

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA  
EMPRESA INMOBILIARIA DE DEPARTAMENTOS DIRIGIDOS AL  
NSE A2 Y UBICADAS EN LOS DISTRITOS DE LA LIMA TOP**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Magíster en Administración con Mención en Marketing  
por:**

Adolfo M. Granadino Arana \_\_\_\_\_

**Programa de Retención de Graduados**

**Surco, 19 de abril de 2017**

Esta tesis

***PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA  
INMOBILIARIA DE DEPARTAMENTOS DIRIGIDOS AL NSE A2 Y UBICADAS  
EN LOS DISTRITOS DE LA LIMA TOP***

ha sido aprobada.

.....  
Santiago Roca Tavella (Jurado)

.....  
Maria Christina Saksanian (Jurado)

.....  
Cecilia Esteves Dejo (Asesora)

Universidad ESAN

2,017

## **DEDICATORIA**

A mi esposa, Silvia y a mis hijas, Claudia y Florencia por su apoyo incondicional e  
infinita paciencia,

A mis padres, Adolfo y Elsa, por nunca rendirse.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la profesora Cecilia Esteves Dejo por su valiosa orientación en el desarrollo del presente trabajo,

Al profesor Carlos Aguirre Gamarra por su invaluable apoyo y probada amistad,

Al profesor y amigo Sergio Cuervo Guzmán, por su permanente preocupación y guía y, por supuesto,

A Marité Ramos, coordinadora del Magister, porque su consejo hizo realidad este trabajo.

## **ADOLFO MARTÍN GRANADINO ARANA**

---

Magíster (c) en Administración de Empresas con mención en Marketing. Director de Negocios en los sectores de Inmobiliario e Infraestructura. Orientado a la generación de valor con foco en resultados, transmisión de estrategias y transformación de procesos. Reestructuración organizacional. Permanente preocupación por la sostenibilidad y consecución de los objetivos del negocio, el compromiso del personal y la satisfacción del cliente.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración de Empresas con Mención en Marketing      2002-2003  
Universidad ESAN

Ingeniero Civil CIP      1985-1997  
Pontificia Universidad Católica del Perú

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **EMPRESA FIRENZE PROMOTORA INMOBILIARIA S.A.C.**

Empresa dedicada a desarrollar proyectos multifamiliares en Lima y, promover y comercializar los departamentos resultantes.

*Fundador - Gerente General*

*2016 - a la fecha*

Responsable de poner en marcha, dirigir y garantizar su desarrollo rentable y sostenido.

**CONSULTOR INDEPENDIENTE**

**2015**

Consultoría en planificación estratégica, comercial y financiera para la determinación de la viabilidad de Proyectos Inmobiliarios y de Construcción de Vivienda para 6 proyectos en Surco, Miraflores y San Isidro por un total de S/. 60 millones.

### **EMPRESA CONCYSSA S.A.**

Empresa contratista nacional con 43 años de operación y 3000 trabajadores, con una facturación anual superior a los S/. 190 millones en 3 Divisiones: Obras y Servicios de mantenimiento de la infraestructura de saneamiento, Industrial de productos termoplásticos e inmobiliaria. Esta última división creada en el 2010 bajo la denominación comercial de *AVENIR Grupo Inmobiliario®*.

#### ***Gerente de la División Inmobiliaria***

***2010 - 2014***

Responsable de dirigir y garantizar el desarrollo rentable y sostenido de *AVENIR Grupo Inmobiliario®*, con 13 personas a cargo y reportando directamente al Gerente General y al Comité de Desarrollo.

- Liderazgo de la puesta en marcha y consolidación del negocio logrando en 5 años de gestión:
  - Formular la Planificación Estratégica e implementar los Planes de Acción, organizar la estructura funcional de la oficina, establecer políticas e implementar procedimientos administrativos y operativos de trabajo.
  - Iniciar el posicionamiento de *AVENIR Grupo Inmobiliario®* como una marca seria y sólidamente respaldada principalmente en los segmentos A y B de la población.
- Gestión de 4 proyectos inmobiliarios hasta la entrega y de 2 proyectos hasta la obtención de la licencia, por un monto de ventas proyectados de S/. 89 millones, 144 unidades comercializadas, y S/. 22 millones invertidos, logrando:
  - Obtener un EVA del 7% e incrementar en 13% los ingresos de la empresa.

#### ***Gerente Comercial***

***2009 - 2014***

Gestión comercial del negocio de Obras y Servicios de mantenimiento de la infraestructura de saneamiento (82% de los ingresos). Diversificación de la cartera de negocios. Con 4 personas a cargo y reportando directamente al Gerente General.

- Participación activa en la planificación estratégica y sucesión familiar, consiguiendo:
  - Definir la nueva visión integral del negocio.
  - Introducir normas de buen gobierno corporativo.
  - Implementar el protocolo familiar y el pacto de accionistas.
- Mantenimiento del liderazgo de la empresa en aquellos mercados en los que tiene una clara ventaja competitiva. Ello permitió en 6 años de gestión:
  - Hacer frente al incremento de competidores nacionales y extranjeros.
  - Obtener la Buena Pro de 22 contratos de Servicios y Obras Públicas por un total de S/. 1,100 millones.
  - Incrementar en 74% los ingresos por ventas agregadas.
  - Aumentar los márgenes agregados antes de impuestos en 27 veces.

***Sub-Gerente de Operaciones***

***2007 - 2008***

Responsable de la ejecución de los servicios de operación y mantenimiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado de SEDAPAL, por un monto contractual S/. 50 millones. Con 190 personas a cargo y reportando directamente al Gerente de la División de Servicios.

- Gestión del cambio de los procesos productivos del Proyecto de Operación y Mantenimiento de la infraestructura de saneamiento de la Gerencia Centro, obteniendo:
  - Recuperar el 100% de la facturación.
  - Disminuir la carga laboral en 20%, sin afectar el volumen de producción.
  - Reducir 15% y 80% el inventario de materiales y el ratio de mermas respectivamente.
  - Revertir el margen de contribución en 9 puntos.

- Dirección del primer Proyecto de Mantenimiento Preventivo de la infraestructura de saneamiento de la Gerencia Sur, consiguiendo:
  - Un ritmo promedio de producción 25% por encima de lo proyectado.
  - Margen de contribución de 42%.
  - Ejecución de las cantidades de obra al 100% y cumplimiento los plazos de ejecución.

**EMPRESA CONSORCIO CONCYSSA S.A. - PPIC (Canadá)**

Consortio formado para la ejecución del contrato para la determinación del estado de conservación de la estructura de las principales redes de abastecimiento de agua potable de la Ciudad de Lima, aplicando tecnología de punta.

***Gerente de Proyecto***

**2007**

Dirección del Proyecto de Inspección Acústica del Sistema de distribución primaria de Agua Potable de SEDAPAL, por un monto contractual S/. 6 millones, con 20 personas a cargo y reportando directamente al Director de Operaciones en Canadá.

- Planificación, organización y control de las actividades del Proyecto consiguiendo:
  - Un ritmo de producción 1.2 veces mayor a lo proyectado.
  - Entrega del Informe del Diagnóstico del estado de las redes de agua potable analizadas, 30 días antes del término del plazo contractual.
  - Un margen de contribución de 45%.

**EMPRESA CONCYSSA S.A.**

*Ingeniero Residente*

*1999 - 2006*

**ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**



ESAN

- Diplomado Internacional en Evaluación de Proyectos de Inversión (1° puesto), 2015

UPC

- Diplomado en Gestión de Proyectos Inmobiliarios (1° puesto), 2010-2011

### **IDIOMAS**

Inglés – Nivel intermedio

### **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel avanzado

S10 – Nivel avanzado

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIAS.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>iv</b>
<b>CURRICULUM VITAE.....</b>	<b>v</b>
<b>INDICE GENERAL.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>LISTA DE FIGURAS Y FOTOGRAFÍAS.....</b>	<b>xvii</b>
<b>GLOSARIO DE TERMINOS.....</b>	<b>xviii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>xxii</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Alcances y limitaciones .....	1
1.2.1 Alcances del plan.....	1
1.2.2 Limitaciones del plan.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo General .....	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Contribución, motivación y pregunta a responder .....	3
1.4.1 Contribución.....	3
1.4.2 Motivación.....	3
1.4.3 Pregunta a responder .....	4
1.5 El concepto, la idea y la oportunidad .....	4
1.6 Descripción del modelo de negocio .....	5
1.7 Evaluación de mercado.....	7
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>10</b>
2.1 Introducción .....	10
2.2 Aspectos generales .....	10
2.2.1 El sector construcción .....	10
2.2.2 Proyección del PBI del sector construcción.....	11
2.2.3 El sector inmobiliario .....	12
2.2.4 La actividad edificadora en Lima Metropolitana y El Callao .....	12

2.2.5	<i>Déficit de vivienda en Lima Metropolitana</i> .....	13
2.2.6	<i>El negocio inmobiliario</i> .....	14
2.2.7	<i>Composición del sector inmobiliario</i> .....	15
2.2.8	<i>Aspectos tributarios en el negocio inmobiliario</i> .....	19
2.3	Contexto Internacional.....	20
2.4	Contexto Local.....	22
2.4.1	<i>Ámbito político</i> .....	22
2.4.2	<i>Ámbito económico</i> .....	23
2.4.3	<i>Tendencias en el Ámbito Social</i> .....	28
2.5	Análisis de la industria.....	31
2.5.1	<i>La rivalidad entre los competidores</i> .....	31
2.5.2	<i>Barreras de ingreso, atractivo del mercado y amenaza de nuevos competidores</i> .....	32
2.5.3	<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	33
2.5.4	<i>Poder de negociación de los compradores</i> .....	34
2.5.5	<i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	35
2.6	Factores que supeditan la supervivencia del emprendimiento inmobiliario..	35
2.7	Grupos de interés.....	37
2.7.1	<i>Grupos de interés internos</i> .....	38
2.7.2	<i>Grupos de interés externos</i> .....	38
2.8	Conclusiones del capítulo.....	39
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO.....</b>		<b>40</b>
3.1	Introducción.....	40
3.2	La oferta.....	40
3.2.1	<i>La oferta de departamentos en el sector urbano Lima Top (LT)</i> .....	40
3.2.2	<i>El mercado del suelo urbano</i> .....	44
3.2.3	<i>Los ofertantes en LT</i> .....	46
3.2.4	<i>La oferta competitiva</i> .....	48
3.3	La demanda.....	49
3.3.1	<i>Interés en la compra de departamentos</i> .....	49
3.3.2	<i>El comprador inmobiliario A2</i> .....	50
3.3.3	<i>El proceso de compra</i> .....	51
3.3.4	<i>La fidelidad a las marcas</i> .....	53
3.3.5	<i>Atributos de valor para el comprador A2</i> .....	53
3.4	La investigación del mercado objetivo.....	54
3.4.1	<i>Análisis de los resultados de la encuesta de preferencias del A2</i> .....	55
3.4.2	<i>Ubicación</i> .....	56
3.4.3	<i>Atributos valorados por el comprador</i> .....	59

3.4.4	<i>La experiencia</i> .....	61
3.4.5	<i>Medios</i> .....	62
3.5	Estimación de la demanda potencial 2017-2021 .....	63
3.6	Disposición a pagar .....	64
3.7	Propuesta de valor .....	65
3.7.1	<i>El departamento</i> .....	65
3.7.2	<i>El edificio</i> .....	65
3.7.3	<i>La propuesta de valor</i> .....	67
3.8	Conclusiones del capítulo .....	72
<b>CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA GENERAL .....</b>		<b>74</b>
4.1	Introducción .....	74
4.2	Misión .....	74
4.3	Visión.....	74
4.4	Objetivos Estratégicos .....	75
4.5	Objetivos Específicos .....	75
4.6	Análisis FODA.....	76
4.7	Estrategia genérica.....	77
4.7.1	<i>Enfoque</i> .....	77
4.7.2	<i>Diferenciación</i> .....	77
4.8	Fuente de ventaja competitiva.....	77
4.9	Alianzas estratégicas.....	78
4.10	Conclusiones del capítulo .....	78
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....</b>		<b>79</b>
5.1	Introducción .....	79
5.2	Objetivos de Marketing .....	79
5.2.1	<i>Objetivo de General</i> .....	79
5.2.2	<i>Objetivos de corto plazo - primer año</i> .....	79
5.2.3	<i>Objetivos de mediano y largo plazo - del segundo al quinto año</i> .....	79
5.3	La empresa .....	80
5.4	Mercado objetivo y perfil del consumidor.....	80
5.5	Posicionamiento .....	81
5.6	Mezcla de Marketing.....	82
5.6.1	<i>Producto</i> .....	82
5.6.2	<i>Plaza</i> .....	86

5.6.3	<i>Promoción</i> .....	87
5.6.4	<i>Precio</i> .....	88
5.6.5	<i>Estrategia de Ventas:</i> .....	92
5.7	Conclusiones del capítulo .....	93
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES .....</b>		<b>95</b>
6.1	Introducción .....	95
6.2	Estrategia de operaciones.....	95
6.3	Actividades primarias .....	95
6.4	Actividades de Apoyo .....	103
6.5	Gantt de actividades .....	104
6.6	La cadena de valor.....	104
6.7	Conclusiones del capítulo .....	105
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE ORGANIZACIÓN.....</b>		<b>107</b>
7.1	Introducción .....	107
7.2	Diseño organizacional .....	107
7.3	Estrategia del plan de organización.....	107
7.4	Gestión de recursos humanos.....	110
7.5	Conclusiones del capítulo .....	112
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO .....</b>		<b>113</b>
8.1	Introducción .....	113
8.2	Objetivo del plan financiero.....	113
8.3	El proyecto .....	113
8.3.1	<i>Supuestos del proyecto</i> .....	113
8.3.2	<i>Parámetros del proyecto</i> .....	115
8.3.3	<i>Inversión</i> .....	117
8.3.4	<i>Necesidad de financiamiento</i> .....	118
8.3.5	<i>Evaluación de la rentabilidad del proyecto</i> .....	119
8.3.6	<i>Análisis de escenarios</i> .....	125
8.4	La empresa .....	128
8.4.1	<i>Parámetros</i> .....	128
8.4.2	<i>Estados financieros proyectados</i> .....	128
8.4.3	<i>Flujo de caja y rentabilidad del accionista/inversionista</i> .....	130
8.5	Conclusiones del capítulo .....	130

<b>CAPÍTULO IX - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>132</b>
9.1 Conclusiones .....	132
9.2 Recomendaciones.....	133
<b>ANEXOS.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO I GUIA PARA ENTREVISTAS A EXPERTOS .....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO II TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS .....</b>	<b>138</b>
ENTREVISTA EXPERTO I.....	138
ENTREVISTA EXPERTO II .....	152
ENTREVISTA EXPERTO III .....	173
ENTREVISTA EXPERTO IV .....	183
ENTREVISTA EXPERTO V .....	197
ENTREVISTA EXPERTO VI.....	209
ENTREVISTA EXPERTO VII.....	230
ENTREVISTA EXPERTO VIII .....	246
ENTREVISTA EXPERTO IX.....	256
ENTREVISTA EXPERTO X .....	271
ENTREVISTA EXPERTO XI.....	288
ENTREVISTA EXPERTO XII.....	303
ENTREVISTA EXPERTO XIII .....	314
<b>ANEXO III FICHA TECNICA Y CUESTIONARIO PARA ENCUESTAS....</b>	<b>321</b>
<b>ANEXO IV RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PREFERENCIA .....</b>	<b>333</b>
<b>ANEXO V CABIDAS Y PRESUPUESTOS.....</b>	<b>348</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>357</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 Proyección PBI por tipo gasto 2016-2018.....	26
Tabla 3.1 Precio promedio por m2 de los terrenos en Lima Top.....	46
Tabla 3.2 Cantidad de promotores y proyectos en Lima Top – 2016.....	48
Tabla 3.3 Promotores operando en Lima Top – marzo 2016.....	49
Tabla 3.4 Preferencia en áreas comunes.....	57
Tabla 3.5 Preferencia de formato y ambientes.....	58
Tabla 3.6 Preferencia en material en pisos.....	59
Tabla 3.7 Preferencia en material en tableros.....	59
Tabla 3.8 Atributos diferenciales por categoría y en orden de preferencia.....	60
Tabla 3.9 Estimación de la demanda potencia.....	64
Tabla 4.1 Matriz FODA.....	76
Tabla 5.1 Urbanizaciones del grupo B del distrito de Santiago de Surco.....	84
Tabla 5.2 Ratio de precio de venta por m2.....	90
Tabla 5.3 Factores para la determinación del precio de las áreas libres.....	90
Tabla 5.4 Precios de venta de los departamentos del proyecto.....	91
Tabla 5.5 Montos y forma de pago.....	92
Tabla 5.6 Proyección de ventas en unidades y S/. 2017-2021.....	93
Tabla 7.1 Cargos, funciones, requisitos y salarios del personal de Firenze.....	109
Tabla 7.2 Título, funciones y presupuesto de los asesores externos de Firenze.....	110
Tabla 7.3 Política de incentivos de Firenze.....	111
Tabla 8.1 Estimación del costo de oportunidad de capital del accionista (koa).....	114
Tabla 8.2 Precios de venta de los inmuebles.....	115
Tabla 8.3 Proyección de ventas e ingresos para 5 años.....	116
Tabla 8.4 Presupuesto de costos.....	117
Tabla 8.5 Cuadro de inversiones.....	118
Tabla 8.6 Esquema de financiamiento.....	119
Tabla 8.7 Flujo de caja económico del proyecto.....	120
Tabla 8.8 Impacto del IGV sobre el proyecto.....	121
Tabla 8.9 Escenarios de preventas.....	122

Tabla 8.10 Sensibilidad bi-dimensional costo unitario de obra versus precio unitario de venta.....	123
Tabla 8.11 Puntos críticos.....	124
Tabla 8.12 Escenarios – Variación porcentual de variables críticas.....	125
Tabla 8.13 Sensibilidad del precio unitario de venta.....	126
Tabla 8.14 Sensibilidad bi-dimensional para el presupuesto de publicidad versus el precio unitario de venta.....	126
Tabla 8.15 Sensibilidad precio unitario de venta.....	127
Tabla 8.16 Sensibilidad bi-dimensional costo unitario de obra vs presupuesto de publicidad.....	127
Tabla 8.17 EEGGyPP proyectados por los años del 1 al 5.....	129
Tabla 8.18 Balance general proyectado por los años del 1 al 5.....	129
Tabla 8.19 Flujo de caja del accionista.....	130



## LISTA DE FIGURAS Y FOTOGRAFÍAS

Figura 2.1 PBI del sector construcción 2010-2016.....	11
Figura 2.2 Composición del sector construcción 2016.....	12
Figura 2.3 Composición de la actividad edificadora comercializable 2016.....	13
Figura 2.4 Círculo virtuoso macroeconomía – demanda de vivienda.....	25
Figura 2.5 Proyección del PBI del sector construcción 2016-2018.....	27
Figura 2.6 Porcentaje de la demanda efectiva interesada en departamentos.....	29
Figura 2.7 Porcentaje de la población menor de 35 años – América Latina.....	30
Figura 2.8 Ciclo de vida de las empresas.....	36
Figura 3.1 Comparativo oferta, demanda y venta vs. absorción – Lima Top 2016.....	41
Figura 3.2 Evolución del área promedio de departamentos en Lima Top 2014-2016.....	42
Figura 3.3 Evolución del precio unitario de venta promedio de departamentos en LT 2014-2016.....	43
Figura 3.4 Evolución del precio de venta promedio de departamentos en LT 2014-2016.....	43
Figura 3.5 Preferencia de distritos para adquirir departamento.....	56
Figura 6.1 Cadena de valor de Firenze.....	105
Figura 7.1 Organigrama de Firenze.....	108
Fotografía 3.1 Inmueble ubicado en Castilla La Vieja esquina La Carabela – Surco.....	68
Fotografía 3.2 Vista desde el inmueble al parque La Verbena.....	68
Fotografía 3.3 Estilo de fachada 1.....	69
Fotografía 3.4 Estilo de fachada 2.....	70

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Actividad inmobiliaria: según la Sección F de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) clase 4100; es la actividad económica que involucra el desarrollo de proyectos de edificios u obras de ingeniería mediante la reunión de recursos financieros, técnicos y materiales para la realización de los proyectos con miras a su venta posterior.
- Área construida: total del área edificada.
- Área libre: área edificada sin techar.
- Área ocupada: la suma de áreas techadas y áreas libres.
- Área techada: parte del área edificada sobre la cual se proyecta un techo.
- Área vendible: parte del área edificada destinada al uso privado.
- Bien futuro: bien (inmueble) de existencia futura.
- Bolsón de suelo urbano: área geográfica ubicada dentro de los límites de la urbe encerrada dentro de ciertos límites al interior de la cual se verifica la existencia de una dinámica inmobiliaria más intensa que en otros lugares de la misma urbe.
- Brexit: es una abreviatura de dos palabras en inglés, Britain (Gran Bretaña) y exit (salida), que significa la salida del Reino Unido de la Unión Europea.
- Burbuja inmobiliaria: cuando los precios de los inmuebles (escasos) se ponen en base a expectativas a futuro, el exceso de liquidez genera la ilusión de una situación de crecimiento indefinido de precios ante una mayor demanda, lo que implica un funcionamiento ineficiente del mercado.
- Commodity: en economía es cualquier producto genérico, básico, y sin mayor diferenciación entre sus variedades tales como las materias primas o bienes primarios.
- Community Manager: profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad en línea alrededor de una marca de internet.
- Crédito hipotecario tradicional: crédito hipotecario convencional no subsidiado.
- Crédito promotor: crédito otorgado por una institución financiera al promotor inmobiliario para el desarrollo de un proyecto, consiste en una línea de pagarés y otra de fianzas.

- Demanda efectiva: hogares interesados en adquirir una solución habitacional y que poseen la capacidad económica suficiente para afrontar directamente la atención de sus necesidades parciales o totales de vivienda<sup>1</sup>.
- Demanda potencial: todos los hogares residentes en determinada área urbana, independientemente de su actitud frente al mercado, de las condiciones de tenencia de la vivienda en que actualmente residen, y de sus características socioeconómicas,
- Departamento: es una unidad de vivienda que comprende una o más habitaciones diseñadas para proporcionar instalaciones completas para un individuo o una familia.
- Departamento piloto: espacio edificado y equipado con la finalidad de simular y promover la venta de departamentos de existencia futura.
- Drivers de valor: atributos de valor.
- Edificio de departamentos: solución habitacional que se realiza mediante el aprovechamiento en común de zonas de circulación, de las instalaciones de agua, drenaje y luz eléctrica; de cocheras, espacios para juegos de niños, etc.
- Equipamiento urbano: conjunto de edificaciones y espacios, predominantemente de uso público, en los que se realizan actividades complementarias a las de habitación y trabajo, que proporcionan a la población servicios de bienestar social y de apoyo a las actividades económicas; se clasifican en: equipamiento para la salud; educación; comercialización y abasto; cultura, recreación y deporte; administración, seguridad y servicios públicos<sup>2</sup>.
- Éxito: define al hecho de haber conseguido igualar o superar las expectativas de los stakeholders (internos y externos) sino, además, el haber contribuido al know-how de la empresa, a la construcción de la marca y el prestigio del promotor.
- Factores críticos: son aquellos aspectos que son necesarios cumplir para el desarrollo y crecimiento ordenado de la empresa como parte del cumplimiento de su misión
- Hogar: conjunto de personas que ocupan en su totalidad o en parte una vivienda, comparten las comidas principales y atienden en común otras necesidades vitales.

---

<sup>1</sup> CAPECO 2016

<sup>2</sup> Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Glosario de Términos sobre Asentamientos Humanos, México, 1978

- Jefe de hogar: aquella persona, hombre o mujer, de 15 años a más, que aporta más económicamente en el hogar o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar.
- Lima TOP: sector urbano que comprende los distritos de Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, San Borja y Barranco.
- Meses para agotar stock: es la inversa de la tasa de absorción, mide la cantidad de meses que se necesitan para agotar la oferta total existente suponiendo que no se registren más ingresos al mercado.
- Millennials: conocida como generación del milenio, es la cohorte demográfica cuyo rango de edad hoy está entre los 15 y los 35 años<sup>3</sup>.
- Mobiliario urbano: es el conjunto de objetos y piezas de equipamiento instalados en la vía pública para varios propósitos; se incluyen bancos, papeleras, barreras de tráfico, buzones, bolardos, baldosas, adoquines, paradas de transporte público (...) cabinas telefónicas, entre otros. Generalmente son instalados por los ayuntamientos para el uso del vecindario<sup>4</sup>.
- Parámetros Urbanísticos y Edificatorios: documento emitido por las municipalidades donde se especifican los parámetros de diseño que regulan el proceso de edificación sobre un predio urbano.
- Preventas: nivel de ventas mínimo requerido por los bancos para activar el contrato de financiamiento y, con ello, los desembolsos para la obra civil.
- Promotor inmobiliario: la Ley 29090<sup>5</sup> define promotor inmobiliario como persona natural o jurídica, pública o privada, que ejecuta la obra directamente o bajo contrato con terceros; asimismo, administra, promueve, habilita y comercializa un proyecto y/o edificación.
- Proyecto inmobiliario convencional: es aquel cuyo desarrollo y comercialización está en manos de un promotor quien va transfiriendo la propiedad en la medida que se concreten los contratos de compraventa y la existencia del inmueble.
- Proyecto inmobiliario de autoconstrucción: proyectos inmobiliarios en los cuales dos o más personas (condóminos) se agrupan para construir por su propia cuenta y riesgo, sobre un lote del cual son propietarios de las acciones y derechos sus viviendas.

<sup>3</sup> <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.nv3LTOE>

<sup>4</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Mobiliario\\_urbano](https://es.wikipedia.org/wiki/Mobiliario_urbano)

<sup>5</sup> Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones

- Proyecto multifamiliar de densidad baja: edificio de departamentos construido sobre un lote cuya área sea mayor a 120 m<sup>2</sup> pero menor a 1,000 m<sup>2</sup>, y su altura no sobrepase los 5 pisos.
- Real estate: bienes raíces.
- Sostenibilidad: se refiere a algo que está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características, sin necesidad de intervención o apoyo externo. El término puede aplicarse sobre diversas cuestiones: métodos productivos, procesos económicos, etc.
- Suelo económicamente atractivo: suelo con un potencial inmobiliario tal que justifica su precio.
- Tasa de absorción: expresa en porcentaje la velocidad a la que las viviendas en oferta serán comprados, se calcula dividiendo la velocidad de ventas entre el número total de viviendas en oferta. Una tasa de absorción alta significa que las viviendas disponibles para la venta se pueden reducir rápidamente lo que puede ser interpretado por los promotores como una oportunidad.
- Tramitología: actividad que busca resolver o facilitar los trámites.
- Velocidad de ventas: mide la cantidad de viviendas vendidas durante un período de tiempo determinado, usualmente expresado en unidades vendidas por mes.
- Vivienda: es todo local estructuralmente separado e independiente, formado por un cuarto o conjunto de cuartos, destinado al alojamiento de uno o más hogares<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> CAPECO 2016

## RESUMEN EJECUTIVO

Aun cuando el sector inmobiliario viene atravesando por un largo periodo de desaceleración que según expertos estaría llegando a su fin, entre los promotores inmobiliarios de nuestro medio, específicamente aquellos con operaciones en la ciudad de Lima parece haber un consenso en que el negocio inmobiliario representa hoy una oportunidad real para un emprendimiento nuevo.

Coinciden también que hoy, más que antes, se requieren habilidades gerenciales y un alto nivel de conocimiento de lo que hay que hacer para no fracasar en el intento.

En un contexto en el que las condiciones del macro-entorno, la probada existencia de un mercado potencial y la experiencia del emprendedor favorecerían el emprendimiento propuesto, el presente plan de negocios demuestra que ***Firenze Inmobiliaria*** es viable en términos operativos, organizativos y económicos, y que posee las ventajas competitivas que garantizan su sostenibilidad.

El estudio de mercado, encuestas de preferencia al cliente objetivo ha permitido, en primer lugar, confirmar la preferencia del comprador A2 por el distrito de Surco debido fundamentalmente a componentes perceptivos sociales, equipamiento urbano complementario, mobiliario urbano bien mantenido y accesibilidad; y, en segundo lugar, determinar aquellos atributos diferenciales cuya incorporación a los proyectos maximizarían su preferencia hacia nuestros proyectos.

Por tanto la estrategia planteada *enfoque-diferenciación* consiste en concentrarse en el sub-segmento de clientes A2 interesados en adquirir un departamento nuevo en las urbanizaciones del grupo B del distrito de Santiago de Surco y, a partir de allí, ofrecer departamentos con añadidos diferenciadores en relación a la oferta en la zona de influencia de cada proyecto.

La estrategia de operaciones enfatiza la propuesta de un modelo inmobiliario *puro*, es decir, sub contratar la obra civil para concentrar la dedicación en las actividades del marketing mix y la estructuración financiera responsable.

La estrategia de crecimiento consiste en desarrollar proyectos multifamiliares de media densidad, 10-12 departamentos, uno por año en el periodo 2017-2019 y dos por año en el periodo 2020-2021.

La inversión requerida para poner en marcha la nueva empresa asciende a S/. 2'900,000 y, para cumplir con la meta de duplicar las ventas a partir del cuarto año de operación, será necesario un aporte de capital adicional de S/.700,000 antes del fin del segundo bimestre del año 3.

La evaluación financiera, para un horizonte de cinco años, arroja que la empresa es económica viable, puesto que se obtendría un retorno sobre el capital invertido (TIR) de 24% (26% por encima de la exigida por los accionistas) y se generaría valor (VAN) por S/.717,000.

Finalmente, para la puesta en marcha, además de la inversión, es indispensable construir una organización flexible conformada por un equipo de trabajo compacto, multidisciplinario y multitareas con comprobada experiencia y actitud para hacer frente a los desafíos y para aprovechar las oportunidades actuales, y las que se vayan presentando en el tiempo. En la misma línea, es necesaria una selección cuidadosa de proveedores y asesores que coadyuven a la consecución de las metas trazadas y que aporten al posicionamiento de la empresa.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

Entre los promotores inmobiliarios de nuestro medio, específicamente aquellos con operaciones en la ciudad de Lima parece haber un consenso en que el negocio inmobiliario representa hoy una oportunidad real para un emprendimiento nuevo.

Coinciden también que hoy más que antes, se requieren habilidades y cierto nivel de conocimiento de lo que hay que hacer para no fracasar en el intento.

En esa línea el plan de negocios que desarrollaremos en los capítulos siguientes nos permitirá validar o, en el peor de los casos rechazar aquellas afirmaciones.

En adición a ello, es necesario subrayar que la decisión (ex ante) de ingresar al mercado de departamentos nuevos, emplazar los proyectos en Lima Top (LT) y elegir como cliente objetivo a familias pertenecientes al sub segmento socioeconómico A2 se sustenta en que la experiencia acumulada por el emprendedor proviene, precisamente, de aquel mercado; experiencia que es considerada la principal fortaleza de la nueva empresa.

### **1.2 Alcances y limitaciones**

#### ***1.2.1 Alcances del plan***

- El presente estudio alcanza a la actividad edificadora formal que se desarrolla en la ciudad de Lima Metropolitana, con foco en el sector urbano LT.
- El plan se concentra, únicamente, en el estudio de las principales características demográficas, psicográficas y socioeconómicas del nivel socio económico (NSE) A, sub-segmento A2 de los hogares de Lima (Ipsos 2016).
- Está dentro del alcance del trabajo la unidad de vivienda tipo departamento nuevo.



- El presente estudio abarca, únicamente, la actividad edificadora comercializable.
- Para efectos prácticos toda la información estadística, periodística, etc. contenida en el presente plan tiene como fecha de corte el 31 de diciembre del año 2016.
- El presente trabajo alcanza al crédito hipotecario tradicional, no subsidiado.
- El presente trabajo se concentra en el estudio de la demanda *por necesidad* de departamentos, quedando fuera del alcance la demanda *por especulación*.
- Con la finalidad de lograr mejor aproximación en la evaluación de las estadísticas nos hemos adherido a la sub división espacial de los distritos analizados que brinda CAPECO, homogéneos respecto a la variable precio de vivienda.
- Escapan del alcance del presente plan de negocios el análisis de mecanismo de promoción tales como: leasing inmobiliario, alquiler-venta, capitalización inmobiliaria y arrendamiento financiero

### ***1.2.2 Limitaciones del plan***

- Con respecto a la matriz FODA que se presenta en el capítulo IV se ha prescindido de la ponderación de la importancia relativa y del impacto de los componentes. Entendemos que su correcta elaboración exige la participación activa de los integrantes de la organización, que en nuestro caso está aún en etapa de formación.
- La principal limitación del presente plan es que la propuesta de valor no será validada por el cliente objetivo, razón por la cual supondremos que la interpretación de los resultados de la encuesta ha sido la correcta y que por ello el producto propuesto en el capítulo V se alinea con sus preferencias.

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo General***

Desarrollar un plan de negocios que permita “[s]ustentar, con precisión, la viabilidad” (Arbaiza 2015) de la puesta en marcha y operación de una empresa inmobiliaria rentable y sostenible, dedicada al desarrollo de proyectos multifamiliares y a la

comercialización de departamentos nuevos dirigidos al A2, ubicados en los distritos que conforman la denominada LT.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

- Realizar un diagnóstico del sector inmobiliario de viviendas que conlleve a conocer las características del entorno político, económico y social y, por otro, las preferencias del mercado objetivo al cual estarán dirigidas las viviendas a ofertar.
- Realizar un estudio de mercado que permita, en lo referido a los consumidores:
  - Determinar el perfil del consumidor.
  - Identificar atributos de valor.
  - Estimar la demanda efectiva.
  - Estimar la disposición a pagar.
- Identificar, dentro de la oferta existente, la oferta competitiva y sus características.
- Diseñar el producto así como los servicios complementarios en base a los resultados del estudio de mercado.
- Formular el plan estratégico que derive en la consecución de la visión del negocio
- Desarrollar en detalle los planes operativos: de marketing, operaciones, organización y financiero.
- Evaluar el atractivo integral del negocio propuesto e identificar los riesgos así como los planes de contingencia relevantes.

## **1.4 Contribución, motivación y pregunta a responder**

### ***1.4.1 Contribución***

La principal contribución del presente trabajo es la de aportar al entendimiento del negocio inmobiliario y a la identificación de los factores que supeditan su éxito y sostenibilidad.

### ***1.4.2 Motivación***

Motiva el presente trabajo la necesidad de demostrar la viabilidad integral de un emprendimiento en el rubro inmobiliario promovido por el autor de esta tesis.

Efectivamente, según la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) (2016), la oportunidad de negocio se sustenta en:

- La proyecciones oficiales de recuperación de la economía peruana para el trienio 2016-2018, que debiera repercutir en tasas de empleo y en el nivel de ingresos de la población, y
- Los empresarios promotores coinciden en que la recuperación del sector inmobiliario podría iniciarse en el año 2017.
- En la existencia de una demanda efectiva compuesta por 270 mil hogares interesados en adquirir departamentos en Lima y con la capacidad económica para hacerlo.

En tal sentido diseñar una propuesta de valor que involucre al producto y a los servicios complementarios alineados con las preferencias y expectativas del segmento objetivo podría ser la base del éxito de un emprendimiento planificado con el debido rigor.

### ***1.4.3 Pregunta a responder***

La pregunta que pretendemos responder durante el desarrollo del presente plan de negocios es:

¿En las condiciones actuales es factible emprender un negocio inmobiliario rentable y sostenible cuyo producto sean departamentos nuevos dirigidos al nivel socio-económico A2 y ubicados en alguno de los distritos que conforman la denominada Lima TOP?

## **1.5 El concepto, la idea y la oportunidad**

El negocio en el que queremos estar es el inmobiliario, específicamente el de diseño, desarrollo, promoción y venta de edificios de departamentos nuevos en la ciudad de Lima.

El emprendimiento planteado consiste en la constitución, puesta en marcha y desarrollo de una firma inmobiliaria que oriente sus departamentos a los hogares del A2 que buscan vivir en alguno de los distritos de Lima TOP.

Los hogares limeños, coadyuvados por la abrumadora información a la que tienen fácil acceso, han evolucionado tornándose cada vez más exigentes en cuanto a la calidad del producto y de los servicios complementarios y, a la vez, menos confiados en las promesas de los promotores.

Por tanto, el desafío que esta realidad plantea a la nueva empresa tiene dos aristas:

- Profundizar en el conocimiento del mercado.
- Generar reputación.

Según expertos la oportunidad de negocio en la categoría departamentos se basa en dos aspectos:

- El crecimiento demográfico del A2: no solo en la actual existencia de hogares demandantes efectivos sino, y principalmente, de la que provendrá del caudal de nuevos hogares que se generen en los próximos años (Esteves 2016), el cual crece a tasas superiores al 6% anual.
- A la recuperación de las tasas de empleo e ingresos como consecuencia del cumplimiento de metas de índole fundamentalmente macro-económicas asociadas a la inversión pública y privada en infraestructura.

## **1.6 Descripción del modelo de negocio**

El modelo de negocio planteado en el presente plan consiste en el desarrollo de proyectos inmobiliarios multifamiliares de media densidad dirigidos a los hogares del A2 y ubicados en alguno de los distritos de LT.

La rentabilidad se obtendrá a partir del apalancamiento proveniente del comprador (por los ingresos diferidos), y será posible encontrando oportunidades de suelo rentable y armando una oferta atractiva; las actividades abarcarán: la elección de los terrenos, la elaboración del proyecto, la obra civil y la definición de las estrategias de comercialización.

Brindaremos a los hogares A2, departamentos que alineen el valor percibido con el precio de venta; todo ello en un entorno en el que operan alrededor de 200 ofertantes con relativa experiencia pero atendiendo segmentos de mercado diversos y dispersos.

Para ello haremos del marketing mix y de la estructuración financiera responsable nuestras principales competencias; en ese contexto se espera que el marketing mix riguroso, precedido de un conocimiento profundo del segmento A2, nos hará preferidos en el área de influencia de cada proyecto que desarrollemos y, la estructuración financiera responsable, nos haga atractivos a entidades financieras e inversionistas, lo que aportará en la construcción de una buena reputación.

El modelo planteado considera, además, la sub contratación de la obra civil puesto que se trata de un negocio complementario pero diferente al inmobiliario y que distraería la atención de las actividades mencionadas en el párrafo precedente.

Se espera que en un horizonte de tiempo de un quinquenio la nueva empresa, no solo valide sus hipótesis de operación, sino se consolide su conocimiento, su reputación y el desarrollo de su organización y sus procesos.

Para el financiamiento de los proyectos nos allanaremos al modelo de estructuración más difundido en el mercado por la banca comercial local según el cual se obtiene de tres fuentes:

- Aporte propio: usualmente 40% del costo del proyecto; le corresponde al promotor y consiste en aportar el suelo, los proyectos de arquitectura e ingeniería, las licencias municipales y una fracción de los gastos administrativos y de ventas necesarios para el arranque.
- Preventas: la establece el banco que financia el proyecto en base a un porcentaje de la venta total, y corresponde a las ventas en planos; normalmente 30%.
- Línea de crédito bancario: el restante 30% del costo del proyecto en forma de capital de trabajo contra la hipoteca del suelo; esta línea se considera necesaria para la continuidad del proyecto en caso la proyección de ventas se desvíe de lo programado.

Los ingresos provendrán de la venta de los departamentos pero, al ser administrados por el banco, se produce en dos tramos:

- Desembolsos bancarios periódicos: se viabilizan una vez alcanzada la valla de la preventa y se emplean, fundamentalmente, para la continuidad de la gestión de la obra civil.
- Devolución de aportes, utilidades y fondo de garantía; se produce al final del proyecto una vez acreditada la consolidación de la propiedad hacia los compradores y levantada la hipoteca.

## 1.7 Evaluación de mercado

Luego de definir la oportunidad a desarrollar y el negocio en el que queremos estar, analizaremos exhaustivamente el mercado inmobiliario.

El estudio se plantea en dos fases secuenciales: Fase Cualitativa y Fase Cuantitativa.

Como punto de partida, para explorar el tema inmobiliario y mejorar su comprensión, en la Fase Cualitativa buscaremos descubrir aquellos rasgos y variables relevantes que influyen al negocio inmobiliario tales como:

- El entorno: se entrega una visión de los factores que podrían influir en la empresa, clave para identificar oportunidades, riesgos y amenazas. (Arbaiza 2015).
- La industria: se analizan aquellos factores que influyen e intervienen en el ingreso y la sostenibilidad de un nuevo emprendimiento en el mercado.
- El mercado: descripción y recuento detallados de la evolución reciente del sector inmobiliario con foco en el mercado de departamentos en los sub mercados de los distritos de las denominadas LT; así como una mención a la problemática del suelo urbano.
- El comprador: se detallan las características generales, y actitudes del comprador inmobiliario.
- El producto (edificio/departamento) y el servicio: pondremos foco en dos aspectos, en los *drivers de valor* del producto y del servicio ofrecidos, y en los atributos más valorados de las inmobiliarias.

En esta primera fase nos valemos de la información primaria obtenida, en primera instancia, del análisis de las 13 entrevistas a profundidad concedidas por expertos en

el rubro; en el Anexo II se incluyen las guías y las transcripciones. Las tipologías y número de entrevistados considerados para el estudio fueron:

- Promotores inmobiliarios en LT: 6
- Expertos vinculados al Sector Vivienda: 3
- Ejecutivos del área inmobiliaria del sector financiero bancario: 2
- Consultor en temas legales del negocio inmobiliario: 1
- Consultor en temas tributarios del negocio inmobiliario: 1

Y, complementariamente, de información secundaria disponible como encuestas, estudios, estadísticas, etc.

Con toda esta información revelaremos las características del entorno inmobiliario y las fuerzas que determinan su comportamiento.

Este proceso permitirá formular la hipótesis de trabajo que articularemos con la segunda fase del estudio.

Por su parte en la Fase Cuantitativa estableceremos los parámetros y realizaremos un *estudio de preferencias* con la finalidad de determinar las expectativas y atributos más valorados por los clientes y que influyen en su decisión de compra.

La información en esta fase del estudio, que pretende ser más descriptiva, la hemos recogido a través de encuestas dirigidas al segmento objetivo y será empleada para formular nuestra propuesta de valor. La ficha técnica del estudio se muestra en el Anexo III.

El resultado del estudio de preferencias nos revelará aquellos atributos que, de ser incorporados al proyecto de departamentos, marcarán una diferencia con respecto a la oferta competitiva presente en la zona de influencia que motivará la preferencia del comprador por nuestro producto.

Para la formulación del plan estratégico, nos valdremos de las herramientas que provee el modelo de Michael E. Porter, con ello conseguiremos determinar los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y, en particular, el desarrollo de los planes operativos de la empresa.

Finalmente, el atractivo general del negocio y su viabilidad será evaluado a partir del resultado del valor del negocio y del análisis de riesgos que determinaremos combinando el método del flujo de caja descontado, análisis de sensibilidad y el análisis de escenarios.



## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 Introducción**

Iniciaremos el desarrollo del capítulo profundizando sobre los aspectos generales del macro entorno, externo e interno, que podrían influir en la empresa lo cual permitirá identificar oportunidades y amenazas y, por tanto, prevenir decisiones erradas (Arbaiza 2015).

Seguidamente, con el mismo rigor y valiéndonos de la información proveída por expertos desarrolladores, emplearemos el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter para analizar el entorno competitivo de la industria inmobiliaria en el cual desarrollaremos el emprendimiento planteado, con el objetivo de identificar los factores que influyen en la puesta en marcha y sostenibilidad de una empresa inmobiliaria.

Finalmente, identificaremos aquellos grupos cuya actuación, dentro o fuera de la empresa, alcanza al ámbito del negocio y que podrían afectar el desarrollo del emprendimiento.

### **2.2 Aspectos generales**

El presente bloque recoge conceptos relevantes asociados el sector inmobiliario y pretende coadyuvar a una mejor comprensión del negocio desarrollado en los capítulos siguientes.

#### ***2.2.1 El sector construcción***

El sector construcción es uno de los sectores productivos más dinámicos en la economía debido a su efecto multiplicador en otras industrias vinculadas como por ejemplo manufactura: cemento, del fierro, el ladrillo, asfalto, etc. (Gonzales-Izquierdo 2016).

El desempeño del sector construcción está supeditado al desarrollo de la economía, en particular a la inversión estatal en infraestructura pública, a la inversión mixta en

asociaciones público privadas (APP) y a la dinámica de la actividad inmobiliaria promovida y financiada por el sector privado.

Por esa razón es considerada una actividad de relativo riesgo debido a que fluctúa en función de la situación económica del país, de allí el vínculo permanente entre el sector y la inversión estatal y privada (extranjera y nacional).

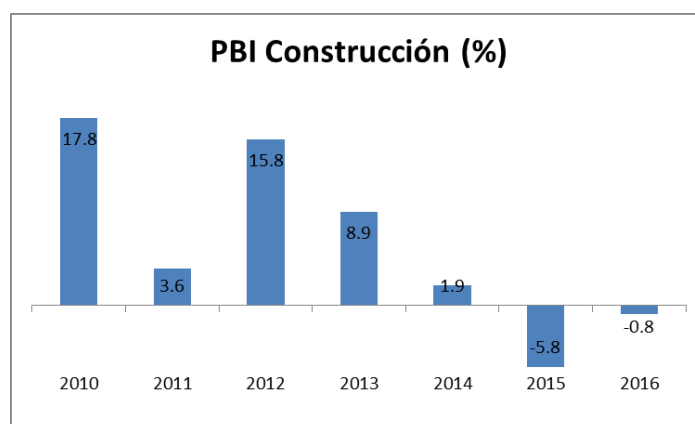
### 2.2.2 Proyección del PBI del sector construcción

En particular, el sector construcción durante el año 2015 registró un fuerte retroceso (5.8%) por la caída de la inversión pública (explicado por una menor ejecución de los gobiernos sub-nacionales<sup>1</sup>), el retraso en grandes proyectos de infraestructura y la debilidad del sector inmobiliario el cual exhibió: un lento desarrollo, menor ritmo de ventas y un elevado nivel de stock. (BBVA Research 2016).

Para el año 2016 el sector construcción registraría una recuperación de 5.1% un mejor desempeño de la inversión pública, dada la evolución del gasto de capital de los gobiernos sub-nacionales en la primera mitad del año (BCRP Reporte de Inflación Setiembre 2016); sin embargo, las cifras aún son negativas (-0.8%). (Gestión 2016).

Para el año 2016 se espera que el sector construcción contribuya con el 5.1% del PBI (aproximadamente S/. 25 mil millones), lo que lo convierte en uno de los motores de la economía nacional (Valdivia 2016).

**Figura 2.1 PBI del sector construcción 2010-2016**



Fuente: BCRP

Elaboración: el Autor de esta Tesis

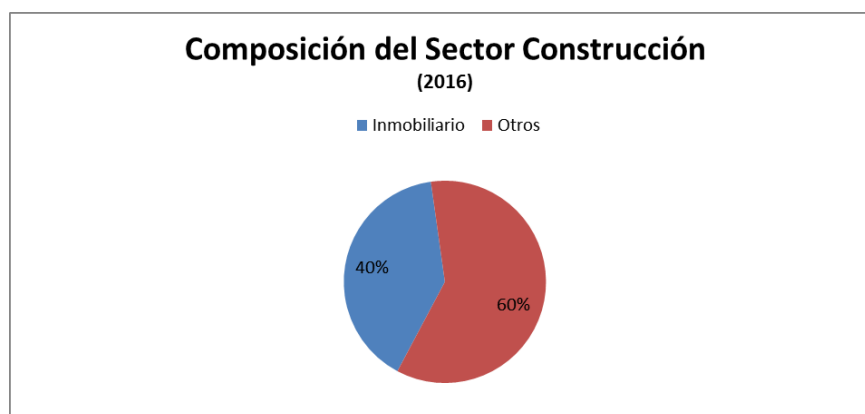
<sup>1</sup> La inversión pública tiene dos componentes con distinto peso: Gobierno Central (35% GI; 20% Odar) y Gobiernos Sub Nacionales (65% GI; 80% Odar).

### 2.2.3 El sector inmobiliario

Es la actividad económica que comprende la producción nacional formal de todo tipo de edificación, sea este comercializable o no. Dentro de esta categoría se incluye las viviendas, los locales comerciales, las oficinas, los hoteles, edificios públicos, escenarios deportivos, hospitales, colegios, etc.

Para el año 2016 se estima que la inversión nacional en el sector alcanzará los S/.10 mil millones, es decir, 40% del PBI del sector construcción lo explicaría la inversión privada en la actividad inmobiliaria.

**Figura 2.2 Composición del sector construcción 2016**



Fuente: CAPECO / BCRP

Elaboración: el Autor de esta Tesis

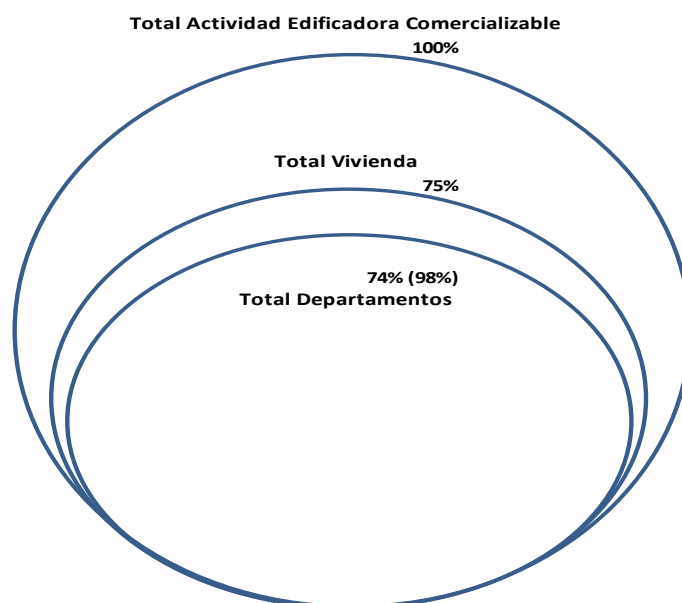
Para una mejor idea de su magnitud, el monto invertido en el sector inmobiliario en el año 2016 equivale a dos veces la inversión del proyecto minero Tía María, en el 2014 la inversión inmobiliaria fue el doble (Arbulú 2016).

### 2.2.4 La actividad edificadora en Lima Metropolitana y El Callao

Para tener una idea clara de la magnitud del mercado inmobiliario al que dirigiremos el emprendimiento planteado es la presente plan de negocios analizamos la información proporcionada por la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO 2016).

Según el 21° Estudio de Edificaciones en Lima Metropolitana y El Callao - 2016, las tres cuartas partes (75%) del área comercializable<sup>2</sup> (en metros cuadrados) edificada tuvo como destino la vivienda y, de ella, casi la totalidad (98%) la constituyen unidades de vivienda tipo departamento.

**Figura 2.3 Composición de la actividad edificadora comercializable 2016**



Fuente: CAPECO 2016  
Elaboración: el Autor de esta tesis

En términos de unidades, en el año 2016, solo en Lima Metropolitana y El Callao, se han edificado con fines de comercialización (ofertado y vendido) 34,759 departamentos (1% más que en el año 2015), pero solo se lograron vender 10,643 unidades, aproximadamente 30% del total edificado.

### ***2.2.5 Déficit de vivienda en Lima Metropolitana***

El déficit de vivienda en Lima Metropolitana asciende a 1 millón y afecta a igual número de hogares.

Efectivamente, estudios recientes elaborados por CAPECO (2016) revelan que el 45% del total de hogares residentes en Lima Metropolitana se encuentran interesados en la adquisición de algún tipo de solución habitacional y cuyas opciones se distribuyen en

---

<sup>2</sup> Incluye los siguientes destinos: vivienda, locales comerciales, oficinas y otros destinos como p.e. hoteles, restaurantes, etc.

comprar lote para construir, construir en lote propio, comprar vivienda, arrendar vivienda o construir en aires independizados.

De aquel millón de hogares, el 40%, es decir, 400 mil tienen interés en comprar o una casa o un departamento como solución a su problema y ese segmento crece a un ritmo de 75 mil hogares al año.

Por otro lado la oferta total de vivienda (casas y departamentos) para el mismo periodo ascendió a 25 mil unidades.

Resulta evidente que a ese ritmo de producción de viviendas difícilmente se cubrirá el déficit existente, cuando con dificultad solo se podría atender a un tercio del crecimiento demográfico.

### ***2.2.6 El negocio inmobiliario***

El negocio opera en el mercado inmobiliario como ofertante de inmuebles, sean estos propios o de terceros, por iniciativa propia o por encargo.

La principal característica del negocio inmobiliario en el Perú es su alta correlación con las expectativas del desempeño de la economía nacional y su relación positiva con el empleo y los ingresos.

Esto significa que para que el sector inmobiliario se desarrolle de manera sostenida no basta con que el demandante tenga interés y/o la necesidad que adquirir una vivienda sino que, además, es indispensable que tenga la capacidad económica para hacerlo.

Otra característica relevante del negocio inmobiliario es se trata de un negocio que se financia por ingresos por ventas diferidas.

Efectivamente, la forma tradicional de estructurar un proyecto inmobiliario en el Perú involucra que en promedio el 60% de la inversión total sea financiada por los compradores debido a la figura de la compra en planos o venta de bien futuro; el promotor participa aportando, en promedio, el 40% de dicha inversión.

Otro rasgo distintivo del negocio inmobiliario es que, hoy en día, se caracteriza por ser una industria de especialización, en donde las empresas operan en un mercado altamente segmentado con compradores dispersos geográficamente y con distintas

capacidades, preferencias y necesidades, según su estilo y ciclo de vida así como la composición del hogar, con dinámicas y tasas de crecimiento diferentes (Esteves 2016).

Por su parte, los promotores formalmente registrados que operan en Lima también exhiben un importante nivel de dispersión que se traduce en que no más del 20% (40) de los promotores inmobiliarios tienen dos o más proyectos en ejecución simultáneamente (Tassara 2016).

### ***2.2.7 Composición del sector inmobiliario***

En el Perú lo componen principalmente cuatro agentes:

- El estado,
- Los compradores,
- Los promotores inmobiliarios y,
- La banca.

Coexisten con ellos una multiplicidad de proveedores: los fondos de inversión como proveedores de capital de riesgo, los constructores como proveedores de las obras civiles, los propietarios del suelo, las empresas prestadoras de servicios (de abastecimiento de agua potable, alcantarillado y energía eléctrica), los proveedores de servicios profesionales (arquitectos e ingenieros, asesores legales y contables, publicistas y marketeros, supervisores, tasadores, notarios, etc.).

### **El estado**

El estado participa en dos niveles.

El gobierno central a través de:

- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)<sup>3</sup>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)
- Ministerio de Justicia (MINJUS).

---

<sup>3</sup> En su condición de ente rector, es competente para diseñar, normar y ejecutar la política nacional en materia de vivienda, así como para ejercer la función de promoción de la actividad edificatoria y habitadora.

Organismos Supervisores y/o Reguladores tales como:

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP)
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE)
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)
- Superintendencia de Bienes Estatales (SBN) entre las principales.

Estas entidades son las encargadas del establecimiento del marco legal y regulatorio aplicado a la actividad inmobiliaria, de los regímenes tributarios y laborales, de la implementación de subsidios, de la regulación de las tasas de interés, del ordenamiento del suelo, etc.

Específicamente en el mercado de créditos hipotecarios tradicionales (no subsidiado), el rol del estado es fundamentalmente fiscalizador y promotor a través de la dación de normas, leyes nuevas y/o modificación de las existentes, adecuación del marco tributario, normando y supervisando el mercado financiero y el de suelos.

Expertos opinan que el gran desafío del estado está en atender, eficiente y masivamente, la necesidad de vivienda a los NSE más bajos.

Para que ello suceda, antes, se debe resolver:

- Un mercado de tierras que no funciona por ineficiente, informal e ilegal,
- Provisión de un fondeo para créditos hipotecarios competitivo independiente de la tasa soberana,
- Un esquema de subsidios que llegue al cliente objetivo, reposicionándose en los estratos más bajos,
- La capacidad de gestión e implementación de Políticas de Estado.

En un segundo nivel y por ello no menos importante, el estado participa a través los de municipios distritales, cuya actuación resulta gravitante en el desarrollo de la actividad inmobiliaria ya que son ellos quienes regulan el potencial inmobiliario del suelo ubicado en su ámbito de gobierno, además autorizan, supervisan y fiscalizan la

ejecución y dan conformidad a los proyectos desarrollados en sus respectivas jurisdicciones.

### **Los compradores**

En general la industria registra dos tipos de compradores:

- El primer tipo lo integran personas naturales, individuales o como parte de una familia, que buscan una vivienda por necesidad, ya sea de espacio, de estatus, de cercanía, etc.
- El segundo tipo lo integran personas naturales que demandan una vivienda con fines de inversión, que buscan satisfacer una necesidad de preservación y ganancia de capital a través de activos inmobiliarios

A diferencia de los compradores por necesidad, el inversionista va tras la rentabilidad y rápida recuperación de su inversión, ya sea revendiendo o rentando el inmueble adquirido.

Cornejo R. (2016) señala que la noción del negocio inmobiliario tiene como punto de partida la existencia de la demanda, el reto de los promotores es entonces dedicar esfuerzo a entender a su cliente. En ese sentido añade que el segmento alto está más desarrollado y se destaca por la participación intensiva del sector financiero tradicional quien juega un rol preponderante.

### **Los promotores inmobiliarios**

El promotor inmobiliario está compuesto por un equipo de personas reunido con el fin de llevar a cabo un emprendimiento que consiste en: diseñar y construir (directa o indirectamente) una edificación que, con independencia del uso al que esté destinada y si el capital invertido es propio o de terceros o una mezcla de ambos, se encargará de comercializar el producto resultante, satisfaciendo la necesidad de su mercado objetivo y respondiendo por la calidad del mismo.

En una visión clásica el promotor inmobiliario integra a su organización todas o la mayoría de las actividades que conforman la cadena de valor del negocio.



En una visión más moderna y evolucionada del negocio, el promotor inmobiliario tenderá a tercerizar toda aquella actividad que no sea capaz de realizar a menor costo que un tercero concentrándose únicamente en lo que es la esencia del negocio: el conocimiento de su mercado, el diseño del producto, la estructuración financiera y comercialización del producto resultante. (Tassara 2016)

### **La banca**

Según refiere Mejía (2016) el rol de la banca, por su parte, es clave en el desarrollo del negocio inmobiliario y tiene el doble papel de financiar tanto al promotor como al comprador.

La banca tiene en el promotor inmobiliario a su mejor aliado para la colocación de sus créditos debido a que enfrenta una demanda derivada a partir de la necesidad del comprador de recurrir a un crédito hipotecario para adquirir una vivienda, y han encontrado la forma idónea de articularse en una alianza beneficiosa para ambos (Esteves 2016).

En efecto, debido a la forma en que se estructuran los proyectos inmobiliarios en el país, los bancos destinan aproximadamente un tercio del costo del proyecto a través de las líneas de financiamiento de corto plazo<sup>4</sup>. Para que el financiamiento le sea otorgado es necesario que el promotor, quien es el sujeto del crédito, sea el propietario del suelo sobre el que se construirá el proyecto.

Por el lado del comprador el rol de la banca no es menos importante debido a la particularidad del mercado local en donde existe una necesidad de financiar, mediante un crédito hipotecario, un alto porcentaje (no mayor al 90%) del valor de compra del inmueble (Castro 2016).

Según los expertos entrevistados el gran desafío de la banca es llegar al segmento independiente e informal; ampliar su cartera de productos hacia un portafolio completo con visión *real estate*, (Castro 2016) donde no solo se financie la adquisición de vivienda, sino también la renta; y el desarrollo de productos dirigidos

---

<sup>4</sup> El empleo de las líneas de corto plazo por parte de promotor está condicionada a la necesidad de fondos en el caso que la velocidad de ventas no acompañe al proyecto.

al promotor (p.e. desarrollo de los fideicomisos) como los dirigidos al comprador (p.e. productos basados en la propiedad de vivienda).

Mejía (2016) añade que también es necesario fortalecer sus canales de venta y adecuarse rápidamente a condiciones cambiantes como por ejemplo una respuesta a la coyuntura actual de en las preventas.

### ***2.2.8 Aspectos tributarios en el negocio inmobiliario***

#### **Impuesto a la renta (IR)**

La Ley del Impuesto a la Renta (LIR) y la Ley del IGV (LIGV) diferencian el tratamiento tributario cuando se trata de la actividad inmobiliaria.

El Texto Único Ordenado (TUO) de la LIR (DS 054-99-EF) establece que los ingresos derivados de los contratos de compraventa que se produzcan durante la ejecución del proyecto deberán considerarse en la cuenta de pasivo denominada ganancias diferidas, estas ganancias serán reconocidas como ingresos para efectos tributarios al término del proyecto, una vez de suscriba el acta de entrega del inmueble (entrega de llaves) o en las fechas de la declaratoria de fábrica o en la fecha de la independización del inmueble, lo que ocurra primero (Landers 2016).

#### **El impuesto general a las ventas (IGV)**

En lo referido al IGV, el tratamiento para la actividad inmobiliaria es relativamente más complejo que el del IR pero, además, de no tener claro su efecto podría darse el caso de aceptar un proyecto financieramente inviable.

El Decreto Supremo (DS) 064-2001-EF establece que para el registro de ventas de unidades inmobiliarias el 50% de la venta se considera terreno y, por lo tanto, exonerada del IGV, y el 50% restante, considerado construcción, estará afecta al impuesto; esto equivale a que el impuesto final es la mitad de la tasa vigente, es decir, para la tasa actual sería de 9% (Landers 2016).

Por otro lado, la norma establece que para la aplicación del IGV de las compras deben considerarse dos tipos: las compras gravadas (obra y proyecto), y las compras mixtas (gastos administrativos y de ventas).

Con respecto a las compras mixtas, para la determinación del crédito fiscal se aplicará un factor denominado prorrata que se calcula considerando la proporción de ventas gravadas y no gravadas, usualmente en un negocio inmobiliario puro el factor resulta ser 0.5.

Quiere decir que del total del IGV pagado por gastos administrativos y de ventas solo se podrá emplear como crédito fiscal la mitad, pudiendo la otra mitad ser declarada como costo, generando el escudo fiscal correspondiente.

Ahora bien, en el negocio inmobiliario se da el caso que por la exigencia de las preventas se produce un descalce entre las ventas y los gastos, sobre todo al principio del proyecto, que trae como consecuencia el surgimiento de la obligación de pagar un IGV sin tener crédito fiscal contra que aplicarlo.

El efecto financiero de este descalce podría tornar el proyecto en inviable si es que no se prevé una manera adecuada de mitigarlo.

En el desarrollo del presente plan de negocios, específicamente en el capítulo VIII, incorporaremos al análisis el efecto del IGV y mostraremos las implicancias financieras en un proyecto inmobiliario.

### **2.3 Contexto Internacional**

El economista peruano Hernando De Soto (2016) advierte que en el contexto internacional general se está produciendo, desde al año 2008, un fenómeno universal contrario al modelo de globalización que consiste en la implementación de políticas proteccionistas que podría afectar la forma en la que nuestro país hace negocios con el resto del mundo.

Quienes promueven y defienden este cambio sostienen que el modelo actual (globalización) es un obstáculo para el desarrollo de sus países, que pone en la caja

común más de lo que reciben, que las regulaciones resultan excesivas y perjudiciales a sus empresas y que impide el completo control de la inmigración extranjera.

De Soto señala que el modelo de integración mundial, que ha funcionado bien por más de 60 años y que generó una prosperidad sin precedentes para las naciones que lo adoptaron, está llegando a su fin poniendo como ejemplo de la manifestación de ello el Brexit en el Reino Unido y el fenómeno Trump en EUA.

A esto se suma el hecho que, en diciembre del 2016, la Reserva Federal de los Estados Unidos elevó su tasa de interés de referencia en un cuarto de punto, lo cual tiene consecuencias importantes para el Perú.

En efecto, según señala JLL (2016) un incremento en esta tasa de referencia trae como resultado la salida de dineros importantes de los países emergentes. Con menos dólares entrando el país, el tipo de cambio de incrementa, encareciendo las importaciones y generando presión inflacionaria. Para minimizar este riesgo, el Banco Central de Reserva de Perú (BCRP) ha tenido que subir sus tasas de interés haciendo que el crédito sea más caro para las empresas y consumidores peruanos.” (El subrayado es nuestro).

Por otro lado la China, dueña del 33% de las minas de cobre y receptora del 20% de las exportaciones nacionales, mantiene expectante sus tasas de crecimiento debido a la incertidumbre sobre el efecto de su Política Macro Económica, por eso es muy probable que en el mediano plazo el volumen de exportaciones comprados por China disminuya. (JLL 2016)

En esa línea Odar (2016) coincide en que el Perú sigue expuesto a riesgos económicos externos y concluye que un contexto internacional de vicisitudes de la política monetaria estadounidense y la incertidumbre sobre las tasas de crecimiento de la China, generan un entorno de negocios negativo que poco o nada aportaría a los intereses nacionales.

## **2.4 Contexto Local**

Como veremos a continuación, en contraste con el contexto internacional, el panorama local se avizora con prudente optimismo.

Este optimismo se sustenta en la capacidad técnica de quienes integran el equipo de gobierno, en las proyecciones de crecimiento económico y en las oportunidades que ofrecen a futuro algunas marcadas tendencias sociales.

### **2.4.1 *Ámbito político***

Expertos entrevistados coinciden en que el desarrollo del sector inmobiliario está altamente correlacionado con el ámbito político.

En efecto, a la luz de los resultados de las elecciones generales del 2016, opinan que desde el ámbito político el desarrollo del sector construcción en general y del mercado inmobiliario en particular en el próximo quinquenio dependerá, principalmente, de la interacción positiva entre los poderes ejecutivo y legislativo.

A ese respecto, JLL (2016), hace hincapié en lo siguiente:

*“La elección del “PPK,” como es conocido localmente, significa la continuación de las políticas centristas que buscan balancear una orientación de libre mercado con inversiones estratégicas en infraestructura, salud, y educación. Kuczynski tendrá que crear alianzas en el congreso para pasar leyes, ya que su partido solo contribuye 18 de los 130 puestos. Sin embargo, dado su larga carrera y orientación centrista, él está bien posicionado para lograrlo.”*

Siendo el estado el gran promotor del desarrollo del negocio inmobiliario a través intervenciones que buscan, no solo atender las necesidades de vivienda de la población sino que, además, el mercado funcione sin distorsiones, es natural que la expectativa del desarrollo del sector se centre, principalmente, en la conducta de estos dos poderes del estado.

Es un ejemplo de la intervención del estado la creación en 1998 del Fondo MIVIVIENDA mediante Ley 26912 con el objeto de promover y financiar la adquisición, mejoramiento y construcción de viviendas, especialmente las de interés social subsidiando la tasa de interés del crédito hipotecario, o la promulgación por

parte de la SBS en el año 2013 de la Resolución S.B.S. N° 8548-2012 que busca regular la compra de vivienda con fines especulativos a fin de prevenir la formación de la denominada *burbuja inmobiliaria*.

Cornejo R. (2016) señala que los grandes temas pendientes de resolver por el estado son:

- Ordenar el mercado de tierras.
- Procurarle al sector un fondeo competitivo.
- Mejorar la capacidad de gestión e implementación de políticas.

A ello Cruz (2016) añade:

- Adecuar la normatividad a la realidad actual, generar un único ente rector con un patrón general de conducta y promover incentivos tributarios.

No obstante, el IEC-ICD (2016) revela que el segmento conformado por los promotores inmobiliarios<sup>5</sup> mantiene un moderado optimismo señalando que el cuarto bimestre del 2016 crecerán un 5.9% en relación al mismo periodo del año 2015; asimismo, 87% de los promotores inmobiliarios esperan que su facturación se mantenga o mejore hacia los meses de julio y agosto del 2016.

Arbulú (2016) estimó que la venta de viviendas empezará a mostrar un mayor dinamismo a partir del último trimestre del año, gracias al optimismo que ha generado el cambio de Gobierno, pero que aún requiere de un periodo de maduración para que ello se refleje en las mayores ventas, lo cual se estima ocurrirá hacia fin de año.

#### **2.4.2 *Ámbito económico***

Expertos coinciden en que el crecimiento del sector inmobiliario sigue al producto bruto interno (PBI) (Delgado 2016), en clara alusión a la correlación que existe entre el crecimiento económico y el desarrollo del sector.

Efectivamente, el desarrollo del negocio inmobiliario depende de la *macro* en particular del empleo y el ingreso *per cápita* (Esteves 2016); entonces cuando la gente

---

<sup>5</sup> CAPECO segmenta el sector construcción en: a) promotores inmobiliarios, b) constructores de infraestructura y c) proveedores de materiales y servicios de construcción.

tiene trabajo se dinamiza el sector, cuando hay plata en el sistema la gente opta por atender su primera necesidad: vivienda (Cornejo C. 2016).

Sin embargo, Tassara (2016) opina que siendo hoy la minería y el precio de los metales el principal motor de la economía nacional, su desarrollo es una condición sin la cual no es posible generar el superávit fiscal que permita implementar políticas anti-cíclicas que eviten que se afecte el ingreso de la población demandante de vivienda.

Al respecto JLL (2016) señala que para mitigar estos riesgos el gobierno de Perú tiene a su disposición unas herramientas – la flexibilidad financiera para implementar una política fiscal que busca estimular la economía en momentos de contracción, y una política monetaria enfocada en controlar la inflación.

Ahora bien, las cifras oficiales sugieren que la economía nacional habría alcanzado un punto de inflexión puesto que para los años 2017 y 2018 proyectan que la economía crecería en línea con su potencial ayudada, en el corto plazo, por motores transitorios (minería y pesca) y, en paralelo, por el dinamismo de sectores vinculados a la infraestructura tales como construcción y manufactura (entre ambos explican el 20% del PBI).

Siendo construcción<sup>6</sup> y manufactura sectores intensivos en el empleo de mano de obra, el logro de aquel objetivo debiera repercutir directa y positivamente en los indicadores de empleo e ingresos de la población (Gonzales Izquierdo 2016).

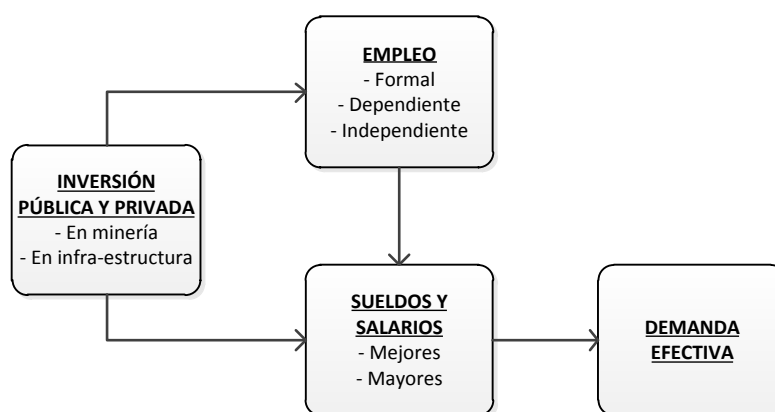
Esteves (2016) concuerda que a futuro el empleo provendrá del arrastre que puedan tener otros sectores económicos distintos al minero.

En síntesis, el círculo virtuoso que relaciona la macro-economía con la expansión de la demanda por vivienda y, entre ellas, la de departamentos sería como se muestra en la figura 2.4.

---

<sup>6</sup> Construcción: por cada empleo directo genera 4 indirectos (Mg. Enrique Cavero Velaochaga Tema: Oportunidades de Inversión para el 2017)

**Figura 2.4 Círculo virtuoso macroeconomía – demanda de vivienda**



Fuente: entrevistas a profundidad  
Elaboración: el Autor de esta Tesis

### **Proyección de la economía peruana para el período 2017-2018**

En opinión del Gonzales Izquierdo (2016), Esteves (2016) y Odar (2016), en el mediano plazo, la recuperación de la Economía Nacional no es sostenible si es que el actual gobierno no logra poner en marcha una estrategia para recuperar las tasas de crecimiento de la inversión, tanto pública como privada.

Por su parte la internacional JLL (2016) señala que para que Perú se libere del ciclo errático de los *commodities*, el gobierno tendría que invertir más en la infraestructura, la salud, y la educación, así como facilitar que el sector privado innove y diversifique la economía.

En línea con lo expresado por los expertos, las proyecciones oficiales (BCRP 2016) para el periodo 2017-2018 reconocen que “[e]l impulso del cobre se disipe luego de 2017, año en que también se observaría una menor extracción de oro” y apuestan a que esta situación se vería contrarrestada por “[u]na recuperación gradual de la demanda interna, con un crecimiento de 4,0 por ciento para ambos periodos. Ello considera que la inversión privada retomará gradualmente un mayor ritmo de crecimiento, sustentado en la reducción de trabas al desarrollo de las reformas y en la ejecución de proyectos entregados en concesión. Asimismo, se espera que la inversión pública sea otro factor importante para el mayor dinamismo previsto de la demanda interna, debido a la ejecución de proyectos de infraestructura.”



En la tabla 2.1 se aprecia que, en efecto, las proyecciones oficiales basan el crecimiento económico de los próximos dos años en la recuperación de la demanda interna: las tasas del gasto privado (84% de la economía en el 2015) y, en segundo plano, el gasto público (18% de la economía en el 2015).

**Tabla 2.1 Proyección PBI por tipo gasto 2016-2018**

PROYECCIÓN DE PBI POR TIPO DE GASTO (%)			
TIPO DE GASTO	2016	2017	2018
<b>1. Demanda Interna</b>	<u>1.8</u>	<u>4.0</u>	<u>4.0</u>
Gasto Privado			
Consumo privado	3.5	3.8	4.0
Inversión Privada	-4.3	5.0	5.0
Gasto Público			
Consumo público	5.7	3.0	3.5
Inversión Pública	10.3	4.5	6.2
<b>2. Exportaciones</b>	6.9	5.5	4.6
<b>4. Importaciones</b>	-1.7	3.6	3.7
<b>3. Producto Bruto Interno</b>	<u>4.0</u>	<u>4.5</u>	<u>4.2</u>

Fuente: BCRP

Elaboración: el Autor de esta Tesis

### **Proyección del sector construcción 2017-2018**

Como ya ha sido explicado, la estrategia del actual gobierno para contrarrestar el impulso transitorio originado en el sector minero metálico, en particular el cuprífero, es la de recuperar las tasas de crecimiento de la demanda interna (gasto público y privado), a través de la inversión en infraestructura, tanto la estatal como la que se ejecuta con la participación del sector privado, en claro reconocimiento que ésta resulta clave como diversificador de la economía (Odar 2016).

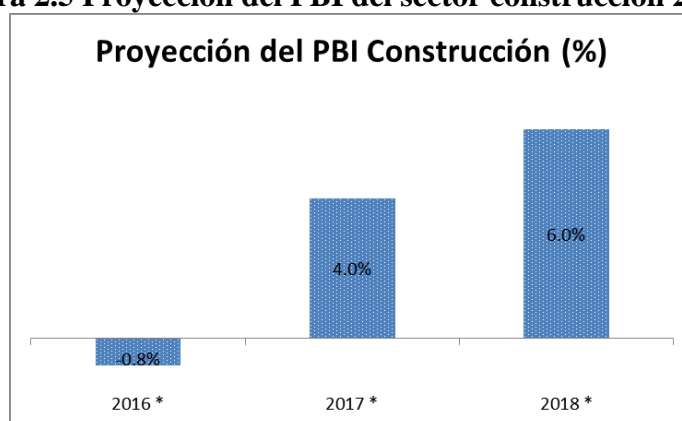
En esa línea están la implementación, por un lado, del sistema Invierte.pe en sustitución del SNIP, el cual tiene como objetivo reducir los tiempos de aprobación de los proyectos de inversión pública (Gestión 29.11.2016); y por otro, con la

promulgación del Decreto Legislativo N° 1250<sup>7</sup> que busca promover la inversión pública regional y local con la participación del sector privado.

Sumado a ello, el empoderamiento de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (ProInversión) para la promoción de proyectos de infraestructura, con foco en los gobiernos sub nacionales, y el destrabe de los primeros trece *mega proyectos* por un valor de 18 mil millones de dólares, sustituirían a la inversión minera que viene cayendo (Odar 2016).

De implementarse con éxito la estrategia del gobierno se produciría una expansión en el PBI del sector construcción para los años 2017 y 2018 de 4% y 6% respectivamente, con su respectivo correlato con en el sector inmobiliario, ver figura 2.5.

**Figura 2.5 Proyección del PBI del sector construcción 2016-2018**



Fuente: BCRP

Elaboración: el Autor de esta Tesis

Si bien es cierto en este contexto el optimismo de los promotores inmobiliarios es cauteloso, existe confianza en que el gobierno implemente su estrategia con éxito, situación que de darse generaría una oportunidad en el sector inmobiliario de cara al futuro, cuyos resultados se irían produciendo a partir del año 2017.

Mención aparte merece el caso Odebrecht<sup>8</sup> y su eventual efecto sobre las proyecciones de crecimiento del sector infraestructura.

<sup>7</sup> Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 29230, Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado, y la Ley N° 30264, Ley que establece medidas para promover el crecimiento económico.

<sup>8</sup> Caso que arrastra, también, a las constructoras brasileñas, OAS, Camargo Correa, Queiroz Galvao y Andrade Gutierrez; y a las peruanas Graña y Montero, JJC e ICCGSA.

Al respecto Mendoza (2016) refiere que el caso Odebrecht es un desafío central para la economía y política del país.

La interrogante que surge es sobre el efecto que tendrá en la economía, en particular sobre las proyecciones de crecimiento del PBI del sector construcción, el resultado de la liquidación de los activos de Odebrecht (y otros) en nuestro país y su repercusión en la continuidad y materialización de sus proyectos: gasoducto del sur, interoceánica sur, etc.

### **Atractivo país**

Un aspecto que vale la pena subrayar, contenido también en el estudio del BBVA (2016) es que a partir del año 2014 el Perú se ha vuelto más atractivo para la inversión en el mercado de bienes raíces, y que en la actualidad ocupa el puesto 64 de 109 mercados más atractivos para la inversión en el mercado inmobiliario y el sexto lugar dentro de los países de Latino América.

Por su parte ProInversión (2016) resalta que la responsable política económica y una consolidada política de apertura comercial le ha merecido al Perú el grado de inversión y la confianza de los inversionistas.

Calificadoras de riesgo ubican al Perú, entre 11 países latinoamericanos, en el puesto 2 solo por debajo de Chile; asimismo, el Banco Mundial (BM) (2016) lo ubica tercero en el ranking regional de facilidad para hacer negocios en Latinoamérica.

En opinión de Ojeda (2016) el atractivo país, una realidad positiva por donde se analice, tiene dos caras: una buena porque llegan inversiones y una mala porque llegan competidores extranjeros, estos últimos con un gran conocimiento del negocio inmobiliario y con *espaldas financieras* para acumular suelo.

Evidentemente esta situación se cierne como una amenaza latente sobre cualquier emprendimiento en el rubro inmobiliario.

### ***2.4.3 Tendencias en el Ámbito Social***

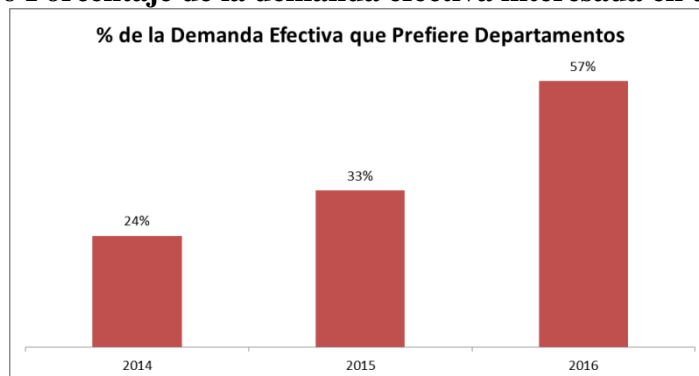
### **Preferencia por departamentos**

La gente ya no compra vivienda para toda la vida (Rubiños 2016), están empezando a abandonar la preferencia por la tierra, la gente ha optado por departamentos por un consumo de vivienda que puede ir adaptando en función a la etapa del ciclo de vida en que se encuentre. (Cornejo R. 2016)

En línea con aquellas afirmaciones Ipsos (2015) reporta que se registra un crecimiento en la ocupación de departamento en edificio. En el 2005, el 11% (de los hogares en Lima) vivía en éste último tipo de vivienda; en el 2010 subió a 18% y actualmente el 19% vive en departamento.

En los últimos tres años el interés por adquirir departamentos en la ciudad de Lima ha crecido notablemente. Para el año 2016 CAPECO reportó que la proporción de hogares demandantes efectivos por departamentos ascendió a 57% del total de demandantes por vivienda (en el 2015 fue del 33% y en el 2014 de 24%); puesto en cifras, en el 2016, 270 mil hogares tienen interés en adquirir un departamento en Lima y tienen la capacidad económica para hacerlo, figura 2.6.

**Figura 2.6 Porcentaje de la demanda efectiva interesada en departamentos**



Fuente: CAPECO

Elaboración: el Autor de esta Tesis

## Características del hogar A2

IPSOS en su estudio del año 2016 revela que la gran mayoría (72%) de los hogares A2 en Lima Metropolitana son hogares con hijos (nido lleno); pero, además, que la mitad de aquellos son hogares ampliados<sup>9</sup>.

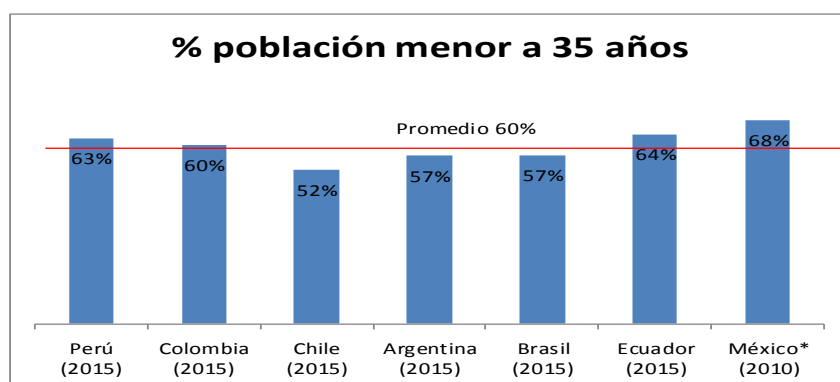
Además revela que están conformados, en promedio, más de 3 miembros y que la edad promedio del jefe del hogar supera los 55 años.

## Jefes de hogar cada vez más jóvenes

El Perú es un país al que se puede catalogar como un *país joven*.

Calculando el porcentaje del grupo etario menor a 35 años, en comparación con otros países de la región, el Perú se ubica sobre el promedio con 63%, figura 2.7.

**Figura 2.7 Porcentaje de la población menor de 35 años – América Latina**



Fuentes: INEI (Perú); DANE (Colombia); INE (Chile); INDEC (Argentina); IBGE (Brasil); INEC (Ecuador); INEGI (México)  
Elaboración: Autor de esta Tesis

Poniendo nuevamente foco en el NSE A2 en Lima, las estadísticas revelan que el 27% de la población que lo integra y que el 22% (18% en el 2014) de los jefes de hogar pertenece al grupo etario comprendido entre los 18 y los 35 años (APEIM 2016; Ipsos 2016).

Se trata de jóvenes con expectativas de desarrollo personal y profesional, protagonistas de propio proyecto (Cruz 2016), optimistas, progresistas y modernos (Merino 2016), en busca de emanciparse más temprano; usuarios intensivos de medios digitales, jóvenes que postergan su decisión de casarse pero quieren comprar un

<sup>9</sup> Hogares en los cuales al menos un integrante es otro pariente: tíos, primos, hermanos, suegros, etc.

departamento para convivir con su pareja, tienen capacidad adquisitiva y son sujetos de crédito (Mejía 2016).

## **2.5 Análisis de la industria**

### **2.5.1 La rivalidad entre los competidores**

Como ya fue mencionado, en la zona urbana de Lima existen *bolsones* de suelo dispersos económicamente atractivos para promotores que busquen dirigir su producto al A2, lo que genera una oferta desconcentrada, en tal sentido el 100% de los promotores inmobiliarios entrevistados concuerdan en que la rivalidad entre ellos es relativamente baja.

Al respecto Tassara (2016) afirma que es una industria de especialización que atiende a un mercado altamente segmentado y cada segmento con clientes muy distintos (necesidad, posibilidad, ciclo de vida, estilo de vida, preferencia, actitud, usos, costumbres, aspiración, etc.) razón por la cual no compiten entre ellas o al menos no compiten todas por todo.

No obstante, reconocen que el escenario más competitivo se dará cuándo dos o más empresas coincidan en ubicar sus proyectos en la misma zona de influencia, en cuyo caso competirán por ganarse la preferencia de un mismo grupo de clientes.

Por ejemplo actualmente en el distrito de Barranco, en la zona de influencia del eje vial conformado por la Avenida Grau, co-existen proyectos inmobiliarios de departamentos de las empresas Imagina (Concepto Art – Grau cdra. 11 / Martinto - \$198 mil – 80m<sup>2</sup> – 3D), Edifica (Stelar Popsitive Living – Grau cdra. 14 - \$215mil – 95m<sup>2</sup> - 3D) y La Muralla (Cénit – Grau cdra. 16 / Fanning - \$230mil – 100m<sup>2</sup> – 3D), todos orientados al NSE A/B.

Ahora bien, más allá de que los tres proyectos se encuentren en distintas etapas de ejecución existe consenso en que todos van a vender sin embargo la diferencia principal se dará en la velocidad de las ventas dado que la preferencia del comprador

se orientará hacia aquel proyecto que, en base a diferenciación e innovación, haya desarrollado un producto con la mejor relación prestación/precio.

Finalmente consideramos necesario añadir que, en particular, la competencia entre los promotores inmobiliarios que orientan su producto al A2 es sana y limpia, que se da en un entorno colaborativo compartiendo experiencias e información y, más bien, en la actualidad están abocados en expandir el mercado (Tassara 2016).

Ojeda (2016) añade que en un mismo *bolsón* coexisten proyectos promovidos por más de una empresa que compiten en su zona de influencia y en base a diferenciación; en el peor de los casos se configura un escenario competitivo en donde no más de 2, máximo 3 empresas compiten en el mismo segmento y, a la vez, en la misma área de influencia (Tassara 2016).

### **2.5.2 Barreras de ingreso, atractivo del mercado y amenaza de nuevos competidores**

En opinión de Pérez-Llanes (2013), las principales barreras de ingreso al negocio inmobiliario son:

- El acceso al financiamiento y la relación con la banca
- Las habilidades gerenciales especialmente las financieras, las técnicas marketing/ventas, el manejo legal y contractual de las operaciones, el acceso/manejo de información y,
- La que se deriva de la escasez de terrenos urbanos.

Aun así, existe un consenso general entre los expertos en que las barreras de ingreso al negocio inmobiliario en nuestro medio, específicamente con proyectos dirigidos al A2 son bajas.

Aquellos añaden a la ecuación el hecho de que actualmente cualquier propietario de un inmueble económicamente atractivo puede convertirse en promotor inmobiliario con solo acercarse a un banco con el título de propiedad del inmueble sobre el cual desarrollará el proyecto y la licencia de construcción.

Sin embargo los entrevistados coinciden en señalar que, una vez dentro, la sobrevivencia del negocio y el éxito de los proyectos quedan supeditados al nivel de

conocimiento del mercado, al *expertise* del promotor y la eficiencia de su gestión, de lo contrario el riesgo de fracaso es alto.

Por otro lado, la existencia de un importante volumen de demandantes insatisfechos y a la aun atractiva (para el nivel de riesgo asumido) tasa de retorno que se puede obtener de la inversión en proyectos inmobiliarios<sup>10</sup>, configuran un escenario apetecible para inversionistas, locales y extranjeros, lo que eleva la amenaza de nuevos competidores.

Con respecto a las empresas extranjeras, el posicionamiento de su marca, las espaldas *financieras*, el conocimiento del negocio inmobiliario y el acceso irrestricto a proveedores las hacen particularmente competitivas.

Finalmente cabe resaltar que, debido a la crisis que se inició tres años atrás, a fines del año 2014 el mercado de ofertantes estaba compuesto por 450 promotores, y ahora (2016) solo lo integran 226 inmobiliarias (J. C. Tassara 2016), generando espacio para nuevos ingresantes (C. Merino 2016).

### ***2.5.3 Poder de negociación de los proveedores***

Expertos opinan que la banca comercial, los propietarios del suelo y los constructores son tres importantes proveedores que en diferente medida ostentan distintos niveles de poder de negociación de cara a los promotores inmobiliarios.

El rol de la banca comercial resulta siendo un factor clave en el desarrollo del negocio inmobiliario; esto se debe, fundamentalmente, a la existencia de la figura legal de la compra-venta de bien inmueble de existencia futura y a la forma en la que se estructuran financieramente los proyectos en nuestro medio.

Si se toma en consideración que localmente son 4 bancos (BBVA Continental, Banco de Crédito del Perú, Scotiabank e Interbank) los que concentran el mayor porcentaje del mercado de créditos hipotecarios y todos ellos exhiben prácticas muy similares (califican al promotor y al cliente/comprador, fijan tasas interés, exigen garantías, aprueban estructura de financiamiento, supervisan avance de obra y consolidación de

---

<sup>10</sup> Expertos opinan que un proyecto inmobiliario bien concebido debe arrojar una TIR económica del orden del 20%.



propiedad, deciden las cuantías de los desembolsos, etc.), es correcto afirmar que la banca comercial ostenta un alto poder de negociación.

Por el lado de los propietarios del suelo y aun cuando la contracción de la demanda por vivienda observada en los últimos tres años ha originado que los precios del suelo urbano se estabilicen, ostentan todavía un importante poder de negociación debido, fundamentalmente, a su escasez.

Esta situación de poder se acentúa si el suelo urbano en cuestión es económicamente atractivo para los promotores y si, al mismo tiempo, el propietario tiene la posibilidad de esperar mejores ofertas.

En este caso la creatividad innovación al momento de negociar precios, formas de pago y condiciones con el propietario del suelo será uno de los desafíos más importantes que encare el promotor.

Por el lado de los proveedores de obras civiles, en Lima la cantidad de contratistas y sub contratistas es múltiple y variada lo que ha originado que en la actualidad la obra sea considerada un *commodity*. (Esteves 2016).

Con excepción de los grandes constructores de obras los otros, los de menor escala, son tantos (formales e informales) que hace imposible que puedan concertar y presionar los precios al alza, por lo que su poder de negociación es considerado bajo.

Al respecto se tiene información que una práctica común en los procesos de selección de los constructores es que los postores presenten ofertas iguales o por debajo de los presupuestos referenciales y, una vez obtenida la buena pro, el postor ganador sub contrate a otro constructor de menor tamaño para ejecutar la obra por un porcentaje del monto adjudicado, de esa modo el contratista principal asegura su margen a costa del sub contratista.

El riesgo que encaran los promotores es que ineficiencias y/o problemas derivados de la calidad de la obra afectarán directamente la imagen y, eventualmente, los márgenes del promotor por lo que resulta necesario establecer contractualmente un esquema de garantías, penalidades y supervisión que mitigue dicho riesgo.

#### **2.5.4 Poder de negociación de los compradores**

Si bien es cierto el comprador de un inmueble individualmente es incapaz de agruparse con otros con el objetivo de presionar los precios a la baja, expertos opinan que cuando el cliente financia su compra con un crédito hipotecario su poder de negociación varía en el tiempo.

Efectivamente, la emisión de la carta de aprobación del crédito hipotecario marca una antes y un después en el poder que ostentan dichos compradores.

Hasta antes de la emisión de la referida carta su poder de negociación es bajo pero, una vez emitida, ese mismo poder se eleva puesto que al haber sido ya calificado como sujeto de crédito por un banco es pasible de buscar o puede ser tentado por otro para adquirir en un proyecto promovido por un desarrollador diferente al original.

Esta situación podría derivar en la pérdida de la venta y, además, echa a perder el esfuerzo desplegado por el promotor original de asesorarlo en la tramitación de su expediente de calificación.

#### ***2.5.5 Amenaza de productos sustitutos***

Se ha discutido mucho acerca de si los proyectos multifamiliares promovidos bajo la modalidad de la *autoconstrucción* representan una amenaza real para los proyectos inmobiliarios ejecutados convencionalmente.

Al respecto la opinión de desarrolladores, expertos, consultores y funcionarios de la banca comercial es que dicha amenaza es inexistente por la reducida escala a la que operan dichos promotores y por la desconfianza generada por la cantidad de estafas que registra aquel modelo promotor.

### **2.6 Factores que supeditan la supervivencia del emprendimiento inmobiliario**

A fines del 2014 se tenían censadas 450 empresas inmobiliarias y ahora solo operan poco más de 200.

Expertos opinan que la contracción en el número de ofertantes se debió a la incapacidad de las empresas de hacer frente a la caída en las ventas que se inicia en el año 2013 y que aún no se recupera.

Salinas (2016) sostiene que tres años de una gran caída en ventas fundamentalmente explicada por la restricción (SBS) de las tasas para compra de segunda, tercera, etc. vivienda (denominada compra especulativa) ha derivado en un mercado redimensionado a un tamaño en el alza realmente con una demanda por necesidad; pasando de un mercado de compradores a uno de vendedores (Esteves 2016).

Al respecto Tassara (2016) señala que en nuestro medio se "ha limpiado la mesa" puesto que, las que han quedado son las más eficientes que se preocupan por hacer las cosas bien y las dispuestas a desarrollar el negocio en el largo plazo.

Para tratar el tema de la supervivencia (o sostenibilidad) del emprendimiento planteado en el presente trabajo de tesis nos apoyaremos en el modelo del Ciclo de Vida de las Empresas, figura 2.8.

El aludido modelo propone que las organizaciones, a lo largo de su existencia, atraviesan por periodos de cambio marcados por la superposición de factores de evolución y/o crisis y que, para pasar a una etapa más avanzada será necesario el desarrollo de habilidades en la organización que permitirán que se mantenga en el tiempo. (Veliz 2014).

**Figura 2.8 Ciclo de vida de las empresas**



Fuente: Idearium 3.0 Marketing&Comunicación

Ello sugiere que objetivo central de quien lidera la gestión de la empresa es tratar de prolongar su existencia (Esan 2016).

En este punto la percepción de los entrevistados es que los factores que determinan que un nuevo emprendimiento en el sector inmobiliario agregue valor a sus grupos de interés y consiga mantenerse en el tiempo son: visión, gestión, reputación y estrategia.

- **Visión:** de largo plazo. Sobreviven quienes entienden y buscan desarrollar un negocio de largo plazo (Tassara 2016), dispuestos a postergar beneficios y tolerar ciclos de baja; ésta visión debe reflejarse en la formulación de la estrategia y redactada en políticas de la empresa.
- **Gestión:** en su sentido más amplio abarca conceptos de gerencia, planificación y estructura organizativa e implica ser rigurosos en el análisis y conocimiento del mercado objetivo y de la planificación financiera (Esteves 2016), y flexibles en la organización (Tassara 2016). El rigor en el análisis del mercado conlleva a maximizar la preferencia del comprador, mientras que una organización flexible permitirá absorber los ciclos económicos de baja con mayor comodidad acotando el riesgo de destrucción de valor y declive de la empresa.
- **Reputación:** el negocio inmobiliario es un negocio de reputación (Cornejo R. 2016). La reputación se construye en el tiempo e implica cumplir plazos, honrar acuerdos, generando experiencias positivas para los compradores y beneficios para los inversionistas. En el caso de las inmobiliarias la buena reputación es un atributo que se transmite boca a boca y que, en el mejor escenario, explica hasta el 40% de las ventas una inmobiliaria.
- **Estrategia:** involucra la elección de una estrategia genérica adecuada a las capacidades de la empresa, si se trata de una empresa nueva recomiendan concentrarse en uno o un número reducido de segmentos y definir adecuadamente la mejor manera de posicionarse en el mercado (Tassara 2016).

## 2.7 Grupos de interés

Específicamente, para la fase de *Introducción* del emprendimiento propuesto, se han identificado los siguientes Grupos de Interés que podrían, con su actuación, afectar el

desarrollo de la empresa y a quienes se tendrá que atender y satisfacer en sus diferentes apetitos, necesidades y expectativas.

### **2.7.1 Grupos de interés internos**

- Entidades financieras: ostentan altas expectativas debido a su doble rol: financiar a compradores y a promotores.
- Empleados: adecuadamente incentivados y reconocidos, coadyuvan al normal desarrollo de la actividad empresarial.
- Clientes: son el eje central de la estrategia empresarial.
- Constructor de obras civiles: importante proveedor encargado de materializar los proyectos, su actuación determina los plazos y la calidad del producto final e influye directamente en la reputación del promotor.
- Propietarios de suelo: proveedores del principal insumo para la producción de proyectos inmobiliarios, en un entorno de escasez ostentan un importante poder de negociación.

### **2.7.2 Grupos de interés externos**

- Comunidad: representada por los vecinos del área de influencia de los proyectos, tienen la capacidad, individual o colectiva, para oponerse a la ejecución de obras cuando consideran que se altera el orden o se infringen normas y/o reglamentos.
- Gobierno central: promueve (o desincentiva) mediante su rol regulador/supervisor la actividad inmobiliaria.
- Municipios: reglamentan el uso y supervisan la actuación de los promotores que emprenden proyectos sobre el suelo urbano de su jurisdicción.
- Competencia: determinan el entorno competitivo en su zona de influencia.
- Gremios: espacios para el desarrollo del sector inmobiliario, la colaboración inter empresas, la representación y el empoderamiento de los asociados. En el Perú: Asociación de Empresas Inmobiliarias (ASEI); Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú (ADI Perú) y la Cámara Peruana de la Construcción – Comité de Edificaciones (CAPECO)
- Medios de comunicación: doble rol, publicitar la existencia de proyectos y la de denunciar la mala conducta de los promotores.

- Operadores de servicios públicos: coadyuvan a la expansión del suelo urbano.
- Otros promotores: desarrolladores de C. Comerciales y Oficinas, generan oportunidades para el negocio inmobiliario en su radio de influencia.

## **2.8 Conclusiones del capítulo**

Las condiciones del entorno favorecen el emprendimiento propuesto, pero deben observarse ciertos aspectos que podrían afectarlo:

- En el contexto internacional, el Perú sigue expuesto a riesgos económicos externos que generan un entorno de negocios negativo, situación que se ve en parte contrarrestada por el cauteloso optimismo del empresariado basado en las capacidades de las autoridades políticas electas para implementar su estrategia para recuperar el la demanda interna.
- Actualmente, la dinámica del mercado inmobiliario se vería impulsada por la existencia de demanda efectiva, es decir, hogares en busca de una solución de vivienda y con la capacidad para costearla.
- En el mediano plazo, el desarrollo del sector inmobiliario dependerá del éxito en la implementación de las políticas que buscan poner más dinero en los bolsillos de los hogares.
- Tendencias observadas como el incremento de la proporción de hogares interesados en adquirir un departamento y las características demográficas, psicográficas y socioeconómicas permiten visualizar la existencia de una oportunidad real en el mercado de departamentos en el A2.
- En general, el entorno competitivo en la industria inmobiliaria favorece al nuevo emprendimiento, pero el riesgo de fracaso es alto; en un contexto en el que la banca y los propietarios del suelo ostentan un alto poder de negociación.
- Visión, gestión, reputación y estrategia son condiciones indispensables para la sostenibilidad de un negocio inmobiliario.
- El atractivo país, barreras de ingreso bajas y retornos sobre inversión aun altos, atraerían empresas, nacionales y extranjeras, a ingresar al negocio inmobiliario.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **3.1 Introducción**

El presente capítulo entrega un análisis del mercado de departamentos en Lima Top (LT), la evolución reciente de la actividad inmobiliaria y las tendencias más relevantes observadas en los últimos años.

Luego se hace mención a la problemática y los precios del suelo urbano para, a continuación, pasar a describir las características de los ofertantes y consumidores.

A continuación, se analizan el resultado de la encuesta de preferencias del cliente objetivo (A2) y el cálculo de la demanda potencial.

Finalmente, basados en la información recopilada, procedemos a construir una propuesta de valor (diseño de producto).

### **3.2 La oferta**

#### ***3.2.1 La oferta de departamentos en el sector urbano Lima Top (LT)***

##### **La actividad edificadora**

Al igual que en el año 2015, en el 2016 de los casi 34,500 departamentos edificados en Lima, aproximadamente 9,300 unidades (27%) se produjeron en los 6 distritos que conforman LT.

Esta situación refleja la preferencia de promotores y demandantes, principalmente de los hogares pertenecientes a los NSE Altos, por este sector urbano y se explicaría porque se trata de distritos valorados por el grupo socioeconómico que lo habita, las bondades del entorno geográfico-paisajístico (Dillon, B., et al. 2010) pero, además, por la multiplicidad de la oferta, porque están bien equipados desde el punto de vista urbano, son céntricos y accesibles.

No obstante, en el 2016 de los 9,300 departamentos edificados únicamente se lograron vender 3,400 unidades; es decir, un poco más de un tercio de la producción, lo que revela la existencia de una importante sobre oferta de departamentos en LT.

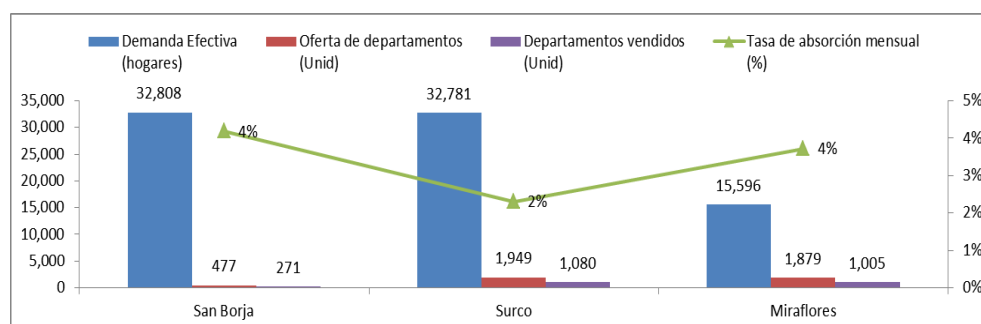
El mismo estudio revela que Surco, San Borja y Miraflores son los distritos más preferidos por quienes tienen interés de adquirir un departamento.

### **La velocidad de las ventas y la tasa de absorción**

Según reportes de la consultora TINSA procesados en el Informe Situación Inmobiliaria 2016 elaborado por BBVA Research, en general durante 2016, la velocidad de las ventas se mantuvo lenta (1,091 unidades por mes – IIIT16), en comparación al nivel alcanzado en el mismo trimestre del año 2015 (1,033 unidades por mes – IIIT15).

En particular, en LT aun cuando las ventas están muy por debajo del volumen ofertado, la información contenida en el figura 3.1 muestra que hay espacio para crecer debido a que la oferta existente no cubre, en ninguno de los tres distritos, el volumen demandado; asimismo, permite también inferir que San Borja y Miraflores podrían ser más atractivos a los promotores debido a que exhiben mejores tasas de absorción.

**Figura 3.1 Comparativo oferta, demanda y venta vs. absorción – Lima Top 2016**



Fuente: CAPECO 2016  
Elaboración: el Autor de esta Tesis

Finalmente, CAPECO (2016) revela que en estos tres distritos la amplitud de la brecha que existe entre oferta y demanda, se explica porque el precio promedio de los departamentos ofertados supera los S/. 600 mil cuando el 99% de la demanda efectiva concentra su interés por departamentos por debajo de ese precio.



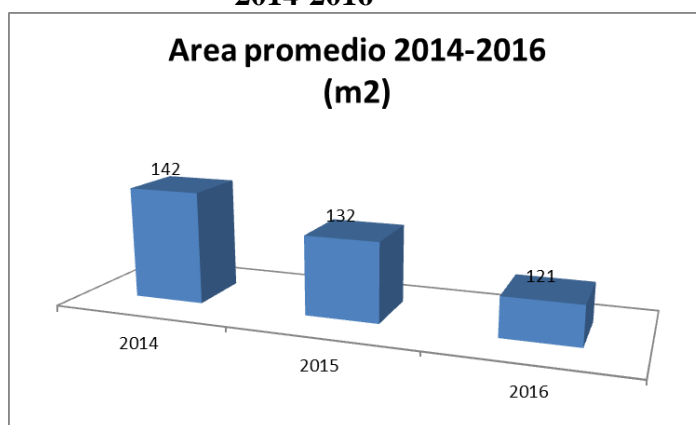
### **Tendencias observadas en la oferta de departamentos en LT**

Analizando lo ocurrido con la oferta de departamentos en los últimos años (2014-2016) destacan dos aspectos:

- Reducción de formatos
- Alza en los precios de venta por unidad de área.

Efectivamente, procesando la información que provee el estudio de CAPECO (2016) se observa que los formatos han ido reduciéndose progresivamente, ver figura 3.2.

**Figura 3.2 Evolución del área promedio de departamentos en Lima Top 2014-2016**



Fuente: CAPECO 2016  
Elaboración: el Autor de esta Tesis

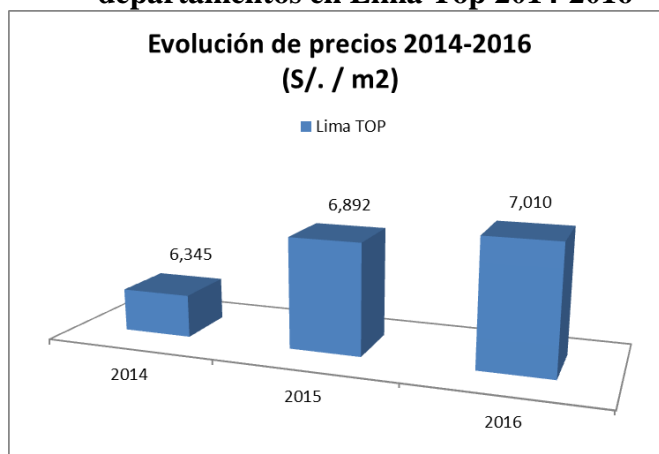
Según refiere Arbulú (2016) la reducción en los formatos responde a la necesidad que tienen los promotores de adecuar su producto a la capacidad adquisitiva del comprador objetivo debido, principalmente, a su impacto en el precio final del departamento.

Al respecto Vásquez (2010) añade que si bien existe una gran demanda por departamentos, muchas personas, no están dispuestas a pagar un alto precio, por lo que están optando por adquirir estos de menor formato y precio.

Contrariamente, en lo que respecta a precios de venta por unidad de área, se observa una evolución positiva, en promedio 5% anual para el periodo 2014-2016, por encima

de los índices de inflación lo cual resulta saludable para la economía del negocio (Arbulú 2016), ver figura 3.3.

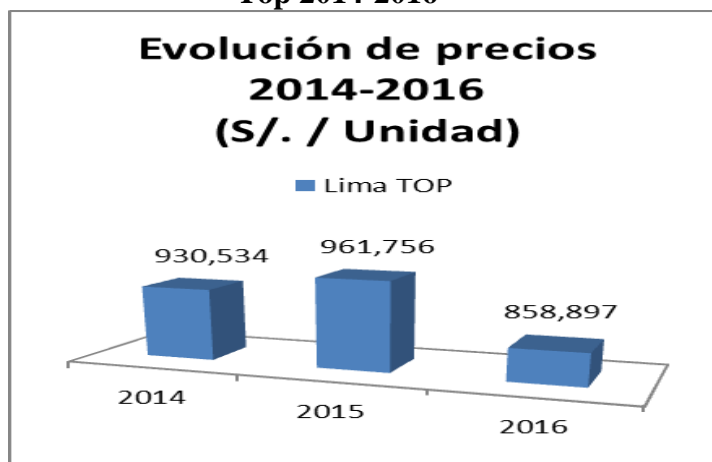
**Figura 3.3 Evolución del precio unitario de venta promedio de departamentos en Lima Top 2014-2016**



Fuente: CAPECO 2016  
Elaboración: el Autor de esta Tesis

La estrategia de la reducción de los formatos y del incremento de los precios por unidad de área se refleja claramente en el precio de venta final promedio de los departamentos ofertados, el cual ha experimentado un ajuste hacia la baja en los últimos dos años de 4%, ver figura 3.4.

**Figura 3.4 Evolución del precio de venta promedio de departamentos en Lima Top 2014-2016**



Fuente: CAPECO 2016  
Elaboración: el Autor de esta Tesis

### **3.2.2 El mercado del suelo urbano**

#### **Problemática que atraviesa el mercado de suelo urbano**

En general, en Lima Metropolitana, el mercado de suelo urbano atraviesa actualmente por un periodo de estancamiento derivado de tres factores: la escasez, la demanda y la desaceleración de la actividad edificadora.

Esta situación ha convertido el tema del suelo urbano en uno crítico en el negocio debido a la dificultad para encontrar suelo rentable (Arbulú 2010).

El panorama observado en el contexto del “boom inmobiliario” ha cambiado.

Hoy, en un contexto de desaceleración económica, los desarrolladores inmobiliarios están cada vez más cautos al comprar tierras y ya no tan dispuestos a pagar altos precios por los terrenos.

La Asociación de Empresas Inmobiliarias (ASEI), clasifica a los vendedores de terrenos en tres categorías, resaltando que aquellos para quienes su inmueble es su único patrimonio y no están apurados por venderlo porque tienen ingresos que le permiten solventar sus gastos corrientes, planean mantener la propiedad hasta que alguien les pague el precio que piden, usualmente alto.

Este último tipo de propietario representa el 35% del total de vendedores de terrenos y son quienes están generando una distorsión en el mercado.

*“No existe coherencia entre lo que piden estos propietarios y lo que puede pagar un desarrollador para que un proyecto sea rentable.” (Vidal 2015).*

Con los precios actuales y la caída de la demanda por viviendas, el porcentaje del terreno dentro de la inversión sería mayor y la rentabilidad del proyecto disminuiría, en consecuencia las inmobiliarias han disminuido considerablemente su ritmo de compra de terrenos.

