documentarios).
- Avaluos bancarios.
- Capacidad para abastecer los servicios básicos: luz, agua y desagüe, estos rigen la viabilidad del proyecto.

Otros factores implicados serían la zonificación del distrito, catastro urbano actual, parámetros de altura máxima a construir, número de cocheras por metro cuadrado, tamaño de los departamentos.

b. Proveedores (medio)

El poder de negociación con los proveedores es medio, identificando a los principales proveedores de la siguiente manera:

- **Terrenos:** el costo del terreno por la zona y la extensión es parte vital del Proyecto por lo que dentro del presupuesto de costos participa con un 40%. Muchas veces, si no se cuenta con la liquidez de capital el Proyecto se hace inviable teniendo como solución en varios de los casos el entregar en parte de pago departamentos al dueño del terreno, por lo que el poder de negociación del propietario es alto.
- **Subcontrata de construcción:** existe en el Mercado una oferta relativamente alta para los participantes en la construcción pero que sean expertos este tipo de proyectos con diseños novedosos y variables por lo que su poder de negociación el medio.
- **Acabados de construcción:** en los últimos años ha habido un incremento significativo de la oferta en acabados de lujo por lo que los precios son más asequibles y existe una mayor variedad de estos en el mercado, por lo que su poder de negociación es bajo.
- **Bancos:** son los facilitadores de los créditos hipotecarios a los compradores y además son los que aceptan financiar el Proyecto y desembolsan en base al avance de obra, llegando a tener un riesgo de regulación medio.

c. Compradores (alto)

Los compradores de los departamentos lo hacen buscando una mejora en su nivel de vida, reafirmación personal, tranquilidad y seguridad. Por lo general es una compra que no se hace bajo presión de tiempo, se toman tiempo para decidir y si no encuentran una alternativa que satisfaga sus preferencias prefieren esperar.

Considerando el ticket alto que los clientes deben pagar buscan muchas opciones y toman tiempo en su decisión. Esto le otorga alto poder a los clientes de este segmento sobre las inmobiliarias.

En este análisis también se consideran a los corredores inmobiliarios, los que cumplen con el rol de acercar a los clientes a la inmobiliaria, luego el proceso de venta se da por el personal de venta propio de la empresa.

- ***Corredores Inmobiliarios***

Los corredores con cartera de clientes de este segmento no son muchos por lo que negociar sobre sus comisiones se hace poco probable, igualmente es común que por ser proyectos de pocas unidades soliciten exclusividad para la vender el proyecto. Por lo que su poder se considera alto

d. **Sustitutos (medio)**

Se han identificado dos opciones de productos sustitutos:

- ***Alquiler***

Se encuentran en diferentes zonas del sector urbano Lima Top alquileres de vivienda de lujo a un precio que iguala al de una cuota de financiamiento de una vivienda nueva. Sin embargo, no es un tipo de alquiler que se mantenga por largos periodos, usualmente se alquila a empresas cuyos ejecutivos se trasladan de otros países, se da el mismo caso para diplomáticos.

- ***Vivienda de segunda mano***

La compra de departamentos con una antigüedad de 5 a 15 años es un sustituto identificado que en precio es más económico, pero no da las facilidades para remodelación, además de la inversión y permisos que se deben obtener para lograr la satisfacción de tener una vivienda hecha a la medida.

Por lo que concluimos que el riesgo de los productos sustitutos es ya que no son perdurables o no satisfacen al 100% al cliente.

e. **Rivalidad entre los competidores (bajo)**

En la actualidad existen pocas inmobiliarias que ofrecen este tipo de Proyecto, sin embargo, la competencia se dará más por la calidad del producto la ubicación, que por la diferencia en los precios.

2.3.3. Análisis interno de la empresa en Lima

a. **Capacidades**

- Valor agregado de diseño arquitectónico, calidad y detalle, Excelente servicio al cliente
- Producto de alta calidad y buen servicio post venta

- Empresa liderada por Arquitectos, ponen el diseño y la estética como valor principal
 - Más de 20 años de experiencia en el sector
 - Equipo de Arquitectos Inhouse
- b. Oportunidades
- El sector de negocio está pasando una recesión debido a que las empresas del sector no cuentan con un respaldo económico sólido o ha habido pérdidas de reputación.
 - Poca competencia que pueda ofrecer la misma calidad de producto o que se enfoque en el diseño como ventaja diferencial.
 - Nuevos entrantes en el sector se han enfocado más bien al sector medio más masivo y de precios bajos.
- c. Capacidades por desarrollar
- Presencia en medio digitales e impresos
 - Desarrollo de imagen y difusión de marca
 - Determinar socios estratégicos y consolidar relaciones
- d. Amenazas
- Los Bancos han endurecido sus políticas de crédito al sector inmobiliario.
 - La economía se siga viendo mermada por el entorno político.

2.3.4. Estrategia

La estrategia de la empresa Inmobiliaria está centrada en una propuesta de diseño arquitectónico moderno, innovador y de alta calidad que ofrece posibilidad de personalización a la medida del estilo de vida y preferencias de cada uno de nuestros clientes.

Esta estrategia se hace posible por un equipo de arquitectos innovadores con gran experiencia, que acompañan todo el ciclo de vida del proyecto inmobiliario. Este proceso se inicia con la etapa de diseño arquitectónico, en la cual se buscan innovación continua en sus propuestas estéticas y funcionales luego continúan acompañando el proceso de construcción en un seguimiento cercano hasta que este se materializa e imprime en él todos los detalles pensados por los diseñadores para el edificio.

Durante las distintas etapas del proyecto y como parte del seguimiento cercano del mismo, la empresa a través del equipo de arquitectos *Inhouse* ofrece a los clientes la posibilidad de personalizar los departamentos en sus espacios, distribución y acabados

adecuándolos a su estilo de vida propio, es decir una vivienda a la medida de cada cliente. Toda la propuesta se hace llegar al cliente a través de un servicio y atención al cliente personalizado.

2.3.5. Propuesta de valor

La propuesta de valor que hemos elaborado y que ofrecemos a nuestro cliente objetivo incorpora los beneficios más importantes buscados por estos, así como las necesidades no satisfechas por la oferta actual del mercado inmobiliario, para el segmento específico.

A continuación, desarrollamos la propuesta de valor:

2.3.5.1. Marca

Como empresa nueva en el mercado Limeño, deberemos construir valor de marca y desarrollarla desde cero. Si embargo tenemos el respaldo de la marca desarrollada en Arequipa, por lo que debemos apoyarnos en ella con todas las referencias posibles a través de testimonios o recomendaciones de clientes en Arequipa. Para lograr este objetivo la página web y publicaciones serán importantes.

El concepto de marca a desarrollar será el de una marca moderna y exclusiva en la que el diseño es el eje central de toda la empresa.