*“En todo el 2014 casi no se registraron colocaciones de terrenos; la venta se ha paralizado. Esto continuará hasta que los precios de los predios calcen con las expectativas de rentabilidad de las inmobiliarias.” (Vidal 2015).*

Vale la pena resaltar que otro factor que complica a las desarrolladoras de inmuebles es que el precio de los terrenos es en dólares mientras que el costo de las viviendas se está 'solarizando'<sup>11</sup>, efecto que en opinión de ASEI no se le puede trasladar totalmente al comprador.

Expertos coinciden en que otro problema que se suma a la escasez de suelo urbano, y que muchas veces obliga a que las empresas del rubro no puedan ejecutar más proyectos, son las excesivas exigencias municipales, como el incremento de las áreas mínimas de las viviendas y la reducción de altura (pisos), al respecto Vásquez señala:

"Las zonificaciones castigan mucho los terrenos, restringen la altura de los edificios, y en algunos distritos incluso el tamaño de los departamentos, lo peor es que lo hacen sin un respaldo técnico". (Vásquez 2010).

### **Los precios del suelo en LT**

El suelo urbano constituye un bien que opera en un mercado imperfecto y heterogéneo, es decir, cada lote urbano no posee otro igual y adquiere condiciones únicas lo que le otorga un rol relevante que se traduce en la asignación de valor (Dillon, B., et al. 2010).

En tal sentido el precio del suelo urbano está condicionado a diversos factores, algunos básicos inherentes a su condición tales como:

- Costo de reposición del capital
- Fuerza de trabajo invertida –en caso de existir-
- Servicios básicos incorporados y
- El excedente estimado en forma de ganancia para el propietario

Y otros a elementos relacionados a las condiciones de su entorno tales como:

- Localización.
- Dimensiones.
- Normativa.
- Disponibilidad de equipamientos e infraestructura comunitaria.

---

<sup>11</sup> El ratio de dolarización viene descendiendo, en abril del 2016 se ubicó en 24% del total de créditos otorgados. Fuente: BBVA Research 2016.

- Características especiales.

Componentes más recientes que han contribuido a un cambio sustancial del valor referencial del suelo urbano, que valorizan o desvalorizan las áreas de expansión son:

- Necesidad de alejarse de la ciudad insegura.
- Necesidad de tomar mayor contacto con elementos de la naturaleza.
- Componentes perceptivos sociales.
- Valor hedónico que vincula la búsqueda de placer, tanto sea sobre la base del consumo como por una “actitud frente a la vida”.

Por tanto en la fijación de precios del suelo se conjugan la disposición a pagar, por parte de los consumidores y la valoración que se hace de las características particulares que el lote presenta, así como también componentes perceptivos sociales. (Dillon, B., et al. 2010).

Trasladándonos al ámbito local, en lo que se refiere al precio de lotes en el sector urbano LT se observa que los distritos de San Borja, San Isidro y Miraflores ostentan los mayores ratios por metro cuadrado, por encima de los US\$3,200 dólares; los siguen Barranco y Surco con ratios del orden de los US\$1,500 dólares por metro cuadrado, ver tabla 3.1.

**Tabla 3.1 Precio promedio por m2 de los terrenos en Lima Top**

Lima TOP	Precio promedio (S/.)	Area promedio (m2)	Precio por m2 (S/. / m2)	Precio por m2 (US\$ / m2)
San Borja	9,514,320	874	11,158	3,386
San Isidro	12,772,764	1,093	10,679	3,241
Miraflores	7,899,833	713	10,598	3,216
Barranco	4,623,934	831	5,400	1,639
Surco	2,739,318	732	4,633	1,406
La Molina	3,696,713	1,408	2,439	740

Fuente: CAPECO

Elaboración: el Autor de esta Tesis

### 3.2.3 Los ofertantes en LT

Cualquier emprendimiento inmobiliario, hoy, se enfrenta a un mercado más maduro con menos ofertantes, pero más profesionales y evolucionados (Tassara

2016). Información obtenida por la Asociación de Empresas Inmobiliarias (ASEI) revela que al mes de marzo del 2016 se tenían censadas 226 empresas promotoras inmobiliarias operando en Lima Metropolitana y El Callao, agrupadas en tres gremios: CAPECO (Cámara Peruana de la Construcción), ASEI y en la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADEIM) (Cornejo C. 2016).

Antonio Espinosa (2016), Gerente General de *Desarrolladora Del Pacífico* hace la siguiente distinción:

Por su nivel de integración se distinguen dos grupos de promotores inmobiliarios:

- **Constructores-inmobiliarios:** principalmente orientados a los segmentos medios, son empresas que integran el negocio de construcción a su cadena de valor quienes, por su escala de operación, poseen la ventaja competitiva de los precios de obra, por ejemplo *Viva-GyM*, *Inmobiliaria Edifica*<sup>12</sup> y *Ciudaris Inmobiliaria*<sup>13</sup>.
- **Promotores inmobiliarios (puros):** orientados a segmentos altos y medio altos, operan a una menor escala que los anteriores y compiten, básicamente, por innovación/diferenciación en el producto y servicio; la obra la licitan, la subcontratan y la supervisan, por ejemplo *Desarrolladora del Pacífico* y *Avenir Grupo Inmobiliario*.

Por su procedencia distingue dos grupos:

- **Nacionales:** empresas de capital totalmente local, algunas con más de 20 años de operación y con una visión de negocio de largo plazo, como el caso de *Valico*; este tipo de empresas han acumulado un conocimiento importante del mercado inmobiliario local y han conseguido posicionarse como empresas serias.
- **Extranjeras:** han desarrollado en sus países de origen un amplio conocimiento y poseen un gran respaldo financiero, por ejemplo GERPAL (Brasil) o IMAGINA (Chile).

Vale señalar que, entre las nacionales, existe un grupo de empresas inmobiliarias efímeras que se constituyen con la única finalidad de desarrollar y vender, en muchos

---

<sup>12</sup> El brazo constructor de Inmobiliaria Edifica es Produktiva, empresa integrante del grupo.

<sup>13</sup> El brazo constructor de Ciudaris Inmobiliaria es Conssolida Constructora S.A. empresa integrante del grupo.

casos, un solo proyecto. En este caso los promotores suelen ser los propietarios del inmueble sobre el cual se desarrolla el proyecto.

Específicamente en LT, de las 226 empresas inmobiliarias censadas en marzo del año 2016, 87 mantenían 194 proyectos activos en alguno de los distritos que la conforman, ver tabla 3.2.

La información revela, además, que Miraflores concentra la mayor actividad inmobiliaria de los tres distritos, con 54 (66%) promotores y 99 (71%) proyectos; asimismo, un promedio de 1.8 proyectos por promotor.

Le siguen Surco y San Isidro con un promedio de 21 empresas promoviendo un promedio de 30 proyectos cada una.

**Tabla 3.2 Cantidad de promotores y proyectos en Lima Top - 2016**

<b>Lima TOP Distrito</b>	<b>N° Promotores</b>	<b>N° Proyectos</b>	<b>Proyecto/Ofertante (prom)</b>
Miraflores	54	99	1.8
Surco	23	33	1.4
San Isidro	19	32	1.7
Barranco	13	23	1.8
San Borja	5	7	1.4
La Molina	0	0	0.0

Fuente: ASEI - Informe Mercado Inmobiliario 03-2016

Elaboración: el Autor de esta Tesis

En resumen, estamos ante un mercado conformado por una mayoría de promotores de escala reducida operando en *bolsones* de tierra dispersos lo que genera oferta desconcentrada (Ojeda 2016) y atomizada, como muestra de ello actualmente solo 40 empresas tienen más de dos proyectos a la vez y eso es considerado bajo. (Tassara 2016).

### **3.2.4 La oferta competitiva**

Para identificar la oferta competitiva para el emprendimiento planteado en el plan de negocios iremos de lo más general a lo más particular:

En general cualquier inmobiliaria emplazada con uno o más proyectos en Lima Top es potencialmente competidora, ver tabla 3.3, pero la intensidad de la competencia se

incrementa si aquella oferta sus departamentos en el área de influencia de nuestros proyectos.

Ahora bien, yendo a un nivel más específico y con independencia de quien lo promueva, un proyecto inmobiliario es competidor directo de cualquiera de los proyectos que emprendamos si además de emplazarse en la zona de influencia oferta departamentos análogos en formato, prestaciones y precio, de allí la necesidad de diferenciar nuestra propuesta, comunicarla y hacerla tangible con la finalidad de obtener la preferencia del comprador.

**Tabla 3.3 Promotores operando en Lima Top – marzo 2016**

N°	Promotor	N°	Promotor	N°	Promotor	N°	Promotor
1	Villaran & Rodrigo Inm.	23	Edro Grupo Inm.	45	Colonia Grupo Inm.	67	In House Grupo Inm.
2	Octavio Pedraza E Hijos	24	Imagina	46	Concepto Grupo Inm.	68	Inarco
3	Corp. Aurora	25	Inv. EME	47	Ditrenzzo	69	Ing. Proyectos Alborada
4	Grupo T&C	26	La Venturosa	48	Enacorp	70	Inm. Arteco
5	Armas Doomo	27	Matting's Consorcio Mattos Ing.	49	Eureka	71	Inm. Cantabria
6	Phorma	28	Montenor	50	Fatesa	72	JJC Edificaciones
7	Binda Const.	29	Urbana Perú	51	Gaia Desarrollo Inm.	73	Kallpac
8	Edifica Inv.	30	Viva G y M	52	Gerpal	74	La Venturosa
9	Grupo Edificando	31	A & A Arq.	53	Grimaldo Sac	75	Lusso Grupo Inm.
10	Inmobiliari	32	ACR Const.	54	Grupo Abril	76	Manserpro
11	Actual Inm.	33	Aguila Inv.	55	Grupo Chacarrilla	77	Marcán Inm. Y Const.
12	Armando Paredes	34	Arquiedificio	56	Grupo Inm. SYM	78	Martri
13	Desarrolladora del Pacifico	35	Besco	57	Grupo Inzag	79	Palo Alto
14	InterHouse Servicios Inm.	36	C y V Inv. Inm.	58	Grupo MG	80	Remax Visión
15	A.S.B. Contratistas Genenerales	37	Cavassa y Asoc.	59	Grupo Puerta de Tierra	81	Río Seco
16	Arang Inm.	38	CCMT	60	Habitare Perú	82	San Adrian
17	Casa y Gestión	39	Centenario Const.	61	HJSA Innovación Inm.	83	San Cupetino
18	Const. Capón	40	Chasqui Inm.	62	Home Inmobiliaria	84	Siena Const.
19	Const. Rischmüller	41	Ciudaris	63	Idee Inm.	85	SK Constructores
20	Crearq Const. E Inm.	42	Colesi Contratistas Grls.	64	Illusione Inm.	86	Tec. Metalicas Gestión Inm.
21	Torremolino Grupo Inm.	43	Tucan Inv.	65	V&V Contratistas	87	Valico
22	Valora Desarrollos Inm.	44	View Corporation	66	Zen Grupo Inm.		

Fuente: ASEI - Informe Mercado Inmobiliario 03-2016

Elaboración: el Autor de esta Tesis

### 3.3 La demanda

#### 3.3.1 Interés en la compra de departamentos

El BBVA Research (2016) presenta un Índice de Interés de Compra de Departamentos para la Ciudad de Lima (IICDG), que ha sido elaborado empleando información



proporcionada por *Google Trends*<sup>14</sup>, el cual anticipa (con cinco trimestres) y mejora la capacidad para predecir las transacciones en el sector inmobiliario.

El IICDG presentado por el BBVA el 6 de setiembre del 2016 revela no solo que el interés por la compra de departamentos detuvo su desaceleración en el tercer trimestre del 2015 y ha permanecido estable hasta agosto de año 2016; sino que, considerando que el lapso de tiempo que transcurre entre el interés y la compra de es de cinco trimestres, el nivel de venta de departamentos se mantendrá estable en lo que resta del 2017.

### **3.3.2 *El comprador inmobiliario A2***

De las entrevistas a profundidad realizadas a seis gerentes generales de igual número de empresas inmobiliarias enfocadas en el comprador A2 se extrajo lo siguiente:

- En su mayoría se trata de parejas o individuos con trabajo estable mayormente en el sector privado, dependiente (tiene como demostrar ingresos).
- Son sujetos de crédito y tienen capacidad para asumir una cuota inicial de hasta el 20% del valor del departamento.
- Aspiran a un mejor departamento, bien ubicado y bien acabado.
- Es inteligente y educado en el tema inmobiliario, está mejor informado con algo de influencia en temas externos, es instruido y ostenta un estilo de vida moderno<sup>15</sup>,
- Aprecia aspectos cualitativos tales como: una sala de ventas adecuadamente acondicionada, brochures bien diagramados, departamentos piloto bien equipados y vendedores solventes. Es bastante sensorial y, en ese mismo sentido, discrimina rápidamente lo que no le satisface.
- Por estar ahora mejor informado es más exigente, busca mejores acabados, conoce relativamente bien de, marcas, formatos, procedencias, calidades, estándares, tecnología, incluso nociones básicas de materiales de construcción y hasta de estructuras, lo que le permite preguntar, modificar, comparar, rankear y discriminar.
- Tienen la capacidad y la disposición para pagar por diseño y diferenciación, valorará un estándar superior de acabados.

---

<sup>14</sup> <https://www.google.com.pe/trends/>

<sup>15</sup> El principal atributo buscado en un departamento es la comodidad, ubicado en zonas en desarrollo y acabados innovadores.

- Ahora comprará un producto que pueda visitar (terminado) y confirmar que se ajusta a su necesidad; le gusta saber en qué edificio va a vivir y si sus vecinos serán como él.

### ***3.3.3 El proceso de compra***

#### **La búsqueda**

Una vez que el potencial comprador ha tomado la decisión de iniciar la búsqueda de un departamento para uso de vivienda, ya tiene definidas la o las zonas de su preferencia y los atributos de la ubicación.

Para el grupo de compradores que buscan vivir en alguno de los distritos del sector urbano Lima TOP su preferencia está influida, fundamentalmente, por el distrito de procedencia y la cercanía a la familia (CAPECO 2016).

Asimismo, ya sabe hasta cuanto puede destinar para su adquisición y cuántos ambientes y espacios complementarios requerirá (cocheras, depósitos, etc.), y en función a su preferencia, es probable que tenga claro el piso que desea ocupar y la vista que desea tener.

Es posible, también, que sepa el tipo de edificio que prefiere:

- Concepto "Private" (Privado): pocos departamentos, grandes áreas, excelente ubicación y muy buenos acabados.
- Concepto "Club": edificio altos y con gran cantidad de departamentos, equipados con zonas de esparcimiento comunes tales como piscina, gimnasio, parrillas, etc.

Aun cuando se sabe que la mayoría que el 65% de los compradores proceden del mismo distrito o de la misma zona de influencia del proyecto (Rubiños 2016), el comprador puede, también, venir de muchas otras zonas buscando mejorar su ubicación y estatus.

El proceso de búsqueda no es un proceso estructurado, éste en la mayoría de los casos:

Se inicia con:

- Recorridos programados, preferentemente los fines de semana, por la o las zonas de su preferencia: proyecto que le interesa, proyecto que visita.
- Visita la sala de ventas en busca de información del proyecto (formatos, acabados, etc.) y la formas de financiamiento.
- En la mayoría de los casos concurren más de un familiar: pareja, hijos, etc.
- Complementa su búsqueda con visitas a sitios web especializados como Urbania.com, AdondeVivir.com, etc.

Paso seguido indaga:

- Acerca del promotor: vía web, referencias personales, INDECOPI, etc.
- Averigua cantidad y calidad de proyectos entregados.
- En algunos casos concurre a algún proyecto entregado, de preferencia por la zona.

Finalmente analiza y compara:

- Aspectos externos relacionados con la ubicación: seguridad, vecinos y vecindario, áreas comunes, etc.
- Aspectos internos relacionados con el conjunto y el departamento: metraje, ambientes y distribución, diseño y acabados, etc.
- Precio, financiamiento, banco, etc.
- Los pros y contras de cada proyecto visitado.

Al respecto, Arellano (2010) sostiene que el peso que le atribuyen a cada uno de los aspectos (interno y externo) depende del tipo de hogar (composición y ciclo de vida) y del estilo de vida del comprador.

### **La decisión**

En relación al comprador A2, Tassara (2016) afirma que la decisión de compra de determinado departamento la toma por comparación y es relativa a la oferta que se tiene en la zona de influencia del proyecto que está visitando, determinado producto es bueno o malo, barato o caro, en relación al que está a su costado.

En consecuencia la decisión de compra no la toma por las características cualitativas de determinado producto sino por aquellas características que, en comparación con la oferta en el entorno, marcan una diferencia entre aquel y los demás.

### ***3.3.4 La fidelidad a las marcas***

En el negocio inmobiliario no es posible asegurar que el comprador inmobiliario tenga preferencias en cuanto a marcas, mucho menos sea fiel a una en particular.

Al respecto Ojeda (2016) asegura que el cliente A2 “[N]o es fiel a ninguna marca pero si ve un proyecto promovido por una empresa bien posicionada la preferirá sobre otras.”

Por su parte Espinosa (2016) y Tassara (2016) coinciden que el comprador A2 más que fiel a una marca reconoce el buen posicionamiento y eso se plasma en un importante volumen de ventas a referidos.

### ***3.3.5 Atributos de valor para el comprador A2***

Las entrevistas nos revelan lo que en opinión de expertos son los atributos fundamentales que todo producto inmobiliario dirigido al A2 debiera tener.

Son las siguientes 5 categorías:

- a. **Ubicación:** agrupa atributos relacionados con el emplazamiento del proyecto tales como distrito, zona, calidad del entorno, accesibilidad, entre otros.
- b. **Precio:** agrupa todo lo concerniente al precio, el financiamiento, la cuota inicial, monto de separación, banco que financia.
- c. **Aspectos internos:** agrupa cualidades como la arquitectura interior como la proporcionalidad, la distribución, la funcionalidad, las áreas comunes y los espacios complementarios como depósitos y cocheras.
- d. **Acabados:** se refiere a la calidad de los acabados y el amoblamiento en general.
- e. **Aspectos exteriores:** arquitectura exterior (fachada) y sistemas de seguridad.

Por su parte Rubiños (2016) considera relevante que, en adición a los atributos del producto, se consideren como *atributo de valor* aspectos relacionados con la experiencia del cliente durante todo el proceso de compra.

En ese sentido le concede un importante peso específico al *expertise* y las herramientas con las que se dote al agente de ventas y al punto de ventas.

Toda esta información hace posible inferir que las variables para configurar la propuesta de valor pueden sub dividirse en dos categorías:

### **1. Atributos indispensables:**

- a. Ubicación: emplazamiento, entorno urbano, accesibilidad y conectividad.
- b. Precio: lo que se paga por los atributos indispensables.
- c. Seguridad interna: estructural y logística.
- d. Seguridad externa: percepción de riesgo del entorno.

### **2. Atributos diferenciadores:**

- a. Diseño (interno y externo): ambientes, complementos, áreas comunes, fachada.
- b. Calidad: de acabados y amoblamiento.
- c. Experiencia: objeciones, motivadores, vivencia, la “prueba” del producto.
- d. Marca: dependerá del posicionamiento del promotor.

Finalmente, opinan que en un contexto competitivo en determinada zona de influencia los atributos de la categoría diferenciadores son los que de estar presentes en un proyecto determinarán maximización de la preferencia del comprador.

## **3.4 La investigación del mercado objetivo**

En este punto es importante mencionar que al no haber sido utilizado el criterio de evaluación socio económico que permite determinar el nivel socioeconómico de los encuestados, se está considerando publico A2 a aquellos individuos que presentan las características medidas como: disposición a pagar (como un estimador del ingreso familiar promedio mensual), el grado de instrucción y la ocupación del principal sostén del hogar.

Por otro lado añadir que, por tratarse de muestreo por conveniencia, los resultados son representativos exclusivamente de aquellos individuos con perfil semejante a lo de los entrevistados (A2), es decir, generalizables únicamente a sujetos similares (McMillan et al. 2005).

La ficha técnica y el cuestionario de la encuesta se muestran en el Anexo III, mientras que el resultado de la encuesta se muestra en el Anexo IV.

### **3.4.1 Análisis de los resultados de la encuesta de preferencias del A2**

Lo primero que salta a la vista es que a juzgar por la ocupación del encuestado (86% trabaja) y por el grado de instrucción que ostenta (82% universitario) el estudio confirma que estamos frente a un individuo perteneciente al A2, cuyas características demográficas, socioeconómicas y psicográficas han sido desarrolladas por IPSOS en su Estudio “Perfiles Socio Económicos Lima Metropolitana 2016”.

Seguidamente advertimos que el rango de edad de la cuarta parte (26%) de los encuestados se encuentra entre los 25 y 35 años, hallazgo que revela la importancia del comprador denominado *millennial*, y consistente con el estudio de CAPECO (2016) según el cual el 25% de encuestados interesados en adquirir departamentos de dos dormitorios o menos, es el reflejo de la mayor demanda por parte de jóvenes que viven solos y parejas jóvenes.

Para Mejía (2016) particular atención merece este grupo etario denominado *millennials*, ya que son el mercado potencial de créditos hipotecarios de los próximos 15 años.

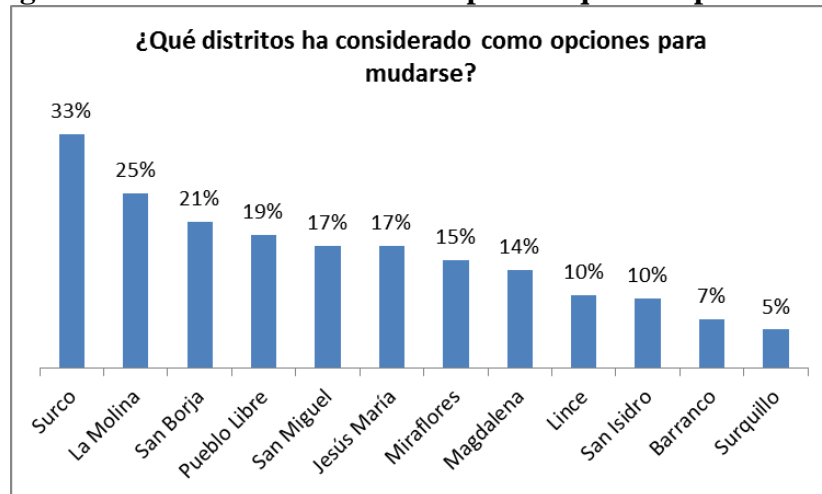
Lo anterior confirma la existencia de un mercado potencial que explorar y conocer con el fin de explotarlo.

Así también existe una oportunidad de mercado basado en aquel 9% de encuestados que busca un departamento como inversión, es decir, que no le daría uso de vivienda, el desafío entonces es adecuar el discurso de la fuerza de ventas para dirigirlo a un potencial comprador cuyo interés es maximizar la rentabilidad y recuperar rápidamente su inversión.

### 3.4.2 Ubicación

En lo que a LT concierne, la encuesta revela la preferencia de los encuestados por los distritos de la: Surco, La Molina y San Borja, donde destaca por amplio margen la preferencia por Surco, ver figura 3.5.

**Figura 3.5 Preferencia de distritos para adquirir departamento**



Fuente: Encuesta de Preferencias

Elaborado: por el Autor de esta Tesis

No sorprende la amplia preferencia de los encuestados por el distrito de Surco puesto que, además de ser un distrito valorado, céntrico y bien equipado, su oferta de departamentos es múltiple y variada.

Efectivamente, en el distrito encontramos proyectos como El Mirador II promovido por Arteco ubicado en la zona denominada Surco Pueblo o Surco Viejo el cual, bajo el concepto de Casa Club ha desarrollado un conjunto habitacional de alta densidad con importantes áreas verdes y de esparcimiento, y comercializa departamentos desde 56 m<sup>2</sup> con precios de venta por debajo de los S/. 400 mil.

En el otro extremo, el distrito alberga proyectos de élite como el Edificio Buganvillas ubicado en la Av. Circunvalación Golf Los Inkas donde se pueden encontrar departamentos de hasta 600 m<sup>2</sup> a precios que pueden llegar a los S/.4 millones.

Algo destacable en cuanto a la ubicación es la alta valoración (88%) por tener frente o cerca del departamento un parque, el potencial comprador quiere asomarse a la ventana de su departamento y ver algo verde, esta preferencia es consistente con la

gran proporción de hogares con nido lleno y/o ampliado<sup>16</sup> y con la alta tenencia de mascotas<sup>17</sup>.

Resulta también destacable la preferencia por ubicarse cerca de algún centro comercial y de medios de transporte público, relevando así la necesidad de esparcimiento y comunicación.

Analizando las preferencias relacionadas con la configuración del edificio, se observa una predisposición a aceptar cierto nivel de densidad ya que un 85% de los encuestados declara su preferencia por un edificio con más de 4 pisos de altura, lo que se refuerza con que 60% de ellos aceptaría comprar en un edificio con más de 2 departamentos por piso.

Sin embargo, a la pregunta “en que piso preferiría vivir” sólo el 10% aceptaría hacerlo a partir de un noveno piso. Esto podría explicarse por la proporción (7%) de encuestados que comprarían para rentar o revender, dado que su interés por la altura o ubicación del departamento dentro del edificio es irrelevante frente a sus intereses financieros.

Otro hallazgo interesante es que en el público objetivo estaría primando en *Concepto Club*<sup>18</sup> versus el *Concepto Private*<sup>19</sup>.

Efectivamente, en promedio, para el 80% de los encuestados es importante equipar el edificio con áreas comunes para el entretenimiento familiar, destacando la zona de parrillas y sala de reuniones, ver tabla 3.4.

**Tabla 3.4 Preferencia en áreas comunes**

Área común	Importante
Zona de parrillas	88%
Sala de reuniones	88%
Área de lavandería	85%
Gimnasio	77%
Guardería para niños	63%

Fuente: encuesta de preferencias  
Elaboración: el Autor de esta tesis

<sup>16</sup> Hogares en los cuales al menos un integrante es otro pariente: tío, primo, hermano, suegro, etc.

<sup>17</sup> El Estudio Inmobiliario 2016 efectuado por Arellano Marketing dirigido a personas que están buscando departamento, revela que el 41 % tiene mascotas, un tercio de ellos más de una, y que el 90 % se mudaría con ellas.

<sup>18</sup> Concepto Club: edificio denso, equipados con zonas de esparcimiento comunes tales como piscina, gimnasio, parrillas, etc.

<sup>19</sup> Concepto Private (Privado): pocos departamentos, grandes áreas, excelente ubicación y muy buenos acabados.



La encuesta nos revela, también, las necesidades del encuestado en lo que a cantidad de ambientes se refiere, ver tabla 3.5:

**Tabla 3.5 Preferencia de formato y ambientes**

PREFERENCIA		%
Uso familiar		91%
Área	80<>100m2	42%
	100<>150m2	40%
Dormitorios	3	64%
	2	25%
Baños	2	64%
	3	25%
Cuarto/baño de servicio	Si	48%
	No	52%
Cocheras	1	74%
	2	24%

Fuente: encuesta de preferencias  
Elaboración: el Autor de esta tesis

Analizando el formato del departamento buscado resalta el hecho que el 82% lo hace por áreas entre los 80m2 y 150m2, esto es consistente con la necesidad de contar con 3 o más dormitorios (75%) lo que a su vez se alinea con la alta proporción (85%) de hogares cuya composición es del tipo *nido lleno o ampliado*.

No obstante ello, la proporción de encuestados en busca de departamentos con áreas inferiores a los 80m2 (16%) refuerza la afirmación sobre la existencia de un mercado potencial que explorar y conocer, principalmente, en manos de los *millennials*.

Ahora bien, acerca de la preferencia de los materiales de ciertos acabados denominados básicos<sup>20</sup> la encuesta revela la preferencia (50%) de material cerámico en pisos de áreas sociales frente a la madera o sus similares, situación que se invierte cuando se trata de las áreas íntimas en donde la preferencia por la madera o sus similares alcanza al 66% de los encuestados.

<sup>20</sup> Acabados básicos: los que debe traer consigo el producto al momento de la entrega de llaves de tal forma de hacer habitable, funcional, seguro y cómodo el departamento adquirido.

Al mismo tiempo destaca la preferencia del mármol, en lugar del granito, en los tableros de las mesadas de baños y cocinas, esto último podría explicarse porque el mármol es percibido como un material más fino, ver tablas 3.6 y 3.7.

**Tabla 3.6 Preferencia en material en pisos**

Pisos	Sala/comedor	Dormitorios	Baños/cocina
Porcelanato	43%	18%	42%
Parquet/madera	32%	61%	0%
Laminado	8%	4%	0%
Mayólica	7%	5%	52%
Alfombra	3%	8%	
Madera estructurada	3%	1%	0%

Fuente: encuesta de preferencias  
Elaboración: el Autor de esta tesis

**Tabla 3.7 Preferencia en material en tableros**

Tableros	Cocina	Baños
Mármol	57%	45%
Granito	21%	33%
Melamine post-formado	9%	2%
Cuarzo	7%	9%

Fuente: encuesta de preferencias  
Elaboración: el Autor de esta tesis

### 3.4.3 Atributos valorados por el comprador

Para conocer los atributos más valorados al momento de la elección del departamento de su preferencia se le formuló al encuestado la siguiente pregunta:

*“Imagine que encuentra dos departamentos similares (N° de dormitorios, área, precio, etc.) ambos ubicados en el distrito y la zona de su preferencia ¿Cuál o cuáles de los siguientes atributos en uno de ellos haría que Usted lo prefiera al otro?”*

El resultado fue el siguiente:

En primer lugar, qué duda cabe que uno de los principales problemas por los que atraviesa la ciudad de Lima es el de la inseguridad ciudadana<sup>21</sup>, esta realidad se refleja claramente en el resultado de la encuesta puesto que el 53% de los encuestados considera como atributo fundamental la seguridad del conjunto, y lo plasman señalando que inclinarían su elección hacia un proyecto de departamentos que tenga sistemas de seguridad (cámaras, sirenas, video porteros, cercos eléctricos, detectores de movimiento, etc.) y servicios de seguridad particular.

Esto resulta consistente con que el 28% considere como atributo diferencial puertas y ventanas de madera de alta calidad.

En la Tabla 3.8 hemos ordenado los atributos diferenciales por categoría y en orden de preferencia, este último en función a la importancia (léase proporción) dada por el encuestado.

**Tabla 3.8 Atributos diferenciales por categoría y en orden de preferencia**

Categoría	Preferencia por Atributos Diferenciales (% promedio)		
	35%	25%	Otros
<b>Arquitectura</b>	-Ascensor directo al departamento - Fachada moderna/balcón - Lavandería dentro del departamento	- Cocina abierta Tipo Americana - Terraza interior	- Dormitorio secundario con baño incorporado - Depósitos en sótanos - Sala de estar familiar / escritorio
<b>Acabados</b>	- Madera de alta calidad en puertas y ventanas - Closets de madera		- Acabado de primera en muebles de cocina y closets - Papel decorativo en muros - Grifería/aparatos/accesorios en baños y cocina estilo Minimalista - Muros empastados/estucados - Marcos cajón en puertas y ventanas
<b>Amoblamiento</b>	-Baños amoblados -Cocina equipada	- Departamento amoblado	
<b>Servicios complementarios</b>	-Asesoría en acabados -Administración del edificio	- Servicio de mudanza - Asesoría en amoblamiento	- Servicio de jardinería
<b>Equipamiento</b>		- Instalaciones de gas natural	- Terma / calentador de agua - Vivienda amigable con el medio ambiente

Fuente: Encuesta de Preferencias

Elaborado: por el Autor de esta Tesis

La Tabla 3.8 brinda una lista de atributos en orden de valoración por el cliente potencial que podrán ser, luego de un análisis económico-comercial, incorporados a la

<sup>21</sup> INEI Estadísticas de Seguridad Ciudadana Abril - Setiembre 2016 - INFORME TÉCNICO No 4 - Diciembre 2016

configuración del proyecto con la finalidad de diferenciarlo de la oferta competitiva en la zona de influencia.

Al respecto algunos comentarios:

- Closets de madera: una posible lectura a esta preferencia sería que el comprador no quiere más el melamine blanco en sus closets, para ello una solución económica (comparada con la madera) y que podría ser muy bien aceptada, es la de sustituir el blanco por una gama de colores cercanos a la madera; existen marcas en nuestro medio que ofrecen productos con una amplia gama de colores y texturas con apariencia de madera.
- Baños amoblados: refiere a que cuente accesorios: papeleras, toalleras y jaboneras, mueble bajo el tablero del lavatorio, puerta de ducha y espejo.
- Cocina equipada: considera campana, cocina y horno.
- Asesoría en acabados: la preferencia por este servicio complementario es consistente con la proporción de encuestados (64%) que se inclinaría por un proyecto que le ofrezca la posibilidad de elegir sus acabados de un abanico de opciones calidad-precio; evidentemente esta situación para ser atendida exige flexibilidad y organización por parte del promotor, preferiblemente plasmados en una Política de Ventas. Este hallazgo podría ser rentabilizado implementando una estrategia participativa que involucre al cliente en el diseño de su departamento.
- Vivienda amigable con medio ambiente: se refiere a sistemas de ahorro de agua y energía, reciclaje de aguas servidas, etc.

#### ***3.4.4 La experiencia***

También se sondearon atributos relacionados con la experiencia de cliente durante el proceso de búsqueda de departamento y se encontró que el 99% de los encuestados valoran que el proyecto cuente con un departamento piloto completamente acabado y amoblado.

En la misma línea, pero con alto grado de indiferencia, señalan alternativas como la maqueta del edificio, las imágenes 3D del conjunto y el recorrido virtual.

Siguiendo con la *experiencia* se ha encontrado que, no obstante en la industria no es posible hablar de fidelidad hacia determinada marca, de existir dos proyectos idénticos

ubicados uno al lado del otro, el cliente inclinará su decisión de compra hacia aquel proyecto promovido la empresa de mayor prestigio y trayectoria en el mercado y, a la vez, que acredite la calidad de los proyectos entregados.

Aún más, el cliente estaría dispuesto a pasar por alto una pieza publicitaria poco satisfactoria o la eventual falta de *expertise* del agente de ventas con tal de comprarle a una empresa seria y prestigiosa. En síntesis: el prestigio vende!!!

Esto no solo refuerza la afirmación que el negocio inmobiliario es un negocio de reputación (Cornejo R. 2016) sino que revela la desconfianza surgida en los últimos años derivada del ruido generado por las malas prácticas de algunas empresas.

### **3.4.5 Medios**

Analizando los medios más efectivos para el encuentro con el cliente, 71% de los encuestados considera que los más efectivos para buscar y encontrar información de departamentos son: las ferias inmobiliarias y las casetas de ventas; se confirma entonces la relevancia de que la inversión en el punto de venta, sea que esté ubicado en obra (casetas) o fuera de ella (feria), es rentable y es el medio más efectivo para coadyuvar a las ventas.

A propósito de las ferias inmobiliarias, en la edición de noviembre 2016 de la ExpoUrbania participaron más de 90 empresas inmobiliarias (40% de las formalmente registradas), ofertando 10,000 mil inmuebles en 350 proyectos.

Se obtuvieron más de S/.70 millones en separaciones correspondientes a 242 inmuebles de los cuales 214 fueron departamentos. (Gestion.pe 2016)<sup>22</sup>, en términos promedio esto es: 2.7 separaciones por empresa en 5 días de feria. Demostrada está su efectividad como medio para llegar al cliente.

En segundo plano aparecen Urbania.pe y AdondeVivir.com como medios digitales considerados efectivos con 12% y 8% respectivamente.

Resalta el hecho que redes sociales, blogs y aplicaciones móviles (apps) sean declarados como poco o nada efectivos, esto encontraría explicación debido a que en

---

<sup>22</sup>[http://gestion.pe/inmobiliaria/que-caracteristicas-buscan-peruanos-su-vivienda-nueva-2179156?utm\\_source=gestion&utm\\_medium=mailing&utm\\_campaign=newsletter\\_2017\\_01\\_09](http://gestion.pe/inmobiliaria/que-caracteristicas-buscan-peruanos-su-vivienda-nueva-2179156?utm_source=gestion&utm_medium=mailing&utm_campaign=newsletter_2017_01_09)

el negocio inmobiliario la conectividad y las redes sociales están aún en desarrollo (Rubiños 2016).

Para tomar en cuenta, el 10% de los encuestados declara que una forma efectiva de obtener información, en particular acerca del promotor y la calidad de sus productos, es a través de referencias, esto es consistente con las opiniones vertidas por Espinosa (2016) y Tassara (2016) con respecto al volumen de ventas a referidos y con las *campañas*<sup>23</sup> implementadas por algunos promotores.

### 3.5 Estimación de la demanda potencial 2017-2021

Poniendo foco en los hogares A2 en Lima Metropolitana, tenemos que en los últimos 11 años el segmento ha crecido a una tasa promedio anual de 6.6%, y que el número de hogares que lo conforman para el año 2016 asciende a 113 mil (Ipsos 2016).

Por otro lado CAPECO (2016) reporta que el 70% de los hogares demandantes de vivienda pertenecientes al nivel socio económico A (alto) prefieren un departamento como solución y concluye que la oferta de departamentos en los distritos que conforman en sector urbano LT está predominantemente (77%) dirigida a hogares demandantes efectivos del NSE A.

Con estos cuatro datos:

- Tasa anual promedio de crecimiento demográfico A2 = 6.6%
- Cantidad de hogares A2 para el año 2016 = 113 mil,
- La proporción de demandantes A por departamentos = 70%, y
- La proporción de la oferta en LT = 77%.

Estimamos la demanda potencial.

En consecuencia, para el periodo 2017-2021, estimamos que la demanda potencial será de 65 mil hogares para el año 2017 ( $113,000 \times 1.066 \times 70\% \times 77\%$ ) y crecerá a un ritmo promedio de 4,900 (6.6% anual) hogares por año entre el 2018 y el 2021; es decir, a partir del 2018 y hasta el 2021 pasarían a sumarse 24,500 a los 65 mil hogares

---

<sup>23</sup> Campañas promocionales que consisten en ofrecer algún tipo de incentivo a aquel cliente que venga con la recomendación de un cliente anterior de la misma empresa.

del A2; este proceso de expansión revela que hacia el futuro habría espacio para dinamizar el mercado inmobiliario dirigido al A2. Ver Tabla 3.9.

**Tabla 3.9 Estimación de la demanda potencia**

Demanda potencial	Hogares 2017*	Nuevos hogares				
		2018*	2019*	2020*	2021*	2021*
NSE A2	65,011	4,287	4,569	4,871	5,192	5,534

Fuente: Ipsos 2016 / CAPECO 2016

Elaborado: por el Autor de esta Tesis

### 3.6 Disposición a pagar

La información proporcionada por los encuestados permite estimar que para un departamento emplazado en alguna zona de su preferencia y que reúna las características funcionales, cuya configuración satisfaga meridianamente sus necesidades y preferencias en las categorías de seguridad, arquitectura, acabados, servicios complementarios y experiencia de compra estarían dispuestos a pagar entre S/.400 mil y S/.680 mil (US\$120 y US\$200 mil).

El resultado de la encuesta permite inferir que la disposición a pagar tiende reducirse cuando los formatos de los departamentos superan los 100m<sup>2</sup>; contrariamente, la disposición a pagar crece cuando los formatos se ubican por debajo de los 80m<sup>2</sup>.

Destaca, también, que únicamente el 12% de los encuestados esté dispuesto a adquirir el departamento deseado en planos.

Esta revelación confirma las afirmaciones vertidas por los expertos sobre la ralentización de las denominadas *preventas*, y resulta alarmante puesto que en un proyecto financiado convencionalmente por la banca comercial se exige del promotor, sobretodo el que recién se inicia en el negocio, un mínimo de preventa del 30% antes de activar los desembolsos para el inicio de la obra civil.

Sin duda alguna esto plantea un desafío para el emprendimiento propuesto en el presente trabajo.

## **3.7 Propuesta de valor**

### ***3.7.1 El departamento.***

La arquitectura final de cada departamento así como la inclusión de espacios complementarios como cuarto y baño de servicio, un espacio para lavandería, una sala de estar o una cantidad mayor de baños dependerá de la configuración del edificio lo que, a su vez, está supeditado a las posibilidades que ofrezca la geometría del terreno sobre el cual se construirá el proyecto.

En cuanto los acabados y el amoblamiento, se sabe que para cubrir la necesidad básica de habitabilidad, el departamento deberá necesariamente incluir:

- Pisos, techos y muros acabados y pintados.
- Muebles altos y bajos en cocina.
- Tableros revestidos en mesadas de baños y cocina
- Puntos de abastecimiento de agua potable, grifería, accesorios y aparatos sanitarios.
- Ventanas, mamparas, puertas (interiores y exteriores) con cerrajería.
- Closets en dormitorios.
- Puntos de energía y alumbrado con placas.
- Medidores individuales de consumos de agua y energía.
- Escaleras interiores terminadas y balcones, revestidos y con baranda<sup>24</sup>.
- Intercomunicador.

Sin embargo la oferta de acabados en nuestro medio es múltiple y variada: en precios, calidades, formatos, texturas, materiales, colores, procedencias, etc., por lo que en este punto es imperativo conocer las preferencias de los clientes para entregar un producto alineado con sus expectativas.

### ***3.7.2 El edificio***

Haciendo una analogía con un producto de consumo masivo, el edificio viene a representar el “empaquetado” del departamento y como tal también debe ser

---

<sup>24</sup> En caso de departamentos tipo Duplex.



cuidadosamente diseñado a fin de cubrir necesidades básicas y atender las preferencias del target.

Al igual que para el departamento, el edificio debe cubrir la necesidad básica de habitabilidad, para ello será necesario dotarlos de:

- Cerramientos que le confieran seguridad.
- Ingreso principal y circulación hacia estacionamientos.
- Recibidor para albergar al encargado de portería.
- Escaleras.
- Cuarto de bombas de agua potable y ascensor.
- Intercomunicador.
- Cocheras.

El sondeo revela que la seguridad del conjunto edificio/departamento es un atributo indispensable para los compradores.

La seguridad del edificio puede verse desde dos perspectivas: interna y estructural.

La interna está referida a la calidad del ascensor, a los sistemas de seguridad contra robos y a los sistemas contra incendios, mientras que la necesidad de seguridad estructural se asocia con la sismicidad de nuestro país.

En consecuencia es necesario cubrir dicha necesidad instalando equipos y sistemas que garanticen la seguridad interna del edificio; asimismo, garantizará que el diseño estructural y los procedimientos constructivos empleados para la edificación se ajusten a los reglamentos vigentes.

Nuevamente, la inclusión de áreas de esparcimiento de uso común queda supeditada a las posibilidades espaciales del conjunto.

Para formular nuestra propuesta, durante la etapa de diseño del producto, llevamos a cabo un estudio exhaustivo de la oferta competitiva (inmediata y futura) en la zona de influencia que ha permitido conocer a profundidad sus aspectos cualitativos e identificar los déficits en cuanto a atributos diferenciadores, los pasos seguidos fueron:

- Identificamos a los competidores en la zona de influencia de nuestro proyecto.

- Evaluamos los aspectos cuantitativos y cualitativos de sus propuestas.
- Establecimos la posición de nuestro proyecto con respecto a los de la competencia.
- Inferimos, con el respaldo de la encuesta, la percepción de los potenciales clientes sobre los proyectos de los competidores y que haría que el cliente se decida por nuestro proyecto.
- Aplicamos la estrategia de modificar o incorporar algún atributo que incremente el valor percibido por el cliente hacia nuestro proyecto.

Ahora estamos listos para formular una propuesta que maximice la preferencia del cliente pero, también, se ajuste a sus posibilidades económicas.

### ***3.7.3 La propuesta de valor***

#### **La ubicación**

Urbanización La Castellana, Santiago de Surco – Lima.

Dirección: Esquina conformada por la calle La Carabela con Castilla La Vieja, paralela a la cuadra 13 de la Av. Prolongación Mariscal Ramón Castilla.

Linderos: 25m. x 15m.

Atributo especial: frente al parque La Verbena.

Área: 375 m<sup>2</sup>.

Parámetros: residencial de densidad media; multifamiliar, 4 pisos más azotea.

Bonificaciones por esquina y frente a parque: 20% menos de área libre y 5 pisos.

La fotografía 3.1 muestra el inmueble elegido como emplazamiento del proyecto.

**Fotografía 3.1 Inmueble ubicado en Castilla La Vieja esquina La Carabela - Surco**



La fotografía 3.2 muestra la vista, desde el inmueble, al Parque La Verbena.

**Fotografía 3.2 Vista desde el inmueble al parque La Verbena**



**El edificio**

- 10 departamentos, 2 departamentos por piso: 2 flats de 139 m<sup>2</sup> en primer piso, 6 flats de 128 m<sup>2</sup> entre el segundo y cuarto pisos y 2 dúplex de 256 m<sup>2</sup> en el cuarto y quinto pisos.

- 18 estacionamientos: 12 techados en semisótano y 6 sin techar en retiro.
- 10 depósitos en semisótano.
- Lobby de ingreso y escaleras de emergencia.
- Fachada moderna, con volúmenes diferenciados a partir de acabados, colores y texturas básicas: micro-cemento, madera, porcelanato.

Las siguientes dos fotografías, 3.3 y 3.4 muestran el estilo de fachada propuesto para el proyecto.

**Fotografía 3.3 Estilo de fachada 1**





**Fotografía 3.4 Estilo de fachada 2**



**El Departamento**

- Geometría aproximada: 12m x 11m (inc. área común)
- Todos con vista al parque.
- Tres dormitorios: principal con walking closet y baño completo incorporado, secundarios con closet.
- Un baño completo compartido para dormitorios secundarios.
- Medio baño de visitas.
- Living/comedor y balcón.
- Cocina y lavandería

- Nivel de acabados: primera A2
  - ✓ Pisos: de bambú de 14mm en dormitorios y living comedor
  - ✓ Puertas interiores contra placada MDF 4.5mm marcos de cedro simples, bisagras y cerradura, duco.
  - ✓ Puertas exteriores: madera cedro apanelada, marco cajón, bisagras, cerraduras, barníz.
  - ✓ Closets: melamine 18mm color madera con divisiones y barras
  - ✓ Baños: aparatos: ovalín de empotrar, inodoro one piece y accesorios sanitarios, grifería minimalista, tablero de mármol y mueble bajo, pisos y zócalos de porcelanato.
  - ✓ Cocina: tablero de mármol, muebles altos (marrón) y bajos (beige) de melamine de 18mm, grifería minimalista, lavadero inox., pisos y zócalos de porcelanato de 60x60.
  - ✓ Muros y cielo rasos: tarrajeados y pintados.
  - ✓ Terrazas: porcelanato 60x60 en pisos, 15 m2 de techo sol y sombra de huairuro (dúplex).
  - ✓ Área de servicio/lavandería: mayólica, lavadero, grifería económicos.

### **El equipamiento**

- Sistema de seguridad: sensores de movimiento y alarma.
- Ascensor 6 personas (1), 7 paradas, Thyessen, Hyundai, o similar.
- Puerta de garaje seccional c/control remoto 3 mt.
- Intercomunicador video portero para 10 departamentos.
- Bombas hidroneumáticas de presión constante (2).
- 10 contómetros individuales de agua.
- Instalaciones de gas natural para 10 departamentos.

### **Punto de venta**

- Sala de ventas, panel y departamento piloto.

Servicios complementarios:

- Administración y vigilancia particular hasta conformación de la Junta de Propietarios.
- Modificación de acabados.
- Asesoría en diseño interior (opcional).
- Servicio de mudanza (opcional).

### **3.8 Conclusiones del capítulo**

- Existe un mercado potencial para nuestra propuesta de valor.
- La nueva empresa se enfrentará a un mercado más maduro con menos ofertantes pero más profesionales y evolucionados, conformado por una mayoría de promotores de escala reducida operando en "bolsones" de tierra dispersos lo que genera oferta desconcentrada y atomizada.
- Existe para el negocio inmobiliario una oportunidad real para desarrollar en el A2, esta oportunidad básicamente proviene del caudal de nuevos hogares que pasaran a integrar el segmento en el próximo quinquenio.
- El sector LT, específicamente los distritos Surco, Miraflores y San Borja representan, como ubicación, una oportunidad real para el desarrollo de proyectos multifamiliares A2 debido a la amplia brecha que existe entre la demanda efectiva y la oferta y las atractivas tasas de absorción.
- En general el mercado de suelo urbano representa una traba sustancial para el desarrollo del negocio inmobiliario debido a los altos precios exigidos por los propietarios. Esto plantea un desafío para los promotores.
- Cualquier promotor emplazado en la zona de influencia de nuestro proyecto es competidor directo si oferta departamentos análogos a los nuestros en formato, prestaciones y precio, de allí la necesidad de diferenciar nuestra propuesta, comunicarla y hacerla tangible al comprador con la finalidad de obtener su preferencia.
- El cliente inmobiliario A2 decide su compra por comparación. Es culto, exigente, educado, informado y sensorial. Es sujeto de crédito y tiene capacidad de pago y preferirá adquirir de una empresa bien posicionada y con comprobada reputación.

- La encuesta de preferencias efectuada al segmento objetivo confirman que los atributos de un departamento pueden categorizarse en indispensables (por lo que paga) y diferenciadores (los que determinan su decisión), y nos provee de información valiosa como insumo para una propuesta de valor alineada con sus preferencias.



## **CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA GENERAL**

### **4.1 Introducción**

Establecidos en capítulos precedentes: el negocio que pretendemos emprender, las particularidades del entorno, las características y preferencias del mercado y las fuerzas que gobiernan el entorno competitivo, el presente capítulo define el plan estratégico de la empresa.

Con la información recopilada, estaremos en condición de elaborar el mapa, definir el rumbo y elegir el vehículo para ingresar al mercado y competir en busca de una posición en la industria. (Weinberger 2009).

### **4.2 Misión**

*“Creamos espacios y generamos experiencias únicas, que transforman para siempre la vida de nuestros clientes.”*

Esta proposición, que implica a las personas que lo harán posible, alude al producto final y a las vivencias del cliente durante el proceso de adquisición.

### **4.3 Visión**

*“Ser reconocido como un Promotor Inmobiliario sólido, confiable e innovador; sustentado en el respaldo de sus accionistas, la capacidad y el compromiso de sus colaboradores y el conocimiento del mercado en el que opera.”*

Este enunciado sintetiza el futuro deseado de la empresa aludiendo a la base sobre la cual construirá su marca y se posicionará en el mercado.

#### 4.4 Objetivos Estratégicos

En línea con las declaraciones de la Visión y la Misión de la empresa, las metas de la empresa para el próximo quinquenio 2017-2021 girarán en torno a cinco ejes fundamentales:

- a. **Especialización: orientación hacia cliente objetivo:** profundizar en el conocimiento de las necesidades, expectativas, actitudes, tendencias y preferencias del comprador inmobiliario A2.
- b. **Fortalecimiento empresarial:** desarrollar habilidades que garanticen la sostenibilidad de la firma.
- c. **Posicionar la marca:** construir la buena reputación y conseguir el reconocimiento de la empresa recién formada.
- d. **Crecimiento en ventas:** alcanzar, en el horizonte de definido, un crecimiento sostenido en las ventas y en la participación de mercado en el ámbito geográfico de operación.
- e. **Rentabilidad del negocio:** garantizar la rentabilidad esperada del negocio.

#### 4.5 Objetivos Específicos

- a. **Maximizar** la preferencia del comprador del NSE A2 por los proyectos desarrollados y promovidos por la empresa, de modo tal que se consigue alcanzar el punto de equilibrio del proyecto antes de la entrega de llaves.
- b. **Consolidar** la organización potenciando y formalizando los sistemas de información, las técnicas de proyección, la labor comercial, la estructuración financiera y la administración de contratos.
- c. **Conseguir** el reconocimiento y el posicionamiento de la marca entre los grupos de interés.
- d. **Duplicar** la facturación antes del fin del primer quinquenio de operación, creciendo las ventas de S/. 8 millones a S/. 16 millones para el 2021.
- e. **Aceptar** proyectos que garanticen un retorno adecuado a su nivel de riesgo y no menor al costo de oportunidad del capital invertido por los accionistas.

## 4.6 Análisis FODA

En lo que respecta a la evaluación externa, el análisis del macro entorno nos ha permitido detectar oportunidades e identificar amenazas con la finalidad de aprovecharlas o prevenirlas, en función a las capacidades que arroja la evaluación interna de la empresa.

A ese respecto, tratándose de una nueva empresa Weinberger (2009) sostiene que “[l]a evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Por tanto, no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de personas.”

Tomando en consideración los criterios mencionados la tabla 4.1 muestra la matriz resultante del análisis FODA para nuestro emprendimiento.

**Tabla 4.1 Matriz FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. Experiencia del emprendedor 2. Visión de largo plazo 3. Riguroso plan de negocios	1. Acceso al financiamiento bancario 2. Promotor desconocido 3. Decisiones centralizadas
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Interacción Ejecutivo-Legislativo 2. Perspectivas de la economía local genera círculo virtuoso que alcanza al sector inmobiliario 3. El nivel de compra de departamentos se mantiene estable en 2017 4. Grado de inversión genera confianza de inversionistas 5. Expansión demográfica del NSE A2 a tasas del 6.9% anual 6. Tendencia a la preferencia por departamentos 7. 72% de los hogares A2 con nido lleno 8. Futuro del mercado integrado por <i>millennials</i>	1. Concentrar los esfuerzos en un solo segmento de mercado. 2. Desarrollar proyectos de baja densidad.	1. Concretar alianza con constructor formal. 2. Profundizar en el conocimiento del mercado objetivo 3. Comunicar y tangibilizar los atributos del producto 4. Construir un organización ad-hoc con personal multipropósito
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Contexto internacional genera un entorno de negocios negativo 2. Interacción Ejecutivo-Legislativo 3. Atractivo país amenaza con la llegada de nuevos competidores 4. Escasez de suelo urbano 5. Banca comercial con alto poder de negociación	1. Innovar en asuntos de negociación, forma de pago, etc. para la adquisición de suelo urbano. 2. Evaluar el ingreso el negocio de la consultoría apoyado en el expertise del fundador.	1. Disponer de un mayor aporte promotor a la estructura de financiamiento. 2. Construir una organización flexible capaz de aborver la ciclicidad del mercado.

Elaboración: el Autor de esta Tesis

## **4.7 Estrategia genérica**

La estrategia genérica que implementaremos en nuestro emprendimiento es una de:

### ***ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN***

Según refiere Weinberger (2009) “[s]e habla de una estrategia de enfoque en diferenciación, cuando el objetivo sigue orientado a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad para diferenciar el producto o servicio y presentarlo como único.”

#### ***4.7.1 Enfoque***

Debido a las limitaciones propias de una empresa que inicia operaciones, el punto de partida de la estrategia es enfocarnos en un único sub-segmento de clientes (A2) con interés en adquirir un departamento nuevo el sector urbano LT y, a partir de allí, iniciar un proceso de especialización.

#### ***4.7.2 Diferenciación***

Ofrecer departamentos con añadidos diferenciadores en relación a la oferta en la zona de influencia; consideramos que esa será la razón principal por la cual seremos preferidos y el arma con la cual defenderemos nuestro producto frente a la reacción de los competidores.

## **4.8 Fuente de ventaja competitiva**

La ventaja competitiva frente a empresas inmobiliarias de las características de la que estamos proponiendo proviene de:

- Fundador con amplia y reconocida experiencia en el sector inmobiliario:
  - ✓ En la puesta en marcha y dirección de nuevos negocios en el rubro inmobiliario, desde el desarrollo del producto, el financiamiento, la edificación, la dirección de las ventas y la consolidación de la propiedad; específicamente desarrollando y promoviendo proyectos dirigidos al A2 ubicados en Surco.
  - ✓ Capacidad en la gestión operativa y comercial.

- ✓ Habilidad en la formulación y transmisión de estrategias y transformación de procesos.
- ✓ Orientación hacia la generación de valor con foco en resultados.
- La empresa nace como resultado de un riguroso plan de negocios.
- Se tiene una visión de largo plazo.
- Apoya sus decisiones en técnicas de proyección cuantitativas.
- Posee una red de contactos amplia, disponible e influyente.

#### **4.9 Alianzas estratégicas**

Las empresas con las que será deseable estrechar relaciones comerciales serán:

- Banco: el que financie el proyecto
- Constructor formal
- Empresa de investigación de mercado

#### **4.10 Conclusiones del capítulo**

- Tratándose de una empresa nueva la fuente de la ventaja competitiva proviene de la experiencia del fundador.
- La estrategia genérica consiste en concentrarse en un segmento y, en el área de influencia del proyecto, diferenciar el producto.
- Los objetivos estratégicos de mediano plazo se mueven alrededor de cinco ejes:
  - ✓ Especialización.
  - ✓ Fortalecimiento empresarial.
  - ✓ Generar reputación.
  - ✓ Crecer en ventas.
  - ✓ Lograr una rentabilidad adecuada al riesgo asumido.

## **CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Introducción**

El plan que desarrollaremos a continuación integra las conclusiones de los capítulos II, III y IV y plantea un conjunto de objetivos y estrategias orientados a la introducción de nuestro emprendimiento al mercado inmobiliario.

### **5.2 Objetivos de Marketing**

#### **5.2.1 Objetivo de General**

***Ingresar al mercado, consolidar el posicionamiento y garantizar la sostenibilidad de la empresa.***

#### **5.2.2 Objetivos de corto plazo - primer año**

- a. Iniciar la operación de la empresa emplazando el primer proyecto en el grupo B (CAPECO 2016) del distrito de Santiago de Surco.
- b. Colocar de 10 departamentos por un valor de S/. 8 millones en el primer año de operación (2017).
- c. Conseguir una participación de mercado de 2.5%<sup>25</sup> en términos de unidades (o 3.6%<sup>26</sup> en términos de área vendible).
- d. Profundizar en el conocimiento del perfil y de las necesidades, expectativas, actitudes y preferencias del público objetivo A2.

#### **5.2.3 Objetivos de mediano y largo plazo - del segundo al quinto año**

- a. Mantener como objetivo los hogares del A2.
- b. Sostener la participación de mercado en 2% y el volumen de ventas en S/.8 millones los años 2018 y 2019.

---

<sup>25</sup> CAPECO (2016) reporta que el promedio 2015-2016 de departamentos vendidos en las Urbanizaciones del Grupo B del Distrito de Santiago de Surco asciende a 400 unidades.

<sup>26</sup> CAPECO (2016) reporta que el promedio 2015-2016 de departamentos vendidos en las Urbanizaciones del Grupo B del Distrito de Santiago de Surco asciende a 53,300 metros cuadrados.

- c. Captar el 4% del mercado de departamentos o duplicar la facturación a partir del año 2020 a S/.16 millones y mantenerla el año 2021.
- d. Determinar la viabilidad de añadir al portafolio de servicios de la empresa un área de consultoría.

### 5.3 La empresa

*Firenze*<sup>27</sup> es una importante ciudad italiana considerada la *capital del renacimiento* y cuna mundial del arte y la arquitectura.

Consideramos que la personalidad de la marca debe ir de la mano con su denominación y su signo distintivo por lo que un nombre adecuado para una empresa inmobiliaria que desea proyectar una imagen, además de clásica y elegante, joven, seria, moderna, imperecedera, sostenible y sólida es:

### *Firenze Inmobiliaria*

El logotipo es el siguiente:



### 5.4 Mercado objetivo y perfil del consumidor

- Mercado objetivo: inmobiliario de departamentos nuevos ubicados en el grupo B (CAPECO 2016) del distrito de Santiago de Surco.
- Cliente: hombres o mujeres jefes de hogar NSE A2.
- Edad del jefe de hogar (comprador): mayor a 25 años

---

<sup>27</sup> Nombre italiano para la ciudad de Florencia en Italia.

- Perfil del consumidor: familias con nido lleno (en etapas de inicio hasta desmembramiento).
- Ubicación: Lima Metropolitana
- Número de clientes potenciales 2017: 65 mil hogares
- Número promedio de nuevas familias que se integrarán anualmente al segmento A2 durante el periodo 2018-2021: 4 mil 900 hogares.

## 5.5 Posicionamiento

El esfuerzo se centrará:

- **En general:** posicionarnos en la mente de nuestros principales grupos de interés como una empresa sólida, solvente y comprometida con sus objetivos.
- **Frente a nuestros clientes:** que nos reconozcan como una empresa confiable e innovadora, que ofrece *más por lo mismo*.
- **Frente a la entidad financiera:** demostrar que somos una empresa seria y conocedora del mercado en el que opera.
- **Frente a nuestros proveedores:** convencerlos de que somos el tipo de empresa con la que quieren estrechar vínculos comerciales.
- **Frente al municipio:** ser vistos como una empresa respetuosa de la normativa y proactivos cuando de convivencia vecinal se trata.

Nuestra prioridad es **generar confiabilidad, reputación y credibilidad**, y lo conseguiremos:

- Honrando escrupulosamente los términos de los contratos, no únicamente los de compraventa sino, también, los contratos con bancos, constructores, etc.
- Publicando en el sitio Web de la empresa y al inicio de cada proyecto la titularidad del inmueble, la licencia de construcción y las pólizas de seguros.
- Publicando periódicamente en el sitio Web de la empresa fotografías del avance los trabajos.
- Promoviendo visitas guiadas y reuniones informativas.
- Siendo proactivos en la sensibilización vecinal, anticipando posibles situaciones que pueden alterar el normal desarrollo de la obra.



## 5.6 Mezcla de Marketing

### 5.6.1 *Producto*

La estrategia de producto asociada a la propuesta de valor tiene como objetivo principal maximizar la preferencia del cliente A2 por nuestros departamentos de Surco.

La fase cualitativa del estudio nos ha revelado que la clave para lograrlo supone una configuración del conjunto edificio-departamento que cumpla con cada uno de los atributos indispensables pero, además, que incorpore algún elemento que lo diferencie de la oferta competitiva presente en la zona de influencia.

Por otro lado, la encuesta nos ha permitido conocer y ordenar, en función a la valoración de los encuestados, los atributos diferenciadores que podrían ser incorporados al proyecto con el fin de diferenciarlo de la competencia.

Ahora bien, consideramos que en un escenario en donde se compite producto contra producto la fundamental conexión del comprador con el proyecto, de explicar los beneficios, mostrar los acabados, visualizar las formas y dimensiones, etc.; pero, además, la posibilidad de resaltar los atributos y, escuchar y rebatir objeciones se consigue trabajando la *experiencia sensorial* del cliente.

Existe una gran diferencia entre: comprar un departamento a futuro y sentarse a esperar al día de la entrega de llaves a que el cliente, antes de firmar algún documento, experimente la sensación de recorrer el lugar que adquirirá para habitar con su familia

Por tanto, la construcción de la *experiencia* podría no solo añadirle valor, sino convertirse en una herramienta poderosa para inclinar la balanza a favor de nuestra propuesta.

En consecuencia, la estrategia de producto consistirá en *tangibilizar* (hacer tangibles) los atributos de nuestro proyecto.

¿Cómo lo conseguimos? Valiéndonos del hecho que el 99% de los encuestados valoran que el proyecto cuente con un departamento piloto y que el 71% considera efectiva la sala de ventas como medio encontrar información de departamentos.

En consecuencia invertiremos en la implementación *in situ* de un departamento piloto completamente acabado y amoblado, procurando integrarlo a la sala de ventas.

La finalidad: potenciar aspectos sensoriales del cliente y que éste experimente la sensación de estar recorriendo su departamento.

Desde el día del lanzamiento hasta la demolición, el *departamento piloto* será ubicado en el inmueble existente sobre el terreno donde se construirá el proyecto después, cuando el proyecto esté avanzado, será trasladado al mismo edificio.

### **La ubicación**

En opinión de expertos e investigadores la ubicación del edificio es un atributo considerado indispensable.

La accesibilidad, la conectividad, el equipamiento, la calidad del mobiliario urbano y la percepción de riesgo del entorno son elementos fundamentales para satisfacer la necesidad del comprador inmobiliario.

El emplazamiento elegido para el desarrollo y comercialización de los proyectos de Firenze es el área geográfica correspondiente al grupo B (CAPECO 2016) del distrito de Santiago de Surco. Este grupo lo conforman las Urbanizaciones listadas en la tabla 5.1.

**Tabla 5.1 Urbanizaciones del grupo B del distrito de Santiago de Surco**

N°	Zona	Urbanización
1	6	Tambo de Monterico
2	8	Valle Hermoso de Monterrico
3	9	Paneida / Los Alamos
4	11	Valle Hermoso Residencial
5	12	(Entre Nazarenas y Benavides)
6	14	La Alborada / Las Gardenias
7	15	Chama
8	16	Residencial Higuiereta
9	17	Los Manzanos
10	18	Santa Rita / El Rosal
11	19	Las Magnolias
12	20	La Castellana
13	21	La Capullana
14	29	Prolog. Benavides
15	30	Vista Alegre
16	31	Monterrico Sur

Fuente: CAPECO 2016

Elaboración: el Autor de esta tesis

La propuesta de valor del capítulo V (proyecto N°1) está planteada para ser emplazada en la Urb. La Castellana; pero, en adelante, pondremos foco también en las Urbanizaciones Los Manzanos, Santa Rita, El Rosal y Vista Alegre.

Consideramos que por su cercanía a Miraflores, por la valoración social, por la existencia de amplios parques y áreas verdes, porque cuenta con importantes enclaves comerciales, por su fácil y rápido acceso a transporte público y su ubicación rodeada de ejes viales determinan el atractivo de la zona.

### **Los servicios**

EL conjunto de servicios básicos que se brinda al comprador inmobiliario son:

- Etapa de pre venta: acompañamiento y asesoría en el trámite para la evaluación crediticia.
- Etapa de post entrega: tramitación de toda la documentación para la transferencia del producto y la consolidación de la propiedad.

- Servicio post venta: la atención de los reclamos y/o quejas por el funcionamiento los elementos que constituyen el conjunto.

Como servicios complementarios implementaremos:

- Administración y vigilancia particular hasta conformación de la Junta de Propietarios.
- Modificación de acabados (no estructuras).
- Asesoría en diseño interior (opcional).
- Servicio de mudanza (opcional).

### **Las garantías**

El principio que regirá la política de garantía será el de la *satisfacción del cliente*, en tal sentido Firenze promueve la atención de las necesidades de los clientes de manera de asegurarles una experiencia satisfactoria desde la proforma hasta la consolidación de la propiedad.

Asimismo, reconoce que la obra es por naturaleza imperfecta y por ello pudieran, aun después de entregadas las unidades inmobiliarias, surgir situaciones o circunstancias que alteren o afecten la calidad de la estructura, del equipamiento, del mobiliario, de la carpintería y cerrajería, de los acabados de techos, muros y pisos, de las instalaciones sanitarias y eléctricas, pudiendo incluso afectar la habitabilidad del inmueble, y por ende, la comodidad de sus habitantes o residentes. En tal sentido la estrategia de producto apuntará anticiparse a reclamos mayores.

En consecuencia Firenze declara que:

- Garantiza la calidad, el adecuado funcionamiento, el comportamiento estructural y la durabilidad del producto inmobiliario seleccionando cuidadosamente: proyectistas, proveedores, materiales, equipos y mano de obra, y mediante el riguroso control de los procedimientos constructivos.
- Instruye a los adquirientes acerca del uso y mantenimiento de los diferentes elementos que conforman la unidad inmobiliaria; así como, acerca de la cobertura y condiciones para la activación de las Garantías.
- Retiene, bajo la modalidad de fondo de garantía, un % determinado de cada valorización de sus proveedores, a fin de garantizar la calidad de su prestación.

- Asume su responsabilidad, en caso se produzcan situaciones que se enmarquen dentro de lo establecido en el Artículo 1784 del Código Civil.

La clasificación de las garantías es la siguiente:

Por el objeto garantizado:

- Garantía sobre el producto: otorgada por los proveedores; y
- Garantía sobre la instalación del producto: otorgada por quien instala el producto.

Por la entidad que la establece:

- El Código Civil: de observancia obligatoria; establece responsabilidad del constructor por cinco (5) años, por vicios de la obra que la amenacen con la ruina o destrucción, y
- La empresa: en función a su discrecionalidad; establece seis (6) meses de garantía por el correcto funcionamiento de los elementos, no estructurales, que conforman el producto entregado.

La activación de las garantías obedecerá a la metodología que se planteará en un procedimiento para tal fin, y su vigencia será validada periódicamente.

### **5.6.2 Plaza**

La estrategia de plaza tiene como principal objetivo que el encuentro directo entre el cliente potencial, el vendedor y el proyecto se convierta en una experiencia positiva, que coadyuve a la maximización de su preferencia.

En esa línea, en ocasión del lanzamiento e inicio de la pre-venta de los departamentos, se construirá una sala de ventas en el emplazamiento de cada proyecto, es decir, en el lugar donde se construirá la obra.

Para reforzar la visibilidad del proyecto es preciso garantizar su continuidad, por lo que su ubicación será cuidadosamente elegida para evitar su cierre temporal, sobre todo al inicio de la obra civil.

La sala de ventas será cuidadosamente diseñada, equipada y amoblada de tal manera de brindar, tanto al vendedor que se destacará al punto como a los clientes, la mayor

comodidad para facilitar la interacción; asimismo, proveer los espacios e instalaciones que se requieren para su labor y la custodia de las herramientas necesarias para la promoción de ventas.

El temporal traslado del punto de venta hacia ferias inmobiliarias en los primeros tres años de operación ha sido descartado, fundamentalmente porque su costo<sup>28</sup> debido a que resulta prohibitivo para la escala de operación; sin embargo, para el cuarto y quinto año de actividades se evaluará caso por caso.

### **5.6.3 Promoción**

El principal objetivo de la estrategia de promoción es llegar efectivamente al cliente potencial con la finalidad de generar tráfico en la sala de ventas, por lo que la inversión en publicidad se producirá desde la etapa de pre-lanzamiento.

Para ello comunicaremos y difundiremos las características de los departamentos, sus ventajas sobre otros proyectos, la ubicación del punto de venta y, de ese modo, convencerlo de visitarnos en la sala de ventas.

La promoción de los proyectos se realizará de la siguiente forma:

- a. Previo al lanzamiento del proyecto se implementará una campaña de intriga: pintando muros o instalando paneles o cercos perimétricos con la finalidad de captar clientes y medir la aceptación.
- b. El 65% de los compradores de departamentos provienen de su zona de influencia (Rubiños 2016), por esa razón la principal táctica para la promoción de los proyectos será la venta personal mediante un vendedor con experiencia en productos inmobiliarios destacado en sala de ventas 6 días a la semana (excepto los días martes) en los horarios que habitualmente el cliente programa sus visitas.
- c. Este mismo vendedor tiene la responsabilidad de implementar acciones con el objetivo de influir en la actitud del cliente:
  - Identificará los motivadores de la compra.
  - Difundirá las características, los beneficios y los diferenciadores del proyecto, contrastándolo con los déficits de la competencia.

---

<sup>28</sup> El costo promedio de la participación en la Feria ExpoUrbania 2016 fue de S/.50,000; considera todos los costos por los 5 días de participación en un espacio de 20 m2.

- Atenderá y rebatirá razonablemente y con solvencia las objeciones que surjan en el proceso con la finalidad de revertir la valoración de los departamentos y la percepción de la empresa por parte del cliente.
- Propiciará la experiencia vivencial del cliente mediante visitas guiadas al departamento piloto motivando *la prueba* del producto, resaltando los atributos que lo diferencian de la competencia, mostrando los acabados, las formas, dimensiones, colores y texturas, etc.
- Coadyuvará a las áreas correspondientes a que la experiencia del cliente se convierta en un diferenciador al hacerlo sentir parte del proyecto: en la elección de acabados, diseño interior del departamento, trámites para calificación del crédito, entrega de llaves.

Se ha considerado que para la etapa de introducción de la empresa al mercado inmobiliario, todas las piezas que se decida implementar para las campañas publicitarias: paneles, rollers, avisos, brochures, viniles, etc.; así como los medios digitales como sitio web, redes sociales, etc. se refuercen con los créditos, nombre y logo, de los principales proveedores: banco, arquitecto, constructor, ascensor y acabados.

Como una manera de mantenernos en la mente del comprador potencial publicaremos en Urbania y Urbania.pe, en la frecuencia y formato que decida el jefe de proyecto en coordinación con la gerencia general

Se empleará intensivamente la plataforma comercial que el banco que financia el proyecto pone a disposición del proyecto: canales de venta, red de oficinas, fuerza de ventas, agentes, e-mailing y canales virtuales.

El *web site* (sitio web) propio se cargará y actualizará con: imágenes del proyecto, planos de planta, lista de acabados, fotos del avance de la obra, contáctenos, imagen de la licencia y título de propiedad del terreno donde se construirá el proyecto.

Antes del término del primer año de operación (2017), se evaluará la posibilidad de implementar un perfil de la empresa en Facebook cuya administración estará, en primera instancia, a cargo de un *community manager* externo.

#### **5.6.4 Precio**

La estrategia de fijación de precios se orientará garantizar que la rentabilidad del negocio por encima del costo de oportunidad del capital invertido por los accionistas (koa).

En la práctica lo que se observa es que en determinado *bolsón de suelo urbano* la oferta de departamentos es hasta cierto punto homogénea, es decir, la mayoría de ellos posee las mismas características: prestaciones, formato, acabados, equipamiento.

En consecuencia el precio de venta promedio de los departamentos ofertados en un *bolsón de suelo urbano* lo fija el mercado en función a la valoración de las características particulares de la ubicación, la percepción del entorno urbano y de las prestaciones del conjunto.

En tanto existan diferencias relativas en las características mencionadas es factible diferenciar los precios entre departamentos análogos que pertenecen a proyectos de distintos promotores, por tanto la fijación de los precios de los departamentos es nuestra prerrogativa.

En este contexto la estrategia de precios de Firenze se orienta a la maximización de la rentabilidad; romper con el *statu quo* de la zona de influencia será considerada una opción viable siempre y cuando sea posible identificar claramente el nivel de valoración que los clientes le confieren a los atributos que nos diferencien de la competencia.

### **Política de precios**

- Precios de pre-venta o de lanzamiento: vigentes hasta antes del inicio de la obra.
- Precios de venta: vigentes desde el inicio de las obras hasta la venta del último departamento.
- Precios de feria o promocionales: aplicables solo para eventos especiales o situaciones específicas.
- Precios de remate: prerrogativa de la alta gerencia aplicable a departamentos que permanezcan en stock por un determinado periodo de tiempo posterior a la entrega de llaves y consolidación de la propiedad de los ya vendidos, y se



justificará por alguna necesidad específica que obligue a liquidar alguna unidades en stock. Nunca menor al costo marginal de la unidad.

### **Metodología para determinar los precios**

- Demarcamos los límites del área de influencia.
- Censamos todos los proyectos que se consideren similares al nuestro levantando información completa y precisa de un departamento estándar<sup>29</sup>: área, precio de venta, tasas de absorción y aspectos cualitativos como estándares de acabados, potencia de la publicidad, características del conjunto, etc.
- Calculamos un ratio de venta promedio (RVP) dividiendo el precio de venta promedio entre el área promedio de las unidades censadas. Obtenemos la tabla 5.2.

**Tabla 5.2 Ratio de precio de venta por m2**

<b>RATIO x M2</b>	<b>S/. (inc IGV)</b>
PRECIO DE VENTA EXTERIOR	5,610
PRECIO DE VENTA INTERIOR	5,330
ESTACIONAMIENTO	3,230
DEPOSITO	3,910

Fuente y elaboración: el autor de esta tesis

- Determinamos el valor del factor que se aplicará a las áreas libres generando la tabla 5.3.

**Tabla 5.3 Factores para la determinación del precio de las áreas libres.**

<b>Criterio N°</b>	<b>RANGO AREA LIBRE (m2)</b>		<b>FACTOR</b>	<b>EXT</b>	<b>INT</b>
				<b>5,610</b>	<b>5,330</b>
1	0	20	50%	2,805	2,665
2	20	50	25%	1,403	1,332
3	50	100	10%	561	533
4	100		0%	-	-

Fuente y elaboración: el autor de esta tesis

<sup>29</sup> Media altura, vista calle y sin áreas libres.

- Estimamos el costo de los componentes añadidos<sup>30</sup> (precio otros).
- En el precio de los departamentos flat incluimos una cochera, para los dúplex dos cocheras.
- Diez depósitos y ocho cocheras quedan disponibles para la venta.
- Con los ratios y factores calculados confeccionamos la tabla 5.4 con los precios de venta en S/. y US\$:

**Tabla 5.4 Precios de venta de los departamentos del proyecto**

DEPARTAMENTOS	UBICACIÓN	N° DORM	AREA TECHADA (m2)	AREA LIBRE (m2)	AREA OCUPADA (m2)	P. Vta. (S/.)	P. Vta. (US \$ / t/c 3.4)
DPTO - 101 - FLAT	EXT	3	128	11	139	748,935	220,275
DPTO - 102 - FLAT	EXT	3	128	11	139	748,935	220,275
DPTO - 201 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 202 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 301 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 302 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 401 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 402 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 501 - DUPLEX	EXT	3	166	90	256	1,066,375	313,640
DPTO - 502 - DUPLEX	EXT	3	166	90	256	1,066,375	313,640

COCHERAS	UBICACIÓN	ÁREA (m2)	P. Vta. (S/.)	P. Vta. (US \$ / t/c 3.4)
8	SEMISOTANO	12.5	40,375	11,875

DEPOSITOS	UBICACIÓN	ÁREA (m2)	P. Vta. (S/.)	P. Vta. (US \$ / t/c 3.4)
10	SEMISOTANO	3	11,730	3,450

Fuente y elaboración: el autor de esta tesis

- Preparamos un presupuesto de los costos:
  - ✓ Terreno
  - ✓ Obra
  - ✓ Proyecto
  - ✓ Licencias
  - ✓ Gastos administrativos
  - ✓ Gastos de ventas
  - ✓ Gastos generales

En el Anexo V se incluye a detalle cada presupuesto.

<sup>30</sup> Por ejemplo los techos *sol* y *sombra* en los departamentos *dúplex*.

- Con los precios y el presupuesto de costos armamos un estado de resultados proyectado y, con la velocidad de ventas (absorción), el flujo de caja económico.
- Si la tasa interna de retorno (TIR) iguala o supera el costo de oportunidad del inversionista (koa) entonces el proyecto es aceptado y la lista de precios pasa a ser implementada para el lanzamiento del proyecto.

### **Forma de pago**

El pago se produce en tres etapas: separación, cuota inicial y saldo. Ver tabla 5.5.

**Tabla 5.5 Montos y forma de pago**

	<b>Monto</b>	<b>Condiciones</b>
Separación	S/. 10,000	No reembolsable si se retracta, imputable al precio de venta
Cuota inicial	No menos del 10% del precio de venta	A la firma de la minuta de compraventa
Saldo	Contado o crédito hipotecario	Según el plazo establecido en el contrato

Fuente y elaboración: el autor de esta tesis

### ***5.6.5 Estrategia de Ventas:***

Aun cuando siempre será preferible tomar contacto directo con el cliente en la sala de ventas, dicho contacto podrá ser, también, vía telefónica, vía email (en el panel), vía sitio web o vía Facebook (cuando sea implementado).

El objetivo de ventas de la empresa para el periodo 2017-2021 se muestra en la tabla 5.6.

**Tabla 5.6 Proyección de ventas en unidades y S/. 2017-2021**

Año	Ventas (unid)	Ventas S/ (inc. IGV)
2017	10	8,000,000
2018	10-12	8,000,000
2019	10-12	8,000,000
2020	10-12	16,000,000
2021	10-12	16,000,000

Fuente y elaboración: el autor de esta tesis

El proceso de ventas consistirá en:

- El segundo paso es proformar el departamento o departamentos de su interés.
- Adjuntamos a la proforma: brochure (debe incluir el mes en que será entregado el departamento), cuadro de acabados, monto de separación, proforma de contrato de compraventa, los requisitos para la calificación al crédito hipotecario y el número de las cuentas bancarias para la separación.
- El procedimiento de pago es como sigue:
  - ✓ Separación del departamento, imputable al precio.
  - ✓ Suscripción del contrato de compraventa de bien inmueble de existencia futura.
  - ✓ Depósito de cuota inicial en la cuenta recaudadora<sup>31</sup> del proyecto, a la firma del contrato.
  - ✓ Transferencia del saldo (crédito hipotecario) a la cuenta recaudadora en el plazo establecido en el contrato.

## 5.7 Conclusiones del capítulo

### Producto

- La estrategia de producto asociada a la propuesta de valor consiste en comunicar y *tangibilizar* sus atributos implementando un departamento piloto acabado y amoblado, que permita al vendedor potenciar la experiencia sensorial del cliente.

---

<sup>31</sup> Cuenta corriente que se apertura para recaudar los ingresos por ventas del proyecto; la titular es la empresa pero los fondos son administrados por el banco.

- Ubicación: grupo B, distrito de Surco, con foco en las urbanizaciones: La Castellana, Los Manzanos, Santa Rita, El Rosal y Vista Alegre.

### **Plaza**

- Sala de ventas ubicada en el proyecto procurando no interrumpir su locación.

### **Promoción**

Se emplearán los medios que el público objetivo considera más efectivos para llegar a él con la propuesta.

- Piezas publicitarias: *brochure* de proyecto.
- Bancos: red comercial y plataforma digital del banco que financie el proyecto.
- Medios físicos: panel de obra.
- Medios digitales: sitio web de la empresa y [urbania.pe](http://urbania.pe).
- Medios escritos: suplemento Urbania de El Comercio. Tres avisos de un cuarto de página durante la preventa y avisos económicos bimensuales hasta conseguir la venta total del proyecto.

### **Precio**

- Orientada a garantizar una rentabilidad igual o mayor al costo de oportunidad del dinero invertido por los accionistas.
- Precios diferenciados en función a la valoración del cliente sobre los aspectos cualitativos diferenciadores del proyecto.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES**

### **6.1 Introducción**

Como ha sido establecido en capítulos anteriores, el emprendimiento propuesto en el presente trabajo de tesis operará bajo la denominación Firenze Inmobiliaria, será constituida como Sociedad Anónima Cerrada<sup>32</sup> y registrada bajo la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) 4100 lo que la faculta, entre otros, para realizar las actividades de promoción de proyectos de construcción para la venta.

### **6.2 Estrategia de operaciones**

El objetivo del diseño de operaciones es identificar los procesos que mejor se adecúen al desarrollo de proyectos inmobiliarios que tengan las características señaladas la propuesta de valor y demostrar que pueden ser producidos a costos razonables.

Por su parte, en la orientación de la gestión de operaciones de Firenze concurren los siguientes aspectos:

- Gestión de costos: para garantizar la rentabilidad de los proyectos.
- Gestión de calidad: para garantizar que el edificio y los departamentos sean construidos y terminados según las normas y las especificaciones técnicas.
- Gestión de tiempos: para garantizar el cumplimiento de los plazos de entrega de los departamentos.

La estrategia de operaciones, plasmada en las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa, engloba dos etapas: la etapa pre-lanzamiento conformada por actividades que determinarán en gran medida el éxito del futuro proyecto y el cumplimiento de las metas planteadas, y la etapa post-lanzamiento constituida por las actividades que determinarán la dinámica productiva y comercial de la empresa.

### **6.3 Actividades primarias**

Las operaciones de la etapa de *pre lanzamiento* se inician con:

---

<sup>32</sup> Ver <http://www.pqs.pe/emprendimiento/sociedad-anonima-cerrada-caracteristicas-y-beneficios>

a) **La gestión del suelo:** abarca las actividades conducen a la adquisición del terreno o inmueble sobre el cual se construirá el edificio.

(i) Proceso de búsqueda: se realizará en simultáneo con personal propio y con apoyo de corredores, institucionales o independientes. En el primer caso involucra la participación de todo el equipo de trabajo y se realiza a partir de recorridos planificados por las urbanizaciones definidas en el plan de marketing, levantando información acerca de la existencia de inmuebles o terrenos en venta. Por un proceso de observación se determinará si se ajustan a los requisitos preestablecidos en (iii). Por otro lado, el proceso de delegar en terceros la búsqueda, implica necesariamente proporcionarles información precisa sobre las zonas y el tipo de inmueble requerido. Para conseguir la continuidad productiva de la empresa, se dedicarán 4 meses a intervalos de 8 meses por año.

(ii) Estudio de títulos: el proceso continúa con el estudio de la propiedad y de las restricciones para su enajenación. En general, la empresa descarta la adquisición de inmuebles que presenten algún rasgo irregular o irresuelto en cuanto a su propiedad o presenten cargas y/o gravámenes no levantados. En consecuencia la revisión de los títulos y partidas del inmueble se torna en un proceso clave porque mitiga el riesgo de adquirir mal. En este punto, sin embargo, de existir alguna restricción legal, se reconocerá la magnitud de los costos asociados y los plazos para superarlas; a partir de ahí se decidirá si se sigue adelante con la evaluación para concretar la compra-venta. Este proceso será delegado al asesor legal de la empresa.

(iii) Características del inmueble buscado: para los primeros tres proyectos de Firenze el proceso de búsqueda del suelo en las zonas indicadas en el capítulo precedente deberá poner foco en que para edificar un proyecto inmobiliario con las características indicadas en la propuesta de valor, se requiere hacerlo sobre un inmueble cuya área bruta<sup>33</sup> no sea menor a los 350 m<sup>2</sup> y la neta<sup>34</sup> no menor a 230 m<sup>2</sup>, que su uso normativo sea compatible con la categoría residencial multi-familiar y

---

<sup>33</sup> Área encerrada dentro de la poligonal que forman los linderos del inmueble.

<sup>34</sup> Área resultante de afectar el área bruta por el porcentaje de área libre establecido en el CPEU.

la altura permitida de 16.5 ml. Para conseguir la funcionalidad y proporcionalidad, también indicadas en el plan de marketing, será preferible que la superficie del inmueble sea plana, su geometría rectangular y que el lindero frontal no sea menor de 14 ml. Toda esta información la contiene un Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios (CPUE) expedido por el Municipio Distrital de Surco con no más de tres años de antigüedad. Para atender la preferencia de nuestro cliente objetivo y por las bonificaciones en la altura y en el área libre, pondremos especial interés inmuebles ubicados en esquina y frente a parque. El precio de transferencia del inmueble, incluido el impuesto de alcabala, para la construcción de un proyecto como el descrito bordea los S/.2'200,000 y el plazo para la concreción de la operación, medido desde el inicio de la búsqueda hasta la transferencia de la propiedad, es de 4 meses.

- b) **Acercamiento a especialistas en arquitectura e ingeniería:** puesto que son ellos los principales proveedores de los servicios de diseño de proyectos de edificación, el doble propósito de seleccionarlos durante esta etapa es: la de conocer su grado de experiencia en proyectos similares y su posicionamiento en el mercado. Esto último resulta particularmente importante dado que emplearemos sus créditos como parte de la estrategia de promoción del proyecto. Cabe resaltar que la economía del proyecto es insensible al costo del proyecto, lo que nos da un margen para una selección adecuada a los propósitos de la empresa.
- c) **Diseño del conjunto edificio-departamentos:** la complejidad del diseño de un proyecto como el descrito en el plan de marketing es un proceso que implica necesariamente la participación de un equipo multidisciplinario de profesionales de la arquitectura e ingeniería debido a que exige, no solo experiencia sino, el conocimiento de las normas y códigos que lo alcanzan; en tal sentido, y en tanto no se alcance un volumen de ventas que justifique su inclusión dentro de la organización, la estrategia de Firenze es la de contratarlos externamente. El costo asociado a la actividad de diseño es de S/. 78,000 y tomará 4 meses, para completarlo serán necesarios estudios



complementarios<sup>35</sup> por un valor de S/.5,500. El proceso se describe a continuación.

- (i) Estudio de cabida: éste rápido sub-proceso es particularmente relevante debido a que es un principal insumo para la confección del perfil económico del futuro proyecto. El diseño arquitectónico del proyecto se inicia con este bosquejo de la configuración del conjunto edificio-departamentos y permite conocer con meridiana certeza el potencial del inmueble a adquirir puesto que averiguaremos: la cantidad de niveles, la cantidad y área de los departamentos y el número de cocheras; así como, las áreas a construida, vendible y libre. Los inputs para la cabida son los linderos y el CPUE.
- (ii) Anteproyecto arquitectónico: el diseño preliminar del edificio y sus componentes lo efectúa el arquitecto conjuntamente con el área de proyectos de la empresa y se trabaja con los inputs necesarios para cubrir la expectativa de nuestro cliente, antes de ser sometido a la consulta de la comisión evaluadora del municipio de Surco comprobamos su funcionalidad y proporcionalidad, verificando que satisfaga las necesidades de habitación básicas reveladas en la encuesta. El entregable será el conjunto de planos, generales y de detalle, que muestran gráficamente el diseño arquitectónico del edificio en su conjunto; aun así el anteproyecto es pasible de observaciones por parte de la comisión que deben ser subsanadas, y su aprobación es necesaria para pasar a la etapa del desarrollo de la ingeniería. Cabe mencionar que el anteproyecto aprobado integra la documentación requerida por el banco para calificar al crédito promotor.
- (iii) Proyecto desarrollado: en esta etapa se trabajan las especialidades de estructuras, instalaciones eléctricas, sanitarias y de gas, todas ellas en concordancia con las disposiciones legales vigentes. Al igual que en el caso anterior el entregable son los planos de cada especialidad por separado para la evaluación municipal correspondiente. En este punto el proyecto, además de la comisión, también es sometido a la evaluación de Defensa Civil y del Cuerpo General de Bomberos. Su

---

<sup>35</sup> Estudio de mecánica de suelos y levantamiento topográfico

aprobación es requisito para la obtención de la licencia de construcción.

- d) **Presupuesto de obra:** la obra es el principal componente de la estructura de costos del proyecto con 58% de la incidencia, en consecuencia el proceso para la determinación de su costo total es fundamental puesto que el resultado económico y financiero del proyecto es altamente sensible a sus desviaciones pudiendo afectar los objetivos de rentabilidad de la empresa. Un insumo importante para la elaboración del presupuesto de obra son la memoria descriptiva y las especificaciones técnicas, aquellas aluden a los procesos constructivos, a los materiales de construcción, a los acabados, los equipos, etc. La responsabilidad del presupuesto recae, también, sobre el área de proyectos, y los documentos que se generen formarán parte del expediente de obra. El costo de la obra de un proyecto como el descrito en propuesta de valor asciende a S/.4'130,000 (incluido el IGV).

El proceso productivo continúa dando paso a la etapa *post-lanzamiento*.

- e) **Construcción:** se refiere al proceso productivo que materializa el edificio en su conjunto. Un rasgo principal de la estrategia de operación de Firenze es que la construcción de la obra civil será entregada a terceros según el procedimiento que se indicará más adelante.

La decisión de no internalizar en la empresa una actividad que resulta clave para la consecución del éxito del proyecto responde a varios factores:

- (i) Reconocimiento de que el inmobiliario y el constructor son negocios afines pero diferentes, con mercados, dinámicas, organización, operación y márgenes distintos.
- (ii) La reducida escala a la que operará Firenze durante los primeros tres años la imposibilita de hacer las cosas mejor que una empresa constructora experimentada, pudiendo resultar en una actividad cara para la inmobiliaria y/o, en términos agregados, poco rentable.
- (iii) Existen, solo en Lima, 410 constructoras registradas (Top 10,000 - 2015). La escasez de proyectos ha incrementado la intensidad de la competencia entre las ellas reduciendo su poder de negociación,

sobretudo en el segmento de empresas medianas y pequeñas, lo que deriva en precios competitivos y, por ende, acorde con la estrategia planteada.

- (iv) Permite que nos concentremos en nuestras competencias principales: la especialización.
- (v) Se disipan los riesgos y conflictos que surgen entre empresas vinculadas, como los precios de transferencia, la imputación de costos fijos y la discriminación de ganancias.
- (vi) Mejora la capacidad de la empresa de hacer frente a un mercado cíclico.
- (vii) La relación comercial con un constructor formal responde a la estrategia de promoción descrita en el planeamiento estratégico, en la cual se ha considerado que coadyuvará a revertir la debilidad de ser nuevos en el mercado inmobiliario.

En tal sentido la construcción del edificio será entregada a un proveedor contratista de obras a través de un concurso de precios adjudicado a suma alzada sin reajustes, y su responsabilidad abarcará desde la demolición del inmueble existente sobre el terreno (si es que lo hay) hasta la entrega del edificio completamente terminado y en condiciones de ser transferido a sus propietarios, asumiendo frente a Firenze, frente a sus trabajadores y frente a terceros la responsabilidad administrativa, civil y penal que se derive de su actuación o sea atribuible a su gestión.

Una vez contratado el contratista pondrá a disposición de la obra todos los recursos necesarios: financieros, materiales, humanos y mecánicos, etc. para completar la obra con los estándares indicados en las memorias y especificaciones, en un plazo no mayor a 11 meses contados hasta la recepción definitiva<sup>36</sup> de la obra.

La relación comercial entre Firenze y el contratista se formalizará mediante un contrato de obra en el cual, además del objeto, el precio, el plazo, las obligaciones de ambas partes, etc., se establecerán garantías y penalidades que

---

<sup>36</sup> Luego de haber sub sanado las observaciones surgidas durante la pre-recepción.

salvaguarden el cumplimiento, la calidad y oportunidad de las prestaciones contratadas.

A lo largo del todo el proceso, en distintas etapas y para diferentes fines, será necesaria la intervención y/o interacción con proyectistas, supervisores, fiscalizadores, proveedores, clientes, banco, etc.

Para el seguimiento y control de la obra se realizarán comités semanales con representación de promotor, supervisor y contratista, cuya conformación se decidirá antes del inicio de los trabajos.

En línea con la estrategia de gestión de la calidad, que busca garantizar que el edificio y los departamentos sean construidos y terminados según las normas y las especificaciones técnicas, con la periodicidad que determine el área de proyectos se realizarán jornadas de supervisión para el control preventivo y correctivo de los procesos, materiales, herramientas, equipo, indumentaria, implementos de seguridad, etc.

Las herramientas con las que se hará el seguimiento al avance económico y físico del proyecto serán: cuaderno de obra, cronograma de obra y ruta crítica, cronograma valorizado y las curvas “S”<sup>37</sup> de avance real vs. físico.

Cabe resaltar que la ejecución de proyectos inmobiliarios consecutivos, en el caso de Firenze, es un proceso secuencial con un traslape entre un proyecto y su predecesor de 4 meses. La continuidad de la secuencia de ejecución de dichos proyectos dependerá de la oportunidad de la devolución, por parte del banco, de los aportes y la utilidad del proyecto (saldos dinerarios en la cuenta recaudadora), lo que normalmente se produce una vez entregadas las llaves de los departamentos a los adquirientes.

El producto en su presentación final, es decir, el edificio completamente terminado, acabado y habitable es materia de una pre-recepción, donde podrán surgir observaciones que deben ser sub-sanadas por el contratista en el plazo contractual; una vez levantadas dichas observaciones se procede con la

---

<sup>37</sup> Curva que grafica el avance de la obra en términos acumulados

recepción definitiva dando inicio al procedimiento de liquidación del contrato de obra.

- f) **Entrega de llaves y transferencia de propiedad:** proceso que abarca dos momentos: el primero se produce cuando los departamentos y las áreas de uso común, es decir, el edificio completo, es entregado físicamente a sus adquirientes, a este se denomina entrega de llaves y sigue un procedimiento establecido; el segundo se produce cuando se le entrega a los adquirientes sus títulos de propiedad. Conjuntamente con la entrega de llaves se entregan manuales de mantenimiento y garantías se llevará a cabo en el mismo edificio en la fecha establecida en el contrato.

La entrega de las áreas comunes se llevará a cabo ante la o las personas que la comunidad de propietarios designe, levantando el acta respectiva.

De existir observaciones sub sanables<sup>38</sup> se anotarán en el acta estableciendo el plazo para ser levantadas. Una vez levantadas las observaciones se suscribirá un acta en donde conste la conformidad de los propietarios y delegados. El servicio post venta se inicia con la activación de las garantías y consiste en atender todas las quejas o reclamos que surjan posteriores a la entrega de llaves y que se deriven del mal funcionamiento de cualquiera de los componentes, del departamento. El periodo mínimo de la vigencia del servicio post venta será de 6 meses contados a partir de la toma de posesión por parte del adquiriente.

Entre la entrega de llaves y la consolidación de la propiedad se gestionan ante el municipio y los registros públicos (RRPP): la declaratoria de fábrica, la conformidad de la obra, la inscripción individual de los departamentos y la inscripción del reglamento interno, mediando un plazo de, aproximadamente 4 meses entre ambos momentos. Este proceso representa el fin del proyecto y deriva en el levantamiento de la hipoteca que pesa sobre el inmueble en el que se construyó el edificio y la devolución, por parte del banco, del monto dinerario retenido en calidad de garantía equivalente al 5% de la suma de los montos de los créditos hipotecarios.

---

<sup>38</sup> Son aquellas observaciones que no afectan la habitabilidad del departamento.

## 6.4 Actividades de Apoyo

A continuación presentamos un resumen de las actividades de apoyo relativamente más importantes para la operación del negocio.

- a) Determinación de la viabilidad: estudio de la oferta competitiva para validar las hipótesis del perfil, afinar parámetros y ajustar cálculos y proyecciones.
- b) Estudio de mercado y de oferta competitiva: considerado menester principal de la empresa en respuesta a la estrategia de especialización.
- c) Selección de constructor: el plazo para el proceso desde la invitación hasta la firma del contrato tres meses.
  - (i) Se realiza mediante un concurso de precios.
  - (ii) Se invita a participar una terna de contratistas.
  - (iii) Expediente de contratación: bases, memorias, planos, especificaciones, calendario.
  - (iv) Comité evaluador: integrado por el gerente general y el jefe de proyecto
  - (v) Cronograma de actividades: presentación de ofertas, calificación y evaluación de propuestas, apertura de propuestas y otorgamiento de la buena pro, presentación de documentos para firma de contrato.
- d) Sensibilización vecinal: el riesgo de oposición al proyecto por parte de los vecinos, sobre todo los colindantes, es alto. Las razones que esgrimen son múltiples y pueden ir desde el temor natural por la sensación de inseguridad que les genera la obra hasta las afectaciones involuntarias que podría derivarse en daños a la propiedad privada como consecuencia de los procesos constructivos. Alineada con su estrategia de posicionamiento Firenze se declara proactiva cuando de convivencia vecinal se trata. Es una actividad previa al inicio de las obras y consiste en:
  - (i) Identificar colindantes.
  - (ii) Informar sobre la ejecución del proyecto: características, responsables, cobertura de pólizas y plazos.
  - (iii) Levantar información sobre el estado actual de los inmuebles.
  - (iv) Informar sobre las actividades de prevención y mantenimiento continuo.

(v) Dar a conocer la Política de reclamos.

### **6.5 Gantt de actividades**

Para una mejor comprensión de las actividades que abarca un proyecto inmobiliario en el Anexo V incorporamos un diagrama de Gantt de actividades.

En aquel se observa que la ruta crítica viene dada por:

- La gestión del suelo.
- El desarrollo del proyecto y la gestión de licencias.
- La construcción de la obra civil.
- La transferencia y la consolidación de la propiedad.

Cualquier alteración en los plazos de ejecución de alguna de estas actividades afectará el plazo total del proyecto con su respectivo correlato en su rendimiento.

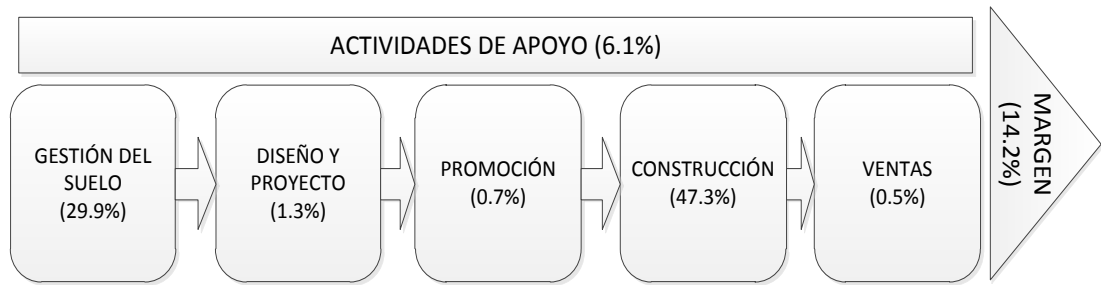
### **6.6 La cadena de valor**

Para estructurar la cadena de valor de un proceso productivo típico de Firenze hemos recurrido a una adaptación del modelo planteado por Pérez-Llanes (2013), resultando la que se muestra en la figura 6.1.

En ella se resume el conjunto de actividades esenciales para materializar un proyecto inmobiliario como el de la propuesta de valor, cada una con su incidencia en la estructura de costos.

Se aprecia que la gestión del suelo y la construcción concentran el 77% del costo total con lo cual inferimos que la gestión de estos dos componentes determinará el margen del proyecto.

**Figura 6.1 Cadena de valor de Firenze**



Fuente: adaptación Perez-Llanes 2013  
Elaboración: el Autor de esta tesis

## 6.7 Conclusiones del capítulo

Es factible la edificación y comercialización del proyecto planteado en la propuesta de valor:

La orientación de la gestión de operaciones de Firenze concurren los siguientes aspectos:

- Gestión de costos.
- Gestión de calidad.
- Gestión de plazos.

La obra civil será sub contratada a un constructor formal, con ello se conseguirá una mejor posición frente a bancos y clientes, al tiempo que mitiga riesgos asociados a entregas fuera de plazo y problemas derivados de la calidad de la obra.

Proyectistas de arquitectura e ingeniería desempeñarán el rol adicional de asesores externos.

La gestión del suelo y la construcción de la obra civil, incluida la selección del constructor, son actividades que por incidencia en la estructura de costos merecen supervisión, seguimiento y control permanente.

Las actividades cuyo plazo de duración determina la duración del proyecto integral son:

- La gestión del suelo.



- El desarrollo del proyecto y la gestión de licencias.
- La construcción de la obra civil.
- La transferencia y la consolidación de la propiedad.

Actividades de apoyo como sensibilización vecinal y la consolidación de la propiedad resultan gravitantes en el proceso de materialización del proyecto.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE ORGANIZACIÓN**

### **7.1 Introducción**

La empresa son las personas. En el presente proponemos el modelo de organización y sintetizamos las funciones y los requisitos que deberán cumplir las personas que serán integradas a la organización para llevar a cabo los objetivos planteados en los planes operativos.

### **7.2 Diseño organizacional**

El objetivo es contar con un sólido equipo de trabajo capaz de cumplir sus funciones eficiente y eficazmente.

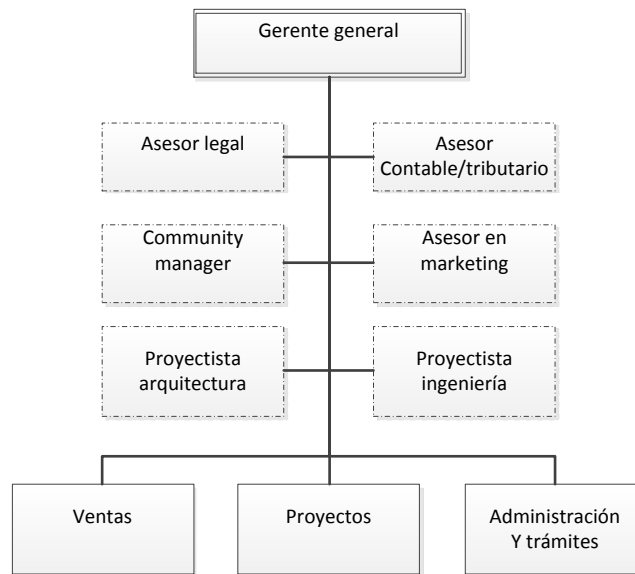
### **7.3 Estrategia del plan de organización**

Conformar un equipo pequeño, compacto, multidisciplinario y multitareas liderado por el gerente general, que tiene como objetivo principal poner en marcha la empresa al tiempo que se focaliza en un proyecto a la vez por año, así hasta el tercer año de operación.

En tal sentido se contratará únicamente al personal clave mínimo necesario para la consecución de los objetivos de la empresa y, para suplir la falta de experiencia en temas legales, tributarios, contables y publicitarios, se ha considerado la participación de asesores especializados externos a la organización, el mismo criterio opera para los proyectistas de arquitectura e ingeniería.

La definición del tipo de organización que implementaremos adecúa a la definición de lo que se conoce como *adhocracia* y el organigrama de la figura 7.1 muestra una configuración de la estructura empresarial propuesta:

**Figura 7.1 Organigrama de Firenze**



Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

El personal será reclutado vía *computrabajo*, o similar y será evaluado por el gerente general o por quien el delegue.

Los recuadros con líneas punteadas indican las actividades encargadas a terceros externos a la empresa.

A continuación, la tabla 7.1 sintetiza las funciones y los requisitos que deberán cumplir las personas que serán integradas a la organización; asimismo, muestra la remuneración mensual bruta destinada a cada cargo, información tomada del estudio de la empresa *pwc*<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> La Encuesta. Conociendo el mercado salarial. Pwc noviembre 2015.

**Tabla 7.1 Cargos, funciones, requisitos y salarios del personal de Firenze**

Cargo	Reporta	Funciones	Requisitos del cargo	Salario bruto mensual (S/.)	Incentivo / Remuneración variable
Gerente general	N/A	Administrar y dirigir la organización en forma eficiente y eficaz, de acuerdo a los lineamientos generales y estratégicos propuestos en la empresa.  Funciones Específicas 1. Aprobar las Políticas y Normas establecidas en la Organización. 2. Evaluar la rentabilidad de las inversiones por la organización 3. Gestionar la obtención de recursos financieros que se requieran para la ejecución de los programas y proyectos establecidos. 4. Aprobar la asignación de los recursos requeridos por la Organización. 5. Asegurar que el personal de la Organización tenga conocimientos actualizados y demuestre competencia en las labores asignadas. 6. Promover la implementación de un sistema de incentivos y reconocimientos al personal, que permita mejorar la eficiencia del personal y facilitar el logro de los objetivos organizacionales. 7. Seleccionar y supervisar el desempeño de contratistas y proveedores	- Carrera profesional: titulado en Ingeniería o Arquitectura - Especialización: Maestría en Administración - Programas avanzados de Administración y Finanzas. - Se requiere una experiencia previa en Dirección de empresas del sector inmobiliario por un período mínimo de 6 años.	8,000	Establecido en el convenio de participación voluntaria de utilidades
Jefe de proyecto	Gerente general	1. Formular el Cronograma de Proyecto Inmobiliario que regirá el desarrollo de los proyectos. 2. Garantizar el cumplimiento de los plazos, metas, entregables, etc. del Cronograma, desde la entrega del predo sobre el cual se desarrollará el Proyecto, hasta el informe de Cierre. 3. Coordinar con las entidades, dentro y fuera de la empresa, involucradas en el desarrollo del Proyecto Inmobiliario: Profesionales Especialistas, Contratista de Obra, Entidad Financiera, Adquirientes, colindantes, Municipios, SUNARP, Colegios Profesionales, Entidades Públicas (servicios públicos, INDECI, CGBVP, etc.), Asesores Especializados, Proveedores de bienes y servicios en General 4. Proponer variaciones al producto, a los precios, a la estrategia de promoción, etc. 5. Informar con la periodicidad acerca del desempeño y del desarrollo del Proyecto. 6. Elaborar un informe de Cierre de Proyecto Inmobiliario cuyo contenido, avance y plazo de entrega será determinado en función a cada Proyecto Inmobiliario en particular. 7. Redactar / proponer Políticas y Procedimientos que permitan hacer más eficientes los procesos, con énfasis en aquellos orientados a la toma de decisiones de inversión. 8. Representar al Gerente general en comités, reuniones, etc. con proveedores y contratistas. 9. Apoyar el proceso de selección del contratista de obras y supervisar su desempeño	- Carrera profesional: titulado en Ingeniería o Arquitectura - Especialización: Diplomado en Gestión de Empresas Inmobiliarias - Desable: conocimiento en costos y presupuestos y software S10 - Experiencia previa en Jefatura de Proyectos por un período mínimo de 5 años.	6,000	Establecido en el convenio de participación voluntaria de utilidades
Asistente administrativo/trámites	Gerente general/Jefe de proyecto	1. Prestar apoyo y soporte constante a la Jefatura encargada del Área de Proyectos, con énfasis en la gestión de expedientes para aprobación. 2. Prestar apoyo y soporte constante a la gerencia general, con énfasis en asuntos administrativos: planillas, caja chica, pagos, cobranzas, etc. 3. Interactuar con todas las entidades, dentro y fuera de la empresa, involucradas en el desarrollo de los Proyecto Inmobiliario, entre otras las siguientes: Profesionales Especialistas, Contratista de Obra, Entidad Financiera, Adquirientes, Colindantes, Municipios, Colegios Profesionales, Entidades Públicas (servicios públicos, INDECI, CGBVP, etc.), Asesores Especializados, Proveedores de bienes y servicios en General. 4. Redactar y/o proponer Políticas y Procedimientos que, derivados del Proyecto encargado, permitan a la empresa hacer más eficientes sus procesos orientados al desarrollo de Futuros Proyectos Inmobiliarios.	- Carrera profesional o técnica: licenciado o bachiller en Administración - Secretariado ejecutivo con conocimiento de herramientas de gestión - Experiencia previa en labores administrativas por un período mínimo de 5 años. - Conocimiento de software de oficina nivel intermedio	2,500	Establecido en el convenio de participación voluntaria de utilidades
Vendedor	Gerente general/Jefe de proyecto	1. Durante la Etapa de Venta: • Atención de potenciales clientes desde la caseta de ventas. • Elaboración de Cotizaciones y Profomas. • Gestión de la Separación de los inmuebles solicitados por los Clientes. • Gestión de las Minutas de compraventa. • Seguimiento y Cierre de las ventas. • Informes periódicos de resultados. 2. Durante la Etapa de Post venta: • Coordinación de las modificaciones, contratos de servicios y cancelación. • Entrega física de las unidades inmobiliarias vendidas. • Gestión y seguimiento del Formulario de observaciones. • Preparación del Acta de Recepción Definitiva y verificación del levantamiento de las observaciones. • Acta de entrega de documentos relacionados con la consolidación de la propiedad.	- Experiencia previa en ventas de proyectos inmobiliarios por un período mínimo de 5 años. - Conocimiento de software de oficina a nivel intermedio	1,000	0.5% del precio de venta liquidable mensualmente

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

Cabe señalar que aun cuando las funciones de cada cargo están claramente definidas y acotadas, en la práctica podrán surgir situaciones en las que estas se compartan, se traslapen o se asuman por el conjunto de sus integrantes.

En lo que se refiere a asesores externos la tabla 7.2 sintetiza las funciones de cada asesor, el nivel de reporte y el presupuesto anual previsto para cubrir sus honorarios profesionales.

**Tabla 7.2 Título, funciones y presupuesto de los asesores externos de Firenze**

Cargo	Coordina con:	Funciones	Presupuesto anual (S/.)
Asesor en marketing y publicidad	Gerente general/ Jefe de proyecto	Asesoría en temas de: - Naming - Diseño de piezas publicitarias - Estudio de mercado - Desarrollo de conceptos	Presupuesto por proyecto
Asesor Legal		Asesoría en temas legales: - Laboral - Contratos clientes - Contratos proveedores - Titulación de inmuebles - Normas municipales	24,000
Asesor tributario/contable		Asesoría en temas impositivos y tributarios - externo: - Interpreta la normatividad vigente que alcanza al negocio - Diseña el plan de cuentas - Prepara EEFF - Brinda soporte para el pago de impuestos	24,000
Community manager		Asesoría en: - Creación de contenidos - Gestión de la red social de la empresa - Monitoreo de publicaciones y novedades del sector - Seguimiento y monitoreo de publicaciones propias - Creación de relaciones estables y duraderas con los fans - Identificación de prescriptores	7,200
Proyectista de arquitectura		- Desarrollo de proyecto arquitectónico - Seguimiento al proceso de aprobación de anteproyecto y proyecto - Asesoría durante el proceso de construcción del proyecto	Presupuesto por proyecto
Proyectista de ingeniería		- Desarrollo de proyecto de ingeniería - Seguimiento al proceso de aprobación de proyecto - Asesoría durante el proceso de construcción del proyecto	

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

#### 7.4 Gestión de recursos humanos

El objetivo de gestión es motivar, retener y fomentar el desarrollo de las personas que integran el equipo de trabajo.

Lo primero será organizar y formalizar los aspectos legales y laborales relacionados al personal garantizándoles sus beneficios sociales, este aspecto ha sido considerado en el presupuesto de gastos generales.

La política de remuneraciones reconoce la importancia de asignar a cada posición sueldos de mercado, acordes con el tamaño de la empresa y el grado de responsabilidad de cada posición.

La política de incentivos, con arreglo al artículo 10° del Decreto Legislativo N° 892, establece otorgar una participación voluntaria de utilidades a todo el equipo de la empresa, en función a los resultados antes de impuestos, según la tabla 7.3.

**Tabla 7.3 Política de incentivos de Firenze**

Utilidad antes de impuestos	% participación
Mayor o igual a S/. 950,000	5%
Mayor o igual a S/. 750,000 y menor a S/. 950,000	4%
Mayor o igual a S/. 550,000 y menor a S/. 750,000	3%
Menor a S/. 550,000	0%

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

El desarrollo de los integrantes del equipo será fomentado a través de la capacitación.

En función a sus posibilidades y cuando lo considere conveniente para sus intereses y el de sus colaboradores la empresa costeará, total o parcialmente, la capacitación de su equipo con foco en temas de la especialidad de la empresa y de la posición que ocupen.

Las políticas y los procedimientos internos serán redactados e implementados antes del fin del primer año de operación y contará con el involucramiento de todo el equipo.

La fuerza de ventas estará integrada por un vendedor contratado a tiempo completo y destacado a la sala de ventas, su remuneración tendrá un componente fijo que destinará preferentemente a pasajes y refrigerios y otro variable que estará asociado al precio de venta del departamento liquidable mensualmente a partir de la constancia de la transferencia del crédito hipotecario a la cuenta recaudadora.

El vendedor una vez contratado y antes de iniciar funciones pasará por un periodo de inducción que tiene como objetivos principales conocer:

- El proyecto: características, atributos, debilidades, etc.
- La competencia: las fortalezas y debilidades de la oferta competitiva en la zona de influencia.
- Técnicas de ventas: prospección, rebatir objeciones, cierre de ventas, etc.
- Procedimientos internos: flujo documentario, horarios de trabajo, etc.

Finalmente señalar que para la etapa de crecimiento prevista a partir del año 2020 no se efectuará ninguna adición al equipo de trabajo por lo que el impacto del crecimiento en los gastos de personal es nulo.

### **7.5 Conclusiones del capítulo**

Es factible la conformación de una organización flexible, compacta, multidisciplinaria y multitarea para llevar a cabo los objetivos planteados en los planes operativos.

La clave de la gestión del equipo es motivar, retener y fomentar el desarrollo de las personas que integran el equipo de trabajo.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO**

### **8.1 Introducción**

El presente capítulo integra las estrategias y los planes desarrollados en los capítulos precedentes.

Hasta aquí hemos definido el proyecto a desarrollar, se ha demostrado que existe un mercado potencial que demandaría nuestros departamentos y, además, que contamos con el equipo de trabajo capaz de materializar los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Ahora, corresponde analizar si el inversionista será retribuido adecuadamente por el dinero puesto en el negocio.

Para ello el análisis financiero ha sido dividido en tres bloques: en el primero nos concentramos en el análisis económico y financiero del proyecto, seguidamente efectuamos el mismo análisis para la empresa en su conjunto para, finalmente, entregar las conclusiones de la evaluación.

### **8.2 Objetivo del plan financiero**

El objetivo central del plan financiero es demostrar si el desarrollo y promoción del proyecto inmobiliario, y la comercialización de los departamentos resultantes es económica y financieramente viable para el nivel de riesgo asumido, a partir de allí intentaremos demostrar si la empresa en su conjunto es viable.

### **8.3 El proyecto**

#### ***8.3.1 Supuestos del proyecto***

- a. Para la estimación de los montos de inversión nos hemos alineado a las exigencias de los bancos, quienes consideran como aporte todo lo gastado hasta antes de la activación del contrato promotor, es decir, hasta antes de superar la valla de la preventa.



- b. La inversión del promotor incluye, en calidad de capital de trabajo, el adelanto para el inicio de la obra: 10% del monto contratado (S/. 345,000), en línea con la estrategia de mejorar la posición de la empresa (nueva) frente al banco.
- c. Se está suponiendo que una vez activado el procedimiento de desembolsos dinerarios provenientes de las ventas, el banco desembolsa mensualmente el monto consignado en el flujo de tesorería, en consecuencia hace nula la necesidad de capital de trabajo. En consecuencia gran parte del capital de trabajo operativo se financia con ingresos por ventas diferidos, que son parte del pasivo corriente operativo.
- d. Para el análisis económico/financiero de proyecto se considerará irrelevante los gastos derivados de la oficina central (gastos generales indirectos).
- e. Para la determinación del costo de oportunidad del capital invertido por el accionista (koa) se ha tomado como referencia el ROE de cuatro empresas dedicadas al negocio inmobiliario que listan en bolsa, resultando ROE promedio de 18.8%, ver tabla 8.1.

**Tabla 8.1 Estimación del costo de oportunidad de capital del accionista (koa)**

<b>Empresa</b>	<b>ROE % (2014-2015)</b>
Ciudaris Inmobiliaria	39.5%
Inmobiliaria Milenia	15.4%
IDE Inmobiliaria	4.1%
Inversiones Centenario	16.2%
<b>Promedio</b>	<b>18.8%</b>

Fuente: SMV 2016

Elaboración: el Autor de esta tesis

- f. El accionista manifiesta su conformidad con tomar la tasa del 18.8% como koa; en consecuencia, en tanto no haya deuda, será la tasa a la que se descontarán los flujos de caja, tanto del proyecto como de la empresa.
- g. Con respecto al IR y al IGV nos alineamos a los criterios vigentes y que han sido desarrollados en el capítulo II.
- h. Se está suponiendo que por tratarse de una nueva empresa el banco que financie el proyecto devolverá los aportes y utilidad luego de la entrega de llaves y el fondo de garantía en dos tramos supeditados a la gestión de la conformidad de

obra municipal, la declaratoria de fábrica e inscripción de los inmuebles en los registros públicos.

- i. Se está suponiendo que todos los departamentos se venden financiados con crédito hipotecario, y que éste es otorgado, en el 100% de los casos por el banco que financia el proyecto.

### 8.3.2 Parámetros del proyecto

- a. Precio de venta: la tabla 8.2 muestra la cantidad y los precios de venta de los departamentos, cocheras (adicionales) y depósitos, calculados en el plan de operaciones.

**Tabla 8.2 Precios de venta de los inmuebles**

DEPARTAMENTOS	UBICACIÓN	Nº DORM	AREA TECHADA (m2)	AREA LIBRE (m2)	AREA OCUPADA (m2)	P. Vta. (S/.)	P. Vta. (US \$ / t/c 3.4)
DPTO - 101 - FLAT	EXT	3	128	11	139	748,935	220,275
DPTO - 102 - FLAT	EXT	3	128	11	139	748,935	220,275
DPTO - 201 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 202 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 301 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 302 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 401 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 402 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	211,200
DPTO - 501 - DUPLEX	EXT	3	166	90	256	1,066,375	313,640
DPTO - 502 - DUPLEX	EXT	3	166	90	256	1,066,375	313,640

COCHERAS	UBICACIÓN	ÁREA (m2)	P. Vta. (S/.)	P. Vta. (US \$ / t/c)
8	SEMISOTAN	12.5	40,375	11,875

DEPOSITOS	UBICACIÓN	ÁREA (m2)	P. Vta. (S/.)	P. Vta. (US \$ / t/c)
10	SEMISOTAN	3	11,730	3,450

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis.

- b. Ventas estimadas: según se muestra en la tabla 8.3 las ventas estimadas para los años 1, 2 y 3 son constantes y ascienden a S/. 8'380,000 (incluido el IGV); se aprecia, también, que para los años 4 y 5 las ventas se duplican a S/. 16'760,000 (incluido el IGV), lo cual es consistente con la estrategia de crecimiento planteada en los objetivos de marketing del capítulo V.

**Tabla 8.3 Proyección de ventas e ingresos para 5 años**

<b>Precio de venta departamentos</b>	S/. 793,910				
<b>Precio de venta cocheras</b>	S/. 40,375				
<b>Precio de venta depósitos</b>	S/. 11,730				
<b>Ventas (unidades)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Departamentos	10	10	10	20	20
Cocheras	8	8	8	16	16
Depósitos	10	10	10	20	20
<b>Ventas (S/.)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso por venta de departamentos	7,939,100	7,939,100	7,939,100	15,878,200	15,878,200
Ingreso por venta de cocheras	323,000	323,000	323,000	646,000	646,000
Ingreso por venta de depósitos	117,300	117,300	117,300	234,600	234,600
<b>Total ingresos por ventas anuales</b>	<b>8,379,400</b>	<b>8,379,400</b>	<b>8,379,400</b>	<b>16,758,800</b>	<b>16,758,800</b>
IGV	691,877	691,877	691,877	1,383,754	1,383,754
<b>Total ingresos por ventas s/IGV</b>	<b>7,687,523</b>	<b>7,687,523</b>	<b>7,687,523</b>	<b>15,375,046</b>	<b>15,375,046</b>

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

- c. Costos totales: sin IGV el costo total del proyecto asciende a S/. 6'338,904, monto que no incluye el costo de la oficina central (gastos generales indirectos) por considerarse irrelevante para el proyecto. Asimismo, se incluye la parte del IGV imputable al costo por provenir de compras del tipo mixtas, ver tabla 8.4. En el Anexo V se incluyen los presupuestos a detalle.

**Tabla 8.4 Presupuesto de costos**

DESCRIPCION	P Vta S/.	IGV S/.	V Vta S/.	Tipo de operación
<b>TERRENO</b>				
Terreno	2,125,000	-	2,125,000	No gravada
Alcabala	62,565	-	62,565	No gravada
<b>PROYECTO</b>				
Proyecto de Arquitectura y Especialidades	90,741	13,842	76,900	Gravada
Honorarios Instalaciones Gas Natural	1,656	253	1,404	Gravada
Levantamiento Topográfico	1,071	163	908	Gravada
Estudio de Suelos	4,109	627	3,482	Gravada
Factibilidades de servicios	1,076	164	911	Gravada
Liquidación de Conexiones Domiciliarias	17,700	2,700	15,000	Gravada
<b>OBRA CIVIL</b>				
Sub Contrato de Obra Civil	4,088,638	623,691	3,464,948	Gravada
<b>TRAMITES MUNICIPALES</b>				
Presentación y revisión de Anteproyecto en Consulta	1,376	-	1,376	No gravada
Licencia de Obra (Revisión de Proyecto definitivo)	2,848	-	2,848	No gravada
Licencia de Demolición	285	-	285	No gravada
Licencia caseta	540	-	540	No gravada
Licencia panel	540	-	540	No gravada
Declaratoria de demolición	1,135	-	1,135	No gravada
Liquidación de Conformidad de Obra	1,450	-	1,450	No gravada
Certificado de Numeración	1,866	-	1,866	No gravada
Independización y reglamento interno	20,000	-	20,000	No gravada
Aporte a SERPAR	15,342	-	15,342	No gravada
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
Tributos (Predial y arbitrios)	33,231	-	33,231	No gravada
Tasación - Bancos	2,044	169	1,875	Mixta
Informe Preliminar - Bancos	837	69	768	Mixta
Gastos Bancarios	2,721	225	2,497	Mixta
Supervisión de Obra - Bancos	13,807	1,140	12,667	Mixta
Mantenimiento y vigilancia temporal	29,692	2,452	27,240	Mixta
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				
Publicidad	202,468	16,718	185,750	Mixta
Punto de venta (construcción/equipamiento)	17,809	1,470	16,338	Mixta
Comisiones	41,897	-	41,897	No gravada
<b>GASTOS GENERALES DIRECTOS</b>				
Gastos generales directos proyecto	197,899	-	197,899	No gravada
<b>IGV</b>				
Crédito fiscal al costo	22,242	-	22,242	No gravada

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

### 8.3.3 Inversión

La tabla 8.5 muestra el presupuesto de inversión necesario para el proyecto asciende a S/. 2'855'012 y está dividido en las partidas siguientes:

- Aporte promotor: terreno, proyecto y licencias

- Gastos pre-operativos: administrativos, de ventas y generales
- Activos: fijos e intangibles
- Capital de trabajo: en forma de adelanto de obra.

Se ha estimado, además que para cumplir con la estrategia de crecimiento y las metas de ventas para los años 4y 5 será necesario un aporte de capital adicional de 700 mil en el año 3 para cubrir en parte la inversión necesaria para ejecutar dos proyectos simultáneamente.

**Tabla 8.5 Cuadro de inversiones**

Descripción	Momento	Monto (S/.)	%	IGV (S/.)
Terreno (inc alcabala)	Año 0	2,187,565	76.6%	0
Proyecto de arquitectura e ingeniería	Año 0	83,605	2.9%	15,049
Licencias municipales	Año 0	6,724	0.2%	0
Gastos administrativos	Año 0	19,382	0.7%	0
Gastos de ventas - comisiones	Año 0	9,217	0.3%	0
Gastos de ventas - otros	Año 0	69,410	2.4%	12,494
Gastos generales	Año 0	102,614	3.6%	0
Equipos de computo	Año 0	10,000	0.4%	1,800
Mobiliario	Año 0	10,000	0.4%	1,800
Software (licencias)	Año 0	5,000	0.2%	900
Estudio de mercado	Año 0	5,000	0.2%	900
Adelanto de obra	Año 0	346,495	12.1%	62,369
Total inversión año 0		2,855,012	100.0%	
Aporte de capital adicional	Año 3	700,000		

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

### **8.3.4 Necesidad de financiamiento**

Como ha sido mencionado, el negocio inmobiliario se caracteriza por ser un negocio financiado con ingresos por ventas diferidas, puesto que son los compradores quienes financian en un 60% los proyectos; en tal sentido, para un proyecto inmobiliario como el propuesto, la necesidad de financiamiento está condicionada a la falta de fondos en la cuenta recaudadora del proyecto administrada por el banco, situación que se produce cuando la proyección de ventas se desvía de lo esperado, en ese momento se

recurre al financiamiento bancario de corto plazo cuyas condiciones están establecidas en el contrato promotor. La tabla 8.6 muestra la estructura de financiamiento del proyecto.

**Tabla 8.6 Esquema de financiamiento**

<b>Descripción</b>	<b>Monto (S/.)</b>	<b>%</b>
Costo total del proyecto	6,663,759	100%
Aporte promotor	2,855,012	43%
Pre-venta	1,969,159	30%
Línea de pagarés	1,839,588	28%

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

Se observa el efecto de la decisión de solventar el adelanto de la obra lo que eleva el nivel de nuestro aporte a 43%.

De esta se desprende, también, que será necesario pre-vender tres departamentos para activar el contrato promotor y dar inicio a la obra civil.

Como ya fue mencionado, la línea de pagarés será utilizada únicamente ante la contingencia de no contar con los fondos suficientes para darle continuidad al proyecto, específicamente, a la obra.

Finalmente, el costo de la línea de pagarés está en el orden del 6-8%.

### **8.3.5 Evaluación de la rentabilidad del proyecto**

#### **Supuestos del flujo de caja**

- Ha sido elaborado considerando el escenario más probable descrito más adelante.
- Considera que una vez entregadas las llaves a los clientes, el banco devuelve el saldo en la cuenta recaudadora del proyecto y el fondo de garantía.
- Considera el efecto del flujo que se deriva del pago del IGV.
- Se incluye un flujo de la tesorería que refleja lo asumido líneas arriba.

Bajo esto supuestos y descontado al 18.8% el proyecto rinde 35.5% (16.7% por encima de lo exigido) y genera valor por S/. 458,000.

Por lo tanto, el proyecto se considera viable. Ver tabla 8.7.

**Tabla 8.7 Flujo de caja económico del proyecto**

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
<b>I. OPERACIONES</b>																
INGRESOS POR VENTAS												6,150,018		768,752		768,752
Costo de ventas												-4,583,100		-595,130		-595,130
<b>UTILIDAD BRUTA</b>												<b>1,566,918</b>		<b>173,623</b>		<b>173,623</b>
Gastos operativos												-36,305		-4,538		-4,538
Gastos administrativos												-62,622		-7,828		-7,828
Gastos de ventas												-195,188		-24,399		-24,399
Gastos Generales												-158,319		-19,790		-19,790
<b>EBITDA</b>												<b>1,114,483</b>		<b>117,068</b>		<b>117,068</b>
Depreciación												-3,500				
Amortización												-2,500				
<b>UTILIDAD A/T</b>												<b>1,108,483</b>		<b>117,068</b>		<b>117,068</b>
- IR (28%)												-310,375		-32,779		-32,779
<b>U Neta</b>												<b>798,108</b>		<b>84,289</b>		<b>84,289</b>
- FG												-311,345				
+ Depreciación												3,500		-		-
+ Amortización												2,500		-		-
+ Devolución de aportes													2,511,480	684,463		684,463
+ Devolución de FG														155,672		155,672
<b>FLUJO DE OPERACIONES</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>2,511,480</b>	<b>840,136</b>	-	<b>840,136</b>

**II. TESORERÍA**

Ingresos		22,162	162,319	267,867	396,795	517,343	646,271	517,343	396,795	267,867	146,900	20,859				
Egresos		-22,162	-162,319	-267,867	-396,795	-517,343	-646,271	-517,343	-396,795	-267,867	-146,900	-20,859				

**III. INVERSIONES**

Terreno	-2,187,565
Activo fijo	-20,000
Activo intangible	-10,000
Gastos pre-operativo	-290,952
Capital de trabajo	-346,495

**RESUMEN**

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
I. Flujo de Operaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,511,480	840,136	-	840,136
II. Flujo de Tesorería	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Flujo de Inversiones	-2,855,012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Flujo de IGV	-57,839	55,336	-26,063	-45,816	919	-90,722	-43,987	-90,722	919	-45,816	38,906	6,123	-1,613	67,574	-1,613	61,473
<b>FLUJO ECONOMICO</b>	<b>-2,912,850</b>	<b>55,336</b>	<b>-26,063</b>	<b>-45,816</b>	<b>919</b>	<b>-90,722</b>	<b>-43,987</b>	<b>-90,722</b>	<b>919</b>	<b>-45,816</b>	<b>38,906</b>	<b>6,123</b>	<b>2,509,867</b>	<b>907,710</b>	<b>-1,613</b>	<b>901,608</b>

Koa anual (%)	18.8%
---------------	-------

TIRanual (%)	35.5%
--------------	-------

VPN (S/.)	458,025
-----------	---------

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

### **El efecto del IGV**

Tal como ha sido explicado en el capítulo II, este efecto se origina por el descalce entre ingresos y gastos.

La tabla 8.8 muestra el efecto del IGV sobre el VAN y la TIR del proyecto.

Efectivamente, en relación al proyecto evaluado sin considerar el flujo del IGV, el VAN y la TIR se reducen, respectivamente, en 28% y 18%, por lo que es indispensable para determinar la viabilidad de un proyecto, establecer escenarios de velocidad de ventas y medir su efecto caso por caso.

La medida para mitigar este indeseado efecto es controlar la velocidad de ventas procurando conseguir el equilibrio entre el impacto del IGV y la necesidad de fondos para la continuidad del negocio.

**Tabla 8.8 Impacto del IGV sobre el proyecto**

	<b>VAN (S/.)</b>	<b>TIR</b>
<b>Sin considerar flujo de IGV</b>	634,054	43%
<b>Considerando flujo de IGV</b>	458,025	36%

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

### **Escenarios**

Se ha considerado que la velocidad de ventas es un parámetro crítico por su impacto, no solo en el rendimiento del proyecto sino, también, en el efecto del IGV; en consecuencia, como punto de partida para la determinación de los puntos críticos y para el análisis de sensibilidad, se han planteado tres escenarios, ver tabla 8.9.

En el optimista se asume que todos los departamentos serán vendidos en un plazo de 15 meses a un ritmo de un departamento al mes, es decir, antes de la culminación de la obra.

El segundo escenario, considerado probable, la venta total se consigue en 21 meses y contempla la posibilidad que queden dos departamentos sin vender al término de la obra, y que estos se venderán en los cuatro meses siguientes a su finalización.



El tercer escenario, considerado pesimista, considera que la venta total de los departamentos se produce en 24 meses y contempla la posibilidad de que queden tres departamentos sin vender al finalizar la obra, y que su venta se concretará en los siete meses siguientes a la culminación de la misma.

A partir de allí se plantean variaciones porcentuales de las principales variables para cada uno de los tres escenarios. El resultado es que el proyecto es viable solo en los escenarios probable y optimista.

**Tabla 8.9 Escenarios de preventas**

Parámetro	Escenarios		
	Optimista	Probable	Pesimista
Preventa (unid)	3	3	3
Vendido antes de entregar (unid)	10	8	7
Saldo por vender (unid)	0	2	3
Plazo para la preventa (meses)	4	6	6
Plazo hasta la entrega de llaves (meses)	11	11	11
Plazo para saldo (meses)	0	4	7
Plazo total para la venta (meses)	15	21	24

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

### **Análisis de sensibilidad**

Inferimos que las variables más sensibles son aquellas cuya incidencia de la estructura de costos es mayor, así tenemos que: sumado a la velocidad de ventas y al precio unitario de venta son, el costo de la obra (45%) y el precio del terreno<sup>40</sup> (28%), las variables más sensibles. Es decir, la resistencia del proyecto la mediremos a partir de estas cuatro variables. Partiendo de un escenario base que asumiremos probable, efectuamos el análisis bi-dimensional que conjuga las variables precio unitario de venta y costo unitario de obra. Tal como se puede apreciar en la tabla 8.10, el análisis arroja que de producirse el escenario probable, el proyecto es viable y de riesgo bajo. En efecto, lo es aún en la situación en la que el precio de venta se caiga -5% y que, al mismo tiempo, el costo unitario de la obra se eleve 5%.

<sup>40</sup> Se asume fijo por tratarse de un precio pagado.

**Tabla 8.10 Sensibilidad bi-dimensional costo unitario de obra versus precio unitario de venta**

		Costo unitario de obra (var. %)																				
		-5.0%	-4.5%	-4.0%	-3.5%	-3.0%	-2.5%	-2.0%	-1.5%	-1.0%	-0.5%	0.0%	0.5%	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%	3.5%	4.0%	4.5%	5.0%
Precio unitario de venta (var. %)	-5.0%	332,586	317,188	301,789	286,390	270,991	255,593	240,194	224,795	209,396	193,997	178,599	163,200	147,801	132,402	117,004	101,605	87,103	71,700	56,296	40,893	25,490
	-4.5%	360,529	345,130	329,732	314,333	298,934	283,535	268,136	252,738	237,339	221,940	206,541	191,143	175,744	160,345	144,946	129,547	114,149	99,647	84,244	68,841	53,437
	-4.0%	388,472	373,073	357,674	342,275	326,877	311,478	296,079	280,680	265,281	249,883	234,484	219,085	203,686	188,288	172,889	157,490	142,091	126,692	111,294	96,788	81,385
	-3.5%	416,414	401,016	385,617	370,218	354,819	339,420	324,022	308,623	293,224	277,825	262,427	247,028	231,629	216,230	200,831	185,433	170,034	154,635	139,236	123,838	109,332
	-3.0%	444,357	428,958	413,559	398,161	382,762	367,363	351,964	336,566	321,167	305,768	290,369	274,970	259,572	244,173	228,774	213,375	197,976	182,578	167,179	151,780	136,381
	-2.5%	472,300	456,901	441,502	426,103	410,704	395,306	379,907	364,508	349,109	333,711	318,312	302,913	287,514	272,115	256,717	241,318	225,919	210,520	195,122	179,723	164,324
	-2.0%	500,242	484,843	469,445	454,046	438,647	423,248	407,850	392,451	377,052	361,653	346,254	330,856	315,457	300,058	284,659	269,261	253,862	238,463	223,064	207,665	192,267
	-1.5%	528,185	512,786	497,387	481,988	466,590	451,191	435,792	420,393	404,995	389,596	374,197	358,798	343,399	328,001	312,602	297,203	281,804	266,406	251,007	235,608	220,209
	-1.0%	556,127	540,729	525,330	509,931	494,532	479,134	463,735	448,336	432,937	417,538	402,140	386,741	371,342	355,943	340,545	325,146	309,747	294,348	278,949	263,551	248,152
	-0.5%	584,070	568,671	553,273	537,874	522,475	507,076	491,677	476,279	460,880	445,481	430,082	414,683	399,285	383,886	368,487	353,088	337,690	322,291	306,892	291,493	276,094
	0.0%	612,013	596,614	581,215	565,816	550,418	535,019	519,620	504,221	488,822	473,424	458,025	442,626	427,227	411,829	396,430	381,031	365,632	350,233	334,835	319,436	304,037
	0.5%	639,955	624,557	609,158	593,759	578,360	562,961	547,563	532,164	516,765	501,366	485,968	470,569	455,170	439,771	424,372	408,974	393,575	378,176	362,777	347,378	331,980
	1.0%	667,898	652,499	637,100	621,702	606,303	590,904	575,505	560,106	544,708	529,309	513,910	498,511	483,113	467,714	452,315	436,916	421,517	406,119	390,720	375,321	359,922
	1.5%	695,841	680,442	665,043	649,644	634,245	618,847	603,448	588,049	572,650	557,252	541,853	526,454	511,055	495,656	480,258	464,859	449,460	434,061	418,663	403,264	387,865
	2.0%	723,783	708,384	692,986	677,587	662,188	646,789	631,390	615,992	600,593	585,194	569,795	554,397	538,998	523,599	508,200	492,801	477,403	462,004	446,605	431,206	415,808
	2.5%	751,726	736,327	720,928	705,529	690,131	674,732	659,333	643,934	628,536	613,137	597,738	582,339	566,940	551,542	536,143	520,744	505,345	489,947	474,548	459,149	443,750
	3.0%	779,668	764,270	748,871	733,472	718,073	702,675	687,276	671,877	656,478	641,079	625,681	610,282	594,883	579,484	564,085	548,687	533,288	517,889	502,490	487,092	471,693
	3.5%	807,611	792,212	776,813	761,415	746,016	730,617	715,218	699,820	684,421	669,022	653,623	638,224	622,826	607,427	592,028	576,629	561,231	545,832	530,433	515,034	499,635
	4.0%	835,554	820,155	804,756	789,357	773,959	758,560	743,161	727,762	712,363	696,965	681,566	666,167	650,768	635,370	619,971	604,572	589,173	573,774	558,376	542,977	527,578
	4.5%	863,496	848,097	832,699	817,300	801,901	786,502	771,104	755,705	740,306	724,907	709,508	694,110	678,711	663,312	647,913	632,515	617,116	601,717	586,318	570,919	555,521
5.0%	891,439	876,040	860,641	845,243	829,844	814,445	799,046	783,647	768,249	752,850	737,451	722,052	706,654	691,255	675,856	660,457	645,058	629,660	614,261	598,862	583,463	

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

### Puntos críticos

La tabla 8.11 muestra los resultados del análisis para determinar las variaciones porcentuales que hacen que el proyecto no agregue valor, es decir, determinaremos para los tres escenarios que tan resistente es el proyecto.

**Tabla 8.11 Puntos críticos**

<b>Puntos críticos</b>	<b>Puntos críticos - variación porcentual (VAN=0)</b>		
	<b>Optimista</b>	<b>Probable</b>	<b>Pesimista</b>
Precio unitario de venta	-5%	-8%	-6%
Costo unitario de obra	9%	15%	11%
Precio del terreno	15%	24%	17%
Presupuesto de publicidad	190%	405%	293%
IGV	-443,649	-172,939	-166,020

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

Queda claro que el precio unitario de venta, costo unitario de obra y precio del terreno, en ese orden son las variables críticas del proyecto, siendo el precio unitario de venta la más sensible de las tres.

Lo primero que salta a la vista es que en el escenario probable el proyecto es más resistente que los otros dos; peor aún, que el escenario que podría considerarse pesimista muestra un margen de maniobra mayor al optimista.

En el escenario optimista esto ocurre porque el impacto negativo del flujo del IGV es 2.6 veces mayor que en los otros dos escenarios.

En efecto, el hecho de vender rápidamente genera un descalce entre los ingresos y los egresos (sobre todo los provenientes de la obra que son los que aportan un mayor crédito fiscal), que obliga al pago del IGV (S/.443 mil), cuando aún no se tiene crédito fiscal suficiente para reducir su impacto.

Entonces demuestra que en el negocio inmobiliario se da la paradoja que vender rápido no necesariamente constituye el mejor escenario.

### 8.3.6 Análisis de escenarios

Para cada situación de velocidad de ventas hemos configurado igual número de escenarios estableciendo variaciones porcentuales de las variables críticas, para analizar su efecto combinado, ver tabla 8.12.

El resultado es que en, caso el escenario pesimista tenga una alta probabilidad de ocurrencia, el proyecto debiera ser rechazado puesto que la TIR resulta por debajo del  $k_o$  y el VAN menor a cero. Para los otros dos escenarios, probable y optimista el proyecto debiera ser aceptado. Volviendo al escenario pesimista la interrogante que surge es ¿qué tan es que el al mismo tiempo la obra suba 2.6% y el precio caiga 5%?

**Tabla 8.12 Escenarios – Variación porcentual de variables críticas**

Parámetro	Escenarios		
	Optimista	Probable	Pesimista
Plazo total para la venta (meses)	15	21	24
Var.% del precio unitario de venta	5.00%	0%	-5.00%
Var. % del costo de obra	0%	0%	2.60%
Var. % del precio del terreno	0%	0%	4.00%
Var. % del presupuesto de publicidad	-10%	0%	10%
<b>TIR (%)</b>	<b>46%</b>	<b>36%</b>	<b>15%</b>
<b>VAN (S/.)</b>	<b>656,996</b>	<b>458,025</b>	<b>-105,448</b>

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

A continuación realizamos un análisis que en parte procura una respuesta a la interrogante anterior, analizando cada escenario por separado.

- (i) Análisis del escenario optimista: ante un escenario de alta velocidad de ventas que pueda originar un efecto indeseado por parte del IGV, lo que se podría ensayar es subir los precios y/o desinvertir en publicidad. Como era de previsible, el análisis muestra que subir los eleva dramáticamente la TIR y el VAN del proyecto debido a que el efecto precio se combina con la reducción del efecto IGV. Ver tabla 8.13.

**Tabla 8.13 Sensibilidad del precio unitario de venta**

Precio unitario de venta (var. %)	VAN (inc flujo IGV)	TIR (%)
0.0%	323,770	32%
0.5%	355,388	33%
1.0%	387,005	35%
1.5%	418,622	36%
2.0%	450,239	37%
2.5%	481,856	39%
3.0%	513,474	40%
3.5%	545,091	41%
4.0%	576,708	43%
4.5%	608,325	44%
5.0%	639,943	45%

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

Si para reforzar el alza de precios reducimos la inversión en publicidad a la mitad, obviamente, el efecto positivo sobre la TIR y el VAN se potencia, ver tabla 8.14.

**Tabla 8.14 Sensibilidad bi-dimensional para el presupuesto de publicidad versus el precio unitario de venta.**

		Presupuesto de publicidad										
		-10%	-9%	-8%	-7%	-6%	-5%	-4%	-3%	-2%	-1%	0%
Precio unitario de venta (var. %)	0.0%	623,712	587,838	610,761	574,887	539,013	503,140	467,266	431,392	395,518	359,644	323,770
	0.5%	655,052	619,178	642,378	606,504	570,631	534,757	498,883	463,009	427,135	391,261	355,388
	1.0%	686,391	650,517	614,644	638,122	602,248	566,374	530,500	494,626	458,752	422,879	387,005
	1.5%	717,731	681,857	645,983	669,739	633,865	597,991	562,117	526,244	490,370	454,496	418,622
	2.0%	749,071	713,197	677,323	701,356	665,482	629,608	593,735	557,861	521,987	486,113	450,239
	2.5%	780,410	744,537	708,663	727,789	691,915	656,041	620,167	584,293	548,419	512,545	476,671
	3.0%	811,750	775,876	740,002	754,129	718,255	682,381	646,507	610,633	574,759	538,885	503,011
	3.5%	843,090	807,216	771,342	785,468	749,594	713,720	677,846	641,972	606,098	570,224	534,350
	4.0%	874,429	838,556	802,682	816,808	780,934	745,060	709,186	673,312	637,438	601,564	565,690
	4.5%	905,769	869,895	834,022	848,148	812,274	776,400	740,526	704,652	668,778	632,904	597,030
	5.0%	937,109	901,235	865,361	879,487	843,613	807,739	771,865	735,991	700,117	664,243	628,369

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

- (ii) Escenario pesimista: se caracteriza porque la venta de los 10 departamentos se producirá en un lapso de 2 años. Este escenario resulta también indeseable

debido se producirá un déficit en los fondos disponibles para invertir en el siguiente proyecto que podría llevar a la necesidad de aportes de capital adicionales o en el remate de las unidades en stock. En este caso la táctica podría ser reducir los precios de los departamentos sin vender en 5%, en este caso, de surtir efecto, el proyecto seguiría siendo viable. Sin embargo, lo recomendable es pensar en bajar precios como última opción. Ver tabla 8.15.

**Tabla 8.15 Sensibilidad precio unitario de venta**

Precio unitario de venta (var. %)	VAN (inc flujo IGV)	TIR (%)
-5.0%	52,932	20%
-4.5%	78,585	21%
-4.0%	104,238	22%
-3.5%	129,891	23%
-3.0%	155,544	24%
-2.5%	181,198	25%
-2.0%	206,851	26%
-1.5%	232,504	26%
-1.0%	258,157	27%
-0.5%	283,810	28%
0.0%	309,463	29%

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

Otra táctica sería incrementar la inversión en publicidad y, en simultáneo, equipar los departamentos con electrodomésticos. En ese caso se tendría un escenario de mayor inversión en publicidad (10%) y un mayor costo de los departamentos (2.5%). La tabla 8.16 muestra el efecto combinado de esta táctica en el VAN del proyecto.

**Tabla 8.16 Sensibilidad bi-dimensional costo unitario de obra versus presupuesto de publicidad**

		Costo unitario de obra (var. %)										
		0.0%	0.5%	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%	3.5%	4.0%	4.5%	5.0%
Presupuesto de publicidad (var. %)	0%	309,463	294,999	280,534	266,070	251,606	237,141	222,677	208,213	193,748	179,284	164,820
	10%	298,810	284,346	269,882	255,417	240,953	226,489	212,024	197,560	183,096	168,631	154,167
	20%	288,157	273,693	259,229	244,765	230,300	215,836	201,372	186,907	172,443	157,979	143,514
	30%	277,505	263,040	248,576	234,112	219,647	205,183	190,719	176,255	161,790	147,326	132,862
	40%	266,852	252,388	237,923	223,459	208,995	194,530	180,066	165,602	151,138	136,673	122,209
	50%	256,199	241,735	227,271	212,806	198,342	183,878	169,413	154,949	140,485	126,020	111,556
	60%	245,546	231,082	216,618	202,154	187,689	173,225	158,761	144,296	129,832	115,368	100,903
	70%	234,894	220,429	205,965	191,501	177,037	162,572	148,108	133,644	119,179	104,715	90,251
	80%	224,241	209,777	195,312	180,848	166,384	151,919	137,455	122,991	108,527	94,062	79,598
	90%	213,588	199,124	184,660	170,195	155,731	141,267	126,802	112,338	97,874	83,410	68,945
100%	202,936	188,471	174,007	159,543	145,078	130,614	116,150	101,685	87,221	72,757	58,292	

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

Se aprecia claramente que hay espacio para subir la publicidad e invertir en la obra más; sin mover los precios. De hecho la tabla muestra como un escenario en el que incrementamos la publicidad 100% he invertimos en obra 5% más, equivale a la táctica de solo reducir precios en 5%. El proyecto sería viable.

## **8.4 La empresa**

### **8.4.1 Parámetros**

- Horizonte del negocio: 5 años
- Se desarrollará un proyecto por año entre el año 1 y 3; los años 4 y 5 dos proyectos por año.
- Se ha establecido que en los primeros tres años de operación no habrá distribución de dividendos y que a partir del cuarto año se distribuya una máximo de 50% de las utilidades netas según la disponibilidad de caja.
- En el año 5 se decidirá la continuidad del negocio previo análisis de resultados y del entorno de negocios.
- Incluimos los gastos generales de la oficina central (indirectos).

### **8.4.2 Estados financieros proyectados**

En general, los estados financieros proyectados muestran una empresa saludable y sin deudas estructurales.

Sobre el escenario más probable, se han preparado estados financieros proyectados para la empresa para los primeros 5 años de operación, considerando para el año 4 y 5 la ejecución simultánea de dos proyectos. Resultando en las tablas 8.17 y 8.18 que se muestran a continuación.

La operación de la empresa dará como resultado un margen de utilidad neta sobre la venta del orden del 10.3%, requerirá un aporte de capital de S/. 2'900,000 para iniciar y un aporte adicional en el año 3 de S/. 700,000 para solventar la estrategia de crecimiento a dos proyectos en simultáneo por cada uno de los años 4 y 5.

**Tabla 8.17 EEGyPP proyectados por los años del 1 al 5**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Ingresos por ventas		6,150,018	7,687,523	7,687,523	15,375,046	12,300,037
Costo de ventas		-4,808,683	-6,238,384	-6,238,384	-12,278,869	-9,391,784
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>1,341,335</b>	<b>1,449,139</b>	<b>1,449,139</b>	<b>3,096,177</b>	<b>2,908,253</b>
Gastos administrativos		-455,072	-403,133	-403,133	-481,410	-455,072
<b>EBITDA</b>		<b>886,263</b>	<b>1,046,006</b>	<b>1,046,006</b>	<b>2,614,767</b>	<b>2,453,181</b>
Depreciación		-3,500	-3,500	-3,500	-3,500	-1,000
Amortización		-2,500	-2,500	-2,500	-2,500	0
<b>UTILIDAD AT</b>		<b>880,263</b>	<b>1,040,006</b>	<b>1,040,006</b>	<b>2,608,767</b>	<b>2,452,181</b>
- IR (28%)		-246,474	-291,202	-291,202	-730,455	-686,611
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>633,789</b>	<b>748,805</b>	<b>748,805</b>	<b>1,878,312</b>	<b>1,765,570</b>

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

**Tabla 8.18 Balance general proyectado por los años del 1 al 5**

**BALANCE GENERAL**

<b>ACTIVO</b>	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>Activo corriente</b>						
Caja y bancos	44,988	619,907	1,419,439	49,233	1,433,642	4,946,758
Productos en proceso	2,825,012	2,825,012	2,825,012	5,650,023	5,650,023	0
Terreno	2,187,565	2,187,565	2,187,565	4,375,130	4,375,130	
Arquitectura/ingeniería	83,605	83,605	83,605	167,210	167,210	
Construcción		0	0	0	0	
Licencias	6,724	6,724	6,724	13,447	13,447	
Ventas		0	0	0	0	
Legales		0	0	0	0	
Gastos preoperativos	547,118	547,118	547,118	1,094,236	1,094,236	
Existencias						2,665,503
Cuentas por cobrar		311,345	311,345	311,345	311,345	622,689
Crédito fiscal (IGV)						
<b>Total activo corriente</b>	<b>2,870,000</b>	<b>3,756,263</b>	<b>4,555,796</b>	<b>6,010,600</b>	<b>7,395,009</b>	<b>8,234,950</b>
<b>Activo fijo</b>						
Licencias y otros	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
Amortización licencias y otros		-2,500	-5,000	-7,500	-10,000	
Intangible neto	10,000	7,500	5,000	2,500	0	0
Equipo	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
Depreciación equipo		-2,500	-5,000	-7,500	-10,000	
Equipo neto	10,000	7,500	5,000	2,500	0	0
Mobiliario	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Depreciación mobiliario		-1,000	-2,000	-3,000	-4,000	-5,000
Mobiliario neto	10,000	9,000	8,000	7,000	6,000	5,000
<b>Total activo fijo</b>	<b>30,000</b>	<b>24,000</b>	<b>18,000</b>	<b>12,000</b>	<b>6,000</b>	<b>5,000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,900,000</b>	<b>3,780,263</b>	<b>4,573,796</b>	<b>6,022,600</b>	<b>7,401,009</b>	<b>8,239,950</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Cuentas por pagar						
Impuesto por pagar (IR)		246,474	291,202	291,202	730,455	686,611
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>246,474</b>	<b>291,202</b>	<b>291,202</b>	<b>730,455</b>	<b>686,611</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000
Aporte de capital				700,000	700,000	700,000
Resultados acumulados		570,410	1,244,334	1,918,259	2,669,584	3,375,812
Reserva legal		63,379	138,259	213,140	400,971	577,528
<b>Patrimonio neto</b>	<b>2,900,000</b>	<b>3,533,789</b>	<b>4,282,594</b>	<b>5,731,399</b>	<b>6,670,555</b>	<b>7,553,340</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,900,000</b>	<b>3,780,263</b>	<b>4,573,796</b>	<b>6,022,600</b>	<b>7,401,009</b>	<b>8,239,950</b>

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis



### 8.4.3 Flujo de caja y rentabilidad del accionista/inversionista

Considera la distribución del 50% de la utilidad neta dividendos el año 4 y 5.

Conjugando los aportes iniciales, el aporte adicional del año 3, la distribución dividendos equivalentes al 50% de la utilidad neta de los años 4 y 5, y la liquidación total de la empresa al final del año 5, el accionista obtendrá un retorno sobre su inversión de 24% y habrá generado valor por S/. 717,000.

Se considera que antes del fin del año 5 se deberá decidir si se continúa en el negocio o se procede a liquidarlo. Ver tabla 8.19.

**Tabla 8.19 Flujo del accionista**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Aportes de capital</b>	<b>-2,900,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-700,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Caja						4,946,758
CxC						622,689
Crédito fiscal						0
Mobiliario neto						5,000
- Impuestos por pagar						-686,611
Existencias						2,665,503
<b>Total a distribuir Año 5</b>						<b>7,553,340</b>
<b>Distribución de dividendos</b>					<b>939,156</b>	<b>882,785</b>
<b>Flujo del accionista</b>	<b>-2,900,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-700,000</b>	<b>939,156</b>	<b>8,436,125</b>
<b>TIR (%)</b>	<b>24%</b>					
<b>Koa (%)</b>	<b>18.8%</b>					
<b>VPN (S/.)</b>	<b>719,007</b>					

Fuente y elaboración: el Autor de esta tesis

El efecto financiero de pasar del proyecto a la empresa deriva en una reducción en la TIR de 35% a 24%, esto se explica por la incorporación al análisis de la empresa de los gastos generales indirectos (oficina central S/.325 mil por año), flujo que fuera considerado irrelevante para la evaluación del proyecto.

### 8.5 Conclusiones del capítulo

El proyecto es altamente sensible a las variables velocidad de ventas y al precio unitario de ventas; a la primera de ellas por el efecto del IGV y a la segunda por el reducido margen de maniobra que ofrece.

El proyecto y, por ende, la empresa son viables desde el punto económico financiero, salvo en el escenario pesimista.

La inversión requerida para poner en marcha la empresa asciende a S/. 2'900,000, equivalente al 43% del costo total del primer proyecto.

En lo que respecta a la empresa, se ha determinado que para cumplir con la meta de crecimiento en ventas será necesario contar con un aporte de capital adicional de S/.700,000 antes del fin del segundo bimestre del año 3.

Producto de la operación de la empresa el accionista obtendrá un retorno sobre su inversión de 24% y habrá generado valor por S/. 717,000. Esto incluye que en los años 4 y 5, no antes, será posible distribuir como dividendos, el 50% de la utilidad neta generada en aquellos periodos.

En general, los estados financieros proyectados muestran una empresa saludable y sin deudas estructurales. La operación generará un utilidad neta anual sobre la venta del orden del 10.3%.

A efectos de evitar castigar innecesariamente el proyecto, para el escenario pesimista vale la pena preguntarse ¿Qué tan probable que concurran situaciones en las que el precio caiga y la obra suba al mismo tiempo y en esos rangos?

En los tres escenarios analizados se generan flujos derivados de ingresos diferidos por ventas suficientes por lo que no será necesario recurrir al financiamiento bancario, en consecuencia la tasa para descontar los flujos de caja será el  $k_{oa}=18.8\%$ , tasa que el accionista considera adecuada para el nivel de riesgo asumido en los proyectos.

En cualquier escenario los ingresos por ventas diferidas bastarán para bancar el proyecto, no siendo necesario recurrir a la línea de pagarés otorgada por el banco.

Mención aparte merece el efecto del IGV sobre los flujo del proyecto, este efecto se origina por el descalce entre los ingresos y los egresos, situación que obliga a pagar un IGV sin tener crédito fiscal contra el cual mitigarlo. Tal efecto se puede ver claramente en el escenario optimista, en el cual se demuestra que no necesariamente un escenario de ventas aceleradas es el mejor. El manejo del efecto del IGV será entonces una permanente preocupación de quien tenga la responsabilidad de velar por la buena performance de los proyectos.

## CAPÍTULO IX - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

- Luego de un riguroso análisis que ha considerado factores del entorno, de la industria y de mercado ha sido demostrado que *Firenze Inmobiliaria* resulta viable en términos operativos, organizativos y económicos.
- El estudio de mercado confirma la preferencia del comprador A2 por el distrito de Surco y revela aquellos atributos diferenciales cuya incorporación a los proyectos maximizarían su preferencia hacia nuestros proyectos.
- La estrategia *enfoque-diferenciación* consiste en concentrarse en el sub-segmento de clientes A2 interesados en adquirir un departamento nuevo en las urbanizaciones del grupo B del distrito de Santiago de Surco y, a partir de allí, ofrecer departamentos con añadidos diferenciadores en relación a la oferta en la zona de influencia de cada proyecto.
- La estrategia de operaciones enfatiza la propuesta de un modelo inmobiliario *puro*, es decir, sub contratar la obra civil para concentrar la dedicación en las actividades del marketing mix y la estructuración financiera responsable.
- La estrategia de crecimiento consiste en desarrollar proyectos multifamiliares de media densidad, 10-12 departamentos, uno por año en el periodo 2017-2019 y dos por año en el periodo 2020-2021.
- La inversión requerida para cumplir con la meta de crecimiento en ventas a partir del cuarto año de operación asciende a S/.700,000, y debe estar en caja antes del fin del segundo bimestre del año 3.
- La evaluación financiera, para un horizonte de cinco años, arroja que la empresa es económica y financieramente viable, puesto que de producirse el escenario más probable, se obtendría un retorno sobre el capital invertido (TIR) de 24% (26% por encima de la exigida por los accionistas) y se generaría valor (VAN) por S/.717,000.

## 9.2 Recomendaciones

- En los últimos años hemos sido testigos de cómo las malas prácticas de algunas empresas han terminado por destruirlas, en consecuencia la primera recomendación va en el sentido de cuidar con mucho celo la reputación de la empresa, honrando escrupulosamente los compromisos asumidos, no solo con el cliente, sino con todos los grupos de interés.
- Para la puesta en marcha es indispensable construir una organización flexible conformada por un equipo de trabajo compacto, multidisciplinario y multitareas con comprobada experiencia y actitud para hacer frente a los desafíos y para aprovechar las oportunidades actuales, y las que se vayan presentando en el tiempo.
- En la misma línea, es necesaria una selección cuidadosa de proveedores y asesores que coadyuven a la consecución de las metas trazadas y que aporten al posicionamiento de la empresa.
- Existe un alto riesgo de oposición, por parte de los vecinos colindantes, a la ejecución de las obras civiles de los proyectos inmobiliarios. La forma de mitigarlo es mostrar antes, durante y después de terminada la obra, una actitud proactiva que debe llevar a la empresa a informar veraz y oportunamente al vecino, y atender permanentemente sus inquietudes y reclamos. El costo económico es alto y el impacto sobre la reputación devastador si se produce una situación de incomunicación y confrontación entre promotor y vecino.
- En tanto sea posible, se recomienda validar el diseño edificio-departamento mediante de alguna técnica cuantitativa o cualitativa complementaria dirigida al cliente objetivo. Hoy en día en nuestro medio es posible contratar este tipo de estudio a precios que guardan proporción con la escala de los proyectos.
- Para un adecuado conocimiento de la dinámica comercial en la zona de influencia de los proyectos, se recomienda medir periódicamente la actividad edificadora en la zona de influencia de los proyectos con énfasis en precios, en aspectos cualitativos y los relacionados con la performance de la competencia.

Es importante establecer como procedimiento de trabajo uno que desarrolle la forma, los alcances y la periodicidad

- Cuidado con el IGV. Un análisis de viabilidad económica-financiera realizado con el debido rigor necesariamente pasa por analizar, en diferentes escenarios de velocidad de ventas, el efecto del IGV sobre los flujos de efectivo, pues como ha sido demostrado, ignorar su efecto puede llevar a aceptar proyectos inviables.
- La titularidad y posibles contingencias asociadas a los inmuebles que resulten atractivos para el desarrollo de los proyectos, deben ser escrupulosamente estudiadas. Los problemas que se deriven por no hacerlo podrían, en el mejor de los casos, dilatar el inicio de los proyectos y generar costos no previstos.
- Debemos estar preparados para afrontar las exigencias del banco. Por ser una empresa nueva existe una alta probabilidad que, para viabilizar los contratos de financiamiento, el área de riesgos recomiende: mayores aportes, porcentajes de retención (fondo de garantía) más elevados, altas tasas de interés para los pagarés, garantías colaterales que podrían incluso alcanzar el patrimonio personal de los accionistas. Es necesario, por tanto, establecer claramente cuáles serán los límites y la política de la empresa de darse el caso.
- Se recomienda procurar la formalización de los análisis que efectúe la empresa empleando técnicas de proyección cuantitativas: estadísticas y financieras, que validen las hipótesis surgidas de las evaluaciones cualitativas. Esta forma de hacer gestión será un factor clave para crear y desarrollar una ventaja competitiva.

## ANEXOS

### ANEXO I GUIA PARA ENTREVISTAS A EXPERTOS

#### DIRIGIDA A DESARROLLADORES

##### **ANALISIS del Macro-ambiente; Macro-entorno – Factores Externos:**

Describir el sector de actividad económica del que formará parte el negocio y estudiar su evolución; clave para identificar Oportunidades y Amenazas:

A modo de introducción:

1. Que me puedes decir acerca del mercado inmobiliario – características generales ¿tamaño? ¿Está creciendo/contrayendo? ¿A qué tasas?

En su opinión:

2. ¿Cuáles son los factores de riesgo S-E-P que en el corto, mediano y largo plazo influirán en el desarrollo del negocio inmobiliario? Explique.
3. Similarmente ¿Cuáles son las mayores oportunidades que el entorno S-E-P que influirán en el desarrollo del negocio inmobiliario en el corto, mediano y largo plazo? Explique.
4. ¿Algún factor T-E-G? Explique.
5. ¿Cuáles son los factores que influyen en intervienen directamente en la sostenibilidad o súper-vivencia de una inmobiliaria en el mercado? ¿Qué hace exitoso el negocio inmobiliario? ¿Qué lo haría fracasar?

##### **ANALISIS de la Industria o Sector: conformado por todas las empresas que compiten entre sí ofertando productos similares.**

En su opinión:

1. ¿Cómo está conformada la estructura competitiva del mercado inmobiliario? ¿Quiénes son los jugadores, de donde proceden, son todos locales, cuáles son sus fortalezas y cuales sus debilidades, integrados, experimentados?
2. ¿Cuáles son las principales características de la industria inmobiliaria?
  - Actividad edificadora
  - Oferta: ¿concentrada? ¿Dispersa?
  - Demanda: ¿concentrada? ¿Dispersa?
  - Predicciones sobre el comportamiento del mercado
3. ¿Cómo calificaría Usted la intensidad de la rivalidad entre los promotores inmobiliarios?
  - Alta media o baja, porque
  - ¿Qué tan fragmentada/concentrada es la industria inmobiliaria en Lima; existen promotores dominantes, capaces de modificar las condiciones del mercado? ¿Es posible identificar competidores directos?
  - Cual o cuales son los elementos a partir del cual compiten las inmobiliarias; se puede hablar de posicionamiento, de fidelidad en el negocio inmobiliario
  - Cuál es el grado de similitud de las inmobiliarias en: operaciones, oferta de valor, etc.
4. Que tan altas (o bajas) son las barreras para ingresar al negocio inmobiliario
  - ¿Existe la amenaza del ingreso de nuevos competidores?
  - ¿Qué tan atractivo es el mercado inmobiliario y por qué?
  - Hay espacio para nuevos competidores ¿Nacionales? ¿Extranjeras?
  - ¿Cuáles son los principales riesgos que afrontaría un ingresante y como debe ser mitigados?
  - Cuál es el grado de crecimiento de la competencia

- Es posible hablar de la existencia de barreras de salida
- 5. ¿Cómo lo calificaría Usted el Poder de negociación de los proveedores?
- ¿Lo ostentan? Es alto, medio o bajo y porqué
- Cuáles serían los proveedores que ostentan el mayor poder
- ✓ ¿Créditos?
- ✓ ¿Terrenos?
- ✓ ¿Obras?
- ✓ Otros (Muros pantalla)
- 6. ¿Cómo lo calificaría Poder de negociación de los compradores?
- ¿Lo ostentan? Es alto, medio o bajo y porqué
- 7. Amenaza de productos sustitutos

En su opinión ¿existiría algún producto que satisfaga la misma necesidad o cumpla la misma función que la que cumple una inmobiliaria? ¿Cómo calificaría la amenaza? Alta media o baja, explique.

¿Qué opina de la autoconstrucción como negocio inmobiliario? ¿Representa una amenaza?

### **Análisis del Mercado objetivo**

Una rápida reseña del target NSE A/B

- Hábitos de consumo, estilos de vida o perfil de comportamiento?
- Poder adquisitivo
- Es suficientemente grande para ser rentable
- Rango de precios y disposición a pagar

Cuáles son los drivers (impulsador, factor, guía), de valor (costumer value driver: todo aquello que puede ser incorporado a un producto de tal forma que se incremente el valor para el consumidor...ventaja competitiva...determinan la compra, la lealtad y la retención)...que valoran: precio, calidad, exclusividad, diferenciación?

Cuáles son las oportunidades que ofrece un mercado conformado por familias pertenecientes al A/B

...contrariamente...cuáles son los riesgos que ofrece un mercado conformado por familias pertenecientes al A/B

### **DIRIGIDA A ASESORES FINANCIEROS - LEGALES – TRIBUTARIOS**

Financieros:

- ✓ ¿Qué rol juegan las entidades bancarias en el negocio inmobiliario y que tan importante es?
- ✓ modernización de la banca en términos del lanzamiento de nuevos e innovadores productos crediticios dirigidos a las personas, pues no hay desarrollo inmobiliario sostenible sin soluciones de crédito para el comprador final, sea de vivienda, oficinas o locales comerciales.
- ✓ Acerca del Crédito otorgado al Promotor Inmobiliario:
  - ¿Cómo se estructura normalmente un crédito convencional?
  - ¿Existe el financiamiento a la denominada Autoconstrucción? ¿En que casos?
  - ¿Es usual financiar la Compra de terrenos? ¿En qué casos o de qué depende?
  - ¿Existen incentivos especiales al para atraer al Promotor Inmobiliario? ¿Cuáles?
- ✓ Sobre el Crédito a la demanda: específicamente el segmento Medio Alto (A2/B1) demandante de viviendas tipo departamento cuyo precio se ubique entre los US\$120 y los US\$200 mil:

En su opinión ¿Cómo se han comportado y cuál es la perspectiva de su comportamiento para los próximos 5 años? De...

- Los créditos otorgados
- Las tasas de interés
- La morosidad

- Los costos operativos: notariales, títulos, tasaciones, etc.
- La altura de las vallas de acceso al crédito y los requisitos
- Los incentivos para atraer al cliente hipotecario
- ✓ Sobre el fenómeno denominado Burbuja inmobiliaria ¿Lo considera Usted un riesgo latente? ¿Qué tan cerca estamos de que suceda? ¿Cuáles son los indicadores que hay que mirar?
- ✓ Desde la banca ¿Es suficiente el fomento que se le está dando al rubro inmobiliario? ¿Qué cree que se puede hacer mejor?
- ✓ Acerca de los Fondos Inmobiliarios (de riesgo) orientados a financiar proyectos de vivienda: ¿De modo participan del negocio inmobiliario? ¿Compiten con la Banca? ¿Están suficientemente difundidos sus atributos?
- ✓ Sobre el Leasing inmobiliario: ¿Se constituyen en una oportunidad real para el desarrollo del negocio inmobiliario?
- ✓ Visión del sector inmobiliario: perspectivas a futuro
- ✓ Acerca de la liberación de los fondos previsionales (AFP's) para la adquisición de vivienda: ¿Se constituye como una oportunidad real para el desarrollo de la dinámica del negocio inmobiliario? ¿Funcionará igual para todos los segmentos demandantes? ¿Se verá algún segmento más favorecido que otro? ¿Cuál?
- ✓ Sobre los Fideicomisos:

#### **DIRIGIDA A EXPERTOS EN EL SECTOR VIVIENDA**

1. El sector vivienda y construcción
  - a. ¿Cuál es o debiera ser el rol del estado?
  - b. ¿Es el macro-entorno actual favorable para el desarrollo de la actividad inmobiliaria?
  - c. Existe una política de estado orientada a promover la actividad edificadora?
  - d. Que se necesita para alcanzar la dinámica de Colombia o Chile?
2. ¿Es el programa MiVivienda el motor principal de la dinámica inmobiliaria? ¿A todo nivel?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que encaran los promotores inmobiliarios?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos que encaran los bancos?
5. Burbuja inmobiliaria: ¿es una amenaza real? ¿Cuáles son los indicadores que hay que mirar para prevenir que suceda?
6. Leasing inmobiliario: ¿es realmente una iniciativa eficaz para dinamizar la actividad edificadora?
7. Fideicomisos / Fondos de Inversión / AFP's
8. ¿Cuáles son los factores críticos para garantizar la sostenibilidad de un emprendimiento inmobiliario?
9. ¿Drivers A/B?



## **ANEXO II TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS**

### **ENTREVISTA EXPERTO I**

#### **ANTONIO ESPINOSA MONTOYA**

E: Particularmente creo que hay grandes oportunidades en el mediano plazo. Hay una demanda insatisfecha evidentemente. Creo que hay una serie de condiciones que se tienen que dar, creo que hay tasas de interés que hay que reducir, creo que hay condiciones que hay que atender de todas maneras, pero hay que visualizar diferentes segmentos y diferentes necesidades. Si lo fragmento, yo diría que hay oportunidades en la siguiente forma: Segmento A, creo que el segmento A tiene oportunidades interesantes, en algunos distritos. Básicamente, yo vería concentradas en fijaciones de altura como San Isidro, Miraflores y parece de contar, segmento A plus. Creo que hay lindas oportunidades en A- y B+, creo que ahí hay lindas oportunidades que no se están siendo del todo atendidas, donde nosotros nos estamos concentrando. Básicamente en distritos como los cuales San Borja, Jesús María, algo de San Isidro, una parte de San Isidro que no está siendo tocada. Creo que en el segmento C, se van a abrir grandes posibilidades en el mediano plazo. Hoy día desde el segmento C ha estado de una u otra forma impregnado de proyectos, pero las condiciones no han sido las mejores, desde mi punto de vista. ¿Por qué? Porque las condiciones crediticias no son las mejores, porque las cuotas iniciales que demandan los bancos son muy altos, porque las tasas de interés son demasiado altas. Si las tasas de interés bajarán 1, 2 o 3 puntos porcentuales, yo creo que la demanda sería exponencial y evidentemente en el sector D, si hubiera terrenos, si hubiera agua potable que es donde tú te has especializado, si hubiera transporte evidentemente encontraríamos unas oportunidades maravillosas. Eso para graficarlo en términos súper simples, panorámico, no quiero hablar de 1,600,000 viviendas que todo el mundo conoce y etc. Porque me explayaría y he tratado de resumir en términos muy completos lo que veo.

H: En ese mercado tienes información. ¿Qué tamaño tiene el mercado inmobiliario?

E: Bueno el mercado inmobiliario, la demanda del mercado inmobiliario insatisfecho 1,600,000.

H: ¿En Lima o a nivel nacional?

E: Calificable estás hablando de 400 y tantas mil viviendas o personas que podrían calificar a un crédito hipotecario.

H: Ahora, ¿Este mercado está estancado o se está contrayendo, está creciendo?

E: Crece todos los días, son 150,000 nuevas necesidades que se generan año a año, nosotros como empresa estamos concentrados en el B puro. Hemos tenido una experiencia que tu haz conocido en el segmento C, C+ y no nos ha ido muy bien, hay que ser muy finos hoy día, muy selectivos.

H: ¿Para qué?

E: Para poder tener éxito

H: ¿Qué es el éxito?

E: El éxito en el negocio inmobiliario es hoy día, no sólo es la ubicación, el producto, el tipo de producto, el diseño, la arquitectura, la calidad de los acabados, es la combinación de factores que hacen que el producto sea un producto ideal. El comprador es un comprador mucho más instruido, no es un comprador de antes, es un comprador que aprecia, que sabe, ya

no te acepta cocheras de 2.50 metro de ancho, te malogra una cochera de 2.80 o 90 de ancho. Te aprecia un lobby equipado, te aprecia unas áreas comunes equipadas, te aprecia un buen gimnasio, te aprecia una zona de parrillas bien hecha, etc.

H: Interesante. Vamos ahora ya a entrar al tema que nos convoca, voy a mencionar 5 factores, voy a poner unos ejemplos sólo para darle marco a este segundo punto.

E: De acuerdo.

H: Existen fenómenos sociales como por ejemplo los fenómenos demográficos (el cimiento poblacional, las migraciones), existen fenómenos o decisiones económicas que afectan los ingresos, los precios, afecta la oferta, afecta el acceso al crédito. Existen fenómenos políticos como el rol promotor del estado, etc. Específicamente estos 3 que acabamos de mencionar: sociales, económicos y políticos. En tu opinión, ¿cuáles son o cuales serían los factores de riesgo sociales económicos y/o políticos que, en el corto, mediano, largo plazo influirán el desarrollo del negocio inmobiliario?

E: Social, ¿el primero me dijiste?

H: Hay social, económico y político

E: A ver social, creo que social y demográfico es muy bueno para el país y para el negocio de la situación en donde estamos porque hay un bono demográfico importante. El país es un país joven y eso es muy bueno para el negocio inmobiliario

H: ¿Quiere decir que no es un riesgo para el negocio inmobiliario?

E: Yo no lo veo como riesgo, lo veo como una oportunidad.

H: Ya perfecto

E: El segundo punto es

H: El económico

E: Yo creo que se vienen nuevos años, a pesar de que la situación mundial no es la mejor, ceo que el ciclo de bajada está pasando y se vienen ciclos de alza en el tiempo

H: Punto de inflexión

E: exactamente

H: Como vamos a poder verificar ese punto de inflexión, ese levante, en que lo vamos a poder en ingresos, en precios, en consumos.

E: Yo creo que se va a dar más por el consumo, yo creo que la política que va a aplicar el gobierno va a ser hacia la demanda interna y por ahí vamos a salir. Primero, ahí se va apoyar mucho el gobierno, inicialmente y después creo que va a ver una recuperación en los precios de los metales en el tiempo.

H: ¿Algún factor político que podría poner en riesgo?

E: Si es que no hay encuentro entre los dos, evidentemente eso podría dificultar un poco

H: ¿los dos?

E: Entre el presidente y fuerza popular, pero si son inteligentes, si Keiko evidentemente apoya la política de Pedro Pablo la cosa fluiría y se iría realmente sensacional

H: Mencionaste que se vienen años buenos, ¿Cuántos años, 2, 3, 5, 10?

E: Yo creo que, mi apuesta es por los siguientes 10 años

H: 10 años

E: si

H: ¿Algún factor tecnológico, ecológico, geográfico que podría presentar un riesgo o una oportunidad en el negocio inmobiliario?

E: Yo creo que la ubicación del Perú es estratégica, creo que el decaimiento de Brasil podría ser y las políticas de Chile, podría hacer que haya más inversión en el Perú y que incluso el problema de Venezuela podría hacer que muchas personas vengan hacia aquí, a invertir en el Perú y que algunos mercados vengan a mirarnos y signifique Perú una oportunidad, como que ya está siendo.

H: Esta pregunta es fundamental

E: a ver

H: ¿Cuáles sería los factores que influyen o intervienen directamente en la sostenibilidad o la supervivencia?, pensemos en sostenibilidad de una empresa inmobiliaria.

E: A ver

H: ¿Qué hace exitoso el sistema inmobiliario

E: Esta pregunta la voy a responder desde básicamente desarrolladora pacífico, nosotros estamos en el mercado desde hace 12 años, hemos pasado épocas difíciles y lo único que hemos logrado de los 12 años es crecer, sostenidamente en el tiempo bajo el concepto de mirar al cliente y dar todo por el cliente y elegir buenas ubicaciones y hacer las cosas bien, creo que entregando buenos productos con esmero y bien diseñado, bien hechos, de calidad; no tienes pierda.

H: ¿Cómo conoces a tu cliente

E: Cerca de él. Nosotros fíjate en estos 12 años, nunca hemos tenido nunca un reclamo en indecopi porque entregamos siempre más de lo que el cliente se espera, una buena construcción, buenos acabados, buenas terminaciones, entrega puntual, buena inscripción en registro públicos, a tiempo. Es el conjunto de cosas.

H: Correcto o sea yo lo que tenía en mente, no sólo es el producto, sino que además es el servicio

E: El servicio

H: Lo acompaña

E: Exactamente, y lo acompaña en una serie de procesos: en el proceso de inscripción, en el proceso de la post venta, es una serie de cosas que hacen que el conjunto sea armonioso.

H: La pregunta en contrario, ¿Qué haría fracasar el negocio inmobiliario?

E: El no cumplir con la expectativa, el ser poco serio, el ofrecer cosas y no cumplir

H: Y eso trae como consecuencia

E: Que la marca se destruya. Es la marca lo importante, es el valor de la marca, es la credibilidad, es tu cara. Yo atiendo a los clientes personalmente. Soy el gerente general y si hay que ir, estoy yo personalmente, yo doy la cara. Eso es importante.

H: Hablemos ahora de la estructura competitiva del mercado, pensado en todo el grupo de empresas que se mueve alrededor de un mismo mercado.

E: si

H: ¿Cómo está conformada la estructura competitiva del mercado inmobiliaria? ¿Quiénes son los jugadores? ¿de dónde proceden? ¿son todos locales? ¿cuáles serían las fortalezas y las debilidades de esos jugadores? ¿estamos integrados? ¿son experimentados? ¿Cuál es tu apreciación sobre el entorno competitivo?

E: A ver para ordenar un poco la idea, primero hay varias clasificaciones, la primera es que hay dos grandes rubros: jugadores inmobiliarios constructores y jugadores solo inmobiliarios o promotores, desarrolladores.

H: ¿Cuál es la diferencia?

E: Unos construyen y promueven, y otros solo promueven y lo construyen

H: ¿Quiere decir que los primeros que ha mencionado están integrados verticalmente?

E: exactamente. Nosotros somos desarrolladores puros, yo no construyo, yo promuevo toda la faena del negocio inmobiliario, excepto la construcción, compro el terreno, elijo el terreno, hago mi estudio de mercado, diseño, superviso la construcción, la superviso a detalle, pero no construyo, licito la construcción. Elijo a Cosapi, elijo a Graña, Elijo a J&J también pero no construyo. Vendo, hago la post venta, hago toda la faena excepto la construcción. Esos somos los menos, la mayoría hace toda la faena y tiene una serie de complicaciones, me da la impresión.

H: ¿Por qué?

E: Porque tienen el doble interés. Tienen 2 intereses mezclados: el interés de la construcción, el interés del negocio inmobiliario. Hay 2 intereses cruzados que se cruzan y que se trasladan. Cuando hay el interés o cuando hay la utilidad del constructor y la utilidad inmobiliaria, cuando la utilidad del constructor no se da se traslada al negocio inmobiliario y vienen los problemas y las fricciones. Lo he vivido cuando trabajé en Cosapi, yo trabajé en Cosapi unos años y veía el negocio inmobiliario, cuando Cosapi perdía plata en el negocio de construcción me trasladaba sobre el costo del negocio inmobiliario y yo perdía plata en el negocio inmobiliario, entonces había unas dificultades y unas fricciones inherentes

H: Pero no suena muy razonable porque si eres profesional en la construcción y eres profesional en la comercialización

E: sí. Es que por ejemplo cuando yo estaba en el negocio inmobiliario de Cosapi, yo le exigía a Cosapi un costo de construcción de 5, Cosapi durante el transcurso de la obra se iba el costo, yo no aceptaba el sobre costo, pero estamos en la misma organización, tenía que aceptar el sobre costo y no me quedaba más remedio que incrementar mis precios de venta para asimilar ese sobre costo porque si no la organización común todo se veía afectada.

H: Y ese riesgo se mitiga bajo el modelo que

E: Bajo el modelo que tengo hoy que decido no construir, yo contrato la construcción en un contrato de suma alzada y parece de contar y con las cartas fianzas de rigor, si el constructor no respeta el contrato, ejecuto la carta de fianza y parece de contar. Entonces tienes 2 clases

de empresas: la que construye y promueve y sólo las que promueven que somos las menos. Eso es, por un lado, después tienes las nacionales y las que son internacionales que son también las menos y después tienes las grandes y las chicas, las chicas han ido desapareciendo en el transcurso de los últimos años, producto del mercado que las ido depurando en el tiempo.

H: Podrían diferenciarse, podríamos diferenciar entre estos grupos, fortalezas y debilidades, por ejemplo: que fortalezas y debilidades podrían tener las que están integradas vs las que no están integradas. Algo muy simple

E: Las integradas son básicamente las huellas del segmento C porque son las que pueden abaratar costos de construcción y pueden ir al segmento C, pueden vender más barato que las que no estamos integradas. Las que no estamos integradas somos las que participamos en el segmento B y en el segmento A, para que hagas una distinción clara. ¿Quiénes son las integradas? Son Cosapi, JJ, GME. ¿Quiénes son las no integradas? Desarrolladora, edifica y algunas otras más pequeñas. Quiénes son las internacionales: Imagina, Desco, etc.

H: ¿De las internacionales difieren mucho de las fortalezas y las debilidades frente a las nacionales?

E: Yo diría no, yo creo que nos hemos ido profesionalizando las nacionales

H: ¿Y las han alcanzado?

E: Si, antes había una enorme diferencia, pero las nacionales han ido mejorando llámese abril, GYC que esta con algunas dificultades de imagen y esas somos.

H: Para entrar al segundo bloque ahora vamos a enfatizar la industria a partir de un esquema de 5 fuerzas que son las influyen este ámbito competitivo del que acabamos de conversar. En tu opinión, ¿Cuáles son las principales características de la Industria inmobiliaria? Me estoy refiriendo a la actividad edificadora, ¿La oferta es concentrada o dispersa? ¿La demanda es concentrada o dispersa? ya entramos a las características un poco más específicas de las que mencionamos al inicio de la conversación.

E: A ver, yo diría que la demanda está concentrada por nichos y por segmentos. En el segmento D creo que la oferta y la demanda está básicamente en el rubro de lotes. No hay mucha oferta de casas y de productos masivos, salvo en dos o tres mega proyectos que están a cargo de dos o tres empresas grandes: Graña y Montero y DHMont, básicamente. En el segmento C es el de Collique, básicamente, es un monstruo. En el segmento C, la demanda está concentrada, yo diría en la zona de San Miguel en gran medida, una gran gran parte y después en el segmento B. Es que la C si tienes todas las zonas de Santa Anita, Huachipa y algo en Chorrillos y entonces tienes concentraciones muy puntuales y grandes bolsones: San Juan de Lurigancho, grandes bolsones. Donde tienes jugadores como Artego, qué son dueños de bolsones. Tienes jugadores como Abril, tienes jugadores como Graña, que son dueños de específicamente bolsones. Imagina, dónde PYC van predominando en la Avenida Brasil son dueños de ciertos bolsoncitos y después tienes en menor medida los segmentos B.

H: Ahora en cuanto a los ofertantes, las empresas inmobiliarias, esto es importante saberlo, fíjate, ¿Los ofertantes están concentrados? ¿Están dispersos? ¿Hay algún grupo de empresas dominantes o una que pueda dominar el mercado haciendo cambiar sus características? ¿Cómo está más o menos el mercado de ofertantes inmobiliarias?

E: ¿Tienes un correo? Es bien interesante, la estaba revisando justamente para conversarlo contigo. Es una información que me pasaron, es confidencial, pero te lo voy a dar. Esto es un informe que lo trabajan en Valora que es una empresa del grupo ICCGSA.

H: Claro de Javier Castillo

E: De Fernando Castillo

H: Bueno de los hermanos

H: Es posible que lo entrevistaste

E: Es bien interesante porque están los rankings de las empresas, salen todos los proyectos.

H: Y su participación en el mercado

E: ¿Si la tienes?

H: Como te comenté, yo manejo cierta información

E: Ya, pero te la pasó

H: ¿Cuál es tu lectura de esa información?

E: Ahorita te comento a "calzón quitado". ¿Cuál es tu correo?

H: agranadinoa@hotmail.com

E: A ver, yo no veo tantas estadísticas. Yo antes era un estudioso a detalle cuando estaba en Cosapi y tenía un gran equipo de estadísticos atrás y empleaba mucho tiempo en eso. Cuál era mi lectura...

H: De esta información específicamente todo este cuadro de los ofertantes y su participación en el mercado. ¿A qué conclusión arribas?

E: Arribo a la conclusión que hay. Mi primera conclusión de qué hay dos o tres o cuatro jugadores muy grandes que se han sobre estoqueado y que están complicados esa era la conclusión a la que arribé hace un año y me di cuenta que es verdad. Quienes son inmobiliarios que estamos "fregados". Lamentablemente B&B, Víctor...

H: Si

E: Está fregado. Hoy en día que era uno de los líderes, ya no puede enfrentar más proyectos y me encuentro con una gran oportunidad, como desarrolladora, para crecer cuantitativa y cualitativamente en el segmento que me gusta porque encuentro que B&B inmobiliaria y varios de los grandes están "fregados" con stock, con mucho stock. Encuentro que TYC en el segmento B y A están "fregados" porque tienen mucho stock y ahora el problema moral que tiene.

H: ¿Moral?

E: Sí porque lo están "embarrando" con Orellana y GM que que está "fregado" con los proyectos del segmento C, que lo arrastran y no le van a permitir moverse en el segmento B, B+, A- entonces encuentro la cancha un poco libre. ¿Quiénes son los jugadores que están en el segmento donde yo me muevo? Abril, que es joven, un poco más abajo qué no me hace

daño. Edifica, que está jugando un poquito más abajo; entonces no encuentro un poco de competencia, encuentro muy poca competencia para los segmentos que me gustan.

H: Clarísimo. ¿Cómo calificarías la intensidad de la rivalidad? Hablemos específicamente de la rivalidad entre los promotores que se están moviendo en el mercado en general no sólo tú mercado, hablemos en general, ¿Es alta, media, baja esa intensidad? ¿Qué tan fermentada o concentrada está la industria? ¿Existen promotores dominantes, justo reiterando la pregunta, capaces de modificar las condiciones del mercado? ¿Es posible identificar competidores directos? ¿Existe ese nivel de información?

E: Sí, lo que pasa es que, sí hay rivalidad, pero ¿Cómo la mides ahora publicitariamente?, si ya desapareció el medio visual, más claro que existía. ¿Cómo mides ahora la rivalidad? haría yo la contra pregunta ¿Si el medio por excelencia desapareció del mercado, que era el comercio dónde está, cómo se publicitan? ¿Cómo mides hoy en día la fuerza de un Graña o de un Imagina o de una inmobiliaria? Si hoy día los canales son digitales. Entonces, es mucho más difícil medir la fuerza de los promotores, si todo es Facebook, todos son medios digitales. Sí hay rivalidad, hoy estamos concentrados en dos asociaciones distintas una es ADI y la otra es ASEI y ASEI está siendo más fuerte que ADI, en ADI están los jugadores más antiguos Graña, Cosapi, JJ y ASEI están los jugadores un poco más nuevos pero somos más

H: En ASEI son 17 y en las otras son como 43

E: En ADI

H: Carola Pacheco me parece ser la gerente general en ADI (Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios)

E: Si y ASEI es Asociación de Empresas Inmobiliarias

H: ¿Por qué 2 gremios?

E: No sé. No tengo la menor idea porque se formaron dos y no se unen, cuando debería ser sólo uno

H: Sería lo natural

E: Sería lo natural exactamente

H: Entonces esa rivalidad ¿Tú la podrías calificar como alta, media, baja?

E: No, yo diría media

H: ¿Cuál o cuáles son los elementos a partir de los cuál compiten las inmobiliarias? ¿Cuáles son las propuestas que hacen que las inmobiliarias rivalicen las propuestas de valor? ¿Cuáles son los elementos? ¿Compiten por ubicación? ¿Compiten por precio?

E: Hoy día básicamente, hoy día no, pero hace unos meses o unos años atrás se competía por la Tierra

H: Correcto

E: La tierra era realmente, la Tierra como es escasa, los terrenos eran escasos, “se sacaban los ojos” por la tierra. Yo creo que eso era la mayor rivalidad, se generaba la mayor rivalidad por la Tierra

H: ¿Hoy?

E: Hoy hay mucho menos rivalidad y yo creo que por las propuestas. Imagina marco una época la pauta de presentar las propuestas más innovadoras, hoy día la gente en el Perú ha cambiado mucho se ha vuelto mucho más innovadora y no veo mayor variación

H: Es decir, la rivalidad por la tierra sigue latente porque la tierra sigue siendo escasa quiero entenderte, lo que sucede es que ahora se ha sumado un elemento adicional que es la innovación, el mensaje

E: Sí, pero hay menos jugadores, hay menos demanda por la tierra, el mercado se retrajo entonces no hay tantas propuestas, no hay tantos jugadores en la cancha, somos menos, por lo tanto, hay mucho menos competencia y los que estamos siendo innovadores somos muy muy pocos

H: Defíneme Innovación bajo tu perspectiva, bajo tu experiencia

E: A ver, bajo lo que nosotros hacemos, no voy hablar de la ubicación porque la ubicación es la clave del negocio, yo hablo de la propuesta arquitectónica hablo de propuesta arquitectónica con una propuesta de valor distinta o sea si voy a San Borja habló de un edificio de San Borja que es distinto que rompa el molde y de ahí parte la innovación. Nosotros acabamos, estamos entregando un edificio en San Borja que parece un edificio de San Isidro eso ya es innovador

H: Correcto

E: Es innovador porque tú dices: Estoy en San Borja no estoy en San Isidro, entras al lobby del edificio y tiene 7 metros piso-techo, entras al lobby te encuentras con una araña de cristal y con un cuadro de 4 metros de tamaño pintado con muebles italianos, es innovador, con un atrio de mármol, con ascensores de última generación

H: Es un poco lo que has hecho en Lima 14. Más o menos un producto o un upgrade

E: Lima 14 no me funcionó porque me fui demasiado arriba para una ubicación que no era. No me funcionó porque la ubicación, no medí la ubicación bien. Te voy a decir dónde me equivoqué y lo reconozco abiertamente como lo reconocí en mi directorio, es la primera vez que me equivoco en una ubicación. ¿Por qué? Porque no la visite de noche, compré de día y la compre apresuradamente, si hubiera ido de noche no lo compraba porque de noche salían los “fumones”. ¿Qué pasa cuando van los “fumones”? Ese barrio se convierte en una cosa pues invivible y el comprador sí va de noche. Este comprador va a comprar a las 7 de la noche porque es un comprador que no tiene tiempo para ir de día porque trabaja todo el día y a las 7 de la noche están estos hombres de mal vivir que salen de los callejones que están en la parte de atrás, que yo no vi, que debí ver, mala compra. ¿Qué es innovador en el proyecto de San Borja? Que el gimnasio en vez de ponerlo en el primer piso lo puse en el último piso. Perdí un penthouse y lo puse arriba entonces tiene una vista panorámica. Se vendió todo el edificio.

H: Bajo tu criterio, ¿Es posible hablar de posicionamiento, de fidelidad, de posicionamiento de marca, de fidelidad de reconocimiento, de marcas en el mercado inmobiliario?



E: Completamente

H: La gente repite su compra

E: La gente trae a gente, la gente trae y te refiere. Nosotros hicimos, empezamos haciendo 100 casas de playa, terminamos haciendo 1000 casas de playa porque la gente refirió a sus amigos y sus amigos a los amigos

H: Mi hermana te compro dos

E: Ahí te estás respondiendo

H: Si

E: Y de las casas de playa empezamos a hacer los edificios en Lima y mucha gente ha ido comprando los departamentos por referencia porque cumplimos

H: Para quién quiere ingresar al negocio inmobiliario, ¿Qué tan altas o bajas son esas barreras de ingreso?

E: Las barreras son duras

H: ¿Existe una amenaza de ingreso a los potenciales competidores?

E: No, para una empresa de experiencia es mucho más fácil entrar, que para una empresa que recién se están formando. Para una empresa instalada con experiencia que viene de fuera no le es tan difícil instalarse en el negocio, pero sí, evidentemente va a sufrir con el tema de licencias, con el tema de permisos, con el tema de registros públicos, con toda la parte documentaria, esa parte es muy complejo, con toda la parte de aprobaciones con municipios, hay que saberlo

H: ¿Qué tan atractiva es el mercado inmobiliario? son preguntas relacionadas ¿Hay espacio para nuevos competidores?

E: Sí hay espacio, es un mercado que tiene mucho techo por delante

H: ¿Qué tan atractivo es? ¿En que estriba? ¿En qué factores estriba?

E: Rendimiento. Es un mercado de rendimiento del 20% aún las no entregadas

H: ¿Qué parte de tu margen se lleva el constructor?

E: esto es un negocio de una TIR de 20

H: Anual

E: La tasa efectiva es 20% del proyecto, yo no entro en un negocio que no me dé una TIR de 20% sino no entro. Es un negocio doble, no tiene unas tasas enormes de rendimiento. ¿Cuáles son? y te lo digo abiertamente yo no entro a un negocio inmobiliario que no dé, que la utilidad después del costo a la renta no sea el 10% de la venta

H: eso es un parámetro

E: un parámetro, lo otro, que la TIR sea 20 y que la utilidad sobre el aporte no sea el 40% de los dos años

H: bien

E: tres factores

H: clarísimo. Ahora vamos a la pregunta inversa ¿Cuáles serían los principales riesgos que afrontarían un ingresante?

E: básicamente

H: ¿y cómo los puede mitigar? ¿Cómo podrían mitigar?

E: Los riesgos básicamente son: si es una persona que conoce el negocio, los riesgos son básicamente tramitología porque ahí es donde se te puede escapar el nicho

H: ¿el que se escape el nicho?

E: Esto se mide por tiempos y la eficiencia se mide por tiempos, y la productividad por tiempos. Que empieces con el proyecto y tengas trabas con el municipio y que no te aprueben el proyecto, los tiempos que corresponden, que el proyecto sea observado, y que se te demore la preventa, y que no lo puedes anclar oportunamente, y que se te vaya de las manos. Básicamente es ahí donde tienes que ser muy expeditivo

H: Actualmente bajo tu apreciación ¿Cómo está creciendo tu competencia?

E: No la veo crecer, no veo que esté creciendo mi competencia, más bien veo que tengo una oportunidad para crecer

H: Hablemos ahora de los proveedores, proveedores de créditos, proveedores de compras. En general toda tu estructura de costos o parte de tu de tu estructura de costos ¿Cómo calificarías el poder de negociación? ¿Qué tienen esos proveedores? ¿Realmente lo ostentan? ¿Está diferenciado? ¿Quién ostentaría? ¿Cuál de tus proveedores ostentaría el mayor poder de negociación?

E: el banco

H: ¿sólo el banco?

E: el banco como principal. Ahora mi relación con el banco es espectacular

H: ese es tu proveedor de créditos

E: Sí claro y curiosamente fíjate que sólo me manejo con un banco, es tan buena mi relación con el sistema que sólo uso un banco. Que es el BBVA y mi relación es de tú a tú, manejo con las Gerencia General, con las gerencias muy fácilmente. Justamente estaba revisando Infocorp tengo clasificación 9.5 casi excelencia y mi gente llega a todos mis vendedores. Puede llegar al nivel más altos, o sea a una relación impecable. Después mi segundo proveedor es el constructor porque casi no tengo proveedores

H: Los terrenos ¿Quién los provee?

E: Directamente quien habla, yo salgo a buscar los fines de semanas porque yo no compro lo que se ofrece en el mercado normalmente, lo que me gusta es lo que elegimos. Nosotros a través de búsquedas que hacemos por Google, nosotros buscamos por distrito, buscamos la ubicación, dentro de Miraflores por ejemplo y Buscamos que nos gusta y nos enfocamos en lo que nos gusta y vamos a tocar la puerta o voy yo o va mi hermano, utilizamos a mi hermano en primera instancia para que busque y toque puertas

H: Ese proveedor de terrenos, ¿Tú consideras que su poder de negociación es bajo? ¿No es un poder de negociación alto el que tiene una vez que tú te interesas por un terreno?

E: es bajo no es alto

H: Es una aseveración digamos importante la que haces porque se opina que el primer proveedor que mayor poder tiene es el proveedor de terrenos. El vendedor, el que te vende el terreno, la Tierra que es el que le puede poner el precio que quiere

E: No nosotros la verdad

H: ¿O hay otro tipo de incentivos?

E: A ver, si te entiendo; nosotros vamos, va mi hermano porque no tengo otro, no tengo una persona en la que confíe más. Va a tocar la puerta y va a tocar mil puertas y le tiran la puerta en la cara 25 veces porque no está yendo a tocar de una casa que se vende si no está yendo a tocar la puerta de tu casa que tú no lo estás vendiendo entonces la probabilidad es bien baja

H: ok

E: Y después todo lo tengo terciarizado para que entiendas un poco nuestra organización, yo tengo la gerencia general, primero regla general de desarrolladora: La desarrolladora nunca debe crecer más de 40 a 60 personas, regla general o sea siempre nos mantenemos ahí flotando a no ser que crezcamos en la parte comercial, en vendedores. Tenemos la parte de administración

H: en Jesús María

E: Sí, La parte de proyectos y la parte comercial eso es todo lo que tiene desarrolladora, la parte clave es la parte de comercial y la parte de proyectos en la parte de proyectos tengo ingenieros que son súper “capos”. Yo me formé en Cosapi desde que salí en la universidad y la primera decisión que tomé fue desarrolladora no construye

H: ¿Eres ingeniero civil?

E: No, soy administrador de la Pacífico pero me forme por todas las áreas de Cosapi, tuve la suerte de formarme con el Ingeniero Plaza padre

H: con Walter

E: pero me forme casi en la misma época que formaron a Walter hijo

H: ¿Tú has conocido a Tito Cáceres?

E: Claro. ¿Ernesto?

H: si

E: sí claro

H: Él es el director de varias de nuestras empresas, yo comparto con él, somos colegas en los directorios

E: bien “capo”

H: claro, es un arequipeño trabajador

E: abogado

H: abogado

E: Sí claro él aprendió mucho en Cosapi, fue años abogado en Cosapi y yo me forme en Cosapi con él y la decisión que tomamos en desarrolladora fue no construir entonces ese es el esquema de desarrolladora

H: Bueno el poder de negociación de los compradores de tus clientes

E: Lo tienen. Hay épocas en que tenemos un poco más de manejo y hay épocas en el que tienen más manejo que nosotros

H: ¿En qué consiste el poder de un cliente? ¿Cómo lo mides? ¿Cómo visualizas el poder de negociación de un cliente cuando está frente a tu producto? ¿Qué es lo que puede pasar?

E: Bueno, lo que pasa es que yo le digo: el arte de vender, yo soy vendedor por naturaleza. A mí me encanta vender cuando tengo frente al Cliente, no se me debe ir sin que haya comprado. Si el cliente viene aquí no se va sin que yo le haya vendido un departamento. Hay que descubrir lo que quiere y hay que darle lo que pretende siempre y cuando sea razonable

H: Pero volvamos al poder de negociación o sea ¿El poder de negociación del comprador está más o menos vinculado al hecho de que él pueda? Tenga otras opciones, al tener otras opciones no cierto

E: si

H: Para su compra, ¿Te puede obligar a bajar el precio?

E: Sí claro, pero normalmente hoy por hoy represento la mejor opción dentro del segmento con el que me encuentro, dentro del distrito con el que me encuentro

H: Claro, pero ahora en términos generales si ostentarías el poder del comprador

E: claro siempre representa

H: porque yo he pensado de repente depende finalmente en qué etapa de tu ciclo estés, en qué etapa de tu ciclo está el proyecto

E: claro tiene mucho más poder cuando está en preventa. Él tiene mucho más poder como comprador cuando yo estoy en preventa y estoy en planos y sobre todo cuando no tengo en

que apoyarme. Cuando estoy vendiendo ilusión, evidentemente si tengo algo ya construido a la mano donde me puedo apoyar tiene menos porque le digo: fíjate, ya lo hice. Entonces es distinto

H: ¿Y cuándo te queda el último?

E: cuando me quedé el último

H: el último o los dos, tu utilidad, tu último departamento

E: depende de mi situación económico-financiera, te he entendido

H: o sea ¿El poder de negociación del cliente es digamos variable en el tiempo en función al ciclo de vida de tu proyecto?

E: Claro en función de mi situación también. Ahora no tengo realmente, a ver qué es lo que hago, fíjate que en Boulevard me quedan dos departamentos me quedan un flat y un penthouse, ¿Qué es lo que voy a hacer? Le bajo el precio un poquito para salirme rápido de el

H: claro los rotas

E: Sí, prefiero rotar con velocidad

H: O sea es un tema estrictamente Financiero

E: Sí claro, para que me estaciono, baja un poco el precio, aliento al cliente a que compre qué es lo que hago lo voy a vestir, pero maravilloso entras tú y dices: “Este es el departamento piloto siguió tal cual”

H: es una estrategia

E: y lo voy a decorar, pero así, lo voy a dejar impecable con una decoradora limba

H: con los cual, tus márgenes

E: Sí se me reducen un poco

H: Los trasladas a precio

E: No, no los traslado a precio de ninguna manera, con cuadro con todo entonces tú dices: “qué lindo departamento”, eso es tuyo maestro, llévatelo

H: sus sustitutos, ya mencionó a uno, pero no

E: cuál

H: un producto sustituto, un servicio o producto sustituto al que ofrece una inmobiliaria formal, que opera en el mercado con determinada trayectoria y posicionamiento. ¿Existe una real amenaza como percibes?

E: ¿Cómo qué? Por ejemplo

H: autoconstrucción

E: Pero eso no es un sustituto es un segmento determinado muy abajo

H: pero hay negocios recuerdo de un ingeniero Mallca constructiva creo que se llamaba

E: el autoconstrucción yo junto a 8 amigos y hago un autoconstrucción, pero es muy pequeñito, no eso no sustituye no

H: ¿No sustituye una amenaza?

E: No para nada

H: sólo para terminar, algo muy breve, convérsame sobre tu Target en general ¿Qué hábitos de consumo tienen? ¿Qué poder adquisitivo, rango de precios dispuesto a pagar? ¿Qué valoran?

E: yo estoy concentrado en 45 a 55 más o menos

H: años

E: más o menos 40 55, precios me encanta el 250 a 350000

H: soles

E: dólares, es el segmento que me gusta. Área de departamentos entre 150 a 250

H: regular

E: Sí, un poquito menos 150 metros cuadrados

H: promedio

E: si

H: ¿Qué valoran? Lo que pasa que se observa, que tendrían el mismo corte o sea están aprendiendo a la misma velocidad

E: si

H: están mejor informados, no es cierto, entonces

E: valoran mucho la seguridad quién está atrás, mucho, valoran mucho la atención privilegiada desde el día que reciben el correo, reciben ellos el correo, o sea, ¿Cuáles son los canales bajo los cuales los captas? hay dos canales de comunicación: uno es el real y el otro es el Virtual. Por acá es el panel publicitario, el gran panel, el de la calle o las paletas publicitarias o las pasacalles y aquí está el Facebook entonces entran de alguna forma por aquí y entran a tu correo y ese mismo día que entran al correo ese mismo día los atiendes y entran por correo le respondes por correo y el correo tiene que estar muy bien diseñado, muy bien contestado porque entran por el correo y entran a tu web, sube, tiene que estar muy bien diseñadita para que ellos puedan hacer su paseo virtual el 360 por tu página, la página del proyecto y van alto, que van a tu caseta y en la caseta tienen que estar bien atendidos y tiene

que haber muy rápidamente una atención bancaria, el banco tiene que automáticamente interactuar y el banco les da mucha confianza. Nuestro banco, el continental, nos atiende a la velocidad del Rayo, el banco nos está diciendo al toque desarrolladora: cliente súper, a respaldo automático y alto que les hace una clasificación y alto que les apruebe el crédito porque la mayoría va con crédito hipotecario. Entonces ya los clientes son bien atendidos, nuestros vendedores son simpáticos y el banco ya intervino desde el día cero y el producto es bonito, la caseta es bonita tiene una marca distintiva te sientes cómodo, y ves el brochure bien presentado y sabes que te van a entregar lo que estás viendo porque al ver la caseta ya sabes un poco qué es lo que te van a entregar porque el otro producto está en la esquina. Esa es la idea y cuando vas a ver el producto dices: “Oye no puede ser en San Borja están haciendo algo similar” o cuando vas a sucre en Miraflores y entras y ves te das cuenta que las cocinas son de primera, los acabados son muy bien puestos pero muy bien puestos

H: Arellano ha acuñado un término que se llama: estilos de vida, es la pirámide socioeconómica en vez de cortarla transversalmente la ha cortado longitudinalmente y dice independientemente de tu poder adquisitivo o nivel socioeconómico donde pertenezcas puede ser moderno, proactivo, afortunado, etc. ¿En donde ubicarías a tu target?

E: a ver

H: Bueno no sé si conoces eso es una teoría interesante la de Arellano

E: Sí, ¿Cuáles son las definiciones que te dieron?

H: hay un afortunado, moderno, proactivo, hiperactivo que ya son seguramente conformistas

E: no son modernos básicamente

H: esto es fácil hicimos con esa definición, puedo hacerme Megaplaza y es clarísimo, yo he hecho investigaciones bastantes veces y tú ves a un muchacho

E: sin embargo, falle. Tú sabes con Arellano

H: Es que de repente no se define bien el objetivo, a mí me pasó un problema también con él

E: hice el estudio de Mercado con él y fallé

## **ENTREVISTA EXPERTO II**

FERNANDO OJEDA ZAÑARTU

E: Vamos a ver. Solo como a modo de introducción, ¿cuál es su perspectiva, su visión, su conocimiento del sector inmobiliario, del mercado inmobiliario?

H: Un ratito ya, acabo de pedir que no nos moleste nadie, eh.

M: Ya.

E: Gracias. Si hay alguna llamada tampoco me la pasas.

M: Ya. Sí.

H: Listo. Gracias.

E: Gracias. Le decía, en términos generales, en términos muy muy generales porque después ya vamos a entrar a temas más específicos.

H: Perfecto.

E: ¿Qué características tiene, qué tamaño, está creciendo, se está contrayendo, a qué tasas?

H: Yo, por la experiencia que tengo y lo que nosotros estamos metidos en la industria de la construcción y también en la parte inmobiliaria, hace 3 años estábamos bastante bien como Perú; creo que fue un crecimiento sostenido, por eso que llegábamos nosotros arriba de 6%, 7%, estábamos. Cuando se ha venido este ajustón por parte de este gobierno, cuando se ajusta, se ajusta el cinturón a todos; no solamente a la industria de la construcción sino a todas las industrias y a todo lo productivo.

Estos 3 últimos años, se ha mantenido mas no se ha crecido; y lo único que – las estadísticas lo dicen – es el Sector C que sí ha crecido un poco, por qué, porque es más que nada por los subsidios que da el Estado, que es a lo que significa Techo Propio, lo que significa MiVivienda o lo que significa El Mejoramiento de Barrio. Pero si nosotros vamos al estrato B y A, en absoluto se ha crecido; está estancado ese sector. Y esto significa que tampoco no se vende, departamentos sí, yo pienso que los departamentos de 100, 120 metros cuadrados se han vendido, pero los más arriba no. Por eso es que hay un súper stock – no un súper stock – hay un stock inmobiliario a la fecha, que en este momento se empezó a mover, sí. Por qué, por las perspectivas del nuevo gobierno y nada más.

Siempre cuando se está terminando un periodo gubernamental y va a empezar el otro, todos se ponen en espera; apenas sale – dependiendo quién salga – empieza a moverse, y esto se va incrementando muy rápidamente.

E: Vamos a entrar en temas más puntuales. En su opinión, hablando específicamente de aspectos sociales, aspectos económicos y aspectos políticos; esa trilogía, ese trío: social, económico y político; en su opinión, ¿cuál de esos factores, podrían representar riesgo para el sector inmobiliario en el corto, mediano y largo plazo?

H: El sector político siempre es el más fuerte e impositivo hasta cierto punto, por qué digo eso; porque si el poder político te pone las trabas burocráticas, no te da financiamiento, endurece a la banca; tenlo por seguro que el resto no funciona, aunque lo quisieran.

Ni el aspecto social, ni el aspecto económico te va a fortalecer; todo es... si nosotros vemos tu trilogía, el político esta acá y los otros dos están acá, en paralelo. Si el político te traba, te ayuda y hasta cierto punto te facilita, tenlo por seguro, que el factor económico; inmediatamente se da, y el factor social automáticamente.

Pero si la parte política es no, no vas a destrabar absolutamente nada; por qué te digo, empezando en la parte constructiva, si te traban la licencia de construcción, tienes que tener un tiempo bastante largo para poder desarrollar un proyecto. Si te traban el financiamiento por los bancos, poniéndote tasas bastantes altas, no es que no puedan haberse adquirido por los compradores. Si es que a los bancos – como ha sucedido – en lugar de que puedas dar un 10% de cuota inicial, te ponen 20, 30 o 40%, no vas a poder vender. Entonces qué es lo que hace, el factor político es el que endurece al resto. No es que le ponga piedras ni nada por el estilo, no; no lo deja funcionar, mientras que el poder político te dice, como cuando yo he sido viceministro por decirte, yo sacaba licencia de construcción un día; di un dispositivo y las licencias eran así, automáticas. Y en 30 días te revisaban el proyecto, entonces, facilité la obtención de licencias de construcción, facilitas los préstamos hipotecarios o los préstamos al inversionista, tasas un poco más prudentes, 7, 8%, en lugar de encarecerlos cuando te ponen 10, 11 o 12%. Créditos hipotecarios al comprador, con el 10% de cuota inicial y con 90% para refinanciarlo en 20, 25, 30 años. Es facilito, destrabas, lo que pasa es que aquí no se dan cuenta, que ingresar en el rubro de la industria de la construcción, que nosotros le llamamos, “la industria sin chimeneas”, simple y llanamente, es mover el aparato productivo de este sector, muy rápido. Y te digo por qué, porque si yo te doy una licencia hoy día, mañana tú empiezas una obra; tú mañana estás contratando gente; y estas dando trabajo, mañana a gente. No como las otras empresas, en las otras es un proceso; de empezar... cualquier minera



primero hace todos los estudios, después que hacen todo, es que después contratan a la gente. En la construcción no, en la construcción es al día siguiente.

Y más aún, cuando tú inyectas dinero en la construcción, ese dinero da tres vueltas no una, lo llamamos *revolving*, tres vueltas. La primera, es al constructor, para que empiece a edificar; por supuesto que pagan la mano de obra, pagan la... compran materiales, pero a su vez, le estás comprando por decirte el fierro, y estás en la segunda vuelta. Ese, para comprar el fierro, ha tenido que ir a la siderúrgica, estás en la tercera vuelta. Y luego por último, viene el equipamiento; o sea, las mesas, las sillas, todo. O sea, hay tanta actividad secundaria que apoya a la industria de la construcción, por eso, que cualquiera que entre a hacer gobierno o a manejar el Ministerio de Vivienda, debe pensar en eso, inyectar inmediatamente. ¿Okey?

E: Ahora vamos a hacer la pregunta al revés.

H: Okey.

E: ¿Cuáles son las mayores oportunidades, que en el entorno social, económico, político – nuevamente esa trilogía – influirán en el desarrollo del negocio inmobiliario en el corto y mediano plazo? Ya no riesgos, ahora, cuáles son las oportunidades que esas tres variables plantean.

H: A ver. Primero, aquí hay una necesidad de vivienda. O sea, la parte social, no está copado o no está... – voy a utilizar el término – al 100% satisfecha. Nosotros tenemos un déficit habitacional de aproximadamente un millón ochocientos hasta dos millones, según las estadísticas. Pero pongamos millón ochocientos, entre cualitativas y cuantitativamente ¿okey? Y tenemos un crecimiento vegetativo de la población, la población nos estanca; antes éramos 20 millones, ahora estamos en 31 ¿okey?, entonces, simple y llanamente por el crecimiento vegetativo y por el déficit habitacional, tenemos una demanda, que necesitaríamos nosotros - he estado desarrollando mis cálculos, es – unas 200 mil viviendas al año. Cien para cubrir el déficit habitacional y cien para poder el crecimiento vegetativo.

E: ¿Y en cuánto estamos ahora?

H: Ni siquiera 50. O sea, ni siquiera cubrimos el crecimiento vegetativo. Mi gran amigo trafica – no señor – esos son haber paliado las viviendas que se han hecho de esteras, que ahora están de ladrillo ¿no? pero esa no es una solución. La solución es hacer una vivienda *ad hoc*, porque estamos en una zona sísmica, por eso cuando sucede un sismo, cuál es la zona más... que se van a devastar; simple y llanamente, toda la zona perimétrica y la zona antigua de Lima. Por qué, porque no se ha construido con un... Entonces para mí, la parte social no ha sido cubierta; por eso vuelvo otra vez, todo depende del gobierno y las facilidades que dé, para poder llegar a este objetivo.

Esto, la trilogía viene a la parte económica y viene a la parte social; pero todo va a depender de las facilidades y las normas y el empuje que le ponga el gobierno.

E: En primer lugar, usted ve que una de las oportunidades que está ahí latente es, debido a la demografía ¿no es cierto?, y el déficit desatendido.

H: Definitivamente.

E: Eso es social. En lo político, en lo económico, ¿no habría alguna oportunidad?

H: Es que lo político te va a venir con lo social, porque si lo político te lo amarra; lo social no se desarrolla. Y si lo político te destraba, te va a destrabar lo económico, para que pueda darse el social, qué es lo que sucede; te lo voy a poner aquí con un ejemplo, a ver, si tú tienes lo político, lo social y lo económico, si éste soluciona todos los temas y empuja a lo económico, esto revierte acá y esto revierte acá. Así de fácil. Por qué, porque lo político es lo que manda, es lo que te da la normatividad, por eso te digo que todo esto y también te apoya, por qué, porque maneja también los intereses de banca y seguro ¿te das cuenta? Si tú a la banca le dices hay que facilitar, como presidente que es, hay que facilitar; y a los bancos la superintendencia le va a decir, oiga, hay que soltar plata; hay que darle mejores tasas, hay que

buscar cómo el encaje lo bajaremos, buscaremos traer plata de fuera, plata fresca; ustedes tienen lo que es la CTS, tienen instrumentos.

Y COFIDE, que es un banco de segundo piso, inyecta dinero, para qué, para buscar tasas; y que esto sea en beneficio de lo social. Por eso digo, esto siempre revierte en lo social.

E: En su opinión, ¿cuáles son los factores que influyen o que intervienen directamente en la sostenibilidad de un negocio inmobiliario? ¿Qué hace que un negocio inmobiliario sea sostenible, sobreviva? ¿Qué factores influyen para que sea además exitoso?

H: Buscar el nicho, con las perspectivas que uno tiene, dónde debe ir. Por ejemplo, si nosotros tenemos que el déficit habitacional es más grande, éste es el Sector A, éste es el Sector B y éste es el Sector C; donde me veo dependiendo la empresa que soy, a dónde debo dirigirme. Yo me dirigía al B, el C es Mi Viviendo y esto, y quiero entrar también al C, me iría acá también ¿no? porque no es una plaza despreciable. Cuando tú haces masivamente, estamos haciendo ahorita por ejemplo, 127 departamentos para el Sector C Chorrillos no muy altas, pero exclusivos y son solamente en zonas residenciales a veces muy caras como San Isidro, Miraflores o La Molina; me iría al B y al C.

E: ¿Y cómo determina usted o cómo se sabe a qué segmento dirigirse? ¿Qué análisis se deben hacer?

H: De acuerdo a nuestra población, nosotros tenemos un sector bien impactante, bastante bueno y que te digo que se pueda buscar en terrenos en buenas ubicaciones, y sacar un producto excelente. Yo no te digo B que sea un producto malo, sino el producto es muy bueno a un muy buen precio, para eso también hay que tener creatividad, y hay que tener también...ajustar cifras para poder ofrecer ese producto. Por ejemplo, si yo me voy al C, yo haría departamentos de 120 metros cuadrados, un promedio de 1800 a 2000 metros cuadrados, y vas a venderlos muy rápido. Pero si me voy al A, tienes que estar haciendo departamentos de 400, 500, 600 metros cuadrados y vendiendo a 3000 dólares, que ya son cifras bastante...y el A mayormente ya tienen propiedades. Entonces, yo por eso me inclino más al B y al C. El C cuando es zona que entraría en lo que es MiVivienda, de promedio de aproximadamente 100 mil dólares cada vivienda. Ahí hay un nicho, por supuesto que sí. Y por qué hay más nicho en este sector, porque esta misma pirámide, ésta es la de menos recursos, ésta es la de más o menos y ésta es la que tiene más recursos.

E: Okey. O sea, la decisión de entrar a determinado nicho, la tiene...

H: Claro, a mí me interesa entrar más en el sector B digo, como política de la empresa; es política de la empresa.

E: Pero esa política, ¿se respalda en la capacidad de la empresa?

H: Económica de la empresa, en la posibilidad de hacer las inversiones de la empresa, la capacidad de querer irse a un sector que uno lo predetermina. Porque también depende de los recursos, porque a veces las empresas no tienen tantos recursos para poder meterse en los dos nichos.

E: Claro, a eso iba.

H: Dependiendo la posibilidad económica de la empresa, si yo tengo por ejemplo, 4 o 5 millones de dólares y nada más para la empresa, me iría pues al sector B y nada más. Pero si yo tengo – como las empresas grandes – que puedes tener unos 50 o 100 millones de dólares de capacidad de captar dinero de los bancos, yo me iría a los dos sectores, mezclaría. Uno es más rápido, que deja menos utilidad; el otro es más lento, pero deja más utilidad.

E: Claro, como una rotación.

H: Claro que sí.

E: Contrariamente, ¿qué haría fracasar a un negocio inmobiliario?

H: Simplemente las malas decisiones, escoger un terreno malo, hacer un proyecto malo.

E: ¿Qué es un terreno malo?

H: Un terreno malo, qué significa, a ver, yo quisiera – te pongo un ejemplo – escojo un terreno en Lince y hago unos departamentos A, nadie me los va a comprar.

E: O sea, una incompatibilidad entre la ubicación y el producto.

H: Exactamente. Eso me haría fracasar.

E: ¿Y qué es un proyecto malo? Usted lo acaba de mencionar.

H: A ver, el proyecto malo es que el diseño en sí, no responda a algo práctico, a algo agradable para una familia; por ejemplo, que te hayan diseñado por ejemplo, las cocinas muy chicas o los dormitorios muy chicos, y hayan hecho una sala comedor inmensa; es proporcionalidad del ambiente. Por qué, porque quien va a ver el departamento, va y escoge; y tú no eres el único, hay competencia en el mercado. Entonces por eso te digo, la practicidad del diseño es muy importante; dime el monto, la practicidad del diseño y que esté bien ubicado, son 3 elementos.