En el análisis de la competencia se ha detectado poco valor de marca propia, las inmobiliarias del mercado se apoyan en la fama de los arquitectos diseñadores con los que tercerizan el proyecto arquitectónico. Nuestra estrategia será construir valor de marca con carácter y estilo propio a través de una arquitectura como sello propio que nos caracterice y que podamos entregar como valor agregado a nuestros clientes. Se constituye además como elemento diferenciador de nuestros competidores.

2.3.5.2. Diseño

Esta es la parte central de nuestra propuesta de valor. El diseño arquitectónico de nuestros proyectos es moderno e innovador, siempre con propuestas estéticas y funcionales distintas, tienen también muy buena distribución de espacios e iluminación asegurando altos estándares de comodidad y agregando valor a nuestros productos.

El diseño de nuestros departamentos además ofrece la ventaja de personalización de la distribución, detalles y acabados del departamento de modo que estos se ajusten al estilo de vida único de cada cliente, es decir un producto hecho a la medida añadiendo valor a la vivienda de cara al cliente.

2.3.5.3. Prestaciones de servicio

El servicio es un componente muy importante en nuestra propuesta de valor, ofrecemos a nuestros clientes un alto nivel de servicio personalizado.

- **Acompañamiento y servicio personalizado:** se dará al cliente acompañamiento, soporte y asesoría al cliente durante el proceso de compra desde la toma de decisión hasta que reciba el departamento llave en mano. Un asesor de ventas lo acompañara de forma personal durante todo el proceso.
El servicio que se ofrecemos a través de nuestros asesores de venta será de alta calidad, el cliente sentirá que recibe un servicio exclusivo, atendido en espacios acogedores y agradables por un personal muy atento. De la misma forma los clientes que sean atendidos por el canal de agentes inmobiliarios deberán brindar un servicio acorde al de nuestros asesores de ventas para lo cual serán se les ofrecerá capacitación adecuada.
- **Servicio de personalización del diseño:** el equipo de arquitectos diseñadores se reunirán con los clientes para conocer de cerca sus necesidades y su estilo de vida a fin de elaborar una propuesta de diseño a la medida de cada cliente.
- **Servicio postventa:** la calidad en el servicio postventa ofrecido a los clientes es alta. Se dará respuesta oportuna a los reportes y reclamos de clientes dentro de los límites de la garantía de nuestros productos.
Ofrecemos a nuestros clientes también asesoría y soporte en sus consultas luego de recibido el departamento.

2.3.5.4. Prestaciones de producto

- **Vivienda hecha a medida:** ofrecemos una vivienda personalizada hecha a la medida del cliente, adecuada a sus requerimientos, gustos y estilo de vida.
- **Alto nivel de confort:** los acabados de alta calidad, su excelente diseño, como los materiales usados y el nivel de detalle y cuidado con el que son instalados, configuran un producto de gran calidad que proporcionara a nuestro cliente un alto nivel de confort, así como gran durabilidad si se les da los cuidados y el mantenimiento correspondiente.
Así mismo las viviendas cuentan con espacios de esparcimiento como terrazas o patios con espacios verdes y áreas de parrilla privadas.
- **Reafirmación personal (exclusividad):** proyectos con ubicaciones exclusivas, con pocas unidades de vivienda y cada vivienda con áreas no menores a 180 m² y acabados de alta calidad configuran nuestra propuesta como exclusiva.
- **Accesibilidad, seguridad y tranquilidad:** la exclusiva ubicación de los proyectos ofrece seguridad y tranquilidad para los clientes en sus viviendas, donde pueden relajarse descansar e incrementar así su calidad de vida. Por otra parte, su

ubicación lo hace accesible a vías importantes, así como a importantes zonas de servicios diversos a nivel local y distrital de la ciudad.

- **Servicio postventa:** ofrecemos a los clientes soporte y asesoría postventa, así como cobertura de garantía sobre la construcción y los acabados.

Respondemos de forma oportuna y con vocación hacia la satisfacción del cliente.

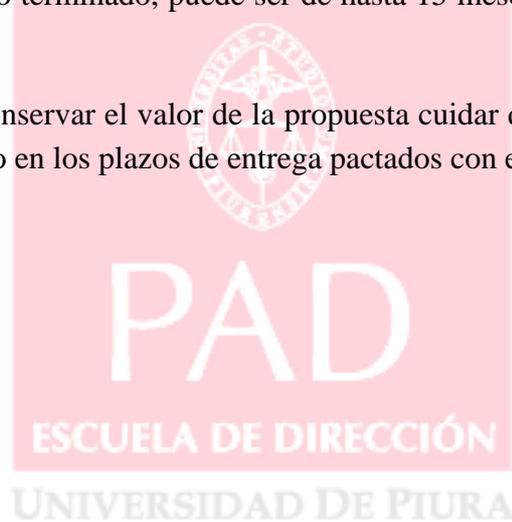
Precio

El precio del producto será similar al precio de mercado correspondiente al sector urbano y los parámetros urbanos de la ubicación. Se determina por m² de área construida.

Tiempo/Esfuerzo

El tiempo de espera del cliente, desde que esta toma la decisión de compra hasta que recibe el departamento terminado, puede ser de hasta 15 meses, un tiempo considerable en cualquiera caso.

Es importante para conservar el valor de la propuesta cuidar que el tiempo de espera de los clientes, expresado en los plazos de entrega pactados con el cliente se cumplan.



CAPÍTULO 3. PLAN DE OPERACIONES

A continuación, haremos una descripción de las actividades clave del negocio que conforman el plan de operaciones. El plan de operaciones se ha elaborado teniendo como principal objetivo asegurar la consecución del producto con las especificaciones y estándares de calidad establecidos y en los tiempos determinados y ofrecidos al cliente.

3.1. Ubicación y compra del terreno

Se ha evaluado la compra de un terreno ubicado en la urb. Aurora, en la zona exclusiva del distrito de Miraflores, el terreno tiene un área de 596.25 m². El terreno se adquirió en julio de 2018 en pagos parciales. A un precio de US\$ 2,851/m², y con el impuesto de alcabala de US\$ 50,632.

El proceso de negocio inicia con la ubicación de la zona del terreno en la cual debemos encontrar las siguientes características, según el nicho de negocio en el que estamos:

- Zona Residencial.
- Zona alta tasa de seguridad y vigilancia.
- Área del terreno, por los parámetros urbanísticos de la zona donde se comprará el terreno, este deberá tener un área aproximada de 600 m².

La forma de pago del terreno será con recursos propios de la empresa a la firma del contrato de compra y venta, luego de la revisión y comprobación de todos los procesos legales correspondientes.

3.2. Diseño

El diseño del anteproyecto y proyecto arquitectónico estará a cargo del equipo de arquitectos Inhouse de la empresa en Arequipa en coordinación con el gerente de proyectos inmobiliarios en Lima. Es fundamental cuidar la calidad del diseño arquitectónico, esto tomando en consideración que el diseño único e innovador es uno de los elementos centrales de la propuesta de valor al cliente.

En cuanto a la personalización del diseño arquitectónico, una vez que el cliente tome la decisión de compra se reunirá con los arquitectos para poder realizar el proceso de personalización, esto se dará a través de entrevistas y reuniones de coordinación.

El proceso de diseño se divide en 2 etapas:

- El diseño del proyecto arquitectónico, que es parte del proceso regular de diseño y que se hace en base a parámetros y requerimientos que debe cumplir el proyecto para obtener la aprobación del proyecto arquitectónico por parte de las autoridades municipales.
- El diseño personalizado se dará luego de la obtención de la licencia y finalizado el proceso compra por parte del cliente.

3.3. Elaboración del expediente técnico y obtención de la licencia de construcción

Se elabora la memoria descriptiva y se detalla ante las autoridades municipales el tipo de edificación a construir acorde con las normas regulatorias civiles y municipales teniendo en cuenta como punto principal la zona en la cual se encuentra el terreno ya que establece altura (número de departamentos), además se adjunta el cronograma de ejecución y el presupuesto.

Todo esto queda a la espera de que se apruebe el expediente técnico para poder obtener la licencia de construcción, de haber observaciones se tiene plazo de subsanación según indicaciones de la municipalidad.

3.4. Financiamiento de la construcción

La necesidad de la obtención del financiamiento de la construcción dependerá en gran medida del número de departamentos que se hayan logrado colocar en la preventa ya que para este tipo de proyectos normalmente los bancos plantean lo siguiente:

- Los bancos no financian la compra de terrenos para proyectos inmobiliarios.
- Emisión de fianza de fiel cumplimiento de la construcción.
- Numero de Preventas mínimas
- Desembolso a una tasa del 8% a un año.

3.5. Construcción

La construcción iniciará con la excavación dentro del terreno, el cercado, enmallado y colocación de aviso de construcción, detalles y contactos.

La construcción será realizada mediante la contratación de una empresa constructora, el subcontrato de la construcción de la obra obedece a que en el mercado actualmente existe un considerable número de empresas que se especializan en construir proyectos con alta calidad de acabado, por lo que los precios son competitivos.

El inicio de construcción se tiene proyectado para el mes de octubre de 2018 y concluirla en el mes de octubre del 2019.

3.6. Programación de obra

La obra está programada para 13 meses de construcción, distribuidos de la siguiente manera:

- Excavación, muro pantalla y cimentación, dos meses.
- Construcción del casco, cuatro meses.
- Acabados, seis meses.
- Recepción y entrega de la obra, un mes.

3.7. Acabados

Los acabados son un punto muy importante para poder cumplir con la estrategia y la propuesta de valor al cliente. Por lo que se ha decidido que la gestión y negociación de la compra de los acabados se haga directamente desde la gerencia de logística en Arequipa. Logrando como se mencionó anteriormente un ahorro por compras en volumen o ventajas en la negociación de plazos y otras condiciones.

La instalación de los acabados la ejecutará contratistas especializados con experiencia comprobada, pero bajo la supervisión y el control de calidad del equipo de arquitectos e ingenieros de la empresa.

3.8. Venta

La etapa de venta del proyecto lo realiza la inmobiliaria a través de:

- Fuerza interna de ventas
- A través de agentes inmobiliarios con experiencia en la venta de este tipo de proyectos.

Esta etapa se detalla en el Plan comercial.

3.9. Post venta

El servicio postventa se activará con la garantía luego de la entrega de los departamentos y estará a cargo del equipo de la empresa por un tiempo de 5 años en cuanto a la parte estructural y a los acabados del departamento.

CAPÍTULO 4. PLAN COMERCIAL

4.1. Posicionamiento

Para el nicho de mercado Premium del segmento Lima top se posiciona como una inmobiliaria exclusiva innovadora en diseño arquitectónico, con excelentes ubicaciones y posibilidad de personalización. Orientada a familias que buscan reafirmación personal y una mejora en su estilo de vida. Y a inversionistas que buscan en estas viviendas una inversión rentable para alquilar.

Consideramos que el posicionamiento nos permitirá diferenciarnos de la competencia pues la propuesta de diseño arquitectónica será innovadora, distinto a los demás con personalidad y carácter propio, es relevante pues es un atributo muy importante desde el punto de vista del cliente, es claro y creíble pues los beneficios que ofrece el posicionamiento son coherentes con la propuesta de valor y con el producto que finalmente recibe el cliente.

4.2. Go to Market

Con el objetivo de establecer la estrategia para llevar la propuesta de valor hasta nuestro cliente final, se estudió el proceso de decisión y compra del mismo.

El conocimiento de estos procesos nos permitirá estar presentes en todas las etapas de la decisión de modo que podamos influir en cada una de ellas y conseguir que clientes potenciales compren finalmente nuestro producto.

4.2.1. Proceso de decisión y compra del cliente final

Se estudió el proceso de decisión y compra de nuestro cliente objetivo. A continuación, se describe una serie de etapas en las que se incluye sus principales características y aspectos que más influyen sobre la decisión del cliente.

Para cada etapa se plantean estrategias cuyo objetivo es lograr influir sobre la toma de decisión del cliente.

Evaluación Financiera / Capacidad y Tipo de financiamiento

En esta etapa es importante ser recomendados por la entidad financiera específicamente en la banca de clientes exclusivos o premium.

En esta etapa aprovecharemos la buena relación de la empresa con el Banco de Crédito del Perú BCP que financiará el proyecto, de modo que nuestro proyecto sea recomendado por los sectoristas de banca exclusiva entre su cartera de clientes. Apoyaremos con brochures y material gráfico del proyecto en agencias bancarias claves (por ubicación y cartera de clientes).

a. Conocimiento

El cliente toma conocimiento de inmobiliarias y específicamente de proyectos a través de:

- Revistas y publicaciones relacionadas a arquitectura, diseño, decoración, clubes sociales o deportivos.
- Agentes inmobiliarios (cartera de clientes que pueden ser usuario final o inversionista)
- Publicidad en la ubicación (terreno) del proyecto
- Marca conocida
- Envío de información de la inmobiliaria a base de datos de clientes anteriores o potenciales
- Página Web

Es importante resaltar que el cliente conoce el producto muchas veces de manera casual mientras lee o busca información sobre otros temas relacionados como diseño, decoración u otros como vida social.

Enviaremos información sobre el nuevo proyecto a cliente anteriores de la empresa en Arequipa y organizar un evento de lanzamiento del proyecto en Lima, ya que muchos clientes han expresado su interés por comprar departamento en la ciudad de Lima.

Anunciaremos en revistas y publicaciones de arquitectura, diseño y clubs sociales (Regatas, Club Lima), etc.