E: Tres elementos básicos. Hablando de la estructura competitiva, como todas las empresas que se mueven y están dentro del rubro inmobiliario. ¿Cómo está – según su opinión – conformada la estructura competitiva del mercado inmobiliario? ¿Quiénes son los jugadores? ¿De dónde proceden? ¿Hay locales? ¿Hay extranjeros? ¿Cuáles serían sus fortalezas, sus debilidades?

H: A ver, aquí han venido muchos españoles y muchos chilenos; lo que pasa es que nosotros veníamos de una situación económica bastante mala; tuvimos una recesión en el año 98, 99, y cuando se apertura a partir ya del año 2000, empieza un poco el boom de la construcción; nos encontramos sin mayores posibilidades de inversión, las empresas. Porque lo que éramos medianas, nos habíamos convertido en chicos; mientras que vienen las empresas de fuera – como las españolas – que habían...

E: Un ejemplo de empresa española.

H: Aldesa (19:17).

E: Están acá en Perú.

H: Sí claro.

E: De otra nacionalidad mencionó.

H: Chile.

E: Por ejemplo.

H: Las chilenas por ejemplo, vinieron lo que es Imagina, por decirte, que son chilenos; y qué hicieron ellos, simple y llanamente, empezaron a buscar porque tenían dinero, se compraban los buenos terrenos y hacían buen producto y lo vendían muy rápido. Muy rápido se vendían, y grandes edificios, por qué, porque tenían la liquidez. Ellos sí eran empresas grandes que venían acá y empezaron a mover el mercado.

E: Claro. Para entenderlo, a partir del año 2000 estaba ahí el mercado, esperando la respuesta de las empresas nacionales; nunca hubo esa respuesta porque las empresas...

H: Sí hubo algo...

E: Pero no lo suficiente.

H: Claro, por eso que se dejó abierta la puerta para que entren otras.

E: Okey.

H: Definitivamente sí. Y qué fue la coyuntura también, por si acaso; que empiece la recesión en Estados Unidos, que empiece la recesión en Europa; y las grandes empresas se quedan sin trabajo y con capital. Y que no podían meter más, por ejemplo en España más plata o en Portugal más plata; en cualquiera de estos países, mayormente España fue la más... entonces migró para esta zona, que no solamente al Perú vino, sino al Ecuador, a Colombia; han venido a invertir su plata para no tenerla estancada. Y ahí es donde ellos hacen estos proyectos.

E: Entonces hoy en día, han pasado 16 años desde ese momento, ¿cómo considera usted que está conformada la estructura competitiva del mercado inmobiliario?

H: Yo creo que más han crecido ya los peruanos, se han fortalecido.

E: ¿Puede explicarme qué significa eso?

H: En estos 16 años, los que estábamos chicos hemos crecido.

E: ¿Qué significa crecer?

H: Haber empezado a comprar terrenos, a hacer sus proyectos y empezar a invertirlos y a rentarlos, esto se ha dado...

E: Esto es un crecimiento a la venta.

H: Sí, en cuanto a venta; el crecimiento económico se da en cuanto a las ventas también ¿no?

E: Correcto.

H: Y también en los proyectos que tú haces y en la parte inmobiliaria, cuanto es lo que tú vendes.

E: ¿Y en conocimiento?

H: Por supuesto también, lo que pasa es que cuando han venido los españoles, han traído alguna tecnología que inmediatamente se ha copiado acá.

E: ¿Por ejemplo?

H: Las losas prefabricadas, que no la utilizaban mucho, ahora la utilizamos todos.

E: Aja.

H: Y construimos mucho más rápido y más limpio.

E: Okey.

H: Entonces eso ha... cuando tú... vienen de otros países, te traen siempre alguna tecnología; y eso inmediatamente el peruano lo absorbe y lo está aplicando muy rápidamente. Y qué es lo que ha sucedido también, que tanta maquinaria que tenían por ejemplo en España – que la han traído – tú veras la grúa que tenían en España y acá ves por todo lado, grúas españolas, que te la alquilan muy rápido, no vale la pena comprarlas. Pero eso ha ayudado para que también el mercado se fortalezca y el mercado empiece a crecer; desgraciadamente estos 3 años ha sido – yo digo eso – una mala política que el gobierno ha querido frenar, porque decían que empezaba... acá se pensaba que podía haber una burbuja y yo cuando he tenido la oportunidad de conversar digo, qué burbuja se podía dar acá, si acá tenemos un déficit habitacional, acá no hay un superávit habitacional. Entonces, si tú tienes un déficit de 2 millones o un millón ochocientos, de qué burbuja hablamos.

E: ¿Ese es el único indicador? El déficit habitacional que es un indicador que le hace ver a uno que la burbuja está lejos.

H: Por supuesto que sí, es el indicador más fuerte.

E: Okey. No el único, el más fuerte.

H: Lo que pasa es que tú puedes... qué es lo que sucede, también te puede dar una burbuja como se ha dado en Estados Unidos, que como crecía, tú comprabas, te daban plata para una casa en 200 mil dólares. A los 2 meses te llamaban y te decían, oye tu casa ya no cuesta 200 sino 400, te puedo prestar los 200, y a los 6 meses te decían oye tu casa ya no cuesta 400 sino 600, te puedo prestar 200 más si quieres para que inviertas en otra casa; eso es crear una burbuja, como lo hicieron. Y lo hicieron los bancos y por eso se le cayó el mercado.

E: Se le cayó.

H: Por eso. Pero si acá no existe eso, aunque crezca tu vivienda, es tu vivienda, que te han prestado y tú tienes que pagar primero antes de volverte a prestar, cualquier burbuja económica, no inmobiliaria, económica. Allá crearon la burbuja económica, entonces acá tú teniendo el déficit habitacional qué burbuja puede haber.

E: Me decía que en estos 16 años, el grupo de empresas nacionales había crecido tanto en aprendizaje como económicamente.

H: Sí.

E: Entonces, la estructura competitiva actualmente, ¿cómo la visualiza usted?

H: Yo calculo que en este momento debe ser un 60 o 70% peruanos y el 30 o 35 o 40% extranjeros, mayormente chilenos y españoles ah, mayormente.

E: Vamos a hablar específicamente de la industria, ya no del macro entorno, los fenómenos sociales y económicos, sino ya específicamente de la industria. ¿Cuáles serían las principales características de la industria inmobiliaria? Hablemos de actividad edificadora, de la oferta; la oferta está concentrada, está dispersa; la demanda, los demandantes están concentrados, están dispersos, los precios, ¿qué caracteriza a la industria inmobiliaria actualmente?

H: Ya. Lo que pasa es que en determinadas zonas, la ubicación de terrenos – empezamos por los terrenos primero – son dispersas, no hay zonas que están en crecimiento, solamente las partes – se puede decir – limítrofes de la ciudad, sí hay todavía terrenos como para poder hacer algo concentrado que se llame una urbanización. O un terreno grande como fue Collique, para hacer algo concentrado, ¿okey? Pero de esos terrenos hay muy poco. O también te puedo dar el ejemplo del Cuartel La Pólvara, que también algo concentrado, pero al margen de eso, que son muy específicos; tenemos el resto que son lotes muy aislados y son, que muchas veces se demuele una casa para hacer un edificio.

E: Sí.

H: ¿Okey? Entonces, pero de una u otra forma, es conveniente, porque vas ayudando a bajar la demanda existente en la vivienda, y cómo logras un buen objetivo, teniendo un buen producto y un buen precio. Y cómo sacas primero el buen precio, teniendo un terreno negociado; tienes un buen proyecto que sea rentable y que tu coste de construcción también sea rentable; con estos 3 factores, tú sí puedes sacar un producto ad hoc para el mercado donde tú te estés dirigiendo; si te estás dirigiendo en Lince o te estás dirigiendo en Comas, tú tienes que sacar de acuerdo a la zona, porque tú no te puedes dar el lujo de sacar un costo de construcción más costo de terreno más todo, por decirte en Comas, de 2 mil dólares metro cuadrado, no lo vas a vender.

E: No.

H: Estás desfasado en ubicación, que es lo propio; pero si tú sacas ese mismo costo o sacas un costo de mil dólares allá, o 1100 dólares, los estás vendiendo, al instante. Sino, ubicación con precio.

E: Eso es en cuanto a la oferta.

H: A la oferta.

E: Ahora, a los ofertantes, ¿están dispersos, están...?

H: A ver, los que están concentrados son las asociaciones.

E: Asociaciones.

H: Asociaciones de vivienda o asociaciones por ejemplo, la asociación de maestros o la asociación del ejército, o sea, los de la fap, del ejército o de la marina; el resto es disperso, es uno por uno. Por decir, si tú trabajas en una empresa, tú comprarás, el resto no tiene la intención de comprarlo o quizás podría ser más dañino a comprar en el mismo sitio donde tú has comprado, pero mientras que cuando se trata de instituciones como por ejemplo el ejército, sí puedes colocar un grupo a determinado número de personas, eso es concentrado.

E: Claro.

H: El resto es disperso, pero la mayor parte de las empresas inmobiliarias trabajan con público disperso, depende su ubicación, porque a veces tú construyes por decirte, un edificio en Jesus María y vienen y te compran de Comas.

E: Sí.

H: Para trasladarse de distrito, pero mayormente no sucede a lo contrario ¿no? el de Jesus María se queda en su zona.

E: O sea, San Isidro.

H: O mejora su estatus, sí.

E: ¿Cómo calificaría usted la intensidad de la rivalidad entre los inmobiliarios? ¿Es una rivalidad alta? ¿Es una rivalidad media?

H: Yo no diría rivalidad, yo diría competencia, porque todos los inmobiliarios – te voy a dar un ejemplo – tú primero averiguas cómo está el mercado para no pelearte, ni bajarte ni subirte; para salir al mismo precio aproximadamente. Si te bajas, te bajas un poquito, un descuento y punto. No le pones cabe al resto, ni tampoco el resto te lo pone; por qué, porque sabe que si tú te bajas, él también tiene que bajarse. Y va a ser una competencia de precios, que después todo el mundo va a perder, por eso que si tú vas a una zona, vas a encontrar los precios casi parejos. Entonces, que uno sea más bonito que el otro, por diseño, es otra cosa. Por eso te he dicho, que siempre es muy importante el diseño. Los departamentos entran primero por el ojo.

E: ¿La gente paga el diseño?

H: Sí.

E: ¿Sí?

H: Sí, le gusta... a ver, yo no te digo que sea un diseño bello para poder comprar, no; cuál es el diseño al que yo me refiero, que el departamento sea funcional.

E: Correcto.

H: Una buena cocina, un buen dormitorio. Dónde para más la familia, en la cocina, porque está la mamá cocinando y pues, el dormitorio con la esposa; la sala comedor no es tan importante, es complementariamente importante. Pero los 2 elementos más principales, es la cocina y es el dormitorio principal, en diseño.

E: Ahora, ¿en todos los segmentos de la población, o en determinados segmentos?

H: Yo te voy a decir que no pues, si vamos al segmento A, B, eso es otra cosa.

E: Claro.

H: Yo te estoy hablando del B y el C.

E: Okey.

H: En el A, todos los espacios tienen que ser muy grandes porque, ¿qué es lo que sucede, que cuando yo hablo del A o el B, y del B y C; las áreas son relativamente chicas, y en esa área tienes que meter un buen producto. Por ejemplo, en el C, cuáles son las áreas que tú podrías tener, 75 metros cuadrados.

E: Seguro.

H: Okey. En el B cuánto, 120 metros cuadrados, pero en el A puedes tener 500 y ahí haz lo que quieras.

E: Claro.

H: ¿Te das cuenta? Entonces, la proporción de las áreas es muy importante de acuerdo a su ubicación, y por eso vuelvo a repetir, es un buen diseño que sea algo (31.57).

E: Así es. Claro. Ahora, quisiera saber su apreciación sobre qué tan fragmentada o concentrada está la industria. A qué me estoy refiriendo, ¿existen empresas dominantes en el mercado, que son capaces de modificar las condiciones? O el mercado está fragmentado de tal manera que, aun la más grande digamos, no tiene la capacidad de mover, mover económicamente precios.

H: A ver, aquí no hay ninguna empresa – ninguna – ni Graña y Montero, que te pueda hacer bajar el precio o subir el precio, no existe. Por qué, porque tú tendrías que tener el dominio del mercado, y para tener el dominio del mercado, tú del 100% de departamentos que se construyen, tú deberías tener construyendo el 60 o 70%, y eso no existe, no existe. Aquí existen empresas pequeñas, que una tras otra, que si tú pasas un edificio lo está haciendo una empresa, otro lo está haciendo otra y otro lo está haciendo otra; pero no es que una sola hace todos, no existe.

E: Seguimos con esta competencia entre las empresas promotoras, ¿cuáles son los elementos más comunes para competir entre las promotoras?

H: ¿Qué se te ofrece? El precio, que es igual aproximadamente, o sea, ahí no discutes; en qué vas, en acabados, sí, en distribución.

E: Claro.

H: En la distribución de tus ambientes, y cómo decoras, porque mayormente se hace un piloto, se acostumbra hacer un piloto; lo decoras lo mejor posible para que se enamore como está. Y mayormente familiar, quien va a comprar un departamento, ya tiene el 80% con la familia. Siempre va la esposa, va el hijo o va la hija, para dar su opinión; porque ellos van a vivir. Y quiero que entiendas una cosa que es muy importante, en el Sector C y D, no se cambian de vivienda; solamente cuando mejora de situación, pero cuándo mejora de situación, si tú lo compraste cuando tenías 25 años y estás en el Sector C, van a pasar 10 o 15 años para irte al Sector B y vas a vivir casi una vida. Entonces, por eso que el elemento vivienda, es muy apreciado en lo que vas a comprar, hay mucha gente que tiene miedo de comprar y mañana se puede desanimar y decir, oye al frente... por eso es que busca mucho. Una vez que determinó se puede pasar un mes buscando, quien determinó ahí se queda porque sabe que donde compra se va a quedar muchos años.

E: ¿Cómo busca? ¿Cuál es el mecanismo de búsqueda de segmento?

H: A ver, primero que uno busca la zona, dice...yo quiero vivir de acuerdo a mi posibilidad, voy a poner un ejemplo, voy a vivir en Magdalena.

E: Correcto, ese es el paso uno.

H: Uno. Segundo, yo quiero que mi hijo estudie en tal colegio, entonces ya, el colegio es muy importante. Y como factor tres, qué centro comercial hay cerca, nada más; son los 3 factores. Entonces, yo busco una vivienda que esté cerca del colegio de mi hijo, que haya un sitio cerca

para que mi esposa pueda ir a comprar y ya no importo aunque trabaje más lejos. Yo no importo, que trabaje más lejos. Pero ellos, siempre el padre, busca la mejora para su esposa y los hijos, y él se sacrifica, lo importante es, su ubicación, para él. Dentro de esa ubicación, empieza a buscar lo que hay.

E: ¿Cómo busca?

H: Simple y llanamente, primero por la web, ahora hay muchísimos que entran a la web. Por si acaso, para ver qué departamentos hay en la zona, o anteriormente, agarraba el comercio y veía toditito lo de la zona; pero ahora es por la web.

E: ¿En qué momento sale a la calle?

H: Los días domingos, es el día de ventas mayormente; como tú comprenderás que los que trabajan, sábado y domingo.

E: Más que el día, me refiero, en qué momento salen. O sea, qué sucede primero, decido donde quiero vivir y me doy una vuelta, leo Ojeda y Asociados y luego me voy a la vuelta y busco quién es Ojeda y Asociados, o es al revés.

H: No.

E: ¿Cuál es la estructura de la búsqueda?

H: La búsqueda es, primero ir a la zona, detectas y dices okey, y después vas y buscas quién es. No es que tú primero buscas quién es, no, primero tienes que decir éste me gusta, ahora si voy a indagar sobre él.

E: Eso trae a colación esta pregunta, entonces en el negocio inmobiliario ¿se puede hablar de fidelidad? De marcas, ¿se puede hablar de posicionamiento de marcas?

H: Sí.

E: ¿Hay marcas que la gente reconoce y son las primeras que busca o que preferiría frente a otras?

H: Mira, yo te voy a decir, en 34 años, lo he observado muchas veces, que me han llamado y me han dicho, ¿usted no está construyendo ningún departamento?, porque el departamento que me vendió, muy bueno. Y quiero comprarme otro más grande, y bueno, le he dicho tengo acá y se lo he vendido. Por qué, porque saben que uno le ha cumplido.

E: ¿Con qué frecuencia suceden esas cosas?

H: No es tan frecuente, porque una vivienda no te la cambias como un carro; el carro te lo cambias 2, 3 o 4 años. Pero la vivienda no te la cambias en 4 ni en 5 años, tú te cambias después de un periodo.

E: Aja.

H: Entonces, esa frecuencia se puede dar después de 10 años, si tú has mejorado tu capacidad económica.

E: Claro. Y las campañas de referidos, ¿tienen efectos?

H: Sí a veces, cuando es su primera vivienda, y como por ejemplo si tú vas a una feria de vivienda, que es la que hacen mayormente para los de MiVivienda; el resto no lo hace.

E: Sí.

H: Pero MiVivienda sí, qué te ofrecen, qué te puedo decir, unas 20 mil viviendas que pueda haber en el mercado. Y cada uno te ofrece una cosa más que la otra, otras te ofrecen hasta parte de la cuota inicial, otro por estrategia te ofrece hasta la cuota inicial, por decir, por capturarte, nada más. Pero los precios, si tú vas, están por ahí todititos igualitos; uno que el



mejor diseño, claro que siempre en la perspectiva se mejora la venta del edificio, pero a la gente le gusta también eso. Ver en qué edificio va a vivir. Y otra de las cosas también, que cuando el edificio es muy masivo, la gente...

E: ¿Para todos los segmentos?

H: Para todos los segmentos.

E: Quiere decir, confírmeme lo que voy a afirmar, ¿densidad opuesto a exclusividad?

H: No, a ver, tú puedes tener densidad; pero cómo la puedes tener, con muchos edificios, no en una sola torre meterlos a toditos. ¿Okey?

E: Sí pues.

H: Tú puedes tener un terreno como por ejemplo en Tingo María, un gran terreno y han hecho edificio, edificio, edificio; entonces, qué es lo que ven ellos, la exclusividad de su edificio y cuántos entran aquí, ¿10, 15? Pero si tú le dices, un solo edificio que van a entrar 200 personas...200. Y después si no pagan el ascensor, y si después no pagan...y si...en eso están.

E: Complicado.

H: Te das cuenta, pero si tú tienes un gran terreno como esta mesa y haces edificios; yo te digo porque eso he podido detectarlo y nosotros hemos hecho 200 departamentos; en cada edificio no viven más de 10 personas, 10 familias, y viven felices. O sea, su edificio, las otras son áreas comunes; su edificio.

E: Ahorita vengo de entrevistar a Ruth E, un gerente general de Desarrollador.

H: Sí.

E: Él me encargó hace unas semanas, hacer un estudio sobre un proyecto Lima 14, que tiene 176 departamentos.

H: En un solo edificio.

E: Pero con una proyección de exclusividad, en el peor lugar de Lince; el vértice que forma La Victoria con el límite con Santa Beatriz; prostitutas, fumones... Yo le hice el estudio, y le digo, tienes un producto maravilloso; dos cosas, la densidad no se condice con la proyección de exclusividad que le quieres dar; dos, estás en el peor lugar del distrito. Te llevas ese edificio al Parque César Vallejo, y lo vendes en un instante. O sea, la gente que tiene la plata para pagar por un departamento ahí, no quiere vivir ahí. Y se lo mandé el estudio, ahorita me está diciendo que está vendiendo algo por ahí, han firmado 8 separaciones en año y medio, de 176.

H: Estas confirmando lo que te digo.

E: Este es un paréntesis, esto lo voy a tener que borrar.

H: Claro que sí, estás reconfirmando lo que yo te acabo de explicar.

E: Correcto. Vamos a hablar ahora, de las barreras de ingreso y la amenaza de nuevos competidores, eso va de la mano ¿no es cierto? Ahorita hay un mercado conformado por cierto número de empresas nacionales, extranjeras, medianas, grandes; ahora vamos a mirar, cómo están las vallas para que nuevos ingresantes penetren en ese mercado. ¿Esa amenaza es real? ¿Existe la amenaza?

H: No es una amenaza, a ver, yo no te diría que es una amenaza.

E: Aja.

H: Es competencia limpia, cuando hay un mercado libre como es el Perú; acá pueden entrar 50 empresas más, 200 empresas más si quieres.

E: Okey. Esto trae a colación la segunda pregunta, ¿qué tan atractivo entonces es el negocio inmobiliario?

H: Ahí vamos, es la segunda parte, si yo veo que el Perú está como está en estos momentos, para qué traigo mi plata acá; mejor me voy a Ecuador o me voy a Colombia.

E: Sí.

H: Siendo yo extranjero.

E: Sí.

H: ¿Okey? Me voy a donde sí haya la efervescencia del negocio inmobiliario, el inversionista busca eso; si es que tú ves que el Perú se empieza a mover, van a venir nuevamente. Otro, pero si no, se van retirando.

E: Ahora, no solo me estoy refiriendo a ingresantes extranjeros, locales. A los que van a iniciar un negocio inmobiliario.

H: Bueno, siempre va a haber.

E: O sea, ¿resulta atractivo el mercado inmobiliario?

H: Toda la vida, sí.

E: ¿Cuáles son los elementos fundamentales de ese atractivo?

H: A ver, primero es rentabilidad de los proyectos.

E: Correcto.

H: Porque es la parte económica.

E: Aja.

H: Quien sea inversionista, no va a decir, oye por qué tienes un edificio bonito, aunque tenga plata, eso jamás lo va a decir.

E: Correcto.

H: El inversionista va por rentabilidad.

E: ¿Tiene usted un orden de magnitud en cuánto estaría el rendimiento de un proyecto inmobiliario?

H: Del 20%.

E: Libre.

H: Sí, antes de impuesto.

E: Antes de impuesto.

H: 20, 25%, en todos los proyectos se busca esa rentabilidad. Nosotros, todos nuestros proyectos están al 20%.

E: Okey. Uno es rentabilidad, ¿cuál sería un segundo factor?

H: Pero el inversionista va por rentabilidad, ese es su primer factor, si tú le preguntas a un inversionista que quiere entrar en el negocio inmobiliario; no le vas a decir oye mira porque voy a construir 50 viviendas, y con las 50 viviendas voy a bajar el déficit habitacional. Y él te va a decir, oiga, a mí eso no me interesa.

E: Claro.

H: El problema es Perú, qué me interesa a mí; si yo pongo un millón, cuánto voy a ganar.

E: Una cosa es el inversionista, que viene por la plusvalía; hablemos del emprendedor, del que quiere un negocio sostenible. ¿Solo ese factor sería lo que le significaría atractivo?

H: En el parque inmobiliario, solamente ese factor; en la parte inmobiliaria es por rentabilidad, no es otro factor. No es por corazón, oye porque yo soy arquitecto; yo tengo compañeros míos, te voy a decir, que en este momento nos juntamos más de 40 o 50 arquitectos. Y somos muy pocos los que estamos metidos, 2 o 3 que nos gustó.

E: ¿El negocio inmobiliario?

H: Sí, el resto siguen con sus proyectos, nada más.

E: Ya.

H: Y por qué no entran, porque simplemente nunca les ha gustado o no han tenido la capacidad económica, porque para entrar en proyectos, tienes que tener la capacidad económica.

E: Claro, un apoyo.

H: El banco no te presta para comprar el terreno, no te presta para construir y no te espera a que tú vendas para que le pagues.

E: Claro.

H: Tú tienes que tener una parte, ¿te das cuenta?, entonces, si tú empiezas poniendo plata, tú estás poniendo plata tuya o de quien te la haya prestado para ponerla; y quien te haya prestado es por rentabilidad, no va porque tú eres bonito. Entonces, el primer factor es económico.

E: El primero, el segundo y el tercero.

H: Así es.

E: No hay otro factor, quiere decir que habría espacio para nuevos competidores.

H: Claro. Desde el momento que tú tienes un déficit habitacional, va a haber espacio para todos los que quieran. ¿Cómo eres competitivo? Esa es la pregunta más...una buena ubicación, buscar también un buen precio, negociar el precio; tener un buen proyecto.

E: ¿Negociar el precio de qué?

H: Del terreno, estamos hablando de terreno, por eso empiezo con terreno; una buena ubicación del terreno, un buen precio del terreno, un – a veces no se da pero tienes que hacer tu corrida – buen proyecto que le haya sacado el jugo como decimos nosotros, lo exprimimos al terreno, sacándole los más metros cuadrados que le puedas dar a ese terreno, con un buen diseño. Tercero, una buena construcción, ágil, rápida; y que no te duplique el tiempo, sino que tiene que ser un buen manejo de documentación para terminarlos e inscribirlo muy rápidamente y una buena venta. Cuanto más rápido vendas, más utilidad vas a tener; cuanto más te vas a extender, más largo. Y si tú eres el mismo constructor de tus propios proyectos, la rentabilidad también está en acortar tiempo en la construcción.

E: Ese es un tema interesante. Cuando usted es inmobiliario y además está integrado a una constructora, porque ha el otro modelo.

H: Claro, yo soy un inversionista pues.

E: Es solo inmobiliario, usted visita la obra; con qué modelo se siente usted más cómodo.

H: Bueno yo, me siento más cómodo habiendo sido consultor, porque cuando yo...34 años y se cómo es eso.

E: ¿Cuáles son los pro y los contra de ser constructor?

H: A ver, ser constructor, lo que pasa que en mis tiempos; yo si tuviese que voltear la página, yo me volvería solamente inmobiliario.

E: ¿Sí?

H: Sí.

E: ¿Y cómo contrataría al constructor?

H: A ver, hago una licitación; tú eres el constructor y yo te invito 1, 2, 3 que yo conozca que sean serios.

E: Sí.

H: Y los hago participar con sus precios, luego apunto y le doy al precio contra una carta fianza.

E: Claro. Y compartido su margen.

H: Por supuesto que sí.

E: Está usted compartiendo su margen porque se ha construido, porque es usted el constructor inmobiliario.

H: No, porque en mis costos, a ver, dentro de mis costos, ya está la construcción. Si lo construyo yo, si yo lo construyo tiene que ganar también la constructora.

E: Claro.

H: Si lo construyes tú, si yo te lo encargo a ti, tú tienes que ganar; o sea, eso está dentro de mis costos como inmobiliario. A mí el costo - para que tú me puedas entender mejor - mi costo de construcción debe ser 500 dólares, voy a poner un ejemplo, 600 mi coste de construcción, que yo le dé a mi constructora o le dé a un tercero, ese va a ser mi costo, porque ese está dentro de mi costo de todos mis ítems, ya está mi precio de construcción. O sea, lo dé yo a mi constructora o le dé a otro, tengo que tener ese costo, porque yo me vuelvo inmobiliario ¿me entiendes?

E: Claro.

H: Que yo tenga por la construcción, tengo que tener gente, tengo que pagar todo; pero mientras que eres solamente inmobiliario, te sientas y listo, te lo construyen y ganas más plata.

E: O sea, usted está haciendo la distinción entre dos negocios totalmente afines, pero diferentes. Uno es la comercialización de las viviendas y otro es la construcción.

H: Sí, definitivamente.

E: Muy bien.

H: Aquí por eso digo, si yo soy constructor inmobiliario, yo separo, la constructora cuánto tiene que ganar, y la inmobiliaria cuánto tiene que ganar. La compañía le tiene que pagar a la constructora.

E: Ahora, mucha gente dice de que al no estar integrada la constructora al promotor, se expone uno a demasiados riesgos, que puede mitigar si es que la constructora la tiene adentro. Por ejemplo la supervisión, el control de los plazos; te pongo un ejemplo, viene Graña y Montero, que usted los contrató para hacerle un proyecto y le dicen mira Fernando, ha subido el precio, no pero tu contrato dice sumaalzada, pero bueno fíjate...

H: No, no es cierto.

E: Pero mira...

H: Mentira, no existe eso.

E: Y te abandona y te deja la obra la mitad.

H: Tienes la carta fianza y la ejecutas.

E: Ya, ¿y la marca? La seriedad.

H: No porque...

E: Al día siguiente...

H: Por supuesto que sí, ninguno va a dejar de ejecutar una obra. Porque sabe que pierde todo lo que ha invertido con la carta fianza, la carta fianza es tu seguro para que te puedan entregar la obra, sí o sí.

E: Que le impide entonces, disolver su constructora y...

H: Lo que pasa es que nosotros también construimos para terceros.

E: Okey.

H: Entonces, construimos fuerte para terceros. Es otro tema, no es solamente la inmobiliaria. Yo le doy servicio a mi empresa y le doy servicio a terceros, es como tú, yo te puedo construir mañana tu edificio por decirte un ejemplo; le estoy construyendo a los españoles, yo les hago los proyectos, les hago todo a los españoles y le construyo, construyo edificios de oficinas.

E: Claro que sí.

H: Entonces, ese es otro tema, por eso es que la constructora ha crecido, nuestra. Y por eso tenemos nosotros, dos constructores nos hemos juntado ya para hacer el consorcio porque tenemos muchas obras; tenemos obras y somos muy puntuales en todo. ¿Me entiendes? Pero también me construye este consorcio que tengo - que es mío - me construye también lo mío.

E: Claro, el modelo lo entiendo perfectamente.

H: Okey.

E: Ahora, ¿cómo está creciendo la competencia?

H: A ver, nosotros hemos tenido, por eso pues, te digo, tuvimos una debacle; subió, se estancó, ha caído y aquí nos hemos mantenido, nos hemos mantenido. No está creciendo todavía.

E: ¿La debacle fue antes del año 2000?

H: Subió.

E: Así es, hasta el 2008, 2007.

H: Sí. De ahí a caído, y se ha mantenido hasta ahora, qué te digo, con este gobierno hace 3 años en el 2012, porque se levantó nuevamente en el 2012, es donde venimos, esta entre el nivel. Nadie ha hecho tantas inversiones ni se ha crecido, y hay un mercado inmobiliario que se tiene que vender, que se debe construir.

E: Sí.

H: Yo calculo que ahorita, a partir de julio esto empieza a crecer otra vez, ahorita. Yo no te digo ya hoy día está creciendo, mentira.

E: Ya.

H: Que ahorita ya se está vendiendo lo que estaba estancado, sí.

E: Los stocks.

H: Sí, sí. Yo he tenido departamentos y estoy vendiéndolos.

E: O sea, la dinámica se va a volver a reactivar.

H: Eso sí.

E: Eso es un efecto...por efecto de acción.  
H: Lo que pasa es lo que te decía.

E: Claro.  
H: Desde que empezó la...esto se estancó, en la primera vuelta peor todavía estaban ahí, pero ya en la segunda vuelta, ya ahorita todo. Ya saben quién es el presidente, vamos. Y saben que el país se va para adelante, entonces todo el mundo ya está.

E: Optimismo. Los proveedores, cuando uno revisa la estructura de costos de un proyecto inmobiliario; ahí rápidamente ve los proveedores ¿no es cierto? Está el proveedor de la obra, está el proveedor del dinero, está el proveedor del terreno; que es quién me vende el terreno ¿verdad?  
H: Esos no son proveedores ah.

E: No, digamos.  
H: Ya, okey.

E: Vamos a hacerle esa analogía.  
H: Ya.

E: Es un proveedor de un insumo ¿no es cierto? Hacemos que el terreno sea un insumo para un proyecto inmobiliario, denominémoslo proveedor, etcétera. Hay proveedores de subcontratos importantes como los *muro pantalla*, pensemos en todos los proveedores del negocio inmobiliario. ¿Cómo calificaría usted el poder de negociación de esos proveedores? O de repente uno tiene mayor poder que otro.  
H: No, no. A ver, por eso yo te decía, aquí hay que separar dos tramos.

E: Sí.  
H: El primer tramo, tú puedes negociar algo, lo que es el terreno; que a veces – como está bien ubicado – te dicen sí o no y vas a tener que comprarlo, porque te gusta la zona y qué. Entonces a veces no hay mucha negociación en el terreno, te bajan un poquito y nada más.

E: Quiere decir que el poder de negociación de quien le vende el terreno, ¿es alto, medio o bajo?  
H: Yo diría que la negociación de quien te vende el terreno es bajo, para que tú puedas...poder de negociación...

E: Sí.  
H: No es algo que tú vas a poder decir, este terreno cuesta 2 millones, te doy uno, eso es imposible.

E: Claro.  
H: Porque son bienes ubicados que tú vas a buscar.

E: Yo me pongo en el otro lado, en el del dueño del terreno.  
H: Por eso pues.

E: Está en dos millones y usted me dice, oye yo tengo millón ochocientos; me cuesta 2, el otro me está ofreciendo 2.  
H: Está bien, pues.

E: Esa es la negociación que te digo.  
H: Como dueño.

E: Él.

H: Pero tú como empresa, no tienes el poder de negociación.

E: A eso me refiero, estamos hablando del poder de negociación de los proveedores.

H: De los proveedores.

E: Los otros.

H: Claro, por eso te digo, hay 2 etapas; yo me estoy poniendo como la empresa.

E: Okey.

H: No tengo tanto negociación como...

E: Claro.

H: Con el banco tengo algo de negociación, para que me pueda prestar más o menos, y puedo jugarle los intereses y plazos. Con el proyecto yo soy el que escojo al proyectista o lo tengo o lo escojo.

E: Sí.

H: ¿Okey? Y ellos tienen su tarifa.

E: Claro.

H: Toda esta primera etapa hasta que yo tengo, qué empiezo la negociación, yo no soy constructor y voy a invitar a 5 empresas, cada uno me da su...ajusto yo mismo sus precios y me dice, de estos 2, todavía le doy una segunda vuelta para conversar y ver hasta donde me pueden ajustar. Una vez que ajusté, ya escogí a esta empresa, entro acá a la segunda etapa; y él empieza a negociar, si tú eres el mismo constructor – voy a poner los 2 ejemplos – tú empieza a negociar con tu presupuesto, con los ascensores, los llamas a todos y les dices, oye cuál es tu mejor precio, tu mejor precio y tu mejor precio, ascensores. Fierros, tu mejor precio, tu mejor precio. Concreto, tu mejor...o sea, las partidas gruesas.

E: Sí.

H: En negocios.

E: Sí.

H: Y ahí, puedes sacar un poquito más de utilidad ¿okey?

E: Okey.

H: Por eso es que nosotros, cuando nos invitan, ajustamos para poder jugar un poquito con ellos. Acabo de conseguir fierro bastante cómodo, por qué, porque tengo varias obras. En negocio de concreto...

E: Sí.

H: ...me dan otro precio por qué, porque tengo obras; pero el que una sola obra, ni caso me hace. El que tiene volumen...

E: Sí.

H: ...negocia. Entonces negocias acá, es la segunda, los proveedores.

E: ¿Quiere decir que el poder de negociación, depende de qué tan importante sea uno para el proveedor?

H: Claro que sí. Si tú tienes un edificio de 5 pisos, no eres tan importante, para un proveedor. Pero si tú tienes volumen, qué te digo, de 100 mil metros cuadrados; algo interesante, que lo tengas en 4 o 5 proyectos, vas a negociar, definitivamente que sí.

E: Claro porque, yo frente a mi voy a tener al proveedor y al comprador de mi producto; al que me va a proveer de insumos y a quien le voy a vender el producto final. Éste me puede impresionar subiéndome sus precios, porque tiene un alto poder de negociación; tengo un solo proyectito. No es el caso, cuando tengo un montón de proyectos y yo represento para él un volumen importante. Entonces, se invierten los roles, yo tengo poder, no te compro, no te vuelvo a comprar.

H: No, lo que pasa es que en ese caso, él no te puede subir nada más por qué, porque la negociación va a ser bajar el precio estándar; por decirte, el fierro esta en 580, pero como yo tengo tanto volumen, bájame ese. Cómo, 560 yo te pago, a ver, voy a consultar; ya, te lo doy, listo.

E: Listo.

H: Pero me firmas todos tus proyectos. De acuerdo, listo. Y vale mucho la palabra.

E: Claro.

H: Con nosotros. Pero yo voy a sacarlo a un mejor precio, si tengo más volumen.

E: Correcto.

H: Por eso que yo, si tú me das tu proyecto para que te lo construya, va a ser más barato que tú mismo te lo construyas porque es un solo proyectito. Con apuesta, que yo te hago más barato de lo que tú puedes hacer.

E: Ahorita que acabemos le voy a contar una situación real. Vámonos ahora a los clientes, a los compradores de las unidades que se generan a partir de la construcción para comercializar. ¿Qué tan poderosos son ellos negociando? ¿Son capaces de hacer que yo me baje, baje el precio de mis unidades inmobiliarias?

H: No.

E: ¿No? porque pueden darse media vuelta y comprarle a otro.

H: Pero vendrá otro, y te compra. Tú no te puedes a ver, como inmobiliario – ya estamos viendo la parte inmobiliario – yo siempre había muchos años que se ponía estándar y si nos pagaban ese precio, sino no vendíamos. Pero ya como han habido muchas empresas, qué haces tú, tienes un juego de tu producto, tú tienes un margen que puedes ajustar.

E: Un margen de compra.

H: Claro. Vienes y, ya te he dado un 5%, un 2% o 5 mil dólares te doy; tú ya sabes que puedes irte hasta 10 mil, pero ya sabes que 10 mil es tu tope. Le das 8, no, dame 10, te los doy, ya listo, se cierra. Es parte de la negociación, pero yo te digo 50 mil; oye gracias, hasta luego, no puedo. Porque voy a perder plata, vendrá otro. Pero tú tienes un margen que se van a negociar y no se van a bajar de frente, sino negocias en tramos, para poder llegar a los márgenes que tú tienes.

E: Claro.

H: Yo a mis precios siempre les subo ese margen.

E: Sí.

H: Para negociar.

E: Sí, claro. A mí me ha tocado ponerle precio también a los productos.

H: Sí.

E: Yo he trasladado costos de fianzas.

H: Claro.



E: Sí, sí. Es un mercado interesante. Productos sustitutos, mucha gente no...yo sí, personalmente considero que sí hay un producto sustituto al servicio o producto que da una inmobiliaria; una inmobiliaria le construye para entregárselo a un comprador. ¿Usted considera que existe algún sustituto de ese...?

H: Un sustituto, tú le has vendido un departamento.

E: No, usted tiene un negocio inmobiliario.

H: Ya.

E: Le costó construir y las unidades que genera, las comercializa y las vende.

H: Todas.

E: Okey.

H: Ya.

E: No hablo del departamento ah, o sea, no hablo del sustituto del departamento; porque nada sustituye un departamento, yo hablo de la sustitución de... como negocio. ¿Existe alguna otra forma de que esta persona consiga su departamento y no a través del negocio inmobiliario formal?

H: A ver, para la compra de un departamento, hay muchos caminos. Vienen directamente, vienen por intermedio de una corredora o si tú no eres inmobiliario, se lo das a una corredora para que lo venda; que eso también está calculado en los costos. Nosotros sí somos inmobiliarios también, nosotros también vendemos lo que construimos, pero también para defender la ratio, yo les pago su comisión a los vendedores. Entonces, hay fórmulas que vengán directamente o indirectamente los compradores.

E: ¿Y la auto construcción?

H: No pues, a ver.

E: ¿Ese es otro sustituto?

H: No, no es un sustituto. Para mí es una evasión de impuestos, la auto construcción que le llaman por ejemplo...

E: Independientemente de eso, si es o no, no quisiera ahondar sobre el tema si el legal o tributariamente legal. Yo soy un comprador y tengo la posibilidad de comprarle a Ojeda y Asociados este departamento o con otro promotor del costado un proyecto en auto construcción, ese para usted, no es un sustituto.

H: Eso lo están haciendo en Chacarilla del Estanque, porque se juntaban 4 o 5 amigos para...

E: Hay un montón.

H: Sí pero no es, no es volumen.

E: Entonces, ¿qué significa que no sea volumen?

H: Que no eres, para una inmobiliaria no es competencia.

E: No es una amenaza.

H: No, en absoluto.

E: ¿Qué sucedería si el mercado, la proporción de viviendas que se colocan en el mercado, bajo el método de la auto construcción, subiera?

H: Imposible. Te voy a decir por qué, a ver...

E: Yo conozco 3, están muy bien.

H: ¿Cuántos?

E: Tres.

H: Pero cuántos constructores somos.

E: Por eso digo, qué pasaría si...

H: No, es imposible. ¿Sabes por qué?

E: ¿Por qué?

H: Te voy a explicar, porque tú para hacer tienes que conocer a la persona, porque tienes que tener confianza con la persona que le está dando tu dinero, sin ninguna garantía de ningún pago.

E: Porque el BBVA está financiando todo.

H: ¿Cómo?

E: El BBVA está financiando todo.

H: Y si se planta, es su problema.

E: Han visto el mercado.

H: No pues, si se planta es su problema, pero no te lo garantiza el banco.

E: Mis hermanos, mis 2 hermanos compraron.

H: Está bien.

E: Yo le puedo decir o ellos le pueden decir, cuáles son los contras.

H: No, yo te voy a decir, ahí tienes tú un tema tributario, a la larga.

E: Es el IGV, el tema del IGV.

H: Así.

E: Pero eso, lo trasladan al precio si lo baja, lo hacemos competitivo.

H: Sí pero cuando tú vendas,

E: Sí.

H: ¿Ah? Tienes que pagar el IGV cuando tú lo vendas, pregúntale a un tributarista, que cuando tú eres propietario está bien nunca vas a vender, pero cuando tú vendas en la primera vez; en la primera venta va el IGV.

E: Ya.

H: Sí señor. Ahí no hay el alcabala, ahí hay primera venta, pues tú te lo has construido.

E: Así es.

H: Y cuando tu vendas, va a ser la primera venta en ese momento. Para mí no es ninguna...que si lo hacen un grupo, que son 3 que están muy bien, pueden haberse hecho 10 edificios, pero qué significan 10 edificios al volumen de departamentos que construimos. El negocio es que yo compre, saneo y puedo vender a otros y hacer otros, esa es también la parte inmobiliaria por si acaso. El que compra así, no puede vender ese departamento; tus hermanos no pueden venderlo. Está bien, yo voy a vivir, pero el día que quieran venderlo...

E: El domingo voy a estar con ellos y les comento, los 2 han comprado ya.

H: Ya, pregúntale, y cuando quieran venderlo.

E: Interesante. Hablemos del *target*, ya estamos en el último punto. Una rápida reseña.

H: Perdón.

E: El *target*, el público objetivo, el mercado objetivo. ¿Cuáles son? Usted que los ha observado durante años, los ha medido, los ha monitoreado, seguramente alguna vez usted creo un departamento personalmente, ¿qué hábitos de consumo tiene? ¿Qué perfil tiene ese demandante? ¿Qué prefiere? ¿Qué busca?

H: A ver, todo siempre va a ser dependiendo a qué sector tú vayas.

E: Correcto. Clarísimo. Su objetivo, eso es. ¿Cuáles son sus preferencias?

H: Viene el cliente, le gusta que uno lo acompañe al departamento y vea, y tú le puedas decir al señor: “oiga no se preocupe, yo se lo soluciono”.

E: Pos venta.

H: En venta, no, la pos venta es después, por favor.

E: Aja.

H: ¿Qué le gusta al cliente del Sector B? que tú lo acompañes y te diga: “oye pero está *quiñadito* acá, no te preocupes, todo tiene solución”.

E: Que lo soluciones.

H: Oye que el otro lado, eso le encanta al cliente, que tenga satisfacción plena.

E: Y que no le cueste.

H: No, se lo estamos obsequiando, y además tienes que tratarlo bien para poder vender. Yo toda la vida lo he hecho, entonces eso le gusta al cliente. Después viene la pos venta qué te digo, si no funciona un tomacorriente mandas al electricista para que funcione ¿te das cuenta? Y que todo funcione. Pero nosotros por ejemplo, en tantos años, yo no he tenido una vez que me hayan llamado, “oye mira no hay energía eléctrica en el edificio”.

E: Y el tema de los trámites, todo lo que es papelería.

H: Nosotros somos muy cumplidos, todos los edificios están saneados, todos, sin excepción de uno solo, todos. Y nosotros lo entregamos por los general, entre los 90 y los 120 días, listos, del día que hemos terminado el edificio. Nosotros hacemos la declaratoria de fábrica, la independización, el reglamento interno, la numeración, todo.

E: Independientemente de esa necesidad que ellos tienen de ser atendidos, una necesidad de respuesta rápida para resolver problemas propios del producto, ¿alguna preferencia especial, un capricho, una tendencia que usted vea del mercado? O solo es un tema...

H: A ver, es un tema muy específico, solamente hay personas que son muy especiales.

E: Claro.

H: Por ejemplo, me ha pasado, creo que hasta ahorita yo tengo un recuerdo de una sola señora, que le vendía un departamento en Villa Camacho, ya lo tenía terminado y me dijo, yo le compro este departamento, pero si a mí la cocina me la pone toda en rojo, todo. Bueno señora, encantado, pero eso le va a costar; eso no me preocupa. Yo mañana se lo hago, desarme toda la cocina y se la implemento y en 15 días la estoy terminando. Ah encantado, si paga y cuando estén los 15 días, sí; y en los 15 días estaba roja, techo, paredes, todo rojo. Es la única persona que terminado el departamento me pidió que le ponga la cocina roja. Pero hay otros que vienen y te dicen – y está en plena construcción – yo quiero cambiar; encantado, qué quieres cambiar, págame la diferencia y yo te lo cambio. Nunca he dicho no, yo con los clientes soy como las chicas buenas, que nunca dicen no. Si tú eres mi comprador, tengo que darte la satisfacción.

E: Ya me lo estás perfilando, es un cliente que si quiere hacer cambios, quiere sus cambios.

H: Quiere sus cambios.

E: El que sea, acepta.

H: Sí, yo lo acepto.

E: ¿Qué pasa si usted no lo acepta? Se va.

H: Se va. Pero por qué lo voy a dejar que se vaya; que es más trabajo, es más trabajo pues.

E: Claro.

H: Pero es una venta.

E: Eso la valoriza.

H: Y eso, yo a ese cliente lo voy a tener en el bolsillo toda la vida, porque te me va... tú sabes que las constructoras no es que hagamos un montón de publicidad ¿no es cierto?

E: Sí.

H: ¿Cómo es la publicidad? De boca a boca. Oye, ándate a Ojeda, te atiende muy bien. Me ha recomendado fulano de tal, quiero ver si usted tiene algún departamento.

E: Esa una experiencia.

H: Definitivamente, te la vas ganando en el tiempo también, de haber quedado bien con todo el mundo. Yo no tengo ni una sola queja, ni nunca en el tiempo que he estado aquí no ha venido nadie a tocarme porque no le he entregado sus papeles. Ni sus papeles, ni su cheque, si tengo que devolverle algo, se lo devuelvo al instante; no soy de esos, tengo una trayectoria que te la ganas con el tiempo.

E: Y la reconoce el mercado.

H: Ah, sí.

E: El mercado la legitima.

H: El que tú le quedas mal, te va a rajar de tu empresa y te va a decir, ni compres a Concisa porque son unos desgraciados y te van a poner cualquier cosa.

E: Claro.

H: Y lo que le hiciste así, te lo va a poner así, así son.

E: Sí, sí.

H: Mientras que al revés, tú le haces aunque sea así y te lo van a poner así; “y no, es un caballero te dicen, es una satisfacción plena, yo estoy feliz de la vida”.

E: Yo le voy a contar...

### **ENTREVISTA EXPERTO III**

PABLO DELGADO CARRILLO

H: ¿Cuántos años en el negocio profesor?

D: Eh, 22 años

H: ¿siempre inmobiliaria, comercialización de unidades de vivienda?

D: Siempre comprando el terreno, desarrollando los planos, consiguiendo financiamiento y construyendo, vendiendo, cobrando y pagando

H: Correcto. ¿Integrado a alguna constructora?

D: No, nosotros construimos

H: Nos puede dar un panorama general del sector inmobiliario actualmente. ¿Cómo está compuesto? ¿Qué características tiene?, alguna idea sobre su tamaño, sobre sus posibilidades crecimiento o decrecimiento, hay oportunidad no hay oportunidad. Un panorama general después vamos a entrar a lo más específico

D: Bueno, en el sector inmobiliario tiene varios jugadores uno de ellos son los promotores en sí; otros, son los que dan servicios: los constructores, los tasadores, los supervisores; otros, son los bancos que dan plata. Otra son las municipalidades o sea la parte pública que tiene que ver con las aprobaciones de los proyectos y creo que sería lo fundamental: el promotor, los bancos, los proveedores de servicios, las municipalidades y los consumidores.

H: ¿El estado?

D: Está dentro de la parte municipal, o sea la parte del bien público y ese segmento se ha venido desarrollando, inicialmente los promotores podrían pre vender ahora ya no es tan fácil y mucha gente sin tener capital hizo...

H: Su inmobiliaria

D: Hizo proyectos y cuando han venido las épocas malas, los q no tenían capital, no le entregaban los proyectos. Entonces ahora creo que hay una limpieza en el sector, se han quedado las empresas más profesionales y más técnicas, inclusive pues ahora hay monstruos como Inmobiliari que están mal

H: Sí lo sabia

D: Han tenido con fondos de inversión, pero a su vez han hecho proyectos muy grandes, están ahorita en problemas financieros incluso en semana económica ha salido la semana pasada

H: Si

D: Entonces creo que ha habido una evolución desde las épocas en las cuales se era muy fácil vender los productos hasta ahora en que ya tienes que ser más técnico para vender

H: ¿Porque se ha dificultado la pre venta en planos? ¿Qué ha sucedido que ha dificultado la venta en planos?

D: Bueno la expectativa antes en Perú, crecía mucho entonces había una expectativa que los precios subían entonces la gente compraba en plano porque decías: hoy día me cuesta 1200 dólares el metro cuadrado, de acá a un año me va a costar 1600 en función que la economía del Perú crecía 8, 10, 12%, cosa que ahora ya no es y por otro lado había mucha gente que tenía planos, no ha entregado, no ha culminado la obra o te entrega algo que no es entonces ha hecho que la gente prefiera ver físicamente el producto antes que una ilusión. Puedes vender también planos, pero tiene que ser un muy buen producto, muy bien ubicado, o sea, en pocos metros cuadrados saques digamos un buen producto y los bancos han evolucionado, se han vuelto más técnicos; pero digamos que a pesar de todo su totemismo hay problemas ahora con la inmobiliaria que al final la inmobiliaria ve como 200 millones al sistema: 100 al Interbank, 60 al Scotiabank y 50 al BBVA, entonces ahí hay un problema digamos que habría que analizar. Después los constructores también han evolucionado, hay constructoras y

constructoras hay algunas que cumplen otros que no y los acabados también han venido mejorando hay nuevos proveedores que traen

H: Ahora, en el marco de todo este panorama que usted nos acaba de indicar, el sector en general: viviendas, oficinas, el sector inmobiliario en general. ¿Ofrece una oportunidad? ¿Qué tan buena? ¿Hay que ser cauteloso? ¿Es visible esa oportunidad?

D: Yo creo que hay que ser cauteloso porque ya los márgenes de las empresas que hacen ver las cosas no son muy altos porque no hay una situación económica variante, los que estamos en los negocios seguimos comprando terrenos e invirtiendo, pero, no es como antes porque, por ejemplo, Inmobiliari era gente que venía de la pesca, era Austral uno de los bancos y entraba a este negocio porque pensaban que era un boom, pero están en problemas

H: hablemos ahora ya de temas sociales, económicos y políticos el famoso PEST. Considera usted la existencia de algún factor social, económico o político esa trilogía que represente algún tipo de riesgo u oportunidad. ¿Qué puede estar pasando socialmente, económicamente o políticamente o vinculados que podría ser que el negocio dispare, se mantenga o finalmente se deprima? Específicamente el negocio inmobiliario

D: Bueno los negocios altos, sectores altos socialmente. Tú ya buscas un departamento de lujo, estás hablando que este bien situado, bien ubicado, gente que no tiene problemas conseguir un crédito hipotecario de 25 mil dólares y lo paga porque tienen buenos trabajos. En los sectores tipo "mi vivienda" depende del estado, depende de que cosas pueda ofrecer y sobre todo la tasa de interés, la tasa de interés sigue siendo un poco alta acá en Perú, es más alta que por ejemplo en Chile o que tienen un desarrollo mucho más alto pues creo que faltaría una, en el punto de vista político un incentivo para la parte de vivienda.

H: ¿Cuáles podrían ser factores que intervengan directamente en la sostenibilidad de un negocio inmobiliario, de una empresa inmobiliaria? ¿Qué considera usted influye en la supervivencia de uno? que venimos de un periodo de ralentización importante, ¿Cuáles han sido los factores que han determinado la supervivencia de aquellos que han sobrevivido y que lo hace exitoso o que lo haría exitoso?

D: No, que si compras un terreno tiene que ser de un precio que no signifique que estás perdiendo plata, o sea, tienes que calcular, o sea, no es un terreno por comprar, sino que comprar un terreno pensando que entre el costo del terreno y el costo de construir y otras cosas finalmente tengas un valor actualmente positivo y por otro lado tienes que saber hacer las cosas, saber independizar, saber construir, saber de la parte técnica.

H: Para entenderle un poco, la sostenibilidad de un negocio inmobiliario en primer lugar estaría determinado por adquisición de un principal insumo que sería el terreno a un costo tal que permita que financieramente cierre, o sea, garantizar las ganancias en otras palabras

D: Así es

ADOLOF: Si tenemos un terreno muy caro, sólo depende del terreno o implica la ubicación, la geometría, la topografía

D: No, no es un terreno para la ubicación, finalmente tienes que hacer un estimado si vas a ganar plata o no

H: Correcto, o sea, el tema fundamentalmente es no perder plata

D: Así es, o sino el accionista sufre

H: Hablando específicamente de la industria, ya del negocio en sí. En su opinión, la actividad edificadora: oferta, los demandantes ¿Cómo están compuestos? ¿Cómo están agrupados, están segmentados, están dispersos, están concentrados como es el arreglo, bajo su visión? ¿Cómo están arreglados tanto los ofertantes, como lo demandantes? ¿Están cerca? ¿Están lejos?

D: ¿Los ofertantes de qué?

H: De viviendas, específicamente de departamentos

D: Es segmentada, los ofertantes son un montón y los demandantes también

H: Cuando dice que los ofertantes son un montón, ¿significa que no hay ninguno capaz de mover el mercado?

D: No

H: ¿Que tenga aún el más grande?

D: Si, no puede poner precio. No es como el cemento

H: claro

D: que hay 1 o 2

H: claro

D: No es como el fierro, o sea, es una industria fragmentada

H: ¿fragmentada? ¿Conoce usted cuántas empresas inmobiliarias hay?

D: Hay 2000

H: ¿En lima?

D: Si

H: Bien, en la que mayor participación del mercado ostenta, ¿Cuánto mercado tendría?

D: Inmobiliaria era, pero creo que era 3%, 5

H: ¿Y los demandantes? ¿Dónde los ubica? ¿También son segmentados?

D: si

H: ¿Socio económicamente no más?

D: Es que no hay ningún demandante que sea fuerte salvo que sea un fondo de inversión que compre oficinas, pero no en general los demandantes son las personas naturales.

H: ¿Las empresas inmobiliarias a partir de que, empresas inmobiliarias que operan en

mismo segmento, a partir de qué aspectos compiten? ¿Cuáles son los drivers de competencia entre las inmobiliarias digamos, operan en el mismo segmento o construyen departamentos orientados al mismo segmento? pensemos en el A usted ha mencionado el A premiun y luego se fue a "mi vivienda", esto sería un B C hemos hablado de este de aquí y sería un AB IPSOS dice A-, B+ pensemos me parece que por lo que veo estamos un poco en esta línea en ninguno de los dos estamos aquí en la línea, no estamos ofreciendo productos, estoy mirando esto de

aquí. las empresas que operan acá que son su competidor, ¿Cuáles son los drivers que hacen que uno prefiera un producto valido y no producto "x"?

D: Nosotros competimos en base a diferenciación con unos acabados un poquito mejor

H: ¿Mejor que? ¿que el promedio?

D: El promedio de la zona

H: ¿De la zona que el demandante pide?

D: No el promedio de la zona

H: Ok, del área de influencia en su proyecto

D: claro y

H: Nos puede dar un ejemplo

D: Nosotros tenemos un proyecto que, las escaleras con acero inoxidable la competencia pone fierro

H: Ok

D: Y además nosotros construimos y vendemos. La competencia quiere vender primero y después construir, o sea nosotros, nuestra ventaja está en que físicamente la gente ve el producto. Hacemos un piloto real

H: Correcto. Eso demanda liquidez porque el banco no activa el contrato marco si es que no hay una preventa previa

D: Es que nosotros no esperamos al banco, nosotros decimos comenzamos tal fecha y comenzamos

H: Ok si conozco empresas que hacen eso y consiguen una dinámica diferente

D: Claro

H: Consiguen una dinámica diferente. ¿Ese tema de la escalera acero inoxidable es valorada o sea ese tipo de cosas es valorada cuando esta lista, cuando ya lo vio?

D: Porque lo comparan

H: Claro. Porque uno puede ponerle en vez de ponerle granito lo puede sustituir. La pregunta es: ¿Es valorada aún por el demandante de este perfil? ¿De esta área de influencia?

D: Si lo valoran

H: ¿sí?

D: Ahora si está ajustado de liquidez, si no lo valora

H: Pero no puede comprarlo, o sea, ¿quiere decir que esos elementos que lo diferencia son trasladados a precio?

D: no

H: ok. Hablemos de los proveedores, proveedores de crédito, proveedores de obras, proveedores de terrenos, etc. de acabados, ostentan algún nivel de poder de negociación en



conjunto, por separado. ¿Cuáles de ellos ostentaría mayor poder de negociación según su experiencia?

D: Bueno, el concreto o el cemento, pero vamos ellos ponen un precio ahora tampoco puede subir mucho porque se mete CEMEX

H: Claro

D: Cementos lima me acuerdo que había subido el precio

H: ¿O sea de alguna manera CEMEX lo regula?

D: claro, pero en el fondo ellos son cementos lima

H: ¿Tiene el monopolio y está integrado?

D: claro

H: ¿Y los proveedores de terrenos, los que venden, los dueños de los terrenos urbanos?

D: Bueno no tienen mucho poder, pero depende de que tan apurado estén

H: Pero cuando se sientan a negociar alguien que tiene un terreno y la inmobiliaria que está interesada en esa ubicación, en ese momento, en el momento que están hablando, ¿Tiene algún tipo de poder? Este es mi precio sino quieres te vas

D: Si, nosotros cobramos el precio que nos dan la plata, si ellos quieren

H: Pero igual alguien le podrá comprar

D: Pero en general los nacionales no le van a comprar, le dan un precio

H: ¿Los proveedores de obras?

D: Tampoco, salvo que sean tipo Graña que sea para una obra muy grande

H: Claro, pero digamos la escala del proyecto va a determinar el tamaño de la empresa constructora que coloque con la calificación de la empresa constructora que yo contrato, pero veamos en proyectos de este tipo de departamentos 10, 12, 15 departamentos. ¿Hay una oferta amplia de constructores que permita digamos que regule los precios?

D: Si

H: O sea en otras palabras, se están matando los constructores como se oye por ahí

D: Ahorita si, ha bajado un poco, o sea, ahorita tan bajo esta, no hay mucha demanda de

H: Pensemos en este segmento de aquí, específicamente este. ¿Cuál es, ese segmento específicamente ofrece alguna oportunidad al emprendedurismo inmobiliario?

D: Representó una oportunidad tangible, ese segmento del que se habla que está saturado y que son muy pocas familias a comparación de segmento medio, todos los diarios, todas las revistas especializadas, políticas de gobierno están orientadas hacia el segmento C los inmobiliarios siguen en el segmento c, segmento potente, poderoso

H: Pero una cosa que yo reconozco que es potente otra cosa es que yo pueda penetrar ese mercado, terrenos más grandes, proyectos más densos, conjuntos habitacionales que son

muchos más caros, sin embargo, a este segmento en particular se cree que está prácticamente saturado, ¿es eso cierto? ¿hay una oportunidad o realmente no es el mercado más apetecible?

D: No, también tiene sus segmentos. Por ejemplo, Jesús María, Lince. O sea, lo que pueden hacer es 20 pisos, departamentos de 80 metros cuadrados

H: ¿Eso es un segmento A,B? ¿80 metros cuadrados?

D: claro

H: Pero es un departamento de 400 mil soles

D: 80?

H: 450 MIL

D: Claro, pero hay segmentito interesante, es lo mismo de todo. O sea, para cada segmento tienes tu truco, yo creo que

H: Que hay que saber descubrir de ese segmento

D: Claro, segmento alto tienes que darle calidad

H: ¿Cuáles serían los drivers?

D: Segmento alto: una mujer que se compra una cartera Louis Vuitton, no le interesa que cueste 3000 o 4000, compra, no está comparando el mercado.

H: ¿Ese es el top?

D: Claro.

H: O sea, ¿El punto de la pirámide? ¿pero un poco más abajo?

D: Pero hay otro que si ve. Quiero un departamento bonito, pero no tan caro, pero a su vez que sea bien distribuidos en una buena zona

H: Entonces es ubicación, distribución, precio lo que está. Usted acaba de mencionar ha dicho 4 cosas

D: Y que avance la construcción porque muchas veces, tú compras, pero después la gente tiene que construir esos inmuebles

H: ¿Y tiene algún poder de negociación esos compradores?

D: No, son gente que ya están muy ajustados, pelean la tasa con las justas califican

H: Estamos hablando de este segmento

D: No, un poco menos

H: ¿Cómo se comporta este?

D: Ese es un segmento más de diferenciación

H: Lo que yo he descubierto es que de todo el segmento A+, hay una gran varianza de aquí hasta acá, o sea aquí empiezan en 760 mil soles promedio, estos son 200 mil dólares entonces

son las 5,000 horas. Sin embargo, me doy cuenta que hay departamentos de 200mil dólares en la AV. castilla pegada a surco viejo o sea la dispersión del A+, es muy amplia, este es el Luis Vuitton, aquí deben ser cuantos, 200 familias, pero luego hay todo un segmento aquí que está entre los 200 mil, 150 mil

D: Claro, eso es Jesús María, por ejemplo, esto es Miraflores, San Isidro, Barranco

H: Esta es la lima moderna que le llaman lima top perdón, lima top le llama Arellano

D: Estos son Jesús María, Lince

H: Aquí podríamos encontrar Surquillo, Pueblo Libre, Jesús María, Lince, San Miguel

D: No, san miguel ya es menos, San Miguel sigue siendo un producto. Jesús María, Lince, Barranco está por acá

H: Algunas zonas

D: Ah bueno algunas de las zonas más pobres en las zonas que están cerca al malecón son más altas

H: Claro es que también el malecón es alto, depende donde se ubique

D: Bueno pero San Miguel es, no se vende, no hay mucho stock, mucho robo

H: Todavía hay un tema seguridad por ahí

D: si

H: Pero la gradiente se está dando desde Brígida Silva hacia la Perla, yo creo que en La Marina hacia la Perla va a ver un gradiente importante

D: Claro

H: Le comento esto porque yo trabajo en infraestructura, yo le he puesto redes complementarias nuevas, he crecido de 6 a 8, de 10 a 14

D: Por Sedapal

H: Por Sedapal. Ese es mi cliente, entonces he visto cómo han crecido esas zonas desde el punto de vista inmobiliario porque yo le he dado lo que necesitan básicamente, La Marina, todo eso es un gradiente tremendo hacia el malecón, claro hay pioneros que han comprado los terrenos ha desarrollado su proyecto: Centenario, Arteco, creo que Graña. Graña ha comprado se ha vinculado a Graña con el maranguita para esas zonas se va a disparar que se limpie el mar

D: obras

H: Claro, seguridad. ¿Barreras de ingreso para el sector inmobiliario?

D: No, no hay muchas. Cualquiera se puede meter

H: ¿Cualquiera se puede meter?

D: Claro, tienes un terrenito haces tú proyecto. Un terrenito: mamá, papá, el tío

H: Correcto. Hago mi proyecto, me voy al banco y me doy financiamiento

D: Bueno el banco no necesariamente te va a dar, pero por lo menos haces el intento, no necesitas hacer una plata

H: Claro, industrial

D: Si. Es una industria segmentada sin barreras de ingreso, no es como Apple

H: Claro no es un nicho tecnológico

D: o general electric

H: claro, patentes médicas

D: o farmacéuticas, pero si se puede hacer el real state es después de la bolsa de valores lo que más venga

H: ¿Qué perspectiva tiene del próximo quinquenio?

D: Depende

H: ¿Cómo lo ve usted?, ¿cuál es su feeling? usted es un financiero

D: Te refieres que tenga carácter

H: ¿No lo ha demostrado?

D: No se, yo creo que

H: ¿qué le espera al sector inmobiliario de aquí en adelante? Al sector inmobiliario de viviendas tipo departamentos

D: habría la posibilidad, en chile hay incentivos

H: ¿cómo cuáles?

D: Los intereses son deducible del impuesto a la renta, o sea tienes una serie de, o había incentivos de que las utilidades si se reinvertían no pagan impuesto a la renta

H: Eso es un incentivo a los productores

D: si

H: Inmobiliarios privados

D: Y a los compradores también porque los compradores si el interés hipotecario se reduce

H: ¿De cualquier tipo de renta? ¿renta de quinta?

D: claro

H: o sea hay

D: un tema del estado

H: O sea el tema político es importante al final porque eso es lo que hablamos al principio

D: Efectos impositivos

H: Eso es un manejo político, eso son leyes

D: Si, ojalá pues que ppk

H: ¿Y si eso no sucediera el sector inmobiliario es sostenible, la del crecimiento del sector inmobiliario es sostenible? porque lo que tengo entendido es que no está creciendo a las tasa que crecía en el 2008 pero si siguen creciendo porque hay un tema demográfico, natural

D: O sea, el tema es que, si tú creces, si el PBI crece 10, el inmobiliario crece 20, si el PBI crece 3, el inmobiliario no crece, si el PBI se va a -3, el inmobiliario se va a -10. O sea el inmobiliario sigue el PBI, pero no se amplifica

H: ¿Por alguna razón en particular?

D: cuando ves el PBI, la gente tiene más excedente, puede comprar más, puede comprar departamento y la tasa de interés también debería, los bancos en realidad cobran una tasa de interés un poco alta

H: ¿por qué? los estudios hablan de cifras estratosféricas sobre demanda insatisfecha pero cuando uno lo ve en la realidad parece más sencillos o sea parece que CAPECO está liderando algo, está subestimando algún componente en su estudio que hace que su demanda insatisfecha que cuando le manda al banco se convierte en esto

D: es que una cosa es querer y otra cosa es poder. Yo quiero comprarme algo, pero derrepente no puedo, ya es una desventaja

H: Estamos hablando de insatisfecha, insatisfecha está definida como aquella que tiene la posibilidad de calificar un crédito hipotecario según escritos CAPECO el último estudio del 2015 pero no encuentro en el mercado una solución es decir demanda efectiva menos la oferta demanda insatisfecha

D: Debe haber una falla, derrepente no sé cómo están encontrándose ese segmento habría que ver porque la realidad es que mucha gente va al banco y no califica, le dicen tienes tarjeta de crédito, tienes tal cosa y no calificas

H: Claro, si pues. Eso me paso a mí, si tuve que ir donde mi Sectorista porque bueno fue algo de locos, me negaron un crédito de 40 mil dólares que era un patrimonio de 50 millones

D: (risas)

H: Tú estás loco, no hombre manéjalo con tu Sectorista

D: Si pues

H: Hay algo que usted quiera agregar

D: No, simplemente que como cualquier cosa tu puedes tener 2 empresas, pero la gerencia es la diferencia o sea no necesariamente porque la empresa está en el sector inmobiliario va a estar bien

H: Correcto

D: O sea hay un efecto de gestión

H: Ok

D: Eso es un punto importante

H: Gerencia, gestión, ¿cuáles son las competencias, las capacidades que debiera tener la cabeza?

D: La base fundamental es yo creo que tener claro dónde ir

H: una visión

D: Claro donde vivir, es tener una, la parte arquitectónica, tener la parte de construcción bien, ventas bien y finanzas bien

H: Claro o sea toda la cadena de valor

D: Y gente bueno hay gente, yo tengo gente de 20 años o sea que ya

H: ¿Cómo cuantos años tiene usted en el negocio?

D: 22

H: Claro, creo que lo mencionó

D: A nosotros por ejemplo los bancos nos dan condiciones que otros no consiguen, pero es por, nosotros ponemos la empresa para que sea apetecible para los departamentos de riesgos del banco

H: Claro, importante no. A nosotros, nosotros somos muy buenos clientes del BBVA, años a ojos cerrados pero uno de los accionistas puso con su padre un negocio inmobiliario y el quería por ejemplo que le devolvieran utilidades anticipadas antes del cierre, o sea cada departamento me devuelves el costo y la utilidad y el terreno y el otro que quería era que a los accionistas considerara venta a los acciones igual preventa o sea sustraerlos del riesgo cuando vivía de lo mismo, lo consiguió, pero trabaja muy ordenadito, ya se fue del país pero trabajaba muy muy ordenadito. Hizo 4 proyectos se forro y se fue

D: (risas)

H: Bueno

D: muy bien

H: Creo que eso es todo

D: cualquier cosa envías un correito

H: Le agradezco su tiempo. Claro que sí.

## **ENTREVISTA EXPERTO IV**

**CARLOS CORNEJO HEINRICH**

E: Carlos, ¿cuántos años en el sector inmobiliario?

H: Veinticinco años, el anteaño pasado fueron Bodas de Plata. El 2014, Bodas de Plata.

E: Dame un alcance muy general; desde tu perspectiva, descríbeme un poco el sector, cómo está conformado, quiénes son los jugadores, hay una perspectiva de crecimiento, hay una

perspectiva de declive que se mantenga. ¿Cómo está conformado, en términos generales, el sector inmobiliario?

H: ¿Concretamente el sector inmobiliario?

E: Concretamente.

H: ¿Quiénes son los actores? Para empezar tienes a los promotores inmobiliarios y/o los constructores, que suelen ser a veces los mismos o a veces son distintos, los bancos, hoy entraron a tallar los fiduciarios también como elemento diferenciador en temas de garantías y los compradores, los principales agentes. ¿Cuáles son las expectativas? Mira, con el nuevo gobierno todos esperamos que esto mejore, estamos esperando que lo primero que haga este gobierno sea liberar la cantidad de proyectos que debe tener estancados, destrabarlos, en infraestructura, pero eso, como decía Toledo, esto va a chorrear y va a haber plata en el sistema y, cuando haya dinero en el sistema, la gente va a optar por la primera necesidad, que es vivienda. Recuerda que en el Perú debemos estar bordeando el millón y medio de déficit habitacional y, ese millón y medio de déficit habitacional, crece a un ritmo estimado del orden de 100 mil viviendas al año. O sea, hay 100 mil familias nuevas que requieren vivienda todos los años y en el Perú se construyen anualmente 40 mil en los buenos momentos, no sé cómo esté cerrando.

E: Ni siquiera ocurre...

H: No, no ocurre ese crecimiento vegetativo. Entonces, ¿por qué el mercado inmobiliario va a subir? Porque tiene que subir, es una necesidad; ahora, que hay que adecuar precios, hay que adecuar presupuestos, hay que adecuar la oferta del mercado. Los grandes errores que cometen los inmobiliarios muchas veces es que quieres que el mercado se adecúe a tu producto cuando es al revés, tú tienes que adecuar tu producto al mercado. Suena absurdo o redundante, pero ha habido grandes fracasos como experiencias en el país de constructores, sobre todo en las épocas donde se ganaba 100, 200 % en negocios inmobiliarios, porque el negocio lo permitía; entonces tú hacías lo que hacías y el mercado se tenía que adecuar a tu producto. ¿Por qué? Porque tú y tu señora lo habían decidido así. Pero hoy ya no lo decides en casa, ahora es el mercado el que manda y tienes que adecuarte al mercado. Si tú te adecúas al mercado y logras corregir y reinventarte a tiempo, esto funciona.

E: Implícitamente, estás reconociendo que hay otro jugador importante, que es el Estado.

H: Totalmente.

E: Ese rol del Estado, ¿hacia dónde se debería orientar?

H: El rol del Estado tiene que ser promocional, no interventor y, específicamente, en la vivienda social. El Estado tiene que entrar a brindar las facilidades para la vivienda social. El Fondo MiVivienda es un súper buen intento de ello, empezó muy bien; recuerda que MiVivienda lo lanza Fujimori el primero de enero del año 98.

E: El fondo, genera los fondos.

H: El Fondo MiVivienda lo lanza el primero de enero del año 98 y lo lanza, concretamente, en un proyecto en El Agustino, que ahí fue el lanzamiento que se llama *Mont Blanc*. Por eso te digo que ese fue el primer fracaso inmobiliario en el tema MiVivienda porque, una vivienda que costaba 14 mil dólares, el promotor de *Mont Blanc* decide venderla en 29.900 porque el

límite de MiVivienda era 30 (mil). Si hay una explicación de por medio, sería “si hay un beneficio en 30 mil dólares, bueno, vendamos en 29.900”. Y me parece que hasta ahora hay departamentos en venta en Mont Blanc. Sí, es superimportante la participación del gobierno, si es proactivo y puede ser nefasto, que es lo que nos pasó a los inmobiliarios el último año, cuando tu presidente sale a lanzar el fideicomiso inmobiliario.

E: El leasing.

H: Perdón, el leasing inmobiliario y el alquiler-venta. O sea, las inmobiliarias han tenido resoluciones de contratos, porque la gente que había comprado con una modalidad, el famoso Ahorro Casa, por ejemplo, que tienen los bancos, esos que demoran nueve meses, doce meses en aprobarte un crédito, resolvieron contratos esperando entrar al esquema del alquiler-venta; y el presidente lo lanza explicando las bondades del alquiler-venta. Claro, la pregunta va ¿y quién vende? O sea, hay un alquiler venta y la pregunta es ¿y quién vende? Sabemos quién va a alquilar, que es el comprador que después se va a convertir en propietario. Pero, ¿quién vende? ¿El inmobiliario?

E: ¿No es el promotor?

H: Ese no es tu negocio. Mi negocio es vender, cobro y me voy. Pero vender a una cantidad de tiempo con una condicionante, de que ojalá ese señor me compre y, si no, me alquila; y si decide no comprarme, ¿me devuelve el departamento? Ese no es tu rol como inmobiliario. En Colombia funcionó espectacular, me estuvieron contando. Pero, ¿qué hizo el presidente colombiano? Dispuso un fondo, así como el Fondo MiVivienda, que compre propiedades y generar los alquileres. Entonces, esa es una labor del Estado; si el privado no entra, entras tú. Y, ya pues, hablar del leasing inmobiliario no tiene ningún sentido, cuando en este país el beneficio del leasing está diseñado para personas jurídicas, no para personas naturales.

Sin embargo, independientemente de si los intentos son fallidos o no, el rol promotor del Estado es fundamental. Este tema de que liberen el 25 % de la CTS para ponerlo en una inversión inmobiliaria, antes de que te jubiles, creo que es para la primera vivienda o algo así.

H: Ahora es para cualquier cosa creo, es para prepagar créditos también, puedes prepagar crédito hipotecario.

E: O sea, siempre relacionado con vivienda.

Sí.

E: ¿Eso es positivo? O sea, ¿se pueden estar haciendo las cosas...?

H: Yo no creo que sea... O sea, suena bonito, pero no estoy de acuerdo porque yo no estoy de acuerdo con desnaturalizar las AFP, de hecho, porque cuanto tú entras a una AFP firmas un contrato y dices “esto va a ser para mi fondo de pensiones”. Entonces, lo que estamos haciendo ahora es patear un problema para cuando la gente tenga 65 años y no tenga el fondo para poderse jubilar; va a tener su casas, pero no tiene para comer, entonces estamos pateando el problema. Pero regresando al problema del 25 %, y si se hace la investigación, la masa maneja un fondo previsional que creo que no llega ni a los 50 mil soles. O sea, el promedio de fondos que maneja la gente en las AFP creo que es de 50 mil soles; si a eso tú le sacas el 25 %, que es lo que vas a poder disponer, son 10 mil soles. Una vivienda en Chorrillos tipo C, como la que está vendiendo *Coros* en estos momentos, que estás hablando de 60 metros cuadrados, a mil 100 dólares el metro cuadrado, son 70 mil dólares, son 200 mil soles. ¿De qué sirven 10 mil soles que vas a sacar de tu AFP? Eso no va a mover el mercado; o sea, no es que la gente va a salir corriendo y va a comprar viviendas con 10 mil soles, eso es un engaño muchachos. Es que ayuda a prepagar. ¿10 mil soles para una vivienda de 180 mil soles o 200 mil soles? No es nada.



E: Parecen errores ingenuos, es una aritmética tan sencilla la que tú has hecho que cualquier político la ha podido hacer.

H: Es algo que es populista, quieres quedar bien, el tipo quiere levantar su aprobación en los últimos... no sé si estoy hablando más del tema político. Si tú me dijeras que la gente tiene un millón de soles en promedio en los fondos previsionales, entonces sí, caramba, el 25 % es 250 mil soles, vas a tener una masa de gente con 200 mil soles en el bolsillo yendo a comprar departamentos, entonces, como inmobiliaria, te pones mosca y te pones pilas, así como los bancos se han puesto pilas para captar el 95.5 % de los fondos de esta gente que ya va a poder sacar su fondo. Pero, ¿por 10 mil soles? Como inmobiliario, eso no te mueve la aguja. Una de las cosas que sí considero, ahora que lo mencionas, y lo vi en Chile y vale la pena mencionarlo antes que me olvide, que así como existe el Fondo MiVivienda para la primera vivienda, en Chile han creado el Fondo MiVivienda para la segunda, tercera y cuarta vivienda, que es el crecimiento natural de la familia. La familia empieza con un hijo, entonces te mudas, tu primera casa es un departamento de dos dormitorios; pero cuando llegó el segundo hijo ya te quedaste chico. Entonces, a los cinco años no has terminado de pagar la primera vivienda, pero ya te puedes pasar a una más grande; pero el que va a comprar, ya no va a comprar esa vivienda porque es de segundo uso. Entonces, la idea sería que haya una especie de mercado revolvente para esa vivienda que, el que va creciendo, vaya dejando. Ese es un aporte del Estado, por ejemplo.

E: ¿Te refieres al IGV?

H: No, me refiero a que a la persona...

E: Creo que a la segunda venta paga IGV.

H: Entonces que tenga los mismos beneficios, como si fuera una primera venta, el que compra una vivienda usada.

E: Por primera vez que compre vivienda usada.

H: Por primera vez de alguien que fue financiado con MiVivienda, para generar...

E: Una cadena de valor potente.

H: Exacto.

E: He oído también que tú compras una vivienda y los intereses que pagas por esa vivienda te los deducen de tu quinta categoría, si es que eres dependiente.

H: Correcto, pero eso no funciona en nuestra ley de impuestos, por eso es que el leasing inmobiliario no funciona. El leasing inmobiliario es un crédito inmobiliario común y corriente, es un crédito hipotecario más, el beneficio para las empresas es porque generas el escudo fiscal, la famosa depreciación acelerada, porque otro gancho no tienes en el leasing. Entonces, si la persona natural no tiene acceso a la depreciación acelerada, ¿por qué camuflas un *leasing* inmobiliario con un crédito inmobiliario? No tiene sentido, a menos que cambies la Ley del Impuesto a la Renta, en la cual las persona que la quinta categoría puedan hacer declaraciones juradas de impuestos. En esa categoría tú no preguntas cuánto de impuestos pagas, te descuentan y se acabó.

E: Desde el punto de vista social, ya has tocado el tema político, ahora socialmente hablando, demográficamente hablando, sicográficamente hablando, desde el punto de vista de los estilos de vida de la gente, vamos a hablar del demandante, como se están dando las cosas desde el

punto de vista social, específicamente del demandante, ¿tú ves una oportunidad o una amenaza en ese sentido?

H: ¿Si veo una oportunidad o una amenaza?

E: Desde el punto de vista social, ¿visualizas algún tipo de oportunidad o, en el otro sentido, amenaza?

H: No, yo sí veo una oportunidad para el inmobiliario.

E: Para el sector inmobiliario.

H: Sí, hay una oportunidad tremenda.

E: Una razón, en dónde estriba la fundamental. ¿El crecimiento demográfico?

H: Las personas necesitan vivienda, la vivienda es una necesidad y es el primer sueño de la familia. El problema es que hay que hacer match en la... Hay que hacer un match entre la oferta y la demanda, pero la demanda está. Y una cosa que es cierta, la demanda es —no sé si exista el término— independiente de cualquier crisis; o sea, la crisis puede retardar la decisión de compra, pero la necesidad va a estar.

E: Ahora, según tu apreciación, ¿qué resulta clave para la sostenibilidad en el tiempo de una empresa inmobiliaria, de un negocio inmobiliario? Independientemente al *target* al cual te orientes, ¿qué resultaría clave en la gestión, en el manejo, en la visión, en la misión de una empresa? ¿Qué es clave para que esa empresa no muera al segundo proyecto, sino que sea sostenible en el tiempo?

H: Lo primero que tendrías que hacer...

E: ¿Qué hace exitosa a una empresa inmobiliaria? Ahí está, te lo pregunto de esa forma o, de lo contrario, ¿qué la hace fracasar?

H: ¿Qué es lo que veo? Primero, necesitas la visión del accionista, del inversionista, que es el que pone las pautas; necesitas una...

E: Pero esa visión puede ser meramente financiera del accionista, porque puede no conocer.

H: Sí, sin embargo, el inversionista es que tiene que ejercer los parámetros. ¿A qué voy? Es que muchas veces el proyecto inmobiliario se fuerza a ciertos precios, a ciertas condiciones, porque tienes que cumplir con el inversionista. Entonces el negocio es sumamente noble, pero hay que manejar unos ratios de retribución de la inversión razonables. El hecho de buscar a un inversionista por buscarlo que te ponga unas condiciones altas, he visto inversionistas con tasas del 25 %.

E: TIRA.

H: TIRA al inversionista, no la TIRA del negocio. Entonces, una TIRA al inversionista del 25 % es altísima, anualizada. Entonces, si de pronto tienes a un inversionista que acepte el riesgo del negocio, pero no se va a poner en 25, suponte que se ponga en un 18 y llevas con una gestión que tenga la capacidad de adecuarse a ese sector, porque tanto el inversionista como el gestor son claves, y el gestor es clave para entender el mercado y el gestor necesita además tener a un comercial, que es la clave del asunto. ¿Por qué? Porque así como ha cambiado el mundo en el sentido de materiales, de acabados, de arquitectura, porque hoy en día hasta un nivel social mediano y bajo paga arquitectura. O sea, hace unos años no importaba quién diseñaba, el hijo del vecino es el que te firmó el plano y qué importa cuadrado o no cuadrado, igual se vende. Hoy en día se paga arquitectura. Así como se desarrollaron materiales de

construcción, se ha desarrollado la comercialización, el marketing, es otro mundo. Es decir, tú te das cuenta, hoy días abres el *Urbania* un día domingo y hay diez hojas, o sea, ya la gente no publicita en el diario, muchos publicitan porque hay que estar, pero *Urbania* físico ya no vende lo que vendía. ¿A dónde se ha ido el mundo? Digital, a la web. Entonces muchos decían “Oye, hay que poner en el presupuesto de marketing publicidad en diario, televisión, radio”.

E: Mira, esto es muy raro, pero el otro día he leído en la sección Luces de *El Comercio*, estos chinos de Armando Paredes entregando su proyecto...

H: Un megaevento.

E: Un megaevento, en un *reality* los dueños. Pero lo que más me llamó la atención es que estaba el gerente general de la inmobiliaria y su hermano, el otro chino, gerente creativo, y no es arquitecto, diseñador de interiores. No, gerente creativo. Un evento en *El Comercio*.

H: Para darte una idea, el otro día, en el CADE pasado, conversé con un –no voy a dar nombres- gerente general de una constructora muy grande, pero grande, y me pregunto “Oye, ¿cómo te va?”. “Bien, compadre, vamos bastante bien”. “Oye, y en los inmobiliarios cómo te está yendo, porque quiero entrar al negocio inmobiliario”, una constructora que estaba básicamente en infraestructura y decidió también entrar al negocio inmobiliario. “Bien, va más o menos como ustedes pero en otra escala”, estos eran bastante más grandes. Y me dice “¿Y cómo has hecho? ¿Cómo te está yendo la venta?”. “Bien, mira, al final hemos contratado a una constructora espectacular y me ha dejado la construcción alucinante, muy bien”. “¿Y cómo se llama esa constructora?”. “De las Casas, hemos contratado a la Constructora De las Casas”. “¿Qué cosa, Constructora De las Casas? No la he escuchado”. “Sí, espectacular, muy bien”. “¿Y a quién te has jalado?”. “Me he jalado a Miguel Ignacio De las Casas como gerente general, un golazo”. “¿Miguel Ignacio De las Casas?”, me decía, “Sí, tienes razón, lo he conocido en el CADE pasado”.

E: ¿Tú le dijiste?

H: No, él me dijo “Lo he conocido en CADE”. “Sí, yo estoy seguro que lo has conocido en el CADE pasado porque el tipo siempre viene, ah”. “Sí, caramba, muy hábil, muy bueno”. Lo cual te dice que estamos enfocados en un mercado que desconocemos. ¿Qué fue lo que hicimos nosotros como inmobiliaria en este proyecto en Chorrillos? Contratamos a Miguel Ignacio De las Casas como imagen, a Sergio Galliani, y el que salió a vender y todo era Nachito. Entonces, ¿qué hicimos? Publicidad cero. ¿Dónde publicitamos? En los *blogs*, publicitamos en Internet, Google Ads, y todos los de “Al fondo hay sitio” iban a grabar a la obra; entonces, un montón de imágenes de las grabaciones de “Al fondo hay sitio” las empezamos a lanzar en el... entonces, si tú quieres saber qué pasó en el proyecto tal, entonces tú no puedes decir quién es la inmobiliaria, pero detrás de los actores había un cartel grandazo que decía “ontario.59.com”. Entonces, ¿quieres saber lo que pasó en Ontario.com? Entonces la gente entraba, hacía *click*, te registrabas, te llevaba al video, veías que había pasado y ya estabas en el ciclo de información. Y cuando “Al fondo hay sitio” va a grabar, van cuatro camiones de América Televisión, van todos los actores y hay 200 personas alrededor mirando la grabación; además, todos los obreros paran ese día de chambear y todos salen en la novela, todos actúan en la novela, porque hay partes en que uno le habla, el otro le dice y los otros actores salen. Entonces, eso levantó muchísimo la venta a una fracción del costo de tu presupuesto de marketing y todo porque tienes que entender... El otro día vi una estadística que me pareció espectacular: en el Perú hay 13 millones de personas conectadas al *Facebook*, somos uno de los países con mayor población de *Facebook*.

E: Sí, sí he leído.

H: Y hay 13.5 millones de cibernautas. O sea, hay 14 millones de peruanos que viven con el Internet diariamente, de esos 14 millones, 13 tienen Facebook.

E: Pero yo he oído –a ver qué opinas tú de esto- que cuando alguien inicia la búsqueda de una nueva vivienda, lo único que hace es “quiero vivir en tal sitio, me voy a dar mi vuelta”. O sea, la búsqueda no es tan estructurada como se pretende dar a conocer, la gente sale a la calle, mira la zona que le gusta y aquí ve el proyecto A, le gusta, anota y ahí entra a tu web, de ahí te busca.

H: Es correcto, eso es cuando eres reactivo. Pero la otra forma que te digo es ser proactivo, es decir, hay blogueros que están seccionados en Lima, hay blogueros que son muy leídos en Villa El Salvador, otros en la zona de Chorrillos, otros que están en San Juan de Lurigancho, Lima Norte, y cada bloguero de estos pueden tener 80 mil, 100 mil seguidores. Entonces, cuando este pata escribe algo, la gente lo lee; y te vende los espacios, a veces hasta te vende el artículo, porque esta gente puede hasta publicar por ti, escribe algo de ti, algo bueno. Entonces, es un medio más.

E: Ahora, este tipo de medios, ¿funcionan para todos los segmentos de la población?

H: No.

E: ¿En qué segmentos funciona este tema?

H: El bajo.

E: ¿Qué es “bajo”?

Bajo C, D.

E: O sea, del C para abajo.

H: Los sectores C y D están muy metidos con el tema de los... El A es el que está más expuesto a muchos efectos terceros; B es el Internet, pero no es el caso, te bombardean con tanto *spam*, con tanta información basura, que desechas muchas cosas. Un amigo especialista en marketing mencionó algo muy serio el otro día, dijo “Todos nosotros tenemos déficit de atención”. No, cholo, tú estás mal, yo no tengo déficit de atención. “No –me dice-, tú, yo, todos tenemos déficit de atención”. Pero, ¿cómo es eso? “Claro, estás viendo televisión en la noche y tu mujer te habla, el perro te ladra, estás con el teléfono, con el iPad, con el diario abierto, tu hijo te habla. Entonces, ¿cómo le prestas atención a un programa o a algo en el iPad o a algo en el teléfono, para que le dediques 10 segundos de atención?”. O sea, tú tienes un déficit de atención, entonces necesitas una estrategia de marketing digital que sea tal, que capte tu atención 15 segundos y puedas leerlos dos minutos.

E: Es muy reducida, claro.

H: Entonces, tenemos déficit de atención. El otro sector no tiene esa distracción, entonces cuando se sienta en la cabina a ver Internet, el pata está sentado viendo Internet; o sea, no tiene toda esa distracción alrededor. Por eso te digo que es otra realidad la que tiene...

E: A ver, pensemos en un segmento AB, un A2 *intersectado* con un B1, viviendas entre 450 y 750 mil soles, Jesús María, Lince, Barranco perímetro, Surquillo, Pueblo Libre, Magdalena, no San Isidro...

H: San Miguel, hasta el malecón, todo lo que está...

E: Pensemos en Magdalena-Brasil, específicamente ese segmento. ¿Cuáles son sus *drivers* de valor? ¿Qué busca ese segmento? ¿Coincides tú con lo que dicen los especialistas, que es la ubicación, luego el precio? O sea, ¿en qué orden pondrías tú los *drivers* de valor en relación con ese específico segmento? Te digo por qué me pongo en el lado 2. Porque en el A1 –es una conclusión a la que arribo–, o sea la punta, es (26:32), pero está muy disperso, hay una tremenda varianza, hay una varianza enorme en el precio; muy reducido, una alta variación en el precio. Pero del lado hacia B1 vienen siendo un poco más potentes, nueve mil, once mil, quince mil familias que comparten algunas similitudes en sus preferencias y qué sé yo. ¿Cuáles dirías tú que son los *drivers* de valor para ese segmento? El segmento de 400, 500, 600, 700, dependiendo del número de dormitorios, dependiendo de un carro, dos carros, profesional.

H: Yo sigo insistiendo que este es un mercado que se mueve por precio.

E: ¿Siempre, en todos los segmentos?

H: Ese sector...

E: El A2, B menos.

H: Sí, yo creo que se mueve por precio, la zona la tienes más o menos identificada y te vas a mover por precio. Está claro que, si estás en La Perla, vas a salir de La Perla porque quieres mejorar y te vas hacia Brasil, hacia San Miguel quizás. Pero hace unos años eran 20 inmobiliarias, 30 inmobiliarias, conocías a todas; hoy son 200 inmobiliarias, 250 inmobiliarias. Empiezas a leer y solamente la Asociación de Empresas Inmobiliarias –el ASEI- y la no sé qué, porque hay dos asociaciones, una tiene ciento y pico y la otra tiene 70. O sea, ahí nomás tienes 170 registradas, ¿cuántas más no registradas? ¿Habrá 250? Hay una cantidad de oferta tremenda...

E: De ofertantes.

H: De oferta de vivienda que tienes para escoger, entonces ya la ubicación no es el *driver*. Yo creo que el *driver* es precio. No es que tú fijes el precio, el precio te lo van a fijar hoy en día los bancos. Los bancos son los que te van a fijar tu capacidad de endeudamiento por el famoso problema con el Ahorro Casa, el tema del libertinaje de las tarjetas de crédito, todo esto que ha afectado tu capacidad de endeudamiento hacia el sistema financiero; entonces los bancos se han encontrado con un problema, que no todo el que quiera comprar está en posibilidad de comprar, entonces tienen que restringirte los créditos. Y como no cumplen, y parte de la informalidad que hay en el sistema es que no puedes demostrar todos los ingresos que tienes o hay mucho que viene del extranjero, vía remesas, entonces han establecido este programa del Ahorro Casa que te obliga a demostrar un ahorro de seis meses, nueve meses, doce meses, lo cual es bueno para el comprador, pero lapidario para el inmobiliario. Porque pasa que tienes un proyecto terminado, entregado, donde todavía tienes viviendas que están en proceso de Ahorro Casa, que no las puedes entregar y ya tienes que pagar mantenimiento, ya tienes que...

E: Predial, arbitrios.

H: Predial, arbitrios, y no puedes entregar la vivienda porque el caballero está demostrando su capacidad de pago. Entonces son costos, es más, costos financieros, porque yo he sigo pagándole el 18, 20 o 25 % al inversionista. Pero sí creo que hay un *driver* de precio y al inversionista lo que lo está moviendo es el precio y prefiere cerrar venta, ajustar precio. Hay un montón de estrategias que se están moviendo en el tema de cómo hago con la cuota inicial, entonces le regalo la cuota inicial. Mentira, le sube el precio, le regalo una parte de la cuota inicial, “¿cuánto tiene?”, “mira, me falta tanto para calificar”, “no importa, yo te la doy para que no entres al Ahorro Casa”, pero te la subo en el precio. O sea, hay un montón de

estrategias que se están dando entre los inmobiliarios para poder evitar los Ahorro Casas que son lapidarios; o sea, sí está habiendo un tema de...

E: Es decir, para ti sí es fundamental el tema de precios; o sea, los *drivers* de valor de un demandante de este segmento sigue siendo el precio. ¿Debajo del precio hay algo que podrías identificar?

H: Sí, hay mucha oferta como para poder tomar una buena decisión, tanto de ubicación, acabados. El sector hoy en día es un sector muy inteligente y ya no lo puedes engatusar con un vinílico en lugar de un laminado, hace unos años entregabas pisos de cemento pulido y ya no, después pasaste al parquetón, después pasaste al piso laminado; es un cliente mucho más educado.

E: Claro, más informado.

H: Todavía hay temas delicados con la conformación de la junta de propietarios, con el tema de aprender a vivir en comunidad, para mucha gente es muy complicado.

E: Ahora, aún siendo reducida esa masa que conforman estos segmentos, dos mil familias, mil 900 familias, no son más según CAPECO, y coincide con Apoyo, tú haces un *mix* ahí y son dos mil familias, aún siendo tan contraído, tan pequeño ese mercado, ¿ofrece algún tipo de oportunidad para un inversionista inmobiliario?

H: Yo creo que no es real la cifra de dos mil. Y cito a Hernando de Soto, con su libro "El misterio del capital": sigue habiendo una parte en la ecuación que no la estamos viendo.

E: Quiere decir que podría ser más.

H: Es más grande, definitivamente, si no, no tendrías el boom de los centros comerciales, no tendrías el boom del *retail*, el crecimiento de Los Olivos, de Independencia, de Villa El Salvador, del mismo San Juan de Lurigancho, estos distritos que eran nuevos, eran humildes. Pero de humildes no tienen nada, mira el nivel de facturación en un MegaPlaza, y la gente va y se gasta billete en el MegaPlaza; y hay dinero escondido, hay dinero que no está en la parte formal. Yo sí creo que hay un sector muy grande, lo que pasa es que, probablemente, hay que estudiar bien el mercado porque, si bien el *driver* es el precio, el gestor tiene que ser lo suficiente capaz para identificar dónde está ese *driver*; o sea, es precio, ¿dónde? Muchos que están en Los Olivos, en Independencia, no quieren dejar Los Olivos, es su zona, ahí se sienten cómodos, está su fiesta, está su ambiente, está su gente y ese es su rubro. O sea, él no quiere irse a San Miguel. Si recuerdas, antes de que exista el MegaPlaza, el centro comercial para ellos era San Miguel, entonces todos giraban y viajaban a San Miguel; entonces San Miguel fue un polo de crecimiento por el centro comercial. Pero cuando se abrieron el Centro Comercial Plaza Norte y el MegaPlaza, ese polo ya no viaja a San Miguel; entonces San Miguel dejó de tener el boom que tenía. Entonces, si tú quitas a San Miguel de esa ecuación y lo trasladas a Los Olivos, tendrías otro éxito. Hay que adecuarse a tu mercado. Sin embargo, tú ves las estadísticas y San Miguel sigue liderando el sector inmobiliario, es uno de los distritos que más mueve en construcción.

E: Lo que pasa en los malecones, creo que ahí hay un peso específico importante, está Arteco, está Paz Centenario, están mirando al mar y el mar se va a limpiar tarde o temprano.

H: Y, además, toma en cuenta que ellos tienen la mejor vista del malecón, miran a Chorrillos, San Isidro, Miraflores, Barranco.

E: Yo creo que ahí hay una densidad que está haciendo que las cifras se inclinen hacia San Miguel.

H: Miran al Morro Solar, una cosa así.

E: Yo creo que falta todavía para que se complete ese gradiente que va desde La Marina hacia el malecón, hay una zona oscura adentro.

H: Pero hay visionarios, las grandes inmobiliarias, Los Barracones ya están vendidos.

E: Pero anda y saca a la gente de allá.

H: El mismo Brescia ha comprado la mitad de Los Barracones, solares completos; el tipo iba un día, con notario, con abogado, con todo y repartía billete y firmaba y “toma tu plata” y estaban las compraventas hechas.

E: Quiere decir que hay una oportunidad en el negocio inmobiliario, o sea, cualquier nuevo ingresante podría sentirse atraído por el negocio, las vallas de ingreso no son altas.

H: Las vallas de ingreso no son altas, pero el riesgo de fracaso es muy alto.

E: ¿Qué haría fracasar un negocio inmobiliario?

H: El desconocimiento del mercado.

E: Uno, ¿qué más?

H: Una mala gestión.

E: Una mala gestión.

H: Desconocimiento del mercado, una mala gestión, un mal trabajo con el inversionista, o sea, un tema de financiamiento, retorno; desconocimiento del mercado incluye la estrategia de marketing, comercialización adecuada. Es decir, si bien la valla de ingreso es baja, porque cualquiera puede comprar un terreno y querer desarrollarlo, el riesgo de fracaso es alto porque no conoces el sector y te crees el dueño de la verdad porque te lo han contado, porque alguien te lo contó. Entonces, acá se ha movido tanto el sector inmobiliario que ya no es que te lo contaron, trae el que sabe; y lo que se hizo hace cinco años, hoy no es válido. Hablando de temas como los que hablamos hace un ratito, el tema de marketing digital, el tema de las web, el tema de comercialización, hace cinco años todos tenían que publicar en Urbania, en El Comercio; hoy día, El Comercio no vende nada, más se discute si vale la pena tener una versión impresa de El Comercio. O sea, existen los que tienen corazoncito y quieren seguir recibiendo el periódico en físico, y yo me considero uno de ellos, pero hay quienes no.

E: Ahora vamos a mirar el entorno competitivo, adentro, donde están ya las inmobiliarias. ¿Cómo consideras que está conformado este grupo de jugadores de adentro, de las inmobiliarias? Ya está afuera el Estado, está afuera el del banco, están fuera todos estos. Adentro, entre ellas, ¿qué características tiene ese grupo de ofertantes? ¿Es un grupo que está concentrado, es pequeño, es amplio, está disperso? ¿Hay alguno que tenga una tal participación en el mercado que pueda modificar la estructura de cómo está conformado, puedan modificar precios? ¿Cómo ves tú cómo está conformada esa estructura de ofertantes?

H: Hay dos factores importantes que han surgido en los últimos años, el primero, el cambio de liderazgo en CAPECO. CAPECO siempre fue liderada por empresas constructoras de infraestructuras grandes y hoy día CAPECO está liderado por inmobiliarias, entonces no es que hayan dejado de lado la parte de infraestructura, porque es un motor del país, pero le han cambiado la visión al tema y han incluido a las empresas inmobiliarias como gremio y los

tienes, además, asociados en dos asociaciones, dos agrupaciones, como te digo, una tiene ciento y pico y la otra tiene cincuenta y pico asociados, entonces ya funcionan como gremio. Entonces, hoy en día las inmobiliarias sí tienen algo que decir, es más, tienen poder de negociación con algunos proveedores; si tú quieres entrar a vender algo a una inmobiliaria, puedes ofrecer tus servicios a una asociación y lo haces compartir con todo el grupo y hay un nivel de negociación como gremio. No sé si tengan capacidad de cambiar precios, porque eso sería concertar y, en teoría, está prohibida la concertación de precios. Pero sí creo que existe la conversación, el hecho de cooperación mutua, han entendido que, si bien están en la asociación, pueden ser competencia pero, al mismo tiempo, tienen que apoyarse juntos para que esto salga adelante como paquete. Yo sí creo que hay un valor importante entre ellos y es interesante ver cómo en estas asociaciones, en los directorios conversan de lo más bien un Viva con un Imagina y con un Armas Doomo, y de pronto está CAPECO también involucrado; bueno, las más grandes conversan entre ellos y se cuentan las cosas y cada uno sabe qué cosa está haciendo el otro y comparten algunas experiencias. Eso es importante.

E: Fortalecen su aprendizaje y fortalecen su posición frente a proveedores.

H: Además reduces los riesgos de fracaso.

E: ¿Cómo así?

H: Porque conversas, intercambias experiencias, “Oye, a mí me ha ido mal acá, me ha pasado esto, mira lo que me pasó” o “mira lo que pasó con este proveedor” o “mira lo que me pasó con este banco”. Entonces cuando tú te enteras y la gente empieza a hablar entre ellos que les fue mal con Zutano, Mengano, con esta institución o la otra, te genera precedentes y te ayudan a corregir, eventualmente, posibles errores.

E: Quiere decir que, más que ser agresivo, el entorno en el que se mueven las inmobiliarias es más bien colaborativo.

H: Sí.

E: No se están arranchando las cosas...

H: No, hoy en día tú los ves conversando a todos, es más, hacen ferias inmobiliarias, las comparten entre todos y tú ves que las firmas inmobiliarias no es que se estén lanzando o prendiéndole fuego a un stand o al otro, todos están en la feria, los ves proactivos y nadie discute, por lo menos es la sensación que tengo. Es más, los he acompañado en varias reuniones a los dos grupos y colaboran, se ayudan, son gremios. Hoy han tomado una posición como gremio, que es importante; antes no existía, antes todos disparaban por su cuenta.

E: De hecho, yo la conozco a Carola Pacheco, que está de gerente general en una de ellas, la *ADEIN* me parece.

Sí.

E: ¿Tú no estás en ninguna?

H: No, no somos inmobiliarios. Sí, Carola salió del banco para irse de gerente general.

E: ¿Cuál es tu perspectiva del próximo quinquenio? ¿Cómo te sientes, cuál es tu *feeling*? ¿Optimista? ¿Pesimista? ¿Moderado?

H: Yo soy muy optimista.



E: ¿Sí?

H: Si no fuese optimista, no seríamos, como decíamos al inicio, emprendedores en este país.

E: ¿Qué crees que va a cambiar? ¿Qué crees que puede cambiar específicamente en este quinquenio?

H: El sector inmobiliario creo que peor no podríamos estar.

E: ¿Sí, ahora estamos peor?

H: O sea, peor no podríamos estar. Hemos estado mal, pero por el tema político de gobierno, etc. Pero hoy en día tienes un negocio inmobiliario, un negocio de construcción paralizado, ventas paralizadas, la gente con miedo; hay una necesidad de vivienda y los bancos han retraído los créditos aduciendo, obviamente, problemas de pago. O sea, toda esta parálisis de los proyectos de infraestructura, parálisis de proyectos mineros, genera que la gente no tenga dinero; entonces, al no tener dinero la gente y estás enfrentando una gran cantidad de desempleo también, no hay compra de viviendas, la gente ajusta, la gente no gasta y eso lo ves en el día a día. Entonces, lo que estamos esperando es lo que te prometieron, “vamos a destrabar inversiones, vamos a destrabar proyectos mineros, vamos a destrabar proyectos de infraestructura” y eso va a hacer que la gente tenga trabajo y, cuando la gente tenga trabajo, va a resolver un problema de vivienda, que es el primero que tienen.

E: ¿Optimista?

H: Yo, sí, porque si no cierro mi quiosco y me voy a mi casa.

E: ¿Votaste por PPK?

H: Sí, pero no me hubiera molestado...

E: Tú tienes CV *Project* Consultora, fundamentalmente consultora.

H: Consultora, gerencia y supervisión de proyectos.

E: Correcto, y Corbus es constructora.

H: Constructora e inmobiliaria también.

E: ¿Sí? ¿El proyecto que tienes en Chorrillos lo estás comercializando tú o lo has tercerizado?

H: Lo he tercerizado.

E: Pero no has construido para alguien.

H: No, pero ese proyecto de Chorrillos tiene inversionistas detrás.

E: Mira, el esquema de tu negocio es lo inverso de lo que he conversado con otros expertos. Por ejemplo, Antonio Espinoza, desarrollador, él no construye, en lugar de tercerizar el eslabón que tú has tercerizado, él ha tercerizado la construcción y lo que hace es dedicarse, concentrarse, en el puro negocio inmobiliario.

H: Sí, claro. Lo que pasa es que, recuerda que en el caso de las personas tipo Antonio, con quien hemos trabajado hace muchos años y le llevo sus proyectos hoy... Lo que ha pasado con Antonio es que él ha tenido un desarrollo muy bueno durante muchos años y ha crecido mucho, él empezó con Asia del Sur, con Asia del Mar y todas estas cosas, y nosotros lo ayudamos a Antonio durante todo el desarrollo de eso, porque el proyecto que iba a hacer en Asia del Mar eran viviendas de 40 mil dólares y cuando hicimos un estudio de mercado,

porque esto es muy bonito para ser verdad, el estudio de mercado dijo “no, esa vivienda no puede costar menos de 100 mil dólares”, pero la estábamos aplicando en 40 mil y cambiamos el proyecto para hacer viviendas de 100 mil y se vendió todo.

E: Claro, (46:16).

H: Se vendió todo.

E: Claro, hizo una mina de oro, él las alquila...

H: Y eran 100 mil dólares. A lo que voy es, para no cortarte y para no quedarme con la idea, que Antonio ha ido muy bien durante muchos años, entonces se ha concentrado en el negocio inmobiliario tal cual, lo cual está bien, pero toma en cuenta que la otra parte del negocio, cuando la inmobiliaria no funciona también, y en el caso de Corbus, que es más constructora y cuando estás en la época de las vacas flacas, en lugar de darle a un tercero para que construye, vas a construir tú, que ese fue el caso de Corbus. Entonces, cuando necesitas generar que tu constructora también tenga movimiento, le tienes que dar la construcción y ahí sí, zapatero a tus zapatos. ¿Tú sabes vender?, no. ¿Tú sabes vender? No, tampoco; la venta para afuera.

E: Para el que sabe, lo entiendo perfectamente. Para terminar, Carlos, no sé cuántos minutos te queden, háblame todo lo que puedas, todo lo que conozcas, coméntanos todo tu *know how* acerca del segmento A-B, medio alto. Así, lluvia de ideas. Primeramente, ¿qué es lo que se viene a la mente cuando piensas en un A-B? ¿Hay oportunidad en ese segmento? ¿Qué producto? ¿Cuáles son sus preferencias? ¿Cuál es su estilo de vida? A-B, medio alto.

H: A-B, sí pues, estilo de vida alto, exquisito...

E: No alto, medio alto.

H: Medio alto, exquisito, muy educado. Cuando dices “medio alto” estás hablando de viviendas de medio millón de dólares.

E: Te estoy hablando nuevamente del rango que te dije antes.

H: Ah, ¿el rango que me dijiste antes?

E: Claro.

H: *Okay*, entonces me fui un poquito más arriba.

E: Es un A2-B1.

H: Igual tienes un sector muy educado con algo de influencia de temas externos, algo; el sector A sí está muy influenciado de temas externos, tú te enteras qué pasa en Grecia, qué pasa en Irlanda, qué pasa ahora con la famosa decisión de Inglaterra, que si bien está muy lejos, pero ya te afectó el tipo de cambio acá y te afecta la Bolsa. Es un sector educado, no educado en tema de universidad o instituto, sino que se ha educado en el tema inmobiliario; o sea, tiene su sector que es necesitado de vivienda, un sector que sigue buscando precio y después busca acabado y busca ubicación. Contrariamente a lo que otros piensan, yo sí creo que es un sector al que tienes que dotarlos de estacionamientos, por ejemplo, los dos baños van de cajón.

E: El de visita y el del cuarto principal.

H: Sí, el de visita completo, porque el de visitas atiende a las visitas y a los otros dos dormitorios, en caso de que tengas tres dormitorios; es un sector que demanda más departamentos de tres dormitorios, si bien el ratio de vivienda te fija un estacionamiento cada

tres departamentos, yo creo que hoy en día para que tengas seis o siete en un proyecto... Si bien tienes licencia con uno cada tres, pero en la comercialización vas a tener problemas, evitas irte a dos, 2.5 estacionamientos, lo cual encarece tu proyecto porque tienes que meter más sótano eventualmente. ¿Por qué? Porque hoy en día es muy barato comprar un carro o una moto, por tres mil dólares tienes un auto y no tienes dónde guardarlo. Entonces es la parte desproporcionada de que un estacionamiento te cuesta cinco mil o seis mil dólares, 20 mil soles, que es lo que te vale un estacionamiento, entonces hay que dar facilidades porque eso ya no está dentro del paquete MiVivienda.

E:¿Qué tipo de facilidades?

H: Esas facilidades ya las tiene que dar la inmobiliaria, porque a veces tú puedes meter un estacionamiento en el crédito hipotecario, pero no puede tener dos y o das las facilidades o te quedas sin vender el departamento. ¿Y qué veo en ese sector? Una falta de vivir en comunidad, hay mucha gente que...

E:¿A qué te refieres?

H: Que salen de vivir de la casa del papá o han vivido en los aires de la mamá o donde los suegros, etc., entonces se van a la vivienda propia y no saben que es una obligación pagar el mantenimiento. O sea, la gran discusión que hay hoy en día es que todo el mundo cree que es dueño de la verdad, cuando hay una ley que regula la vivienda en comunidad. Entonces, tú como propietario de una vivienda estás obligado, es una obligación pagar el mantenimiento del edificio.

E: Claro, hay un reglamento interno.

H: “No, pero es que me tienen que ir a cobrar”, “no, es que a mí nadie me dijo nada”, “no, es que yo no sabía; no, es que a mí me lo entregaron en enero, pero recién me mudé en julio, entonces pago desde que me mudo”. No, a ti te entregaron en diciembre, en enero tienes que pagar el mantenimiento, el departamento es tuyo. “No, es que yo no vivía”. Ese es tu problema y la gente no entiende eso. “Si yo no uso el ascensor, ¿por qué tengo que pagar ascensor? Yo bajo los cinco pisos a pie” y “¿por qué tengo que pagar seguridad”, “si yo no tengo carro, ¿por qué tengo que pagar seguridad?”; o sea, hay un montón de temas de gastos comunes que la gente no comprende. A veces la gente no comprende, por ejemplo, que hoy tienes mucho más tecnología en los edificios y esa tecnología requiere mantenimiento. Si a ti te afecta la caja pagar una cuota de vivienda de esta gente... Por ejemplo, en Chorrillos la gente está pagando 140 soles, 150 soles de mantenimiento mensual y les parece mucha plata; han pagado 200 mil soles por un departamento, pero pagar 140 soles al mes es mucha plata. Yo puedo creer que es mucha plata, pero cuando haces los números, hay que pagar mantenimiento de ascensores, hay que pagar mantenimiento de bomba, bomba contra incendios, sistemas de seguridad, puerta, vigilancia, luz, agua, teléfono. Dicen “no, hay que ajustar”. ¿Dónde ajustan? En los gastos que no ves: mantenimiento de ascensores, mantenimiento de bomba. Entonces, hoy en día la reglamentación te obliga a tener un sistema de bomba contra incendio, te obligan a tener mangueras contra incendios en los departamentos, te obliga a tener una serie de cosas que, si la gente no le da mantenimiento, no sirve para nada. O sea, cuando tengas un incendio y quieras abrir la manguera, no va a funcionar porque no le has dado mantenimiento a la bomba.

E: O sea, es un segmento que tú consideras debería ser mejor informado en temas de sus gastos; o sea, el agente de ventas debería poder decirlo.

H: Puede ser una labor del gobierno donde hay que informar los deberes y los derechos, porque si le pides a la inmobiliaria que lo haga, la inmobiliaria no tiene cómo hacerlo, no tiene la capacidad de hacerlo; es más, el comprador cree que lo estás engañando y que le estás

ganando plata. El comprador cree que el constructor se está beneficiando de ese ingreso y está llevándose una tajada.

E: No tiene sentido.

H: Pero hay un tema: el comprador siempre va a pensar que lo están engañando. Y sí, creo que hay una labor del gobierno, no te digo que sea el papá de todos, pero hay que empezar a enseñarle a la gente –no sé si es el gobierno, el Fondo MiVivienda o CAPECO, o las asociaciones, pero alguien tiene que enseñarle al público- que tiene obligaciones como propietario. Eso es lo que creo de ese sector.

Ese es el A-B. Si tienes algo que añadir que no hemos conversado.

## **ENTREVISTA EXPERTO V**

CARLOS MERINO ASPAUZA

E: Carlos Merino.

H: Sí, Carlos Merino Aspauza.

E: ¿Cuántos años en el negocio inmobiliario?

H: Creé mi empresa en el 2007 y el 2008 comencé operaciones.

E: ¿Venti?

H: Venti Grupo Inmobiliario, ya va por el noveno año.

E: Yo vivo por La Capullana, tienes un proyecto en La Castellana.

H: En Paseo de la Castellana 266.

E: Así es, ahí lo he visto. Bajo tu perspectiva, coméntanos un poco cómo está conformado el sector inmobiliario. En términos generales, desde arriba, quiénes son los jugadores que intervienen en el sector inmobiliario.

H: ¿Sector inmobiliario netamente?

E: Sí, el sector inmobiliario y construcción.

H: Yo lo visualizo del siguiente modo, tienes sector inmobiliario de viviendas y sector inmobiliario de oficinas; oficinas que se segmenta en oficinas de alto nivel y oficinas convencionales.

E: Concentrémonos en el tema de vivienda.

H: En vivienda tienes el sector A-1 que mayormente está orientado por proyectos ya grandes, de alta inversión, que son más conceptuales, son los que te venden el edificio de lujo, los que tienen piscina, tienen gimnasio, *bla, bla, bla*, todo, ubicados en los cerros de Camacho, en San Isidro, en zonas A-1. Después tienes los proyectos que no son A-1, pero vendrían a ser... Bueno, podrían ser también consideradas A-1, pero te venden un concepto más de privacidad, como son los que están haciendo en Chacarilla, que son los que ya tienen cuatro pisos. En

Chacarilla no tienen cinco pisos, máximo cuatro pisos o tres pisos, si es que está hecho eh bocacalle, donde son departamentos grandes, departamentos de 200 metros o dúplex, que ya son bastante más grandes, 300 metros, que esos también tienen alto precio, no son concepto club, pero la gente los busca porque te venden más privacidad, te venden buena ubicación y acabados A-1. Después de ahí ya viene el nivel A-2. Cerrando, en A-1 tienes dos alternativas, los que te venden un concepto de lujo tipo club y un concepto que te vende más privacidad, con una buena ubicación, quizás frente a un parque o a una calle con poco movimiento, que es lo que tienes acá. Después de ahí, tienes los que te mueven el segmento A-2, con un B-1, que son proyectos que puedes encontrarlos... más o menos los estoy viendo como de 120 metros o un poco más, por ahí se mueven. Estos proyectos son departamentos un poco más chicos – estamos hablando de 120 metros más o menos- ubicados en Surco, ubicados en San Borja, quizás en algunas partes de San Isidro, Miraflores, pero también tienen un precio de 200 mil dólares para arriba.

E: Según CAPECO, de 200 mil dólares para arriba sigue siendo A-1.

H: Bueno, si sumas los ingresos también. Lo que pasa es que, si lo ves desde el punto de vista económico, sí, pero por lo general es gente que... El que te compra ese tipo de departamentos de 200 mil es mucha gente de Los Olivos, que él ha entrado a trabajar, ella también, que están ganando un sueldo entre los dos ya fuerte o bastante bueno y quieren venirse de Los Olivos hacia el casco urbano, digamos así; entonces ya buscan estos departamentos de 120 metros. O te encuentras también con un chico que ha entrado a trabajar al sector minero, tiene buenos bonos, entonces quiere aspirar también a algo mejor. O sea, no aspiran al departamento en Chacarilla, de lujo, pero aspiran a un departamento bonito, bien ubicado, que se acerca a eso, pero no es.

E: Esa es la base del A2-B1.

H: Por eso te diría que el A-1 es esa persona que tiene para comprarse un departamento de 300 mil para arriba, que son ubicados en Chacarilla, ubicados en cerros de Camacho, ubicados en San Isidro, por El Golf, o en Miraflores, frente al mar, pero son tamaños grandes, son de 200 metros, 180 o 120, quizás hasta más grandes, son formatos de lujo. Después tienes el que busca departamentos también bonitos, pero con un tamaño de 120 para arriba quizás, porque, por ejemplo, Surco te deja hacer mínimo de 120. Entonces, por el tipo de terreno puede tener 120, 130 metros, pero por lo general ya es una persona que está entrando al A-1, si quieres llamarlo así. No es un A-1 consolidado, no es que ya tiene una cuenta fuerte en banco, sino está entrando, está pudiendo mejorar su situación económica y está aspirando a un mejor departamento.

E: Pensemos que hay aproximadamente 15 familias que están demandando departamentos entre los 120 y 200 mil, ese rango que CAPECO llama medio alto, para Ipsos es una intersección entre el A-2, la base del A y la punta del B, ¿correcto? Concentrémonos en ese segmento, que puede pagar entre 120 y 200 mil.

H: Ese es el departamento que ahorita está más demandado.

E: Correcto. ¿Ese paquete de familias ofrece una oportunidad? ¿Es una oportunidad real ahora?

H: Sí, lo es. Ahora, para atender a ese tipo de público tienes que irte a otro distrito, para ese tipo de público tienes que irte, por ejemplo, a Lince, tienes que irte a Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre, en sus zonas bonitas, porque ahí los parámetros sí te permiten hacer de 90, 70 metros cuadrados, con una o con ninguna cochera, por cada 1.5 departamentos una cochera; entonces sí te permite tener una propuesta de valor como para eso. ¿Por qué? Lo que sucede es que, hoy en día, 120 metros cuadrados ya es un departamento de lujo; antes, 120 metros

cuadrados era lo mínimo que te pedía una familia. Hoy en día, 120 metros cuadrados es un departamento caro, de lujo, para la gente en general, que difícilmente tiene al alcance. Entonces, ahora las parejas jóvenes, ambos profesionales, o uno de ellos profesional, o que suman un nivel de ingresos de 15 mil soles, te están buscando departamentos en esta zona.

E: Correcto, 15 mil 500. Estas familias, estos demandantes, este bolsón de demandantes, ¿cuáles son los *drivers* de valor? En orden de importancia, bajo tu perspectiva, ¿cuáles serían los *drivers* de valor?

H: Lo primero que la gente te pide es ubicación y de preferencia la ubicación frente a algo verde, quieren un punto verde adelante, ya sea una plazoleta o un parque –el parque es lo ideal-, pero quisieran algo verde; después quieren seguridad –o sea, estar frente a un parque, pero seguridad-; después de ahí, diseño. O sea, primero se preocupan de la atmósfera donde va a estar ubicado el edificio, frente a un parque, un lugar tranquilo, con seguridad; de ahí la propuesta del edificio en sí.

E: El producto, ¿verdad?

H: El producto en sí.

E: Dentro del producto tienes fachada, tienes interior, tienes áreas comunes.

H: Sí, si es un edificio. Mira, ahora la gente te pregunta mucho por el tema de áreas comunes, aunque sea un edificio pequeñito, te lanzan la pregunta de si tiene áreas comunes; entonces ahí tienes que ubicarlo al cliente porque confunde el megaproyecto con el proyecto pequeño donde te vendo privacidad, entonces más o menos lo centras. Pero lo que ellos quieren mucho es... *okay*, la gente te mira mucho, la fachada es importante; o sea, les gusta una fachada, por ejemplo, con mucha iluminación, el vidrio es valorado...

E: Con luz.

H: Mucha luz, y de ahí, la distribución. La distribución es muy importante para el cliente, quieren su sala-comedor, con la cocina, si es gente que ya tiene hijos o gente mayor, prefieren una cocina cerrada, si es gente joven que recién comienzan un hogar, quieren cocina abierta porque es más sociable, se aprecia mucho el cuarto. Por ejemplo, ¿qué sucede? En estos departamentos ya más pequeños, de 90-70 metros cuadrados, algo tiene que sacrificarse y tal vez puedes sacrificar la lavandería, entonces sacrificas la lavandería, pero quieren siempre el baño de servicio; entonces la lavandería la integras con la cocina y sacrificas ese espacio. Y lo que te piden es tratar que los cuartos sean los más grandes posibles, no quieren un cuarto tipo submarino, prefieren que el cuarto sea de un tamaño ideal, digamos de tres por tres, que te permita poner tu cama, tu escritorio y tu computadora. ¿Por qué? Porque la gente pasa siempre tiempo en su habitación con su computadora y un chico hace sus tareas, navega, está cierto tiempo; y el cuarto principal, bueno, con su respectivo baño. La sala ya pasa a ser una sala de estar, entonces hay que ponerle su punto de televisión. Y ya no es como antes, que la sala era apunto donde solo se usaba cuando venían invitados, la sala ya es un punto social.

E: ¿Y el *walk in closet*?

H: Mira, el *walk in closet* te lo pueden perdonar. A la gente le gusta, sobre todo a las mujeres les encanta, pero te lo pueden perdonar porque quita espacio. O sea, un *walk in closet* calza en un departamento de unos 160 metros...

E: Del dormitorio principal.

H: Sí. O sea, solo si es que tienes un área significativa de 160 metros para arriba veo que justifique un área de *walk in closet*, porque si no te va a quitar, te va a hacer muy pequeño el cuarto.

E: ¿Los depósitos en la cochera?

H: Sí, son valorados. Bueno, yo estoy comercializando, por ejemplo, los departamentos grandes con dos cocheras y los pequeños, los departamentos intermedios, con una cochera, pero la gente siempre te pide por lo menos una cochera –es difícil que tú vendas un departamento sin cochera- y lo ideal sería que todos tengan un depósito.

E: Ahora, si tú miras ese segmento –concentrémonos en ese bolsón de 15 mil familias-, enantes mencionaste que, en efecto, constituye una oportunidad real. ¿En qué radica esa oportunidad?

H: Lo que pasa es que este perfil de departamento es muy buscado porque está al alcance del bolsillo, al alcance de tus expectativas; o sea, 120 mil, 130 mil, 150 mil dólares los puedes juntar, a “juntar” me refiero con crédito hipotecario, pagando tu crédito hipotecario lo puedes manejar. Un departamento de 220 mil dólares hoy en día es dinero, mucho más dinero, porque el dólar ha subido, pero los sueldos en soles se han mantenido; entonces está más al alcance llevarte algo que está en la banda de los 120 mil dólares que en la banda de los 200 mil dólares.

E: La misma pregunta pero al contrario, ¿qué riesgos podrías afrontar en ese mismo segmento?

H: En el de...

E: En ese mismo bolsón, algún riesgo.

H: Ante todo, en esas zonas tienes que tener mucho cuidado con el terreno, porque estos distritos tienen algunas calles bonitas, pero tienen muchas calles que no son muy atractivas. O sea, tienes que ser muy selectivo en buscar el terreno, porque también tienes que tener cuidado con el barrio, porque tú puedes construir un edificio al lado izquierdo y al lado derecho tener una zona fea. Entonces hay las calles, pero tienes que tener cuidado en encontrarlas, no es fácil. No es como decir San Borja, San Borja es San Borja por todos lados. Lince, Magdalena, Jesús María tienen zonas bonitas, tienen zonas simpáticas que tienen una buena imagen, pero tienes que buscarlas con mucho cuidado. Después, ¿qué más? Otro riesgo que he encontrado es el diseño en sí, tienes que tener cuidado porque tienes que sacar tres departamentos de 90 o 70 metros por piso y solo usan un ascensor, entonces cuando haces el diseño te da que, quizás, algún departamento no tenga vista a la calle. Entonces, ese sí es un riesgo, por ejemplo. Cuando yo he estado estudiando proyectos para mi futuro... O sea, el siguiente proyecto que yo voy a hacer quisiera que esté ubicado allá, todo el mundo te habla de que hay una rotación más elevada, pero cuando tú haces la distribución del terreno, te da que vas a tener que tener un terreno en la parte de atrás y dos mirando hacia afuera, entonces ese que mira hacia adentro quizás... la gente prefiere mirar hacia afuera. El riesgo es el diseño, el riesgo es que haya departamentos que no miren hacia afuera. Otro riesgo es que... porque es un segmento que lo están desarrollando mucho, pero las inmobiliarias grandes como Ingo, que te levantas torres en la avenida Brasil, de 20 pisos. Yo, en mi caso, estaría alentando un edificio de siete pisos, entonces ahí el riesgo sería que el diseño del departamento no le guste mucho a la gente. Pero, bueno, eso lo puedes cubrir saliendo a visitar departamentos antes de diseñar el tuyo.

E: Hablemos un poco de la industria inmobiliaria, dentro, donde están ya los jugadores. Bajo tu perspectiva, en tu opinión, ¿cómo está conformada la estructura competitiva del mercado inmobiliario? ¿Quiénes son los jugadores? ¿Son nacionales, locales? ¿Son fuertes, son pequeños? ¿Están dispersos, están segmentados, están concentrados? ¿Cuáles son sus

fortalezas? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Cuál es tu apreciación sobre el entorno competitivo del sector inmobiliario de viviendas específicamente, en este segmento?

H: O sea, cómo está organizada la industria.

E: Cómo está organizada, cómo está distribuida, cuál es la visión que tienes tú de ese panorama, específicamente en viviendas de este...

Lo que veo son los grandes inmobiliarios, los que tienen bolsillos más grandes, que muchos de ellos están apoyados por fondos, que son los que mayormente tienen su mercado más segmentado y están buscando grandes proyectos de 20 pisos, digamos que ya sea en el segmento en el que vaya, pero son proyectos grandes, de mayor escala. Después tienes los que te hacen los proyectos intermedios, que son los que se están moviendo en Chacarilla, Miraflores, San Isidro, pero son proyectos intermedios; o sea, proyectos que te mueven 20 departamentos.

E: Claro, la fortaleza de los primeros es su espalda...

H: Sí, sí.

E: La de los segundos, ¿cuál sería?

H: Lo que pasa es que los grandes-grandes tienen fondos de inversión, yo veo que los intermedios...

E: Pero Inmobiliari ha quebrado, ¿no?

H: ¿Perdón?

E: Hace dos semanas salió en Semana Económica que Inmobiliari colapsó.

H: ¿Inmobiliari?

E: Inmobiliari.

H: Ah, mira.

E: Doscientos millones de soles de deuda.

H: Pero no era nada raro, porque tú los veías con proyectos un tanto forzados. Por ejemplo, un proyecto que estuve mirando, este proyecto que está en el Golf Los Incas, de oficinas.

E: Sí.

H: Comprar una oficina ahí es una locura, no tienes cómo entrar, no tienes acceso. ¿Cómo entras en la mañana, o a cualquier hora del día, pasando por el frente del Jockey? Y hasta llegar a esas torres es un...

E: 45 minutos.

H: 45 minutos, ya. ¿Qué atractivo puede tener que se tenga una oficina ahí? Yo no la compraría jamás, y ahí tienen una inversión gigantesca. Entonces, yo veía muchos proyectos de ellos de difícil comercialización. No sabía que había quebrado.

E: Entonces tenemos los grandes promotores cuya fortaleza mayor es el acceso a fondos de inversión.

H: Así es.



E: Luego viene un siguiente grupo...

H: Un siguiente grupo que tiene también el respaldo de inversores, quizás no fondos internacionales, pero sí fondos de inversionistas locales.

E: Pero, ¿cuál sería su fortaleza?

H: Bueno, el apoyo del inversionista. Lo que pasa es que el inversionista es más inversión a largo plazo y el banco no es inversión a largo plazo, el banco te presta pero está queriendo recuperar rápidamente su dinero.

E: Claro, porque su negocio es el crédito hipotecario.

H: Claro, si no haces el hipotecario, tú no eres el negocio, entonces te está diciendo “cuándo vendes para recuperar mi dinero”, por lo tanto, te tiene muy controlado, muy ahogado. Digamos que una fortaleza es tener un fondo porque te deja trabajar más tranquilo, más holgado, con el banco te sientes más ahogado, más controlado.

E: Te respiran en la nuca.

H: Exactamente.

E: Luego, ¿hay algún otro segmento?

H: Bueno, también tú tienes a los grandes que se dedican al nivel bajo, el de MiVivivenda, entonces esos también están en los conos, están en las zonas con megaproyectos donde te venden departamentos bastante más baratos, más económicos.

E: Pero esos son tipo Graña, Paz Centenario, *Arbeco*...

H: Exacto, que hacen departamentos muy económicos, muy baratos, que buscan acabados básicos, que la cocina un poco más y te la venden sin muebles.

E: La rivalidad entre los inmobiliarios, ya no el mercado. ¿Se configura una rivalidad entre los inmobiliarios? ¿Se están matando los inmobiliarios?

H: Es que la gente está evitando tener pérdidas, yo no veo que el inmobiliario... O sea, sí ha bajado precios y lo ves, inclusive en Chacarilla también lo ves. Por ejemplo, acá, a la vuelta, había un edificio que decía “Bajamos nuestros precios”, y era un edificio en Chacarilla, y sí ha bajado en dólares el precio.

E: Hay una coyuntura particular que viene de hace unos años, pero todo parece indicar que...

H: Todo hace sentir que el mercado debe mejorar, porque el año 2014, sobre todo en la segunda parte, más el 2015 han sido muy duros. El 2016 arrancó con una mejoría, con un poquito más de entusiasmo y mayor cantidad de llamadas de clientes, las ventas todavía lentas, pero hay más interés de comprar. En el 2015, la gente ni siquiera te llamaba; en el 2016, por lo menos hay más entusiasmo de ir viendo qué voy a comprar.

E: Particularmente, ¿tú te sientes optimista con el nuevo gobierno?

H: Sí, siento que hay optimismo, creo que las condiciones se están dando para que el mercado recupere cierto dinamismo, sin ser lo de antes, pero sí un dinamismo normal, me refiero a una velocidad de crucero normal, que ya no haya sobrecalentamiento del mercado, con precios mucho más estables, con gente que vende sus propiedades más consciente, que no puede pedir cualquier precio...

E: O los terrenos.

H: Así es, y con inmobiliarios que saben que tienen que ser muy eficientes con la producción del edificio, que no puedes pedir cualquier precio, pero también que tienes que dar una buena propuesta del valor porque, a su vez, tienes un cliente más exigente que busca mejores acabados, pero también quiere pagar menos. Entonces, digamos con un mercado más maduro, más estable, donde tú tengas que ser muy cuidadoso con la propuesta que hagas.

E: ¿Cuál sería una propuesta de valor acertada?

¿Para qué segmento?

E: Para este que estamos hablando, para estas 15 mil familias entre 120 y no más de 200, ¿cuál sería una propuesta de valor acertada?

H: Para mí, un departamento entre 70 y 90 metros cuadrados, por ahí yo lo haría pequeño, con un diseño moderno.

E: ¿Dónde estaría ubicado?

H: A mí me gusta, por ejemplo, Magdalena, me gusta Lince, Jesús María tiene zonas bonitas, en Pueblo Libre te podrías mover también, ese tipo de distritos pero siendo muy cuidadoso con las calles. A un edificio que vendas en esas zonas tienes que darle mucho énfasis en la seguridad, ahí la gente no quiere mucho muro de vidrio, no edificios expuestos, sino un poquito más de seguridad y los acabados bonitos, pero tratando de que sean económicos.

E: Mencióname tres cosas que con valoradas en los baños, en las cocinas.

H: Primero que todo, valorado, un buen diseño, limpio.

E: Correcto, eficiente.

H: Limpio, te estoy diciendo sin una columna aquí que tú digas “Oye, ¿y qué hace acá la columna?”, que parece obvio pero, sin embargo, visitas departamentos y lo ves, “Oye, qué hace la columna acá”, que esté más compatibilizado. Entonces, uno, bonito diseño, con iluminación –o sea, la gente quiere vidrio-, buena distribución y una distribución lógica.

E: ¿Funcional?

H: Con una distribución funcional y baños con bonito acabado, modernos, que no necesariamente tienen que ser caros.

E: ¿Qué tipo de acabados, por ejemplo?

H: El porcelanato, pero tú puedes tener porcelanato de India barato.

E: Muebles en la cocina, tableros en los baños.

H: Sí. El tablero no, el tablero del baño ya no, el tablero del baño te lo perdonan, pero la cocina sí les gusta que esté amoblada, sí les gusta que los muebles, altos y bajos, están colocados.

E: ¿Qué quiere decir que te perdonan? ¿Están dispuestos a renunciar al granito por un precio...?

H: No, lo que digo es que en los baños puedes tener tablero, pero sin mueble.

E: *Okay*, solo la mesada.

H: Así es, pero olvídate del mueble, y te lo aceptan. Pero a la cocina le ponen más énfasis hoy en día, quieren una cocina más atractiva, más elegante.

E: ¿Y algún plus? Equipadas con planchas, con campana. ¿O eso solo es un tema promocional?

H: A ver, el 2014 y 2015 ha sido mucha promoción de precios, “yo te bajo el precio”. Ahora, en la medida que el mercado se está comenzando a reactivar, pienso que la promoción ya va a bajar a hacer el descuento, que perjudica al inmobiliario, a un precio más estable, pero más ofreciendo adicionales, “te pongo la cocina”, “te pongo la campana”, te pongo quizás algo más, la terma.

E: ¿Las instalaciones de gas?

La gente te pregunta mucho por la instalación de gas y la excusa para no darla es decir “Oye, acá no hay gas”, pero si hay gas, te la van a pedir de todas maneras, no hay excusa para no darla y le da valor porque inmediatamente puedes poner horno a gas, terma a gas y consumes muchísimo menos.

E: Claro. ¿Cuáles serían para ti factores fundamentales que determinan la sostenibilidad en el tiempo de un negocio inmobiliario?

H: ¿De una empresa inmobiliaria?

E: Según tu propia experiencia, ¿cuáles son los factores que determinan la sostenibilidad de tu inmobiliaria?

H: La rotación. Lo que pasa es que este es un negocio en el arrancar un proyecto te demora mucho tiempo entre que compras el terreno, lo pasas a tu nombre, de repente hay que sanearlo, de ahí el anteproyecto, el proyecto y todo el proceso, que toma demasiado tiempo hasta que arrancas obras. Entonces, si tú tienes huecos entre proyecto y proyecto, no estás generando ingresos. La inmobiliaria tiene que tener una producción continua, si no logras entrar a ese ciclo, difícilmente es sostenible.

E: ¿Qué la hace exitosa?

Bueno, yo creo que tener un sesgo más *marquetero*, o sea, no ser solo una empresa productiva, no ser una empresa con visión de ingeniería, sino ser una empresa de ingeniería pero también tener un punto de vista del consumidor, del cliente. Yo creo que cuando combinas ambos es cuando ya eres una constructora exitosa.

E: ¿Y en el mercado inmobiliario se puede hablar de fidelidades a las marcas? ¿Se puede hablar de marcas bien posicionadas? ¿Se puede hablar de mercados cautivos, como en otras industrias?

H: No veo mucho eso. Yo creo que lo que busca mucho la gente en el mercado inmobiliario es el prestigio de la marca, el saber que yo voy a entrar a Internet y no voy a ver comentarios negativos de tu constructora, el ver que tienes un *Facebook* y nadie ha colgado un comentario negativo, como en Imagina, que recuerdo que tú entrabas a Imagina y había muchos comentarios negativos. Entonces mucho es el prestigio, la gente quiere saber que le compra a una empresa honesta. ¿Por qué? Porque hay mucha mala experiencia en el camino, entonces el *know how* es muy importante, el construir, el saber quién eres, el crearte un prestigio en el mercado y poder hablar bien de ti. El boca a boca es muy importante en este negocio.

Los referidos.

H: Los referidos, que alguien te conozca. Muchos clientes, por ejemplo, te dicen “Deme nombres de clientes suyos que le han comprado un departamento”. A mí me ha ocurrido que clientes me dicen “Oye, ¿me podrías dar algunos teléfonos?” o “¿Con qué banco trabajas? ¿Podría llamar a tu ejecutiva de cuentas para preguntarle acerca de ti?”. O sea, es mucho el construir una imagen en el mercado.

E: Ahora, ¿hay espacio para más jugadores en la industria inmobiliaria?

H: Sí, y por lo que yo veo muchas también han desaparecido. Durante estos dos años, hay empresas que han desaparecido.

E: Como quiénes, por ejemplo. ¿Alguna conocida que valga la pena?

H: Me acabas de hablar de Inmobiliari, yo tengo amigos o conocidos que entraban al mercado inmobiliario más como negocio que pensando en construir empresa, entonces ellos se han retirado.

E: ¿Quiere decir que se abre un espacio para nuevos ingresantes? ¿Las vallas son altas, son bajas?

H: Bueno, hoy en día es más difícil entrar porque...

E: ¿Qué se necesita para entrar?

H: Por ejemplo, para entrar, además de que necesitas un fondo, necesitas un banco y el banco, si no tienes estos proyectos ya preelaborados, no te acepta. O sea, tú tienes que haber hecho tres proyectos sin apoyo del banco, porque al principio tienes que pagar el derecho de noviciado; si no tienes tres proyectos, el banco ni siquiera te lo acepta. Entonces, con un currículum vas al banco y el banco, ya sabiendo que eres un constructor de trayectoria, acepta financiar o fondear tu proyecto. Entonces, hoy en día la valla está más difícil. ¿Por qué? Porque, bueno, ahora también necesitas más capital; o sea, por un lado necesitas más capital y, por otro lado, necesitas el apoyo del banco, porque antes un terreno lo comprabas en 200 mil dólares, ahora necesitas 700 mil. Entonces, por un lado necesitas más capital y, por otro lado, necesitas el apoyo del banco, ambos están más altos. Y después, por el lado de la municipalidad el proceso es bastante más elaborado, te piden mucho más, se han vuelto mucho más formales; o sea, lo que te piden hoy en día, no te lo pedían hace cinco años atrás.

E: ¿Es mera tramitología o tiene sentido que pidan estudios adicionales? ¿A eso te refieres?

H: Bueno, la tramitología es mucho más complicada hoy en día y, segundo, la supervisión por parte de la municipalidad hacia el constructor es mucho más exigente. Antes no te pedían que estuvieran asegurados, que tuvieran seguro de vida, el seguro complementario; o sea, te piden mucho más, ha aumentado el costo también, ahora tienes que tener un *previsionista*, te ha aumentado mucho más el costo. Yo pienso que el que se queda es el que nació con la idea de largo plazo en la época de (33:41), porque hoy en día entrar de cero es muy difícil. O sea, yo, Carlos Merino, tengo un millón de dólares, ¿querer meterme en el negocio? Lo veo muy complicado.

E: Quiere decir que existen riesgos. O sea, aún teniendo el capital, que en principio es una restricción natural, tú visualizas que hay riesgos mucho más altos que los que había antes.

H: Sí, claro.

E: Cómo cuales, por ejemplo.

H: Es que el proceso productivo tiene que ser mucho más profesional hoy en día.

E: Correcto.

H: Antes no era, ahora es mucho más profesional. Después, la venta es más complicada hoy en día.

E: ¿Por qué?

H: Porque antes el consumidor te compraba en preventa y tú fondeabas tu proyecto, ahora te quieren comprar cuando... porque ha habido tanta desconfianza en el mercado, la gente ya no quiere arriesgarse a comprar un bien a futuro, quiere comprar ya un bien tangible, algo que ya estás viendo, entonces es más complicado porque necesitas más capital o necesitas más prestigio para que algunos clientes te compren en plano.

E: Claro, o un producto muy diferenciado.

H: También. Antes, un producto defectuoso te lo compraban. ¿Por qué? Porque había la fiebre de comprar, compro hoy día porque mañana sube. Hoy en día el cliente solo te va a comprar un producto bien desarrollado.

E: Qué interesante, coincides con todos los que he hablado. Así tal cual lo has dicho, tal cual me lo han dicho los cinco o seis que he entrevistado, idéntico.

H: O sea, ya no existe el motivo o la motivación para salir a comprar un producto que pueda tener defectos. Entonces ahora yo quiero comprarte un producto que yo realmente lo visite, lo mire y diga "Oye, esto se ajusta a lo que yo necesito. Correcto, compro".

E: Interesante. Proveedores, poder de negociación de sus proveedores.

H: Mira, el poder de negociación la inmobiliaria ha crecido...

E: Solo te hago un recuento: hay proveedores de terrenos, los dueños de terreno que se sientan frente a ti y le ponen precio a su terreno y, si no le ofreces lo que ellos quieren, no es; hay proveedores de materiales, proveedores de acabados, proveedores de crédito.

Vamos por partes. El proveedor del terreno...

E: ¿Cuál ostenta mayor poder? ¿Cuál tiene el menor poder?

H: El que tiene mayor poder es el banco.

E: Definitivamente.

H: ¿Por qué? Porque tú firmas una carta de intención con el banco y te dice "9 % de interés, pero sujeto a cambios"; en el momento que necesitas el dinero te dice "es 12 %". "Oye, pero no me has dicho 9 %". "No, lee tu contrato, ahí dice...", entonces ya le tienes que aceptar el 12 %, no hay otra. El banco es, dentro de los proveedores de crédito, el que te tiene del cuello. Y solo hay cuatro bancos: el Crédito, el Continental, Interbanc o el Scotia, no hay más, porque el banco también es tu aval, es tu garantía; es decir, una cosa es decir "Yo trabajo con el Banco de Crédito" y otra cosa es trabajar con la Caja de Arequipa o la Caja de Huancayo. Y dentro de los bancos, lo más seguro es que el cliente tiene crédito en el Banco Continental o en el Banco de Crédito, entonces tienes que apuntar ahí. Ya, ese es el más duro y el que te va a exigir más papeles, más exigencia, más tramitología y a la hora de prestar el crédito es más duro y con condiciones, también, más exigentes. Después, en segundo nivel, viene el dueño

del terreno. El dueño del terreno digamos que ha perdido poder, porque ahora el inmobiliario ya no te compra cualquier cosa. Antes compraban y acumulaban y atesoraban terrenos, ahora no. Ahora el inmobiliario ya no está acumulando, está saliendo a comprar lo que necesita porque ya no es negocio y el terreno ya no sube de precio, entonces compras lo que necesitas. ¿Para qué voy a comprar y atesorar? Ya no hay motivación. El dueño del terreno todavía quiere sentir que tiene la sartén por el mango, pero sí está bajando precios; o sea, en los últimos meses sí ha bajado...

E: Se está acabando el denominado “precio capricho”, que alguien...

H: No, el precio capricho ya no; o sea, la gente ya se ha bajado, te llegan avisos de corredores diciendo “Oye, el cliente tal ha reconsiderado y te ofrece tanto”. Lo que está en tira y afloja es que el inmobiliario quiere tratar de comprar no todo en efectivo, sino también con una venta futura, ese es el punto crítico.

E: Eso alivia tu liquidez.

H: Así es, porque todavía el dueño del terreno no quiere entrar en eso; o sea, está reacio, todavía es difícil de negociar que acepte un departamento. Pero hacia ahí va, porque tampoco el inmobiliario quiere soltarle todo el efectivo. ¿Por qué? Porque, uno, me afectas la caja y, dos, porque si yo logro venderte un departamento, no lo pongo como canje sino lo pongo como venta, entonces ya es parte de la preventa que te pide el banco. Entonces, hay doble motivación. Después, los proveedores de materiales, digamos cemento, acero y agregados... Bueno, el agregado no te preocupa, eso tiene su precio, pero el fierro sí se ha bajado muchísimo; digamos que con la entrada de fierro chino los proveedores peruanos se bajan al nivel del fierro chino, a Inkaferro. O sea, tú les dice “Oye, Inkaferro me ofrece a tanto, si quieres, o si no le compro a Inkaferro”, ahí es donde te van a decir “Aceptado”.

E: Digamos que el poder de negociación de los proveedores...

H: Ha aumentado muchísimo el poder del inmobiliario, el inmobiliario, sea chiquito, mediano o grande, tiene mucha fuerza hoy día. ¿Por qué? Porque ya el fabricante de acero local no quiere dejarle la más mínima oportunidad al importador.

E: Ahora, eso en un escenario en el cual tú, a la vez de inmobiliaria, eres tu constructor, tú mismo te construyes.

H: Sí.

E: Porque he oído por ahí que ese poder de negociación lo consigue una constructora de gran escala, lo que es natural. Por ejemplo, el desarrollador Antonio Espinoza me dice “Yo no construyo porque no sé hacerlo. Yo licito, concurso mis obras, al más barato se lo doy, y aún al más barato lo bajo más y con una carta fianza lo agarro del cuello. Entonces como él no solo tiene mi obra, sino tiene 20 obras en Lima, él puede negociar con los proveedores de una manera distinta a la que yo lo haría”. ¿Suena razonable?

Sí. Mira, hoy en día puedes conseguir muchísimas mejores condiciones, porque antes los proveedores eran muy soberbios, “No, vale tanto”, no te daban. Hoy en día sí negocias mucho más, hay mucha más negociación. ¿Cuál es la diferencia? Estoy seguro de que el grande puede aún mejorar precios, quizás no tanto, pero lo que sí puede conseguir es plazo para pago.

E: Crédito.

H: Crédito, exacto, el grandazo sí te puede conseguir un mes de plazo de pago. El chico, te bajan de precio...

E: Pero te están respirando en la nuca.

H: Pero te piden “Oye, cómprame al contado”, pero quizás negociando un poquito más puedas conseguir un mejor plazo de pago; pero el grandazo puede conseguir aún más. Y los de acabados, tendiendo a especializarse en la atención al inmobiliario. Por ejemplo, el servicio de venta inmobiliario se llama Proyecta en Cassinelli, su oficina Proyecta tiene muy buen servicio, pero Decor Center, pésimo, tú ibas y te tenían que tratar como a cualquier persona que iba.

E: Agustín Puig estaba en Proyecta.

Sí, sigue ahí. Ya el otro día recibí la visita de Decor Center, porque yo antes le compraba a Decor Center, y me dicen “Ya hemos puesto nuestra oficina para venta directa a inmobiliarios con precios especiales”, entonces ya no se sienten tan sobrados como antes, ahora ya quieren atender de una forma especial al inmobiliario.

E: Para terminar, algún aspecto social, económico o político que veas tú al que nos enfrentemos en una oportunidad en el corto, mediano o largo plazo, o, por el contrario, riesgosa.

H: Lo que yo veo es una situación económica estable, sin altibajos. Yo creo que el Perú va a agarrar un crecimiento de entre 3 y 4 %, pero con cierto nivel de estabilidad, entonces yo creo que la oferta y la demanda se va a ajustar; si hay sobre stock de departamentos, se van a terminar de vender y la oferta va a estar equilibrada con la demanda. O sea, precios también estables. Entonces yo ya veo un mercado mucho más maduro donde ya tengas una oferta, un número de jugadores establecidos, sin pocas entradas; ya no va a haber gente que quiera entrar sin experiencia. Entonces, los que ya están se quedan, algunos saldrán, otros entrarán, pero mucho más estable que antes, con precios estables. En lo político, lo que pasa es que el sector inmobiliario, constructor en general, dinamiza mucho a la economía, entonces yo sí creo que se van a dar políticas como para apoyar. Ya se están dando, el 25 % de liberación de la CTS ya es una ayuda para que tú también puedas financiar tu 10 % o tu cuota inicial. Entonces, sí se están dando las condiciones como para tener una demanda estable, sana, de departamentos. Desde el punto de vista del consumidor, el consumidor peruano es una población joven que necesita vivienda, entonces yo sí creo que hay una demanda que va a seguir creciendo, que va a crecer; veo un mercado moderadamente optimista en el futuro.

E: Creo que hemos tocado todos los temas.

H: Genial.

E: ¿Hay algo que desees añadir?

No, si tienes alguna pregunta o algo.

E: No, hemos cubierto todos los temas.

H: Bueno, hay que seguirle dando, porque todo gobierno que quiera ser exitoso tiene que dinamizar el sector construcción. Si tú miras Los Estilos de Vida de Arellano, míralos por Internet, te vas a dar cuenta que el progresista, la mujer moderna y el afortunado se motivan mucho, ven que un país que construye es un país que progresa, entonces la construcción genera optimismo a otros sectores y ellos, a su vez, invierten. En otras palabras, yo veo construcción, genera optimismo en mí y yo invierto en lo que esté. Entonces, todo gobierno tiene que invertir o tiene que facilitar el sector construcción.

E: El acceso a la vivienda.

H: Al sector inmobiliario, tiene que hacerlo; si quieres que el país crezca, tienes que apoyarlo.

E: Muy interesante, Carlos, te agradezco. ¿Me dijiste cuántos años tienes en el tema inmobiliario?

H: A ver, yo arranqué el 2008, ya me voy por el noveno año.

E: Tú de profesión eres...

H: Ingeniero industrial y con MBA en Administración con Marketing.

E: O sea, ingeniería civil y arquitectura, nada.

H: No, pero yo gerencio.

E: Lógico. Mira, Antonio Espinoza es administrador de empresas, Pablo Delgado es ingeniero pesquero, creo, Fernando Ojeda, bueno, él es arquitecto, tú me dijiste...

H: Industrial. Bueno, ¿qué recaté yo de mi experiencia? Yo soy *marquetero* y me especialicé mucho en desarrollo de productos, entonces, para mí el desarrollo de un proyecto inmobiliario es un producto y lo gerencias como un producto y manejas tu tiempo y tus herramientas... O sea, tu comité de desarrollo de productos es tu comité de operaciones que manejas en el desarrollo de edificio. Por ejemplo, todos los viernes me reúno con mi carta Gantt, con mi Project y con mi equipo, y revisamos todos los avances, vamos cortando los avances y vamos revisando las tareas para futuro, viendo si se van a dar o adelantando o ajustando el panorama para tratar de terminar en la fecha que hemos programado; y después vemos todo lo que es requerimiento de materiales y todo eso. Entonces, ¿qué cosa estás haciendo? Estás aplicando todo el *know how*, el desarrollo de un producto, en el desarrollo del proyecto inmobiliario.

E: ¿Cuántos proyectos tienes actualmente en ejecución?

Bueno, tengo cuatro terminados y ahorita estoy haciendo un quinto edificio.

E: El de La Castellana es el quinto.

H: Sí, el quinto.

E: Muy bien, perfecto.

## **ENTREVISTA EXPERTO VI**

**GIANCARLO MEJIA TRUJILLO**

E: Giancarlo Mejía, cuéntanos, ¿tu cargo es?

H: Gerente de Negocio Inmobiliario.



E: Del BBVA.

H: Del Banco Continental, sí, correcto.

E: ¿Cuánto tiempo vinculado al negocio inmobiliario?

H: Seis años.

E: Bancarios, siempre bancarios.

H: Correcto, sí. Siempre en el lado de la banca.

E: Coméntanos un poco, ¿cuál es tu visión actual acerca del sector? ¿Cuál es tu perspectiva? Es optimista, moderada, conservadora.

H: Es una visión, o tengo una visión optimista por lo menos por los próximos 5 años ¿sí? Definitivamente el mercado peruano, es un mercado en el cual hay una demanda insatisfecha tremenda. ¿No? Definitivamente enfocado en sectores medios y bajos, pero sí también hay una demanda real y con potencial, o sea, con capacidad adquisitiva para poder calificar en el segmento B y A inclusive ¿no? Sí es muy optimista, de hecho luego de haber pasado esta coyuntura electoral y haber definido el panorama, ya todo se ha aclarado. Desde el banco vemos que hay muchos proyectos que estaban en duda, ya se están poniendo en práctica, ya se están poniendo en marcha – perdón – y vemos que se ha reactivado el tema. No a la velocidad que quisiéramos como hace 2 años atrás o 3 años atrás, pero sí mucho más que el año pasado.

E: Cuéntanos, ¿qué rol juegan las entidades bancarias en el negocio inmobiliario?

H: Es fundamental, o sea, un proyecto inmobiliario dada la característica de nuestro país en la cual hay una figura de preventa, es fundamental porque en tanto no haya una avance de la obra, no se puede utilizar esa preventa. Entonces para que el cliente o la persona, desde nuestra óptica cliente, para ustedes comprador; o cliente comprador, es fundamental que haya un banco que le dé el respaldo a este negocio y le dé la tranquilidad y que finalmente lo que se ofrece se cumpla. Entonces el banco cumple, si queremos verlo, el rol de no solamente financiador, sino de un socio estratégico que hace que el proyecto pueda llegar a su fin adecuadamente ¿no? El banco no solamente financia al cliente constructor o inmobiliario, sino también, sobre todo financia a los compradores. Puede darse un proyecto en el cual sea exitoso, y no sea necesario otorgar un capital de trabajo a la empresa inmobiliaria, sino con solamente el financiamiento a los compradores; se ejecute un proyecto. Entonces, ahí yo creo que puede ser el éxito de un proyecto, un negocio inmobiliario.

E: Hablemos un poco del crédito al promotor, por que entiendo que hay 2, como lo acabas de mencionar, el crédito al promotor inmobiliario y el crédito al demandante directo.

H: Correcto.

E: Hablemos un poco del crédito al promotor, ¿cómo funciona el crédito al promotor? Ustedes tienen segmentado el mercado, hay mercado convencional, hay mercado de auto construcción, ¿financian auto construcción?

H: No.

E: ¿Compra de terrenos? Hay algún tipo de incentivo a los promotores? Complétanos un poco esa idea.

H: A ver, el financiamiento al cliente promotor inmobiliario, digamos por lo menos en los 4 principales actores, porque la banca en el Perú está concentrada en 4 principales bancos. Y

digamos, el esquema inmobiliario y la estructura de financiamiento inmobiliaria es la misma prácticamente, es un *commodity*.

E: Bien.

H: Entonces, más o menos lo que te ofrecen estos principales bancos es, un financiamiento para la construcción, se busca financiar el 100% de la inversión ¿correcto? Y, mediante 3 fuentes de financiamiento: el aporte, la preventa, y una línea directa de préstamos.

El aporte qué comprende, comprende el suelo, el terreno, que normalmente lo aporta el desarrollador inmobiliario; los pre operativos, llámese licencias, gastos de arquitectura y todo lo que sea pre-operativo, incluso gastos administrativos, publicidad, ventas; porque tienes que conseguir una preventa. Luego viene la fuente de financiamiento que es la preventa, es decir, captar clientes interesados en comprar en planos, que te ofrecen 2 cosas. La preventa es importante por 2 cosas, porque te permite medir la aceptación que va a tener el producto, el proyecto en general en el mercado, es decir, los interesados; y dos, te va a permitir ser una fuente de financiamiento, porque la preventa no solamente es una minuta firmada, sino que una vez que se activa el producto, se vuelve en *cash*, en caja; porque se desembolsan y lo primero que se utiliza para las construcciones son esas preventas.

Y finalmente, la tercera fuente de financiamiento que se utiliza una vez que se agotan tanto el aporte y la preventa, es una línea, que como ya dije hace un rato; podría ser que sí continúes vendiendo y esa línea nunca se utilice. Entonces, con lo cual es un mero respaldo, en el caso las ventas se reinvidiquen o pase algo en el mercado que impida seguir vendiendo se utiliza la línea y ya luego se ve con el promotor cómo se cancela esa línea, pero la intención es que esa gente que se comprometió y se le ofreció un departamento, finalmente lo cumpla en fecha ¿no?

E: ¿Auto construcción?

H: No. El tema de auto construcción es una piedra en el zapato para los bancos, en su momento, fue una manera muy creativa de sacarle la vuelta al financiamiento, por qué, lo que entiendo de la figura de la auto construcción que dicho sea de paso hace buenos años no la propiciamos, no la utilizamos en el banco es que, la figura era que este desarrollador identificaba un terreno y veía qué podía hacer en ese terreno. Por ejemplo, en ese terreno se podían hacer 10 departamentos, entonces él armaba un negocio donde conseguía él 10 personas para comprar, los convencía de comprar; ellos con su aporte, con su cuota inicial, se juntaban y compraban el terreno; el desarrollador no ponía un sol, más que la idea, obviamente los gastos del diseño y demás. Y venían todos juntos, los 10 propietarios más él, 11 personas al banco a ofrecer ese negocio, el banco lo evaluaba y efectivamente no había riesgo porque ya estaban los 10, calificaban los 10; les aprobaba el crédito a los 10 y funcionaba. En tanto esa figura casi perfecta, esté así tal cual, genial. Obviamente él tiene que cumplir y terminar el proyecto, pero qué pasaba si uno de los 10 fallaba, en un momento uno calificaba y al día del desembolso, porque es un trámite que hay que esperar las licencias y demás; ya no calificaba, tenían que buscar un décimo. En un mercado de bonanza era fácil conseguir al décimo, en de repente un mercado como éste que está recuperándose, va a ser más difícil. Entonces se veía truncado el proyecto por uno o por dos o por tres, entonces no era un... por qué, porque en un proyecto inmobiliario; el dueño del proyecto si ve esta situación, aporta más capital y saca adelante el negocio. Aquí no, porque normalmente ese desarrollador, tenía la idea y no tenía el capital para poner ese hueco o tapar ese hueco. Entonces, se generaban esos problemas, eso era lo más común que se veía y se consideraba también un riesgo y cubría el puesto 10 que quedaba. Pero qué pasaba en ese momento, justo cuando vino la caída de las ventas, la recesión de las ventas, ya no era tan fácil conseguir ese 10, ese décimo miembro del negocio - como te comentaba - y no solo era uno, sino eran varios proyectos que este señor hacía a la vez. Entonces, se caía uno, se caía el otro, entonces, ya

tenías 2, 3 proyectos con ese mismo problema y él no tenía la espalda financiera para cubrirlo y se quedaron muchos, muchos proyectos truncos. Entonces hasta el día de hoy, estamos hablando del 2016, ya 4 años tenemos proyectos hasta 4, 5 años, con tema de saneamiento, por ese tema. Entonces ahora, como lo que el banco avaló es mucho además del carácter que en todos nosotros se nos implica, qué experiencia tiene este cliente desarrollador inmobiliario y qué solvencia tiene para poder afrontar situaciones como ésta ¿no?

E: Okey. O sea, quiere decir que la evaluación es muchísimo más exhaustiva, pero no se descarta el hecho de evaluar un proyecto de auto construcción.

H: Ahora, no, o sea, la modalidad como tal no.

E: Sí.

H: Porque hasta en cierto punto, la modalidad de auto construcción es mal vista porque este desarrollador, como él es contratado para la construcción, no... Hay una figura ahí la verdad ahorita en estricto y te lo puedo confirmar luego, pero hay una figura que él como que se exoneraba del pago del IGV o algo, algún beneficio tributario tenía por esta modalidad, no recuerdo exactamente.

E: Es el IGV, sí.

H: El IGV. Alguna modalidad, justamente por eso la escogían y se beneficiaba de esa manera. Entonces, uno, tenía poco capital y encima no tributaba, entonces era una forma de sacar la vuelta a...

E: Quienes no tributan son los condóminos.

H: Claro. Y él...

E: Él compra a nombre de ellos.

H: Exactamente.

E: Sin IGV. Eso está regulado por la ley.

H: Exactamente, lo ampara, pero en una forma de sacar la vuelta. Eso era por ejemplo, si tú y yo nos juntamos y podíamos hacerlo, pero era un negocio que lo armaban en amparo de esa ley. Entonces, visto eso y con los problemas que hay, ya el banco no lo ha estado haciendo.

E: ¿Financiamiento de terrenos?

H: En el particular en el Continental, es un tema muy restringido ¿ya? Sí lo damos, a clientes muy preferenciales y sobre todo con los cuales ya tengamos experiencia. Y cómo lo ofrecemos, es más, si tú entras a la web, no existe el producto de financiación de terrenos, pero sí lo ofrecemos a nuestros clientes de qué manera, si tenemos un proyecto en ejecución, e identificamos un proyecto en ejecución; financiado por nosotros y que en 6 meses o ya en máximo un año, va a generar cierta utilidad o cierta recuperación de aporte. Entonces, adelantamos esa utilidad vía un préstamo, a esa empresa le decimos, oye cuánto esperas recibir en ese proyecto de utilidad, según la velocidad de venta que tienes, tanto. Ese monto te lo podemos adelantar como un préstamo y ese préstamo serviría para comprar un siguiente terreno, de tal manera que él no espera terminar a terminar de vender, espera terminar de cobrar la utilidad que le da un proyecto en ejecución, sino que ya puede cerrar la compra de un terreno para un siguiente proyecto. De esa manera lo podemos apoyar. Ha habido operaciones un poco más agresivas, si quieres decirlo, por ejemplo cuando se presenta una oportunidad de negocio, quieren la financiación del terreno y no tenemos este proyecto anterior, un cliente nuevo por decir.

E: Claro.

H: Que sí tenga experiencia con otros bancos, en el mercado y que querramos entrar, es probable que le evaluemos la posibilidad de darle la financiación de un terreno y que se pague con las utilidades del mismo proyecto.

E: Claro.

H: Pero ahí lo que tenemos que ver es, que el proyecto no sea, o muy grande o que el retorno no sea muy lejano, porque si hablamos de un proyecto que vamos a salir a la venta en 6 meses y de ahí vamos a desarrollar 12 meses y terminar de vender en 6 meses más; estamos hablando de 24 meses, ya el horizonte de pago del terreno se hace muy largo, con lo cual va a ser poco viable ¿no?, las veces que nosotros hemos financiado, hablamos de 12 meses como máximo, es un proyecto que permita recuperar pronto el capital para poder cancelarlo el producto.

E: Correcto. Eso está relacionado con los incentivos a los promotores, me refiero a la devolución anticipada de utilidades, me refiero a la devolución anticipada de aportes, ¿cómo ves ese tema?

H: Al respecto primero te comento, un poco como banco y creo que como te decía al inicio y creo que muchos bancos lo ven así, el uso de fondos del proyecto, es decir, todos los ingresos por venta se canalizan por una cuenta que se llama cuenta de garantía. Con el espíritu de que el banco pueda velar por esos fondos, porque entiende que hay gente que ha comprado, además de la confianza en el desarrollador inmobiliario, en la confianza que hay un banco atrás ¿no? entonces, el banco recibe esos fondos, vigila que hayan ingresado en la cuenta, ve cuál es la necesidad mensual de la obra, habilita fondos y así se va avanzando. Pero en algún momento, la obra ya tiene cierto avance y puede haber tenido un éxito comercial y tener más fondos de los que se necesitan en cuenta.

E: Cierta avance, ¿hay una línea base?

H: Sí, yo te diría que a partir de un 70% de avance de obra, para que el saldo que quede por ejecutar, ya sea mucho más certero. Porque puede ser, que si aplicamos una liberación de aporte o de utilidad, en una etapa muy inicial, puede ser que durante la ejecución puedan incrementar el presupuesto y cosas que si yo te libero, luego te van a tener que pedir nuevamente aportar, entonces...

E: ¿Es avance de obras versus avance de ventas?

H: Claro. Necesariamente, porque justamente la liberación de aportes que te he hecho, tiene que ser producto de la venta.

E: Correcto.

H: Producto de los ingresos.

E: O sea, si me estás pidiendo 70 de avance, mínimo tiene que haber 70 de ventas.

H: Claro.

E: Setenta de ventas.

H: O más, y en el entendido que no haya deuda, porque ahí viene la prelación que te decía.

E: Okey.

H: Los fondos van, ahora, en primer término, una vez que ya garantice que haya cubierto mi obra, van a préstamos si es que hubieran; y una vez que haya cubierto los pagarés, hay un tercer punto que es importante, (conversación ajena a la entrevista) un fondo de garantía. Que es un fondo que se va reteniendo de cada venta que ingresa al proyecto, un porcentaje que se pacta previamente y que se...cuya naturaleza es garantizar la futura independización de la obra y la inscripción en los registros públicos de la independización de cada unidad inmobiliaria, en beneficio de cada comprador. Ese fondo también debe estar cubierto, y una vez que tenga cubiertos tanto la obra como la deuda y el fondo de garantía, todo exceso de fondos, es de libre disposición. En el Continental lo que hacemos es, si hay un exceso, inmediatamente lo liberamos.

E: Aja.

H: Sí sé que a diferencia de otros bancos, ellos lo retienen hasta el final.

E: Scotia por ejemplo.

H: Por ejemplo, sí me habían comentado. No importa que sea un monto exorbitantemente alto, ellos por contrato lo retienen. Nosotros no, nosotros más bien creemos que esa liberación, una vez cumplidas todas las obligaciones más bien nos va ayudar a poder concretar una nueva compra de terreno, que es lo que queremos, seguir haciendo el negocio ¿no?

E: Correcto. Hablemos ahora del crédito a la demanda, pero vamos a concentrarnos específicamente en la demanda del sector medio alto. Lo que Ipsos Apoyo dice es, A2, B1, más arriba está el A1; este segmento está conformado aproximadamente por 15 mil hogares, demandantes efectivos; viviendas que fluctúan entre los 120 mil y 200 mil dólares, más menos. Concentrémonos en este segmento ¿sí? Este tipo de demandante, el crédito orientado a este tipo de demandante, ¿cómo ha evolucionado? O cuál es tu perspectiva acerca de la evolución a ese tipo de clientes.

H: Ese mercado es netamente crédito hipotecario tradicional, incluso con este incremento del top del fondo MiVivienda, no llega a ese nivel, está justo por debajo de los 120 mil dólares. Entonces, con lo cual lo que quiero decir, es netamente hipotecario tradicional y qué me refiero con hipotecario tradicional, que no hay ningún subsidio del Estado, no hay ningún beneficio. Entonces, en ese sentido sí como Banco Continental, hemos analizado mucho el mercado; primero, antes de analizar el mercado, hemos analizado nuestra cartera hipotecaria.

E: Sí.

H: Entonces nos damos con la sorpresa que nuestro banco es una cartera, por lo mismo que venimos de un banco del Estado, es muy longeva.

E: Sí.

H: Si algún día tengo la oportunidad de mostrarte la información, es en promedio nuestra cartera, el 70% de nuestra cartera hipotecaria está con edades superiores a 45 años, de 45 en adelante. Y más o menos hay otro segmento y más o menos la edad que nos interesa mucho, va desde 25 hasta 35 años que en su mayoría son los milenios, que esos van a ser el futuro; digamos los que van a demandar créditos en los próximos 15 años, tenemos una participación del 15%. Y cuando hemos hecho ese mismo ejercicio en otros bancos, tenemos el posicionamiento. Entonces, dado esto, lo que nosotros hicimos es identificar o evaluar cómo podemos hacer para acercarnos a los clientes de menor edad. Entonces el banco lo que ha

hecho es, transformar todo en su propuesta de negocios en una banca digital, digitales en orden, es el cliente que va a demandar créditos durante los próximos 15 años y va a ser el cliente que todos vamos a querer. Entonces, ahí hemos identificado muchas oportunidades por ejemplo, una de ellas es el crédito hipotecario libre que hemos lanzado, que fue muy relacionado en los medios con un hipotecario gay, pero no es el único atributo, sino que es uno de los atributos. Mira, había una figura de copropiedad, dicho sea de paso, cuando yo me casé y antes de casarme, compré el departamento con mi novia, como copropietarios. La figura copropiedad siempre ha existido, o hace muchos años y existe hasta ahora; y lo pudimos comprar y fuimos copropietarios 50/50, pero uno de los dos nomás se reportaba en el sistema. Entonces tampoco es justo que uno de los dos, porque no había una figura digamos ordenada o establecida para hacerlo, entonces, este hipotecario libre lo que hace es que 2 personas, novios, hermanos, socios, pareja, lo que fuera; en consociedad compren un bien y ambos, o sea, son propietarios 50% cada uno del inmueble, pero ambos son reportados, ambos son responsables, fiadores solidarios al 100% de la sociedad, entran en condiciones iguales y ya no hay que pedir ninguna autorización, no tienes que estar casado; obviamente para primera vivienda y enfocado en los jóvenes. Entonces, esa por ejemplo es una necesidad que hemos visto, en muchos proyectos de segmento medio alto, vimos que había jóvenes que no necesariamente querían casarse pero que querían comprar, entonces no calificaban. Entonces si compraban individualmente, podían comprar de repente una casa de 120 mil dólares, pero si suman ingresos, probablemente se compran una de 250 mil. Entonces de esa manera, se benefician ellos, se beneficia las inmobiliarias que venden un ticket mayor; entonces creo que de esa forma todos se benefician.

Después identificamos otro nicho, veíamos por ejemplo en proyectos de segmento medio de repente, 120 mil a 200 mil dólares, en zonas céntricas o de alto tránsito, llámese avenidas principales, y donde habían departamentos que eran utilizados como el centro de operaciones de un nutricionista, de un psicólogo, y en todo estrato social; hasta en segmentos altos, el departamento de una buena zona es utilizado de este tipo. Por qué, porque la banca no te ofrecía financiamiento para oficinas, entonces, veíamos que en departamentos o en parte del departamento vivían y en parte acondicionaban su consultorio. Entonces, y por qué hacían eso, porque nadie ofrecía oficinas, ningún banco; entonces dijimos, hay una persona, un dependiente, que de repente tiene la suerte de haber empezado a trabajar joven, canceló su hipotecario y tiene un ingreso mensual importante, quiere invertir, quiere rentabilizar y quiere invertir en una propiedad; qué opciones tiene, una casa de playa, que es lo menos rentable que existe porque la utilizan 5 meses al año y tienes que mantenerla. Una casa de campo, podría ser, o un segundo departamento que lo alquiles, que también es una buena opción; pero qué mejor opción que comprar una oficina y alquilar; que te rinde mucho más que alquilar una vivienda o una casa de playa. Entonces, ahí abrimos un abanico muy importante, no solamente para el dependiente, que pueden hacerlo como inversión y alquilarlo; sino una persona realmente independiente que lo va a utilizar, un nutricionista. Entonces vimos la opción de que una persona compra oficinas y no estamos hablando de una planta, una planta de 500 metros, sino estamos hablando de un formato que va desde 40 metros hasta 100 metros, hablando de un ticket desde 50 mil dólares a 200 mil dólares. Dependiendo la posibilidad de cada uno, pueden hacerse una oficina. Entonces, antes obviamente, para lanzar el producto tienes que ver si hay demanda, entonces vimos que habían muchos desarrolladores inmobiliarios que se habían enfocado en ese segmento, que le llamamos edificios de oficinas de segmento B. entonces, nos reunimos con ellos, nos juntamos, participamos en unas reuniones con Capeco también y en conjunto dijimos, oye si tú lanzas un producto para personas naturales desde 40 a 100 metros con ciertos modelos de precios, hay un mercado. Entonces, así lo hicimos, lanzamos el producto y ya tenemos, si no me equivoco, 80 operaciones de ese tipo en 2 meses, o sea, es un éxito, y tenemos ya, después que se decía hasta hace poco, hasta hace no mucho, que el mercado de oficinas estaba parado, claro, el mercado de oficinas puede ser más lento, tiene su propia velocidad pero el mercado de

oficinas, ya tenemos nosotros 10 proyectos de oficinas en el segmento B, financiados en este momento.

Otro tema importante – para redondear – es un tema que es el producto que estamos próximos a lanzar, que estamos evaluando ya, próximos a sustentar en comité, el producto Hipotecario Emprendedor, podrá parecer mentira que de repente un emprendedor o un independiente pueda adquirir un departamento de este tipo, y lo hay. Me acuerdo hace muchos años, tuvimos un proyecto en la Costanera, de más o menos 450 mil soles y nosotros pensamos que ningún cliente iba a calificar con un programa de ahorro, la mitad de los clientes que compraron, calificaron para un programa de ahorro. Entonces, el componente...claro está, el 70% de la población es independiente, entonces tenemos que tener un producto para ellos también, y lo estamos evaluando, y esperamos próximamente lanzarlo. Y qué cosa va a tener ese producto si es que sale al mercado, es, hay programa en ahorro; ahorra N meses para ver si tienes la posibilidad de pagar tu cuota mensual. Pero en realidad, eso no te va a medir si realmente tienes la capacidad de pago; porque podría tener un ingreso, un depósito, puede vender un carro o lo que fuera y paga mensual, y eso no te puede garantizar que va a pagar 20 años. Lo que sí tenemos que hacer, es ver de qué manera, y eso es lo que estamos planteando en este producto, hacer una evaluación tipo Pyme, si a este señor que es independiente, nosotros como banco, para su negocio le damos una línea de medio millón de soles, 300 mil soles de corto plazo; por qué no darle 400 mil soles a 20 años para que se compre su casa, vamos a ser una garantía hipotecaria y cuotas pequeñas. Entonces, si le damos a esta persona 200 mil, 300 mil para su negocio, también le podríamos dar un crédito hipotecario, entonces, esa es la evaluación del cliente Pyme.

E: Lo que percibo es que están bien agresivos.

H: Sí claro.

E: Seguramente, abiertos los cajones y sacando proyectos que tenían guardados para el periodo de ralentía que ha habido.

H: Sí. Y claro, de hecho también nuestros mil clientes son los que nos dan mucha información del mercado, qué es lo que ellos necesitan y eso, escuchar al cliente.

E: Pongámonos nuevamente, siguiendo en este segmento, y específicamente departamentos; las tasas de interés, ¿cómo percibes que se van a comportar? ¿Van a crecer, van a decrecer?

H: Lo que yo te puedo comentar, sin ánimo de ser pesimista, es que sí puede haber una tendencia al alza de tasas.

E: Ahorita en cuánto está una tasa para un...

H: Un crédito hipotecario de ese segmento, de 200 mil dólares debe estar más o menos en soles 9% en promedio más menos.

E: Sí.

H: Y en dólares, podríamos estar hablando de 7.5%.

E: Tú crees que va a evolucionar al alza.

H: Sí, la proyección que tenemos es que podría sí evolucionar al alza.

E: ¿Cuáles son los factores que están determinando eso?

H: Bueno, básicamente, condiciones exógenas, o sea el mercado todavía es muy pequeño; la tendencia al incremento del dólar va a hacer que las tasas, el costo del dólar y el costo (24:50)

se pueda incrementar. O sea, básicamente los ajustes económicos con su tasa de referencia que va a ser la FED que se espera se van al alza, nos va a tender...

E: Aumento.

H: Sí, definitivamente.

E: Okey. Las tasas de morosidad en este segmento.

H: Bajísimas.

E: ¿En qué orden?

H: Mira, la morosidad en nuestro banco está a menos de 1% en hipotecario.

E: Y en este segmento específicamente.

H: En este segmento, mucho más bajo, 0.7.

E: ¿Más bajo que el promedio?

H: Más bajo que el promedio. Nosotros, por las medidas que tomamos en el segmento MiVivienda, prácticamente estamos con una cuota mínima, o sea, en MiVivienda no tenemos casi nada de proyectos, con lo cual, la mora prácticamente es del... o sea, nuestra cartera es del segmento A, B.

E: Si tú pusieras una componente MiVivienda en el banco...

H: Sí, definitivamente.

E: O sea, ese segmento es mucho más sencillo.

H: Sí. En otros bancos que tienen más posición en el segmento MiVivienda, están con unas moras de 1.52 y si sacas solamente la mora en vivienda, podrían ir hasta 3. O sea, para que tengas, en MiVivienda puede llegar la mora a 3% y en Hipotecario debe estar en 1%. Que ambas son bajísimas a nivel latinoamericano o a nivel mundial inclusive.

E: Ese es un punto fundamental porque me trae al siguiente tema.

H: Sí.

E: El tema de la burbuja. ¿Cómo percibes tú como especialista, como el banco, como corporación?

H: En realidad, si algo me acuerdo hace algunos años de burbuja, sí hubo un calentamiento, sobre todo en el ímpetu que los bancos tuvimos para financiar terrenos en algún momento, cometimos muchos errores en financiar terrenos que no debimos y eso es lo que creo que hizo que se calentara el mercado.

E: ¿Inmobiliario?

H: Entramos con un... al final, a pesar de muchos años de no entrar, llegamos a entrar y mira ve, ya hay problemas.

E: Caída inmobiliaria ¿no?

H: Sí, está con problemas.



E: El TIC también me dicen que está...

H: No, en el caso de TIC lo que hay es una presunción de que 2 terrenos que él ha comprado habían sido previamente originados por la mafia Orellana. Pero bueno, sí nos hemos reunido con ellos, es un cliente que nos ha dado varios proyectos, y lo que nos manifiesta es que ellos han comprado de buena fe; entonces ellos van a tener que llevar esto a otros niveles, porque lo cierto es que sus 2 terrenos están congelados, están embargados.

E: Hablamos de la burbuja, discúlpame.

H: Ah ya. Y en el caso de la burbuja, se hablaba hace unos años de burbuja y realmente, particularmente yo ni el banco en los foros que conversamos y dijimos que era...no era muy correcto hablar de una burbuja, podemos hablar cuando efectivamente no haya una demanda real y que esto simplemente ha sido, inflar inflar el globo para mantener una economía pero en este caso la demanda, incluso en segmentos altos, es real ¿no? O sea, tú ves un proyecto en Miraflores o en cualquier otro distrito de los top digamos, se venden las unidades inmobiliarias. Claro, su en una calle vas a poner 3 productos a la vez, probablemente se demoren en vender pues. Pero siempre va a ser...o sea, definitivamente hay una demanda insatisfecha y sobre todo en esos segmentos que calificaron ¿no?

E: ¿Cuáles con indicadores de burbuja?

H: Uno es el PER, el que es ratio al alquiler, el ratio de lo que te cuesta el ingreso del alquiler sobre el valor de la vivienda. Para hablar de burbuja, tienes que estar sobre 20 años en promedio, y en nuestro medio no llegamos ni a 15. Entonces con lo cual no...

E: Se habla que también la morosidad...

H: Claro.

E: La especulación...

H: Claro. Y la morosidad es bajísima, o sea, la morosidad ahorita es bajísima, podría hablarse...

E: En síntesis, la amenaza de burbuja es una amenaza...

H: No.

E: Es casi casi inexistente.

H: Exactamente.

E: Correcto. ¿Cómo están los costos operativos, los costos notariales, títulos, tasaciones? Me parece que esto está más relacionado con...

H: El crédito hipotecario.

E: ...el crédito hipotecario ¿no? ¿Están al alza, están a la baja?

H: En realidad yo te digo, es un estándar ah, yo por lo menos no he estado enterado de que hayan sufrido incrementos, es más, las notarías, ya por el volumen de operaciones que los bancos les ofrecen, ya tienen un estándar y los costos, que yo sepa, no se han incrementado en por lo menos hace 3 años. Incluso, en nuestro caso, hemos llevado todo un proceso de desembolso, hemos tercerizado ciertas partes o gran parte de la cadena de desembolsos y en ese orden, hemos alineado los costos de tasaciones. Y las tasaciones se han reducido, porque

hemos visto que la competencia así lo ha hecho. Más bien yo te diría que el caso puntual de tasaciones, sí se ha reducido el costo de las mismas.

E: Corrígeme si me equivoco, ¿costos operativos estamos hablando de notariales?

H: Registrales.

E: Títulos, tasaciones y supervisión.

H: Aja. Claro. Supervisión viene a ser para el promotor, para el consultor.

E: Correcto.

H: Ese lo asume el desarrollador inmobiliario, en estos que te mencionaba hace un rato, son del comprador.

E: Del comprador.

H: Los que compran.

E: Correcto. Coméntanos un poco sobre la intensidad de las vallas, las vallas de acceso al crédito, de un integrante de este segmento. Esas vallas, ¿son altas, se han ido levantando por alguna situación coyuntural? Porque se habla de que hay una demanda, o sea, Capeco pues tiene un estudio donde habla de demandas de más de un millón y medio, luego cae a...

H: Cuatrocientos mil.

E: ...efectiva, luego cae a insatisfecha cuando le restan la oferta. Pero aun esa demanda insatisfecha, si yo la traigo al banco, solo un porcentaje de ella califica. Es decir, ahí podría estar fallando el estudio. ¿Es eso cierto? Específicamente para este segmento, ¿cómo están esas vallas?

H: En realidad, la evaluación en este segmento, es muy... a ver...

E: Es un segmento, permíteme, es un segmento dependiente.

H: Sí, exactamente.

E: En su mayoría.

H: En su mayoría.

E: Con ingreso superior promedio de 10 mil, 15 mil, conyugales o en sociedad, son educados, son profesionales.

H: Yo te diría que en ese segmento, la valla es baja, o sea, para poder calificar es baja; tiene una gama...solamente de – además de los 4 principales bancos del sistema – tiene otro grupo de bancos, llámese el BIF, el Financiero que van a estar prestos a colocarles el crédito, o sea, yo creo que ese segmento va a tener diversas opciones de financiar. Te digo qué es lo que pasa hoy ¿no?, para que tengan como anécdota; ha llegado al extremo que las ventas han bajado, la velocidad de ventas ha bajado; los inmobiliarios, los servicios inmobiliarios, me piden que no le dé la carta de aprobación a su cliente; porque con esa carta de aprobación...

E: Otro banco.

H: Y me dicen, es un cliente que viene y se sienta, y me quiere comprar. Y es otro cliente, cuando ya tiene la carta de aprobación, cuando no tiene la carta de aprobación dice oye sí, me dice, el desarrollador inmobiliario le está haciendo un favor, porque le estoy dando la

posibilidad de comprar el predio. Pero cuando ya tiene la carta de aprobación, ya él me mira distinto, ya él sabe que tiene el poder, porque se puede ir a otro banco, y ya no necesariamente te va a comprar a ti, ya tú puedes perder tu venta, se va a comprar a otro proyecto. Antes no pasaba, si sí bacán, y se iba y conseguía otro, pero claro, ahora los desarrolladores me dicen, yo prefiero que no le des la carta de operación.

E: ¿Hasta qué momento?

H: No, claro, exactamente. Y él, el desarrollador quiere tener...yo le digo que ha calificado pero no, no puedo porque mi cliente es el crédito hipotecario, claro, entonces ahí entramos en conflicto. Pero te lo comento como para que veas, que tan fácil tienen la posibilidad de calificar, o sea, se vuelve poderoso con una carta de aprobación. Entonces por qué, porque puede optar por el otro banco y ahí en el otro banco, también le pueden ofrecer otro proyecto. O sea, con lo cual es un cliente que te va a exigir, te va a negociar, te va a pedir condiciones; le va a negociar qué se yo, mejores acabados o temas de penalidad ya, no te desembolso bien hipotecario, te desembolso más adelante, son cositas que...

E: O sea, para entender...yo como comprador me acerco donde Giancarlo Mejía, promotor, y tú me vas a ayudar.

H: A comprar.

E: A meter mis papeles al banco.

H: Exactamente.

E: O sea, tú me haces el trabajo de hacer que el banco me califique y una vez que me califique...un momentito.

H: Claro.

E: ¿Esa es la figura?

H: Voy a ver si...mira sabes qué, no estoy muy convencido, y ya con esa carta de aprobación, se va a otro proyecto.

E: Porque la carta de aprobación no dice el proyecto, la carta de aprobación dice monto.

H: Exactamente.

E: Si te preguntan tu monto, ya tú elige dónde.

H: Así es. Y como banco nosotros obviamente, nos interesa que si no te compra a ti y compra a otro lado.

E: Ninguno de los promotores que he entrevistado - son 7 ah – cuando hablamos de poder de negociación de clientes, no lo mencionan. Y ese es un poder clarísimo ah.

H: Dentro de esta ronda que te digo de revisión de procesos, hemos visto punto por punto; y hemos reunido con ASEI con ADI y estos clientes que tienen mucha experiencia y ellos como gestores de estas asociaciones, también reciben los comentarios de otros desarrolladores. Ha sido importante porque ellos no solo ven su experiencia sino la de otros, y cuando hemos conversado, hemos aprovechado y hemos hablado de todas estas cosas. Y ese es un tema que yo lo he vivido en carne propia y es así, entonces es importante, qué poder de negociación tienen nuestros clientes ¿no?

E: ¿Incentivos a estos clientes?

H: Desde la banca, estos clientes, lo que por ejemplo funciona mucho en este tipo de clientes es, cuando no solamente le das el crédito sino además le ofreces otras cosas más. Por ejemplo nosotros, en este tipo de cliente de hasta 200 mil dólares, nosotros los bancos sufrimos mucho el tema de la subrogación. ¿Qué cosa es la subrogación? Hoy día viene y le desembolsan el crédito hipotecario ¿no?, y al mes siguiente – bueno, en este caso va a esperar un poco más, porque tiene que estar terminada la obra, independizada, digamos al año, cuando ya está inscrito en registros públicos su compraventa, le toca la puerta a otro banco y le dices, qué tasa tienes, 9, te doy 8 y te vienes. Me voy pues, la cuota baja 200 soles.

E: Perfecto.

H: Donde firmo.

E: Se va.

H: Al mes siguiente nos enteramos que cuando ya había llegado el cheque, ya se canceló, no te vayas, la devolución no la voy a aceptar. Y así, otro banco, le roba o le volvemos a robar, y es como un negocio de cualquier otro tipo, y vas a competir con precios de la peor locura que puedas hacer. Los bancos lamentablemente hemos caído en esa guerra, entonces lo que hemos visto es cómo hacer – y ahí va un poco a responder tu pregunta de incentivos – para incentivar este cliente que se...entonces ahí vamos, la mejor forma de hacerlo es vincularlo creemos nosotros ¿no?, no solamente oye como estás, o sea, tener un trato cercano que es lo ideal, porque a veces no se puede; un ejecutivo no tiene una cantidad grande de clientes y no va a estar siempre con todos. Y la forma de vincularlo es con otros productos, o sea, como siempre algún jefe me dijo, si tú tienes los flujos de ingresos, pagos y cobros de tu cliente; vas a tener a tu cliente siempre. Eso se aplicaba a las empresas y también se aplica a las personas naturales. Es decir, si tienes su casa, si tienes sus pagos – porque él te va a venir a pagar acá – pero si tienes sus pagos de haberes, si también tiene su sueldo por tu banco, tienes sus ingresos; con sus ingresos va a tener una plataforma en internet y va a pagar su hipotecario, además le das una tarjeta, le das un crédito vehicular; le das muchos servicios, le das seguros, lo vinculas; va a ser más difícil que se vaya. Si otro banco viene y le toca la puerta, ya con todo los productos, mira te ofrezco... ¿qué crédito hipotecario tienes? Mira te ofrezco 8, ya, sí pero califico para el vehicular también, uy no, solo para el hipotecario; salvo que sea un cliente pues, súper Premium y que el otro banco le quiera comprar todo.

E: Claro.

H: Que para empezar ya es engorroso porque no es tan fácil comprar tantas cosas.

E: Y no pertenece a este segmento.

H: Exactamente, entonces con lo cual a ése sí lo puedes vincular. Exactamente. De esa manera sí lo podemos incentivar, de hecho el banco ya también, en ese análisis que hicimos, justo en ese segmento, viene nuestro segmento VIP, a partir de 300 mil soles de crédito hipotecario.

E: Trescientos mil soles.

H: A partir de 300 mil soles de crédito hipotecario, desde ese monto ya es considerado cliente VIP.

E: Ah ya.

H: Ahora, dentro de VIP hay varios rangos, incluso hay cliente Premium que es el patrimonial, en alta, para hablar del BCP ¿no? Pero no, yo estoy hablando del VIP de nuestro

cliente VIP, ¿qué atributo le damos? Con su solicitud de préstamo, el gerente de oficina ya ingresó una solicitud de tarjeta, automáticamente él ya tiene aprobada una tarjeta de crédito, o sea, ya tiene 2 productos.

E: Y tiene tipo de cambio preferencial.

H: Exactamente.

E: Sí, yo soy.

H: Exactamente, todos esos beneficios te los damos ¿no?, desde ya la comodidad de que ya te sabes el número de la banca por internet. Oye te cuesta eso, no, no, no, ya no quiero. Entonces, ya lo vinculas, ya es tu banco, entonces ya es difícil, más de 200 soles no. Ahora, no es gratis, tienes que gastar derechos notariales, una transacción nuevamente, que algunos bancos te lo exoneran agresivamente, que es válido. Pero la comodidad es la comodidad, entonces, si llegas a vincularlo...es más, hasta de repente es un emprendedor, que también tiene su línea de negocio, entonces, cómo me dan mi hipotecario y también me dan plata para mi negocio. Entonces, también es forma de vincularlo, si no lo vinculas por pago de haberes que es dependiente, lo vinculas por su negocio, o sea, todo eso es lo que estamos viendo para poder vincularlo.

E: Excelente.

H: Y un banco, mientras tengas todas las bancas, bancas de empresas y demás, vas a poder una mejor posición que otro banco que no tiene esas herramientas.

E: Bajo tu punto de vista, ¿es suficiente el fomento que se le está dando al rubro desde la banca? O qué crees que se pueda hacer mejor aún.

H: A ver, desde la banca, como financiamiento siempre se puede mejorar, siempre se puede dar condiciones preferenciales en función al apetito de riesgo de cada banco. Pero te dije hace un momento que el negocio o el financiamiento, por lo menos en los 4 principales bancos es un commodity, y donde nos tenemos y queremos diferenciamos es en, nosotros en el Banco Continental le llamamos “la promoción”. Qué cosa es esto, okey, te doy, evaluamos tu proyecto, te damos ciertas líneas; y tú vendes, pero si yo me quedo en vitrina a ver que tú vendas, te puede ir bien si sabes vender, como te puede ir mal. Entonces los que hacemos en promoción es, ponemos a disposición de nuestros clientes todos los canales de loft, la red de oficinas, fuerza de ventas, ya estamos entrando con agentes inmobiliarios que antes no entrábamos; emails, canales virtuales, tenemos una página web, tenemos un App en línea con lo que te decía del mundo digital. Colgado dentro de nuestro Mundo Sueldo, tenemos beneficios para restaurantes, para ciertos establecimientos; pero dentro de ello hay un link inmobiliario, tú entras ahí y vas a ver qué proyectos nuestros tienen descuentos. Hacemos ventas institucionales, o sea, campañas institucionales en las cuales por ejemplo, hoy tenemos nosotros como Continental, el Colectivo de Salud de la Universidad Católica; los proyectos que tenemos alrededor los hemos presentado en ferias, es súper importante; nosotros mismos somos 7 mil empleados. Con el grupo BRECA de repente 15 mil empleados. O sea, si el desarrollador nos ofrece un descuento por ser empleado, lo ponemos, sacamos un comunique y compramos. O sea, todo ese tipo de apoyo, soporte, participamos en ferias, hacen que ustedes puedan tener más disposición y puedan vender; porque en la medida que ustedes vendan, nosotros vamos a colocar y lograr inmobiliarios ¿no? eso yo creo que es el principal diferenciador que se puede dar ¿no?

E: Para terminar 3 puntos así, vamos a ver, tú decide qué profundidad le das a cada uno. Uno está relacionado con el famoso leasing inmobiliario, el otro está relacionado con los Fondos de Inversión No Bancarios - siempre el rubro inmobiliario – como por ejemplo las AFPs, la liberación de los fondos de las AFPs, y los otros fondos ¿no? Fibra...

H: Okey. Perfecto.

E: ¿Qué nos puedes decir al respecto? Primero, ¿qué te parece más importante?

H: Lo primero que tú dijiste.

E: El leasing.

H: Para ir en el orden que tú dijiste. El Leasing Inmobiliario, lamentablemente creo que fue una iniciativa con buenas intenciones, y el error principal que se cometió desde el Estado fue, ellos encerrarse en su escritorio, en sus oficinas, crear algo con la mejor intención y no compartirlo con los bancos. Por lo menos con nosotros, no compartieron ninguna impresión hasta cuando ya se lanzó, recibieron ciertas críticas – incluso de los bancos – nos invitaron a mesa de trabajo pero ya el producto estaba diseñado y demás. La intención del leasing inmobiliario creo en un inicio es, darle a la Ley del Inquilinato, darle una protección legal a favor del que arrienda, porque hoy por hoy tu arriendas, y si el inquilino es un sinvergüenza, se va a quedar y no hay nadie quien lo saque, hasta incluso la ley lo protege porque no lo puedes desalojar. Es un tema bien complicado, entonces lo que han querido darle es, un marco jurídico para acelerar los procesos; pero un abogado sin mucha experiencia, al leerlo, se va a reír. Qué proceso va a reducirse acá en el Poder Judicial, va a tener que pasar las instancias que todos conocemos, para que pucha...es letra muerta. El segundo tema es un leasing, para un arrendamiento financiero con opción de compra, eso también es...hasta este momento no participamos los bancos. Un contrato de alquiler igual, solamente que al final del periodo puedes tener opción de compra. Y el tercero, donde ya participan los bancos es, que los bancos se hagan dueños del departamento, nos hagamos de una cartera inmobiliaria y si esto comenzara a proliferar, nos haríamos de inmuebles por todo Lima y lo están enfocando a un segmento bajo donde hay la mora que hoy por hoy es 3% pero podría ser más. Entonces, en determinado momento podría convertirse esto pues en... es otro giro. Porque por un lado, por el lado de la banca, no nos interesa hacernos de activos; entonces, por lo cual no es muy atractivo. Y por el lado inmobiliario, leasing inmobiliario, que le da a los desarrolladores inmobiliarios, que en el día en que en inicio lo desarrollaron para venderlo; y recuperar la caja en 2 años o 3 años, vas a transferir la propiedad y vas a recibir un flujo minúsculo en X años y tu equity lo vas a recuperar en un horizonte demasiado largo. Entonces, ni a los inmobiliarios ni a la banca, le es atractivo. Entonces, creo que si hubieran explicado cuál era la intención desde un inicio, tanto a los desarrolladores como a nosotros – los bancos - ¿estás seguro de lo que estas ofreciendo? Porque a mi inmobiliario no me conviene, a mi banco, tampoco me interesa. Entonces, juntos de repente hubiéramos llegado a otra alternativa, qué se yo, creo que también decían que era que lo hicieron pensando en el stock de departamentos que ya hay terminados, que se van a poner huesos, que nadie los compra; pero sí los pueden alquilar. Claro, de repente lo del stock sí al inmobiliario le pueda convenir, cambia de giro y en vez de tener stock dormido, le cambio el giro, me vuelvo un empresa de renta, un arrendador y tengo ingresos aunque sea...ya. Pero en el general, no es así.

E: O sea, ¿cómo iba a funcionar? Para tenerlo claro. Yo quería comprar un departamento pero no tengo para la cuota inicial y me conviene hacerlo tipo alquiler, con una opción de compra al final. Entonces, voy donde el banco, el banco me da la plata ¿no?

H: No. ahí el banco le va...

E: ¿El banco compra?

H: El banco compra el inmueble y te lo arrienda.

E: ¿Y me lo arrienda a mí? Yo le pago al banco y tú le vas pagando al promotor.

H: Así es, claro.

E: A la misma velocidad que ellos...

H: No, no, no; no, no, no; yo al banco tengo que desembolsar 100% del inmueble.

E: Ah okey.

H: Y me quedo contigo.

E: Ah okey.

H: Claro, así es. El segundo tema era el de los fondos...

E: De las AFPs.

H: Ya. Ese es un tema muy...es positivo, sobre todo en este segmento que estábamos hablando porque ese segmento si es más dependiente y tienes fondos.

E: Claro.

H: Porque en el grueso del negocio inmobiliario, llámese C, D va a atacar a una pequeña porción importante.

E: Ese 25% no es nada, no te alcanza para nada, claro.

H: Y visto de otra manera, han – creo yo – cometido el error de además de que sirva para comprar la vivienda, también para amortizar deuda. Como te decía, en casos como nosotros y de repente otros bancos grandes, más son los que van a amortizar que los que van a aportar cuota inicial. Pero igual, va a ser un incentivo, sí va a haber, van a llegar; hay mucha gente que dice, tengo la capacidad de pagar mi cuota mensual pero no tengo la inicial. Va a caer muy bien, es una medida.

E: Tiene sentido.

H: Pero, de verdad que es un error grave – desde mi punto de vista – que permitan que gente hipoteque su futuro con ganas de amortizar un crédito hoy, cuando tiene la capacidad para seguir pagándolo ¿entiendes?

E: Claro.

H: Entonces, si yo demostrara que no puedo pagar, que voy a perder mi casa, MiVivienda única; sí, saco de mi fondo y lo pago hoy, porque qué gano viviendo bien si no voy a tener casa hoy. Pero si puedo pagar, para qué amortizar. Entonces, eso creo que es un error, y hay un error más, no ha salido todavía el reglamento final con la operativa quién va a ser el que va encargado de ver si es primera vivienda, qué requisitos son, o sea, todavía no sale eso. Pero por ejemplo hemos revisado, el reglamento que ha salido – el proyecto de reglamento – y dice, primera vivienda, por ejemplo te contaba, yo ya tenía un inmueble cuando me casé y hoy, el departamento donde vivo – que es mi única vivienda – viene a ser mi cuarto departamento, pero es mi única vivienda. El texto dice primera vivienda, es decir, yo no califico.

E: Claro.

H: Porque yo he tenido en mi haber, 4.

E: Así es.

H: Pero en realidad yo creo que el texto debería decir, vivienda única ¿no? pero bueno, al final no... O sea, puede ser que yo ya no tenga mis propiedades y quiera calificar y no puedo, porque ya tuve anteriormente.

E: Lógico. Lo que yo interpreto de lo que tú dices es que, podemos soltarle este segmento que es el más potente en términos de fondos de pensiones; lo están dirigiendo hacia este segmento, que es el de primera vivienda. Este ya puede tener más, o sea, no está alineado.

H: Y éste, no tiene AFP.

E: Claro.

H: Para empezar. Y éste que sí tiene, de repente, o sea...

E: No es primera vivienda.

H: Exactamente.

E: Claro, claro. Puede haber esos descálces.

H: Claro. Entonces a este del medio sí deberían ajustarlo y que sea única vivienda, para que se beneficie porque de repente lo necesita. Tiene AFP y lo necesita, pero puede haber tenido como en mi caso de repente. Yo cerré ese segmento y ya haber tenido más anteriormente, no califico, entonces son temas que hay que ajustar. Y el tercer punto, el Fondo de Inversión es, un rol – yo creo – importantísimo, por ejemplo ahora hablamos de...

E: ¿Tienes nombres de algunas, fondos de inversiones?

H: Sí, claro.

E: ¿Fibra es uno verdad?

H: Fibra, Ace Capitales, WCapita, Faro Capital.

E: ¿Son para negocios inmobiliarios?

H: Sí, todos. Terram, Paladin, hay varios, o sea, prácticamente te diré que los principales desarrolladores inmobiliarios a la fecha, ponen solo el 30% del equity, o sea, el 30 del 30 y el 70 viene de nuestros fondos. Entonces, yo creo que es importantísimo por qué, a ver...

E: Son competencia de los bancos.

H: No.

E: E términos de los promotores.

H: No. Porque mira, y ahí es donde vamos, dos conceptos; el primero, en que no son competencia, por qué, porque al banco nos interesa participar en el negocio – como te hablaba – de 3 fuentes, aporte, preventa y línea. Entonces, no es competencia porque él no financia a finalistas y a mí en este negocio me interesan los finalistas.

E: Lógico.

H: Entonces, para empezar ahí no es competencia, además, igual no compite porque igual me necesita por finalistas y por esa línea, podrían solucionarlo por esa línea, pero igual yo estoy acá con la diferencia. Ahora, y por qué en el aporte, porque en el aporte está el terreno, entonces si ya él está participando con el 70, con eso probablemente compren el terreno.



E: Así es.

H: Entonces, yo ya como banco, no estoy en esa situación incómoda de financiarle el terreno porque como te dije, lo hago excepcionalmente, somos un complemento ideal.

E: Ideal.

H: Ahora, y el segundo complementario de los fondos es, que me lo han dicho mucho los desarrolladores inmobiliarios, oye, me dicen, dame un préstamo inmobiliario; no, te recomiendo ir como fondos. Y qué me dicen, si el fondo de inversión fuera realmente un fondo de inversión sería, algunos fondos de inversión todavía no cumplen su rol como tal. Quiere decir, son inversionistas.

E: Sí.

H: No comparten riesgo, en algunos casos; en algunos casos sí comparten riesgos dada la experiencia positiva que hayan tenido con algún cliente nuevo. Pero muchos que recién están viniendo, no están compartiendo riesgos, algunos creo que sí.

E: ¿Y cómo se plasma eso?

H: En el sentido de que ellos quieren cobrar una *muffing* muy alto.

E: Sí.

H: Entonces, deberían de también negociar eso adecuadamente ¿no? entonces, participar juntos, porque al final van a tener una rentabilidad importante. Entonces, en la medida que tengan ellos también mejores condiciones como fondos, yo creo ahora que hay muchos más fondos que antes, van a tender a competir.

E: Claro. Lo que entiendo de lo que dices es que de repente, yo entro como fondo de inversión, aporto el 70% del *equity*, yo debería esperar 70% de resultado; no lo esperan.

H: Claro.

E: Ellos ya te fijan, con toda esta plata, tú me tienes que dar tanto, independientemente de tus resultados.

H: Ahora, cuando en el banco ingresa, le pedimos toda información del contrato de sus participaciones que hayan firmado.

E: Ya.

H: Incluso del fondo que se ha suscrito y todo cuando vence y todo, para qué, para que el *equity* no se vaya hasta cuando se termine la obra. Es una condición singular.

E: Claro.

H: Así como en la prelación que le hablaba, debo tener alguna deuda ahora; el fondo no se puede ir a mitad de camino, eso tiene que estar subordinado. Pero sí, dónde es que iba a contar el desarrollador en que no es solo inversionista sino un fondo como tal, porque se lo fijan; qué pasa si el negocio va muy bien y cobra eso muy bien. Pero qué pasa si el negocio no va tan bien, él siempre va a cobrar lo mismo; y el desarrollador puede de repente no cobrar. Entonces, en esa apuesta es al que debería haber la entidad para que haya más...

E: Yo estoy ahorita en esa situación, ha venido una persona ante mí y me ha pedido, oye, compra el terreno. Pues yo le quiero plantear a él, toma, mira, yo te doy con todo y mi hipoteca, no vaya a ser que te des media vuelta y te lleves la plata. Pero tú me vas a garantizar esto, independientemente cómo te vaya tu negocio, si te va mejor que esto, proporcional; pero si va por debajo de esto, esto es lo mínimo que me vas a dar. Y ya el hombre está por aceptar ah.

H: Sí, ojala.

E: Es un poco...

H: Y después hay un punto que tampoco hemos conversado, que en este análisis no lo hemos visto, es el tema de fideicomisos. O sea, gracias a que somos parte de un banco global, tenemos la posibilidad de llamar a Chile, a Colombia, a México, que son mercados mucho más avanzados que nosotros; sobre todo... bueno, México es sumamente mucho más desarrollado y el más parecido a nosotros puede ser Colombia, 10 veces más grandes que nosotros. Y ahí tienen unos valles inmensos de tierras, es increíble cómo nosotros financiamos el negocio de fideicomisos con eso. El fideicomiso en Colombia, es un promotor prácticamente, es el dueño del negocio; entonces, claro, va a ser difícil llegar a ese sistema pero por lo menos, lo que estamos explorando, es por ejemplo en proyectos o clientes nuevos. Hoy por hoy, con la experiencia que ha habido y la rentabilidad de los resultados, no estamos experimentando con clientes nuevo. Estamos pidiendo que por lo menos tengan 2 proyectos terminados, del mismo tamaño, para poder financiar.

E: Y eso, está más bien orientado a proyectos grandes.

H: Claro.

E: Escapan de este segmento.

H: No. pero no, e impondría de repente a este segmento, por ejemplo, viene un cliente que tiene un terreno y me dice, quiero hacer un proyecto de 20 departamentos; aunque no tiene experiencia ¿ya? Pero de qué manera...pero si quiere colocar una excelente ubicación, quiere tener 10 créditos hipotecarios, quiero tenerlos; pero que pasa si ese señor, a mitad de camino me resulta que no tiene experiencia. Si yo lo pongo en fideicomiso, bacán no funcionó, dejemos eso así y okay. Lo pongo con otro desarrollador y obtengo lo que quiero. La única manera de poder hacerlo fácil, es con fideicomiso, porque si lo hago con un crédito promotor con hipoteca, me tengo que ir a juicio, tengo que sacar...Un fideicomiso lo va a aceptar y hago así y ya, con quien me sale o con otro. Estamos con la fiduciaria y con FiduPerú, que es colombiana justamente, es cómo hacemos para hacer un enlatado de fideicomiso. No que te cobre 20 mil dólares por fideicomiso, que te cobre 5 mil dólares mensuales.

E: Claro.

H: Te encarece y va a ser para proyectos grandes.

E: Claro.

H: Pero si te produce un enlatado hay un contrato ya establecido, que es más – te hablo exagerando, hasta el banco te paga el primero. Y ese, lo utilizas para todos los proyectos de este tipo. Lo que haces es cambiarle el nombre nada más. Entonces, la estructuración, cuánto vas a cobrar pues. Ya, mil dólares, ya mil dólares. La supervisión, es un crédito de 10 departamentos, ya, si quieres hazlo solo fideicomiso inmobiliario, no lo hagas fideicomiso de flujo para no hacerlo tan... Entonces con fideicomiso inmobiliario yo lo saco y... ¿me entiendes?

E: Sí.

H: Entonces hago un empaquetadito de ese tipo, es un tema que estamos...

E: Ese producto...

H: Claro, ese producto va a ser un éxito. Entonces, todo ese negocio que estoy dejando pasar porque estoy en duda, lo pongo aquí y ya, tendríamos que crecer un poquito más para también ser administradores de proyectos.

E: Sí.

H: Ese es un negocio que estamos dejando pasar ¿no? entonces, yo creo que por ahí también va el futuro de la...

E: Claro, el banco va a tener una masa crítica en la cual te vas a volver mucho más eficiente también. Interesante ah.

H: La verdad que si yo hablo...de hecho, yo cuando volví – te acuerdas que nos conocimos aquí – en el 2011, 2012 me fui a las empresas y cuando regreso, llamaba a mis clientes (56:04) “oye pero qué pasó, pero si tú no quieres estar en MiVivienda”- me dicen. De repente es un segmento más abajo el tuyo, pero...y ahí fui dando, es un ejemplo porque claro, o sea, hay cosas que hicimos mal en su momento. Y escucharlos, de verdad que te ayuda mucho y te ayuda a mejorar ¿no? yo creo que es el mejor consejo que hemos podido hacer.

E: ¿Cómo les está cayendo el tema – yo pude comprobarlo in situ – tú sabes que el negocio de Concisa, o sea, cuáles eran las fortalezas de que la inmobiliaria estuviera dentro de Concisa? La sinergia, el IGV lo licua el arbitrio.

H: Claro.

E: Lo otro, la liquidez que proviene del negocio principal. Yo no necesito recurrir a tus pagarés para sacar la nariz de la vereda, y comenzar a dinamizar mis proyectos.

H: Claro.

E: Sobre todo en un momento donde había mucho ruido de estafas.

H: Claro.

E: Pero además, los precios ya no estaban así, estaban así; entonces la gente, renunciaba a ese supuesto beneficio de comprar planos.

H: Esperaba.

E: Y decía, quiero verlo.

H: Esperaba.

E: Entonces, ahí cayeron los microbios, a mi lado, a mi costado comenzaron a caer todos los microbios; los que dependían de la preventa, los otros no. Así terminamos Pueblo Libre, un éxito. Así hemos terminado Parseta, un éxito, con plata nuestra.

H: Sí, sí sí.

E: Al principio de esta conversación tú hablaste del financiamiento de las preventas, ahora con esta dinámica aparentemente baja en el tema de las preventas, ¿cómo ha afectado eso al negocio?

H: Es verdad. El tema de las preventas, es un tema que estamos revisando – para que tengas una idea – tenemos muchos proyectos activados y nos interesa desembolsar los hipotecarios, porque si no los desembolso, vence la aprobación, vence la...

E: Así es.

H: Vence la tasa, se me caen las operaciones.

E: Claro. Y solo lo desembolsas cuando activas el (57:50).

H: Entonces, lo que estamos haciendo es ver, de qué manera o...dos temas ¿no? uno, el día a día, vemos, en que situación está tu proyecto, qué le falta, ya tiene la licencia, tiene todo; lo único que le falta es la preventa. Perfecto, entonces, cuánto de la preventa le falta; entonces ahí lo que hacemos es, como en el caso de Concisa, había desarrollado su proyecto que tenía a la espalda para avanzar un poco, ya okey, perfecto. No se habla de porcentajes, 30% de aporte, 30% de la preventa y 40% de línea, tú como estabas esperando esta preventa a 40, pero te quedaste en 30 y crecías y se te caía, siempre estás en 30 porque consigues y te van, consigues y te van; te quedan 30 te faltan 10. Pero tú estuviste avanzando y qué pasa, pasan 40 de aporte.

E: Claro.

H: Ah perfecto, entonces ese 10 que te falta, lo pone el aporte y entonces, 30 40, 30 40, terminemos. Me conviene desembolsar, ambos desembolsamos. En el avance, vas a conseguir más ventas porque efectivamente, ven el avance y completamos.

E: Así es.

H: Así es lo que estamos haciendo. Entonces lo que estamos haciendo es, evaluando – todavía no es algo cerrado – ver si con ciertos clientes promotores, podríamos ver una cuestión de preventa escalonada. Es decir, aporte de 30, preventa de 30 y 40 de línea, pero cuando estés en 20, te permito activar, porque sé que cuando tú avances, vas a conseguir ese 10.

E: Claro.

H: ¿No es cierto? Y lo haría con clientes como Concisa, que sí sé que si no consigues el 10, me va a poner el 10.

E: Claro, pero ahora ya...

H: Claro, pero es...

E: Como era en ese momento.

H: Claro, pero digamos, podría darse el caso ¿no? o que si finalmente me interesa el proyecto que si no se da, yo podría dar más. Por último no sé, un mix, pero es un tema que lo estamos viendo. O sea, analizamos y se da, por su aporte y desembolsamos ¿no?

E: Giancarlo.

H: Sí.

E: Oye, te agradezco muchísimo.

## ENTREVISTA EXPERTO VII

JUAN MANUEL CASTRO LINARES

C: Te cuento un poquito no se el BCP tiene un área, o sea, un área que se llama estrategia y desarrollo corporativo, que es el área de consultoría del banco, digamos que al ser el banco líder en el país tiene un área que con la que trata de cubrir el GAP de no ser un banco multinacional

H: Aja

C: Entonces en esa área es que se encargan las consultorías para desarrollar los principales proyectos, productos de emprendimientos de grupo Credicorp

H: correcto. ¿cuánto tiempo estuviste en el negocio inmobiliario?

C: Bueno estoy viendo un proyecto actualmente en el negocio inmobiliario en Credicorp y tengo en el negocio inmobiliario ya alrededor de 15 años

H: 15 años. la última posición que ocupaste en el BBBVA fue de?

C: Gerente de negocios inmobiliarios

H: Juan Manuel, ¿qué rol juegan las entidades bancarias en el negocio inmobiliario y que tan importante es?

C: Bueno, eh, clave, es clave sobre todo bajo la forma cómo se estructuran financieramente los proyectos en el país. son la te diría que tienen un rol preponderante, no, porque bajo las estructuras convencionales, no, que se manejan actualmente son, aportan las dos terceras partes de una estructura de financiamiento convencional

H: ¿Cuáles son esas terceras partes?

C: La materialización de las preventas y la línea de financiamiento en algunos casos en época de mayor o bonanza o dinamismo en el sector incluso un poquito más hasta financiando suelos

H: correcto, ahora tú me estás hablando desde el punto de vista del promotor

C: correcto

H: hacia la demanda es

C: es clave

H: también

C: es clave ahí sí es, te diría súper relevante su rol porque dada la particularidad del mercado peruano, existe una necesidad de financiar un mayor porcentaje al convencional en comparación con otras geografías no, me refiero al porcentaje de financiamiento para la compra de vivienda

H: correcto, por ejemplo, en otras realidades que conozcas

C: a ver, por ejemplo, Colombia sin ir muy lejos

H: si

C: o sea lo normal del loan to value del 70%

H: 30% de inicial, te financian el 70%

C: Correcto, en Alemania 50%

H: ¿esos son los límites?

C: Si

H: Aquí te financian hasta el 90%

H: Hablemos un poco del crédito del promotor, cambiemos un poco a ese tema. ¿Ese crédito que se da al promotor convencional, tiene algún tipo de incentivo para que el promotor recurra a ese crédito? ¿cómo se maneja ese tipo de crédito? financian compras de terrenos, hay algún tipo de incentivos con la devolución anticipada utilidades de aportes

C: a ver, en mi opinión no debería ser el rol de la banca el financiar suelos

H: suelos

C: suelos, en mi opinión ese rol debería ser ocupado por el capital de riesgo que son los fondos de inversión, que lamentablemente no se han desarrollado de acuerdo a lo esperado en el banco yo creo que han sido la llegada en los fondos de inversión en capital de riesgo al país o el desarrollo en mi opinión a un incipiente ha sido más una consecuencia que algo planeado

H: ya ok

C: disminuyeron los retornos en mercado cercano llámese Colombia o Chile y fue un giro de timón la llegada al Perú, incluso no se han desarrollado de la manera esperada. Ellos son los que deberían, los llamados a financiar suelo. Ahora ¿por qué la banca no toma un rol tan relevante? porque las estructuras o modelos de negocio de las inmobiliarias en Perú dependen de 100% de la venta de inmuebles o sea sólo es desarrollo de proyectos inmobiliarios, no hay venta no hay flujo

H: correcto

C: salvo casos contados con los dedos la mano en que si hay algo un flujo permanente por alguna línea de negocio de renta u otra línea relacionada a la construcción. Entonces eso es lo que complica el financiamiento de suelos, no hay un medio de pago certero para ese financiamiento.

H: ¿O sea todo está metido en el mismo riesgo?

C: Así es,

H: Todo da la vuelta, ok. Ahora hablemos un poco de crédito de la demanda, pero quisiera concentrarme en este segmento, este es la pirámide según IPSOS, A1, A2, B1, B2. Entre el A2 y B1, 15 mil hogares, viviendas entre 120 mil y 200 mil dólares.

C: ¿Ese es demanda efectiva?

H: esto es efectiva no es insatisfecha, dependiente y en mil, 12 mil, 15 mil soles de ingreso conyugal, informado, educado, etc. Concentrémonos en ese segmento específicamente

C: ya

H: como ves tú, primero la evolución de ese crédito

C: ya

H: ¿En ese segmento hay una oportunidad? la banca ve una oportunidad en ese segmento?

C: A ver, eso es un segmento medio pero

H: Medio alto

C: Medio medio alto, no

H: Sí

C: Pero yo creo que la gran oportunidad está en el medio

H: Claro

C: O sea, un poquito más amplio, no

H: Correcto

C: Digamos que eso es un nicho más específico

H: Más específicos, sí, por eso como aprecias tú, la oportunidad desde la banca, mirando la banca la oportunidad en ese segmento

C: A ver si es unos segmentos, obviamente hay que hacer el segmento súper interesante pero me dices dependiente con ese nivel de

Ingresos, el inconveniente que yo percibo en ese tipo de ese segmento, es primero, no necesariamente se ha desarrollado una cultura de ahorro con fines de vivienda

H: Ok, no

C: Es un tema bien importante de desarrollarlo. Segundo, el alto nivel de apalancamiento que tienen las familias ahora y en general las personas

H: ¿Derivado de?

C: La gente vive demasiado rápido o quieren todo, tiene una necesidad de inmediatez impresionante, yo recuerdo mucho cuando trabajaba en BBVA, que ha sido mi anterior experiencia y ahora lo veo en BCP, ese chico que tiene 27, 28 años ya está endeudado por el carro, está endeudado por la maestría y también ya quiere comprarse un departamento y aparte tiene las tarjetas de crédito porque no se priva de ninguna ocasión para viajar al exterior, a pesar de que la evolución del ingreso ha sido muy importante en ese segmento, si quieres joven

H: La caja anual, el flujo

C: El flujo es uno solo y por esa necesidad de satisfacción de inmediatez, lo que hace una oportunidad de una compra de una vivienda de mejores de repente características. Eso es lo que al menos he estado notando

H: ¿Un poco las tasas para ese segmento, las tasas de interés tú crees que se van a mantener?  
¿Las tasas van a ir al alza?

C: Todos los bancos, o sea

H: De que va a depender que se muevan las tasas de interés

C: El tema de pricing, es un tema en función al riesgo, los bancos cada vez están haciendo esfuerzos mucho grandes para poder manejar política de pricing individual

H: ok

C: Y en el establecimiento el pricing, obviamente uno de los factores relevantes es cuánto me cuesta fondearme, cuánto me cuesta fondearme a determinado plazo pero comienzan a ver factores mucho más finos como por ejemplo, cuál es mi loan to value en la operación, cuál es “scoring” de esa persona, que otros, cuán vinculado tengo ese cliente, creo que es un tema importante porque comienza a ver una visión del pricing, no por productos sino por cliente, como relación y bueno, y también entra un factor de que obviamente en los márgenes que se manejaban en el producto hipotecario en el Perú se está normalizando y yendo más o menos con la tenencia a nivel mundial. En Europa, o sea, el margen financiero en una operación de crédito hipotecario es 0,4%, 0,3%

H: Bajísimo

C: Bajísimo, acá estamos manejándolo todavía a márgenes de 2,8%, o sea, no es digamos un producto con márgenes muy alto, se apuesta la rentabilidad en largo plazo

H: Claro, ¿cómo aprecias la morosidad en este segmento?

C: A ver, por mi experiencia obviamente si hay una marcada diferencia entre el dependiente, el independiente. Por ejemplo, en BBVA la morosidad del independiente era el triple de la adenda, pero sin embargo se siguen manejando niveles bajos, pero con una tendencia al

H: Al alza

C: Al alza no

H: Los costos operativos, notariales, títulos, tasaciones, que afectan al demandante. Estos costos se están regulando

C: Yo creo que no son, en la región, son bastante competitivos. O sea, en otros países se llama gastos del cierre

H: Aja

C: El otro o se acá más o menos están rondando si no me equivoco el 1.5 o 2%, e incluso los bancos lo financian siempre y cuando no te afecte el loan to value de la operación, o sea están incluidos en tu 90%, en tu 80% que te determine y en otras latitudes los gastos del cierre pueden llegar hasta el 8 o 10% de la transacción

H: Ok. Haz mencionado 2 veces esa frase “Loan to value”



C: Es la relación de una garantía

H: Hablemos de la intensidad de las “vallas”, de la altura de las “vallas” para acceder a ese crédito para que este demandante acceda a un crédito hipotecario

C: Ya

H: ¿Son cada vez más altas? ¿Se tienden a flexibilizar? ¿hay una voluntad de aperturas el mercado para que más gente en este segmento tenga cierto crédito? ¿cómo se está manejando el tema de la densidad, de la altura de la “vallas”?

C: Bueno, los sistemas de evaluación de los bancos cada vez se sofistican un poco más tratan de adaptarse cada vez mejor al mercado. Yo creo que en el mundo de dependientes no es tanta la complejidad

H: Aja

C: El gran reto que tiene la banca es en el independiente, sobre todo tomando en consideración de que, según la UIT es el 68% de la economía en el país es informal. Ese es el gran reto.