Se hará publicidad en el terreno, mediante el uso de paneles publicitarios y diseño gráfico en el cerco que sea atractivo para los clientes e incluya alguna vista del proyecto.

Los agentes inmobiliarios con cartera propia jugaran un papel muy importante en esta etapa, ya que ellos llevaran el producto directamente hacia el cliente objetivo.

b. Consideración

El cliente considera una inmobiliaria y específicamente un proyecto por:

- Marca / Concepto imagen

- Diseño Arquitectónico, distribución, funcionalidad
- Recomendación
- Prestigio (cumplen con especificaciones y a tiempo)
- Proyectos anteriores

La estrategia para esta etapa consistirá en construir imagen de marca a través del diseño arquitectónico innovador en el segmento Lima Top del mercado inmobiliario de Lima.

Considerando que en Lima somos una inmobiliaria nueva en el mercado, la estrategia para el primer proyecto será apoyarnos en las recomendaciones de clientes anteriores y el prestigio ya ganado entre los clientes del segmento de mercado de Arequipa.

En este punto tener una página web que contenga información de proyectos, en especial material gráfica con fotografías de alta calidad de fachadas y detalles. El diseño gráfico de la página web deberá ser acorde con el concepto de imagen de la marca y el posicionamiento buscado para la inmobiliaria.

c. Prueba /Adopción

El Cliente probará el producto o adoptará la propuesta de valor si se cumple lo siguiente:

- Acabados de alta calidad
- Posibilidad de personalización del departamento (distribución y acabados)
- Nivel de servicio al cliente es alto
- Precio acorde al valor agregado percibido

En esta etapa debemos transmitir nuestra propuesta de valor al cliente de forma concreta e integral. Ofrecer a nuestro cliente potencial un alto nivel de servicio es fundamental, es tarea del asesor de ventas transmitir los beneficios yugulares de nuestra propuesta de valor.

Se invitará al cliente a hacer una visita a las oficinas donde se le mostrará los principales acabados y la gama de posibilidades de personalización, se debe proporcionar material informativo como brochures, planos, vistas 3D, todos estos deben ser piezas de diseño gráfico acorde a la imagen de marca y el posicionamiento escogido de inmobiliaria premium.

d. Recompra o Recomendación

El cliente volverá a comprar en el futuro o recomendará a la empresa inmobiliaria si y solo si:

- Recibir el producto de acuerdo con las especificaciones y en el tiempo acordado

- Servicio post venta de calidad y oportuno
- Recibe un alto nivel de servicio y trato personalizado

Luego de que el cliente ha tomado la decisión de comprar, es muy importante cumplir con las especificaciones técnicas del departamento ofrecidas al cliente, así como también la fecha en la que se pactó su entrega. Lo anterior considerando el ticket alto que el cliente debe pagar, es muy importante de cara a cuidar que el esfuerzo realizado para adquirirlo no debilite la propuesta de valor.

El beneficio de la personalización requerirá acompañamiento continuo y trato personalizado al cliente que además continuará luego de entregado el producto a través de un servicio post venta oportuno y con alto nivel en la atención al cliente.

Cumplir con entregar al cliente todos elementos anteriores referentes al producto y el servicio generaran en el cliente una buena experiencia. Luego si se consigue este objetivo, el cliente ante una nueva necesidad de vivienda para uso propio o inversión volverá a comprarnos, porque confía en nosotros. Adicionalmente esto motivará al cliente a recomendarnos en su círculo de familiares y amistades.

4.2.2. Proceso de venta

El proceso de venta de nuestros productos responde al análisis previo que se hizo sobre el proceso de compra de nuestros clientes potenciales.

Hemos determinado que este debe ser similar al proceso de venta de otros productos de lujo y para ellos tendremos en cuenta las siguientes pautas o lineamientos:

- Se cuidará que la información, formatos, folletos, *Mailing* y cualquier otra pieza o elemento publicitario sean sobrios, elegante, con alta calidad en su diseño y materiales. Además deberán ser coherente con el posicionamiento elegido para la empresa.
- Si la dimensión del proyecto lo permite, se tendrá una oficina de venta in situ. En la mayoría de los casos los clientes interesados, en etapa de consideración de nuestra propuesta serán recibidos en nuestras oficinas, mismas que fueron diseñadas y equipadas acorde a nuestro estilo arquitectónico, estas deberán ofrecer las comodidades necesarias para que el cliente se sienta como y bien atendido. Las instalaciones de la oficina y las comodidades que ofrecen son importantes también durante el proceso de personalización del diseño con los clientes luego de la compra.
- Haremos referencia en todo momento a la experiencia de la empresa en Arequipa y al nicho de negocio exclusivo al que se dirige, apoyándonos en material gráfico y en la página web de la empresa como portafolio de proyectos.

- El asesor de venta es clave en la forma como transmitiremos, durante el proceso de venta, la propuesta de valor al cliente. Este será el primer punto de contacto con el cliente y lo acompañará durante todo el proceso hasta que el cliente decida realizar la compra. Por ello la empatía, así como la confianza que se genere entre el cliente y el vendedor es muy importante.

El perfil del asesor de ventas requerido para conseguir el nivel de servicio que buscamos ofrecer al cliente es de un vendedor que tenga nivel de estudios superior por lo menos, con un buen nivel cultural y fluidez en la conversación, así como dominio de la información del proyecto y de temas relacionados a la arquitectura y la decoración, sería ideal que su experiencia estuviera relacionada a arquitectura o carreras afines.

4.2.3. Corredores inmobiliarios

Los corredores inmobiliarios son nuestro principal canal de venta ya que ellos cuentan con su propia cartera de clientes y son en algunos casos los propios clientes los que buscan a un corredor inmobiliario para asesorarlos y asistirlos en la búsqueda de una propiedad.

Los clientes buscan corredores de prestigio o confianza, generalmente eligen uno recomendado por familia o amigos, que les faciliten la búsqueda de un departamento al mismo tiempo que les ayude a disminuir el riesgo de comprar una propiedad con una inmobiliaria poco seria o sin experiencia.

Los corredores inmobiliarios no trabajan a exclusividad con una inmobiliaria o proyecto, sin embargo, es probable que pidan un contrato de exclusividad para vender un proyecto, la comisión de mercado es de 2% del valor de venta del inmueble.

Es muy importante para la inmobiliaria elegir a corredores cuya cartera este compuesta por clientes de nuestro segmento Lima Top y que corran propiedades similares a las nuestras, ya que ellos deben contar con experiencia y cualidades personales para poder transmitir los beneficios de nuestra propuesta de valor y complementarlo con un excelente trato al cliente y un alto nivel de servicio.

Consideramos que la propuesta de valor para el canal, que incluye beneficios adicionales a la comisión como entrenamiento y exclusividad en la venta de proyecto, se configura lo suficientemente atractiva como para conseguir trabajar con corredores importantes del mercado inmobiliario.

4.3. Estrategia de precios

La estrategia de precios toma como base el valor de mercado por m² de área construida vendible. Se toma como referencia el precio de mercado de proyectos de la misma zona

urbana o zonas similares, es decir que compartan los mismos parámetros y características urbanísticas y proyectos con acabados arquitectónicos similares.

Para el proyecto inicial tomando en consideración el precio de mercado de la zona urbana, fijamos un precio entre \$ 2900 y \$ 3000 dólares por m², consideramos que nuestra propuesta de valor justifica ponernos a la par del precio de mercado de nuestra competencia. Esto se sustenta en que ofrecemos un producto con la misma calidad de acabados, pero con alto valor agregado en el diseño arquitectónico.

Los precios pueden variar en el tiempo por diversos factores como demanda o incremento de los costos de producción o materias primas. Sin embargo, los siguientes factores son los más representativos en un incremento o disminución del precio de nuestro producto por proyecto:

4.3.1. Principales componentes del precio

- **Costo del terreno.** El precio de venta por m² podrá variar en función al costo por m² del terreno, ubicaciones estratégicas tienen un valor mayor de adquisición.
- El costo del terreno podrá representar como máximo el 30% del valor total del proyecto, lo ideal es trabajar como ratios menores ya que este costo incidirá directamente sobre rentabilidad del proyecto.
- **Parámetros urbanísticos.** La ubicación del terreno y sus dimensiones determinarán los parámetros de edificación, de ellos dependerá cuántas unidades de vivienda se podrán construir, así como la cantidad de m² de área vendible total de cada proyecto.
- **Costo de la construcción y acabados.** Los costos de construcción y acabados pueden influir en el precio en la medida que varíen las especificaciones técnicas que determine el proyecto arquitectónico. Sin embargo, planteamos trabajar para todos los proyectos con un estándar de acabados premium, que se puedan mejorar a pedido del cliente en la etapa de personalización del departamento.

4.3.2. Ingresos adicionales por ejecución de obras adicionales

Como un beneficio importante y diferenciador de la propuesta de valor se ofrece la posibilidad de personalización de diseño de la vivienda a medida del cliente, este beneficio está incluido dentro del precio que se cobra por el departamento.

Las modificaciones y materiales adicionales a los requeridos por el diseño arquitectónico original se cobrarán como adicionales, lo que significa para la empresa un ingreso adicional e implicada unos costos por materiales, mano de obra y supervisión de dichas modificaciones que se cobran al cliente como adicionales al precio de venta. Sobre el costo se cobra adicionalmente un 15% de rentabilidad para la empresa.

4.3.3. Descuentos por preventa

Se ofrece un 5% de descuento sobre el precio de lista como beneficio para los clientes y como estrategia de venta para logra las preventas requeridas por la entidad bancaria para el financiamiento.

Este descuento se ofrece hasta el inicio de la construcción o al cumplir las preventas requeridas por el banco lo que ocurra primero.



CAPÍTULO 5. PLAN FINANCIERO

5.1. Bases del cálculo de flujos y resultados

- Terreno: 596 m² a 2,851 \$/m²
- Área total a construir: 2,712 m²
- Costo de Construcción: 296.5 \$/m²
- Costo de acabados: 296.5 \$/m²
- Costo de desarrollo del proyecto: 9\$/m²

Hipótesis

- Compra de terreno: Se realizará la compra con aportes de los accionistas, los bancos normalmente no financian la compra del terreno ya que es una manera de medir la liquidez de la empresa.
- Costos de Construcción: Se subcontratará la mano de obra con un proveedor seleccionado en base a licitación a un tiempo aproximado de inicio de obra de 8 meses iniciando en octubre de 2018 a mayo de 2019, la construcción representa el 50% de los costos de construir el proyecto.
- Costos de acabados: Se cerrará la compra luego de la preventa y estos representarán el 50% de los costos de construcción totales.
- Descuento sobre ventas: se trabajará como objetivo la preventa de los departamentos con un descuento de este de 5%.
- Financiamiento: de no darse la preventa, se solicitará un préstamo al banco por un importe de USD 960,000 en cinco partes a una tasa de interés del 8%. Costos de supervisión y de diseño: Lo asume CREA con sus costos *Inhouse*.
- Pago a proveedores: construcción con anticipo del 25% del contrato y acabados compra en efectivo.
- Se van a evaluar tres escenarios para la proyección de flujos:
 - a. Optimista: preventa de cuatro departamentos y sin financiación bancaria
 - b. Prudente: preventa de un departamento y sin financiación bancaria
 - c. Pesimista: sin preventa y con financiación bancaria al 8% por un año.

Valoración de los accionistas

Los accionistas para realizar la inversión en este proyecto analizan la rentabilidad sobre la inversión y esperan tener un resultado de alrededor del 25%.

5.2. Resultados económicos

5.2.1. Escenario optimista

- Venta de cuatro departamentos en preventa.
- Sin necesidad de financiamiento con el banco.

Concepto	Importe	%
Ingreso Pre Venta	\$2,255,461	46%
Ingreso Post venta	\$2,623,913	54%
Total Ingresos	\$4,879,374	100%
Terreno	\$1,700,004	46%
Alcabala	\$50,632	1%
Estudio de suelos	\$545	0%
Estudio de Topografía	\$606	0%
Costos Notariales	\$318	0%
Costos de Registros públicos	\$4,296	0%
Otros pagos	\$364	0%
Construcción	\$804,112	22%
Acabados	\$804,112	22%
Ascensor, Sumidero, Bomba de Agua	\$38,983	1%
Supervisión de obra	\$110,438	3%
Diseño	\$24,711	1%
Administración	\$54,476	1%
Comisiones de Corredores	\$78,717	2%
Total Costos	\$3,672,316	100%
Resultado Operación	\$1,207,058	
IGV por pagar	\$217,270	
Aportes Socios	\$1,782,050	
Devolución Aportes	-\$1,782,050	
Impuesto a la Renta	\$356,082	
Caja para accionista	\$633,706	

Fuente: elaboración propia

Flujo mensualizado en Anexo 2.

5.2.3. Escenario prudente

- Venta de un departamento en preventa.
- Sin necesidad de financiamiento con el banco.

Concepto	Importe	%
Ingreso Pre Venta	\$788,897	16%
Ingreso Post venta	\$4,167,665	84%
Total Ingresos	\$4,956,561	100%
Terreno	\$1,700,004	46%
Alcabala	\$50,632	1%
Estudio de suelos	\$545	0%
Estudio de Topografía	\$606	0%
Costos Notariales	\$318	0%
Costos de Registros públicos	\$4,296	0%
Otros pagos	\$364	0%
Construcción	\$804,112	22%
Acabados	\$804,112	22%
Ascensor, Sumidero, Bomba de Agua	\$38,983	1%
Supervisión de obra	\$110,438	3%
Diseño	\$24,711	1%
Administración	\$54,476	1%
Comisiones de Corredores	\$125,030	3%
Total Costos	\$3,718,628	100%
Resultado Operación	\$1,237,933	
IGV por pagar	\$222,828	
Aportes Socios	\$1,782,050	
Devolución Aportes	-\$1,782,050	
Impuesto a la Renta	\$365,190	
Caja para accionista	\$649,915	

Fuente: elaboración propia

Flujo mensualizado en Anexo 3.