H: Claro

C: Ese es el gran reto, que tiene en general el país como tal y obviamente la banca si quiere ser el motor del país, pero por eso lo importante de seguir el ejemplo de otros países, la cual como política de estado por ejemplo Chile

H: Chile

C: O Colombia, estuve yo hace un par de años en el fondo nacional del ahorro en Colombia, fui a dictar una conferencia. El fondo nacional del ahorro es una entidad creada específicamente para promover el ahorro para adquirir una vivienda, entonces vas educando a las personas a que tienen que ahorrar a parte hay un fin para comprar vivienda, vas ahorrando cierta cantidad de años, acá estamos pensando que tienes que ahorra para una casa 6, 12 meses. Ahí se ahorra 4 o 5 años para poder contar la cuota inicial de tu vivienda y en virtud a ese buen comportamiento, luego tienes un crédito a una tasa subvencionada por el estado. En Chile también se hablaba de que pasado el “boom”, tienes que comenzar a sembrar clientes hipotecarios para cosecharlos de acá a 4, 5 años, creas cultura y vas generando clientes para futuro.

H: Los incentivos, hablemos un poco de los incentivos que generan los bancos para ser atractivo hacia ese atractivo ante un cliente hipotecario, me han comentado otro entrevistado que en Chile, por ejemplo, el interés que pagas por el crédito hipotecario es deducible de impuestos, o sea en tu declaración de impuestos al final de año por ejemplo. Como este tema los incentivos acá en nuestra realidad

C: Bueno acá

H: ¿Para el demandante?

C: Yo separaría, o sea pienso que hay unos incentivos que tienen que ser parte de una política de estado por ejemplo que mencionaste que los intereses que pagas en tu crédito hipotecario sean deducibles de tu impuesto a la renta, por ejemplo. Siempre y cuando sea para primera vivienda, por ejemplo. Para hacerlo mucho más acotado eso motivaría de repente a formalizar un poquito más a las personas en el tema economía, pero desde la banca yo creo que sí hay drivers bien importantes por los cuales la banca está trabajando

H: Por ejemplo

C: Primero la capacidad o flexibilidad para poder entender y evaluar a los clientes hipotecarios, luego se está enfocando mucho en el tema de asesoría especializada, o sea no todas las personas tienen la oportunidad de comprar más de una vez en su vida un inmueble, es un mito muy importante. Entonces eso tiene que rodeado de asesoría, información permanente, si quieres llamarlo consejos para tomar una decisión acertada. Luego la rapidez es un tema

H: De la aprobación

C: En la aprobación o inclusive en los trámites, los trámites posteriores esa sensación de incertidumbre mata a cualquiera y luego hay un tema importante que es comenzar hablando, es sencillo. Ya de por sí los temas son complejos los contratos bancarios son complejos, pero yo te sugiero que por ejemplo entres a la página web de BBVA, y veas el contrato de crédito hipotecario de BBVA y lo compares con el contrato de otros bancos, parece que estuvieras conversando con un abogado, que te está hablando en sencillo porque el contrato es bien particular es más tuvimos la suerte de que gane una mención bien importante en casa matriz. Después como, es un contrato que te habla no de cláusulas sino de preguntas, en lugar de ponerte una cláusula que te diga: eventos de incumplimiento. ¿Qué pasa si me retraso en el pago de mi crédito hipotecario? Tienes que hablar en un lenguaje mucho más sencillo, mucho más amigable y que genere también transparencia, y que genere confianza en las personas.

H: Mencionaste, hay algo que no quiero que se me pase, mencionaste algo que parece ser un punto de inflexión es el condicionamiento de que los créditos se den siempre y cuando sea primera vivienda, pero este segmento en particular podría no enmarcar ahí, podría estar necesitando un crédito hipotecario para segunda vivienda o tercera vivienda, ¿cómo acercamos esa distancia? ¿cómo acortamos esa distancia?

C: Bueno, depende mucho o sea la segunda y tercera vivienda depende mucho ahí, depende mucho de la capacidad de endeudamiento de esta persona. Es lógico que para este tipo de viviendas de recreo con o inversiones inmobiliarias, se requiere algún tipo de mayor exigencia, es normal

H: ¿Por qué?

C: porque el grado, o sea, la necesidad de tenencia de ese bien no es tan grande como de tu primera vivienda

H: ¿Es decir, la decisión que está tomando el banco es privilegiar al de primera vivienda?

C: Más que privilegiar es adaptar tu política de admisión y crediticias a una necesidad más básica

H: Claro, precisamente a eso voy o sea ese segmento posiblemente no esté en esa necesidad básica

C: Ese no

H: Ya lo cubrió. Según la pirámide es malo, mira un análisis así muy

C: Pero me cuesta creer que una, hayas estado hablando de personas o familias de 10 mil a 15 mil

H: Familia

C: Difícilmente tenga capacidad para 2 créditos hipotecarios

H: No

C: Ya la canceló

H: Ya tuvo una vivienda, sea como fuere figuró su nombre alguien se la regaló

C: Lo que pasa que ahí hay un trato diferenciado, o sea

H: Una cosa es decir primera vivienda otra cosa distinta es decir única vivienda.

C: Correcto

H: Si te voy a prestar para tu única vivienda independientemente cuanto haz tenido, te presto

C: Claro, entonces debemos hablar de clientes que tienen uno, pueden tener, tuvieron un hipotecario y actualmente no lo tienen y quieren adquirir otro

H: Así es

C: Correcto, con fines de inversión o con fines de crédito, lo que pasa que acá tenemos que comenzar a crear y eso lo aprendí en México, comenzar a creer que una vía para ahorrar o pensar en un futuro es también ahorrar en cemento

H: Si, hacer el patrimonio

H: Correcto, esa es una frase que oí por ahí

C: Que es creación del patrimonio, yo creo patrimonio

H: patrimonio duro

C: Es tan válido como meter un dinero mensual en el banco

H: Correcto

C: Es pagar un crédito hipotecario en un inmueble pensando en un futuro

H: Correcto

C: Una renta futura

H: Así es

C: Entonces, por ese tipo de clientes que ya cancelaron yo no le veo mayor digamos, a opinión personal mayor tema de riesgo

H: Pero la banca como lo ve, en tu cuenta experiencia

C: El banco lo ve bien o sea nos ve bien porque tampoco no es tan exigente para ese tipo de cliente por ejemplo está pidiendo en promedio un 20% de cuota inicial

H: Un poco más alta que las demás

C: Un poco más alta que las demás, que una primera vivienda y son temas regulatorios de la superintendencia porque si finanzas a partir de la segunda vivienda en adelante, la superintendencia recomienda pedir una mayor cuota inicial porque entiende que es un financiamiento más riesgos, justamente por lo que te mencioné y por ende dice recomiende

esa relación de garantía ese “loan to value” pero la banca puede otorgar mayor flexibilidad pero te dice si eres más flexible, respalda ese mayor riesgo con tu patrimonio y ese mayor patrimonio efectivo lo que hace es encarecer el costo del dinero, entonces como dicen “no hay lonche gratis, de algún bolsillo tiene que salir”

H: Claro

C: Y lo que hace la banca es trasladar o todo o parte de ese mayor costo al cliente entonces

H: Ok

C: Es como un círculo vicioso, lo que queda es dar mayor cuota inicial, un poco competitivo

H: Claro

C: Incluso ya hay entidades que están financiando para personas naturales y financiamiento de oficinas, por ejemplo, este eso fue un, por suerte ya se plasmó. BBVA está financiando oficinas a 10 años a personas naturales, aprovechando el reacomodo del mercado de Oficinas, o sea, ahora la tendencia de hacer edificios o boutique de oficinas de extensiones de 45 metros, 50 metros, 60 metros cuadrados. Obviamente eso no se reporta común un hipotecario, se reporta como un crédito comercial, no es cierto, pero está dando la posibilidad a una personas de invertir en otro tipo de activo inmobiliario distinto al de una vivienda que cálculos van, cálculos vienen, tiene una rentabilidad por metro cuadrado mucho mayor que el de una vivienda sin necesidad de mayor inversión en equipamiento, interesante porque ya se comienzan a ver señales de que yo como banco debo comenzar a tener un portafolio completo de productos convicción real estate y no sólo de vivienda. Entonces acá yo te voy a pasar un cuadrito que tengo, es un libro que me pasaron, o sea, que sectores están incluidos en el real estate. Entonces ves que no sólo es viviendas y oficinas

H: Como todo cree

C: Como todo el mundo cree o como vemos la punta del iceberg acá en Perú

H: ¿Está madurando el mercado?

C: está comenzando, está dando pasos para ello, yo creo que, esa, si quieres decirlo desaceleración ha sido en cierta medida sana

H: Positiva

C: Ha habido una corrección en el mercado tanto en la oferta como la demanda también había especulación y han comenzado a desarrollarse otro tipo de zonas o polos empresariales interesantes, había que una vez me dijo Javier Salazar, han movido el árbol, se han caído las manzanas que estaban medias malograditas y han quedado

H: Yo veo que ya cayó T&C, por un par de inmuebles y en caso de Inmobiliari es “Voz Populi”

C: Bueno Inmobiliari si está pasando algún ajustón en temas de flujo

H: Parece ser que es ya

C: Es estructura

H: Estructural, pero es decidido, o sea, parece que han querido sacarle la vuelta al negocio, pero bueno, es especulación. Bueno y el tema de T&C, ojalá se aclare y ha habido una compra de un inmueble que era de la red

C: Clásico. Eh, ¿burbuja inmobiliaria es un riesgo latente, estamos muy lejos de ella? ¿Cuáles son los indicadores que deberíamos medir?

H: A ver, yo te voy a pasar, tengo un, no es tan actual porque es de inicios del 2014, un estudio de BBVA research sobre si hay o no hay burbujas inmobiliarias en el país, estructuralmente la conclusión de ese estudio es que no lo hay, tanto por la cantidad de demandada efectiva que existe en el país, cálculos del ratio pert, en ciertas zonas de la población en si la zona de la ciudad

C: ¿Qué es el ratio PERT?

H: El ratio PERT es tu calculas en base al valor de adquisición y a una renta mensual. ¿Cuántos años te tardarías en recuperar la inversión que has hecho en un inmueble, arrendándolo? Entonces el ratio pert, te indica que si necesitas menos de 12.5 años el valor al cual haz adquirido ese inmueble, está subvaluada, de 12.5 años a 25 años es un valor adecuado, si necesitas más de 25 años para recuperar esa inversión está sobrevaluado ese bien entonces las últimas mediciones que se han tenido de ciertas zonas de lima llámese de repente Miraflores o san isidro ese ratio creo que está en lo largo de los 18 años

C: O sea, dentro del rango

H: Dentro del rango óptimo. Sin embargo, si hay, como en todo mercado hay hipos y precios que pueden sonar descabellados, pero en general desde el punto estructural

C: Entonces la burbuja se configura cuando estás fuera de rango, más allá de los

H: Es que no sólo es

C: Cuando el inmueble está subvaluado

H: No sobrevaluado, pero es que no es sólo es una variable

C: Claro, el otro es la morosidad

H: El otro es la demanda, si existe o no existe demanda para ese tipo de viviendas

C: Exactamente, si no existiera ¿Qué estaría sucediendo?

H: Especulativos, estás creando una burbuja porque detrás de ese desarrollo inmobiliario o hay un inversionista o hay un capital de riesgo o hay una entidad financiera y que en algún momento

C: Va a pedir su retorno

H: Va a pedir su retorno y ahí viene un tema que lo que se llama en banca una “porción de estómago”, cuánto tiempo y bolsillo, cuánto tiempo voy a esperar para ese retorno. Si no puedo esperar mucho, ahí viene la liquidación de precio y la caída. En síntesis, no hay un riesgo latente de burbuja inmobiliaria en este país

C: No, no porque incluso a pesar de la desaceleración no han habido cambios drásticos en los precios de venta, sí ha habido algunos ajustes en precios, pero bastante acertados en algunas zonas

H: Hay un tema relacionado con las preventas, volvamos un minuto al inicio de este diálogo. La estructura de financiamiento de un proyecto inmobiliario tiene la preventa del aporta y de la niña. Correcto, la preventa yo particularmente lo he observado en las investigaciones que he hecho y ha sido validado por algunos desarrolladores que ya la gente no compra en planos, entonces esa pregunta

C: Cada vez es más difícil

H: Es más difícil. ¿Qué medidas están tomando, seguramente en coordinación los promotores con los bancos para poder adecuar su estructura de financiamiento no se les descalce?

C: A ver, lo que pasa es que claro porque ya no la gente no compra tanto en planos porque no hay un cambio drástico en el precio

H: Lógicamente

C: ¿No? Ese es el factor principal, lo que pasa es de que más que un trabajo entre banco y el promotor, yo creo que, es más labor del promotor, en cómo estructurar financieramente su proyecto. Yo estuve el año 2014 justo que fui a Colombia y luego estuve en una mesa de trabajo en la superintendencia y también lo he visto esto en Ecuador y luego también lo he visto en Panamá y para esto, justamente este trabajo era para ver cómo buscaba dinamizar el sector inmobiliario y una herramienta muy poderosa y poco utilizada en el país es el de fidecomiso. Yo estoy en esta mesa de trabajo y bueno Colombia está muy muy muy por delante en este tema, o sea, tuve oportunidad de reunirme con las principales empresas fiduciarias y bueno mi suegro vive en Panamá, Panamá es el paraíso de los fidecomisos.

H: ¿En qué consiste el fidecomiso?

C: Lo que pasas que el fidecomiso es una estructura de carácter legal, te permite dar tranquilidad a cualquier actor o inversionista o participante en un negocio lo que haces blindarlo y es más yo te puedo pasar una información de fidecomisos. Lo que hace es crear un patrimonio autónomo el cual lo blindo de cualquier eventualidad salvo la del propio riesgo de negocio. Entonces cómo funcionan los proyectos inmobiliarios en Panamá, en Colombia, incluso en Chile que no tienes necesidad, por ejemplo, en Colombia es obligatorio que si vas a desarrollar un proyecto inmobiliario que se haga por fidecomiso

C: Creo que en Chile no existe la preventa

H: No

C: Se adapta mejor. Correcto, pero hay un seguro para el que compra

H: Un seguro para que

C: Para la unidad de predio entonces como funciona en Colombia, que es el modelo que se podría adaptar acá. En Colombia no existía preventa en la década del 90, lo cual es la preventa es muy sana para todo, sobre todo para los inversionistas, para la banca y también para creo yo, para el comprador porque tiene opción de elegir. Entonces dijeron cuando no hay preventa, qué pasa, tú como promotor inmobiliario, como accionista desarrollas sin testear tu producto en el mercado

H: Un paso de marketing fundamental

C: Así es y que pasó en Colombia, no hubo, hubo crisis económica y eso fue acompañado de una crisis de inventarios, unidades inmobiliarias a montones que no necesariamente se vean adecuado a las necesidades del mercado entonces en el gobierno se preguntaron, necesitamos que haya preventa, pero como cuidamos a ese comprador que va a dar un montón de plata,

como cuido sus intereses: fidecomiso, pero es una sucesión de varios fidecomisos recuerdas que pasaba cuando estábamos en la época de bastante dinamismo en el sector inmobiliario, tu querías comprar un terreno para desarrollar un proyecto, le dabas un arras al propietario del suelo y como habían tan pocas buenas ubicaciones, de ahí venía otro promotor inmobiliario que le ofrecía más dinero que tú

H: Y le pagaba el arras

C: Y le pagaba el arras, entonces de ahí iba creciendo entonces en Colombia el paso inicial es un fidecomiso de compra y venta, en el cual tu y yo promotor inmobiliario y vendedor del inmueble pactamos, a partir de determinado hito tú le vas a transferir la propiedad, ok

H: Sí

C: Entonces de repente, no se permisos municipales, te entregan un terreno para hacer un vivanda y nunca le dieron el permiso municipal

H: Se fregó el inversionista

C: Segundo hito, bacán preventas las entidades de servicios fiduciarios, esa unidad va de la mano de wolfmanagement, de la mano de fondos mutuos) entonces los promotores inmobiliarios llevan sus proyectos, los evalúan los bancos y dicen ok ahora vamos a armar un fidecomiso de preventas, entonces todos los fondos que va recaudando el promotor de preventas van a un fidecomiso, a una cuenta que la va rentabilizando la empresa de fondos mutuos y ese dinero no se pone a disposición del promotor hasta que el promotor cumple con todos los hitos o exigencias que el banco lo ha puesto para activar la línea de financiamiento: licencias, aporte propio, transferencia de propiedad del bien, preventas, seguros, etc. Si el proyecto, no llega y luego cuando el promotor llega a cumplir todos sus hitos, este fidecomiso se transforma en un fidecomiso inmobiliario.

H: Claro

C: Si el proyecto no llega o punto de equilibrio le ponen, a cumplir esos hitos, el dinero de esas preventas se devuelve a los compradores con rentabilidad porque lo estuvo manejando una empresa de fondos mutuos, esa rentabilidad o plusvalía económica pasa al promotor

H: Exacto, porque marca una diferencia con el manejo de la cuenta de garantía. Ahora

C: Y disculpa

H: Sí

C: Por ejemplo, la necesidad de inversión inicial de un proyecto inmobiliario es brutal, entonces estamos acostumbrados a ver 2 o 3 actores como máximo. Lo que estamos viendo es promotor y banco o promotor y capital de riesgo, entonces tú cuando vez un proyecto inmobiliario en Panamá en Colombia, hace algunos años en Ecuador y algunos en Chile, de repente un propietario de suelo que quiere invertir en un negocio, un promotor inmobiliario que es el que conceptualiza todo el negocio, una empresa constructora que participa, un estudio de arquitectos que está aportando el diseño arquitectónico y especialidades de ingeniería, una empresa comercializadora de ventas que aporta como parte, aporta mi caseta, mi pull de vendedores, o sea ves 7, 8 actores entre los cuales se divide, el efecto multiplicador

H: Exacto, poderosísimo. ¿Qué tan lejos estamos de eso? Pero por qué o sea si el BBVA opera en Colombia, opera en Chile porque no se

C: pueden adoptar o hay alguien que tiene que

H: A ver en Colombia hay 27 empresas de inversiones.

C: O sea es un tema del desarrollo del negocio fiduciario

H: Pero fue una consecuencia, yo te mencione una palabra clave, el estado dijo es obligatorio que se haga, se desarrollen productos inmobiliarios en estas estructuras

C: Ese es el estado

H: Políticas de estado, es más los contratos de fidecomisos son de estándares en Colombia en Bogotá o sea ya hay una homogenización a nivel de banca y los costos al haber tal dinamismo están regulados y estandarizados

C: Eso es importante porque todo el mundo fidecomiso=caro, fidecomiso sólo para grandes proyectos

H: No, entonces el costo y el costo de administración de un fidecomiso inmobiliario en Colombia como es estándar, está en función a la remuneración mínima vital, si no me equivoco es 40-45% una remuneración mínima vital y costo de administración mensual, luego la estructuración no pasa de 4 remuneraciones mínimas mensuales, entonces en duración son costos únicos, son contratos estándares es casi como un contrato de tarjeta de crédito sólo pones nombres entonces ya tienen varios años de rodado y funciona, entonces yo me acuerdo que visité un proyecto inmobiliario de 50 mil viviendas pero en ciudades

C: Sí

H: Impresionante

C: Es todo lo que se construye en el Perú

H: Como un año

C: Claro, entonces yo creo que ese es el camino o de intenciones, por eso te digo yo creo que estamos a varios años luz, pero tenemos que tienen, no necesariamente, repito la política es clave

H: Hoy por hoy yo promotor inmobiliario, tengo un proyecto de 12 departamentos, 15 departamentos puedo acceder al fidecomiso o todavía no se ha desarrollado el producto

C: Si existe

H: Se que existe, pero tan atractivo como para recurrir a él, en términos de eficiencia, de costos, de estandarización

C: En temas de costos puede ser todavía una barrera

H: Ok

C: Y aparte no tiene muchas opciones tampoco en el negocio peruano

H: Claro, aquí está la influenciaría que creo que es del BCP

C: No es Scotia, BBVA y tienes fidelería que ve BanColombiaa Junto

C: En privado



Hablemos rápidamente de 3 cosas: leasing inmobiliario. Es una realidad, es una oportunidad real, se han cometido errores, que pasa con el leasing inmobiliario. Bajo tu perspectiva

C: Primer error creo yo, nunca se consultó a la banca, o sea, fue una

H: Fue política de estado

C: Correcto. Fue una decisión

Y porque tenían que avisarle a la banca

C: Riesgo y poder financiar a cualquier cliente que actualmente no accede por lo que no se cumple el principio básico de en la banca. Yo no otorgo créditos por la garantía ni por la facilidad de ejecución yo otorgo crédito por la capacidad de pago. Por ejemplo, en Chile quien más demandan leasing inmobiliario es alto porque leasing inmobiliario es la herramienta que generalmente se utilizan los segmentos más altos, para vivir en zonas que normalmente con un crédito hipotecario, no podrías acceder.

Por alguna razón en particular

C: Yo tengo un artículo de eso también como función en estados Unidos, es porque tus cuotas son un poquito menores y aparte tienes el beneficio tributario

Fondos de inversión, específicamente las AFP's, esta liberación de fondos de las AFP para financiar vivienda, para preparar créditos. Cómo ves ese entorno

C: Yo creo que se ha desnaturalizado un poquito el tema y es justamente porque no, no se ha creado lo que te mencioné. La cultura para ahorrar con fines de adquisición de vivienda, estamos tomando dinero de fines previsionales para adquisición de vivienda, por ejemplo, el 2012 yo fui a éxito en México es una cosa curiosa o sea tú tienes el sector privado y tú tienes el sector público, el financiamiento de vivienda en el sector público es más relevante que el privado, en el sector público tú tienes a Infonavit, que es el que da el crédito es como el fondo MI Vivienda y que da el crédito a los asalariados y tienes el foviste y que es para ellos le llama los burócratas al sector público entonces igual que en Colombia tú ahorras, independientemente de tu pensión de jubilación para adquirir vivienda

Correcto

C: Infonavit el 2012 le llego a colocar 1 millón de créditos anuales

Una barbaridad

C: Hipotecarias y bien curioso el esquema me gustó un montón porque el presidente de Infonavit, ahorras 3, 4 años para tu cuota inicial aparte que muestras comportamientos de pago, eres sujeto a crédito, pero antes que te desembolsen el crédito, recibes un curso y tienes que aprobar ese curso para saber que la decisión que estás adoptando en adquirir ese crédito es racional

Qué barbaridad ah

C: ¿Interesante no?

Están en otro lado México, Colombia, Chile

C: Es lo que más se parecen

Que tal iniciativa, que tal ingenio para políticas de estado. Pero ahora independientemente de eso, el estado ya declaró que el 25% de las AFP pueden ser empleados en fines de

C: Pero yo he visto la pre publicación, es bien acotado

Claro

C: Porque ese 25% es sólo para tu primera vivienda, si registras en el pasado, otra adquisición de viviendas no puedes usar

No puedes usar, ahora pero independientemente de eso. Tú crees que eso le genere cierta dinámica al sector

C: Debería en algo

Es que este segmento en particular

C: Sí, porque realmente este es el segmento que se va a ver beneficiado eventualmente

Claro

C: porque tiene fondo, es formal por lo tanto debe tener fondos en su AFP pero tengo algunas dudas si es que va a hacer uso de ese beneficio

Lo usa en otra cosa, dices tú

C: No, que diga no, yo lo reservo para mis fines previsionales, lo que es mi hipotecario yo lo pago con mis ingresos regulares o bonos o utilidades, tengo mis dudas por ahí Fondo de riesgo, capitales de riesgo, orientados a financiar bien las fibras, etc. Funcionan, son sustitutos de los bancos, son complementarios

C: Son complementarios de todas maneras

¿Por qué? ¿y es positivo?

C: No, es necesario y eso es su real rol, ser complementarios a la banca sobre todo en el financiamiento de equity y eventualmente para otro tipo de desarrollos para verlo como la renta porque también otro tema nuestro mercado sólo tenemos la visión y enfocar venta y el real estate venta y renta

Sí

C: Es más en el mercado, en el Perú se ha dado un hecho distinto, la mayor oferta es para renta y aquel desarrollador que quiere desarrollar para renta tiene que hacerlo con sus recursos, porque muy poco entra la banca ahí, en vivienda no hay desarrolladores inmobiliarios ni fondos de inversión que apuesten por tema de vivienda para renta

Claro, ellos tienen plusvalías

C: Sí, incluso en Colombia el 2014, ya se había, Bancolombia que yo tuve una reunión con la gente de Bancolombia, el gerente de servicios fiduciarios, ya habían estructurado el primer fondo de inversión, habían levantado 800 millones de dólares para desarrollar viviendas para renta

Ahora, eso se da en una coyuntura especial, no es cierto, donde es más conveniente rentar

C: No, no, no, no es que ese es otro chip que tenemos que cambiar la necesidad de vivienda no sólo se cubre comprando la vivienda, las necesidades también se cubren arrendando una vivienda

Con una opción de compra final, algo así

C: No necesariamente

O sea, yo he trabajado en el centro de compras, al final me refiero cuando ya haz, la suma de todas tus cuotas, suma el valor de la vivienda

C: No, no, no, por ejemplo, yo he trabajado en Scotiabank también y he tenido la oportunidad de ir

También en el área inmobiliaria

C: Si, en negocios inmobiliarios de Scotiabank y también he tenido la oportunidad de ir a la casa matriz allá en Toronto, ya hay empresas, por ejemplo, desarrolladores inmobiliarios que te desarrollan toda con edificios y son para la renta, o sea es una visión a mis partícipes del fondo de inversión, yo les pago una rentabilidad anual, mensual, trimestral en función a un negocio de rent y vivienda y la típica, ese edificio en el primer piso tiene un departamento que es del casero, que es el que se encarga de toda la administración y mantenimiento, hay personas que prefieren, es muy similar, o sea, que prefieren rentar toda su vida, es como el auto, hay personas yo tengo amigos que han venido de Europa y no quieren carro, se movilizan en taxi, igual hay personas que dicen para que voy a comprar una vivienda, la alquilo

Mencionaste sobre la complementariedad entre fondo de inversión y la banca en que consiste esa complementariedad

C: Que el capital de riesgo es llamado a invertir en el equity inicial, sobre todo

Comprar terreno

C: Compra de terreno, sí o de repente un plus en el campo de trabajo porque la medida en el que modelo no cambie y sólo sus flujos dependan de un desarrollo de un proyecto especial, que al comprar el suelo sigue siendo incierto

Sí

C: Es más complejo

¿Cuál es tu visión? ¿Qué es tu feeling? ¿Qué crees que va a pasar en el próximo quinquenio, eres optimista, eres reservado, eres pesimista? Tú crees que este quinquenio que viene el próximo gobierno va a generar esa política de estado que permita dar un paso más, el mercado se va normalizar, cuál es tu perspectiva, cuál es tu visión

C: Yo espero que sí, yo soy optimista que por fin se tomen las medidas necesarias y se dinamice, se comiencen a ordenar y dinamizar ese entorno, porque es necesario evolucionar el modelo. O sea, esto es una crítica bastante constructiva la que yo hago y por ejemplo el fondo mi vivienda se quedó todavía con el modelo o portafolio de productos de inicios de la década del 2001, 2002. Obviamente está enfocado más en el tema asistencialista que era importante techo propio, construcción en sitio propio, mejoramiento de vivienda, pero también había que tener esa visión a largo y proveyendo que es lo que voy a necesitar cuando, un poco que nos ha agarrado y colocado

¿Qué se podría hacer mejor a corto plazo o en el mediano plazo?

C: Yo lo que siempre recomiendo es, el modelo cómo se ha gestionado o cómo se desarrolló el negocio inmobiliario en Perú es gracias a las preventas que se permiten, pero las preventas hay que cuidarlas, este es un negocio de credibilidad

¿Cómo se cuida una pre venta?

C: Con la credibilidad. Yo le permití entregar en tal fecha con tales características, con tal calidad lo tengo que cumplir, yo prometí dar un servicio posventa de manera adecuada, prometí profesionalismo y tengo que cumplir, porque si no cuidamos esa credibilidad. Es sistémico, recuerda como se ha frenado en las noticias antes era, todos los fines de semana salía un reportaje de incumplimientos inmobiliario

Claro

C: Mira como se ha frenado

Sí

C: Ojalá que se haya frenado por las mejores prácticas en las inmobiliarias y no porque el mercado

Claro

C: Entonces y eso pasa también porque como gremio se preocupan las inmobiliarias de cuidar la credibilidad es un primer paso bien importante

O sea, bajo tu perspectiva el fomento que se le está dando al negocio inmobiliario todavía no es suficiente

C: Faltan muchas cosas por trabajar, mira lo que hacen nuestros vecinos hay que desarrollar una política de estado

O sea, no tienes que irte a Europa, tienes que mirar como dice ESAN en el bar

C: Si, tu vecino está haciéndola bien

C: inmobiliario nuevamente, no es cierto

H: si

C: y se ha asociado con LAR. Primero, comparte el riesgo con otro. LAR es una empresa que vende ciento de millones de euros en España Grupo LAR, porque está Ana Cecilia Gálvez. Ahí entre las dos empresas van a desarrollar, ya tienen 2 en marcha y uno tercero. 3 proyectos mil departamentos.

H: 3000 departamentos

C: 1000

H: A ya 1000 entre los 3

C: 2 empresas grandes, tu sabes cuánto personal tiene LAR y cuanto personal tiene en planilla COSAPI, COSAPI tiene 13 y LAR TIENE 12

H: LAR

C: un headcount muy esbelto y obviamente, en este caso; COSAPI, bueno es dar servicios de contabilidad de recursos humanos y esas cosas, pero sino subcontratos. Las empresas inmobiliarias tienen que ser así, pero sino imagínate armar un monstruo y luego no hay flujos de ventas

H: Olvídate

## **ENTREVISTA EXPERTO VIII**

RENE CORNEJO DIAZ

E: Profesor, sobre el sector vivienda y construcción.

H: Sí.

E: ¿Cuál es, o debiera ser el rol del Estado en el tema de vivienda y construcción?

H: Debería ser, realizar las intervenciones necesarias para que el mercado solo funcione. Cuáles son los problemas que tiene el mercado actualmente, los principales.

El primer problema principal, es que la brecha que hay entre la disponibilidad de recursos para cubrir la necesidad de vivienda y el costo en el mercado de provisión de vivienda hay una distancia muy grande. Ese es el primer gran problema, eso lleva a una sola solución, y es que el Estado subsidie, primer problema.

Segundo problema es que ya en el mercado mismo de viviendas el principal problema diría yo es el mercado de tierras que no funciona bien, no funciona bien porque los derechos de propiedad no son firmes como debieran, básicamente por el tema de invasiones, poder judicial que no funciona, etc., etc., la provisión de servicios, principalmente agua y alcantarillado, creo que hacen es limitar la cantidad de tierra disponible, las graves limitaciones que tienen las entidades municipales para ordenar su ámbito, que lleva a que la mayor parte de la actividad de desarrollo de vivienda sea incompetente fuera de la normatividad y fuera del marco legal, lo cual lleva pues una serie de problemas de ineficiencia, sobre todo organización, etc., etc. Hay ya una serie de consecuencias, este tema de que hay gente que se ha hecho de muchísima tierra sin poner un cristo, el Estado que es muy mal administrador de su tierra, una ley todavía de protección de la propiedad que si bien ha mejorado todavía tiene problemas y hay que ver cómo funciona el Poder Judicial etc., etc., ese es segundo problema, mercado de tierras.

El tercer problema que está ligado con el primero pero que es distinto, es que tenemos una tasa de interés para créditos inmobiliarios, para créditos hipotecarios, que todavía es alta porque no existe un fondeo para la actividad hipotecaria que pueda ser competitivo. Las opciones que existen son opciones de mercado que como todavía tenemos una tasa soberana que es alta, las opciones de mercado van a estar encima de la soberana y es casi imposible, se tiene que crear una forma de financiamiento distinta, que yo creo que debería venir del propio público, tipo las mutuales que como ha sido en su momento un tipo de cooperativa como se hace en Chile, etc.

Yo diría que esos hoy son los tres problemas principales. Hay otros problemas, ¿no?, que es la atomización de la actividad de construcción que genera una oferta de una calidad muy variable con sobre costos más eficientes porque la construcción para ser eficiente tiene que ser industrial, si la haces bien, respetando los trabajadores, nada puede informal, que se pone su

cucurucho de comercio y obstruye porque se puede ¿no?, y no digo que no la haga mal, pero la cantidad de problemas que genera, además que está afuera de ley, generan otros problemas que se están acumulando. Entonces, ¿qué tiene que hacer el Estado?, estos tres: ordenar el mercado de tierras, subsidiar a la gente y generar un fondeo para hipotecario, deducciones... Estoy obviando otros temas que ya han sido resueltos, me han hecho esta entrevista en el 2000, *pucha*, te hubiere hecho una lista de quince cosas.

E: Okey. Cuénteme, ¿el macro entorno actual favorece, digamos, a que estas cosas se resuelvan?...

H: Sí, vamos por los tres temas, en el tema de ingreso, la gente está tenido más plata y el Estado, digamos, que ya ha logrado incorporar dentro de sus políticas, el subsidio para vivienda, o sea, abrir esa puerta primero fue todo un logro, o sea, hubo mucho tiempo que no había ningún tipo de ayuda. Entonces, ya es parte de política de Estado, el Estado tiene más dinero, y la gente tiene más dinero, entonces eso debería... y las perspectivas a futuro, es que eso, digamos, si en ese tono va a crecer como venía creciendo pues sería mantener si aún si retrocede igual ya hay una intervención del Estado, no es la que se necesita, se necesita mucho más plata, o sea, si ves las experiencias de Colombia y de Chile son históricas sobre la cantidad de plata que le meten al subsidio, pues, es enorme. Pero por otro lado no recomendaría que se priorice eso, por una razón muy sencilla, mientras el mercado de tierras sea tan malo como es, todo incremento de subsidio viene a precio de la tierra punto, lo único que ha pasado es que el Estado da más plata y eso le da la mano a los que tienen tierras sin construir, inclusive fuera del ámbito de expansión urbana. Entonces, en esa línea está como te comento.

En el tema de lo que es tierra, que acabo de comentarte, pues va a ser un camino largo, digamos, la gente ya está empezando a contratar arquitectos para hacer su casa, la gente ya abandonó esta cosa de que quiero mi tierra, no quiero departamento. Ya la gente optó por departamentos, ya la gente optó por un... digamos, un consumo de vivienda, que puede ir adaptando en el tiempo, y me refiero a que antes haces tu casa para toda la vida. Entonces ahora si la gente dice, “me arranco con un departamento y de 60, después lo vendo, voy por uno de 90 y así voy subiendo en la vida, pues ¿no?, una cosa es necesidad de soltero, otra cosa es pareja sin hijos, otra pues pareja con hijos o pareja con hijos en la universidad, otra cosa es pareja ya los hijos ya se fueron, nido vacío. Y esa evolución, es algo que está cambiando y que yo creo que va a permitir que el Estado tenga los espacios porque más va a hacer una demanda social que permita formalizar, además los temas de tecnología que permiten que los catastros sean más fáciles de hacer, mucho más fáciles de mantener.

Sí se dan las condiciones para ir ordenando pero esta va a tomar bastante tiempo.

Y en la parte de lo que es fondeo hipotecario, yo creo que están todas las condiciones dadas, pero lamentablemente ahí el Estado, por razones que yo no llego a entender bien, no le ha dado prioridad. Creo que entiende que los esfuerzos que necesitan ahí son esfuerzos muy grandes que van a suponer un reacomodo en la industria financiera, no sé, la verdad que yo no llego a entender porque es que no se le ha dado la prioridad a eso, pero en fin...

E: ¿Para alcanzar la dinámica de Colombia y Chile, solo es un tema de subsidios?

H: Son las tres cosas. Como te digo, si ahorita el presidente dijera, vamos a dar 10 mil millones de dólares en subsidios, ..., yo, mira yo, así rompo todos mis prejuicios y hago un editorial diciendo, no seas imbécil. O sea, sería el peor error que podían cometer, que lo están cometiendo, por las razones de toda la vida que hacen que el Estado regale plata, que tú ya las conoces. Porque primero hay que arreglar el mercado de tierra, si no arreglas mercado de tierra, no tiene ningún sentido promover y profundizar políticas de subsidio. Entonces este incremento que han hecho de Techo Propio, lo único que va a ser es que, los terrenos suban de

precio, punto. Y a la gente le va a seguir entregando la misma basura que le ha seguido entregando, pero bueno, está bien, están contentos los constructores, que les aproveche, buen *lobby*.

E: Hablando precisamente los promotores, los desarrolladores, en su óptica, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan estos privados?

H: Conocer el mercado, tiene que desarrollar mucho más... estamos hablando del desarrollador, no estamos ni del constructor, ni del dueño del desarrollador...

E: El desarrollador...

H: Su mandato, el día de hoy su gran reto es profundizar en el conocimiento del mercado.

E: Eso se traduce en...

H: Conocer al mercado. Es decir, todavía en la industria de vivienda sigue siendo una en la cual, el mercado es jalado por la oferta, es decir: Techo Propio, ¿cuánto de plata hay?, tanto, ¿cuánto quiero ganar?, tanto, ya bacán, ¿con eso que le puedo dar a la gente?, tanto, ya. Esto lo quiero más, no me gusta, es lo que hay ....., -o sea, tómalo o déjalo-. A ver dime, ¿qué negocio, qué industria, hace sus negocios así?, te imaginas que la industria de escritorio dijera: este es el escritorio que yo hago no hay más, ¿quieres o no quieres?

E: Bueno, eso de repente se explica porque la demanda es atroz.

H: Es que eso no es cierto, pues, la demanda no es atroz, no te olvides que la demanda es necesidad con plata, ¿sí? Entonces, el tema es, una vez que eres demanda, si te ofrecen una cosa que no te satisface buscas otra cosa, y mucha gente lo que hace es simplemente dice, "entre esta vaina y mi lotecito con Los Portales, prefiero mi lotecito con Los Portales", pues, o sea, voy a quemar mis balas con esta ....., con este módulo de... no viviría pero ni el cuidante, buenos, pues. Entonces mucha gente deja de entrar porque los promotores... Mira, tratan con la punta del pie al cliente. Claro, me dirán "no... si se les atiende bien". No, no estoy hablando de que se les atiende bien, no estoy diciendo, no digo que les peguen, lo que digo es que no tiene noción del negocio porque noción del negocio arranca de tu demanda. Techo Propio en particular sienten que les hacen un favor, no les están haciendo ningún favor, les están pagando, además, están ganando un ..... *de plata*. En Techo Propio, mi opinión es que estafan así malamente. Es legal, por tanto, técnicamente no es estafa, pero económicamente no hay correlación entre lo que se les da y lo que cobran. Claro, dicen: "oye para los seis mil soles que ponen". Espérate hijito, seis mil que pone él, ¿y lo que pone el Estado?, ¿y el terreno que te ha puesto el pata?, suma todo, pues, a ver, "¿tu pagarías lo que cuesta el terreno, más lo que ha puesto, más lo que está poniendo por esta ..... que le estas dando?". Ya se quedan calladitos.

E: Claro.

H: ¿Por qué?, porque el mercado funciona mal. Entonces, ¿cuál es el reto? ¿Cómo te digo? El reto es conocer a la gente, conocer que es lo que quieren, su competencia es la invasión y comprar el terrenito a letras. Esa es su competencia, contra eso tienes que competir, cómo haces para... y tú tienes muchas ventajas, porque hay una gran diferencia entre, vives desde ahorita y pagas después a vas pagando y cuando termines de pagar, recién tienes donde vivir, ¡.....!, tienes que ganar a la competencia, ¿no es cierto? Y aun así, no colocan o colocan con dificultades, ¿por qué?, porque ese es pues la..., esa es la noción del constructor, ya pues, esa es la noción del constructor ¿no?, acá lo que importa es el fierro, que este construido, el consumidor no elige las cosas así.

E: Ahora, ¿ese aspecto se repite en todos los segmentos de la población o solo en los segmentos de nivel social?

H: Mira en el nivel más alto...

E: ¿También el desafío es el mismo?

H: No, ahí sí se ha desarrollado, ahí tú tienes a los constructores, a los desarrolladores, a los arquitectos tirados en el suelo como felpudo, está diciendo “¿qué quieres hermano?, ¿qué quieres?, te traigo un modelo finlandés, europeo”. Vete a Asia nomás, vete a Asia nomás, ahí sí ves arquitectura, ¿verdad?, ahí si ves el detalle, ahí si ves que la uña la han hecho derecha, ¿no?, ya, pues, saben hacerlo, pasa que el pata que está abajo, dice: “qué no ..., hombre”. Y no es un tema de costos, o sea, tú me vas a decir que es un tema de costos que... .., la puerta debería llevar tres bisagras, pero le ponen dos, ¿cuánto te han robado?, un sol en una bisagra, esta puerta se va caer, se va a romper, te ha malogrado el marco, te ha malogrado la puerta la gente qué dice, ya me pagó, ¿por un sol? No te olvides que el negocio de construcción, de vivienda en particular, es un negocio de reputación. Claro, la gente dice: cambio de razón social, ya pues, eso, ya. Digamos, linda... ya linda en lo... -vamos a decir- inadecuado, para no herir susceptibilidades, ese es el gran reto, que le dediquen esfuerzo a entender la demanda, y que por supuesto eso lo plasmen en un manejo arquitectónico, que dé soluciones, ¿no es cierto?, buenas y tiene que ir de la mano con soluciones constructivas, adecuadas, mantenibilidad, confort, o sea, es un tema de meterle inteligencia, le metes inteligencia tienes productos superiores hoy. Mucha gente me dice, “pero qué vas a hacer, pues, en cincuenta metros cuadrados”,- “oye, hermanito, te voy a regalar tu boleto para que te vayas a París, para que te vayas a Ámsterdam o para que te vayas a cualquiera de esos lugares, anda mira las maravillas que hacen entre 32 metros cuadrados, para no decirte que te vayas a Japón o a Corea que ya digamos también hay un tema, un tema cultural allí”. ¿No?, pero digamos, más cercano son los europeos.

E: Ahora, ¿el desafío de los bancos?

H: El desafío de los bancos, es el poder hacer *originación* de créditos en estas familias que tienen ingresos informarles. Ese es el gran reto que tienen.

E: O sea el sector formal está resuelto.

H: Yo diría que básicamente sí. Sí, el sector formal chiquitito, pues, Es un problema pero de repente si aprietas mucho te diría, mira, los bancos saben lo que tienen que hacer en el sector formal, pero se dejan ser, la soberbia les gana y terminan metiendo la pata. O sea, terminan dando créditos a quienes no deben dar y terminan no dándole créditos a quien si tienen que dar simplemente por el tema de la regulación que no permite si yo sé que pueden, ahí tienen que ser más proactivos y creativos. Pasa que a pesar que han penetrado mucho en MiVivienda, siguen con la lógica de, mucha *vaina*, más plata, gana con un corporativo.

E: Claro.

H: Sí cuñado, pero acá también es negocio pues, o sea, no ganarás por margen pero ganas por volumen, pero mételes eso, solamente es eso, no va a funcionar, es como el tema aquí, a ver, ¿qué es más fácil?, ¿diseñar una casa en un lote normativo de 90 metros o en un lote 1800? Más fácil hacerle un mil ochocientos, tienes cómo acomodarte, lo acomodas, que mire al sol bonito, todo lo que tú quieras, ¿pero en 90? *Carajo*, tienes que ver cada detalle...

E: Claro, el arquitecto...

H: Cada centímetro cuenta. Por ejemplo, te metes ganas constructivas las paredes de placas y a mí me parece una maravilla, cuál es el problema, que claro, en el camino han ido... *shh*,



shh... Al día de hoy, tú escuchas, ¿no?, en la casa de al lado, escuchas la de al lado de la de al lado.

E: Sí.

H: Cosa que por otro, se puede resolver, tú sabes muy bien que hay materiales que te permiten mejorar la calidad térmico y acústico, o sea, también se pueden acceder, pero como te digo ahí ratonean en cosas que no deberían y la gente no es .....

E: Burbuja inmobiliaria.

H: Sí, pues.

E: ¿Eso es real?...

H: Burbuja... ¿ahora?

E: ¿Sí?

H: No. En absoluto.

E: En absoluto. ¿Cuáles son los...?

H: Lo que hay, y aquí hay que distinguir, lo que hay es hay bolsones de tierra que están absolutamente sobrevalorados y que en verdad, el mercado va a resolver eso y la forma de resolverlo es, ordenar acá las tierras y liberar lo que es factibilidad de servicios de agua, haces eso y la tierra empieza a sobrar y solito baja el precio, la gente no es .....

E: *Leasing* inmobiliario, he entrevistado a mucha gente sobre todo los de los bancos opinan, están resentidos porque no fueron consultados, sin embargo dicen que no, que no es, es una fantasía.

H: A mi también me parece que no tiene sentido.

E: ¿Por qué?

H: A ver, yo creo que ha sido una mala interpretación en mi opinión de un esquema que se estuvo trabajando que es distinto, que es el alquiler venta, no es lo mismo *leasing* que alquiler venta, es distinto y que requería de un cambio normativo fuerte, una reforma fuerte para poder incorporar este mecanismo, ¿cuál es?, la parte legal para que tú puedas sacar al ..... que no cumple, pues, si tú no tienes eso en país como el nuestro *te* ..... pues, o sea, juntas un departamento con alquiler, que le has hecho contrato de que te comprometes a vender, les dejan de pagar, “anda bótalos, pues, anda sácalos”...

E: Sí, claro.

H: No tienes forma.

E: Es un tema.

H: Entonces, ahí faltó esa reforma ese es uno. Y lo otro, ya en el concepto, si resuelves eso, que para mí es lo más importante, que no es fácil, si te permitió una cosa que es extraordinaria, ¿cuál es?, resolver uno de los problemas... Yo te voy a decir los principales, pero hay otros problemitas ¿no?, uno de los problemas, que sobre todo a los formales los mata, es el tema de la cuota inicial.

E: Claro.

H: Entonces, el tema del alquiler venta, tan solo el tema la cuota inicial.

E: Y con una opción de compra al final.

H: Claro, con opción de compra, es más, es así, normalmente cómo funciona esto es... Sabes dónde funciona esto extraordinariamente bien en Francia. Y de ahí lo trajimos, nos trajimos a franceses para que ayuden, no sé en qué *puto* momento lo convirtieron en *leasing*. No sé si le gustará el nombre no sé, pero, el *leasing* le sirve a empresas que pueden deducir tributariamente a un usuario. Son detallitos, ¿no?, claro alguien que sabe, alquiler venta y leasing, como que son parecidos. No, no, no. Hay detallitos que lo hacen completamente distintos. Y es que, uno está suponiendo que el problema de vivienda se resuelve haciendo propietaria a la gente, eso no es cierto, hay gente para cual es más eficiente alquilar.

E: Rentar, claro.

H: De hecho hoy en día, en San Isidro, qué es más eficiente, ¿comprar o rentar?

E: No sé cómo está el índice...

H: Mil veces está rentar.

E: Rentar...

H: Pero por supuesto, claro que sí. Están desenganchados porque ahí está estos bolsones de precios sobrevaluados, ¿sí? Lo que pasa es que están mirando otro mercado ¿no? Es decir, claro, como, casa me van a pagar dos mil dólares de alquiler, pero claro, si esto lo demuelen, logro que la municipalidad me dé veinte pisos, que me reduzca las cocheras de ...., .... el terreno .... vale...

E: Oro...

H: Oro, pero para ese uso. No para el de vivienda. Entonces está esperando que llegue la revalorización que le den la altura, también el momento para pavimentar. Entonces es un precio especulativo, dicen, la tierra no se va a morir, ¿no?, mientras tanto vivo. Están ahí esperando a sacarse la Tinka. Entonces, yo creo que es difícil que funcione, básicamente por este tema, la seguridad que tiene de sacar a la gente, como te decía te doy por un tiempo y si tú pagas puntualmente, no sé cómo está diseñado el leasing ¿sí? Si pagas puntualmente por un plazo que normalmente eran cinco años tipo bono buen pagador...

E: Correcto.

H: No fallas, al quinto año, a tu elección tienes la opción de convertir en compra y es tu casa. Y parte de lo que has venido pagando pasa a ser tu cuota inicial.

E: Claro.

H: Que en verdad lo que hacen es, ..... que hacen los seguros de vida ¿no?, que es que te cobran por un lado el alquiler, es que el alquiler debía ser doscientos dólares, te cobro doscientos cincuenta, de los doscientos van al alquiler, los cincuenta van acumulando. Entonces al quinto año, cincuenta dólares todos los años, seiscientos dólares por cinco años, son tres mil dólares, más los costos de oportunidad, un manejo de cartera más o *menitos*, tienes tu cinco mil dólares, ya pues, tus cinco mil dólares para cuota inicial. Entonces, claro, si se va antes no cumple, entonces esos cincuenta dólares que ha ido los pierde pues, y eso va alimentar a un fondo que va creciendo, creciendo, que sigue como garantía, para las cosas que pueden pasar de problemas de todas maneras, ¿sí?, pero sí podría funcionar, el tema es, que

incluso como son las cosas aquí, porque la ley de alquiler no es muy buena, deja de pagar el tercer mes, ¿no es cierto?

E: Sí.

H: Y debería irse, no se va a ir.

E: Hay un, creo que hay un tema judicial expeditivo ¿no?, ordenan la salida.

H: Sí, pero ahí viene un problema de... vamos a esperar si funciona o no funciona, mira el tema de título de crédito hipotecario es negociable, teóricamente te elimina la ejecución judicial, la vuelve extrajudicial, anda mira cuantos títulos de créditos hipotecarios negociables se han resuelto en lanzamiento. Hay tribunales que han amparado han dicho “no, esta ley le está sacando la vuelta”, han hecho su control difuso, y le dice la propiedad de la vivienda, y en el caso MiVivienda este social de la ....., lo ejecutó, *se han zurrado en la ley*. Pues todavía hay un tema institucional que todavía se debe fortalecer. Ahora como concepto, resuelto los detallitos que es donde siempre fallamos, claro por supuesto se necesita, se necesita.

E: Igualmente, los fideicomisos que funcionan, sé que funcionan muy bien en productos estándar, ¿no es cierto?, con bajo costo y que parecen que le confieren una dinámica especial.

H: Depende para qué quieres el fideicomiso. Depende para qué quieres.

E: Para generar confianza entre los agentes, el comprador, el constructor.

H: Sí, vamos a ver. El fideicomiso te sirve para hacer muchas cosas, yo soy fanático del fideicomiso, mi punto este fideicomiso es caro. Entonces hay que ver qué quieres resolver, porque por ejemplo, el tema de la confianza y que el promotor me va a cumplir. Tú crees que un... no sé, pues, ¿un COSAPI necesitaba esa *vaina*?, ¿un Graña y Montero necesitaba esa *vaina*?, no deberían necesitar, no deberían. ¿Por qué?, porque su reputación es prefiero perder y termino esto a salirme.

E: Claro.

H: Entonces, en su caso de repente no es necesario, alguien que es nuevo, nuevo de repente sí, depende el caso. O sea, lo que tengo que decir es una herramienta muy potente, hay que hacer un beneficio corto.

E: ¿Y es posible estandarizarlo?, llegar a costos, aprendes por ejemplo...

H: Es que mira...

E: Pienso en lo siguiente, un emprendedor, cuyo mercado es el segmento A2 - B1, el A2, viviendas en trescientos veinte mil, sobre MiVivienda hasta doscientos mil. Un mercado AB medio alto, una empresa pequeña que es más o menos el plan de negocio que estoy pensando.

H: Nuevamente, es como si tú me dijeras, “oye, yo quiero levantar ....., ¿un Lamborghini me ayudará?”, “Sí mano, por supuesto, no necesitas un Lamborghini hermano, o sea, tu puedes levantar con un Yaris”, Depende, pues, depende qué ..... quieras levantar, depende cuáles son tus platos, depende. Un Lamborghini, un Ferrari te sirve, ..... por supuesto que te ayuda, ¿pero necesitas?

Mi preocupación es por el costo, lo estandarizas, está recontra estandarizado, ya, reduces el costo de constituir fideicomiso.

E: Sí.

H: Pero no te olvides que en realidad, el día de hoy de facto, están casi estandarizados, que hace la fiduciaria, que hace Fidu Perú, han agarrado un contrato y cambian ¿no?, donde decía, Juan Perez, ponen Miguel Gutiérrez, listo. Ya tiene estructura, o sea ya hicieron su aprendizaje, pero igual te cobran tus diez mil dólares por constitución, porque parte de su fórmula de cobrar.

E: ¿Y por qué no está tan, por qué no está tan?...

H: Es tan extendido su uso...

E: Extendido como en otras realidades.

H: Porque es caro, porque hay poca competencia, porque la gente no lo entiende, todavía muchos abogados que no lo manejan. Entonces, es un mercado pequeño, acá se usa sólo para temas de este tipo, en otros lados el fideicomiso se usa pero para todo.

E: Para todo.

H: Entonces, es tema de madurez de mercado, ¿correcto? Y lo otro es que sí pues, tiene un costo de operación, en el caso por ejemplo, de fideicomisos inmobiliarios, hay bastantes transacciones. Entonces, eso el fiduciario te lo cobra pues, nuevamente sirve, claro que sirve, es que hay que ver beneficio - costo ¿no?

E: ¿Qué factores hacen sostenible un emprendimiento inmobiliario?

H: Qué factores hacen sostenible... a ver mira...

E: Un negocio inmobiliario, uno quiere emprender un negocio inmobiliario, tiene un capital...

H: Tienes que mantener mínimos en todo, es decir...

E: Una línea base.

H: Tienes que tener, una capacidad financiera mínima, estar por debajo de eso, lo demás puede ser extraordinario y el negocio se te va a la .....

E: Entonces primero, financieramente.

H: No es primero, o sea lo que te digo, ¿qué necesitas?, necesitas un buen manejo de mercado, necesitas un buen manejo del diseño, necesitas una buena estructuración del proyecto, necesitas una base financiera, necesitas buena capacidad de contratación y necesitas buena capacidad de administración de contratos, porque es un .... de cosas ¿no es cierto?.

E: Correcto.

H: Muy bien. En todas debes tener un mínimo de, un mínimo de digamos de calidad, de manejo, porque eso es muy bueno en cinco pero el sexto cualquiera de ellos que te acabo de decir, el sexto no lo manejas bien, todo se te va a la ..... Tú manejas todo lindo, tu contrato extraordinario, pero no sabes manejar el contrato. Y el contrato se te sube a la cabeza, el banco. ....

E: Sí.

H: Ya, todo está funcionando perfecto, pero no estás bien parado financieramente. Entonces a la hora que ellos metieron al bolsillo, .... hay hueco en el bolsillo, te comen el zapato y te

sacan, pues. La parte de diseño, esa te das cuenta rápido, porque simplemente no tienes preventa y punto, no...

E: Claro.

H: Entonces, tienes que ser bueno en todo, no extraordinario, bueno, eso para que funcione. Ahora si tú me dices, “ya profe, pero yo no quiero funcionar, yo quiero hacerme millonario”. Ya, de todos ellos, ¿cuál me parece a mí el más importante?, el que te dije al inicio, conocer al cliente, y hacer diseños ganadores. Si lo haces, tus clientes te van a perdonar que te atrases un poco, si lo haces los clientes te van a perdonar que de repente los costos tengan algunos adicionales, si lo haces, vas a tener problemas de demanda vas a tener una preventa rápida. O sea para mí, eso es, si hay que ser excelente alguno de ellos, yo te diría, se excelente en eso, lo demás se arregla, es más, si tiene una preventa, ya tienes el banco en la mano.

E: Sí.

H: Si tienes la preventa tus problemas financieros se van a reducir, si tienes preventa, tú ya no tienes que estar con esta *vaina* con el constructor de que vas a ir pulseando que apresura, que aguanta, apresura, y que estás con los gastos... no, no, ....., termina cuanto antes ..... porque la gente está acá que quiere hacer de una vez hacer su *open house*, todo se te alinea.

E: ¿Hay una oportunidad real en los segmentos altos, A - B? Todo por arriba de MiVivienda.

H: Siempre va a haber, siempre va a haber, el mercado es grande...

E: Aun se hable de saturación...

H: ¿Y sabes por qué?, porque en mi opinión ninguno de los operadores que tenemos en inmuebles, es, pues, digamos, uno que diga ..... *qué bueno*, no hay, todo está para mejorar. Sí, vas tomando lista, pon la presentación, y ahí voy.

E: Esos segmentos altos, ¿cuáles son sus drivers de valor?, según su apreciación.

H: Ubicación, la primerita, o sea, no tienes ubicación, no eres nadie. Y de ahí sus driver de valor son pues, su driver de valor es su ubicación. Mejor dicho, su driver de valor es la apreciación de su inversión porque en segmentos altos no te compran la casa por el sueño del techo propio, ¿no?, no, o sea, ..... tienen para quedarse en la casa de sus viejos porque tienen 18 dormitorios o sea, no es un tema que, pero está bien querer tener su casa, algo suyo, ¿no? Entonces, quieren algo que, lo van a comprar lo que cueste medio millón, un millón y que va a mantener su precio y se va a apreciar, ¿correcto?, muy bien. ¿Qué necesitas para que eso sea cierto?, buena ubicación, porque si no es buena ubicación, ....., no sé si va a apreciar. Segundo, buen diseño, ahí es cuando te piden, pues el arquitecto de moda, el ....., o sea, alguien que sepa leer y escribir. Que aparte de eso es que les guste, que eso es lo que tiene el buen diseñador, sabe manejar digamos, lo que la gente quiere, ¿no es cierto?, sabe conducirlo pero no quieren ....., porque después se van a arrepentir y le van a echar la culpa a él, con las cosas que sabe él que deben estar bien, porque dentro de veinte años, ¿no es cierto?, quiere que diga, no es que esa la hizo Malacosqui, no quieren que diga, esta la hizo el ..... de Malacosqui.

E: Claro.

H: Entonces tienen, conocen, ¿correcto?, entonces necesita ese tipo de nombres le gusta, de hecho hoy están consumiendo arquitectos de afuera, tú sabes que puedes ir a Azerbaiyán y a un desocupado lo traes para acá y es la tapa, bueno. Buen diseño que es estas dos cosas, la ubicación, y yo te diría que dentro de eso, tu flexibilidad y capacidad para atender los caprichos, que son: tu capacidad para poder mover las paredes, ....., o sea, no puedes ir con la

actitud de no me muevas nada, esto no es Techo Propio, pues, o sea, si viene la tía y te dice quiero que muevas la columna, claro, tú no puedes reírte ¿no?, tienes que, no puedes mover la columna ..... Y el tema de acabados, el tema de acabados ahí... estos patas no están, no están, pues, no están decidiendo entre el Sentra y el Corona, están decidiendo entre la Q7, el XC70 y la Mercedes Benz. ¿Y por qué decide entre una y otra?, por el color, ..... porque el sistema de sonido es de la ....., porque los asientos son granate lindo” O sea, ¿entiendes?, el tema que entra por los ojos, acabados, les llevas acabados exclusivos, eso necesitas un buen decorador, arriba, arriba, ¡eh!, y eso es lo que necesitas.

E: Esa trilogía de tierra, servicios y fondeo...

H: Sí.

E: Que usted ha mencionado...

H: Eso es para lo que es problema de vivienda en general.

E: No, no, no... Lo que pasa es que no quiero dejar pasar esta pregunta.

H: Sí.

E: Usted ha mencionado que el macro entorno se están dando las condiciones para que esas cosas se resuelvan, ¿en el corto, mediano o largo plazo?

H: Perdón, ¿me dices en cuanto tiempo se van a resolver estas cosas? mira, puede ser que no se haga ni *miércoles* en estos cinco años, no sé que piensen hacer.

E: Eso es lo que quería preguntar, ¿cuál es su perspectiva en los próximos cinco años?, optimista, conservador...

H: Mira, va a ser mejor que los cinco pasados años. Pero no...

E: Por un tema externo o porque realmente hay...

H: No, porque, primero que va a haber confianza.

E: Confianza.

H: Segundo porque creo que se ha avanzado en estos temas y se van a empujar. Entonces, yo sí creo que el presidente Pedro Pablo, sí tiene este tema en la cabeza, como un tema importante de desarrollo, o sea, no es un tema colateral ¿no?, parece él sí es un tema importante.

E: ¿Vivienda?

H: Vivienda. Agua y Vivienda, en ese orden.

E: Agua y vivienda, correcto.

H: Entonces, que van de la mano para mi...

E: Sí, claro.

H: Sí, yo confié en que él empuje las reformas. Y ahí viene el tema de, tú sabes que las ideas están, el temas es ejecutar, que es donde el Estado tiene problemas, vamos a ver, ojalá que pueda convocar a gente que pueda hacer estas cosas bien.

## ENTREVISTA EXPERTO IX

RICARDO SALINAS COLCHAGUA

E: Ricardo Salinas.

H: Ujum. ¿Cuál es tu primer tema sobre el que quieres conversar?

E: No, primero, ¿tu cargo?

H: Yo ahorita soy coordinador de la maestría en gestión y desarrollo mobiliario de ESAN y aparte dicto el curso de evaluación de proyectos inmobiliarios y cursos de investigación de mercados en temas inmobiliarios.

E: ¿Cuánto tiempo tienes involucrado con el sector inmobiliario?

H: Desde que comencé a trabajar en el fondo MiVivienda en el 2001, prácticamente ya van a ser 15 años pues, trabajé en el fondo, perdón, en el 2004, 12 años, 2001 estuve en (0:40) desde el 2004 entré a trabajar en el fondo, con Cecilia, con René y después acá en la maestría y haciendo consultorías sobre sectores, después el Ministerio de Vivienda, y bueno, ahora he regresado a la escuela.

E: Una trayectoria importante. Conversemos sobre el sector vivienda y construcción en general. ¿Cuál crees tú que es o debería ser el rol del Estado en este particular sector: Vivienda y Construcción?

H: A ver, el Estado cumplió un rol muy importante al propiciar el crédito a través del fondo, antes del 2001, el crédito estaba muy poco desarrollado, a los sectores B, al sector B principalmente, y después un poco al C. Entonces, lo que el fondo realmente logra es canalizar recursos para que las entidades financieras consideren a ese cliente B y C, un cliente digno de un crédito hipotecario. Eso logra dinamizar el mercado y logra bajar las tasas, o sea, realmente el logro del Estado en su intervención a través del fondo es dinamizar el acceso al crédito, dinamizar por tanto el mercado de vivienda y que las tasas de interés bajen porque antes del 2000 estábamos hablando de tasas que estaban por encima del 20%, y a partir del 2006 ya estamos hablando de tasas que están alrededor del 9-10. Entonces, esa intervención, ese es el rol que cumplió muy bien y ya es un mercado que es atendido por privados, el fondo MiVivienda sigue atendiendo parte del crédito MiVivienda, o sea, dinamizar un segmento, pero creo que todavía, en otros sectores, como el D, hay que comenzar a intervenir con otro tipo de política, pero bueno, en fin, el rol del Estado está en generar acceso y formalización en ese sector, y todo el sector A, B, debe darse por privados con una intervención, una visualización siempre a través de la SBS de lo que pasa con los créditos, para evitar lo que pasó hace un par de años que, desde mi punto de vista, las ventas de viviendas en los últimos tres años han caído y este año también van a caer. Según CAPECO se vendieron 22 mil viviendas en el 2013, 16 mil en el 2014, 11 mil en el 2015.

E: En Lima solamente.

H: En Lima. Y este año deben cerrar en cerca de 8 mil, 9 mil, porque ya el primer semestre es menor que el año anterior. Entonces, esta gran caída que se ha generado en los últimos años aplicado principalmente por la caída de las ventas en los niveles socioeconómicos más altos, se debe justamente a una restricción de las tasas para las compras de segunda, tercera, cuarta vivienda en compras por inversión.

Entonces, si nos focalizamos en ese segmento, en ese segmento alto, donde un poco se ha dejado llevar el mercado por sí mismo a través del financiamiento que han tenido mucha plata los bancos, ha tenido mucha plata el consumo privado, entonces, se ha podido dinamizar ese mercado de manera importante, pero, ¿cómo?, con compras por inversión, esa compra que esperaba la subida del precio, y ganar la subida del precio en un mismo proyecto comprándolo en planos para después venderlo como bien terminado. Ese negocio funcionó muy bien en el precio, entre el 2007 y el 2014, tú ves los reportes del Banco Central, vas a observar justamente que el precio sube, se duplica en soles constante, de 2 mil a 4 mil soles, en 7 años.

En el 2013, la SBS pone restricciones a la venta de la segunda, tercera, cuarta vivienda, eso frena la compra especulativa. Entonces, el mercado estaría redimensionado, en un mercado donde los precios van al alza, entran un montón de empresarios y cualquier error se cubre con un precio que está subiendo. Entonces, eso se ha vivido puntualmente en Lima, en el segmento alto.

Y el mercado se tiene que redimensionar y lo que yo creo que está pasando ahorita es que el mercado, el sector vivienda para este nivel socioeconómico, se está redimensionando, a un tamaño que calza realmente con una demanda por necesidad, no una demanda por especulación.

Entonces, esa es mi lectura de lo que ha pasado en estos tres años en los segmentos altos con una participación intensiva del sector financiero, o sea, haciendo y no haciendo. O sea, el sector financiero, y acá lo que tiene que hacer el banco es muy importante, o sea, el banco juega un rol preponderante, es el socio pero también puede ser el anti socio, el que te puede liquidar. O sea, juega y no juega su partido de esa manera.

Entonces, lo que debe de pasar, ya esto es como una idea mía, personal, es que los promotores inmobiliarios se tienen que enfocar, se tienen que reducir la cantidad de promotores inmobiliarios o deben de subsistir aquellos que realmente conozcan bien al cliente, al cliente que compra por necesidad. Eso va a traer una menor demanda por el suelo, pero no creo que el precio del suelo baje porque es un actor importante el dueño del suelo y el dueño del suelo puede esperar. Entonces, en la medida que puede esperar, puede esperar que los precios suban un poco, o simplemente no ejecutar su rentabilidad sobre el precio porque tiene otras actividades que lo mantiene. Entonces, principalmente el dueño del suelo puede esperar y contra la rentabilidad del promotor y la rentabilidad del dueño del suelo van a jugar los proyectos que traten de desarrollar un producto específico para aquel que compra por necesidad. Entonces, en esa medida, creo que los promotores se tienen que volver más hábiles, o sea, tienen que negociar muy bien la compra de un suelo, que es relativamente caro, tienen que buscar buenas alternativas de financiamiento inclusive, con el mismo dueño del suelo, tienen que ser propuestas interesantes, como dice, marketeramente, ya no solamente es el campo de las finanzas lo que pesa acá, sino el buen desarrollo de un producto inmobiliario. Y conociendo muy bien a un cliente de cerca, que es el que te puede dar las... te va a decir qué es lo que quiere realmente, si tú conoces muy bien al cliente, manejas bien tu relación con los dos principales proveedores que tienen un costo muy elevado en tu estructura como son el que construye como el dueño del suelo, podrías armar un negocio que pueda ser sostenible de a pocos.

Eso es un poco lo que en resumen te puedo decir de lo que considero que está pasando en el sector vivienda en el socio económico alto.

E: Dime, el macro entorno actual, ¿es favorable, es desfavorable para el desarrollo de la actividad inmobiliaria?

H: A ver, las expectativas han jugado muy en contra, las expectativas del que compra era que el precio iba a bajar. Entonces, si el precio no baja, no compro y puedo esperar, nuevamente,



es un universo económico que puede esperar, el alto puede esperar. Entonces, no tiene el apuro. Entonces, si las expectativas con el nuevo presidente y creo que muchos están viendo lo que también va a pasar con el Congreso, o sea, acá hay una visión más amplia de todos los ciudadanos creo, más que antes es, “oye, ya no solamente me preocupa lo que haga el presidente sino lo que el Congreso pueda hacer, y creo que todo el mundo está pensando en que esa interacción ejecutivo-Congreso va a ser un poco dura. Eso creo que está frenando las expectativas a ver qué va a pasar en este segundo semestre.

Entonces, creo que, yo siento, de lo que he hablado con varios promotores, con gente que está en el negocio, de que todavía, recién van a esperar en julio qué es lo que está pasando para ver cómo se van a ir cambiando esas expectativas.

Entonces, ese entorno político no es tan favorable, hasta ahorita, hasta julio. Yo veo a partir de julio, si los actores políticos comienzan a ceder posiciones en pro de conversar, eso va a traer atrás a los inversionistas a una buena expectativa de manejo político, por lo tanto el económico debería de fluir. Por el lado externo, yo creo que todos ya aterrizaron que el precio de las mineras ya no va a subir, entonces, las mineras van a ganar acá en el Perú por volumen, no por precio, entonces, hay proyectos que van a generar también recursos, yo creo que por ese lado estamos tranquilos, nos va a mover un poquito ahorita lo que ha pasado con Reino Unido, y el tema de (9:58) para ver qué pasa con el tipo de cambio y ver cómo nos afecta, pero si el tipo de cambio sube, las exportaciones también van a verse favorecidas, lo que va a pesar un poco son las importaciones. Entonces, eso puede afectar un poco los productos importados que en el negocio inmobiliario se requieren, una parte también de los acabados son con productos importados.

Entonces, ahí yo creo que el negocio, yo creo que esa parte, el tipo de cambio puede afectar más que nada en el contexto de la importación y algunos costos de construcción y acabados, ese es el entorno externo, el entorno político, si el entorno político mejora, como te digo, el económico me parece que debería empezar a fluir con cierta tranquilidad a partir de octubre de este año. Yo creo que esa es la expectativa de los inversionistas. Eso es lo que pienso sobre lo que va a pasar pronto, en este año.

E: En este contexto, tú que tienes una trayectoria importante, desde el punto de vista de la promoción que el Estado le da a este sector, bajo tu perspectiva, ¿existe una política de Estado orientada a promover la actividad edificadora, la actividad inmobiliaria, seriamente comprometida con la actividad inmobiliaria? En claro reconocimiento de que es un motor, uno de los importantes motores de la economía.

H: Aisladamente, a ver, el Estado en su conjunto, pienso que no, aisladamente el Fondo MiVivienda quiere cumplir su rol, pero su rol está por el lado del crédito, el Ministerio de Vivienda, vamos a ver quién entre, pero de verdad, su enfoque está un poco en Techo Propio y las viviendas de menor valor. Y las municipalidades juegan otro partido, entonces, hay varios actores como Estado, que no se integran en un solo objetivo, y ese es creo un poco el problema. Entonces, cada uno va a jalar agua para su molino, pero a ver, va a afectar a los niveles socioeconómicos más bajos, aparte del C, y parte del B que toma MiVivienda, a ellos principalmente, en el desarrollo de proyectos masivos, con empresas grandes. Para el A, y parte del B, que no entran en ese producto, la intervención del Estado solamente se va a dar, creo yo, en el control de los precios, la BCR es el mejor ejemplo, los reportes del BCR se fijan solamente en los distritos de los niveles socioeconómicos A y B de Lima, no miran el resto, y la SBS está fijándose también, en base a ese reporte, cómo se mueve el precio y a ver si interviene, esa es la única intervención que puede afectar un negocio para el nivel socioeconómico más alto.

Creo que el Estado por ahí va a dejar que el mercado se mueva solo, y si tiene que promover algo, lo va a promover por el otro lado, con sus agentes de manera aislada, hasta que no se

concrete una política integral, que involucre municipalidades, Ministerio de Vivienda y el fondo canalizador de recursos. Entonces, para ese segmento, como te digo, para los de abajo, para los niveles socioeconómicos bajos, el Estado y sus políticas aisladas con agentes independientes, y para el alto, te diría que principalmente el tema del control de los precios para ver que no estemos cayendo en una especulación mayor nuevamente.

E: ¿Qué necesitamos para alcanzar la dinámica de Colombia o de Chile?, ¿qué tan lejos estamos de ese estándar? En donde el tema de los incentivos, la profundización de los instrumentos de financiamiento, donde las políticas de Estado, los fondos son... los fideicomisos, se construyen 100 mil, 200 mil viviendas al año.

H: La formalización, para mí, el primer tema importante que tiene que el Estado...

E: Formalizar, ¿qué?

H: Formalizar el suelo.

E: Correcto, el suelo es un problema.

H: El primer problema es el suelo. Entonces, si hay mucha informalidad en el suelo, e ilegalidad en el suelo va a ser muy difícil...

E: Informalidad, te refieres a...

H: A las construcciones informales, eso es uno.

E: O a la propiedad informal.

H: Y la otra, propiedad que, de ilegal pasa a informal y después se quiere legalizar.

E: La apreciación adquisitiva...

H: No, los que compran terreno por lo bajo, los que hacen todo ilegalmente para apropiarse del suelo del Estado. Entonces, todas esas mafias que manejan terrenos afectan la formalidad del suelo y claro, le dan a las personas un suelo barato, que el Estado después, con mucho costo tiene que servir, en el sentido de llevar pista, luz, agua, entonces, el que se lleva la plata es alguien, un mafioso, y Lima ha crecido así pues, a los alrededores; entonces, ¿por qué Colombia y Chile tienen esa distancia o dinámica?, que yo creo que apunta a empresas grandes, no a medianas ni a pequeñas, es principalmente porque formalizado el suelo, el Estado sí puede transferir un valor lógico del suelo y construir sobre ellos y subsidiar para que gente de menos recursos pueda acceder formalmente a una vivienda, y eso lo hacen de manera masiva, tanto en Chile y Colombia, acá no lo puedes hacer. Entonces, ¿dónde lo haces de manera masiva?, claro pues, puedes hablar de Collique, puedes hablar de Ancón, 40 mil viviendas, 50 mil viviendas, pero para qué segmento, cero, o sea, ¿que pueda acceder a un crédito?, okey, pero el C, ¿y el D, y el E, el que viene del cerro, el que a un mafioso le vendió un suelo, el que no llega el agua? Ya, que son, entre el D y el E, son más que el C, entonces, ¿a ellos como llegas? En los otros países que tú me mencionas llegan con políticas de Estado, con formalización del suelo, etc., acá no llegamos, llegas después. Entonces, ¿cómo implementas políticas, o sea, cómo hacer que la política del Estado llegue? Esa es una gran pregunta, que todavía no se ha respondido.

E: Un desafío enorme.

H: Es un desafío enorme. Es que ahí está un poco el trabajo de hacer masivo el trabajo del Estado para generar suelo, generar suelo y generar suelo formal, construcción formal. Una anécdota que hace poco contaba, cuando estuve en el ministerio, desde Chile justamente, era que ellos ya estaban, ellos no tenían déficit habitacional cuantitativo, o sea, no hay déficit,

todos tienen vivienda, ya, perfecto; pero se habían equivocado, y lo reconocen, o sea, generaron mucha vivienda tuburizada, entonces, los problemas eran otros, sociales, entonces, había mucho problema, por la tuburización, de la gente, de violencia, de drogadicción.

E: Mucha densidad, en poco espacio, muchas familias.

H: Sí, en poco espacio, muchas familias y pocas áreas comunes. Entonces, sí veían que nuestros proyectos al menos respetaban un poco el área común, brindabas otros espacios, pero nuevamente, veían los proyectos que eran para un C, un B, no eran para el D y el E, el problema que tienen ellos es en los niveles bajos. Entonces, ¿qué hicieron?, ¿qué es lo que pensaban hacer?, y nos contaron en su visita, era, vamos a hacer la segunda intervención. Ya tenía un bono, y acá el bono es por única vez y se acabó, te dan el bono acá, y no allá, ya pues cambiémoslo, allá lo hicimos, lo hicimos mal, ya, volvamos a tirar los departamentos y a volverles a dar otro bono, y a volver a construir mejor, por qué no lo pueden hacer.

Entonces ya, nuevamente, el déficit habitacional, pero ahora sin el problema cualitativo social, entonces ya es una segunda vuelta al tema de vivienda, o sea, mira al nivel que están, 20 años, 30 años más que nosotros.

Y otra diferencia importante, o sea, primero es el tema, como te digo, formalizar el suelo y todo, y esa formalización lo que les permite a ellos es tener información, data, ellos tienen una base, o sea, todas las actividades y movimientos de compra y venta de inmuebles están claramente registrados, tú puedes saber efectivamente, tu transparentas y transparentan información.

E: ¿Registros Públicos?

H: A través de, puede ser Registros Públicos, de verdad no lo sé, pero el Ministerio de Vivienda tiene su página web con toda la información, entonces, tú sabes a qué precios se venden, a cuánto se comercializa, totalmente transparente, eso acá no hay, no tienes información transparente, es un mercado que oculta mucha información, porque justamente es informal, ilegal, y Registros Públicos tiene parte de esa responsabilidad, el Estado en sí en general, o sea, no podemos decir que solo Registros Públicos, o sea, si tú quieres hacer cambios, parte de los cambios es hacer que Registros Públicos sea una base de datos, no una base de papeles, porque es una base de papeles, no es una base de datos, entonces, eso, si tú transparentas, no tienes que decir efectivamente, “tú compraste a tanto, por lo tanto, te puedo seguir y tienes 20 millones de soles guardados”, no estamos diciendo eso. O sea, tantas unidades se vendieron en un mes, el precio promedio fue tanto, transparentas información, entonces... no es lógico que alguien compre un precio muy alto, el precio ya es un dato y se transparenta, entonces, eso ayuda. Esa es otra distancia que tenemos con Chile, con Colombia, pasar la información, el suelo, el manejo del suelo, un Estado que es capaz de mostrar su poder como Estado sobre el suelo, porque es el dueño, entonces, es parte de lo que nos falta.

E: ¿Qué otro aspecto?, además del suelo.

H: Mira, resueltos esos dos temas, suelo y transparentar información; lo tercero que va a tener que hacer el Estado es llevar recursos crediticios o subsidios para que se pueda generar vivienda, ese es el tercero.

E: Necesario el subsidio.

H: Necesario el subsidio, al nivel socio económico E, que vive en la línea de pobreza, con 1,800 soles en Lima, no le alcanza para pagar un crédito hipotecario, solo le alcanza para subsistir, para comer. Pero te estoy hablando del tope, abajo hay más, hacia abajo hay más distancia, si el suelo mínimo es 1,000 soles, y una familia, con 1,000 soles, ¿cómo vive? Y aparte tiene los sobre costos de vivir lejos, de que la salud tampoco es buena porque la

vivienda no es buena, entonces, el efecto multiplicador que tiene una vivienda buena es bastante alto, o sea, el efecto de reducir costos de salud, y potenciar la educación en los niños es importantísimo, entonces, no es solamente ver la vivienda como un hecho aislado, como un sector aislado, o sea, es ver que la vivienda genera menos gastos en salud y generar mejores condiciones para la educación, esos son los primeros efectos, y una vida en sociedad mucho más acogedora que vivir en un cerro, con los vecinos con los que no puedes conversar, o sea, una vida de barrio. Entonces, eso es integrar lo urbano con la salud, con la educación, con la vivienda, esa visión integral, a eso deberíamos llegar. Primero suelo, luego transparentar información, luego promover con subsidios, buenos proyectos, de tal manera que integres todo eso en bien de la sociedad, esa es la labor que debería generar el Estado, entonces, creo que esa es un poco la ruta, así pensando en voz alta.

E: Vamos pensando en un segmento de la población que es capaz de adquirir una vivienda, o está interesado en adquirir una vivienda y tiene la capacidad de hacerlo, por sobre los 120 mil dólares, o sea, exactamente arriba de la línea de MiVivienda, y hasta unos 200, 250 mil, o sea, no estamos en la punta de la cúspide, estamos entre un B1, un A2, una intersección ahí, 120-250 mil. Según tu óptica, ¿cuáles son los principales desafíos que encaran esos promotores inmobiliarios que orientan su producto hacia ese segmento?

H: Antes te lo dije, pero creo que lo precisamos de todas maneras, el tema de hoy día de conocer a un cliente, de investigar su mercado, de investigar y conocerlo muy bien, qué perfil tiene ese cliente, ese es el primer desafío que tienen que tener estos promotores. Lo segundo, una muy buena capacidad de negociación, porque los suelos, o sea, creo que se ha acabado la época de que el suelo lo puedo subir al precio que me dé la gana.

E: El precio capricho.

H: El precio capricho, efectivamente.

E: Alguien acuñó ese término hace unos años.

H: Sí, el precio capricho, efectivamente. Que se pagaba porque el precio de vivienda también era un precio capricho, o sea, si el precio del suelo sube, y la gente lo pagaba, habían dos razones, o le sacaba más metros cuadrados vendibles al suelo, eso significa que pedía cambio de parámetros, que de hecho seguro lo hacían también, y en segundo lugar, el precio de vivienda finalmente también subía. Eso ya pasó ya, o sea, el precio ya, esa etapa ya creció, y había mucha liquidez y se compraba. Entonces, ahora no, ahora, el que quiera vender un suelo, van a tener que negociar bien el tema de un precio que le permita también ganar al promotor, sino no. Ahí esperaré o no esperaré, es parte de lo que tiene que buscar el promotor o darle buenas condiciones como canjear vivienda para transferir parte del riesgo, etc., o sea, ahí hay que comenzar a pensar en innovar mecanismos que permitan seguir abasteciendo ese mercado que siempre va a existir, la familia con uno o dos hijos que quieren un departamento para vivir, entonces, el suelo es un componente.

El tema de los costos de construcción es un *commodity* prácticamente, lo subcontratas, o sea, no es nada complicado, que se puede afectar un poco por los costos de importación si el tipo de cambio sube, ahí no es una medida que no puedas manejar. Pero sí puedes manejar, su negociación con un lado, con este lado del suelo, sí puedes manejar tu capacidad de conocimiento del mercado, y tu capacidad de gestionar otros tipos de mercado.

Está bien, existe un mercado nicho, familias, etc., pero también existen otros, o sea, de la pareja joven, sin hijos, de la pareja, o del joven que no quiere tener hijos, o etc., entonces, tratar de ver, en tu mix de productos, ¿qué pueden calzar juntos o cómo calzar de manera separadas en ese nivel?, o sea, el 120 entre 240, o el monto que tú me has dado, 220, no es un valor que deja de lado, que tiene solamente el segmento de familias, hay otros nichos que hay

que investigar, entonces, nuevamente el promotor tiene que tener esa capacidad de visionar nichos de mercado a quienes atender. Tercero, estar al tanto de los proyectos que mueven ciudades, que pueden haber algunos que te puedan afectar en ciertas zonas.

E: ¿Proyectos que...?

H: Proyectos que puedan afectar, que puedan afectar una parte de la ciudad. A ver, por ejemplo, pensando en voz alta, el centro de convenciones fue un proyecto grande que hizo el Estado, afectó y fregó toda la zona mientras se construía, ahora es otra cosa. Entonces, de pronto hay proyectos que el Estado puede hacer. La pista que está acá en el cruce de Benavides con... que están haciendo el *by-pass*, ahorita friega todo, ya, ahorita es oportuno comprar un suelo, porque después que ya funcione, no debería de haber problemas, entonces, si estamos atentos a proyectos que afecten ciertos valores en algunas zonas, tenemos ciertas capacidad de inversión, podemos ir observando cómo afectan, en qué momentos puede ser oportuno intervenir.

E: Claro, o sea, lo que me estás diciendo en buena cuenta es, comprar barato.

H: Exacto. Pero viendo actividades que el mismo Estado generar, esto es el Estado, la municipalidad, o los municipios locales, algunos tipos de proyectos donde se puedan generar oportunidades, entonces, nuevamente pensando en vivienda, esa capacidad de observación tienes que desarrollar como promotor, esa capacidad de observar proyectos.

E: Observar, medir...

H: Pasearte.

E: Ese es el *core business*.

H: Claro, eso es parte de tu capacidad de visionar, eso es lo que un poco te recomendaría. Entonces, creo que te estoy dando más o menos tres elementos, suelo y su capacidad de negociación, bueno, el costo de construcción es una parte de, el investigador bien tu mercado y el estar atento con tus oportunidades. Ahora, atrás de eso se sobre entiende, pero de todas maneras no está de más mencionarlo, su capacidad reputacional, o sea, la reputación del promotor inmobiliario es un activo que tienes que desarrollar con una marca propia, y ahí sí yo transparentemente te recomiendo que no se pierda esa capacidad, que se genere una capacidad, una reputación, un nombre propio, una marca que vele por siempre cumplir con los clientes, cumplir con la entidad financiera y estar. Y estar, tener como efectivamente al socio malo, que es el banco, o sea, que no me escuchen los bancos, pero lamentablemente es así, o sea, el banco es una pieza clave en este negocio.

E: Hablando de los bancos...

H: Al banco, teniéndolo bien al banco reputacionalmente, y estando al lado de él, haciendo proyectos donde cumples con ellos, cumples con los clientes, conociéndolo bien, yo creo que puedes agarrar un espacio.

E: Ganar un espacio.

H: Agarrar un espacio, o ganarlo, y hacerlo sostenible, eso es un poco la meta.

E: Hablando precisamente de los bancos, ¿cuál es el desafío que enfrentan ellos, los bancos? Ya no los promotores, los bancos para generarse clientes hipotecarios, en este segmento, particularmente en este segmento. Su actitud, su conducta, ¿es pasiva, es proactiva, cómo percibes tú el comportamiento...?

H: Es estacional. A ver, hay momentos en donde entran y barren, y, “te apoyamos cholo, estamos contigo”, pero si ven algún tema que internamente le dicen, “no, puede pasar algo, sabes qué, retrocedan”, entonces retroceden, y se llevan consigo gente que trabaja dentro de la bota, promotores inmobiliarios que están con proyectos a punto de salir, se quedan en la puerta del horno y eso implica pues administrar costos fijos elevados, porque dentro de una organización, una empresa, lamentablemente esos vaivenes tienen los bancos.

Entonces, el problema es que lamentablemente no es... a ver, sí, qué viene hacer, apoyar siempre. O sea, lo que creo yo, pero lamentablemente no lo van a hacer, entonces, más bien tú qué haces para estar bien con ellos, y te lo planteo al revés, o sea, los bancos van a tener esos vaivenes, o sea, van a estar estacionalmente bien, van a apoyar en algún momento, y cuando vean que la cosa no está bien pues se van a retroceder un poquito, pero tampoco es que se vayan a salir.

Entonces, ¿cómo haces tú para estar con ellos en las idas y en las bajas?, ese es el desafío. Los bancos siempre van a estar, y se van a salir, o sea, ya la cartera hipotecaria de los bancos es una cartera importante y la tienen que cuidar reputacionalmente.

Entonces, justamente porque la cuidan, cuando la cosa va bien, entran, son agresivos, te ayudan, son tus patas, y cuando la cosa se enfría un poco, por alguna razón, internamente hay algo que los afecta, retroceden, “y saben qué, esperemos un rato, no saques proyectos”, “baja el precio”, o sea, te mecen. Y eso me lo puedes contar tú mejor que yo.

E: En términos de desarrollo de productos, fideicomisos, leasing, incentivos específicos.

H: Para ese segmento, el banco no creo que haga más de lo que... a ver, fui a una presentación hace poco del Continental, sus nuevas perspectivas para este año 2016, fui creo que en enero, y lo único nuevo que presentaban eran plataformas tecnológicas para hacerte al cliente, y a ti, más ágil la información, y el seguimiento de tus operaciones. Ya okey, eso debería hacerlo sí o sí. Pero como mecanismo para ayudarte a hacer más proyectos, o sea, van a estar contigo cuando les parezca y te van a ayudar, te van a poner gente, te van a canalizar publicidad a través de su entidad financiera, esas cosas las hacen y las van a seguir haciendo, porque finalmente les interesa que ese cliente venga y se quede con ellos, entonces, yo no creo que más productos diferentes a los que tú conoces te permitan a ti, o sea, el banco va a generar, no creo, lo único que van a ser es crédito hipotecario y te van a decir, convencional, y te doy una línea de crédito, pero cuando la quieras usar, vemos si te la voy a soltar, o no te la suelto; eso es lo que va a hacer, y va a tratar de no soltarte línea de crédito. Porque si la necesitas es porque tienes algún problema, y si hay problemas, mejor usamos la plata del cliente o te aguantando para que tú mismo pongas de la tuya.

Entonces, como este es un negocio altamente endeudado, o sea, es un negocio muy apalancado, porque trabajas con plata del cliente, tienes que comenzar a generar solvencia pues para estos avatares, o sea, sí vas a tener que tener un poco de espalda e ir generando tu propia espalda financiera y diversificar tus riesgos.

Entonces, los bancos, no los veas como, o sea, yo creo que los bancos van a cumplir su rol solamente de cuidar el crédito del cliente porque con ellos se van a quedar. Antes te prestaban hasta para comprar suelo, ahora no te van a prestar, entonces, tú tienes que armar y es parte también de tu desafío, claro, negociar la compra, pero tener al socio atrás que pone la plata, ofreces rentabilidades no tan abruptas, o sea, rentabilidades lógicas, razonables, seguras, o sea, tienes que darle, yo te doy una tasa menor, te pago un interés menor, pero te estoy asegurando de alguna manera, o sea, como que la garantía del suelo está a nombre de acá, te firmo tal papel, de tal manera que, es menos costoso y es más seguro, te pago más tasa, pero cuando pago más tasa es porque más riesgo asumo, o sea, ya no es el negocio que paga tanta tasa.

Entonces, tienes que estructurar financieramente tus proyectos, de tal manera que te permitan no requerir al banco para que te preste plata, no lo a hacer.

E: Hay que cuidar la preventa.

H: Ajá, entonces, hay que cuidar mucho la preventa, con mucha seriedad.

E: Eso es clave.

H: Es clave. Nuevamente, con un cliente con el que puedes tratarlo bien, satisfecho, dar un trato directo, con buena atención, y que sienta de que no lo engañas, entonces, se va a quedar y te va a esperar. Entonces, tienes que ir ganando esa reputación, bueno sí pues, se puede demorar un poco, pero va a cumplirte, o sea, es una persona que mira cuántos proyectos tiene, o sea, su nombre está empeñado. Entonces, esa reputación de a pocos hay que ir ganando y haciéndola. Yo creo que el banco por ese lado, te va a apoyar con el crédito, te va a aprobar alguna línea por ahí, pero no te va a dar nada más, no creo, lamentablemente creo que ese es su intención y su rol, y no va para más realmente.

E: Burbuja inmobiliaria, ¿es una amenaza real?, la burbuja inmobiliaria en nuestro entorno.

H: Ya no.

E: ¿Lo fue? ¿Cuáles son los principales indicadores que uno debería mirar periódicamente para medir si estamos ante el riesgo de una burbuja inmobiliaria o definitivamente no?

H: Ya, a ver, burbuja inmobiliaria nunca va a haber, pero definamos qué es burbuja. La burbuja inmobiliaria nace de lo que pasó en Estados Unidos en el 2006-2007, donde el precio de las viviendas subió de manera extensiva e intensiva para todos los niveles socioeconómicos en Estados Unidos, entonces, se financiaba mucho la compra de la vivienda, en un mercado donde el Estado no intervenía y dejaba que todo pasara. Entonces, como había mucha liquidez, y el problema justamente de la burbuja es el exceso de liquidez, lo que pasaba era de que los precios subían y gente se financiaba para comprar vivienda sin tener ningún tipo de respaldo laboral inclusive.

Entonces, el precio subía, ni si quiera te daba cuota inicial, es más, tenía periodo de gracia, compraba un bien terminado, no un bien futuro, y los precios subían y subían, y antes de que comience a pagar, la revendía, y ejecutaban la rentabilidad, eso pasó de forma masiva en Estados Unidos. ¿Y por qué fue?, ya yendo a la parte financiera, eso se financió con plata local y con plata asiática, europea, de diferentes partes del mundo, entonces, la plata llegó porque se supone que había un activo que pagaba esos préstamos, pero un activo con un valor irreal.

Entonces, cuando suban las tasas, y el Estado interviene, y no se pueden pagar las deudas, esas viviendas pasan a los bancos, pero su valor real es otro, entonces, no se pueden pagar los créditos. Es burbuja, porque ese problema no era americano, no era solo americano, o sea, era en suelo americano, pero se exporta y se hace burbuja porque los créditos y la plata para eso vino del extranjero, entonces, cayeron los bancos locales por deberle plata a bancos internacionales y a fondos internacionales, entonces, la burbuja fue burbuja porque exportó el problema de Estados Unidos. Acá no va a pasar eso pues. Pero sí hay un concepto de fondo, la especulación, entonces, fue un mercado que especulaba con el precio del activo, pero a nivel masivo, y cuando tú ves que hay un problema de especulación, lo que vas a observar definitivamente al toque es el precio, el precio sube y sube. Entonces, si tú ves los ratios en el BCR, tú puedes *googlear*, hay informes del mercado de vivienda, tú vas a ver el histórico del precio de vivienda, del 2007 al 2013-2014, inclusive primer trimestre del 2014, el precio sube de 2,000 a 4,000 soles constantes, o sea, se duplica en 7 años, 7-6 años, en el nivel socioeconómico más alto, o sea, ahí había un problema de especulación, no era burbuja, fue

especulación, esa compra por inversión que esperaba y la mucha liquidez que tenían los bancos y prestaban y prestaban y prestaban, para ti que tú tienes una vivienda, ya, tienes tu casita de playa, tienes tu casita de campo, ya, pero tienes otra, la cuarta, la quinta, la sexta vivienda, pues querías ganar sobre eso, ganabas, ya, pero, ¿con qué?, con plata del banco. Porque tenías, como tenías otras propiedades, el banco, “ah, te presto, cómprate otra vivienda más”, y tú comprabas pues. Como tenías la plata de las mineras, tenías espalda financiera, invertías y comprabas, ya, perfecto. Eso generó la especulación del precio pues, esa subida abrupta del precio, es la que preocupó a las entidades financieras, y a la SBS, a las dos más grandes, pero se quedó, las dos más grandes vieron lo que estaba pasando, y no tenía razón de ser por qué el precio subía tanto en 7 años.

Entonces, ahí es donde se genera la intervención de la SBS y se sacan ciertas normas que frenan el crédito para la compra de la segunda, tercera, cuarta y quinta vivienda. Esas normas que se da a principios del 2013, frenan el mercado, y las consecuencias las estamos viendo hasta ahorita, que está bien, a mí me parece fenomenal que hayan intervenido, qué bueno que lo hayan hecho, y no se ha metido con el precio de la vivienda, simplemente ya no prestes tanto, ¿quieres prestar?, o sea, no es que no prestes, ¿quieres prestar?, ya, si tú prestas para cuarta vivienda, ya, tú tienes que poner de tu encaje, ya no 5%, sino 20, entonces, tú te mojas con más, ya el 80% lo sacas de otras fuentes, ya perfecto. Eso implicaba qué, si pongo más plata, como banco, de la mía, me expongo más, si me expongo más, esa plata, por relación de deuda capital nada más, capital cuesta más que deuda, subes el precio, subía la tasa, entonces, ese efecto fue finalmente subir la tasa. Ah, y para la cuota inicial, ya pues, para la tercera, cuarta vivienda, tienes que poner más porcentaje, ya no 10, sino 20, 30. Entonces, ya la persona que especulaba, “ahora me va a costar más el crédito, tengo que poner más de la mía”, pum, frenó. Claro, el promotor inmobiliario que estaba desarrollando proyectos para gente que compraba así, se cayó. Pero qué pasó en estos tres años, ha sido más bien que las empresas inmobiliarias se han salido también, o sea, hay empresas que se han ido del mercado, o sea, eso no se comenta mucho, pero sí, hay empresas que han salido.

E: Sobre todo las pequeñas.

H: Las pequeñas, las que nacían para un proyecto.

E: Las que vivían de la preventa.

H: Sí. Entonces, de eso se han caído un montón, perfecto, o sea, redimensionemos el mercado a lo real, entonces, para que no haya de nuevo, especulación de precio, lo que tiene que darse, naturalmente es la venta para personas que compran por necesidad, que la va a haber, y si tú ves que el precio, hay una presión de la subida del precio, porque hay muchas que compran esperando la reventa, ahí comienza la especulación, eso es lo que tienes que observar. Lo que yo creo que no va a pasar, o va a pasar muy poco, o sea, siempre hay gente que tiene espaldas para negociar y ganar por el valor de la vivienda, lo que creo que va a pasar muy poco es porque ahora el banco ya lo va a controlar, entonces, el banco es el primero que se va a dar cuenta, “oye pues, si sube tanto el valor de la vivienda, contra qué me quedo como garantía sino me paga”, entonces, una economía, nuestra economía es una economía más controlada por la SBS que otra. Entonces, yo creo que no va a volver a pasar, pero lo que tienes que estar siempre viendo es el precio, que el precio por metro cuadrado no se dispare.

E: Leasing inmobiliario, ¿es realmente una iniciativa eficaz?

H: Ya, a ver, cuando estuve en el ministerio, René me encargó que vea el tema de leasing. El leasing inmobiliario es un producto más dentro de la paleta que ofrece un mercado, dentro de un mercado de vivienda inmobiliario, está el crédito hipotecario, está el leasing, está el alquiler venta, está el capitalización inmobiliaria y está el alquiler propiamente dicho, entonces, esa es la manera como tú puedes acceder a una vivienda, el leasing es una



alternativa, en Chile forma parte de las alternativas, pero tiene una participación muy baja, eso significa que no es la solución, hay un mercado que quiere comprar con leasing; ya, perfecto.

El leasing tiene un problema muy importante, que es el IGV, la cuota del leasing afecta el IGV, entonces, uno de los cambios que yo le sugerí en su momento a René, como ministro, era ir a negociar con el MEF, “oye, simplemente cambia el apéndice B, de la ley del IGV y que el leasing, para fines de vivienda, esté exonerado del IGV”, “okey, negocia con el MEF”, un cambio en sus leyes tributarias, muy difícil. Sacaron una exoneración por tres años, después que se fue René, siguieron insistiendo a través del fondo MiVivienda porque querían sacar o sacarlo, ya lo sacaron, exoneración por tres años. ¿Y qué pasa en el mes 37?, ¿de pronto tu cuota sube 18%?, no, ¿no?, muy poco serio, no tiene sentido. “No, pero después, en el tercer año se renueva”, “no, sabes qué, para los privados, o sea, para el banco, porque es el negocio que estás pensando en el banco, no les es atractivo, creo yo”.

E: Eso opinan ellos, o sea, ellos están resentidos porque no fueron consultados, palabra de cuatro banqueros a los que fuimos consultados.

H: Cuando yo he hablado con... o sea, tengo un amigo que trabajó en el fondo y ha trabajado en el banco después y hemos conversado sobre esto los dos en una reunión, tú no puedes desarrollar un producto si el banco no te acompaña, si el banco no te acompaña en generarlo o desarrollarlo o compra tu idea, muy difícil que el banco tú le presentes algo y te diga, “pucha, ya está listo, úsalo”, no, no lo va a usar. Entonces, en la parte operativa pecaron de irse por su cuenta y no ir por los bancos, entonces, ese precio se está pagando ahora, es muy difícil que el banco desarrolle por su propia cuenta el leasing, entonces, el leasing para el banco, de una vivienda que vale 25 mil, 30 mil, 40 mil dólares, no le es un producto atractivo, será el leasing eso para sus clientes con otros tipos de activos y con una garantía empresarial, para ciertos activos de uso productivo, para una vivienda, no les...

E: Porque el banco termina siendo dueño.

H: El banco termina siendo dueño...

E: Y le cobra...

H: Y le cobra, sí, pero termina siendo dueño efectivamente, pero no es, no lo ve como su *core business* como banco. De hecho, si tú ves los números en Chile, y siempre nos comparamos, no son bancos los que están, son filiales de bancos o empresas de bancos que se han creado específicamente para hacer el leasing.

E: ¿Cuál es la diferencia, hay leasing y hay arrendamiento, el alquiler-venta? Permíteme a ver si lo tengo claro, el alquiler-venta es, tú te liberas de la cuota inicial, compras un carro o un bien, lo compra el banco, el banco le paga al de la tienda, y tú le comienzas a pagar al banco cuotas.

H: Ese es el leasing, el alquiler-venta...

E: Y luego al final, cuando esa suma de todas esas cuotas ha sumado el valor del bien, tienes una opción de compra.

H: El valor del bien más los intereses.

E: Sí correcto.

H: Ese es el leasing, el alquiler-venta es el negocio para la inmobiliaria. La inmobiliaria...

E: ¿En qué difiere?, con esto que te acabo de decir.

H: Que el leasing es una palabra utilizada para el banco, y el alquiler-venta o el arrendamiento es para el promotor inmobiliario.

E: Finalmente es lo mismo entonces.

H: Finalmente lo que buscan es lo mismo, que el promotor inmobiliario le venta, o sea, el leasing es para los bancos, el otro es para el promotor inmobiliario, entonces, el promotor inmobiliario tendría que hacer el negocio de financiamiento, para eso está pensado. Entonces, las empresas inmobiliarias grandes, no están interesadas en financiar a largo plazo una vivienda a través del arrendamiento, porque es como hacer una evaluación crediticia, tendrías que evaluar al cliente crediticiamente, hacer tus propios análisis de riesgo, y ver si la persona calza o no calza para darle ese arrendamiento por ene años y después darle la opción de venta. Ese es el problema con el arrendamiento, y el otro es el problema con el leasing, entonces...

E: Ahora, René nos comentó anoche que había una variante de leasing que estaba pensando en el tema de poder sacar a tu inquilino cuando no te cumplía.

H: Claro, pero, nuevamente, era para darle incentivo al banco o al arrendador de que si no te cumplen, igual puedes sacarlo.

E: Sin proceso judicial.

H: Sí, está bien, pero ese es un incentivo para el promotor pues, o para el banco, pero no es... ese incentivo solamente no lo motivaba a hacer el negocio. El promotor inmobiliario, su negocio es construir y vender vivienda, no financiar, tendría que tener otra espalda para dedicarse a eso, entonces ya, pregúntales si quieren entrar, no quieren entrar. A los bancos, su leasing son para todos sus clientes corporativos, empresariales con cierta capacidad y con el uso productivo. Ya, ¿la vivienda es un producto atractivo para leasing para ellos? No, no es atractivo, no lo quieren hacer.

E: Entonces, en términos prácticos, el leasing no va a dinamizar el mercado inmobiliario.

H: No, no va a dinamizar, de repente por ahí convencen a un banco para que entre y lo haga y hagan algunas operaciones, pero no es que va a resolver el problema de vivienda.

E: O sea, se han perdido recursos, neuronas, tiempo, pensando este mecanismo y al final es ineficaz.

H: Ineficaz, ujum.

E: Un piqueito de tres cosas, fideicomisos, fondos de inversión de riesgo, y esta medida de retirar el 25% de las AFP, de tu depósito con fin provisional, para financiar. Tres cosas, ¿cómo ves la dinámica de estas tres cosas?

H: A ver, el fideicomiso...

E: Que funciona muy bien en Colombia.

H: Ya, a ver, proyectos grandes, donde hay varios actores y donde puedes estructurar con mucho detalle el proyecto, el problema es que el fideicomiso te estructura mucho, es rígido, entonces, cambios implican modificaciones a contratos y todo eso, entonces, ese es el problema del fideicomiso. Yo creo que es una herramienta para darle garantía a una operación cuando los actores comienzan a intervenir y comienzan a conocerse y quieres tener algún tipo de garantía, ya, usa el fideicomiso. Fondos de inversión, me parece que son un poco más dinámicos, pero te pide, obviamente, una garantía mayor, como el suelo.

E: ¿Funcionan?, ¿están difundidos adecuadamente?, ¿hay un mercado de fondos de inversión?

H: Tengo poca información, te soy sincero, no tengo tanta información de los fondos de inversión para fines inmobiliarios, creo que han entrado algunos, pero creo que aún están pidiendo una rentabilidad muy alta a los proyectos, entonces, no son... no están haciendo, no se están convirtiendo en un mecanismo que podría facilitar.

E: Porque son capital de riesgo, o sea, son complementarios a los bancos.

H: Sí, son complementarios a los bancos, o sea, ellos son para comprar el terreno, o sea, tú el banco lo vas a necesitar sí o sí, para el crédito hipotecario, en la medida de que sigas siendo pata de los bancos, bacán. Para el tema de los suelos, tú puedes usar fondos de inversión, capitales extranjeros. Ahora, el problema es que ha habido mucha... inmobiliaria Imagina, son los mejores ejemplos de lo que no se debe hacer pues.

E: Inmobiliario ya cayó, ¿no?

H: Ya cayó ya.

E: Pero dicen que está premeditado. He oído por ahí a un par de gurús, que ha sido premeditado por los harineros, porque esa plata viene de la harina del pescado, o sea, “quédate con los terrenos, trae para acá la plata, me voy”.

H: Sí, se han llevado la plata, se han llevado dos rentabilidades.

E: Son como 200-300 millones de dólares.

H: Sí. Y tienen varios proyectos y ya todos los bancos intervinieron. Entonces, era una marca que parecía sólida y se vino abajo. Y en Imagina ha habido fondos de inversión, no, en Imagina, cuál era, en Innova, hay varias empresas que han tenido fondos de inversión detrás y no se han manejado bien. Entonces, los fondos de inversión pueden ser una alternativa, tener liquidez para comprar el terreno y en la medida de que puedas manejarlo y darles garantías a esos fondos, de que el proyecto se ejecuta, yo creo que son buenas alternativas para hacer negocio. Ahora, es parte de lo que como promotor te recomendaría hacer, tratar de buscar fondos de inversión que te faciliten el acceso a capitales, para poder armar una cartera de suelo de proyectos sostenibles. Yo creo que es un mecanismo que hay que explotar un poco más, y explotarlo bien, el fondo de inversión, yo creo que sí te puede ser un mecanismo dinamizador, yo creo que sí, pero suelo, o sea, para suelo hay parte de capital de trabajo inicial.

E: Ahora, ¿será tan efectivo, o esas altas tasas de retorno exigidas se derivan de la problemática de suelo que mencionaste al principio de esta conversación?

H: No, no creo que tanto, se deriva más bien del riesgo que perciben desde los promotores inmobiliarios. Yo creo que ha habido muchas patinadas y eso en el sector se sabe, entonces, yo usaría un fondo de inversión sí, en la capacidad de que me permita dar liquidez y tener un suelo que me permita ejecutar rápido el proyecto y que las preventas me complementen lo que necesito. Entonces, estructurar bien los proyectos para que rápidamente se paguen las rentabilidades del fondo y puedas cumplir con el cliente, te podrían ayudar a dinamizarte como empresa.

E: Ahora, viene el fondo de inversión con su plata, y te dice, “okey, yo te ayudo a comprar las tres cuartas partes de esa parcela”, ¿contra qué garantía?, mientras no haya nada, o sea, yo te entrego la plata, ¿contra qué, contra un contrato?

H: Te van a pedir garantías contra el suelo.

E: ¿Contra ese mismo suelo?

H: O que la plata entre a través de una razón social.

E: Pero si ese suelo tiene que tener primera hipoteca con el banco.

H: Ya, pero es hipoteca pues, no propiedad.

E: Pero o sea, van a haber dos entidades, dos agentes sobre el mismo suelo, pero el banco creo que no acepta eso, ellos aceptan su primera...

H: O se asocian, pero si lo toman como capital de riesgo se van a querer asociar contigo de alguna manera, entonces, en el patrimonio estarán como asociados, te dan sus estudios.

E: Van a pasar a ser accionistas, okey.

H: Claro. Entonces ya ahí ya el suelo se hipoteca son problemas. A ver, mira, yo creo que es un mecanismo que hay que verlo, utilizarlo, con prudencia y ofrecer rentabilidades más razonables.

E: Razonables, adecuadas al riesgo.

H: Sí.

E: La liberación del 25% de los fondos de las AFP, ¿funciona igual?

H: No tengo los números, lamentablemente ahí sí no te puedo decir cuál va a ser el impacto, pero yo creo que sí va a haber liquidez para esa cuota inicial.

E: ¿A todos los segmentos por igual?, ¿al segmento informal, al segmento formal, a los de mayores ingresos, a los de menores ingresos, dependientes, independientes?

H: No, definitivamente es el sector formal porque los que están en AFP están formalizados. A ver...

E: O sea, estamos aptos.

H: Sí yo sé, pero, ¿cuánta plata tendrán las personas por AFP?, o sea mira, yo tengo, yo habiendo aportado casi 20 años, desde el 97 hasta ahorita que estoy trabajando, yo tengo como 220 mil, 230 mil soles en el AFP, y hay gente que puede tener hasta 800 mil, un millón, somos A-B, o sea, el segmento para abajo, va a tener menos, mucho menos. Entonces, para abajo, ya, me falta un poco para la cuota inicial, de repente sí lo saco, ya, sí va a haber gente que pueda tener algo de acceso, yo voy a pre-pagar mi depa, yo sí voy a pre-pagar mi depa, o sea, si me piden el 25%, voy a pagar el 50% del depa, así prepago, yo sí voy a pre-pagar. Y la mayoría de los que ya tienen, ya tienen resuelto su problema de vivienda, para ellos no va a ser, para mí sí es mi primera vivienda, entonces, yo creo que va a ayudar a varios, a un buen grupo, pero no es que la gran mayoría, va a dinamizar, no creo que mucho, yo creo que el efecto va a ser bajo.

E: O sea, va a ser un efecto bajo y focalizado en los segmentos altos de la población, o los segmentos formales que tengan un fondo importante.

H: A ver, segmentos altos, pero que no tengan ya primera... que no tengan vivienda, porque es para primera vivienda.

E: No única. Esa distinción, yo creo que la distinción entre primera y única es un cambio que podría darle la vuelta al negocio inmobiliario, porque tú puedes ya haber tenido vivienda, pero solo tienes una, o sea, sigue siendo una necesidad, ¿y el sistema te impide recurrir a esos fondos?, porque quieres superarte, quieres dejar la vivienda en la que has vivido, quieres dejársela, o sea, finalmente hay un mercado ahí, ¿no?

H: Claro. A ver, sí hay mecanismos de sacarle la vuelta, porque tú vendes la vivienda, y ya no tienes vivienda.

E: Pero hay un registro, hay un certificado creo.

H: Pero quién encuentra el registro, o sea, claro, que vas a ir a Registros Públicos a decir, “¿eres propietario de vivienda?”, lo único que te va a salir es un certificado positivo o negativo de propiedad, de si eres propietario de vivienda en Lima, ni si quiera es del país.

E: ¿Pero no hay una declaración jurada?

H: Claro, hay que ver el mecanismo, pero si quieres sacarle la vuelta, ya, es mi primera vivienda, ahorita no tengo vivienda, ya la vendí, ya, tienes una plata guardada en algún banco, ya perfecto, entonces, puedes sacar el 25%, con la plata vienes y compra otra, sí. Entonces, yo creo que sí le pueden sacar la vuelta, pero nuevamente, para los que está dirigido, los que tenemos primera vivienda, o queremos comprar nuestra primera vivienda, que en algo nos va a ayudar el 25%, sí, pero yo creo que no es masivo, no va a ser tan masivo, ese es mi punto, claro, nos está beneficiando a un grupo chiquito, pero nos beneficia, yo sí voy a pre-pagar mi depa.