5.2.4. Escenario pesimista

- No venta de departamentos en preventa.
- Financiamiento con el banco USD 695,000 al 8% a pagar en un año.

Concepto	Importe	%
Ingreso Pre Venta	-	0%
Ingreso Post venta	\$4,998,082	100%
Total Ingresos	\$4,998,082	100%
Terreno	\$1,700,004	45%
Alcabala	\$50,632	1%
Estudio de suelos	\$545	0%
Estudio de Topografía	\$606	0%
Costos Notariales	\$318	0%
Costos de Registros públicos	\$4,296	0%
Otros pagos	\$364	0%
Construcción	\$804,112	21%
Acabados	\$804,112	21%
Ascensor, Sumidero, Bomba de Agua	\$38,983	1%
Supervisión de obra	\$110,438	3%
Diseño	\$24,711	1%
Administración	\$54,476	1%
Comisiones de Corredores	\$149,942	4%
Total Costos	\$3,743,541	100%
Resultado Operación	\$1,254,542	
IGV por pagar	\$368,248	
Aportes	\$1,782,050	
Devolución Aportes	-\$1,782,050	
Prestamo Banco	\$695,000	
Financiamiento	-\$695,000	
Intereses 8%	\$55,600	
Impuesto a la Renta	\$386,492	
Caja para accionista	\$444,202	

Fuente: elaboración propia

Flujo mensualizado en Anexo 4.

Como se muestra los resultados de los flujos en los escenarios, la caja resultante (dividendos) para el accionista es mayor en cuanto al precio sea mayor (sin descuento y no haya necesidad de financiamiento).

Tal cual se presenta el movimiento consolidado, este no muestra la verdadera distorsión como lo muestra la TIR que es el punto 5.03.

Si analizamos el ratio de dividendos obtenidos sobre el invertido obtenemos y el tiempo de recuperación sobre la inversión obtenemos lo mostrado en el cuadro 2:

Tabla 9. Tiempo de recuperación de la inversión y rendimiento sobre inversión del accionista

	Escenario		
	Optimista	Prudente	Pesimista
Caja para accionista (a)	\$633,706	\$649,915	\$444,202
Aportaciones de socios (b)	\$1,782,050	\$1,782,050	\$1,782,050
Dividendos sobre capital invertido (a)/(b)	37%	38%	25%
Tiempo de recuperación de la inversión	14 meses	17 meses	18 meses

Fuente: elaboración propia

El no financiarte es decir llegar a colocar la preventa hace que tengas un rendimiento mayor en un 13% aproximado sobre la inversión para iniciar el proyecto y además que la recuperación de la inversión es en 4 meses más rápida.

5.3. Estado de ganancias y pérdidas

Como resultado de la evaluación económica del proyecto, se obtiene el siguiente estado de ganancias y pérdidas:

Escenario Optimista

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

En USD

INGRESOS POR VENTAS	4,879,374
COSTO DE VENTAS	3,539,123
Costo Construcción	1,647,207
Gastos Generales	110,438
Terreno	1,700,004
Demolición	
Preoperativos	81,473
UTILIDAD BRUTA	1,340,251
GASTOS OPERATIVOS	133,193
Administrativos	54,476
Comision	78,717
UTILIDAD OPERATIVA	1,207,058
Otros Gastos	
Otros Ingresos	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,207,058
MARGEN SOBRE VENTAS	17.44%
Impuestos	356,082
UTILIDAD NETA	850,976

Fuente: elaboración propia

Escenario Prudente

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	
En USD	
INGRESOS POR VENTAS	4,956,561
COSTO DE VENTAS	3,539,123
Costo Construcción	1,647,207
Gastos Generales	110,438
Terreno	1,700,004
Demolición	
Preoperativos	81,473
UTILIDAD BRUTA	1,417,439
GASTOS OPERATIVOS	179,506
Administrativos	54,476
Comision	125,030
UTILIDAD OPERATIVA	1,237,933
Otros Gastos	
Otros Ingresos	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,237,933
MARGEN SOBRE VENTAS	17.61%
Impuestos	365,190
UTILIDAD NETA	872,743

Fuente: elaboración propia

Escenario Pesimista

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	
En USD	
INGRESOS POR VENTAS	4,998,082
COSTO DE VENTAS	3,539,123
Costo Construcción	1,647,207
Gastos Generales	110,438
Terreno	1,700,004
Demolición	
Preoperativos	81,473
UTILIDAD BRUTA	1,458,960
GASTOS OPERATIVOS	204,418
Administrativos	54,476
Comision	149,942
UTILIDAD OPERATIVA	1,254,542
Otros Gastos (Financieros)	- 55,600
Otros Ingresos	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,310,142
MARGEN SOBRE VENTAS	18.48%
Impuestos	386,492
UTILIDAD NETA	923,650

Fuente: elaboración propia

Se observa que el margen sobre las ventas no se afecta significativamente por la variación de los escenarios ya que, al no tener una venta rápida de los departamentos, lo que incrementa es el costo de financiamiento, pero se gana el 5% de no Pre-Venta.

La cuenta de resultados no es un buen indicador de los escenarios planteados debido a que miran el global y la necesidad en el tiempo de acelerar las ventas.

5.4. VAN y TIR

La evaluación económica del proyecto da como resultado el valor del dinero actual que reportará el proyecto en el futuro (VAN), así como la tasa interna de retorno (TIR) conocida como la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero.

La tasa de interés para el cálculo de la VAN del proyecto es de 2.5% que es lo que paga un depósito a plazo.

Los resultados muestran lo siguiente:

Escenario Optimista

VAN Operativo: USD 177,788; tasa mercado de 2.5%

TIR Operativo: 3.75%

Escenario Prudente

VAN Operativo: USD -23,663; tasa mercado de 2.5%

TIR Operativo: 2.39%

Escenario Pesimista

VAN Operativo: USD -230,657, tasa mercado de 2.5%

TIR Operativo: 1.52%

Se observa una reducción en el VAN y la TIR al disminuir la velocidad de ventas y al prolongarse el tiempo de ventas de departamentos, alargando de la misma manera el flujo de ingresos.

Comparación de Flujos mensual en Anexo 5.

CONCLUSIONES

- La demanda insatisfecha en el segmento Lima Top se ocasiona principalmente por falta de calidad arquitectónica en los proyectos y/o mala ubicación del terreno, poca posibilidad de personalización del departamento.
- La Inmobiliaria tiene los conocimientos y capacidades técnicas y económicas para incursionar en el mercado inmobiliario de Lima.
- La inmobiliaria conoce al cliente objetivo pues es similar al cliente objetivo de Arequipa, sin embargo, se deben considerar algunas diferencias en cuanto las preferencias del cliente, desarrolladas en capítulo de análisis del cliente.
- El principal atributo de la propuesta de valor, diseño arquitectónico innovador se sostiene en una fortaleza ya consolidada de la empresa.
- Las características del proyecto con el que la empresa iniciara actividades cumplen en su totalidad con los requerimientos del cliente objetivo.
- La decisión de subcontratar la construcción del edificio no implica riesgo para la propuesta de valor porque en el mercado encontramos empresas constructoras con experiencia en este tipo de proyecto que trabajan con altos estándares de calidad y que por gran número de competidores ofrecen precios competitivos.
- La competencia en general no ha desarrollado mucho valor de marca para este segmento, las inmobiliarias entran y salen rápidamente del sector o se mueven hacia otros segmentos más rentables. Por lo tanto, crea debe centrar sus esfuerzos en construir valor de marca como estrategia de sostenibilidad.
- La estrategia de precios es competitiva con los precios de mercado, se fundamenta en ofrecer la misma calidad de acabados que la competencia, pero con un valor añadido en calidad del diseño arquitectónico y ubicación del terreno, es decir nuestra propuesta de valor es más potente con respecto a la competencia del segmento.
- La estrategia de venta inicial será a través de fuerza de venta propia sobre una base de clientes antiguos de la empresa en Arequipa y agentes inmobiliarios externos con cartera de propia de clientes en el segmento Lima Premium.
- En los escenarios del flujo de ventas planteados lo óptimo será tener como mínimo una preventa para evitar incurrir en solicitar financiamientos bancarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2018). *Perú Panorama General*. Recuperado de www.bancomundial.org/es/country/peru/overview
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2016). *21° Estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao”*. Lima, Perú: Autor.
- Collado, F. y Duran, J. (2013). *Desarrollo proyecto inmobiliario “Edificio Benavides”* (Tesis). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC], Facultad de Ingeniería. Lima, Perú. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/302766/collado_tf-pub-delfos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Comparabien. (2014). *Créditos hipotecarios*. Recuperado de <https://comparabien.com.pe/creditos-hipotecarios>
- Crea Edificaciones. (2014). *Proyecto Edificio Vivienda Multifamiliar*.
- Crea Edificaciones. (2015). *Proyecto Edificio Vivienda Multifamiliar “Vallecito”*.
- Crea Edificaciones. (2016). *Proyecto Edificio Vivienda Multifamiliar “Miradores”*.
- Crea Edificaciones. (2017a). *Balance general* [archivo Excel].
- Crea Edificaciones. (2017b). *Estado de ganancias y pérdidas* [archivo Excel].
- Crea Edificaciones. (2017c). *Proyecto Edificio Vivienda Multifamiliar “Cayma”*.
- Crea Edificaciones. (2017d). *Proyecto Edificio Vivienda Multifamiliar “El Bosque”*.
- Crea Edificaciones. (2018). *Proyecto Multifamiliar “Cayma”- Arequipa*.
- Hay 8 mil inmobiliarias y constructoras informales en el Perú. (16 de diciembre de 2014). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/hay-8-mil-inmobiliarias-constructoras-informales-peru-314463-noticia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Sistema de consulta de resultados censales. Cuadros estadísticos. Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Perú: crecimiento y distribución de la población, 2007* (Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Viviendas). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Informe anual de deuda pública 2017*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda_publ/documentos/Informe_Deuda_Publica_2017.pdf



ANEXOS

Anexo 1. Simulación web de financiamiento bancario

comparabien.com

Ahorros Tarjetas Préstamos Seguros Comunicaciones

Elige tu Crédito Hipotecario

Compara todas las opciones, elige la mejor para ti y solicítala con un click

Tipo de Crédito: Normal Mi Vivienda
Moneda: Soles Dólares
Ubicación: Lima y Callao

Valor del Inmueble: S/ 1,460,000
Ingresos Netos: S/ 24,500
Cuota Inicial: 50 %
Sólo Bancos: Si No
Considerar Tasa: Max Min
Plazo del Préstamo: 20 años
Valor de Inicial: S/ 730,000
Monto del Préstamo: S/ 730,000

10 opciones disponibles

Producto	Valor Cuota	Tasa de Interés		Financia Hasta	Costos y Seguros			Más Info
		TEA	TCEA		Cargos Fijos	Desgra-vamen	Seg. Inmueble	
Crédito Hipotecario Tasa Fija 	S/ 8,183.57	11.50% FIJA	13.00%	90%	S/ 10.00	0.051%	0.025%	SOLICITAR
Crédito Hipotecario 	S/ 7,253.79	8.95% (desde 7.50%) FIJA	10.94%	90%	S/ 10.00	0.075%	0.030%	SOLICITAR
Préstamo Hipotecario Flexible 	S/ 7,624.87	10.25% MIXTA	11.77%	90%	S/ 10.00	0.052%	0.025%	SOLICITAR
Crédito Hipotecario 	S/ 8,006.83	11.12% (desde 10.62%) FIJA	12.61%	90%	S/ 0.00	0.052%	0.025%	SOLICITAR
Crédito Hipotecario Tradicional 	S/ 8,666.22	12.00% FIJA	14.05%	80%	S/ 10.00	0.090%	0.026%	SOLICITAR
Crédito Hipotecario para vivienda 	S/ 8,745.40	14.22% FIJA	14.22%	100%	S/ 0.00	0.000%	0.000%	SOLICITAR
CasaPlus 	S/ 8,889.13	12.68% FIJA	14.53%	100%	S/ 0.00	0.093%	0.019%	SOLICITAR

Fuente: Comparabien (2014)

Anexo 2. Flujo de caja escenario optimista

Mes	Ingresos Preventa	Ingresos regulares	Aportes Socios	Pagos Operativos	Pago IGV	Devolución de Aportes	Impuesto a la Renta	Resultado
Abr-18	\$0	\$0	\$1,700,050		\$0	\$0	\$0	\$1,700,050
May-18	\$0	\$0	\$0	\$1,700,004	\$0	\$0	\$0	-\$1,700,004
Jun-18	\$0	\$0	\$82,000	\$6,130	\$0	\$0	\$0	\$75,870
Jul-18	\$0	\$0	\$0	\$75,343	\$0	\$0	\$0	-\$75,343
Ago-18	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Set-18	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Oct-18	\$488,855	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$488,855
Nov-18	\$788,897	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$788,897
Dic-18	\$488,855	\$0	\$0	\$217,519	\$0	\$0	\$0	\$271,335
Ene-19	\$488,855	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	\$396,978
Feb-19	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
Mar-19	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
Abr-19	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
May-19	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
Jun-19	\$0	\$0	\$0	\$359,914	\$0	\$0	\$0	-\$359,914
Jul-19	\$0	\$1,543,752	\$0	\$445,210	\$96,427	\$0	\$0	\$1,002,115
Ago-19	\$0	\$0	\$0	\$359,914	\$0	\$0	\$0	-\$359,914
Set-19	\$0	\$0	\$0	\$16,491	\$0	\$0	\$0	-\$16,491
Oct-19	\$0	\$830,418	\$0	\$24,913	\$77,238	\$0	\$0	\$728,267
Nov-19	\$0	\$249,743	\$0	\$7,492	\$43,605	\$1,782,050	\$0	-\$1,583,404
Dic-19	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ene-20	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$356,082	-\$356,082
Total	\$2,255,461	\$2,623,913	\$1,782,050	\$3,672,316	\$217,270	\$1,782,050	\$356,082	\$633,706