E: Pensemos en una inmobiliario como la que estoy planteando, es una inmobiliaria que va a empezar de cero, pequeña, sin marcas, sin nombres, sin posicionamiento, la única referencia en el banco es la que obtuviste como funcionario en alguna otra empresa, vas a empezar con dos proyectos, 25 departamentos al año, a crecer seguramente orgánicamente, segmento 120 a 250. ¿Qué hace sostenible a una empresa de esas características, qué la haría sostenible en el tiempo?, ¿cuáles son los factores que determinarían que esa empresa se mantenga viva?

H: A ver, primero que el primer proyecto tiene que ser un éxito, tiene que ser un gol. Segundo, el banco tiene diferentes mecanismos de control, porque lamentablemente vas a tener que empezar con el banco, entonces, adecuarle a esos mecanismos de control y cumplirlos, y hacerte socio.

E: Te refieres a esperar la utilidad y la devolución del pago que es hasta el final.

H: Que el que te supervise sea el mejor supervisor, que efectivamente tu producto muestre niveles óptimos de calidad y tu atención sea muy buena, que tu estructura sea muy modular y pequeña, definitivamente te tienes que amarrar en el primer proyecto, bien con una entidad financiera.

Segundo, que el constructor también sea reputacionalmente alguien que no tenga ninguna tacha, y has para este primer proyecto una pequeña investigación personal de cómo es el cliente, al cliente que te quieres dirigir, o sea, demuéstrate a ti mismo y a la empresa y al banco, que conoces muy bien el segmento, que tú interés es dar un producto bueno, y el primer proyecto te tiene que marcar. Acompaña tu estrategia con una pequeña marca o

nombre que te vaya reconociendo, todos mecanismos de generación de rentabilidad es... hay diferentes formas de ganar plata en este negocio, sin sacarle la vuelta al banco, sin que sienta el banco que le estás ...., lamentablemente esa es la palabra, porque lamentablemente siendo chiquito, comenzando recién, con poco nombre, lo que necesitas es algún nombre al costado, un consultor que te ayude, un supervisor que diga, "sí efectivamente está cumpliendo", y un buen producto. Entonces, capitalizas el primer proyecto con una muy buena... con un primer buen caso, con un primer buen proyecto para que eso te permita mantener un segundo, o dos en paralelo, y vayas haciéndote un nombre.

Entonces, la manera ahorita es demostrando que conoces bien al cliente, demostrando que tienes un buen banco al costado y apostar por ello, si ya tienes el suelo sería lo óptimo, la propiedad del suelo va a ser clave acá, porque el banco ahorita no te va a dar nada. Entonces, ese es el rol del banco ahorita, lamentablemente. Y no creo que cambie, no va a cambiar el banco.

## **ENTREVISTA EXPERTO X**

TULIO LANDERS DELGADO

E: Vamos ya al tema que nos convoca. Opinas los expertos que hay, desde el punto de vista macro de sector, inmobiliario hay, no menos de tres agentes importantes, uno es el Estado, el otro son los promotores, el otro es la banca, ¿cuál de estos tiene el rol más importante desde el punto de vista tributario?

H: Correcto, yo pensaría que había que establecer un par de anclas ahí, en el tema financiero no tanto, el tema financiero básicamente va por el, que han cambiado las condiciones también del mercado, tanto que nos ha volteado a los promotores, el Estado, porque a través de las políticas, nosotros tenemos por ejemplo dos impuestos muy importantes del país, los principales, el impuesto a la renta, y el impuesto general a las ventas. El impuesto a la renta vemos de que solamente había una simulación nada más de rebajas de tasas, porque al final es un traslado para los dividendos, si bien es cierto por ejemplo nos dicen de que hemos bajado del treinta al veintiocho, pero sin embargo el impuesto a los dividendos sube de 4.1 a 6.8...

E: Sí.

H: Que a la larga es lo mismo, eso es cuando uno quiere sacar los dividendos a los accionistas, el tema del IGV es importante, yo siempre he estado muy vinculado a una propuesta de que no debería haber temas de IGV...

E: ¿En el sector inmobiliario?

H: En el sector inmobiliario.

E: ¿O en general?

H: En el sector inmobiliario. Exactamente que nos compete, porque eso es una restricción, tanto en la parte de promover los negocios inmobiliarios, sobre todo cuando nosotros individualizamos y hacemos un vehículo, quiere decir un vehículo para cada proyecto, quiere decir una empresa. Nosotros, dados las nuevas características del negocio, nosotros antes construíamos el máximo, seis pisos, cinco pisos ¿no?, ahora los niveles de parámetros que tenemos pues, pucha que, estamos hablando de diecisiete, veinte pisos, a lo sumo ¿no?, y eso

es justamente es parte de esa dinámica que yo creo que es importante ¿no?, porque el negocio como siempre sabemos es, el gran negocio básico es la destitución del terreno en las unidades inmobiliarias, pero cuando nosotros hacemos este tipo de negocios, la incidencia del terreno en una estructura es mínima, si hacemos un edificio de veinte pisos de repente el terreno representa el 15% de la estructura de costos.

E: Que bueno.

H: Antes nosotros teníamos una estructura de costos del veinticinco al treinta, entonces qué pasaba cuando construíamos, el legislador cuando hace la norma en el año 2001, mira, estamos hablando del 16 de abril del 2001, cuando saca este esquema, hablaba y es lo que rige ahora, dije que el IGV para las inmobiliarias ¿no es cierto?, cuando vendemos es 50%.

E: Sí.

H: Tanto para las fábricas como para el terreno. Entonces se pensaba que dado que la construcción representaba más o menos el 45, 50, entonces calzaba digamos ¿no?, y que no íbamos a tener problemas de IGV para el... finalmente acción preservado, ahora con estos esquemas y cuando hacemos un vehículo para cada empresa, nosotros tenemos que quedarnos con el IGV ¿por qué?, porque la construcción representa más o menos el 60% del total de las ventas, del crédito fiscal que tenemos, entonces ya no hay un balance, ya no hay una correspondencia, teníamos un IGV de 50 y un 60% por las compras, entonces, cualquier negocio que nosotros emprendamos vamos a quedarnos finalmente con IGV.

E: Un crédito fiscal.

H: Con un crédito fiscal.

E: Ese 10.

H: Ese 10% que es finalmente es, o es costo del proyecto o es utilidades, ¿no es cierto?, y aparte que no, que siempre hay una situación y ahora ultimo que no hay mucho, digamos ventas ¿no es cierto?, la demanda se ha restringido significa de que tenemos que a veces por poner de tener que pagar al comienzo para arrancar un IGV que nosotros no vamos a poder recuperar, porque es muy difícil nosotros tenemos que cumplir con nuestro esquema...

E: ¿Por el descalce?

H: Por el descalce de, eso viene después porque cuando yo empiezo a hacer, digamos, el proyecto por una exigencia del tema que no es muy flexible ahora con el tema bancario, nos piden el 30% siempre de las pre ventas, no tenemos un calce ahí porque lo que nosotros en temas de IGV, nosotros tributamos cuando cobramos, entonces a veces tenemos que cobrar sin haber estado, digamos, quién nos provee justamente IGV, es la construcción civil, justamente y no tenemos, y a veces paramos, poquito pero otra vez con los créditos fiscales que vamos a tener y deseamos que nos va a saltar se aún más, ¿no es cierto?, es una suma más que impacta justamente en la rentabilidad del proyecto en la parte financiera, entonces, eso es uno de los problemas que tenemos ahora.

E: Entonces...

H: Con respecto al tema del promotor, el promotor es el que absorbe todo esto esquema ¿no es cierto?, del impacto del IGV.

E: Correcto. A ver, quiere decir que el rol del Estado que es con lo que conversamos, estriba en regular o modificar, o sea viene haciendo el Estado la entidad, digamos que tiene mayor peso o mayor importancia frente al tema regulatorio legislativo del tema tributario.

H: Yo pensaría de que no, no se ha tomado el tiempo de poder, de repente esto no estaba muy del día a día ¿no?, pero deberían haber una posesión respecto a que se revise esta norma para que las reglas y las condiciones de juego han cambiado finalmente. No estamos en el año 2000 donde construíamos y de repente los costos de los terrenos eran pequeños, exacto ¿no?, otras condiciones. Entonces pensaría de que dentro de un marco regulatorio ¿no?, que básicamente se prima del Estado, debería enfocarse a tener una reducción justamente de esta participación.

E: A adecuarse a la nueva (15:53)

H: A adecuarse... yo pensaría que sería una buena propuesta digamos, como una sugerencia digamos, a todo un esquema de plan digamos.

E: Entonces, según lo que tu indicas, este tema del IGV podría, desalentar, ¿no es cierto?, un emprendimiento inmobiliario debido a que las utilidades se reducen por este efecto que acabas de indicar, pero sin embargo todo el mundo parece coincidir que la dinámica, o sea, que hay espacio para más negocio inmobiliario y sigue siendo atractivo el sector.

H: Exactamente, yo no, estamos hablando pues, más de un millón de viviendas que (16:29) insatisfecha que siempre tenemos ¿no?, al frente ¿no?, tenemos que ver la parte estadística que cada año pues la gente sale el mercado laboral y salen familias, los hijos ya crecieron entonces todo el mundo quiere ¿no?, siempre vamos a estar por debajo de esa demanda, pero eso no significa, o sea, sabemos de que hay una, hay un importante, una oportunidad, pero cuando tú me preguntas ¿no es cierto?, cuál sería, cuando se encuentren ¿no es cierto? con la realidad, estos emprendedores, se va a dar cuenta de que hay una dificultad de estos créditos, de estas rentabilidades, porque a veces nosotros no solamente hacemos un proyecto sino de repente podemos hacer un par a la vez, y de repente no convocamos solamente con nuestro capital, sino invitamos a inversionistas para que puedan dar, y son inversionistas que hacen rentable lo que quieren la rentabilidad pues al momento en que se acaba el proyecto, entonces esa es la dificultad, porque en el momento en que si la caja ya se la ha llevado el Estado, ¿no es cierto?, parte por este crédito fiscal que nosotros no podemos recuperar inclusive, entonces ahí vienen esas dificultades, si uno se da cuenta cuando recién estamos ya sobre la marcha.

E: Ahora ¿qué incentivo tendría el Estado de modificar esto cuando está ganando dinero?

H: Yo pensaría de que cualquier dinámica ¿no es cierto?, de negocio del, para que haya justamente porque, yo digo ¿no?, le restringe al tema del IGV que todo el mundo está preocupado porque saca un crédito fiscal y que va quedar plata del Estado que no se va a devolver, o quieres de que se haga justamente, ¿no es cierto?, más emprendimiento donde se pueda justamente generar esos IGV porque al final esa es la dinámica, o sea, yo voy a tener de repente diez proyectos que van a estar ahí generando o van a seguir comprando, el Estado va a seguir recaudando justamente contra una restricción que nosotros tenemos finalmente de, o sea, que ya no quiero emprender porque justamente tenemos esa, perdón voy a contestar...

E: Sí.

H: Ingeniero estoy en una reunión, ¿le puedo devolver la llamada?, ya gracias, ya, le dije que tenía una reunión por si acaso, okey, ya, okey, hasta luego. Entonces, ese para mí es uno de los puntos clave ¿no?, de que, en la dimensión del Estado yo pienso que aperturando y dando más oportunidad, yo creo que la recaudación va a ser mayor a una restricción, porque no vamos a querer o sea, decir, pues y ahora qué va a pasa con el IGV, nos vamos a quedar, y



cómo vamos a hacer, siempre tratando de buscar formulas para no estar ahí que estas rentabilidades disminuyan por un efecto de caja básicamente ¿no?

E: Han encontrado los promotores algún tipo de salida a esta, no hablamos de evasión, hablo de ilusión, ¿no?, creo que es un término que en algún momento tu las pusiste claramente, o sea, una cosa es lindar con lo criminal, que es evadir, producto es eludir porque las leyes digamos, hay caminos, ¿han encontrado los promotores forma de mitigar ese impacto, del IGV?, mencionaste que se hace un empresa por proyecto, o sea, hay una marca pero cada proyecto es un RUC.

H: Así es.

E: ¿Ese es una salida, o hay otras?

H: No, digamos de que ese es un poco la dinámica que tienen algunas empresas para poder identificar y para que cada uno de los proyectos tengan su propia vida, ¿no?, está muy digamos, fomentado ¿no?, casi todas las empresas, ¿no es cierto?, tienen esa misma, esa particularidad, un negocio, un proyecto, una empresa, entonces, ese es el tema ¿no?, de que, en cuanto a lo que nosotros tenemos, de alguna forma hasta poder mitigar los impactos tributarios, nosotros tenemos un componente por ejemplo de la mano de obra, ¿no? que es importante en construcción.

E: Sí.

H: Entonces para poder amortiguar un poco menos el impacto del IGV cuando generalmente los promotores generalmente no somos constructores ¿no?, eso hay que tener un poco en claro, ¿no?, no necesariamente, algunos si son, construyen sus propios edificios, entonces cuando contratamos al constructor en temas de suma alzada por ejemplo que es lo que justamente reforzamos el tema ¿no?, para culminación de los costos, todo lo que son materiales por ejemplo, bueno, solamente al final cuando trasladan la factura al promotor, es solamente es un traslado, el IGV es el mismo, o sea, yo compro cemento y el cemento es lo que yo le voy a trasladar finalmente al promotor, pero cuando estamos hablando de la mano de obra, la mano de obra no es un componente del IGV, ¿no es cierto?, entonces el IGV, ese es el que yo voy a sí trasladar al promotor. Entonces lo que hacemos nosotros es de que esa partida justamente la separemos y sea asumida por el promotor directamente, entonces mitigamos un poco el impacto, que viene a ser más o menos como un 20, 25% del costo total, entonces que es importante, entonces baja y ahí minimizamos en algo ¿no?, entonces ya no era tanto sino era poco digamos ¿no?, que ya son riesgos calculados ¿no? Y de ahí ya nada más porque no se, en la dinámica de temas de IGV que son muy rígidos a los componentes ¿no?, no hay más que una, un registro de ventas y un registro de compras, los IGV y sale positivo hay que pagar, si sale negativo es crédito, y un punto nada más, no hay mucha capacidad de mayores digamos.

E: Exacto. Para entender, yo promotor, tu constructor, he sacado licitación mi proyecto inmobiliario y al final me decido por ti, pero te digo, un momentito de todo ese presupuesto que me has hecho sepárame la mano de obra de todo, de lo grabado y no lo grabado, porque la mano de obra no es grabada, esto trasládame, yo te pago tu IGV porque tu vas a comprar el IGV, pero la mano de obra, ¿es un contrato diferente?, ¿cómo se establece?...

H: Sí, es un...

E: Pero con el mismo constructor...

H: Sí, es un...

E: O sea, ¿quién pone la mano de obra?, ¿él pone (22:48)

H: Claro, él, digamos que nosotros...

E: ¿Está en su planilla?

H: No, la planilla va a estar a nombre del promotor, justamente esa es la que... pero el que administra todo sigue siendo el constructor, o sea, yo solamente pongo el cascarón y las empresas están ya, las constructoras están...

E: ¿Está difundida esta reglamentación?

H: Digamos de que la mayoría de las empresas, la hacen ¿no?, pero no está muy difundido digamos.

E: Sí.

H: Porque es un tema también de que...

E: ¿Puede ser mal visto?

H: Sí, digamos de que, siempre se maneja un poco restringido ¿no?, porque hay una serie de...

E: ¿(23:23) de la confidencialidad?

H: Sí, digamos de confidencialidad, no quiere ser masivo, ¿no es cierto?, pero bueno, al final yo siempre trato de divulgar ¿no? porque a veces las empresas solo tienen sus propios mecanismos y procesos que no les conviene, entonces al final, pero es válido digamos, en cuanto a mitigar justamente este impacto tributario del IGV ¿no?

E: Y desde el punto, ahora hablamos desde el punto de vista del comprador, los tributos que afectan al comprador, como ves tú este panorama, desde el punto de vista del comprador, alienta los regímenes tributarios, del dependiente, del independiente, las rentas, el IGV, autoconstrucción, convencional, etc., etc., ¿alienta o desalienta la dinamización de la demanda?, ya no del ofertante sino de la demanda.

H: Claro...

E: ¿Cómo opera todo esto?

H: Sí, nosotros acá en el Perú pues tenemos la principal actividad es la autoconstrucción, digamos en el término general ¿no?

E: Correcto, sí.

H: Entonces...

E: 60%, 70%.

Tulio Exactamente, y lógicamente que ahí en cualquiera actividad que nosotros tenemos y hacemos una construcción digamos, es básicamente, pues no hay impuestos, ¿no? porque finalmente uno, contrata no hay una formalización digamos de todos los eventos o las actividades ¿no?, es un maestro de obras, inclusive en los mejores condominios que podría haber en uno, o casas en La Molina ¿no?, o sea porque lo que se trata en autoconstrucción es a reducir justamente el impacto.

E: Sí.

H: ¿No es cierto?, el costo, cuánto me va a costar finalmente, entonces contra eso, entonces el Estado qué dice, ¿no?, si queremos tener viviendas en la mayoría precarias, ¿no es cierto?, que no están con los especialistas, entonces eso restringe, porque nosotros al momento en querer salir a construir algo, sí, pero yo soy formal y entonces tengo que trasladarte todos estos impuestos. Entonces ahí hay una digamos incidencia, digamos primeras ¿no?, que podría digamos no alentar digamos a que los informales vayamos a ser formales justamente para el contrato de estas actividades. Lógicamente nosotros, no es la primera vez que ahora con el nuevo gobierno que va a bajar el IGV dice ¿no?, nosotros ya hemos tenido una especie de rebajas también ¿no es cierto?, hemos tenido un medio de diecinueve a dieciocho, sino, si recordaremos ¿no?, entonces al final, se emitía el impacto para las empresas, pero los precios son los iguales, fíjense ¿no?, para el comprador no hay ningún efecto porque nosotros cuando hacemos nuestras corridas, ¿no?, hacemos las corridas dependiendo justamente del precio del mercado.

E: Sí.

H: Entonces muchas veces, digamos la, digamos en los impactos, los porcentajes del IGV, ¿no es cierto?, que se cobran, digamos que son tan mínimos que al final los promotores dejan que el precio esté tan bueno.

E: Claro, es decir, no trasladan a precio que si...

H: No trasladan, o sea, claro, no lo rebajan finalmente.

E: Caro.

H: Me refiero de que el impacto no es tanto que al final lo que mandan son los precios del mercado.

E: Correcto.

H: Porque cuando yo hago una, si nos damos cuenta a veces, cuando yo hago una rebaja digamos, o sea una disminución en el precio es porque no vendo, ahí no hay ningún impacto de IGV finalmente, o sea no sabemos si va a haber un, si va haber una merma, claro que hay una merma pero digamos, que se ponen a conceptualizar IGV'S, ¿no es cierto?, porque si rebaja o no rebaja no está en el análisis, el análisis es reducir el precio en cinco o en ocho ¿no es cierto?, para poder vender, ¿no es cierto?, lo que nos está quedando el stock y finalmente ahí llegará pues no. Entonces el consumidor, el comprador no siente digamos, lo va a sentir siempre y cuando haya una rebaja sustancial, porque ahí si vamos a tener unos parámetros ¿no?, pero al final cuando nosotros inclusive ponemos en el contrato, el contrato dice un precio y dice precio, y la gente ni siquiera mira, mira finalmente que se haya un impuesto al involucrado.

E: ¿Cómo funciona el impuesto para un comprador?, nos parecería un tema de primera vivienda, vivienda única, podrías distinguirmos esas...

H: Sí, a ver. Vamos a ver en el tema de...

E: ¿Hay un tema de habitualidad si es que son más de dos al año?

H: Sí, ahora, en el tema de una persona que compra, digamos ¿no?, una vivienda, hay varia aristas acá, porque dependiendo si compras, si heredas también, ¿no es cierto?, y al final ¿cómo se configura esto para la persona natural?, primero, de que la habitualidad es importante, porque si yo me dedico a comprar, vender, comprar vender, ¿no es cierto?, ahí no

significa de que el parámetro es dos años justamente, sin temas de renta, entonces, y la tercera ya te convierte finalmente un negocio, entonces la SUNAT podría acotarte finalmente ahí se ve, entonces, un negocio y vas a cambiar las reglas de juego, ¿por qué?, ¿porque es las reglas de juego, con las reforma tributaria ¿no es cierto?, bueno estamos hablando ya, no tanto de estas sino las anteriores, en el año 2013, ¿no?, se cambian lo, el régimen del pago de impuesto para la personal naturales en vivienda, antes todo lo que nosotros hacíamos las actividades es renta de primera finalmente, renta de segunda, renta de tercera, cuarta y quinta que son los que estamos inmersos, en la renta de segunda, era antes en el año 2013 para atrás, todas esas rentas que por ejemplo, yo compraba una vivienda y las vendía, esa utilidad formaba parte del costo computable para efectos del cálculo del impuesto a la renta anual. Ahora ya no es así, si yo adquiero una vivienda, en 100 mil dólares, y la vendo en ciento cincuenta, esos cincuenta mil dólares que él tenía de utilidad, solamente van a ser pagados como impuestos el 5%, así es, y eso...

E: Pagos naturales.

H: Personas naturales.

E: Habituales, no habituales.

H: No habituales, estamos hablando de que, del cómo funciona, ¿no es cierto?

E: Sí.

H: Entonces en, en ese 5% es un efecto cancelatorio, eso significa que no va a formar parte de las rentas, no se van a sumar las rentas personales, en ese momento yo pago mi impuesto y me olvidé del tema.

E: Y se sale del...

H: Y se sale del costo, de la base imponible, exactamente. Entonces eso es un beneficio que justamente hemos tenido nosotros para poder justamente hacer y desarrollar justamente ¿no? el esquema, hay que tener mucho cuidado ¿no?, porque finalmente si tú tienes un inmueble acá hay una serie de parámetros, un inmueble que tú has adquirido antes del año 2003 y lo vendes hoy en el año 2016, digamos ¿no es cierto?, está sin efecto por ejemplo a ese pago, y no forma parte del impuesto computable en ninguna renta. Si tú compraste a partir del primero de enero del año 2014, entonces, efectivamente, ahí ya hace ya la norma del 5% sobre las utilidades generadas por ganancia del capital. Pero si tu aun más, pero si tú en esa vivienda, tú has vivido y tu acreditas que finalmente es tu única vivienda y que tú la has utilizado como casa habitación, por más de dos años, entonces acreditas eso, y finalmente tampoco pagas impuesto, entonces es un beneficio...

E: ¿Cero impuestos?

H: Cero impuestos.

E: ¿Y antes del 2014, cuánto era la tasa sobre la renta?

H: Era de acuerdo a la escala.

E: Por escala.

H: De acuerdo a la escala que teníamos, ¿no? que era quince, veintiuno, veintisiete, y treinta digamos.

E: Siempre más de cinco.

H: Siempre más de cinco digamos.

E: Entonces eso es lo que ahuyenta, alienta, corrígeme si me equivoco es al inversionista, ¿no es cierto?, al que compra para generar plusvalía, ¿no es cierto? y también dinamiza el mercado ¿no?

H: Exactamente ¿no?

E: Porque en suma los precios eran atractivos, estaban (31:39)

H: Exactamente ¿no?, generalmente esto ocurre mucho con los terrenos que nosotros queremos vender, hay mucho, que es justamente lo que nosotros buscamos ¿no?, los promotores ¿no?, buscar terrenos entonces, esos inmuebles que tienen esas personas, digamos tienen esa dinámica ¿no?

E: Claro.

H: De que puedan tener un beneficio finalmente, como...

E: Claro, o sea, promueve, digamos ese que está indeciso en vender o no su casa, que tiene un potencial inmobiliario por el suelo en donde está plantada, bueno, voy a pagar menos impuesto a lo que pagaba antes, ¿no?

H: Así es ¿no?, entonces y en cuanto a la habitualidad lógicamente que nosotros tenemos que tener mucho cuidado también, porque no solamente hay un tema de habitualidad con temas de rentas, sino también de IGV ¿no?, que también generalmente no es muy digamos, profundizado inclusive por la misma SUNAT, sino van un poco más por la renta. En el tema que yo te estaba comentando de la sucesión o herencias, hay un problema, porque nosotros, hoy, si queríamos tener o recibimos unos inmuebles como parte de cualquier sucesión intestada que hubiera, eso me origina un problema porque los costos computables para efecto de la SUNAT si yo quiero vender esos inmuebles, finalmente yo puedo vender dos, tres, cuatro, porque yo no soy habitual porque yo especialmente me iban a comprar sino heredado evidentemente ¿no?, pero qué pasa, que SUNART dice no, el costo computable es cero, o sea no hay un valor, hay una discrepancia total.

E: ¿El costo computable de?

H: De los inmuebles que yo heredo

E: Claro, a ver...

H: Yo por ejemplo.

E: Heredo una casa y la vendo a cien.

H: Exactamente.

E: O sea, no me costó nada.

H: Sí.

E: Porque la heredé y la vendo a cien.

H: Así es, entonces el costo computable para la SUNAT es cero, o sea quiere decir que voy a tributar el 5% sobre los cien que he vendido. Y hay una serie de siempre de artículos de los más enterados ¿no?, con respecto a este tema tributario, que siempre van que, que la SUNAT no ha, no está normado bien el tema, y que hay una injusticia con respecto al tema de por qué,

no se debe realizar aunque una tasación ¿no es cierto?, para poder justamente yo recibo pero ya tasado ¿no es cierto?

E: Claro.

H: Y cruzar la diferencia se paga, pero digamos también que hay una arista ahí que está sobre...

E: La nebulosa...

H: Sí, exactamente que no, que hay un pacto tributario negativo ¿no?, para el contribuyente.

E: Ahora, desde el punto de vista de la persona que compra un departamento para uso de vivienda.

H: Así es.

E: ¿Qué tipo, qué impuesto grava esa operación?

H: Nosotros cuando compramos, básicamente, como dice los contratos, es un IGV básicamente, el (34:34) que pagamos, más nada, ¿no?, el contribuyente, la persona natural que compra, digamos que no, al momento que adquirir ¿no es cierto?, con su contrato, ni alcabala paga, ¿no es cierto?, por una serie de beneficios que tiene el promotor finalmente, entonces los que paga el que compra ¿no?, pero en este caso nosotros estamos exonerados, de acuerdo también a la ley, entonces, por ser primera venta ¿no?, nosotros en el caso ¿no es cierto?, con respecto a temas de IGV, que eso no toca mucho cuando somos personas naturales, porque las personas naturales hacen sus transacciones pero no tiene RUC o sea, no tiene una, digamos, indicación para que nosotros formamos una empresa, nosotros no somos una empresa y cuando vendamos el inmueble no trabajábamos IGV finalmente ¿no? Pero si hay que anotar algo ahí, ¿no?, en cuanto a las personas jurídicas, sobre todo en el tema de oficinas, efectivamente yo, generalmente las empresas son, compran oficinas, ¿no es cierto?, entonces el promotor, ¿no es cierto?, me da una factura en vez de una boleta de venta que es una de las digamos, diferencias que existen, al momento en que yo, empresa, compro una oficina, hay una factura de por medio, hay un IGV de por medio también, eso que estoy pagando, pero, si yo este inmueble, ¿no es cierto?, anclado después de dos años, vende, ¿no es cierto?, la oficina, ya no está gravado con IGV, es una de las particularidades.

E: ¿O sea no recupero el IGV?

H: Solamente la primera.

E: Claro.

H: Solamente la primera venta de inmueble está digamos, afecta al IGV.

E: En oficina.

H: Que es la que hace, lo que pasa es que para que tú puedas tener esa condición tienes que ser empresa, como ya te dije como personas naturales no hay efecto.

E: Claro.

H: Pero si eres empresa, compras de repente una vivienda también ¿no es cierto? con IGV, y después la vendes, entonces ya la segunda venta para adelante ya no la vendes con IGV, sin IGV nada más.

E: Ya ahora, pero ese IGV que pagué por la oficina, ¿crédito fiscal?

H: Ya consta queda como crédito fiscal queda nada más.

E: Es crédito fiscal.

H: Es crédito fiscal, exactamente, ¿no?, entonces ese es una de las características que tiene la norma respecto al tema de la venta de inmuebles.

E: Ahora el tema tributario, tal cual está planteado ahora fomenta dese el punto de vista del comprador, de la demanda, ¿alienta la compra de viviendas?

H: Digamos de que, yo siempre, como te comenté al comienzo, siempre soy de la idea de que no haya, que no haya IGV, ¿no es cierto?, en vivienda ¿no?, en las condiciones actuales, lo que pasa es que el mercado ya está como, es una, acostumbrado digamos a un impuesto, sin bien inserta bien, de repente ni saben de que el impuesto es la mitad nada más que se paga ¿no?, pero el promotor que es un incentivo finalmente. Pero no, o sea, es indiferente, yo veo que el comprador cuando va, es un precio de mercado y es lo que compra, no se fija si es que, rebájame el IGV no hay eso, no, para efecto del comprador, digamos que es transparente digamos.

E: ¿Qué crees tú que falte para llegar a los niveles de Chile o de Colombia, en temas tributarios, asociados al negocio inmobiliario?

H: Bueno, lo que yo si tengo entendido que en Chile IGV en las viviendas no hay, ¿no es cierto?, entonces, no hay un impuesto que grave, porque justamente es lo que nosotros tenemos que fomentar, porque en la parte de la recaudación están en la renta finalmente, ¿no?, entonces ellos han estigmatizado de esa manera, no conozco muy bien el tema de Colombia, ¿no?, los niveles de, nosotros si estamos un poco más atrasados, ¿no?, la ultima vez, la última oportunidad que estuve yendo, tenemos unas empresas que son chilenas ¿no?, vemos, la última oportunidad que fui, digamos que el negocio de inmobiliaria estaba consolidado, ¿no es cierto?, las empresas siguen generando, las condiciones del valor de la tierra digamos que, están estables, el fomento de cada empresa digamos, mediana para arriba, siempre va a un crecimiento importante, siempre hay demandas digamos ¿no?, actividades de construcción siempre se ve digamos, en Santiago, y no solamente en Santiago sino en otras provincias de Chile, entonces donde los promotores también van a justamente a hacer la promoción. Entonces para llegar a esos niveles yo creo que tenemos que incentivar un poco el tema de fomentar un poco el tema de la tierra que esta, hay muy poco, muy pocos terrenos que deben ser ya, que son escasos finalmente acá en Lima, hay muchas trabas con respecto al tema de los terrenos que son grandes por parte del Estado para fomentar viviendas sociales que es lo que justamente tenemos que promover. En Chile paralelamente es un tema social y un tema de la actividad privada que se fomenta ¿no?, para que ese media, B, C, digamos ¿no?, pero eso es lo que, yo creo que está faltando, emprendimiento si hay ¿no es cierto?, ultimo que nosotros conocemos por ejemplo es el de Collique ¿no es cierto?, que una, es importante porque son proyectos de largo plazo, son de siete o diez años ¿no?, que justamente pues conforme se vaya fomentando digamos la vivienda, la demanda pues queda digamos, restringida ¿no?, y está insatisfecha, que nosotros podemos cubrir la brecha, pero a estos niveles, cuando estamos vendiendo 35 mil la hora, que con los bajones de viviendas actuales al año, digamos, es nada con respecto pues a lo que tenemos...

E: Si quiera crecimiento (40:20)

H: Si quiera crecimiento, exactamente. No alcanzamos ni siquiera el año para poder cubrirlo.

E: Claro. Hablemos de la autoconstrucción pero, como negocio, ¿no?, aquel promotor que tiene a los diez compradores, los hace dueños del terreno, les vende cuotas

H: Así es.

E: ¿Cómo ves tú ese negocio, y por qué no está tan difundido?

H: Sí, ahora el negocio era muy atractivo en años anteriores, estamos hablando de hace como...

E: ¿Por qué perdió el atractivo?

H: Lo que sucede es que ha habido mucho...

E: ¿Estafa?

H: Estafa, exactamente. Promotores que eran básicamente golondrinos, porque básicamente esto es como un levantamiento de plata básicamente ¿no?, porque no hay ninguna responsabilidad, acuérdense, hay que acordarse de que en el esquema de autoconstrucción, nosotros tenemos de un autoconstrucción típico es un persona que de repente en muy poca escala, digamos de tres, cuatro personas, ¿no?, hasta de dos ¿no?, compran un terreno y cada uno, digamos, identificamos a un constructor, o maestro de obra o lo que sea.

E: Sí.

H: Y levantamos nuestras unidades inmobiliarias, a costo barato digamos, que es lo que justamente lo que queremos porque no hay impuesto ahí involucrados, ni renta, ni IGV, absolutamente nada. Entonces contra esa dinámica, lógicamente que hubo unos que sí enfocaron un tema, digamos serios ¿no?, donde justamente hacían este esquema de chiquito, lo pusieron a una escala mediana, en las cuales nosotros éramos unos promotores pero digamos escondidos, digamos detrás del telón como digo yo ¿no?, donde hacía todo como si fuera un promotor pero no, la compra del terreno no era mío, sino hacía que todos los condóminos, ¿no es cierto?, que era lo que yo trabaja de buscar, lógicamente me demoraba, era una situación difícil ¿no?, porque va, o sea siempre había no era tanta la velocidad ¿no es cierto?, sino que la gente veía como una especie de duda digamos, de temor, entonces había una demora con respecto a la, a juntar este tipo de personas a los clientes potenciales y se conjugaba de que en un acto se compraba el terreno a través de estos condóminos que podrían ser pues, yo he visto hasta veinte departamentos, o sea veinte personas, no más no he visto porque, pero sí se ha demorado. Entonces una vez que se hacía este esquema, lo que se hacía también se firmaba un mandato, ¿no?, porque el terreno lógicamente que era un contrato de compra venta entre el vendedor y estas veinte personas ¿no?

E: Sí.

H: Entonces después se firmaba un mandato que justamente tenía el promotor, se firmaba la compra venta del terreno y un mandato que hacía que el que compraba digamos el que quería la unidad inmobiliaria, daba todas facultades al promotor este entre comillas, digamos, para que realizara todas las actividades. Entonces él la realizaba, compraba, contrataba, hasta hipotecaba también ¿no es cierto? el terreno si es que había un tema de esa naturaleza, y cosa curiosa, los bancos también aceptaban este tipo de propuesta, este tipo de esquema digamos de negocio, ¿no?, un banco, el banco Continental yo sabía que hasta tenía los contratos listos para que, digamos vinculados a estos promotores como te digo bajo la sombra. Pero estos ¿por qué no ha sido difundido?, un tema es como se comentó el tema del fraude, de la estafa, no es cierto, la gente se quedaba con la plata y lo otro era que nosotros no podíamos acreditar, digamos los compradores el costo, porque lógicamente el único costo que teníamos en papeles era el contrato de compra venta que solamente eran derechos y acciones del terreno, pero el



otro costo ¿no es cierto?, cuando nosotros compramos una unidad inmobiliaria formal tenemos un contrato por tal precio y eso va a estar en registros públicos y ahí estaba oleado y sacramentado, ese es mi costo computable. Pero en una autoconstrucción no hay costo computable, ¿por qué? porque todas las facturas, todas las planillas están a nombre de quién por ejemplo.

E: Del promotor, claro.

H: Entonces podría ser no tanto del promotor sino tenía que ser justamente a través de una persona que estaba representando a los condóminos. Entonces era bien complicado, de que lo único de que teníamos nosotros eran facturas, copias de facturas de donde podríamos tener archivado y decir que eso o sea, pero era demasiado pues para una unidad inmobiliaria, entonces eso también un poco ha restringido porque al momento que yo vendía, porque algunas cosas, algunos eran inversionistas de estos condóminos y después querían vender y se encontraban con la situación de que no había costo computable y la SUNAT entraba justamente a la revisión, entonces ahí ha ocasionado un problema, en vez de pagar sobre una diferencia de lo que me ha costado tenía que pagar sobre un total más importante, sobre un margen más importante. Eso desalentó, ahora muy pocas empresas son las que finalmente y son contadas con las manos que no, que ya no están ya, que están pero digamos que muy pocas, muy pocas...

E: No es, digamos el gran mercado inmobiliario está en lo convencional.

H: Está en lo convencional.

E: El crédito hipotecario, el contrato promotor, ¿no es cierto?, las pre ventas, los contratos de un futuro y punto.

H: Exactamente.

E: Ahí está.

H: Es un poco el tema de la seguridad que tenemos atrás de la parte financiera digamos ¿no?, donde el cliente siempre busca digamos, seguridad exactamente.

E: Bueno eso es todo.

H: ¿Ah sí?

E: Sí.

E: Tulio, nos has mencionado en la entrevista, hace un momento, que existirían 2 modelos para las empresas inmobiliarias desde el punto de vista tributario, 2 modelos de operación; uno es generar un RUC por cada proyecto y el otro, no hacerlo. ¿Podrías explicarnos cuál es la diferencia? Primero, cuál es la diferencia de un modelo sobre el otro.

H: Más que todo en los modelos empresariales inmobiliarios existe una razón básica: el crear un proyecto, un RUC; es por el tema de los inversionistas. En general, lo que vemos en el mercado –empresas como Marcan, el mismo Graña- es que tenemos diferentes actores que quisiéramos que inviertan, llámense AFP, fondos de inversión, inversionistas extranjeros, personas naturales también que se ha tenido y, por tanto, el mantenerlos en una posición, en una sola empresa, hace que no sea transparente la información financiera. ¿Por qué? Justamente por temas impositivos, temas de rentas, temas de IGV. Porque hay que acordarse de que nosotros cuando liquidamos los impuestos lo hacemos bajo un paraguas, que es un solo RUC; o sea, yo no puedo agarrar y decir que, como este es inversionista en el proyecto A, es diferente su tratamiento, entonces voy a liquidarlo diferente. No, acá existe solamente una

fuelle que es un registro de ventas, una fuente que es un registro de compras y sale el IGV, pero es de todos los proyectos, no es que se separen los proyectos para temas de liquidar individualmente al Estado. Entonces eso hace que al momento de separarlo, de ponerlo como una empresa, ya la empresa, hay muertos y heridos, pero es la misma empresa la que finalmente va a liquidar a sus inversionistas. Entonces, no solamente nos fijamos en el tema del proyecto, porque finalmente yo puedo individualizarlo contablemente también; o sea, el tema es que los efectos de liquidez que afectan justamente... A ver, tú me dices “dónde está la plata”, “Ah, tengo crédito fiscal”, pero, sin embargo, el crédito fiscal se lo agarró el otro proyecto al estar varios proyectos en una sola empresa. Entonces pensábamos que es más transparente también que haya una situación totalmente autónoma y la autonomía la dio un proyecto, una empresa.

E: ¿Quiere decir que esto aplica solo para inversionistas institucionales o también cualquier...?

H: Digamos que en temas que yo comentaba, que no solamente eran las grandes corporaciones que no pueden invertir en acciones, que no se conviertan en empresas, llámense las AFP o las compañías de seguro o fondos de inversión, que por ley están limitados a ser accionistas si no es que no cotizan en bolsa. Entonces, una de las características para que ellos puedan invertir y, también, para que puedan ver efectivamente solamente los flujos de caja de la empresa del proyecto, es a través de estos instrumentos que son los contratos de colaboración empresarial, que son asociaciones en participación pero siempre individualizados. Y, también, las personas naturales y personas jurídicas que quisieran invertir, ellos sí, por ejemplo, pueden invertir en una empresa. Lógicamente una empresa como Graña y Montero que quiera *aperturar* sus acciones solamente para este proyecto, no lo haría porque ellos ya tienen una estructura accionariada fortalecida y no va a entrar nadie más. Entonces, ahí, cuando yo quiero hacer un proyecto a través de una persona natural domiciliada o no domiciliada, o persona jurídica que no tiene impedimento para invertir en acciones, entonces se incorporan como accionistas también y entonces ya la empresa funciona normal, de ahí lógicamente también que los tratamientos son totalmente iguales como en las otras empresas. Pero, otra vez, teniendo autonomía, autonomía en el directorio, autonomía en la gerencia seguramente y que, finalmente, la empresa gestora con conocimiento en el tema inmobiliario tiene más libertad también para poder desarrollarlo y (05:07) la información.

E: Ahora, ¿el marco legal tributario considera, contempla esta figura?

H: Bueno, en realidad la ley es general.

E: O sea, no hay un marco legal específico para esta...

H: No, solamente es una estrategia empresarial; si no hubiera muchas restricciones con respecto al tema de los impuestos, sobre todo el tema del IGV, diría yo que todo el mundo haría sus proyectos en la misma empresa. Pero eso obliga justamente a captar inversionistas diferentes, porque yo en una empresa he contado hasta 15 personas diferentes a los accionistas de una empresa que están invirtiendo. Entonces, cómo los modulas ahí teniendo un abanico que no puedes finalmente decir... O sea, todos se van a juntar, finalmente se juntan al momento del tema de la liquidación de los impuestos y pueden incurrir en error también en tema de la información financiera que se les va a dar.

E: Ahora, este modelo donde se genera un RUC por cada proyecto... Perdón. Te decía este modelo de crear un RUC por cada proyecto, la forma cómo van a tributar, sobre todo el IGV, ¿tiene algún efecto financiero? Me refiero a lo siguiente: ¿qué se hace con el crédito fiscal que queda al final si es un solo RUC?

H: Correcto, este es un tema del tiempo también. Nosotros, y voy a retroceder unos años atrás, no construíamos tan elevado; o sea, ahora hay edificios de 20 pisos, 25 y, lógicamente, esa era la tendencia, tratar de que, al final, la inversión del terreno se distribuya en cada unidad inmobiliaria. Antes nosotros podíamos construir hasta 7 pisos digamos y en zonas como San Borja, en zonas como Surco, hasta 4 o 5, entonces la incidencia de unidades inmobiliarias era pequeña; entonces, generalmente siempre se pagaba IGV. Ahora el modelo ha cambiado, entonces lo que tú dices es cierto, que al tener una mayor una incidencia en el tema de construcción, dado que la incidencia del terreno es menor en este caso, valga la redundancia, estamos hablando que antes era, por decir, 45 o 50 la construcción, ahora puede ser 70; entonces eso está compensando ese IGV que, a pesar de que pagamos por la mitad, supera finalmente y es lógico que vamos a quedarnos con el crédito fiscal. En los modelos justamente esa es una de las restricciones para no hacer un proyecto, una empresa. Esa es una restricción...

E: Una restricción.

H: Exactamente, no es que todo sea beneficio finalmente; entonces, en la modulación de los negocios tratan de poder aminorar el impacto del IGV, como trasladar esa mano de obra que generalmente nosotros siempre contratamos a todo costo, entonces nos facturan una mano de obra que no tienen IGV, por ejemplo. Es lo contrario a los materiales, los materiales son un traslado básicamente de IGV, pero en el tema de la mano de obra, que más o menos calculamos es un 20 % del total del costo, eso hace figuras tributarias válidas para que finalmente no se facture si no estoy dentro de la empresa. Entonces el impacto del IGV es poco en la modulación y además, como sabemos también, en el tiempo los precios suben, entonces, al subir, lógicamente que los costos no, sino los precios; entonces, las empresas que hacen este tipo de modelo empresarial están corriéndose un riesgo finalmente para que el IGV sea el de menor impacto. Pero si hubiera que en el modelo hay un impacto tremendo, definitivamente eso va a tener que hacerse con otro esquema, digamos incorporando a otras empresas en la empresa, pero con otros proyectos que puedan justamente poder absorber ese crédito fiscal. Solamente como complemento nada más, cuando hacemos ese tipo de proyectos, lógicamente que algunos no lo hacen de esa manera, sino que ya como modelo empresarial de negocio a futuro tratan de construir diferente, de repente un proyecto de gran altura y otros de menor incidencia en la construcción; o sea, al revés, un mayor valor al terreno, que la incidencia del terreno sea mayor y que la construcción sea pequeña. Entonces, ahí sí, ese proyecto definitivamente va a pagar IGV, como, por ejemplo, casas en La Molina; entonces, ahí sabemos efectivamente que...

E: Ahí no se puede hacer casas.

H: Si no casas, pero tienes un terreno que tiene una incidencia tremenda; entonces, lógicamente que ese es un modelo que paga IGV y se compensa justamente con esos proyectos que tienen crédito fiscal.

E: Pongámonos en la siguiente situación hipotética, que es precisamente el tema que estamos abordando en el trabajo de tesis: Inicias un emprendimiento inmobiliario con restricciones de capital, orientado a un público A2-B1, con proyectos de –máximo- media densidad, pero fundamentalmente baja densidad, 4 o 5 pisos, 12 departamentos, en donde posiblemente la incidencia del terreno y la construcción podrían estar equiparadas. Esta empresa pretende introducirse en el mercado con un proyecto o 2 proyectos al año, una escala de operación reducida. ¿Cuál sería el mejor modelo para un tipo de empresa como la que te he descrito, un RUC por proyecto o el otro modelo, el modelo tradicional?

H: El modelo convencional dado que, al final, comenzamos... Y eso es lo que nos ha pasado a todos, al comenzar hay que fortalecer primero la marca, que ya no son valores tanto tributarios sino que tiene que ver en el tiempo qué tanto te consolidas como empresa. Una vez que estés

consolidado, ahí escoges el modelo, porque básicamente son modelos de negocios por inversionistas. Yo no he visto que se hagan modelos de negocio que los mismos accionistas tengan proyectos en forma continua; o sea, 10 proyectos, los mismos 10 accionistas en cada uno. No, así no funciona; o sea, esto se crea por una necesidad básicamente. El modelo cuando nosotros nos iniciamos es el modelo convencional, ahí, muertos y heridos, el IGV se paga, las rentas también de acuerdo a nuestro esquema y en el esquema inmobiliario, que también es un poco distinto, iniciar, sentar las bases y a partir de ahí ya saber quién nos va a acompañar en el futuro.

E: Ahora un segundo tema: el IGV de las inversiones que no es terreno, porque mi terreno no paga IGV, el IGV... Me refiero, por ejemplo, tú arrancas una nueva empresa y pagas IGV por el mobiliario, pagas IGV por las computadoras, pagas IGV por las licencias de *software*, ¿ese IGV qué tratamiento recibe?, ¿es una compra gravada?, ¿es una compra mixta?, ¿en qué categoría...?

H: Es buena pregunta. En general hay 2 momentos acá, la norma, porque todos estamos sujetos a la norma y es el momento en que nace la obligación tributaria en una empresa nueva. En el extremo, voy a ponerla en el extremo, si yo construyo mi edificio con mi plata y no vendo y espero que yo termine para vender –por eso he hablado de extremos-, imagínate que no vendamos nada y yo hago la construcción y hago lo que tú me acabas de decir, compro mis activos, mis licencias de software, todo; todo el IGV, a pesar de que esos componentes son mixtos en su naturaleza, sin embargo se toman al 100 %, porque la que manda al momento en que se inicia, justamente para separar, es la primera venta que se hace. Entonces significa que si yo compro los activos, no vendo nada todavía porque estoy construyendo, como mi software, compro vehículos, como todo, todo el IGV es 100 %. ¿Por qué? Porque te da la potestad, la SUNAT te dice “No, al momento que boletees y que nace la obligación tributaria, en ese momento todas las compras las separas”. Entonces, si tú haces una inversión en ventas, digamos publicidad, pero ya has hecho tu primera cobranza y, por lo tanto, has tenido que boletear y, por lo tanto, nació obligación tributaria del IGV, esa es mixta.

E: A ver si he entendido: hay un hito, que es la primera venta.

H: Sí, exactamente.

E: Todas las compras que se hagan a partir de la primera venta entran a ser categorizadas, mixtas, no gravadas, gravadas...

H: Perfecto, así funciona.

E: Todo lo que se haga antes entra al 100 %.

H: Exactamente, sí. Por eso es que cuando uno habla en el tema tributario no vas mucho al detalle, porque si no se marea uno. Entonces son cosas especializadas que uno controla, porque si uno habla en forma general, que la gente a veces no entiende mucho la parte de impuestos, entonces si le metes mucho detalle lo mareas; entonces deja a los especialistas que hagan su trabajo. En general, claro, la gente no sabe tampoco esas cosas, pero sí hay un hito; pero eso ocurre solamente en la primera etapa del emprendedor, cuando ya boleteas se convierte en cuestiones mixtas. Si tú en una operación compras un carro que te permite la empresa...

E: Claro, compro una camioneta para movilizar a mi gente.

H: Exactamente, 50 %, o sea, va a la estructura mixta.

E: Claro, si es que ya vendí.

H: Si es que ya boleteaste.

E: La empresa ya está en marcha.

H: Y acuérdate que el esquema para hacer esta famosa prorrata que nosotros calculamos, está en función de los 12 últimos meses atrás. Entonces imagínate que tú vendiste hace 11 meses, solamente hiciste una boleta hace 11 meses, estás en el tema, siempre te agarra ese factor.

E: Tercera pregunta y última: Cuando la inmobiliaria adquiere un terreno o suelo o un inmueble con la finalidad de demolerlo y desarrollar un proyecto ahí, en el momento que lo adquiere ese terreno va al balance, porque como no se ha realizado ninguna entrega de llaves no hay (17:24) resultados, por lo tanto no es costo, es balance. ¿Va al activo corriente como materia prima de ese departamento que quieres construir o va al activo fijo? No recuerdo, por ahí oí un término, eso me lo dijo (17:42), activo no sé... Él me dice que va al activo fijo.

H: Activo disponible.

E: Activo fijo ¿disponible?

H: Disponible para la venta, ¿algo así te dijo?

E: No recuerdo si me dijo disponible, creo que no; pero lo que sí, me manifestó que iba al activo fijo, no va al activo corriente. Yo lo estaba considerando, he visto algunos apuntes en donde el terreno va de frente...

H: A la..., así es.

E: Porque es un insumo.

H: Claro.

E: O sea, se le da el tratamiento de insumo.

H: En realidad es así, porque nosotros al momento de cómo clasificar los activos de la empresa primero preguntamos para qué cosa va a ser; entonces, si yo me siento con el directorio y me dicen "Tulio, estamos comprando este terreno para desarrollar", ese terreno es existencia finalmente, es activo corriente y va a ser insumo porque, inmediatamente que se compra el terreno, se van a empezar todas...

E: Se va a transformar.

H: Claro, y tiene razón finalmente, porque al final nosotros no vamos a sacar..., independiente del tema de que se deprecia o no se deprecia. Pero acá hay una cosa bien curiosa, porque la clasificación es tan importante en temas de negocio. ¿Por qué te digo esto? Si yo tengo un terreno y finalmente no voy a desarrollar ningún modelo, o sea, solamente dije "este terreno lo voy a comprar porque esta de ocasión", entonces va a ser un activo que no se va a vender, que va a ser parte de nosotros, que de repente construyamos ahí nuestras oficinas. Entonces si se considera como un activo fijo porque no estás haciendo nada y, sin embargo, al ser considerado como activo fijo -y aquí hay una cosa importantísima- tú puedes revaluar ese activo. ¿Por qué? En el tiempo, si tú lo compraste hace 10 años a mil dólares el metro cuadrado y hoy día está en 4 mil dólares, para efectos del estado financiero y de acuerdo a la (19:58), yo tengo que darle un valor finalmente razonable y el valor razonable es el valor del mercado, y existe la revaluación finalmente. Un punto: si yo me voy al lado de existencias y por equis motivos yo me estoy demorando en el tema, entonces, ¿yo decir "esto lo redondeo"? No, bajo normas contables no se puede revaluar un terreno que está en existencias. Esa es la

gran diferencia, es por eso que algunos financieramente lo colocan pero está mal; o sea, eso va a ser calificado porque es incorrecto. Claro, yo consigo un mayor valor y por lo tanto me van a ver de otra manera.

E: Por eso, eso explica que tú compras un terreno hoy y por ene razones decides postergar el inicio de tu proyecto 3 años, luego de 3 años te vas al banco y le dices “Este es mi aporte, aquí está el terreno, aquí están licencias y aquí está la arquitectura y la ingeniería”, y el banco no te tasa, te tasa para otros fines, pero dentro del esquema de financiamiento...

H: Pone valor acá.

E: No, te poner el valor al cual lo adquiriste.

H: De la compra, ya.

E: Al cual lo adquiriste, no te lo revalúa...

H: O sea, como aporte.

E: Como aporte a la hora que lo tasa para el tema de la hipoteca, como para establecer el 30-30-40 famoso. Y tú le dices “Oye, un momentito. Hace 3 años me costó 800 y ahorita ese terreno vale como 2 mil dólares el metro cuadrado”. “No interesa, quiero acá tu contrato de compraventa. ¿Tú lo compraste a este precio? A ese precio entra al financiamiento”. ¿Tiene algo que ver, tiene alguna relación?

H: Lo que yo he visto ahora es que, al contrario, el tema del valor, independientemente de cómo lo hayas comprado, en el flujo de ellos consideran el valor de mercado finalmente, porque esa es la estructura de venta y para saber finalmente, porque es un valor de la reposición finalmente. Entonces así es el esquema, independientemente de que te costó uno y ahora valga mil. Seguramente, dependiendo del banco, considera tu aporte ese digamos, entonces eso hay que lucharlo porque finalmente no hay una sinrazón, porque no es un tema conveniente para ambas partes.

E: Lógico, porque al ser menor mi aporte, mayor es su línea de crédito; entonces eso te puede indisponer frente a riesgos, porque le vas a abrir una línea de crédito de 30 % cuando...

H: Claro, pero al momento vienen los otros colaterales, que es la hipoteca, porque la hipoteca es el valor del mercado y no es el valor...

E: La hipoteca es el valor del mercado, exactamente.

H: Entonces digamos que esa es la parte financiera de cómo clasificar y clave que la gerencia es la que tiene que decidir, la que da la pauta para dónde va; no el contador sino la gerencia es la que da la pauta. Claro, si yo me dedico a hacer proyectos inmobiliarios, lógicamente que si compro un terreno es para hacer un proyecto, entonces ahí está la distinción en proyectos inmobiliarios, porque estamos hablando de diferentes. El otro es el tema de que si yo voy a hacer un proyecto inmobiliario pero de renta...

E: Para alquilar.

H: Exactamente, ahí sí, ese es un activo fijo para la empresa. Ojo, mira, ah.

E: Lógico pues, porque va a mantener la propiedad.

H: Exactamente, eso tú no lo vas a vender.

E: Claro, lo vas a explotar, es como si compararas una máquina.

H: Eco.

E: Correcto.

H: Compras tu cargador frontal, lo alquilas y eso (23:37) maquinaria y equipo.

E: Es un activo fijo.

H: Así es.

E: ¿Algo que añadir?

H: Nada.

## **ENTREVISTA EXPERTO XI**

JUAN CARLOS TASSARA GARCIA

E: Juan Carlos, ¿cuánto tiempo en el rubro inmobiliario?

H: Ya bueno, vamos a cumplir 11 años ya.

E: 11 años.

H: Sí.

E: Ahí tengo una artículo que iniciaron en el 2005, ¿no?

H: Sí, en el 2005.

E: Es un artículo que le dieron a ustedes en el año 2011.

H: Ah sí, ese es de Semana Económica.

E: Coméntame, un panorama general del sector inmobiliario actualmente, ¿quiénes juegan, quiénes lo conforman?

H: Bueno, quiénes lo conforman. En realidad el sector inmobiliario es un sector pues que es bien cíclico por la economía, las expectativas sobre todo, entonces, hemos tenido años pues de euforia digamos inmobiliaria, donde el año donde más vendimos, Vivienda Nueva, fue en el 2012, donde en Lima se vendieron algo de 24 mil viviendas...

E: Solo en Lima.

H: Solo en Lima, en provincia se calcula que es el doble, o sea, que 48 mil, y eso fue digamos el record de ventas del Perú, y también el record de inmobiliarias porque teníamos pues, eran casi 600 inmobiliarias.

E: ¿Hoy cuántas son?

H: A fines del 2014, yo vi un estudio de Tinza que salían que eran 250.

E: Una reducción importante.

H: No sé cuántas serán ahora, pero me imagino que incluso menos, probablemente sean unas 200. Ahora, bueno, porque han sido años muy duros, entre comillas, porque en realidad las empresas eran ineficientes, o sea, nosotros mismos, todas las empresas eran ineficiencias por el crecimiento abrupto que tenías.

E: ¿Qué es ineficiente?

H: Ineficiente quiere decir que tenías gastos generales altos, poco flexibles a la simplicidad del mercado, entonces, nosotros, el 2013 que sentimos la baja, no pensamos que la baja era tan grande, que iba a ser tan grande y que iba a durar tanto, seguían las expectativas altas y mayormente las medidas que tomabas no eran las adecuadas, no eran suficientes, entonces, las empresas han sufrido digamos, lo bueno que, bueno, las empresas que han quedado, ya son empresas eficientes, porque sino estarían quebradas, y creo que eso ha servido para el mercado, en realidad limpiar la mesa, que se queden los que realmente quieren quedarse desarrollando el negocio inmobiliario a largo plazo, que son las empresas que se preocupan por hacer las cosas bien básicamente. De hecho, en el 2012 ya habían problemas de empresas pues golondrinas que digamos, hacían un proyecto inmobiliario, y después cerraban el quiosco, y eso pues manchaba la imagen del mercado inmobiliario y los desarrollos inmobiliarios, que al final son los impulsores pues, son los grandes impulsores de la economía del Perú, o sea, está demostrado que digamos, el desarrollo de viviendas nuevas es un efecto multiplicador de la economía, de los puestos de trabajo, y por la demanda que tiene el Perú, que efectivamente tenemos pues más de 2 millones de vivienda, tenemos un déficit de más de 2 millones de viviendas en el Perú, entonces, cuando en el 2012, a partir del 2012 hasta ahorita, disminuyó la construcción de viviendas nuevas, que básicamente disminuía la mitad, Lima se fue de 24 mil a 12 mil, el año pasado por ejemplo, si tú ves los análisis de auto construcción, creció la auto construcción, cuando ya la construcción estaba disminuyendo hacia el 2012, después del 2012 para el 2015, creció la auto construcción. Entonces, eso quiere decir que la demanda existe, o sea, la gente tiene que vivir en algún sitio, entonces, esa gente si no encuentra vivienda nueva, se la construye. Y construir una vivienda nueva es mucho más económico que construir una vivienda en auto construcción, o sea, no solamente para la persona que lo hace, obviamente por los volúmenes, sino también para el Estado, o sea, llevarle agua, luz y desagüe a una invasión es muchísimo más cara que llevarla pues a una construcción nueva.

E: ¿Y cómo está compuesto el sector inmobiliario, quiénes lo componen?

H: ¿Quiénes son los *stake holder* del sector?

E: Sí.

H: Bueno, eso es una pregunta que también ha variado en el tiempo, o sea, en realidad en los mercados más desarrollados, existe... ahí es más desverticalizado el sector, que quiere decir que está menos integrado verticalmente, o sea, las constructoras no son inmobiliarias, las inmobiliarias no son comercializadoras, las inmobiliarias no son fondos de inversión, cosa que en el Perú está pasando ese fenómeno normal que existe pues en los países desarrollados, pero todavía estamos en ese proceso, digamos, hace 10 años, todas las empresas inmobiliarias eran constructoras, entonces, todas las empresas inmobiliarias invertían su dinero, no trabajaban con fondos, todas comercializaban su... bueno, hasta ahorita todas comercializan sus productos.

E: Las viviendas que construyen, claro.

H: O sea, llámese oficina, vivienda, lo que sea. Se supervisaban pues, la misma empresa supervisaba la constructora, su constructora, la inmobiliaria, y así pues, o sea, totalmente



integrado. Ahora ya no, ahora hay, ya se está digamos, cambiando el panorama y ya hay empresas supervisoras, que solo supervisan, y hay empresas constructoras, que solamente construyen, empresas inmobiliarias que ya trabajan con fondos, y todavía siguen comercializando, eso es algo un poco ilógico en realidad todavía que pase; si te pones a pensar, no tiene sentido pues que hagas el esfuerzo de comercializar un producto, cuando podría haber alguien que comercialice muchos productos, o sea, como hay en otros países que es lo normal; o sea, tú tienes que ir a un sitio, a un solo sitio y ver todos los proyectos, no ir a todos los sitios para ver un proyecto, no tiene sentido eso. Eso ya está cambiando también, eso es una tendencia que, al final se va a ajustar a la tendencia mundial, de hecho, siempre como Perú está pues recién en pañales, nos estamos acomodando, pero en general el mercado tiene mucho futuro, de hecho, hay una demanda potencial muy fuerte.

E: Eso te iba a preguntar, ¿cuál es tu *feeling* sobre el futuro, el próximo quinquenio por ejemplo, mediano plazo?

H: Mediano plazo pues estamos, yo creo que estamos muy bien, obviamente siempre dependemos de los minerales, eso es inecuanón en la economía peruana. Y realmente con China, nunca se sabe lo que va a pasar, siempre sus teorías, en un momento estamos más positivos, en otros menos positivos con China, ahora estamos mejor digamos, pero no se sabe, y al final puede haber una demanda importante, todo, pero si es que el Perú se queda sin ingresos y la balanza comercial sigue en negativo, entonces, estamos complicados. Ese es el problema, que necesitamos tener un superávit fiscal, o sea, necesitamos otra vez constar como antes.

E: O sea, lo que estás reconociendo tú es que se necesita una economía sólida que genere ingresos a la gente que demanda viviendas, para que pueda comprar.

H: Claro, ese es un problema ya hace varios años, y en realidad todas las economías de Latinoamérica están con déficit fiscal, cuando antes no era así, antes el Perú ahorra plata, entonces, eso definitivamente le pega a Latinoamérica, y le pega a todos los países, y al final uno puede tener muchas políticas, digamos, anti-cíclicas, todo, pero necesitas plata siempre para eso, en cambio, el Perú ha aguantado, tiene plata todavía, pero la plata se acaba, no es infinita. Entonces, este último gobierno, ha sido un gobierno que ha gastado muchísimo, y ha gastado muchísimo en políticas sociales y la caja no ha aumentado, entonces, siempre dependemos pues de que Kuczynski encuentre pues una economía de minerales digamos, que lo acompañe, pero digamos las expectativas, o sea, lo que pasa es que el mercado inmobiliario se guía de dos factores, que uno tiene que tener en cuenta, digamos, los factores de largo plazo, llámese, crecimiento de PBI, la venta de carros y una serie de cosas, que obviamente están sujetas a la venta, al precio de los minerales y una serie de cosas, te dan la tendencia del largo plazo, digamos, pero al final, la tendencia de corto plazo te la dan las especulaciones, digamos, cómo el peruano especula sobre lo que viene del corto plazo, entonces, el corto plazo en realidad yo lo veo bueno, de todas maneras, hay una buena expectativa, pero el mediano y largo plazo, ahí está el problema, porque ya ahí sí son los fundamentos económicos, que hacen que el mediano y largo plazo continúen bueno.

E: Correcto. O sea, quiere decir que las inmobiliarias deberían preparar su estructura organizativa para absorber ese futuro incierto que mencionas.

H: Exactamente. Y justamente por eso es que el mercado ha cambiado, porque digamos, ¿cómo haces tú para trabajar en un mercado cíclico?, necesitas ser flexible. ¿Y cómo haces?, básicamente variabilizando, tercerizando... entonces, variabilizando justamente, no integrándose en la cadena de valor, digamos, siendo pues mucho más especialista, y con eso pues haces que puedas digamos, crecer muy rápidamente, y achicarte muy rápidamente.

E: Quiero asociar dos preguntas, acerca ya de la industria inmobiliaria, ya no el sector, sino la industria específicamente, la rivalidad entre las inmobiliarias y el tema gremial, ahí parece haber un balance, uno podría pensar que existen ahorita tres gremios visibles, CAPECO, ACI, y el otro es ADI, ¿están unidos?, ¿cuál es el rol de esos... cuál es la motivación, qué motiva a los inmobiliarios a agremiarse fuera de CAPECO?

H: A ver...

E: ¿Cómo surge esa iniciativa?

H: Digamos, yo te puedo dar la versión oficial, y la versión *off the record* digamos, las dos cosas.

E: A ver, la verdadera.

H: El problema es que la verdadera no la puedes escribir, ¿no?

E: No, okey, no hay problema.

H: Pero digamos, ha habido efectivamente una... que esto digamos, te pido mejor que no lo grabes para contarte un poco mejor realmente lo que ha pasado.

E: Entonces la otra versión, la escribible y después corto.

H: La escribible, ya. Mira, la escribible es que en realidad, la escribible es que CAPECO es el gremio en realidad de los constructores inmobiliarios desde hace más de 50 años. Entonces, ha habido digamos, puntos de vistas, algunos puntos de vista distintos en el manejo de CAPECO, pero ahora digamos, los inmobiliarios ya están tomando mayor protagonismo en CAPECO recién desde las últimas elecciones, entonces, estamos viendo de unirnos para trabajar básicamente todo en CAPECO, porque es el gremio que tiene muchas bastiones que ha ganado. Tiene mesas de trabajo perennes con los ministerios, tiene mesa de trabajo con las empresas de servicios, tiene pues, obviamente, posiciones en CONFIEP, tiene ya toda una relación digamos, con los *stay holder* de mucho tiempo ya, que digamos, lograrlas en otro gremio va a tomar muchísimo tiempo, y un esfuerzo que no vale la pena volverlo a hacer. Entonces, en realidad lo que estamos tratando es hacer que gremialmente CAPECO, sea el que tenga el control de todo el tema inmobiliario y construcción, e integrar a las asociaciones, como ACI y ADI a CAPECO.

E: Esa es digamos, la visión que se tiene.

H: Esa es la visión que se tiene.

E: Vamos al tema colaborativo, acabas de mencionar, “somos patas”, quiere decir que no hay una rivalidad.

H: No, para nada, o sea, en realidad al contrario, compartimos un montón de información. Lo que pasa que el mercado inmobiliario, aunque no parezca, es un mercado muy de especializaciones. O sea, digamos, el mercado inmobiliario es el segmento A más, llámese viviendas de 300 metros para arriba frente al El Golf, frente a la playa, tiene un nivel de especificación distinto, a la A menos, que es en el que nosotros estamos, que son buenas zonas, Miraflores, San Isidro, Barranco, pero áreas pequeñas, 100 metros, 60 metros, 120 metros máximo. Y un sector B más, que por ejemplo, pueden ser todos los límites con San Isidro, Lince-Isidro, toda la partes pues del Touring, Magdalena-Isidro, todo lo pegado ahí a Juan de Aliaga, perdón, Juan de Arona...

E: Juan de Aliaga, Magdalena con San Isidro.

H: O Barranco digamos, pegado a Miraflores, entonces, ¿qué pasa?, que son segmentos distintos, clientes muy distintos, ya si empiezas a bajar más te vas a San Miguel, B menos, el cliente cambió completamente, te vas al C menos, o sea, que te vas a no sé, a Ate, para el sur, bueno, toda esta zona ya más...

E: Chorrillos.

H: Sí, Chorrillos, ya más allá todavía, o sea, Chorrillos está para el otro lado, pero si te vas al norte, te vas a, por ejemplo, a esta ciudad, que hay un desarrollo grandazo que ha habido, casi llegando a Manchay, pucha, que hay un desarrollo gigante, pero ya vendes incluso lotes.

E: Claro, eso es de interés social.

H: Y ya si te vas a lotes por ejemplo, ya es otro negocio, te vas a playa, es otro negocio, te vas a campo, distinto el negocio, comercial, distinto, y oficinas también tienes; es muy especializado. Entonces, en realidad, muchas inmobiliarias, aunque parezca, no parezca así, no compiten entre ellas, primer punto, digamos, que no es que yo compita con todas, yo compito con, en realidad, 3-4, entonces, el mercado es un mercado que en realidad es un mercado en crecimiento, o sea, acá el problema no está en que seamos menos inmobiliarios, sino el problema está en que tenemos que generar que la torta sea más grande, porque existe la demanda. Entonces, nosotros nos hemos dado cuenta que compartiendo cosas, haciendo cosas juntos, hacemos que la torta sea más grande, más beneficiosa para todos, que es no compartiendo cosas, sino haciendo cosas juntos. Entonces, ahora en realidad la relación es súper buena, o sea nosotros, al contrario, tratamos de no comprar terrenos juntos, cuando compra uno, ya no compra el otro, compartimos información para los intereses que nos vayan bien a nosotros; tenemos políticas de... no sé, compramos cosas juntos para hacer cosas más baratas.

E: Poder de negociación.

H: Poder de negociación, negociamos, no sé, de pronto, hicimos una mesa de fondos, por ejemplo, no sé, todo el mundo negociaba pues antes con los fondos como si fuera el gran secreto de Estado, pero todo el mundo iban con los fondos, y los fondos leían a toda la negociación la misma mesa, y nosotros no compartíamos nada, entonces, o sea, era un... al contrario, estamos... a mí qué me interesa que las inmobiliarias negocien peor con los fondos, al contrario, me interesa que las inmobiliarias tengan mejor poder de negociación con los fondos, para yo también poder negociar mejor.

E: Claro que sí. Y así me imagino que sucederá con los bancos.

H: En todo en general, compartimos todo tipo de información, entonces, al contrario, tenemos muy buena relación, y no solamente con inmobiliarias peruanas sino también con chilenas y colombianas, nos juntamos todos los años con chilenas y colombianas y compartimos mucha información, las cosas buenas que ellos hacen allá las tratamos de traer acá.

E: Siempre desde ACI.

H: No, eso es con CAPECO. Es que CAPECO tiene esto hace años. Solamente, me he olvidado de decirte, la diferencia entre ACI y CAPECO, o sea, el ADI efectivamente sí compite con los dos gremios, pero la diferencia entre ACI y CAPECO es que ACI y CAPECO no compiten.

E: Claro, uno es el otro.

H: ¿Por qué?, porque nos hemos dividido el trabajo básicamente. O sea, ACI ve todos los temas endógenos a las empresas, o sea, todos los temas comerciales, fondos, compras, etc., ferias, y CAPECO ve los temas exógenos, o sea, toda la relación con el Estado, problemas, gobiernos, políticas, leyes, cambio en la 2909, que se ha cambiado ahorita, en políticas de temas... cambio de fondeo con el fondo Mi Vivienda, problemas que tenemos con las tasas, ese tipo de cosas, entonces, no competimos, al contrario, vamos a lo mismo los dos, con dos sombreros distintos, uno hace una cosa, el otro, otra. Pero el ADI el problema es que compite con los dos gremios, ese es un problema, pero igual somos muy amigos del ADI también, con los del ADI y obviamente el ACI. Entonces, lo hacemos bastante coordinado, eso es lo bueno, que hay un trabajo bastante coordinado.

E: O sea, claramente entiendo que el sector inmobiliario, desde el 2000 digamos, en los últimos 16 años ha evolucionado, el mercado inmobiliario nacional, en la época mala se ha depurado, luego se ha profesionalizado, se ha desintegrado, hay asociatividad colaborativa entre las empresas.

H: Claro, pero igual está bien atomizado.

E: ¿Qué está atomizado?

H: El mercado inmobiliario, ¿por qué?, porque digamos, de estas 600 empresas que habían antes, y ahora no sé, 250, 200 que hay, siguen habiendo solamente 40 empresas que tienen más de dos proyectos a la vez, entonces es un mercado muy atomizado, o sea, tener más de dos proyectos a la vez, 40 empresas es poco.

E: Eso me lleva a la siguiente pregunta. Las vallas, las barreras de ingreso al sector inmobiliario, estando tan atomizado, estando el mercado...

H: Claro, ahora son más altas porque ahora tiene que ser más eficiente, o sea, antes no pues, obviamente, antes ya la gente no tenía terrenos sino tenía negocios, o sea, todo el mundo tenía negocios, no tenía terrenos, o sea, porque no quería vender el terreno, sino quería hacer un edificio la persona propietaria, así sea doctor, taxista, lo que sea. ¿Por qué?, porque tú hacías cualquier cosa, y el mercado te perdonaba todos los errores porque obviamente el precio subía, pero ahora ya no pues, ahora tú te equivocaste en comprar un terreno un poco caro y ya no hay forma de que ganes plata en el proyecto.

E: De que lo traslades a precios.

H: Exactamente, lo traslades a precios. Construiste muy caro, hiciste tu proyecto ineficiente, todo ese tipo de cosas, te equivocaste en el producto, no lo enfocaste bien, el mercado no te perdona. Entonces ahora, en realidad la barrera de entrada no es la plata, porque al contrario, el negocio inmobiliario es un negocio que es muy apalancado, porque construye con la plata del cliente, que es algo súper bueno, que no existe en otros países, ni si quiera en Chile y Colombia, pero la barrera de entrada ahorita es el conocimiento, esa es la barrera de entrada, el conocimiento; o sea, conocer muy bien. Y eso pasa mucho con inmobiliarias, cuando las inmobiliarias por ejemplo, ven muchos segmentos, a nosotros nos ha pasado que compite con nosotros, y de pronto nos damos cuenta que realmente están perdidos en el planeta de los simios pues, porque no le atinan, o sea, no le hacen ni por cerca, digamos, al mercado. O sea, nos ha pasado, para decirte nombres, pero digamos, una inmobiliaria muy grande, una inmobiliaria que en realidad no es tan grande, pero es una constructora muy grande, se puso a competir con nosotros en un proyecto que compite con un par de proyectos nuestros, del cual nosotros pues le vendemos el... en (8:44) que son dos precios nuestros, nosotros le vendemos el 50% a personas que compran para alquilar, solamente compran para alquilar. O sea, es un negocio, del otro 50%, el 40 son jóvenes solteros o parejas jóvenes. Y el otro 10, son o parejas

ya con hijos o nidos vacíos, digamos, que son ya señores que se le fueron los hijos. Y el otro señor sacó su proyecto, y a su proyecto le puso de nombre Madre, ya te imaginarás pues, o sea, ¿a qué madre le está vendiendo?, o sea, la mínima cantidad de madres en realidad, o sea, podría haberle puesto, paralíticos, no sé, lisiados, no sé, tuertos, pero en realidad, si te das cuenta porque es una inmobiliaria que compite en muchos segmentos, tiene terrenos en el C, D, A, B, ¿o sea? El proyecto es muy específico. O sea, ahora tú tienes que saber muy bien a quién le apuntas, porque si no sabes eso puede irte mal en el proyecto, como ese proyecto que ha tenido problemas en ventas.

Entonces, ese es un tema que tienes que tener cuidado, porque si no es así, tienes que tener mucha espalda para poder absorber y eso es algo que ya complica a cualquiera.

E: Ahora, has mencionado las barreras de ingreso, una vez que estás adentro, ¿qué hace sostenible a un emprendimiento inmobiliario, en el tiempo? Ya ingresaste, ya tienes claro al mercado al que te diriges, ya superaste, tienes algo de *know how* provienes de algún lado donde has aprendido, has leído, has investigado. Ahora, ¿qué hace sostenible el negocio inmobiliario?, ya con miras hacia adelante.

Bueno, como todo, el mercado.

E: El mercado lo hace sostenible.

H: O sea, que exista todavía mercado, porque sino va a tener que migrar a otros sitios donde... o sea, Chile por ejemplo, la demanda insatisfecha en Chile son 40 mil viviendas, o sea, ya los chilenos están buscando salirse, ¿no?

E: Claro, ahora, pero no es el caso de Perú, acá hay dos millones de déficit, calificable 400 mil, y al año aumenta el crecimiento, o sea, pareciera ser que el tema de la sostenible en base al mercado está resuelto ya, mercado hay. ¿Qué sigue?

H: Pero es que el mercado, no solamente... ten en cuenta, no solamente el mercado es un mercado interno, sino también, para que haya mercado, tiene que haber influencia externa, o sea, tiene que haber plata que ingrese, entonces eso, dependemos no solamente del mercado interno, sino también dependemos de temas externas que básicamente es los minerales.

E: O sea, un tema exógeno.

H: Exactamente.

E: Ahora hablemos endógeno, adentro, ¿qué hace que una inmobiliaria adentro, desde el punto de vista...?

H: Las cosas que ya te dije, básicamente ser flexible, ser muy flexible, romper paradigmas respecto a lo que se hace en casa, y ser especialista, como te decía, yo creo que esas dos variables son importantísimas. O sea, yo creo que ahí es donde tú, realmente, cuando nadie vende, tú vendes poco, pero te mantienes. Y cuando tienes que achicar, achicas rápido.

E: El segmento, hablemos ahora del segmento A-B, el A dos, y el B uno, que en algún momento se interceptan, rango de precio, 120 mil, o sea, arriba de la barrera de Mi Vivienda, hasta 200 mil dólares, tal vez 220 mil. Dejemos de lado el A uno, el top y Mi Vivienda, todo lo que está por debajo de Mi Vivienda, ese segmento, 13 mil familias, efectivamente demandantes, ¿ese segmento ofrece algún tipo de oportunidad, hay una oportunidad real?

H: Ese es el segmento en que nosotros nos enfocamos en realidad.

E: O sea, tienes claro que todavía la oportunidad del negocio inmobiliario está en ese segmento, porque he leído de tu... del artículo este, que también han diversificado oficinas, se han ido a provincias, han entrado...

H: Sí, pero en provincias paralelamente, o sea, estamos en el mismo segmento en realidad también. Nosotros atacamos al mismo segmento, nuestro plan estratégico es atacar el mismo segmento en Lima y provincias.

E: Coméntame un poco, ¿en qué consiste ese segmento C?

H: Lo que hicimos en realidad fue un proyecto de un oportunismo en realidad, porque nosotros íbamos a hacer vivienda ahí, lo que pasa es que salió la ordenanza que si era cinco pisos o más era oficina, cuando ya teníamos el terreno, por eso era mucho más rentable tener oficina.

E: ¿Para venta o para renta?

H: Para venta, renta es otro negocio, totalmente distinto. Pero para venta era más rentable hacer con cinco pisos más, por eso hicimos oficina, pero no es que nosotros, o sea, que salió esto de acá cuando teníamos el terreno, no es que nosotros compramos esto para hacer oficina, o sea, nuestro plan estratégico sí es hacer vivienda en un segmento, y no hacemos otra cosa más, o sea, los corredores pueden, y nosotros le damos un mapa a los corredores, y le decimos, “mira, si el terreno no cae en donde está pintadito, con el color que te hemos indicado, ni si quiera me lo traigas, o sea, así lo regalen el terreno”, o sea, nosotros no vemos un terreno en esos sitios que nosotros no hemos marcado porque nosotros solamente vemos un segmento.

E: Claro, coméntame, ¿en qué consiste la oportunidad de ese segmento?

H: Bueno, la oportunidad está, en realidad, que nosotros vemos, es no solamente en el mercado de vivienda, que es de uso, sino en el mercado de alquiler, o sea, consideramos que en el mercado de alquiler acá, todavía vivienda está en pañales, y obviamente por eso estamos desarrollando productos, nosotros somos muy especialistas, nosotros le vendemos el 50% a personas que compran para alquilar, en general, en todos nuestros proyectos, tenemos proyectos que le hemos vendido el 85% del proyecto a personas para alquilar. Y en general, en Miraflores el promedio es 30%, entonces, quiere decir que nosotros hacemos algo para venderle a más personas para alquilar, que son las cosas que nosotros hacemos, todos los esfuerzos comerciales, tenemos vendedores especializados solamente para vender, inversionistas, tenemos productos solamente para inversionistas. Por ejemplo, tenemos productos, donde tú compras un departamento y firmas un contrato de alquiler por cinco años, te hacen una renta de cinco años, entonces, tú no haces absolutamente nada, y tú solamente recibes el alquiler cinco años, entonces, son productos especializados para gente que quiere comprar para... quiere ahorrar en alquiler, renta, que al final es el ahorro más rentable históricamente el Perú. Si tú ves el análisis los últimos quince años, o sea, el análisis, si tú hubieras ahorrado en una vivienda, es mucho más rentable que cualquier ahorro en el que hayas podido meterte, fondos mutuos, de más riesgo, menos riesgo, lo que sea, no sé, una acción, cualquier cosa es mucho más rentable el negocio inmobiliario.

E: Ahora, coméntame un poco, tenemos entonces dos perfiles, el perfil del inversionista, y el perfil del que le va a dar uso a la vivienda, en el mismo segmento.

H: En el mismo segmento, no, en realidad, no está en el mismo segmento.

E: Ah, no necesariamente.

H: Claro. Lo que pasa es que tú, lo que pasa es que la segmentación... el problema acá también es que el estudio del mercado en el Perú es muy básico. Entonces, parte de nuestro *know how* que es parte digamos, de la especialización que nosotros tenemos, es que nosotros hacemos nuestros propios estudios, que son *ad hoc*, a nuestro segmento, entonces, hacemos estudios distintos a la otra persona, hacemos estudios de preferencia. Por ejemplo, normalmente los estudios de mercado, el más básico toma pues, compara precio de metro cuadrado y ya si te vas a uno un poco más sofisticado, compara pues área con precio total. Es una línea, que está más arriba, más abajo. Entonces, nosotros tenemos un estudio que compara estadísticamente la calle, la vista, la altura, el potencial, la fuerza de marketing, aparte de obviamente el área y el precio final. Es mucho más potente. En nuestro segmento nomás. Entonces, podemos evaluar qué tipo de producto específico se va a vender más en el segmento porque la venta no es un tema... O sea, lo que mucha gente no entiende es que la venta no es cualitativa de un producto, es comparativa completamente, o sea, tu producto puede ser barato o caro, es específicamente comparativa, dependiendo de los que están a tu costado.

La demanda existe en el mercado, en un distrito... en Barranco se venden 50 departamentos mensuales, esos 50 siempre van a comprar, a cualquier precio. Al menos que ya no te vuelvas competitivo con otros distritos pero normalmente en las diferencias de precio que varían, los 50 se van a vender mensualmente, y tú eres, digamos, más atractivo para los clientes por un tema comparativo completamente. Entonces, el mercado realmente es comparativo, no es un mercado... O sea, la demanda existe comparativamente. Entonces, eso es algo que en los estudios no está, o sea, en los estudios todo es cuantitativo y cualitativo de tu proyecto, te dicen, "a este precio vas a vender, si le pones estos acabados, vas a vender". Eso es lo que dicen todos los estudios, pero es mentira, pues. En realidad, depende de tu competencia; o sea, tú vas a vender a ese precio, ese precio puede ser barato o caro dependiendo de tu competencia. O sea, mi proyecto puede estar vendiendo tres departamentos mensuales, y de pronto, el siguiente mes vendió seis, y yo no hice nada, ¿qué pasó?, ¿se vendió más barato?, no, no bajé el precio, ¿se volvió más atractivo?, no, la calle siguió siendo la misma, mis acabados son los mismos.

E: ¿Qué pasó?

H: Pasó, entró una competencia más cara, así de simple, o sea, así de simple. Entonces, eso es algo que te dice que el mercado inmobiliario, o sea, y así tenemos otro tipo de estudios, tenemos estudios bastante más sofisticados, regresiones lineales, cosas que un poco pronostican el precio. Lo que te dice es que el mercado, el mercado peruano tiene poco desarrollo de estudio.

E: Así es, el de CAPECO es muy básico, pues.

H: Todos, y ya ni te digo los demás, es más, se han ido a las empresas. Entonces, no hay estudios sofisticados realmente sobre el mercado inmobiliario, entonces, por eso que también hay confusión en los segmentos, cuando tú hablas de segmentos, hay distintos tipos de segmentos, tú puedes clasificarlos de distinta manera, tú puedes clasificarlos por poder adquisitivo, puedes clasificarlos por usos, por costumbres, estilos de vida, puedes clasificarlos por el ingreso familiar, que es distinto. O sea, por ejemplo, un chico que sale, que sale a los 25 años de la Universidad de Lima, y estudió en el Colegio Markham, por poder adquisitivo, ¿en qué segmento está?

E: Se supone que en el A.

H: No, por poder adquisitivo.

E: Ah no, por poder adquisitivo está abajo.

H: Está en el B menos, y eso. Entonces, tú me dices, “oye no”, pero entonces qué, le voy a vender un departamento en San Miguel, imposible pues. Entonces, te das cuenta, ahí está la diferencia. Y ahora tú me dices, “no aguanta, espérate, pero yo le vendo, yo le he vendido departamentos, no sé, al dueño de una empresa trasnacional en el Perú”, que en verdad nos ha comprado pues, equis pues. Nos ha comprado, hay gente que a nosotros nos ha comprado 10 departamentos, de un dormitorio en Barranco, entonces tú me dices, “no entiendo, ¿pero ese es el A más?, o sea, pero ese es un cliente A más. No entiendo, entonces tú, ¿a qué público estás apuntando?”. Entonces, ¿te das cuenta? Ese segmento, tú estás atacando un segmento distinto, entonces, esto es un tema, estás atacando al A más digamos, pero en un proyecto donde claramente es un B menos, pero, ¿por qué?, porque es otro uso, son distintos usos también. Entonces, ahí está la diferencia, eso es un poco la apreciación en el tema inmobiliario, conocer a tus clientes bien, entonces, tú, el proyecto puede tener dos usos distintos y estar en un mismo edificio, como primer punto. Y el producto puede tener dos segmentos distintos, y estar en un mismo edificio, distintos completamente.

E: Ahora, has mencionado un driver de valor...

H: Ya, ¿cómo decías?, perdón.

E: Has mencionado un driver importante, un driver de valor importante que es el precio, cuando hablaste del tema comparativo, ahora, pensemos en estos dos sujetos, uno que te compra para invertir y otro que te compra para vivir, para darle uso de vivienda. ¿Cuáles son los drivers de valor de este inversionista? Pienso en lo siguiente, o sea, un inversionista no necesariamente está buscando la cocina equipada, y se está fijando en el papel, y si esto se va, porque él lo va a alquilar, no va a vivir ahí, ¿o eso no es verdad?

H: Al revés es en realidad, pero bueno.

E: A ver, ¿cuáles son los drivers de valor del inversionista?, y luego, ¿cuáles son los drivers de valor de quién va a vivir ahí?

H: Son distintos.

E: ¿Cuál es?

H: Lo que pasa es que bueno ya, ya si quieres hablar, depende del proyecto, pero en realidad, al inversionista sí le interesa que le entregues todo equipado, porque lo va a alquilar.

E: No quiero poner un centavo más encima.

H: No. Y aparte quiere pagar eso con su... no quiere pagar con su tarjeta de crédito de pagar un año con 25% de tasa, quiere pagarlo con su crédito hipotecario a 15 años, entonces, le interesa que tú le tengas un producto terminado, porque lo tiene que equipar.

E: Cocina...

H: Y si es muebles, mejor. Que nosotros entregamos departamentos con todo, nosotros vendemos departamentos... y eso es un poco el producto de nosotros, los productos que hemos aprendido también a vender. Has tocado un punto muy importante. Nosotros vendemos los departamentos como carros, cosa que tú, por ejemplo, tú vas a comprarte un carro, entonces, tú vas y te enseñan el carro, y te dicen, “oye, ese Toyota Corolla, ¿cuánto está?”, “ah, ese está desde 29,990”, te dicen, “¿pero es ese que está ahí?”, “no, mira, ese que está ahí tiene acero de aleación, el de 29, bueno, no son de acero, en realidad son unas tapas, pero se ve igual. Pero el motor es el mismo”, “¿y tiene la radio esa (24.02)?”, “no pues, o sea, tiene una radio, pero bueno”, “¿y los asientos de cuero?”, “mira, son de tela negra, son negros igual, pero bueno, funciona igual”, “¿y son eléctricos?”, “no, tiene una palanca, pero igual funciona.



Bueno, pero si quieres eso cuesta tanto, y si quieres esto, cuesta tanto”. Entonces, nosotros lo que hacemos en los proyectos, dependiendo del proyecto por eso, porque son distintos un proyecto en Barranco, en Miraflores, que San Isidro. Pero para no entrar tanto en detalle, sí tenemos proyectos flexibles, donde si tú eres un inversionista, puedes comprar lo que interese como inversionista, dentro del precio, y si tú vas a vivir ahí, puedes no comprar, por el contrario, a los segmentos muy altos no les interesa el equipamiento, ¿por qué?, porque ellos quieren cosas exclusivas. Por ejemplo, un proyecto que tengo en San Isidro yo, a ellos no les interesa la cocina, porque ellos compran cocina Bosch, y su refrigeradora Bosch, le gusta que esté bonita la cocina, a ellos no les interesa una cocina muy barato pues, muy básico. Pero al que compra para inversión, sí le interesa la cocina, que sea lo más barato posible, eficiente y que se le ponga en el precio de 15 años. El que compra para vivir, me compra domótica, claro pues, obviamente, el que compra para inversión no pues, porque nadie le va a pagar domótica. Y así mil características, al que compra para invertir no le importa si es primer piso con vista al ducto, al que compra para vivir sí le interesa que sea en el último piso con vista a la calle. Entonces, son distintos mercados, productos distintos en el mismo edificio, canales distintos de venta también, o sea, ellos no compran en caseta de ventas.

E: El inversionista.

H: Claro, a ellos los citas en oficina, es otro tipo de vendedor, mucho más preparado, ellos te hablan de rendimientos, tasas, ¿cuál es mi rentabilidad acá?, completamente distinto. Yo me acuerdo hace 10 años, no, menos, 8 años, que fue una feria inmobiliaria, la CIMA en ese momento, de España, que en ese tiempo era la más grande del mundo; y yo me acuerdo que yo me sentaba en las empresas inmobiliarias, me decían, “señor, ¿usted quiere comprar para vivir o para invertir?”, y yo le decía, “ah, para vivir”, “ah ya, ¿dónde quiere vivir?”, “ah, en tal sitio”, “señor, acá está su proyecto”, empresas inmobiliarias que tenían cien proyectos en ese tiempo. Y ahí sí era el concepto pues del perro, del gato, el jardín, la familia, todo. “Ah no, yo quiero invertir”, y te preguntaban, “¿y qué rentabilidad quiere usted?”, entonces tú decías, pero qué, no entiendo, esto es una broma, es lógico, con la máxima pues, “ah, la máxima, bueno, ya, la máxima que tengo es 18% anual, acá tenemos en Rumania”, entonces, sacaban, era otro brochure distinto; el brochure te hablaba de la economía de Rumania, por qué tenía futuro Rumania, y de dónde habían sacado para ofrecerte tanto, tú tasa de interés era tanto, tu rentabilidad tanto. Completamente distinta la presentación, nada que ver una cosa con otra. “¿Y no hay uno más seguro?, Rumania no”, “mira, lo más seguro que tengo, 2%, Alemania”, te sacaban Alemania, entonces, son presentaciones distintas, canales distintos, es otro lenguaje, o sea, no tiene nada que ver un lenguaje con otro. O sea, el lenguaje que se está acostumbrado acá para trabajar, digamos, de un corredor inmobiliario es distinto, acá, te dice, “sí hermanito, acá está el mejor departamento, está barato”. Yo no quiero saber si está barato.

E: O sea, el inversionista estaría buscando, su idea de valor sería precio, equipamiento y rendimiento.

H: No, al inversionista lo que más le importa es la tasa de rentabilidad, nada más, es lo único que le importa.

E: Pero del producto, totalmente equipado.

H: De ahí todo su razonamiento, va obviamente para el producto pues, obviamente, y ahora, lo que te digo ya tiene más sentido. O sea, si yo te digo, “no mira, tú vas a tener que pagar un departamento de 100 mil dólares, y lo vas a pagar a 15 años, pero 20 mil dólares tienes que pagarlo ahorita. O te digo, 120 mil, pero lo pagas a 15 años”, entonces, es diferente. Y es más, yo te lo vendo más barato, porque en realidad, tú te vas a gastar 20 mil en Ripley, yo te lo vendo a 10, porque el mío cuesta todo menos, y encima el IGV no vas a pagar 18, porque tú pagas 18, conmigo pagas 9. Por todos lados pues.

E: Ahora, el que quiere vivir... ya olvidemos por un momento el inversionista, el que quiere darle uso de vivienda, ¿cuál es el driver de valor de ese?

H: Ya es distinto ya, es otro driver.

E: ¿Qué es lo principal? Si pudieras tú darle un orden de prelación.

H: ¿Qué más le importa?

E: A la vez, ¿no?

H: Le importa, ya ahí sí le importa la vista, la altura, la zona obviamente, la ubicación que es lo más importante.

E: ¿Precio?

H: El precio total importa obviamente.

E: ¿Qué es precio total?

H: O sea, no el precio del metro cuadrado, la gente no compra el precio del metro cuadrado, la gente compra precio final.

E: Claro, precio de venta.

H: Que eso es al final lo que uno a veces tiene el paradigma, “está baratito, lo va a comprar todo el mundo, si está el precio del metro cuadrado barato, pero son 500 metros”.

E: Claro, es un preciazito.

H: No te van a comprar pues, mucho. Entonces, el valor final importa, el ticket final importa mucho.

E: Equipamientos, áreas comunes, acabados.

H: Le importan más las cosas cualitativas como te digo, es más cualitativo, es más sensorial, le gusta más que tú se lo presentes bien, bonito, la caseta que esté bien, limpia. La fuerza de ventas influye para la venta, muchísimo.

E: En un proceso, estuve en un proceso en DBM, te comento esto, y estuve en tu proyecto Armony, creo que tienes uno, en Manco Segundo, me encargó... inmerso en un proceso de selección para incorporarme a la vida laboral, me llamó Anthuan Espinoza, desarrolladora, me pidió un estudio, me dijo, tienes un proceso de selección, *sui generis*, “oye mira, soy Anthuan Espinoza, tengo un proyecto que se llama Lima14 en Lince, quiero que me digas cuál es tu apreciación, tienes 7 días. Y me fui a pasearme por la zona, a hacer lo que... investigar, me fui de día, de noche y al final le di una... o sea, 36 páginas pero con un resumen ejecutivo de media página, tú proyecto no camina, 140 departamentos en la peor zona de Lince, límite con Santa Beatriz, en las noches prostitución, venta de drogas, inseguridad, oscuridad y él con el cliché de que era exclusivo, con una caseta espectacular, lo vi después de como un mes, y ya lo ha vendido, ya se acabó ese proyecto. Y me fui a Armony, o sea, le digo, “mira, si tú tuvieras ese proyecto en la zona donde está Edifica, tal vez tuvieras buenos resultados. O sea, el problema es que tienes un lindo proyecto en el peor lugar del distrito, y eso no funciona, o sea, la gente que tiene para pagar el precio que tú estás ofertando un departamento de tres dormitorios, no quiere vivir ahí, se va al otro lado y por el mismo precio se va al otro lado, o por 50 mil soles más. Pero además tienes 180 unidades, o sea, 180 unidades, de exclusivo no

tiene nada, la gente ya le agarra pánico a ese tipo de cosas”, todo lo medí, todo sustentado. En Armony, se sentía, tu vendedora, una colombiana que tienes ahí que para empezar, el colombiano habla diferente, habla diferente, probablemente no haya pasado por la universidad, no interesa pero ya se expresa diferente y me respondió todo, en ningún momento me dijo, “voy a anotar para consultarle al ingeniero”, porque así hay un montón de vendedores, el sistema de bombeo, alarma contra incendios y las puertas corta fuego, y la velocidad de los ascensores, *pum, pum*, sacó un volante y todito me respondió, solvente. Entonces, tú no te vas con ninguna duda en ese momento, te retiras, distinto a lo que hay en la zona. Y sí vi que tenías departamentos de 48 metros cuadrados, yo casi me animo a comprar uno, 250 mil soles, ¿puede ser?, un departamento de 48 metros cuadrados de un dormitorio, que sé que son los que ahorita están rindiendo una barbaridad.

H: Ya vendimos todos creo.

E: Sí, quedaban pocos. Era un brochure espectacular.

H: Esos son los que más vendemos en realidad. Y en realidad, ese es el proyecto que más alejado tenemos, o sea, que más descuidado tenemos entre comillas, porque...

E: Sin embargo, se ve muy prolijo.

H: Lo que pasa es que es un proyecto que no es tan nuestro ese proyecto. En el sentido de que no es tanto nuestro segmento, o sea, descuidado no en el sentido que lo dejamos mal, sino que tenemos menos productos para ellos.

E: Ah ya, pero por lo que he podido ver, proyectas que tienes un conocimiento de ese segmento.

H: Lo conocemos, pero está en el límite.

E: Sí claro, pero está cerca a Prescott, o sea, tampoco...

H: Sí, por eso te digo, está en el límite. Nuestros proyectos con más *know how* son pues los proyectos que nosotros vendemos en Miraflores, Barranco, y son proyectos que vendemos pues, podemos vender, en Barranco, en el último hemos vendido, hemos vendido pues 60 departamentos en cuatro meses.

E: ¿Cuál?, ¿el de la esquina de El Sol con...?

H: En Pedro de Osma. No, el de la esquina de El Sol, ese ya lo vendimos todo ya, ahí nos queda la parte comercial de abajo nomás. Porque son proyectos de mucho *know how* de nosotros. Entonces, ¿qué pasa?, y los otros proyectos, y aparte le hacemos muchos productos, como te digo, en estos proyectos, por ejemplo, *Canvas*, donde trabajamos productos específicos para renta, en Armony todavía no lo lanzamos por ejemplo, porque normalmente siempre es un proyecto que está, nos cuesta más llegar a las esquinas, que eso es parte de la especialización. Igual nos ha ido súper bien en Armony y todo, pero están más desatendidos en productos, hablemos así. No le hemos sacado un producto de inversión ahí, no le hemos sacado los combos, por ejemplo, ahí ahorita no están los combos.

E: ¿A qué te refieres con combos?

H: Que nosotros, por ejemplo, en otros proyectos, le sacamos, tú compras el paquete básico, y tú por ejemplo, tienes la oportunidad de comprarle ya, tú quieres comprar el paquete de equipamiento de cocina, tienes todo, le compras cocina, refrigeradora, terma, lavadora, todo; quieres el paquete de domótica, le pones domótica; quieres el paquete de muebles incluso, en unos proyectos hemos sacado muebles completos. Entonces, está menos desatendido en ese

tema me refiero, ¿te das cuenta? Porque si tú vas a otro proyecto nuestro, no sé, si tú vas a no sé, Élite por ejemplo...

E: ¿Dónde queda?

H: Ese queda en Salaverry.

E: Okey.

H: Te das cuenta, el proyecto tiene opciones, está un poco más tocado por nosotros, es un poco más nuestro el proyecto, más al segmento que nosotros normalmente vemos, el otro proyecto es un poquito, como está en el límite, entonces, lo tenemos mucho más en *stand-by* viéndolo a ver cómo funciona, y tampoco no lo hemos tocado tanto por un tema de...

E: ¿Y cómo les está yendo?

H: Bien, sí está bien el proyecto.

E: Hay una oferta enorme también por ahí.

H: Sí, no, está súper bien. Nuestros proyectos más duros en realidad son los de provincia, en este caso Piura, tenemos dos proyectos allá, son los más duros, porque a Piura le ha pegado mucho El Niño, dos años, y obviamente es una provincia al final, ¿no?

E: ¿Separa el posicionamiento de marca, de reconocimiento, de fidelidad a las marcas?

H: No sé la verdad, tengo mis dudas.

E: ¿La gente compra Edifica, porque es Edifica?

H: No sé la verdad, tenemos mucha venta de referidos eso sí, 40% de nuestras ventas es referidos, es fuerte, pero no sé si es por la marca, o sea, no sé si la marca tenga una gran... o sea, yo creo que es más que todo el referido de que son gente que nos conoce, que ha trabajado con nosotros, pero estoy seguro que, no sé, o sea, si se llamara Edifica y después se cambia de nombre, quizás podría haber la misma cantidad de referidos, o sea, creo que es más porque nos conocen, porque tenemos una buena red de contactos, tenemos una cantidad de inversionistas importantes en Edifica; no solo que le vendemos *depas*, sino que nosotros tenemos dos fondos de inversión.

E: El fondo *retail*, ¿no?

H: Claro, tenemos dos fondos.

E: Que son propios de ustedes.

H: Que son propios y hay pues como 400 inversionistas, que invierten digamos, en riesgo variable en los proyectos, entonces, más que todo creo que es ese *net-working* que tenemos, que nos refieren, pero no sé si es la marca en sí.

E: Sí, si yo quisiera invertir, estoy interesado en invertir en tu fondo, ¿con quién me debo entrevistar?

Con Martín, que es mi socio, que ve el tema de los fondos.

E: ¿Tendrás una tarjeta?

H: Sí, ahora te voy a dar el teléfono.

E: Sí, sería interesante.

H: Sí, o sea, ahí el tema de los fondos, lo que pasa en realidad, como trabaja en realidad el fondo es, nosotros captamos, pero en realidad el fondo no lo maneja Edifica, sino lo maneja otra SAFI bueno, en realidad dos SAFI hemos trabajado con dos SAFI, el segundo fondo lo maneja otra SAFI que es el que está abierto, porque del primero ya estamos devolviendo la plata, porque ya pasaron cuatro años. Entonces, esta SAFI tiene un comité de inversión, que lo nombran los inversionistas, que son especialistas en inmobiliaria, está por ejemplo, Juan Pablo Vásquez, que ha sido gerente general de...

E: Claro, yo estudié con él en la universidad.

H: Ah perfecto, Juan Pablo, en el comité está...

E: Que ha sido gerente general del Centenario creo, ¿no?

H: Sí. Está Juan Pablo Delgado, que es el de Valora, no sé si lo conoces.

E: Claro, ha sido mi profesor en la universidad.

H: Ah ya, Juan Pablo Delgado.

E: Juan Pablo Delgado Carrillo, el padre.

El padre, sí.

E: Que él es financiero, esa es su especialidad.

H: Sí, financiero. Después está Ricardo Cabrera, que es el dueño de (37:40) y otra persona más, no me acuerdo el nombre. Entonces, estos son los especialistas que evalúan. Entonces, nosotros, antes de comprar un terreno, no es que el fondo funcione que nosotros ahí dejamos la plata, que ahí se deja la plata y se queda ahí, no. Nosotros, antes de comprar un terreno, vamos donde el comité, y le decimos, “señores, este terreno, ¿lo aprobarían ustedes o no?”, porque no es que ese fondo invierta todo en sus proyectos así porque nosotros queramos u obligatorios; entonces vamos y les decimos, “¿lo aprobarían?”, “sí, no”, “ya, no lo aprueban, no compramos”.

E: Listo, es lo más sano también.

H: Entonces, “¿lo aprueban?”, “sí”. Okey, perfecto, compramos el proyecto. Entonces, armamos todo el proyecto, y cuando armamos el proyecto ya también hacemos la preventa, todo, para aprobar el proyecto, se lo pasamos al fondo, “ya acá está, mira, ya la preventa está hecha, acá está el proyecto. Señores, este es el proyecto que ustedes querían, que ustedes nos dieron el GO”, entonces, ellos evalúan, ya con más detalle, lo aprueban, y recién hacen el *gol* de plata. Entonces, ya con los interesados en el fondo, hacemos el *gol*, entonces, ya recién. Pero el *gol* es también exacto, no es que venga toda la plata que quieran, no, el *gol* es tantos millones y punto, y se cierra, porque es exacto, calza con la inversión.

E: O sea, ese fondo entra como fondo de riesgo para comprar el terreno, y luego entra como...

H: No, para comprar el terreno no, ingresa para financiar el proyecto de frente.

E: O sea, suple al banco.

Suple al banco, sí.

H:

E: ¿Qué seguridad le das al comprador?, porque el comprador normalmente quiere ver el nombre de un banco que está cuidando en una cuenta de garantía su plata.

H: ¿Qué seguridad, a qué comprador?

E: Al que te compra.

H: No, sí, interviene el banco igual, pero digamos, lo que pasa es que en realidad nosotros, para comprar el terreno, nosotros no utilizamos al... tú me dijiste banco, pero en realidad son otros bancos, nosotros trabajamos con distintos bancos, que no son los de acá, sino trabajamos con bancos de afuera que financian el terreno nada más, hacen un puente al terreno de un año. Y cuando el proyecto tiene preventa, licencia y todo, ingresa el banco al local, ingresa el fondo, paga a estos y ya se estructura el proyecto con el banco, en realidad es eso, lo que pasa que para simplificar sí es así, pero en realidad son bancos que no son locales normalmente, son bancos de afuera, o un inversionista específico. Entonces, ahí ingresa el fondo con la plata exacta para el proyecto, por eso que también podemos dar buenas eficiencias, porque sino pues imagínate, si tengo la plata ahí botada pues ni hablar, entonces, tiene que ser exacto. Después otro proyecto, igualito, hacemos todo el proceso, entonces, ingresa, pero el fondo invierte en todos los proyectos de ese fondo. Pero ese es el... es nuestro fondo, pero no es que nosotros tengamos el control del fondo, o sea, la plata la administra este fondo, no somos nosotros, son otros socios también, que manejan otros fondos de electrónica, de desarrollo, de minas.

E: Interesante el esquema. Sí leí que la incorporación de tu tercer socio potencia el área financiera de Edifica, eso está acá en el mismo artículo.

H: Claro. Así es como funciona.

E: Juan Carlos, te agradezco infinitamente, valió la pena la espera.

H: No, al contrario, mis disculpas.

E: No, no, qué ocurrencia. Muchísimas gracias.

## **ENTREVISTA EXPERTO XII**

**CECILIA ESTEVES DEJO**

E: Bueno, acerca del Sector Vivienda y Construcción ¿qué nos puede comentar al respecto? En términos muy generales sólo como introducción.

M: Claro, lo que yo rescataría del Sector Vivienda y Construcción, bueno son dos segmentos diferentes; vivienda que es básicamente lo residencial. Yo entendería que no puede ser visto como un todo, dentro de vivienda tenemos varios segmentos y también creo que esos segmentos tienen lógicas diferentes y se mueven a tasas diferentes.

Entonces, por ejemplo ahorita, aunque no he visto cifras recientemente, yo me atrevería a aventurar que tal vez el sector alto está un poco estancado, mientras que un sector medio ascendente está un poquito más dinámico y quizás un bajo ascendente aún más.

Entonces dentro del sector residencial yo creo que no podemos hablar como un todo de la vivienda, sino que hay ciertos segmentos que tienen distintas dinámicas y distintas tasas de crecimiento.

Ahora, construcción para mí lo considero sinceramente un *commodity*, o sea construcción es algo que compras empaquetado a terceros y hay muchas empresas constructoras y la clave de un negocio de construcción para mí es la eficiencia, el manejo de los costos, mientras que la clave de un negocio inmobiliario residencial es el estudio de mercado, la estructura financiera, el marketing, la promoción, la estrategia de ventas. Es decir, tienes elementos de gestión mucho más amplios que manejar en un sector netamente inmobiliario frente a un sector construcción, o sea ¿quién es bueno construyendo? El que maneja bien sus costos, es eficiente, saca el máximo rendimiento y cumple los plazos, ese es y lo considero un *commodity* porque ahorita hay muchas empresas que saben cómo construir mientras que no necesariamente es fácil para todos saber cómo promover y vender un producto inmobiliario que eso lo aplicaríamos al sector residencial.

E: ¿Y cómo está compuesto el sector vivienda? Específicamente el sector vivienda. Quiénes lo componen, qué actores.

M: Bueno los actores de mercado yo diría son: Uno, las empresas inmobiliarias dedicadas al rubro. Dos, diría yo los propios clientes porque hay un sector de vivienda muy grande que es autoconstrucción y esa autoconstrucción es grande en los segmentos bajos, en los segmentos altos es mucho menor pero existe, existe la idea de que entre todos nos compramos un lote y hacemos bajo estos mecanismos de construyo. Hacemos nosotros nuestro propio edificio contratando los servicios de un ingeniero directamente o de repente de una empresa pero es menor. Entonces si tengo que dar número yo me atrevería a decir pues que si se venden 120 mil viviendas probablemente 80 mil viviendas sean autoconstrucción y las otras 40, o sea dos tercios autoconstrucción y un tercio vivienda comercial. ¿A qué le llamo vivienda comercial? A la que una compañía edifica para el propósito de venta y comercialización. Los segmentos grandes simplemente por el tamaño de los estratos de la población obviamente y que tienen impacto comercial para mí son el bajo ascendente que compra la vivienda económica pero puede comprar todavía, el medio y el medio ascendente digamos que es el que siempre está peleando por encontrar un espacio en el mercado y de ahí para adelante el alto, el medio alto y el alto digamos, pero obviamente los segmentos más bajos son de mayor tamaño y el segmento más alto lo que tiene es una mayor especialización.

Entonces jugadores en el mercado, los clientes que son básicamente familias, personas naturales y por el lado de la oferta, los desarrolladores inmobiliarios en el sector residencial y bastante autoconstrucción también.

Ahora, sobre la gente que compra para invertir, yo también creo que la gente que está comprando para inversión, a ver habrá en todos los segmentos, pero yo creo que la gente que compra con demanda especulativa, como se le llama específicamente al sector que compra para invertir, está concentrado en lotes, en habilitaciones urbanas en las zonas periféricas de Lima que son las inversiones de la clase media y si ya bueno, a ver 10 mil dólares y esto lo dejamos ahí abandonado a ver qué pasa dentro de 20 años bacán, eso es una forma y la otra forma es la gente de ya más nivel que como personas naturales compran un departamento y compran un departamento para esperar lo mismo, que se revalorice, lo pueden alquilar mientras tanto y en el momento que ven una oportunidad lo venden.

O sea a eso yo limitaría al sector especulativo, a un tema de lotes de habilitación urbana en las zonas periféricas que eso hay que dejarlo ahí años pero también se invierte muy poco, puedes invertir 10 mil dólares, hasta gente que compra un departamento de un millón de dólares con la esperanza de que eso se va a revalorizar y que lo puedo ir alquilando mientras tanto o por

último que es una forma más o menos segura de mantener eso activo, su riqueza. Pero no veo que la demanda especulativa sea muy grande, yo creo que todavía...

E: Bueno edifica 40% de sus ingresos viene problema colectivo, han desarrollado producto...

M: Producto para inversión.

E: La comercialización, han capacitado a sus vendedores, su fuerza de ventas, una es la que está en casetas, otra es la que visita el inversionista, 4 de cada 10.

M: Y por ejemplo tengo el prejuicio, hay que analizar números.

E: Claro, es el caso de FICA.