Fuente: elaboración propia



Anexo 3. Flujo de caja escenario prudente

Mes	Ingresos Preventa	Ingresos regulares	Aportes Socios	Pagos Operativos	Pago IGV	Devolución de Aportes	Impuesto a la Renta	Resultado
Abr-18	\$0	\$0	\$1,700,050	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,700,050
May-18	\$0	\$0	\$0	\$1,700,004	\$0	\$0	\$0	-\$1,700,004
Jun-18	\$0	\$0	\$82,000	\$6,130	\$0	\$0	\$0	\$75,870
Jul-18	\$0	\$0	\$0	\$75,343	\$0	\$0	\$0	-\$75,343
Ago-18	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Set-18	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Oct-18	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Nov-18	\$788,897	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$788,897
Dic-18	\$0	\$0	\$0	\$217,519	\$0	\$0	\$0	-\$217,519
Ene-19	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
Feb-19	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
Mar-19	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
Abr-19	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
May-19	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
Jun-19	\$0	\$514,584	\$0	\$375,352	\$0	\$0	\$0	\$139,232
Jul-19	\$0	\$1,543,752	\$0	\$445,210	\$0	\$0	\$0	\$1,098,542
Ago-19	\$0	\$514,584	\$0	\$375,352	\$0	\$0	\$0	\$139,232
Set-19	\$0	\$514,584	\$0	\$31,929	\$34,232	\$0	\$0	\$448,423
Oct-19	\$0	\$830,418	\$0	\$24,913	\$144,991	\$0	\$0	\$660,514
Nov-19	\$0	\$249,743	\$0	\$7,492	\$43,605	\$1,782,050	\$0	-\$1,583,404
Dic-19	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ene-20	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$365,190	-\$365,190
Total	\$788,897	\$4,167,665	\$1,782,050	\$3,718,628	\$222,828	\$1,782,050	\$365,190	\$649,915

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Flujo de caja escenario pesimista

Mes	Ingresos Preventa	Ingresos Regulares	Aportes Socios	Disposición de Fondos	Pagos Operativos	Pago IGV	Devolución de Aportes	Impuesto a la Renta	Financiamiento Bancario	Intereses Financiamiento	Resultado
Abr-18	\$0	\$0	\$1,700,050	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,700,050
May-18	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,700,004	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1,700,004
Jun-18	\$0	\$0	\$82,000	\$0	\$6,130	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$75,870
Jul-18	\$0	\$0	\$0	\$0	\$75,343	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$75,343
Ago-18	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Set-18	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Oct-18	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Nov-18	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Dic-18	\$0	\$0	\$0	\$315,000	\$217,519	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$97,481
Ene-19	\$0	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
Feb-19	\$0	\$0	\$0	\$180,000	\$91,877	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$88,123
Mar-19	\$0	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
Abr-19	\$0	\$0	\$0	\$200,000	\$91,877	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$108,123
May-19	\$0	\$0	\$0	\$0	\$91,877	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$91,877
Jun-19	\$0	\$514,584	\$0	\$0	\$375,352	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$139,232
Jul-19	\$0	\$1,029,168	\$0	\$0	\$429,772	\$0	\$0	\$0	\$139,000	\$11,120	\$449,276
Ago-19	\$0	\$1,029,168	\$0	\$0	\$390,789	\$0	\$0	\$0	\$139,000	\$11,120	\$488,259
Set-19	\$0	\$514,584	\$0	\$0	\$31,929	\$17,331	\$0	\$0	\$139,000	\$11,120	\$315,205
Oct-19	\$0	\$1,660,835	\$0	\$0	\$49,825	\$307,312	\$0	\$0	\$139,000	\$11,120	\$1,153,578
Nov-19	\$0	\$249,743	\$0	\$0	\$7,492	\$43,605	\$1,782,050	\$0	\$139,000	\$11,120	-\$1,733,524
Dic-19	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ene-20	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$386,492	\$0	\$0	-\$386,492
Total	\$0	\$4,998,082	\$1,782,050	\$695,000	\$3,743,541	\$368,248	\$1,782,050	\$386,492	\$695,000	\$55,600	\$444,202

Fuente: elaboración propia



Anexo 5. Flujos para cálculo de VAN y TIR

	Mes	Escenario		
		Optimista	Prudente	Pesimista
0	Abr-18	\$0	\$0	\$0
1	May-18	-\$1,700,004	-\$1,700,004	-\$1,700,004
2	Jun-18	-\$6,130	-\$6,130	-\$6,130
5	Jul-18	-\$75,343	-\$75,343	-\$75,343
6	Ago-18	\$0	\$0	\$0
9	Set-18	\$0	\$0	\$0
11	Oct-18	\$488,855	\$0	\$0
12	Nov-18	\$788,897	\$788,897	\$0
13	Dic-18	\$271,335	-\$217,519	\$97,481
14	Ene-19	\$396,978	-\$91,877	-\$91,877
15	Feb-19	-\$91,877	-\$91,877	\$88,123
16	Mar-19	-\$91,877	-\$91,877	-\$91,877
17	Abr-19	-\$91,877	-\$91,877	\$108,123
18	May-19	-\$91,877	-\$91,877	-\$91,877
19	Jun-19	-\$359,914	\$139,232	\$139,232
20	Jul-19	\$1,002,115	\$1,098,542	\$449,276
21	Ago-19	-\$359,914	\$139,232	\$488,259
22	Set-19	-\$16,491	\$448,423	\$315,205
23	Oct-19	\$728,267	\$660,514	\$1,153,578
24	Nov-19	\$198,646	\$198,646	\$48,526
25	Dic-19	\$0	\$0	\$0
26	Ene-20	-\$356,082	-\$365,190	-\$386,492
	Total retorno inversión	\$633,706	\$649,915	\$444,202
	VAN 2.5%	\$177,788	-\$23,663	-\$230,657
	TIR	3.75%	2.39%	1.52%

Fuente: elaboración propia