M: Sí. Tengo el prejuicio de que no lo recuperas pero hay que analizar números. Tengo el prejuicio de que no lo recuperas ah... ¿por qué? Porque hay muchos que ya son propietarios, o sea de las cifras grandes el 70% de la población peruana ya es propietaria, las nuevas familias que se forman, que es el caudal, es más o menos 100 mil familias o un poco menos al año, entonces estos van a ser los jugadores del mercado, sí es cierto que hay un stock de déficit de vivienda pero corresponde a los estratos bajos y ese tipo demanda especulativa que tú estás mencionando se da en los estratos medios altos pero quién sabe.

E: Dentro de los jugadores del sector ¿dónde queda la banca, el Estado? ¿Qué lugar ocupan y qué importancia tienen dentro del sector?

M: La banca básicamente enfrenta lo que yo llamo una demanda derivada, es decir, nadie le interesa el crédito hipotecario per se, me interesa el crédito hipotecario en la medida que me permita la vivienda que yo quiero. Entonces es una demanda derivada en ese sentido, como quiero comprarme esta casa y necesito un crédito hipotecario para ello, entonces voy al banco y demando crédito hipotecario. ¿Qué opino del...? Pero ya ese es un mercado del crédito y que tiene su demanda derivada a partir de la vivienda, ¿qué opino? Que sí, que los bancos han encontrado una forma idónea de articularse con el sector inmobiliario para colocar su crédito hipotecario. Es decir, si quieres comprarte en este edificio, en este edificio financia el banco tal, entonces ya tú sabes que en los otros bancos vas a tener mil problemas para conseguir un hipotecario para ese edificio concreto mientras que es este banco se te va hacer sencillo, o sea al articularse, que lo hacen a través de la hipoteca del terreno fundamentalmente, yo creo que sí logran encontrar un espacio para colocar su producto, ahí digamos que hay una alianza beneficiosa para el promotor y para el banco, es una forma de hacerle la venta atada al cliente, o sea si quieres comprar esta casa tienes que tomar el crédito hipotecario con este banco.

Entonces eso viene funcionando así hace tiempo. Parte del beneficio de esa alianza lo disfruta también el consumidor porque se le hacen los trámites mucho más sencillos pero sí, yo creo que el crédito hipotecario y el sector inmobiliario residencial se han articulado ahí exitosamente.

E: ¿El Estado?

M: El Estado empezó dando subsidios para lo que podríamos llamar una clase media o de repente ascendente, baja ascendente a media que es básicamente el sector que en aquel momento fue "Mi Vivienda" que ahora ya no es porque se ha ido levantando progresivamente pero digamos que cumplió un rol importante en mostrar que estas personas sí eran sujetos de crédito.

Ahora, creo que actualmente la banca comercial ha reemplazado al Estado, todavía siguen existiendo los productos del Estado pero creo que básicamente la banca ya aprendió, ya dijo "ah sí, estos sujetos son buenos sujetos de crédito, voy a sacar productos para ellos también".



Y ha seguido el mismo mecanismo que siguió con las clases más altas de articularse a los desarrolladores para dar los créditos atados y todo esto, y viene funcionando de esa manera, quizás no con tanta soltura como la gente de mayores ingresos pero sí, o sea yo creo que “Mi Vivienda” recorrió un camino y lo que fundamentalmente demostró es que no había un riesgo demasiado alto en atender en este segmento y yo creo que la enseñanza fue tomada por los bancos y ahora ya tienen productos privados, totalmente privados desarrollados para este segmento. Peor ahora porque como “Mi Vivienda” se ha ido posicionando en un segmento más alto donde choca frontalmente con la oferta del banco entonces cabría preguntarse “¿para qué estás ahí? Si ahí ya hay gente y hay un banco atendiendo”. Claro estás yendo a donde está el público que puede comprar pero desde el punto de vista, el rol del Estado es por lo menos discutible, o sea para qué estás yendo atender a gente que ya está atendida por el sector privado.

E: Entonces el rol del Estado sería fundamentalmente subsidiario a los hogares y familias...

M: Debería serlo.

E: Ese debería ser su rol.

M: Sí, debería ser subsidiario.

E: Pero ¿está cumpliendo?

M: Es que yo creo que con el actual posicionamiento de los productos de “Mi Vivienda” me parece que no. Que está yendo hacia donde hay mercado, sí, pero no necesariamente está yendo a cumplir un rol subsidiario.

E: ¿Debería reformular sus...?

M: Bajar de estrato, bajar donde estaba antes o más bajo incluso porque donde estaban antes ya los ayudó, entonces tal vez bajar un poco más a viviendas un poco más económicas. Eso respecto a los productos de “Mi Vivienda” y los productos de “Techo Propio” no sé cómo van pero empezaron con fuerza y luego han ido decayendo, esa es la impresión que tengo, hay muy poco de vivienda nueva financiada por “Techo Propio”, lo que hay es mejoramiento de vivienda existente, construcción en sitio propio y estas cosas, pero hay poco vivienda nueva edificada a través de “Techo Propio”. Ahora, con esto no quiero decir que es malo apoyar a la gente que no tiene recursos en construir en su sitio, construcción en sitio propio o en mejorar una vivienda existente. No, está bien, o sea eso está bien, es una parte que el Estado debe hacer pero también debe favorecer para aquellos que no tienen suelo porque el recurso escaso ahorita es el suelo y quizás ahí también hay un rol del Estado por jugar que no se ha hecho. Hasta ahora el Estado no tiene ningún rol activo en generar suelo, porque si generaría suelo abarataría el suelo por un simple mecanismo de oferta y demanda, si hay más oferta baja el precio.

E: Entonces ya no estaría subsidiando al dueño del terreno sino subsidiaría realmente al demandante ¿no?

M: Sí.

E: Porque ahora los precios están pero precios caprichos que le denominan.

M: Claro, porque básicamente estamos en un contexto de escases de suelo, el precio del suelo es el limitante principal del desarrollo del mercado de vivienda, es el limitante central.

E: ¿Quiere decir que no existe una política seria, clara, contundente, decidida para dinamizar el tema de vivienda, independientemente del segmento para dinamizarlo como existe en Chile, Colombia? ¿O sea, qué falta para llegar a niveles como los de Chile y Colombia? ¿Es un tema político estrictamente?

M: Hay dos temas, yo creo que no es necesariamente un tema político, yo creo que hay un tema de escasos recursos en primer lugar, la vivienda en realidad no está considerada como un bien básico que el Estado le tiene que proveer a la población, o sea eso no está en nuestra constitución, ya me estoy yendo a un nivel medio filosófico pero es que parte de ahí la cosa. ¿Cuáles son los deberes del Estado para con el ciudadano? La salud y la educación, en ninguna parte de nuestra constitución dice “el Estado te proveerá vivienda”. Entonces desde ahí parten, en otras constituciones de otros países sí, la vivienda también se considera un derecho básico.

E: Sí, ¿por ejemplo Chile, Colombia?

M: No lo sé, habría que revisar pero o sea en muchos países la vivienda es considerada una de los mandatos de servicios básicos que el Estado tiene para con la población, acá en Perú no y la gente también es consciente de esto, nadie está esperando que el Estado le regale una vivienda, en todo caso lo que la población le pide al Estado es que le dé un trabajo, más que una vivienda y sí consideran entre los deberes del Estado la educación y la salud. Ahora dicho esto, que es algo... una piedra filosofal, si tú quieres, de donde partimos, una base; dicho esto sí ha habido una política liberal de vivienda en el país, sí la ha habido y ahí yo creo que, uno, una cosa que juega en contra es la capacidad de gestión del Estado que no afecta al sector vivienda sino afecta al Estado en general, o sea que tal vez tú digas “bueno sí quiero hacer algo en vivienda” pero luego otra cosa es lo que tienes capacidad de implementar y puede ser por limitaciones de recursos financieros, por limitaciones de recursos humanos y por A o por B no se logran implementar todo lo que sería necesario o de repente no se logra priorizar las cosas, entonces se gasta esfuerzo, se gasta recursos descuidando otros aspectos.

O sea, no creo que sea un tema netamente político, creo que a raíz de la experiencia de la creación del Ministerio de Vivienda, que antes vivienda estaba dentro de Transportes y Comunicaciones, y a través de una experiencia exitosa que hubo como que la gente ha reconocido el valor político de trabajar la vivienda, o sea saben los políticos que trabajar el tema de vivienda le reditúa políticamente, o sea por ahí no creo que sea el problema, el problema es cuántos recursos cuento y qué capacidad de gestión tengo para hacer algo que sí sé que reditúa políticamente pese a que ya sentamos como punto de partida que el Estado no está directamente obligado a proveer vivienda a la población.

Entonces yo creo que si peleas vivienda contra educación en recursos, ¿el Presidente de la República qué debería priorizar? Educación. Si peleas vivienda contra salud ¿en recursos? Salud. O sea hay eso, nunca le van a dar recursos abundantes a vivienda porque tenemos otras carencias que sí son consideradas deberes importantes del Estado y con eso no le estoy restando importancia a vivienda, simplemente es un tema de priorización.

E: Así es, así está hecho.

M: Sí y lo otro ya es ¿qué hago con lo que tengo? Que ya ahí entra el tema de la capacidad de implementación y bueno no hay que echarle la culpa al Estado solamente, también, a ver el sector inmobiliario todavía es insipiente, los voceros del sector privado tampoco la tienen clara en el sentido de hablar, publicar y decir: “esto es lo que necesitamos del Estado para apoyarnos”, o sea tampoco hay eso, la academia tampoco está muy involucrada y esos son las tres fuerzas de la sociedad civil que podría traer mejores políticas para el sector, el sector privado que es el directamente interesado, la academia como agente neutral y el Estado dentro de su rol subsidiario pero promotor, entonces si estos tres agentes, ninguno de los tres tú los

vez sólido y con esto no te estoy diciendo que el sector privado no esté trabajando pero qué actores del sector privado son los voceros de CAPECO por ejemplo, del capítulo inmobiliario de CAPECO que salen todos los días publicando qué es lo que se necesita hacer y bueno no hay.

M: Para hacer una pausa.

E: Vamos a meternos en el punto del ya, sector inmobiliario privado.

Ya.

E: ¿Cuáles cree usted que son los mayores desafíos que encaran en estos momentos las inmobiliarias?

M: Las inmobiliarias, creo que diseñar productos acordes a las necesidades del mercado. Eso yo creo que es el reto fundamental. Tanto en lo que es el diseño funcional de la vivienda como en el costo de la vivienda para cada segmento. Es decir, yo tengo que escoger el segmento donde quiero ir y dentro de ese segmento tengo que identificar claramente las necesidades de mi público y dentro de esas necesidades diseñar un producto que funcionalmente les sirva y que puedan pagar el precio, ya eso yo creo que es el principal reto y un factor que juega en contra ahí es el precio del suelo como ya lo habíamos mencionado pero yo creo que el sector inmobiliario lo tiene que tomar como una restricción con la cual también tendrá que hacer gestión un poco del suelo pero sacar adelante un producto que se ajuste en todo sentido funcionalmente y económicamente a las necesidades de su mercado.

Ese es el reto porque yo creo que hemos estado en un mercado de compradores, entonces es simplemente yo no tengo que hacer tanto esfuerzo de ventas sino que la gente viene a comprarme y ahora yo creo que eso va a cambiar. Vamos a pasar a un mercado de vendedores en donde el vendedor te tiene que convencer que tiene el producto idóneo para ti. Entonces ahí el diseño tanto funcional como económico va volver a cobrar o va cobrar un rol importantísimo.

Y yo veo poca innovación en ese sentido, no veo mucha innovación. Es decir, lo que todo mundo hace es el típico departamento de tres dormitorios y si tiene más áreas son las mismas habitaciones más grandes y si tiene menos áreas son las mismas habitaciones más chiquitas y casi un edificio es un *copy-paste* del otro, una fotocopia simple. Entonces ahí falta yo creo un poco de diseño. Y lo otro es encontrar los atributos que son relevantes para la gente y eso conforme al segmento, un poco lo que tú estabas comentando ahorita, hacer realmente una investigación de mercado fina, yo para cada tipo de suelo y para cada tipo de producto, también puedo buscar al *target* que le interesa ese producto.

Entonces pienso investigación de mercado, diseño de producto y llegar al precio, es un tema de distribución del ingreso en el país, o sea tú le quitas 100 soles a la cuota y te entra todo un grupo que antes no podía comprar y eso es un análisis que no es difícil, que requiere data, manejo un poquito pero en verdad no es ciencia oculta para nada, entonces tecnificar un poco, profesionalizar un poco porque vamos a pasar a un mercado de vendedores donde para vender me tienen que convencer que este es el producto que mejor satisface mis necesidades.

E: La misma pregunta, el desafío de los bancos, de los que proveen el dinero de los proveedores de... proveen dinero al promotor y proveen dinero al comprador.

M: Yo creo que los bancos la tienen más sencilla en este momento por lo que decíamos, ellos tienen una demanda derivada, entonces si el promotor inmobiliario te logra convencer de que este es el producto idóneo para ti, el crédito inmobiliario sale como venta atada con el departamento, con la vivienda, creo que la tienen más fácil. Ahora eso no quita que no puedan haber líneas de desarrollo para producto, por ejemplo un producto que existen en otros países

son los *home quotes lines* que es contra tu casa puedes obtener crédito más o menos económico para mejoras, para ampliaciones, para amoblar, en fin.

Todavía hay oportunidades también para el sector bancario, crediticio en realidad más que bancario, que para el sector crediticio de sacar nuevos productos porque además también ahorita el crédito hipotecario se concentra en los no propietarios, pero el gran caudal de gente ya es propietaria y para ellos yo creo que hay oportunidades de nuevos productos basados en la propiedad de la vivienda.

Entonces yo sí creo que hay oportunidades. Respecto del crédito hipotecario creo que siguen jugando al tema de la venta atada y es lo lógico y les va a ir bien con eso, ¿no?

E: Bueno ya hemos hablado sobre los desafíos del estado, o sea las políticas...

M: Sí, claro el Estado es un tema más de limitación de recursos que de otra cosa y también lo que yo decía, de promover de repente el diálogo con los otros elementos de la sociedad civil como pueden ser los representantes de sector privado y de la academia para ponerse de acuerdo en qué es lo que hay que hacer.

E: Nos comentaba Tasara que ya CAPECO ha cambiado su configuración.

M: Sí.

E: El liderazgo de los inmobiliarios ha superado el liderazgo de las infraestructuras, son 170 delegados, ha habido, nos ha comentado un tema de récord horrible que ha habido, pero ellos...

M: Han entrado.

E: Con fuerza y con optimismo ya entraron. Aparentemente los inmobiliarios están... porque a la pregunta ¿cuál es la rivalidad? La famosa palabra deporte, la rivalidad del, no hay rivalidad, casi todos nos ha respondido lo mismo, lo que hay es colaboración, lo que hay es apoyo entre unos a otros, nos hemos agremiado, nos apoyamos, compartimos información, la verdad que bien interesante esta visión de estos muchachos.

M: Pero ahí yo también, a ver... me parece bien, me acuerdo de la época que se estaba pensando en un capítulo de inmobiliarios dentro de CAPECO y me da gusto ver el largo camino recorrido pero ten la seguridad que El Imperio va a contraatacar en su debido momento, las empresas grandes dedicadas a la infraestructura ahorita están con miles de problemas asociadas a la corrupción que ha habido...

E: Esa es la palabra clave: corrupción.

M: Exacto. Entonces ahorita están de capa caída, ahorita están con el rabo entre las piernas, no sé si esto es *off de record* pero te lo aseguro que El Imperio contraataca.

E: Ok.

E: Ahora, hemos hablado de variables más endógenas de alguna manera que influirían sobre el desarrollo del negocio inmobiliario, el rubro inmobiliario, ¿cuáles serían las exógenas? Las que vienen de afuera. ¿Qué variables deberían reacomodarse de las cuales no tener el macro entorno? El macro entorno exterior ¿qué variables deberían reacomodarse o comportarse de qué manera para que realmente esto se dinamice?

M: El sector inmobiliario es definitivamente dependiente de la macro y la variable fundamental para el sector residencial en particular es empleo, si la gente tiene empleo y tiene ingreso el sector va ir bien, si la gente no tiene empleo o sus ingresos están estancados porque

no hay aumentos de sueldo, están congelados, etcétera; la gente no va ir bien. Es que si tú miras una curva del ingreso per cápita y una curva del precio de la vivienda y del precio del suelo, una es calco de la otra con un rezago, o sea tú grafica el ingreso per cápita...

E: Hay una alta correlación.

M: Total, la variable clave es el empleo y el ingreso per cápita.

E: ¿Y de dónde viene el empleo?

M: El empleo de la macro en general, del arrase que puedan tener los diferentes sectores económicos y ahí te recomiendo mira el marco multianual del MEF, qué es lo que está diciendo el marco multianual de MEF, está diciendo “se vienen dos años de crecimiento impulsados por lo que fueron las inversiones en el sector minero”.

E: Correcto.

M: Ya, después de esos dos años no hay nada, es decir que este gobierno tiene los dos próximos años de ¡ah...! Respiro para ver qué rayos hace con los otros sectores que van a tener que jalar el coche luego de que se acabe el impulso del sector minero, y el sector minero tiene un impulso que no se transmite a todos los sectores, o sea crece la minería y crece las industrias asociadas con el sector minero pero no necesariamente crece todo el resto de la economía en forma pareja, no arrastra tanto, no tiene un multiplicador tan grande la minería como sí lo puede tener la construcción, el turismo, los servicios, el comercio, industria manufacturera incluso, agroindustria porque estás hablando de ingreso a nivel de los trabajadores campesinos, o sea digamos, que hay otros sectores que tienen mucho más arrastre.

Ahora, esos sectores no estás creciendo en este momento y este crecimiento que estamos disfrutando durante dos años a partir de ahora, probablemente lo que queda del 2016, todo el 2017 y a mediados del 2018, se acabó.

De acá para adelante tienes dos años de recreo que no deben ser de recreo porque el Estado tiene que estar pensando qué rayos hacer para dinamizar otros sectores que jalen de la economía, he escuchado las declaraciones del que está nombrado como Primer Ministro, que van a trabajar todo lo que es pequeña y mediana empresa, los demás sectores; todas esas cosas son difíciles de hacer pero mira, parece ser que el equipo técnicamente es bueno, el Presidente Kuczynski y Julio Velarde que se va a quedar en el BCR, Zavala, Torne y el equipo que están congregando alrededor parece ser que es bueno pero lo clave es qué va a tirar de la economía de aquí a dentro de dos años y hay que mirar los sectores, hay que priorizar políticas de crecimiento, hay que hacer cosas, hay que moverse. Gracias a Dios tenemos estos dos años pero...

E: Y la academia es optimista, es conservadora...

M: Yo creo que optimista. El equipo técnico es bueno, deben venir con buenas ideas, con un análisis profundo de la realidad obviamente porque no puedes apoyar sectores que no tiran, que no tienen productividad o algo así, pero sí yo creo que va haber algún tipo de propuesta de cómo dinamizar la otra parte de la economía que tiene que sacar la cara cuando se acabe el impulso inicial del sector minero.

E: Digamos que se inicia esta dinámica.

M: Sí.

E: Vamos a pensar en positivo, se inicia esta dinámica, las barreras para ingresar de un nuevo jugador para ingresar al rubro inmobiliario ¿son altas, bajas, medianas?

M: Bajas, yo diría que son bajas las barreras. Sí porque no existen absolutamente ninguna lealtad del consumidor hacia una determinada inmobiliaria. Tú no oyes a nadie decirme “quiero comprar una casa hecha por fulanito”, no, a ver... “me quiero comprar una casa bien ubicada, de buen precio, con tal...”

E: No hay... exacto, todos coinciden en que no hay ese tipo de fidelización ¿no?

M: No hay.

E: Ni reconocimiento del comprador a la marca.

M: No hay.

E: Pero hay algunos que opinan que la mayor barrera de ingresos sería la especialización. ¿Qué opina usted?

M: Sí dentro de lo que mencionamos hace un ratito de los retos concretos que ahorita tiene el sector privado que es esa investigación de mercado, diseño de producto y estructuración del precio, totalmente, o sea sí, pero a ver, si tú estudias tu mercado, diseñas bien tu producto, estructuras bien su precio, deberías poder entrar a competir, no hay nadie que te va a decir “oye pero esta empresa no la conozco” no, la gente no se guía de eso y además si es el respaldo de un banco en tu proyecto, ya, o sea la cosa está volteada, no hay barreras de entrada, ahora qué bien o qué mal te vaya sí depende de los retos que estábamos conversando.

E: A eso voy, una vez superada la valla, superé la valla, ingreso al mercado, ¿qué me haría sostenible en el tiempo?

M: Lo que conversábamos nuevamente, o sea esas tres cosas, investigar bien tu mercado, atender las necesidades con un diseño óptimo del producto y un precio que ese segmento lo pueda pagar.

E: ¿Y detrás de ello?

M: Habilidades de marketing y finanzas, o sea las competencias que tienes que tener son estructuración de proyectos, estudios de mercado y plan de marketing, estas son las habilidades.

E: Justo tengo maestría en marketing y finanzas.

M: (Risas) Se alinearon los astros.

E: Sí pues.

M: No, es que sinceramente porque en la línea con lo que estábamos diciendo antes, la construcción los sub contratan y se acabó. ¿Qué necesitas? Marketing y finanzas.

E: Marketing y finanzas. Hay un segmento de la población según el estudio de CAPECO en donde se intersectan dos trapecios. Este que es el B y este triángulo que es el A, que se intersectan en el denominado A-B. Estoy hablando digamos aritméticamente, el lado B1 y aquí tenemos un segmento sobre “Mi Vivienda” hasta acá, hasta los 200 mil, 120 mil, 200 mil...

M: ¿Soles?

Dólares. De aquí hasta acá. Le voy hacer una pregunta que usted misma me recomendó hacer a los especialistas.

M: Sí.

E: ¿Conoce usted este segmento? ¿Qué conoce de este segmento? Me refiero a... ¿representan una oportunidad real? Aproximadamente son 13 mil 200 familias, esto es la aritmética del estudio de CAPECO.

M: 13 mil 200 familias por año? ¿O cuántas?

E: No, foto 2015.

M: Ya.

E: ¿Es este segmento una oportunidad real para un nuevo ingresante que no tiene la capacidad para irse a comprar grandes extensiones de tierra para urbanizar ni tampoco tiene la capacidad para construir torres de 20, 15 pisos densas?

M: 13 mil 200 familias en Lima.

E: En Lima, en Lima Metropolitana y el Callao. ¿Conoce usted...? A ver lo primero es, ¿cree usted que aquí hay una oportunidad en este segmento?

M: Sí.

E: Todos parecen coincidir que para iniciar un negocio inmobiliario hay que entrar en un segmento determinado, pequeño, poca potencia y empezar a validar hipótesis ahí.

M: Sí, creo que habría una oportunidad.

E: ¿En qué consiste esa oportunidad? ¿Cuáles son los elementos que la configuran como una oportunidad?

M: Capacidad adquisitiva es uno, dos, el tamaño medio de la familia es que bajo, lo cual en general va propender a un mayor número de unidades de vivienda. Habría que identificar si concretamente, este 13 mil 200 me parece chico para ese segmento pero puede ser, pero en todo caso habría que configurar cuántas nuevas familias que caen en este segmento se forman porque esa sería la variable clave más que la foto. O sea hay que ver la formación porque el peruano tiene un *chip* en el cerebro que inmediatamente forma pareja, quiere la casa, antes no quiere la casa, aunque ahora dentro de este segmento, dentro de ese segmento y a eso iba con las familias chicas, hay cada vez más gente soltera que compra, hay cada vez más familias que se separan de alguna manera la mamá con el hijo y el papá por el otro lado, que los dos necesitan vivienda, hay la familia más nuclear, o sea por las tendencias sociales yo creo que sí habría, y por capacidad adquisitiva obviamente porque estamos en la parte alta de la pirámide, habría una oportunidad.

E: Son independientes, pueden demostrar ingresos, acceden a un crédito hipotecario. Ahora sobre los drivers de valor. ¿Qué valoran estas personas? ¿Qué valoran estos hogares?

Es que yo creo que ahí ya no puedes meter en el mismo saco a todo el mundo. Hay ciertas variables que todos la van a valorar, que básicamente yo diría que son precio y ubicación, pero ya de las características funcionales de la vivienda si está frente al mar, si está frente a la playa, si está en una avenida, si está en un centro, o sea ya esas cosas van a depender de una micro segmentación al interior de este segmento; si es comerciante de repente le interesa vivir en Miraflores o en el Centro o en algo especial para él, para ella, si es una familia chica, si es una pareja divorciada, si es una pareja que ya se fueron los hijos del nido y ya lo que quieren

es vender su casa y comprarse un depa, es decir, hay que ya ver, no creo que puedas meter en una bolsa acá, porque acá va haber desde la familia típica: mamá, papá, dos hijos y perro; hasta el papá solo, la mamá sola, los adultos mayores ya consolidados que tienen para comprarse un departamento bueno vendiendo su casa antigua familiar.

E: El joven exitoso...

M: El joven exitoso.

E: Que se va a casar a los 50...

M: La chica chambera que dice: “me aseguro con mi departamento y así no le tengo que mirar la cara a ningún idiota”. O sea de todo, ahí no creo que podríamos atrevernos a decir esta es la casa ideal para ese segmento porque va haber un montón de micro segmentos y nuevamente entonces entran a tallar los temas que hemos conversado. Hay que investigar el mercado, diseñar el producto y estructurar el precio de acuerdo específicamente al micro segmento dentro y ahí hay varios micro segmentos ahí que son auspiciosos. O sea sí hay una oportunidad.

E: Los denominados bolsones.

M: Ajá.

E: Rápidamente burbuja inmobiliaria.

M: No hay.

E: ¿Cuáles son los indicadores que uno debe enviar para llegar a esa conclusión?

M: La proporción de demanda especulativa dentro de la demanda total, es la principal característica de la burbuja inmobiliaria, no hay en algunos segmentos como lo conversamos, lotes en las afueras de la ciudad, ok, puede haber burbuja, departamentos súper caros por inversión, ok, pero en todo lo demás la gente compra para vivir. A ver, cuando ese porcentaje de demanda especulativa comience a ser amenazante ya podríamos estar frente a uno de los indicadores de burbuja. Por otro lado los precios no están subiendo ahorita, o sea subieron hasta donde...

E: Se han independizado.

M: Claro, es que iban persiguiendo la curva del ingreso per cápita, el ingreso per cápita iba así y el precio de la vivienda venía detrás y en el momento que se tocaron, se estabilizó el precio. O sea sólo estabas respondiendo a la macro, la gente tiene más plata entonces hay que cobrarle más por la vivienda. Ahorita los precios no están subiendo, o estás estabilizados o están subiendo pero solamente en nuevamente micro segmentos que todavía pueden tener demanda pero no están subiendo los precios. O sea no hay una proporción alta de demanda especulativa, no están subiendo los precios, qué burbuja va a haber, no hay burbuja.

E: Iniciativas, *leasing* inmobiliario, 25% del fondo de las AFPs.

M: *Leasing* inmobiliario a ver...

E: ¿Es una realidad? ¿Es un elemento dinamizador real? ¿O se ha caído?

M: Lo del 25% de las AFPs no lo creo.

E: ¿Por qué?



M: Porque lo que veo son dos fenómenos, uno, les toca ese 25% es razonable como para comprar una vivienda para mucha gente que ya la tiene y lo que van hacer con ese 25% es más bien cancelar el crédito hipotecario y no demandar una nueva vivienda, y dos, porque al resto de la gente ese 25% no les significa realmente una cuota inicial, a menos que, y ahí viene el tema, se articule de alguna manera con el *leasing* inmobiliario, o sea yo creo que el *leasing* inmobiliario sólo puede funcionar si lo articulas o con este 25% de la AFP o lo articulas de alguna manera con el crédito hipotecario; el *leasing* solo o la AFP sola no creo que van a poder funcionar como realmente dinamizadores, al *leasing* inmobiliario en principio es una buena idea.

E: Tiene un montón de críticas. Los bancos están resentidos porque no han sido consultados.

M: Sí, pero fíjate que ya esta es la segunda vez que se lanza. El *leasing* inmobiliario se lanzó hace años cuando con las EMIS creo, Empresas de... EMIS, ELIS, EPIS, no sé cómo. Bueno crearon la empresa de capitalización inmobiliaria que era el primer concierto de *leasing*, fracasó; este segundo, fracasado, ¿por qué? Porque no se articula como un producto que te permita realmente hacerlo vendible al público.

E: A los desarrolladores no les interesa.

M: No les interesa, es que los desarrolladores no les interesa alquilar la vivienda, pues se van a demorar años en recuperar, o sea compro un terreno y desembolso los materiales hoy, hago la obra hoy y me la pagas en 30 años, no pues ese no es mi negocio (risas). No les interesa, tienes que amarrarlo con un crédito hipotecario para salirte tú.

E: Así es.

M: Tienes que amarrarlo con un crédito hipotecario.

E: Fidecomisos, fondos de inversión.

M: Sí los considero buenas oportunidades como financiamientos de inversión alternativos al crédito corporativo, vincularlo como una alternativa al crédito corporativo, o sea que les mejora latir básicamente a los desarrolladores porque les ayuda a conseguir un crédito que no persigue control pero que es más barato que el crédito corporativo.

E: Claro y que no es trabajo del banco, el banco no te presta capital de riesgo.

M: Exacto.

E: O sea es positivo ahora, no están muy difundidos los focos, no es tan potente.

M: No, falta difundir un poco.

## **ENTREVISTA EXPERTO XIII**

JAIME CRUZ SARAVIA

E: Jaime, ¿cuántos años en el negocio inmobiliario?

H: Desde 1986.

E: Treinta años.

H: Treinta años.

E: Correcto.

H: Justo, treinta años.

E: Coméntanos en general, ¿cuál es tu opinión acerca del sector inmobiliario, del sector vivienda, específicamente el inmobiliario? ¿Tu visión? ¿Cómo está compuesto?

H: A ver, yo te diría que, este es un negocio cíclico que tuvo una primera etapa muy prospera, muy interesante a partir del año 93, con el primer gobierno de Fujimori que le dio mucho impulso. Del 93 al 99, se hicieron muchos proyectos inmobiliarios muy interesantes, por ejemplo Larcomar, aunque estamos aquí, uno de los proyectos importantes fue Larcomar por ejemplo, se comenzó el Centro Empresarial Real que está a la espalda de Camino Real se comenzó. Y se comenzaron a hacer las primeras edificaciones, edificios y ahora es un centro empresarial muy importante. Lastimosamente el año 99 vino la crisis internacional, la disolución de la Unión Soviética y simplemente nos afectó a nosotros, ¿por qué?, porque la inversión extranjera retiró sus capitales por temor y nos quedamos con liquidez, los bancos extranjeros que vinieron como el Santander por ejemplo, que vinieron con mucha fuerza, al final simplemente se retiraron, y al no haber liquidez, no había dinero que prestar y se paró la inversión y todos los proyectos y hubo una crisis muy fuerte. Crisis que más o menos se superó en el año 2004, que nuevamente comenzó el repunte y habíamos tenido años muy buenos.

Hoy yo digo que ya no estamos en la cresta de la ola, pero la idea es mantenernos ¿no?, digamos, estamos en años duros, por un tema básicamente especulativo creo yo, porque lo bueno que tiene el sistema que creo que es lo que lo va a ser que supere este impase es que, ahora sí tenemos ahorro interno, tenemos ahorro interno y tenemos demanda, o sea, creo que, los que son eficientes, hacen bien sus números porque el tema especulativo es que los precios de los terrenos se dispararon, y la gente no supo manejar esa, cómo se llama, ese ítem y ha generado pues, proyectos muy caros, porque al final no han resultado, básicamente sería esa situación.

E: Es decir, ¿tú ves el sector inmobiliario como una oportunidad real? Mencionaste un tema cíclico, ese ciclo para de aquí con miras al futuro de corto, mediano plazo, va a ser positivo, negativo, ¿cómo crees que se comporte?

H: Justamente, digamos, al hablar de cíclico, es que hoy por ejemplo estamos en una situación complicada, ¿no?

E: Así es.

H: El año pasado ha sido un año muy duro, este año está mejorando un poco pero también va a ser un año difícil. Entonces justamente a eso le hablo yo cíclico, digamos, siempre hay periodos en donde la situación se complica...

E: ¿Qué va a pasar a partir del 2017?

H: La perspectiva del 2017 me parece interesante. Yo creo que va a mejorar sustancialmente.

E: Correcto. El marco legal, que engloba todo el sistema del negocio inmobiliario, la promoción, la comercialización, los créditos, etc., tal como está constituido actualmente, ¿alienta la inversión inmobiliaria?, ¿existe algo que se pueda hacer mejor?

H: A ver, yo diría, que esto ya está estudiado, ¿okey? Digamos, hay normas, hay desarrollos que se aplican, ¿no? como el teorema de *Cost*, que habla los costos de transacción, y es muy sencillo, cuando los costos de transacción son bajos, la solución legal no importa, cuando los costos de transacción son altos, sí importa la solución legal, ¿qué significa eso?, significa, digamos, si yo tengo un procedimiento eficiente en el cual, yo sé las reglas del juego y no tengo que recurrir a soluciones legales, las cosas caminan, ¿okey? Y esto es lo que nosotros tendremos que lograr, ¿no?, y ese es el gran problema que yo veo, ¿no?, que los procedimientos, las normas se modifican con mucha frecuencia. Entonces, me paran cambiando las reglas del juego. Hoy la primera ley que ha firmado nuestro nuevo presidente, es otra vez, una ley de habilitaciones urbanas y edificaciones, me están nuevamente cambiando las reglas del juego.

E: ¿Cuál es? ¿La 29090?

H: Claro, la 29090 es la que salió hace seis años, esos seis años ya tienen cinco modificaciones.

E: ¿De ese estamos hablando?

H: De ese estamos hablando. Esa ha sido nuevamente modificada y la primera ley que ha firmado Kuczynski ha sido justamente una modificación a esa ley.

E: Ahora, esa modificación, ¿es a favor, alienta a la inversión inmobiliaria o la desalienta?, o sea, ¿se está evolucionando o se está involucionando en términos legales?

H: No, lo que pasa es que vuelvo a decirles, digamos, todo es perfectible. ¿Entiendes?, yo mañana, más tarde también puedo decir mira, esto lo puedo mejorar, pero la cosa es, lo perfecto es enemigo del desarrollo, ¿no es cierto? Entonces, okey, yo digo, “esta es una sala de juego, perfecto, pero me proyecto”, digo: “esta obra dura cinco años, okey, perfecto”. Entonces yo ya sé.

A eso es lo que yo busco, sí, yo puedo perfeccionar, no, esto, pero entonces, me voy cada vez generando, más, más situaciones de modificaciones, ahora, lo bueno y eso es lo importante que para mí el espíritu de la norma, de la 29090 sí me parece bueno.

Digamos, yo creo que en ese sentido yo sí estoy muy de acuerdo que el concepto que se desarrolla la norma es bueno, hay que perfeccionarlo, okey, pero hasta un punto, decir ya, esto es, y sigamos para adelante y estas normas, yo estoy de acuerdo en que son y se aplican, pero no digamos, seguir, digamos, cada año, cada dos años, porque digamos, la anterior modificación fue en setiembre del 2015, ¿estamos?, setiembre del 2015, la penúltima modificación agosto del 2016, otra modificación. Entonces, digamos, bajo ese esquema estamos viendo siempre modificaciones tras modificaciones ¿no?

E: Claro. Has tocado un tema muy importante, mucha gente opina que el tema del suelo, la formalización del suelo es uno de las grandes trabas para la dinamización del negocio inmobiliaria, ¿cómo lo ves?

H: A ver, eso es otro tema interesante, mira lo primero que yo te diría que la 29090 que habla de habilitaciones urbanas y edificaciones me parece, que como propuesta es válida y creo que es correcta, ¿por qué?, ¿cuál es el fundamento?, quiero decirlo antes de contestar tu pregunta, el fundamento es que hoy el legislador le ha dicho a la municipalidad distrital, tu municipalidad distrital, va a ser de la mano con el constructor, tú le vas a supervisar y lo vas a fiscalizar. Entonces es una corresponsabilidad entre la municipalidad y el constructor. Ese esquema me parece válido, y por qué, porque antes simplemente dejabas al constructor y después terminaba la construcción y recién... Ahora no, ahora a través de la supervisión tú lo vas a acompañar al constructor, esa posición legal, me parece interesante.

El otro tema es el suelo, el tema para mi, y estoy de acuerdo, es que, nosotros tenemos que priorizar el catastro, ¿okey?

Que haya un catastro en el Perú, darle impulso, generar, digamos, las herramientas para que la gente titule, ¿okey?, que haya un catastro en donde aparezcan los terrenos con sus propietarios, ¿okey?, porque el gran problema que tenemos nosotros es que tenemos muchos posesionarios, ¿okey?, pero con la posesión yo no puedo hacer negocios, ¿okey?

Entonces lo que tenemos que enfocarnos es a catastral, digamos, generar una institución, empoderarla y decirle: “okey” y ponerle metas, hay que catastrar y que se catastre, con normas y con todo digamos, hacer normas mucho más expeditivas para poder titular a la gente.

E: ¿COFOPRI funciona para eso?

H: COFOPRI fue una posibilidad pero, digamos, no tuvo las herramientas suficientes ni fue, digamos -cómo podría decirles- la normatividad no la acompañó para hacer una labor eficiente.

E: Claro, porque si primero catastras y luego entra COFOPRI a titular, o sea, parecerían ser dos labores complementarias.

H: Así es, ¿no? Y aquí hay que tener normas, digamos, coherentes y yo creo que ese es el termino coherentes, ¿qué significa?, okey, ¿cómo puedo yo titular a un posesionario?, generar normatividad, precisa para decir, okey, con estos requisitos, ya tu posesionario te vas a volver propietario, ¿okey? Entonces concordar, ¿no?, de ese tipo de normas y decir, “okey, entonces, bajo ese esquema ya, yo institución te voy a poder titular”.

E: Claro.

H: Pero sí, digamos, al final para mí es como si yo tuviera un rompecabezas, entonces, cada ficha tiene que entrar y tiene que encajar. Aquí, qué es lo que tenemos que tener en consideración, es la base catastral que yo podría tener, precisar en el sitio las áreas, ¿no?, y comenzar a hacer un... digamos, un listado, de los propietarios o de los posesionarios y concordarlo con los (11:00) registrales tanto en registros públicos como en bienes nacionales. Entonces en base a toda esa información generar resultados, ¿no?, y por ahí entrar a justamente a catastro, la idea es... sí, mi opinión es: “señores nosotros tenemos que darle fuerza al tema de catastro como prioridad”.

E: Ahora, esta misma gente opina, que una de las situaciones que hace que...

H: Perdón...

E: Decía, mucha gente opina que los esfuerzos del Estado, el Estado en su conjunto, Municipio, Gobiernos Locales, Regionales, Poder Ejecutivo, los ministerios, hacen esfuerzos aislados, el Fondo Mivivienda, ¿no?, los esfuerzos, o sea, parte de la problemática es que los esfuerzos, parecen ser esfuerzos aislados y no esfuerzos en conjunto que busquen un solo objetivo. Es decir, parecería que existe una política pero una política, un reconocimiento, digamos, de la problemática pero que no, no se sustenta en un esfuerzo en conjunto, ¿tú qué opinas de eso?, los municipios por ejemplo.

H: A ver, lo que pasa es lo siguiente, digamos, hay competencias, ¿no?, y en ese sentido, lo que tendrían que tener, ¿no?, es un grado de relación que les permita tener coherencia porque, digamos, hay y ocurre con mucha frecuencia, hay muchas instituciones, ¿no?, que tienen injerencia y que generan, digamos, demoras sustanciales, no es que digamos, no solamente que puede ocurrir pero vemos... por mi experiencia, no es que haya superposición de normas,

lo que hay es muchas instituciones que a veces se tienen que, digamos, que intervenir, que generan, digamos, demoras en los proyectos, que es lo que ocurre con mucha frecuencia, un proyecto que debería de madurar un determinado tiempo por A o B motivos, la situación se complica, ¿no?, y digamos, están por ejemplo los temas de servicios, ¿no?, luz, agua, ¿no?, el tema de INDECI, después, hay otras instituciones, digamos, el tema del Ministerio de Cultura, ¿no?, en donde a veces, uno dice, va al Ministerio de Cultura y el Ministerio de Cultura dice: “oye ¿por qué me metes en estos problemas?, me metes a mí a opinar, ¿no?, cuando digamos”... Y ese es, digamos, lo que habría que tener es, sí, un patrón general, una idea general y decir: “okey”, ¿no?, concordar con todos y ser lo más específicos posibles para que el tema fluya, porque el problema es que hay muchas instituciones cada una con su normatividad que al final el promotor tiene que buscar juntarlas, ¿no?, para después...

E: Sacar adelante...

H: Sacar adelante, ese es el problema, el problema es que el pro-constructor tiene que recurrir a “n” instituciones, ¿no?, cuando debería haber un ente rector, y ese ente rector ser el que digamos, el que decida, el tema en concordancia con todos, ¿no? Sentarse a la mesa todos y decir: “okey, tu Sedapal, ¿cómo estás?, tu Luz del Sur, tu Edelnor, ¿cómo estás?, tu, Ministerio de Cultura ¿cómo estás?”, y ya teniendo un panorama decir, okey, hagamos una estructura en donde todos participemos para que cuando venga la inversión, la inversión diga: “okey, esto es lo que hay que hacer”. Más que nada no diría yo normas, digamos, dispersas, sino, sentarse, y cada actor tendrá su participación, porque, digamos, tenemos proyectos inmobiliarios que sabemos que por ejemplo por falta de agua, no va a ser posible. Entonces, digamos, tener claro por ejemplo esa información, tener la información de Sedapal para que la Municipalidad diga, oye esto no va, ¿no? Ese tipo de cosas yo diría que debería funcionar de esa forma.

E: ¿No has mencionado los municipios?

H: Lo que pasa es que para mí, el tema es que los municipios deberían ser el ente rector, si justamente la ley de habilitaciones urbanas y edificaciones está dando al municipio esa facultad, entonces decirle: “okey, tú municipio ahora entonces, encárgate y tú supervisa”, tú sé el ente en donde el promotor pueda y que no al promotor le digas okey tráeme esto, tráeme aquello, tráeme aquí y digamos le abres el abanico y eso le genera pues “n” cantidad de tiempo que al final es lo que ocurre con frecuencia, que un proyecto no madura y se demora años en producirse ¿no?

E: Conoces algo acerca del nivel socioeconómico. Pensemos en el nivel socioeconómico A menos B más. Precios entre los 120 mil, o sea arriba en Mivivienda pero no el top, arriba en Mivivienda hasta 200 mil, 250 mil. ¿Tú crees que hay una oportunidad en ese segmento, ¿lo conoces?

H: Sí claro, además yo le llamo el motor de nuestra economía. Por qué, porque es gente joven, porque gente de 30 o 50 años que está dinamizando la economía. Parejas que digamos tienen ingresos que suman y que hacen justamente que el mercado se movilice. Y justamente es a ese segmento que hay que enfocarnos.

E: Correcto.

H: A ese segmento hay que enfocarnos.

E: ¿Y cuáles son los drivers de valor de ese segmento?, ¿qué valora ese segmento, qué crees que valora, qué busca? Pensemos en general, claro porque si vamos a segmentar...

H: No, claro lo que pasa es -vuelvo a decirle- digamos es una generación totalmente diferente que ya no busca salir del país, que busca quedarse en el país, que busca no solo quedarse en el

país sino tienen mucha expectativa de perfeccionarse, de crecer académicamente y profesionalmente. Y ser, digamos, ellos desarrolladores. Entonces es interesante porque digamos hay un, no sé cómo llamarle empleado, sino ser su propio proyecto, hay mucho de eso. Entonces eso es muy interesante porque eso, digamos, le da dinamismo al sector.

E: ¿Y qué crees que valoran ellos digamos de un departamento, de una unidad inmobiliaria?, cuáles crees que son sus... qué lo mueve. H: ¿Qué lo mueve?, bueno, ya pues, lo que pasa es que si nosotros pensamos en buenos productos, tiene que ser algo bastante más global, digamos, ellos lo que van a buscar es practicidad, ¿no?, va a buscar practicidad, van a prestar comodidad, digamos en diferentes edades. Los LOFTS por ejemplo, me parece muy interesante.

E: Los LOFTS.

H: Sí, me parece muy interesante.

E: ¿A qué se denominan LOFTS?

H: LOFTS son departamentos pequeños en donde los servicios están en el primer piso, ahí encuentras lavandería, ahí encuentras restaurant, ahí encuentras digamos, cosas básicas, digamos, que complementan el departamento. Las personas se reúnen simplemente ahí digamos pasa su parte social y su parte íntima pero el resto, los servicios están abajo, afuera, hasta una determinada edad.

Entonces, digamos, eso me parece interesante. Y de ahí ya vienen los departamentos para familias, digamos, con hijos pequeños en donde ahí tienes que darle todo un tema de entretenimiento para el tema de las parejas jóvenes pero todo eso, digamos, tiene que estar complementado con el tema de bueno la ubicación y el transporte.

Digamos, una de las cosas que nosotros tenemos que enfocarnos clarísimos es el tema de transporte, no vamos a desarrollar nada si es que no nos ponemos de la mano con el tema de transporte. Aquí hay dos, yo diría que hay tres grandes lineamientos: el primero catastro, el segundo una entidad que sea la supervisora para que el promotor vaya ahí y de ahí no se mueva y que ella haga los contactos necesarios, y tercero el tema de transporte. Yo creo que si lo enfocamos de esa forma podemos desarrollarnos muy interesantemente.

E: ¿Qué hace exitosa a una empresa inmobiliaria orientada a este segmento?

H: ¿Qué hace Exitosa?

E: ¿Qué le hace Exitosa y sostenible, en el tiempo?

H: Okey, veamos, lo que pasa es que hay que ver el producto, a qué nicho de mercado me quiero ir, si me quiero ir a... no, aparte, digamos, depende mucho, si tienes las espaldas necesarias y puedes digamos generar proyectos diferentes, pero digamos, sí solamente, digamos, vas para un nicho de mercado, pues buscar justamente a qué me quiero dirigir, si vamos hacer algún tipo de proyecto de vivienda, a qué segmento voy a ir. Lo que yo siempre digo es que aquí se nace con un concepto que yo creo que los economistas o los financistas van a poder opinar más que yo, pero lo que yo como experiencia les puedo decir que el valor del terreno no debe superar el 25% del proyecto.

E: ¿De la venta?

H: Así es. Digamos si yo tengo esa seguridad porque lo que está ocurriendo o lo que ha ocurrido es que los terrenos han estado muy por encima de ese porcentaje, yo creo que

digamos teniendo un buen producto yo creo que el negocio mobiliario es un negocio muy rentable.

E: O sea producto y el insumo terreno, o sea lo que estás considerando tú y los otros elementos de costo son como ítems.

H: Así es.

## **ANEXO III FICHA TECNICA Y CUESTIONARIO PARA ENCUESTAS**

### **Perfil del encuestado**

Hombre o mujer, entre 25 y 65 años de edad, perteneciente a los NSE A2 (Ipsos),  
Para ser considerado NSE A2: ingreso neto promedio mensual del hogar S/. 13,500 <> S/. 18,000.

Educación superior universitaria completa, trabajador dependiente; ocupación principal: empleado; pareja del hogar trabaja.

### **Objetivo general de la investigación**

Determinar cuáles son las preferencias, características y atributos más valorados y buscados por el comprador interesado en adquirir un departamento nuevo en Lima Metropolitana.

La finalidad es adaptar la propuesta de valor alineando el producto a ofertar con los gustos y expectativas del comprador A2, y que ese producto se gane la preferencia entre la oferta total en la zona de influencia del proyecto; asimismo, que permita lograr una comunicación efectiva de la oferta y lograr potenciar la venta.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los atributos más valorados en una inmobiliaria.
- Conocer los servicios complementarios más valorados por el cliente.
- Indagar acerca de los medios para contactar al potencial comprador.
- Determinar la disposición a pagar por el producto deseado.

### **Ficha Técnica**

Público investigado: hombres y/o mujeres entre los 25 y 65 años de edad que se encuentren buscando o hayan buscado y/o adquirido un departamento en los últimos 12 meses.

Técnica de muestreo: por conveniencia

Técnica de recogida: encuestas por contacto.

Número de encuestas válidas: 195

Fecha: 9 al 13 de noviembre del 2016.

Lugar: feria ExpoUrbania; San Isidro, Lima, Perú.



<b>Nivel socioeconómico</b>	<b>A2</b>
<b>Población proyectada 2017 (hogares)</b>	<b>65,000</b>
Nivel de confianza	95.0%
d=precisión / error muestral	7.0%
N = población (demanda potencia A2 - hogares)	65,000
Z (95%)	1.96
p (proporción esperada)	50.0%
q = 1-p	50.0%
<b>Tamaño de la muestra (encuestas válidas)</b>	<b>195</b>

**CUESTIONARIO EXPLORATORIO VIVIENDA** Buenos días, mi nombre es.....y estoy haciendo una breve encuesta sobre sus necesidades y preferencias de vivienda, serán diez minutos de su tiempo

**FILTROS**

P.1 ¿Tiene Usted entre 25 y 65 años cumplidos?      Sí... 1                              No... 2 **TERMINAR**

P.2 ¿Usted o alguno de sus familiares directos trabaja como arquitecto, contratista, en una inmobiliaria o constructora? Sí...1 **TERMINAR**      No...2

P.3 E: **ENTREGAR TARJETA**: Dígame, ¿En cuál de estas situaciones se encuentra Usted actualmente? RU

Pensando en comprar un departamento en Lima en un futuro cercano (máximo dos años) 1	Me gustaría comprar un departamento en Lima, pero dentro de tres años o más 2 <b>TERMINAR</b>	Pensando comprar casa, terreno o lote 3 <b>TERMINAR</b>	Pensando sólo en comprar casa de playa 4 <b>TERMINAR</b>	No estoy interesado en comprar vivienda 5 <b>TERMINAR</b>
--	---	---	--	---

P.4 **ENTREGAR TARJETA** ¿Cuál o cuáles de los siguientes distritos ha considerado como opciones para mudarse? Puede elegir más de una opción. (RM)

La Molina	1		Jesús María	6		Surquillo	11
Surco	2		Magdalena	7		Lince	12
San Borja	3		Pueblo Libre	8			
Miraflores	4		San Miguel	9			
San Isidro	5		Barranco	10		Otros <b>TERMINAR</b>	

P.5 **ENTREGAR TARJETA**, RU Aproximadamente, ¿En qué rango de precios estaría el departamento que busca?

1. Menos de US\$120,000 o S/400.000 **TERMINAR**
2. Entre US\$120,000 y US\$150,000, o entre S/400,000 y S/500,000
3. Entre US\$150,000 y US\$200,000, o entre S/500,000 y S/680,000
4. Entre US\$200.000 y US\$250,000, o entre S/680,000 y S/850,000
5. Entre US\$250,000 y US\$300,000, o entre S/850,000 y S/1'000,000
6. Más de US\$300,000, o S/1'000,000 **TERMINAR**

P.6 **ENTREGAR TARJETA**. ¿En qué zona o ubicación preferiría vivir? Puede elegir mas de una opción. RM,

Frente a parque	1	Cerca de un malecón	4	Cerca de un centro comercial	7
Cerca de un parque	2	En una zona céntrica, tradicional, monumental	5	Frente al mar	8
Frente a una avenida de doble sentido	3	Frente a una calle interior	6	Cerca al transporte público	9

P.7 ¿Cuántos pisos preferiría que tenga el edificio? RU	Máximo 4 1	Entre 5 y 8 2	Entre 9 y 12 3	13 o más 4	Me da igual 5
P.8 ¿En qué piso preferiría vivir? RU	Entre el 1ero el 4to 1	Entre 5to y 8avo 2	Entre 9no y 12avo 3	13avo o más 4	Me da igual 5
P.9 ¿Cuántos departamentos por piso preferiría que haya en el edificio? RU	Máximo 2 1	Entre 3 y 6 2	Entre 7 y 10 3	Más de 11 4	Me da igual 5

P.10 E: **LEER OPCIONES**: ¿Qué uso le dará al departamento que busca?

Para vivir yo y mi familia	1	Para alquilar	2	Para revender	3	Para regalar o donar	4
----------------------------	---	---------------	---	---------------	---	----------------------	---

**Le voy a preguntar acerca de algunas características que podría usted requerir en el departamento:**

P.11: <b>ENTREGAR TARJETA</b> ¿En qué rango de área está usted buscando? RU	Entre 30 y 60m2 1	Entre 60 y 80m2 2	Entre 80 y 100m2 3	Entre 100 y 150 m2 4	Más de 150m2 5
--	----------------------	----------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------

P.12 ¿Va a requerir área de servicio? E: leer opciones	Sí, cuarto y baño de servicio 1	Sí, sólo baño de servicio 2	No, ni cuarto ni baño de servicio 3
--	------------------------------------	--------------------------------	--

P.13 Sin contar el de servicio, ¿Cuántos dormitorios requiere?	0	1	2	3	4
P.14 Sin contar el de servicio, ¿Cuántos baños preferiría?	0	1	2	3	4
P.15 ¿Cuántas cocheras requiere?	0	1	2	3	4

P.16 Suponga que hay dos alternativas: la primera que el departamento tenga ya definidos los acabados sin posibilidad de cambiarlos, la segunda que Usted pueda elegir entre dos o más opciones de acabados, de calidad y precio. ¿Cuál preferiría Usted?

Que tenga ya definidos los acabados...1 Poder elegir entre opciones de acabados, calidad y precio...2

	P.17 sala y comedor	P.18 dormitorios	P.19 Baños y cocina
<b>ENTREGAR TARJETA</b>	Laminado	1	1
	Madera estructurada	2	2
P.17 ¿Qué material preferiría que predomine en el piso de la sala y comedor? E: RU	Parquet/madera	3	3
	Mayólica	4	4
P.18 y ¿qué material preferiría que predomine en los dormitorios? RU	Porcelanato	5	5
	Alfombra	6	6
P.19 y ¿qué material preferiría que predomine en los baños y cocina? RU	El que cueste menos, pero de buena calidad	7	7
	Una opción de calidad y precio intermedios	8	8
	El que cueste más, de mejor calidad	9	9
	Cualquiera, me da igual	10	10

		P.20 cocina	P.21 baños
<b>ENTREGAR TARJETA</b>  P.20 ¿Qué material preferiría en los tableros de la cocina? RU  P.21 y ¿qué material preferiría en los tableros de los baños? RU	Melamine post-formado	1	1
	Granito	2	2
	Cuarzo	3	3
	Mármol	4	4
	El que cueste menos, pero de buena calidad	5	5
	Una opción de calidad y precio intermedios	6	6
	El que cueste más, de mejor calidad	7	7
	Cualquiera, me da igual	8	8

		Nada importante	Poco importante	Me da igual	Importante	Muy importante
P.22 Vamos a hablar acerca de las áreas comunes: en una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, qué tan importante considera Usted, que el edificio cuente con...	Guardería para niños	1	2	3	4	5
	Gimnasio	1	2	3	4	5
	Zona de parrillas	1	2	3	4	5
	Área de lavandería	1	2	3	4	5
	Sala de reuniones	1	2	3	4	5

## ATRIBUTOS DIFERENCIALES

P.23 Ahora imagine que encuentra dos departamentos similares (N° de dormitorios, área, precio, etc.) ambos ubicados en el distrito y la zona de su preferencia ¿Cuál o cuáles de los siguientes atributos en uno de ellos haría que Usted lo prefiera al otro? Puede elegir más de una opción por bloque.

<p><b>ENTREGAR TARJETA</b> P.23 A ¿Qué determinaría su preferencia en cuanto a arquitectura y acabados?</p>	Acabado de primera en muebles de cocina y closets: poliuretano/vinílico	1
	Fachada moderna/balcón	2
	Closets de madera	3
	Cocina abierta tipo americana: kitchenette	4
	Dormitorio secundario con baño incorporado	5
	Grifería/aparatos/accesorios en baños y cocina estilo Minimalista	6
	Lavandería dentro del departamento	7
	Madera de alta calidad en puertas y ventanas	8
	Marcos tipo "cajón" en puertas y ventanas	9
	Muros empastados/estucados	10
	Muros con papel decorativo	11
	Sala de estar familiar / escritorio	12
	Terraza interior	13

<p><b>ENTREGAR TARJETA</b> P.23 B ¿Qué determinaría su preferencia en cuanto a servicios complementarios que le puedan ofrecer?</p>	Administración del edificio	1
	Asesoría en acabados	2
	Asesoría en amoblamiento	3
	Servicio de jardinería	4
	Servicio de mudanza	5
	Servicio de seguridad	6

<b>ENTREGAR TARJETA</b> P.23 C ¿Qué determinaría su preferencia en cuanto a amoblamiento y equipamiento del departamento o el edificio?	Ascensor directo al departamento	1
	Baños amoblados: accesorios, mueble, puerta de ducha, espejo,	2
	Cocina equipada: campana, cocina, horno, etc.	3
	Departamento completamente amoblado: dormitorios, sala-comedor,	4
	Depósitos en sótanos o semi-sótanos	5
	Instalaciones de gas	6
	Sistemas de seguridad contra robos	7
	Terma / calentador de agua	8
	Vivienda amigable con el medio ambiente	9

### ACERCA DEL PROCESO Y EL PUNTO DE VENTA

P.24 ¿Preferiría Usted comprar el departamento en planos, en construcción o listo para entregar? RU

En planos...1      En proceso de construcción...2      Listo para entregar...3      Me da igual... 4

		Nada importante	Poco importante	Me da igual	Importante	Muy importante
P.25 Hablemos del punto de venta: en la escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante: ¿Qué tan importante considera que es la implementación de los siguientes elementos en el punto de venta?	Departamento piloto	1	2	3	4	5
	Una maqueta del edificio	1	2	3	4	5
	Muestrario de acabados	1	2	3	4	5
	Imágenes 3D	1	2	3	4	5
	Recorrido virtual	1	2	3	4	5



<b>MOSTRAR TARJETA</b>		P.26 Medios	P.27 Más efectivo
P.26 Pensando en los últimos tres meses, ¿En qué medios buscó información acerca de proyectos inmobiliarios? ¿Algún otro? RM	Páginas tipo adondevivir.com y otras	1	1
	Ferias inmobiliarias	2	2
	Revistas	3	3
	Redes sociales / Blogs	4	4
	En las casetas de ventas, pilotos	5	5
	Urbania, clasificados de El Comercio	6	6
	Paneles, vallas en la vía pública	7	7
	Televisión	8	8
	Aplicación móvil APP's	9	9
	Comentarios de otras personas	10	10
P.27 ¿Cuál cree que es el medio más efectivo? RU	Volantes	11	11

		Nada importante	Poco importante	Me da igual	Importante	Muy importante
P28. Hablemos de la inmobiliaria, en una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, señale el grado de importancia que le otorgaría a los siguientes factores al momento de elegir la empresa inmobiliaria a la que compraría departamento	Prestigio / Imagen / Cumplimiento	1	2	3	4	5
	Cantidad de proyectos entregados	1	2	3	4	5
	Calidad de los proyectos entregados	1	2	3	4	5
	Financiamiento / Facilidades que otorga	1	2	3	4	5
	Expertise de sus vendedores	1	2	3	4	5
	Entidad que financia el proyecto	1	2	3	4	5
	Calidad de la publicidad	1	2	3	4	5

P.29 ¿Con qué banco preferiría financiar la compra de su departamento?	BCP, Banco de Crédito	1	Banco Financiero	5
	BBVA, Banco Continental	2	BIF, Banco interamericano de Finanzas	6
	Interbank	3	Otro	7
	Scotiabank	4	No financiaré	8

**DATOS DE CONTROL** Nombre \_\_\_\_\_

P.30 Sexo: femenino... 1    masculino... 2

P.31 Edad exacta (años cumplidos) \_\_\_\_\_ 25 a 35... 1    36 a 45... 2    46 a 65... 3

P.32 ¿Cuál es su grado de instrucción?	Secundaria completa 1	Superior técnica 2	Superior universitaria 3	Postgrado 4
--	--------------------------	-----------------------	-----------------------------	----------------

P.33 ¿Cuál es su ocupación actual?	Ama de casa 1	Empresaria/o 2	Jefatura 3	Gerencia 4	Jubilado o rentista 5	Otro
------------------------------------	------------------	-------------------	---------------	---------------	--------------------------	------

P.34 ¿Cuál es el grado de instrucción del principal sostén del hogar?	Secundaria completa 1	Superior técnica 2	Superior universitaria 3	Postgrado 4
---	--------------------------	-----------------------	-----------------------------	----------------

P.35 ¿Cuál es la ocupación actual del PSH?	Empresaria/o 1	Jefatura 2	Gerencia 3	Jubilado o rentista 4	Otro
--	-------------------	---------------	---------------	-----------------------------	------

Teléfono, para supervisión \_\_\_\_\_

Interceptación en feria...1                      ruteo...2    Distrito y zona \_\_\_\_\_

Encuestador \_\_\_\_\_ fecha \_\_\_\_\_

## ANEXO IV RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PREFERENCIA

### Tablas: resultado del sondeo exploratorio vivienda

- P4** ¿Qué distritos ha considerado como opciones para mudarse? Puede elegir más de una opción.

#### Multiple

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Surco	32.8%	34.3%	31.4%
La Molina	24.5%	24.5%	24.5%
San Borja	20.6%	17.6%	23.5%
Pueblo Libre	18.6%	13.7%	23.5%
San Miguel	17.2%	15.7%	18.6%
Jesús María	17.2%	14.7%	19.6%
Miraflores	15.2%	14.7%	15.7%
Magdalena	13.7%	9.8%	17.6%
Lince	10.3%	8.8%	11.8%
San Isidro	9.8%	11.8%	7.8%
Barranco	6.9%	7.8%	5.9%
Surquillo	5.4%	4.9%	5.9%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

- P5** ¿En qué rango de precios estaría el departamento que busca?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Entre US\$120,000 y US\$150,000, o entre S/400,000 y S/500,000	49.02%	40.20%	57.84%
Entre US\$150,000 y US\$200,000, o entre S/500,000 y S/680,000	39.22%	47.06%	31.37%
Entre US\$200,000 y US\$250,000, o entre S/680,000 y S/850,000	9.31%	8.82%	9.80%
Entre US\$250,000 y US\$300,000, o entre S/850,000 y S/1'000,000	2.45%	3.92%	0.98%
Menos de US\$120,000 o S/400,000			
Más de US\$300,000, o S/1'000,000			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P6** ¿En qué zona o ubicación preferiría vivir? Puede elegir más de una opción.

**Multiple**

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Frente a un parque	54.90%	55.88%	53.92%
Cerca de un parque	33.33%	30.39%	36.27%
Cerca de un centro comercial	25.98%	27.45%	24.51%
Cerca al transporte público	22.06%	21.57%	22.55%
En una zona céntrica, tradicional, monumental	17.65%	14.71%	20.59%
Frente a una avenida de doble sentido	11.27%	8.82%	13.73%
Cerca de un malecón	11.27%	11.76%	10.78%
Frente al mar	11.76%	10.78%	12.75%
Frente a una calle interior	9.31%	9.80%	8.82%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P7** ¿Cuántos pisos preferiría que tenga el edificio?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Entre 9 y 12	39.71%	36.27%	43.14%
Entre 5 y 8	37.75%	40.20%	35.29%
Máximo 4	12.25%	16.67%	7.84%
13 o más	7.35%	6.86%	7.84%
Me da igual	2.94%	0.00%	5.88%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P8** ¿En qué piso preferiría vivir?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Entre el 1ero el 4to	47.06%	56.86%	37.25%
Entre 5to y 8avo	42.16%	32.35%	51.96%
Entre 9no y 12avo	8.82%	7.84%	9.80%
13 avo o más	0.98%	0.98%	0.98%
Me da igual	0.98%	1.96%	
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P9** ¿Cuántos departamentos por piso preferiría que haya en el edificio?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Entre 3 y 6	53.43%	52.94%	53.92%
Máximo 2	35.78%	38.24%	33.33%
Entre 7 y 10	6.86%	6.86%	6.86%
Me da igual	3.92%	1.96%	5.88%
Más de 11			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P10** ¿Qué uso le dará al departamento que busca?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Para vivir yo y mi familia	91.18%	93.14%	89.22%
Para alquilar	7.35%	6.86%	7.84%
Para revender	1.47%	0.00%	2.94%
Para regalar o donar			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P11** ¿En qué rango de área está usted buscando? RU

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Entre 80 y 100m <sup>2</sup>	41.67%	45.10%	38.24%
Entre 100 y 150 m <sup>2</sup>	39.71%	35.29%	44.12%
Entre 60 y 80m <sup>2</sup>	14.71%	15.69%	13.73%
Más de 150m <sup>2</sup>	2.45%	2.94%	1.96%
Entre 30 y 60m <sup>2</sup>	1.47%	0.98%	1.96%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P12** ¿Va a requerir área de servicio?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
No, ni cuarto ni baño de servicio	51.96%	49.02%	54.90%
Sí, cuarto y baño de servicio	33.82%	35.29%	32.35%
Sí, sólo baño de servicio	14.22%	15.69%	12.75%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P13** Sin contar el de servicio,  
¿Cuántos dormitorios requiere?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
tres dormitorios	64.22%	65.69%	62.75%
Dos dormitorios	24.51%	23.53%	25.49%
Cuatro dormitorios	10.78%	10.78%	10.78%
Un dormitorio	0.49%		0.98%
Ningún dormitorio			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P14** Sin contar el de servicio,  
¿Cuántos baños preferiría?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Dos baños	73.53%	77.45%	69.61%
Tres baños	23.53%	20.59%	26.47%
Un baño	1.47%		2.94%
Cuatro baños	1.47%	1.96%	0.98%
Ningún baño			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P15** ¿Cuántas cocheras requiere?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Una cochera	75.37%	72.28%	78.43%
Dos cocheras	20.20%	21.78%	18.63%
Ninguna cochera	4.43%	5.94%	2.94%
Tres cocheras			
Cuatro cocheras			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	

**P16** Suponga que hay dos alternativas: la primera que el departamento tenga ya definidos los acabados sin posibilidad de cambiarlos, la segunda que Usted pueda elegir entre dos o más opciones de acabados, de calidad y precio. ¿Cuál preferiría Usted?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Poder elegir entre opciones de acabados, calidad y precio	64.22%	65.69%	62.75%
Que tenga ya definidos los acabados	35.78%	34.31%	37.25%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P17** ¿Qué material preferiría que predomine en el piso de la sala y comedor?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Porcelanato	43.14%	41.18%	45.10%
Parquet/madera	32.35%	30.39%	34.31%
Laminado	8.33%	7.84%	8.82%
Mayólica	7.35%	11.76%	2.94%
Madera estructurada	2.94%	1.96%	3.92%
Alfombra	3.43%	2.94%	3.92%
El que cueste más, de mejor calidad	1.96%	2.94%	0.98%
Una opción de calidad y precio intermedios	0.49%	0.98%	
El que cueste menos, pero de buena calidad			
Cualquiera, me da igual			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>



**P18** ¿qué material preferiría que predomine en los dormitorios?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Parquet/madera	60.78%	58.82%	62.75%
Porcelanato	18.14%	18.63%	17.65%
Mayólica	5.39%	5.88%	4.90%
Alfombra	7.84%	5.88%	9.80%
Laminado	3.92%	2.94%	4.90%
El que cueste más, de mejor calidad	1.47%	2.94%	
Madera estructurada	1.47%	2.94%	
Una opción de calidad y precio intermedios	0.98%	1.96%	
El que cueste menos, pero de buena calidad			
Cualquiera, me da igual			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P19** ¿qué material preferiría que predomine en los baños y cocina?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Mayólica	52.45%	48.04%	56.86%
Porcelanato	41.67%	43.14%	40.20%
Una opción de calidad y precio intermedios	1.47%	2.94%	
El que cueste más, de mejor calidad	1.47%	2.94%	
Cualquiera, me da igual	0.98%		1.96%
Laminado	0.49%	0.98%	
Madera estructurada	0.49%		0.98%
Parquet/madera	0.49%	0.98%	
El que cueste menos, pero de buena calidad	0.49%	0.98%	
Alfombra			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P20** ¿Qué material preferiría en los tableros de la cocina?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Mármol	56.86%	61.76%	51.96%
Granito	21.08%	15.69%	26.47%
Melamine post-formado	9.31%	8.82%	9.80%
Cuarzo	7.35%	7.84%	6.86%
Una opción de calidad y precio intermedios	2.45%	0.98%	3.92%
El que cueste más, de mejor calidad	1.96%	3.92%	
El que cueste menos, pero de buena calidad	0.98%	0.98%	0.98%
Cualquiera, me da igual			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P21** ¿Qué material preferiría en los tableros de los baños?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Mármol	45.10%	46.08%	44.12%
Granito	32.84%	28.43%	37.25%
Cuarzo	9.31%	10.78%	7.84%
Una opción de calidad y precio intermedios	3.92%	4.90%	2.94%
Melamine post-formado	2.45%	2.94%	1.96%
El que cueste menos, pero de buena calidad	2.94%	0.98%	4.90%
El que cueste más, de mejor calidad	2.45%	3.92%	0.98%
Cualquiera, me da igual	0.98%	1.96%	
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

Vamos a hablar acerca de las áreas comunes: en una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, qué tan importante considera Usted, que el edificio cuente con...

#### Guardería para niños

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante	3.92%	2.94%	4.90%
Poco importante	12.25%	13.73%	10.78%
Me da igual	21.08%	22.55%	19.61%
Importante	44.12%	39.22%	49.02%
Muy importante	18.63%	21.57%	15.69%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

#### Gimnasio

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante	0.98%	0.98%	0.98%
Poco importante	3.43%	2.94%	3.92%
Me da igual	18.63%	15.69%	21.57%
Importante	45.59%	46.08%	45.10%
Muy importante	31.37%	34.31%	28.43%
<b>Base</b>	<b>2.04</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

#### Zona de parrillas

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante	0.98%	0.98%	0.98%
Poco importante	1.47%	0.98%	1.96%
Me da igual	9.31%	7.84%	10.78%
Importante	48.53%	49.02%	48.04%
Muy importante	39.71%	41.18%	38.24%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

#### Área de lavandería

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante	0.49%		0.98%
Poco importante	0.98%	0.98%	0.98%
Me da igual	13.24%	10.78%	15.69%
Importante	51.47%	52.94%	50.00%
Muy importante	33.82%	35.29%	32.35%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

### Sala de reuniones

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante	0.49%	0.98%	
Poco importante	3.43%	3.92%	2.94%
Me da igual	8.33%	7.84%	8.82%
Importante	50.98%	50.00%	51.96%
Muy importante	36.76%	37.25%	36.27%
<b>Base</b>	<b>2.04</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

P23A ¿Qué determinaría su  
preferencia en cuanto a  
arquitectura y acabados?

### Múltiple

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Closets de madera	35.78%	36.27%	35.29%
Fachada moderna/balcón	30.39%	22.55%	38.24%
Lavandería dentro del departamento	30.39%	29.41%	31.37%
Madera de alta calidad en puertas y ventanas	28.43%	27.45%	29.41%
Cocina abierta tipo americana: kitchenette	23.53%	21.57%	25.49%
Terraza interior	22.06%	24.51%	19.61%
Dormitorio secundario con baño incorporado	19.12%	18.63%	19.61%
Acabado de primera en muebles de cocina y closets: poliuretano/vinílico	14.71%	16.67%	12.75%
Muros con papel decorativo	12.25%	11.76%	12.75%
Grifería/aparatos/accesorios en baños y cocina estilo Minimalista	10.29%	8.82%	11.76%
Muros empastados/estucados	9.31%	9.80%	8.82%
Sala de estar familiar / escritorio	8.82%	7.84%	9.80%
Marcos tipo "cajón" en puertas y ventanas	8.33%	7.84%	8.82%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P23B** ¿Qué determinaría su preferencia en cuanto a servicios complementarios que le puedan ofrecer?

**Multiple**

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Servicio de seguridad	52.45%	53.92%	50.98%
Asesoría en acabados	38.73%	36.27%	41.18%
Administración del edificio	37.25%	30.39%	44.12%
Servicio de mudanza	25.98%	30.39%	21.57%
Asesoría en amoblamiento	22.55%	18.63%	26.47%
Servicio de jardinería	8.33%	6.86%	9.80%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P23C** ¿Qué determinaría su preferencia en cuanto a amoblamiento y equipamiento del departamento o el edificio?

**Multiple**

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Sistemas de seguridad contra robos	45.59%	53.92%	37.25%
Baños amoblados: accesorios, mueble, puerta de ducha, espejo,	35.29%	30.39%	40.20%
Ascensor directo al departamento	34.31%	29.41%	39.22%
Instalaciones de gas	27.45%	21.57%	33.33%
Cocina equipada: campana, cocina, horno, etc.	26.47%	26.47%	26.47%
Departamento completamente amoblado: dormitorios, sala-comedor,	25.49%	22.55%	28.43%
Terma / calentador de agua	15.69%	12.75%	18.63%
Depósitos en sótanos o semi-sótanos	9.80%	11.76%	7.84%
Vivienda amigable con el medio ambiente	6.37%	2.94%	9.80%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P24** ¿Preferiría Usted comprar el departamento en planos, en construcción o listo para entregar?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Listo para entregar	45.10%	39.22%	50.98%
En proceso de construcción	42.65%	49.02%	36.27%
En planos	11.76%	10.78%	12.75%
Me da igual	0.49%	0.98%	
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P25** Hablemos del punto de venta:  
 en la escala del 1 al 5, donde 1  
 es nada importante y 5 es muy  
 importante: ¿Qué tan  
 importante considera que es la  
 implementación de los  
 siguientes elementos en el  
 punto de venta?

#### Departamento piloto

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante			
Poco importante			
Me da igual	0.98%	1.96%	
Importante	56.86%	57.84%	55.88%
Muy importante	42.16%	40.20%	44.12%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

#### Una maqueta del edificio

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante			
Poco importante	2.94%	0.98%	4.90%
Me da igual	6.37%	4.90%	7.84%
Importante	51.47%	51.96%	50.98%
Muy importante	39.22%	42.16%	36.27%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

#### Mostrario de acabados

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante			
Poco importante			
Me da igual	1.47%		2.94%
Importante	49.51%	48.04%	50.98%
Muy importante	49.02%	51.96%	46.08%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

#### Imágenes 3D

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante			
Poco importante	1.47%	1.96%	0.98%
Me da igual	15.69%	13.73%	17.65%
Importante	55.39%	61.76%	49.02%
Muy importante	27.45%	22.55%	32.35%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

### Recorrido virtual

	Total	Mujeres	Hombres
Nada importante			
Poco importante	0.98%	0.98%	0.98%
Me da igual	16.18%	15.69%	16.67%
Importante	55.88%	55.88%	55.88%
Muy importante	26.96%	27.45%	26.47%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

- P26 Pensando en los últimos tres meses, ¿En qué medios buscó información acerca de proyectos inmobiliarios?  
¿Algún otro?

### Multiple

	Total	Mujeres	Hombres
Ferias inmobiliarias	78.43%	76.47%	80.39%
Urbana, clasificados de El Comercio	55.88%	62.75%	49.02%
En las casetas de ventas, pilotos	51.96%	48.04%	55.88%
Redes sociales / Blogs	39.22%	38.24%	40.20%
Páginas tipo adondevivir.com y otras	37.25%	36.27%	38.24%
Televisión	32.35%	33.33%	31.37%
Revistas	28.43%	29.41%	27.45%
Paneles, vallas en la vía pública	11.27%	8.82%	13.73%
Aplicación móvil APP's	10.29%	9.80%	10.78%
Comentarios de otras personas	9.80%	8.82%	10.78%
Volantes	4.41%	3.92%	4.90%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

- P27 ¿Cuál cree que es el medio más efectivo?

	Total	Mujeres	Hombres
Ferias inmobiliarias	40.69%	40.20%	41.18%
En las casetas de ventas, pilotos	30.39%	28.43%	32.35%
Urbana, clasificados de El Comercio	11.76%	11.76%	11.76%
Páginas tipo adondevivir.com y otras	7.84%	9.80%	5.88%
Redes sociales / Blogs	3.92%	1.96%	5.88%
Televisión	3.43%	5.88%	0.98%
Aplicación móvil APP's	1.47%	1.96%	0.98%
Comentarios de otras personas	0.49%		0.98%
Revistas			
Paneles, vallas en la vía pública			
Volantes			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P28** Hablemos de la inmobiliaria, en una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, señale el grado de importancia que le otorgaría a los siguientes factores al momento de elegir la empresa inmobiliaria a la que compraría departamento

**Prestigio / Imagen / Cumplimiento**

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante			
Poco importante			
Me da igual	0.98%	0.98%	0.98%
Importante	41.67%	42.16%	41.18%
Muy importante	57.35%	56.86%	57.84%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**Cantidad de proyectos entregados**

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante	0.49%		0.98%
Poco importante			
Me da igual	1.96%	1.96%	1.96%
Importante	36.27%	37.25%	35.29%
Muy importante	61.27%	60.78%	61.76%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**Calidad de los proyectos entregados**

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante			
Poco importante			
Me da igual	0.49%	0.98%	
Importante	36.76%	39.22%	34.31%
Muy importante	62.75%	59.80%	65.69%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**Financiamiento / Facilidades que otorga**

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante			
Poco importante	1.96%	0.98%	2.94%
Me da igual	2.45%	1.96%	2.94%
Importante	39.71%	37.25%	42.16%
Muy importante	55.88%	59.80%	51.96%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>



**Expertise de sus  
vendedores**

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante			
Poco importante	2.45%	1.96%	2.94%
Me da igual	10.29%	8.82%	11.76%
Importante	44.12%	45.10%	43.14%
Muy importante	43.14%	44.12%	42.16%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**Entidad que financia el  
proyecto**

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante			
Poco importante	0.49%		0.98%
Me da igual	4.41%	1.96%	6.86%
Importante	50.00%	52.94%	47.06%
Muy importante	45.10%	45.10%	45.10%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**Calidad de la publicidad**

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada importante	0.49%		0.98%
Poco importante	3.92%	1.96%	5.88%
Me da igual	9.80%	8.82%	10.78%
Importante	49.02%	50.98%	47.06%
Muy importante	36.76%	38.24%	35.29%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P29** ¿Con qué banco preferiría  
financiar la compra de su  
departamento?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
BBVA, Banco Continental	41.18%	34.31%	48.04%
BCP, Banco de Crédito	34.80%	39.22%	30.39%
Interbank	21.57%	24.51%	18.63%
Scotiabank	16.18%	14.71%	17.65%
Banco Financiero	4.41%	3.92%	4.90%
BIF, Banco interamericano de Finanzas	2.45%	1.96%	2.94%
No financiaré			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P31** Rango de edad

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
De 36 a 45	47.55%	46.08%	49.02%
De 25 a 35	25.98%	27.45%	24.51%
De 46 a 65	25.98%	25.49%	26.47%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P32** ¿Cuál es su grado de instrucción?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Superior universitaria	78.43%	81.37%	75.49%
Superior técnica	11.27%	14.71%	7.84%
Postgrado	9.80%	2.94%	16.67%
Secundaria completa	0.49%	0.98%	0.00%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P33** ¿Cuál es su ocupación actual?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Empresaria/o	34.80%	33.33%	36.27%
Jefatura	24.51%	22.55%	26.47%
Gerencia	17.65%	15.69%	19.61%
Profesionales independientes	11.76%	8.82%	14.71%
Ama de casa	9.31%	18.63%	
Jubilado o rentista	0.98%	0.98%	0.98%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P34** ¿Cuál es el grado de instrucción del principal sostén del hogar?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Superior universitaria	82.35%	87.25%	77.45%
Postgrado	11.27%	8.82%	13.73%
Superior técnica	6.37%	3.92%	8.82%
Secundaria completa			
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P35** ¿Cuál es la ocupación actual del PSH?

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Empresaria/o	35.29%	33.33%	37.25%
Jefatura	27.45%	29.41%	25.49%
Gerencia	23.04%	23.53%	22.55%
Otro	9.80%	5.88%	13.73%
Jubilado o rentista	4.41%	7.84%	0.98%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

**P36** ¿Dónde se realizó la encuesta

	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
En la feria	81.37%	77.45%	85.29%
Ruteo	18.63%	22.55%	14.71%
<b>Base</b>	<b>204</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

## ANEXO V CABIDAS Y PRESUPUESTOS

### CUADRO DE ÁREAS DEL PROYECTO

	Depas x piso	A privada m2		A comun m2	
		Techada	Libre	Techada	Libre
Cisterna				100	
Semi sotano		297		82	
Primer piso	2	256	22	21	
Segundo piso	2	256		21	
Tercer piso	2	256		21	
Cuarto piso	2	256		21	
Quinto piso	2	256		21	
Azotea		76.8	179.2		
<b>Totales</b>	<b>10</b>	<b>1654</b>	<b>201</b>	<b>287</b>	<b>0</b>

Area exteriores m2	A priv libre	A comun libre	Terreno m2	
Estacionamientos	75		Fondo	15.15
A comun (inc est visitas 2)		45	Lado	25.00
<b>Total exteriores</b>	<b>75</b>	<b>45</b>	<b>Área bruta (m2)</b>	<b>378.75</b>

Area construida total	m2
Área techada cota cero para abajo	378.8
Área techada cota cero para arriba	1461.8
Área sin techar acabada	321.2
Áreas no computables construibles	100.0
<b>TOTAL ÁREA CONSTRUIDA (m2)</b>	<b>2261.8</b>

### PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

ACCIÓN	MEDIO	CARACTERÍSTICAS	CANT.	P. U.	PARCIAL (S/.)
Promoción	Urbania El Comercio	aviso 1/4 pag.	3	13,000	39,000
	Urbania El Comercio	aviso economico	7	2,350	16,450
	Dep piloto	acabado y equipado	1	60,000	60,000
	Panel	informativo	2	7,650	15,300
	Caseta TV	composicion de vistas	10	1,300	13,000
	Agencia BBVA	banners + brochure	20	420	8,400
	Urbania.pe	sitio web	20	430	8,600
	Material impreso	brochures	1	25,000	25,000
				<b>TOTAL (sin IGV)</b>	<b>185,750</b>

## DATOS PARA PRESUPUESTO DE LICENCIAS

UIT Promedio 2013- 2014	3,950.00
IGV	18%
IR	28%

### **UNIDADES (servicios publicos)**

# departamentos	10
# und agua (12 + 2)	11
# und alc	1
# und energ	11
# und gas	11
# und tel	10

### **AREAS METRADO (m2)**

Vendible (Depas)	1,855
Vendible (Depósitos y cocheras)	130
Construida	2,262
Techada (privada, comun y semisotano)	1,941

### **NUMERACION**

# ingresos	2
# departamentos	10
# cocheras	22
# depositos	10
# Asignado	44

### **VALOR DE LA OBRA MUNICIPAL- VOM**

<b>Ratio abr 2014 (S./m2)</b>	890
Area construida CVU (m2) <b>TECHADA</b>	1,941
VOM	1,727,225

\* CVU: cuadro de valores unitarios, base de cálculo para la determinación c

**PRESUPUESTO GASTOS LICENCIAS MUNICIPALES**

<b>TRAMITES MUNICIPALES INICIALES</b>	<b>Ratio</b>	<b>Base</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor</b>
<b>Demolición total - Licencia: verificación técnica / administrativa</b>				<b>285.31</b>
<i>Derecho de trámite (% UIT)</i>	1.420	3,950.000	1.000	56.09
<i>Supervisión x vez (% UIT)</i>	1.304	3,950.000	2.000	103.02
<i>Conformidad de demolición (% UIT)</i>	3.195	3,950.000	1.000	126.20
<b>Derecho de revisión de anteproyecto en consulta</b>				<b>1,375.94</b>
<i>CPUE</i>	1.030	3,950.000	1.000	40.69
<i>Derecho de trámite (% UIT)</i>	3.195	3,950.000	1.000	126.20
<i>CAP (% VOM)</i>	0.050	1,727,225.339	1.000	863.61
<i>CENEPRED (INDECI-CGBVP)</i>	0.020	1,727,225.339	1.000	345.45
<b>Licencia de obra Mod "C"</b>				<b>2,848.14</b>
<i>Derecho de trámite (% UIT)</i>	6.514	3,950.000	1.000	257.30
<i>CAP (% VOM)</i>	0.050	1,727,225.339	1.000	863.61
<i>CIP (% VOM)</i>	0.080	1,727,225.339	1.000	1,381.78
<i>CENEPRED (INDECI-CGBVP)</i>	0.020	1,727,225.339	1.000	345.45
<i>Supervisión x vez (% UIT)</i>	2.899	3,950.000	12.000	1,374.00
<b>Licencia panel publicitario</b>				<b>512.75</b>
<i>Derecho de trámite (% UIT) renov semestral</i>	4.327	3,950.000	3.000	512.75
<b>Licencia sala de ventas</b>				<b>566.43</b>
<i>Derecho de trámite (% UIT) renov semestral</i>	4.780	3,950.000	3.000	566.43
<b>TRAMITES MUNICIPALES FINALES</b>	<b>Ratio</b>	<b>Base</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor</b>
<b>Certificado de numeración</b>				<b>1,865.60</b>
<i>Derecho de trámite (% UIT)</i>	1.073	3,950.000	44.000	1,865.60
<b>Conformidad de obra y declaratoria de fábrica (c/variación)</b>				<b>1,450.26</b>
<i>Derecho de trámite (% UIT)</i>	6.106	3,950.000	1.000	241.20
<i>CAP (% VOM)</i>	0.050	1,727,225.339	1.000	863.61
<i>CENEPRED (INDECI-CGBVP)</i>	0.020	1,727,225.339	1.000	345.45
<b>Independización y reglamento interno (inc asesoría)</b>				<b>20,000.00</b>
<i>Asesoría externa</i>				20,000.00
<b>Gastos registrales/notariales/legales</b>				<b>23,090.58</b>
<i>Gastos notariales/legales (x UNIDAD)</i>	1.000	250.000	44.000	11,000.00
<i>Inscripción registral (%VOM)</i>	0.700	1,727,225.339	1.000	12,090.58
<b>SERPAR</b>				<b>15,342.39</b>
<i>Servicios de parques</i>				15,342.39
<b>OTROS ADMINISRATIVOS</b>	<b>Ratio</b>	<b>Base</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor</b>
<b>Limpieza y vigilancia temporal</b>				<b>27,240.00</b>
<i>Vigilancia 24 horas</i>	1.000	7,500.000	2.000	15,000.00
<i>Mantenimiento de áreas comunes</i>	1.000	6,120.000	2.000	12,240.00
<b>Predial y arbitrios</b>				<b>33,231.00</b>
<i>Predio demolido</i>	1.000	6,300.000	1.000	6,300.00
<i>Obra construida</i>	1.000	26,931.000	1.000	26,931.00

**PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES**

**PROYECTO**

Plazo probable (meses) 27  
 Total proyecto (S/.) 197,899  
 Mensual proyecto (S/.) 7,330

Nº	DESCRIPCION	PARTICIPACION	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO (S/.)	PARCIAL inc LLBSS (S/.)	SUBTOTAL (S/.)
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>							
1	Jefe de Proyecto	50%	MES	27.00	6,800.00	140,913.00	
1	Vendedor	100%	MES	22.00	1,100.00	37,147.00	
1	Movilidad	50%	MES	27.00	400.00	8,289.00	
							186,349.00
Leyes y beneficios sociales							53.5%
<b>GASTOS DE OFICINA</b>							
1	Equipo de comunicación	100%	MES	27.00	100.00	2,700.00	
1	Equipo de comunicación	100%	MES	21.00	100.00	2,100.00	
1	Utiles, papelería y plotters	100%	MES	27.00	250.00	6,750.00	
							11,550.00

**OFICINA CENTRAL  
(año)**

Gasto mensual (S/.) 27,071  
 Gasto anual (S/.) 324,855

Nº	DESCRIPCION	PARTICIPACION	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO (S/.)	PARCIAL inc LLBSS (S/.)	SUBTOTAL (S/.)
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>							
1	Gerente General	100%	MES	1.00	8,000.00	12,280.00	
1	Jefe de Proyecto	50%	MES	1.00	6,800.00	5,219.00	
1	Asistente adm/tram	100%	MES	1.00	2,350.00	3,607.25	
1	Asesor Legal	100%	HORAS/MES	10.00	200.00	2,000.00	
1	Asesor tributario	100%	HORAS/MES	10.00	200.00	2,000.00	
							25,106.25
Leyes y beneficios sociales							53.5%
<b>GASTOS DE OFICINA</b>							
1	Servicio de Hosting	100%	MES	1.00	15.00	15.00	
1	Oficina (80m2 x S/.25/m2/mes)	100%	MES	1.00	1,250.00	1,250.00	
2	Equipo de comunicación	100%	MES	1.00	100.00	200.00	
1	Utiles, papelería y plotters	100%	MES	1.00	100.00	100.00	
1	Movilidad	100%	MES	1.00	400.00	400.00	
							1,965.00

**PRESUPUESTO DE OBRA**

Cotizaciones de obra IHTT 2016

Empresa	Contacto	Cargo	email	RATIO US\$ X m2		
				V Vta.	IGV	P Vta. *
HT&H Promotora Inmobiliaria SAC	Fernando Hübner Salas	Gerente General	ferhubner@hotmail.com	400.00	72.00	472.00
CENIT Arquitectos SAC	Armando Román Elías	Gerente General	afre.0@hotmail.com	423.73	76.27	500.00
CONCYSSA S.A.	Luis Puccio Arana	Gerente General	puccio@concyssa.com	487.07	87.67	574.74
Grupo BA SAC	Víctor Berger Chauca	Gerente General	vberger@grupoba.pe	491.53	88.47	580.00
<b>Promedio</b>				<b>450.58</b>	<b>81.10</b>	<b>531.69</b>

\*Relativo al área construida, incluye G Gral, Utilidad; no incluye el IGV

t/c 3.4

Costos de la obra civil	m2	Costo \$xm2 *	Parcial US\$	Parcial S/. **
<b>Total</b>	<b>2,261.75</b>	<b>450.6</b>	<b>\$1,019,102.28</b>	<b>S/. 3,464,947.74</b>

\*\* Incluye G Gral+Util; sin IGV

**PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

Descripción	Tipo	%	Mes 0 (S/.)	Años Deprec.	Depreciación (S/.)	IGV	Aporte
Terreno	Activo fijo	76.6%	2,187,565				2,187,565
Proyecto	Pre Operativo	2.9%	83,605	1	83,605	15,049	83,605
Tramites	Pre Operativo	0.2%	6,724	1	6,724		6,724
Generales	Pre Operativo	3.6%	102,614	1	102,614		102,614
Gastos Administrativos	Pre Operativo	0.7%	19,382	1	19,382		19,382
Gastos de Ventas - otros	Pre Operativo	2.4%	69,410	1	69,410	12,494	69,410
Gastos de Ventas - comisiones	Pre Operativo	0.3%	9,217				9,217
Adelanto de obra	Capital de trabajo	12.1%	346,495			62,369	346,495
Equipos de computo	Activo fijo	0.4%	10,000	4	2,500	1,800	
Mobiliario	Activo fijo	0.4%	10,000	10	1,000	1,800	
Software (licencias)	Activo intangible	0.2%	5,000	4	1,250	900	
Estudio de mercado	Activo intangible	0.2%	5,000	4	1,250	900	
<b>Total Inversión</b>		<b>100%</b>	<b>2,855,012</b>			<b>95,312</b>	<b>2,825,012</b>

<b>DEPRECIACION</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Equipos de computo	2,500	2,500	2,500	2,500	
Mobiliario	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>Total depreciación</b>	<b>3500</b>	<b>3500</b>	<b>3500</b>	<b>3500</b>	<b>1000</b>
<b>AMORTIZACIÓN INTANGIBLES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Software (licencias)	1,250	1,250	1,250	1,250	0
Estudio de mercado	1,250	1,250	1,250	1,250	0
<b>Total Amortizacion</b>	<b>2,500</b>	<b>2,500</b>	<b>2,500</b>	<b>2,500</b>	<b>0</b>

CUADRO DE PRECIOS DE VENTA

**DATOS**

RATIO x M2	S/. (inc IGV)	\$ (inc IGV)
PRECIO DE VENTA EXTERIOR	5,610	1,650
PRECIO DE VENTA INTERIOR	5,330	1,568
ESTACIONAMIENTO	3,230	950
DEPOSITO	3,910	1,150
1/c	3,4	

**COSTO DE LAS AREAS LIBRES**

Criterio N°	RANGO AREA LIBRE (m2)		FACTOR	EXT	INT
				5,610	5,330
1	0	20	50%	2,805	2,665
2	20	50	25%	1,403	1,332
3	50	100	10%	561	533
4	100		0%	-	-

DEPARTAMENTOS	UBICACIÓN	N° DORM	AREA TECHADA (m2)	AREA LIBRE (m2)	AREA OCUPADA (m2)	PRECIO AREA TECHADA (S/.)	FACTOR AREA LIBRE 1	FACTOR AREA LIBRE 2	FACTOR AREA LIBRE 3	FACTOR AREA LIBRE 4	VALIDA DOR (= 0)	MONTO 1	MONTO 2	MONTO 3	AREA SOL Y SOMBRA	SOBRECOSTO AREA LIBRE X EQUIPAMIENTO (S/.)	Bonif x altura (ubicación)	PRECIO AREA LIBRE (S/.)	PRECIO OTROS (S/.)	PRECIO VENTA (S/.) (calculado)	Ratio S/ / m2 Ocup	PRECIO VENTA (US \$) (calculado)	Ratio S/ / m2 tech
DPTO - 101 - FLAT	EXT	3	128	11	139	718,080	11	0	0	0	0	30,855	0	0				30,855	0	748,935	5,388	220,275	1,585
DPTO - 102 - FLAT	EXT	3	128	11	139	718,080	11	0	0	0	0	30,855	0	0				30,855	0	748,935	5,388	220,275	1,585
DPTO - 201 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	718,080	5,610	211,200	1,650
DPTO - 202 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	718,080	5,610	211,200	1,650
DPTO - 301 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	718,080	5,610	211,200	1,650
DPTO - 302 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	718,080	5,610	211,200	1,650
DPTO - 401 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	718,080	5,610	211,200	1,650
DPTO - 402 - FLAT	EXT	3	128	0	128	718,080	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	718,080	5,610	211,200	1,650
DPTO - 501 - DUPLEX	EXT	3	166	90	256	931,260	20	30	40	0	0	56,100	42,075	22,440	8,000	6,500		120,615	14,500	1,066,375	4,166	313,640	1,225
DPTO - 502 - DUPLEX	EXT	3	166	90	256	931,260	20	30	40	0	0	56,100	42,075	22,440	8,000	6,500		120,615	14,500	1,066,375	4,166	313,640	1,225

**ESTACIONAMIENTOS ADICIONALES**

CANT.	UBICACIÓN	AREA (m2)	PU (\$/m2)	P VTA (\$)	INGRESOS (\$)	P VTA (S/.)	INGRESOS (S/.)
8	SEMISOTANO	12.5	950	11,875	95,000	40,375	323,000

**DEPOSITOS**

CANT.	UBICACIÓN	AREA (m2)	PU (\$/m2)	P VTA (\$)	INGRESOS (\$)	P VTA (S/.)	INGRESOS (S/.)
10	SEMISOTANO	3	1,150	3,450	34,500	11,730	117,300

RESUMEN	Venta (US\$)	Venta (S/.)	IGV (S/.)	Valor venta (S/.)
Ingresos por ventas de departamentos	2,435,029	749,100	655,522	7,283,578
Ingresos por ventas de cocheras	95,000	323,000	26,670	296,330
Ingresos por ventas de depósitos	34,500	117,300	9,685	107,615
<b>Venta total</b>	<b>2,464,529</b>	<b>8,379,400</b>	<b>691,877</b>	<b>7,687,523</b>





PROGRAMACIÓN GANTT DE BARAS PARA PROYECTO INMOBILIARIO TÍPICO - BAJA DENSIDAD

TAREAS SUB TAREAS	Mes-17	Mes-16	Mes-15	Mes-14	Mes-13	Mes-12	Mes-11	Mes-10	Mes-9	Mes-8	Mes-7	Mes-6	Mes-5	Mes-4	Mes-3	Mes-2	Mes-1	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15				
Identificación de boques de suelo económicamente rentables	BLOQUE																																				
Búsqueda y selección de suelo																																					
Elaboración de estudio de cabida																																					
Elaboración de presupuesto estimado de costos para perfil																																					
Elaboración de estudio de oferta competitiva: inmediata y futura																																					
Elaboración de perfil económico financiero																																					
Estudio de titulación del suelo																																					
Adquisición de suelo																																					
Marketing Mix					Producto	Otras P																															
Trámite de facilidades de servicios										Con.Arq																											
Selección de proyectistas					1 sola vez																																
Elaboración de anteproyecto y proyecto definitivo						Arquitectura	Especialidades																														
Trámite y obtención de licencias											Otra	Cas.Plan																									
Contratos			Suelo		Arq/Esp						Otra/Sap	CV/ Sep																									
Expediente de Otra											Met/Pas	TR.Bases																									
Selección e invitación Constructores													Carta																								
Calificación, Otorgamiento de Buen Pro y Firma de Contrato																																					
Selección de Entidad Bancaria										RoadShow																											
Expediente Bancos (BBVA) mucho											Evaluación		Aprob																								
Implementación de la Estrategia de Comunicación																																					
Trabajos de sensibilización vecinal																																					
Implementación de la Sala de Ventas																																					
LANZAMIENTO - Proceso de Venta																																					
Ejecución de obra																																					
Entrega de llaves																																					
Trámite de Conformidad y Declaratoria de Fábrika																																					
Servicio PostVenta (incluye vivienda y limpieza temporal)																																					
Consolidación de propiedad																																					
Levantamiento de hipoteca y recuperación de aportes, utilidades y fondo de garantía																																					
Cierre de proyecto																																					

**PRESUPUESTO DE PROYECTO - INCLUYE GASTOS GENERALES INDIRECTOS**

<b>Inicio de operaciones</b>	<b>12.09.2016</b>
<b>Giro</b>	<b>Inmobiliaria</b>
UIT 2016	3950
IGV	18%
Factor IGV para el cálculo de V Vta	8.257%
Prorrata IGV aplicable a compras mixtas	50.000%
Factor IGV prorrata aplicable a compras mixtas	9.000%
IR	28%
Factor alcabala	3%
Deducción alcabala (UIT)	10
t/c nov 16	3.4

DESCRIPCION	Precio unit s/IGV \$	Cant	V Vta \$	V Vta S/.	%	IGV S/.	P Vta S/.	Tipo de operación
<b>VENTAS</b>				<b>7,687,522.94</b>	100.0%	691,877.06	8,379,400.00	Gravada
<b>TERRENO</b>				<b>2,187,565.00</b>	28.5%	-	2,125,000.00	No gravada
Terreno	1,666.67	375.00	625,000.00	2,125,000.00		-	2,125,000.00	No gravada
Alcabala				62,565.00		-	62,565.00	No gravada
<b>PROYECTO</b>				<b>98,604.77</b>	1.3%			
Proyecto de Arquitectura y Especialidades	10.00	2,261.75	22,617.50	76,899.50		13,841.91	90,741.41	Gravada
Honorarios Instalaciones Gas Natural	0.18	2,261.75	412.84	1,403.67		252.66	1,656.32	Gravada
Levantamiento Topográfico				907.99		163.44	1,071.43	Gravada
Estudio de Suelos				3,482.14		626.79	4,108.93	Gravada
Facilidades de servicios				911.47		164.06	1,075.54	Gravada
Liquidación de Conexiones Domiciliarias				15,000.00		2,700.00	17,700.00	Gravada
<b>OBRA (fábrica)</b>				<b>3,464,947.74</b>	45.1%			
Sub Contrato de Obra Civil	450.58	2,261.75	1,019,102.28	3,464,947.74		623,690.59	4,088,638.33	Gravada
<b>GASTOS DE TRAMITES MUNICIPALES</b>				<b>45,381.80</b>	0.6%			
Presentación y revisión de Anteproyecto en Consulta				1,375.94		-	1,375.94	No gravada
Licencia de Obra (Revisión de Proyecto definitivo)				2,848.14		-	2,848.14	No gravada
Licencia de Demolición				285.31		-	285.31	No gravada
Licencia caseta				539.59		-	539.59	No gravada
Licencia panel				539.59		-	539.59	No gravada
Declaratoria de demolición				1,134.99		-	1,134.99	No gravada
Liquidación de Conformidad de Obra				1,450.26		-	1,450.26	No gravada
Certificado de Numeración				1,865.60		-	1,865.60	No gravada
Independización y reglamento interno				20,000.00		-	20,000.00	No gravada
Aporte a SERPAR				15,342.39		-	15,342.39	No gravada
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				<b>78,277.69</b>	1.0%			
Tributos (Predial y arbitrios)				33,231.00		-	33,231.00	No gravada
Tasación - Bancos				1,875.00		168.75	2,043.75	Mixta
Informe Preliminar - Bancos				768.24		69.14	837.38	Mixta
Gastos Bancarios				2,496.78		224.71	2,721.49	Mixta
Supervisión de Obra - Bancos				12,666.67		1,140.00	13,806.67	Mixta
Mantenimiento y vigilancia temporal				27,240.00		2,451.60	29,691.60	Mixta
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				<b>243,985.46</b>	3.2%			
Publicidad				185,750.00		16,717.50	202,467.50	Mixta
Punto de venta (construcción/equipamiento)				16,338.46		1,470.46	17,808.92	Mixta
Comisiones				41,897.00		-	41,897.00	No gravada
<b>GASTOS GENERALES</b>				<b>522,754.00</b>	6.8%			
Gastos generales directos proyecto				197,899.00		-	197,899.00	No gravada
Gastos generales indirectos oficina central				324,855.00		-	324,855.00	No gravada
<b>IGV</b>				<b>22,242.16</b>	0.3%			
Crédito fiscal al costo				22,242.16		-	22,242.16	No gravada
<b>TOTAL EGRESOS</b>				<b>6,663,758.62</b>	86.7%			

## BIBLIOGRAFÍA

- APEIM (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Lima: Asociación de empresas de investigación de mercados.
- APEIM (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Lima: Asociación de empresas de investigación de mercados.
- APEIM (2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Lima: Asociación de empresas de investigación de mercados.
- APEIM (2013). *Niveles socioeconómicos 2013*. Lima: Asociación de empresas de investigación de mercados.
- APEIM (2012). *Niveles socioeconómicos 2012*. Lima: Asociación de empresas de investigación de mercados.
- APEIM (2011). *Niveles socioeconómicos 2011*. Lima: Asociación de empresas de investigación de mercados.
- Arbaiza, L. (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Lima: Universidad ESAN.
- Arbulú, R., (2016). *Actividad edificadora y oferta de edificaciones en Lima Metropolitana y El Callao – Resultados de 21° estudio*. Exposición realizada en el Foro de Presentación del 21° Estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y El Callao”, el 29 de noviembre del 2016. Swiss Hotel, Lima.
- Arellano, R. (2010). *InmobiliAr Estrategia 2010 – Marketing Inmobiliario para el Perú*. Presentación del estudio el 24 de marzo del 2010. Arellano Marketing, Lima.
- Banco Mundial (2016). *Doing Business 2017: Igualdad de Oportunidades para Todos*. <http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017> (25/10/2016).
- BBC Mundo (2016). *Qué es el Brexit y cómo puede afectar a Reino Unido y a la Unión Europea*. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-36484790> (24/06/2016).
- BBVA Research (2016). *Situación inmobiliaria – Diciembre 2016*. Informe del banco BBVA Continental, Lima.
- BBVA Research (2016). *Situación inmobiliaria – Diciembre 2016*. Informe del banco BBVA Continental, Lima.
- Belapatiño, V. y Crispin, Y. (2016). *Perú: Búsquedas en internet y proyecciones de ventas de departamentos en Lima*. Observatorio económico Perú, 6 de setiembre del 2016. BBVA Research. Lima.
- CAPECO (2013) *El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y El Callao – 18° Estudio año 2013*. Lima: CAPECO.

- CAPECO (2014) *El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y El Callao – 19° Estudio año 2014*. Lima: CAPECO.
- CAPECO (2015). *El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y El Callao – 20° Estudio año 2015*. Lima: CAPECO.
- CAPECO (2016). *El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y El Callao – 21° Estudio año 2016*. Lima: CAPECO.
- Castro, J. (2016) *Entrevista a Juan Manuel Castro, Ex Gerente de Negocio Inmobiliario del Banco BBVA Continental, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 25 de Junio*. Anexo II de esta tesis.
- Cornejo, C. (2016) *Entrevista a Carlos Cornejo, Gerente General de CV Project, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 21 de Junio*. Anexo II de esta tesis.
- Cornejo, R. (2016) *Entrevista a Rene Cornejo, Ex Director Ejecutivo del Fondo Mivivienda, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 27 de Junio*. Anexo II de esta tesis.
- Cruz, J. (2016) *Entrevista a Jaime Cruz, Gerente General de Consultor Independiente, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 12 de Agosto*. Anexo II de esta tesis.
- Delgado, P. (2016) *Entrevista a Pablo Delgado, Gerente General de Valico Inmobiliaria, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 21 de Junio*. Anexo II de esta tesis.
- De Soto, H., (2016). *¿Qué implicancias positivas podría tener la elección de Trump para el Perú?* <https://www.youtube.com/watch?v=bujBbGfOJi4> (11/11/2016; 9:55 hrs.).
- Dillon, B., Cossio, B. y Pombo, D (2010). *Valor del suelo urbano en una ciudad intermedia: la volatilidad del capital y sus resultados efímeros*. <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-331/sn-331-34.htm> (1/08/2010).
- ESAN (2016). *El ciclo de vida organizacional de una empresa*. <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/el-ciclo-de-vida-organizacional-de-una-empresa/> (14/6/2016; 11:45 hrs.).
- Espinosa, A. (2016) *Entrevista a Antonio Espinosa, Gerente General de Desarrolladora del Pacifico, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 17 de Junio*. Anexo II de esta tesis.
- Esteves, C. (2016) *Entrevista a Cecilia Esteves, Directora Magister de la Universidad ESAN, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 12 de Julio*. Anexo II de esta tesis.
- Gestión (2016). *Radiografía del sector inmobiliario en el 2016*. <http://gestion.pe/inmobiliaria/radiografia-sector-inmobiliario-2016-2176746> (9/12/16).

- Gonzales-Izquierdo, J., (2016). *Perspectivas económicas para el año 2017*. Exposición realizada en la conferencia: Perspectivas económicas para el año 2017 y cambios en el consumidor inmobiliario, el 22 de noviembre del 2016. CCL, Lima.
- IEC-ICD (2016). *Informe económico de la construcción N° 11 - Diciembre 2016*. Informe del ICD-CAPECO, Lima.
- Idearium (2016). *Reinventarse o morir - Es busca del ciclo de vida ideal*. <https://www.idearium30.com/reinventarse-o-morir-i13> (enero 2012).
- Ipsos (2013). *Perfiles socioeconómicos Lima Metropolitana 2013*. Lima: Ipsos Perú.
- Ipsos (2014). *Perfiles socioeconómicos Lima Metropolitana 2014*. Lima: Ipsos Perú.
- Ipsos (2015). *Perfiles socioeconómicos Lima Metropolitana 2015*. Lima: Ipsos Perú.
- Ipsos (2016). *Perfiles socioeconómicos Lima Metropolitana 2016*. Lima: Ipsos Perú.
- JLL (2016). *Lima-Office-Report-Mid-Year-2016-SPA*. <http://www.latinamerica.jll.com/latin-america/es-ar/investigacion-de-mercados/224/lima-office-report-mid-year-2016> (3/01/2017; 9:13hrs.).
- Landers, T. (2016) *Entrevista a Tulio Landers, Gerente General de Consulting Professional Service, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 30 de Junio*. Anexo II de esta tesis.
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2005) *Investigación educativa 5.a edición*. PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid, 2005
- Mejía, G. (2016) *Entrevista a Giancarlo Mejía, Gerente de Negocio Inmobiliario del Banco BBVA Continental, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 24 de Junio*. Anexo II de esta tesis.
- Mendoza, J. (2016). *Odebrecht y la corrupción*. <http://blogs.gestion.pe/economia-aplicada/2016/12/odebrecht-y-la-corrupcion-por-juan-mendoza.html> (31/12/2016; 12:02 hrs.).
- Merino, C. (2016) *Entrevista a Carlos Merino, Director Gerente de Venti Grupo Inmobiliario, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 23 de Junio*. Anexo II de esta tesis.
- Odar, J., (2016). *Situación actual y perspectivas de la economía Peruana y su relación con el sector construcción*. Exposición realizada en el Foro de Presentación del 21° Estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y El Callao”, el 29 de noviembre del 2016. Swiss Hotel, Lima.
- Ojeda, F. (2016) *Entrevista a Fernando Ojeda, Gerente General de Ojeda & Asociados Contratistas Generales, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 17 de Junio*. Anexo II de esta tesis.
- Pérez-Llanes R. (2013). *Gestión de Empresas Inmobiliarias*. Working Paper. Franquicias America SRL. Bolivia.

- Proinversión (2016), *Presentación ¿Por qué Invertir en el Perú?*  
[http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERAL/2016/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_dic16.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_dic16.pdf)  
(diciembre 2016).
- Rubiños, J., (2016). *Cambios en el consumidor inmobiliario*. Exposición realizada en la conferencia: Perspectivas económicas para el año 2017 y cambios en el consumidor inmobiliario, el 22 de noviembre del 2016. CCL, Lima.
- Salinas, R. (2016) *Entrevista a Ricardo Salinas, Investigador del INEUR, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 28 de Junio*. Anexo II de esta tesis.
- Tassara, J. (2016) *Entrevista a Juan Carlos Tassara, Director Ejecutivo de la Inmobiliaria EDIFICA, realizada por el autor de esta tesis en Lima, el 12 de Julio*. Anexo II de esta tesis.
- Veliz, T. (2014). *Influencia de la familia en la implementación de la estrategia en empresas familiares*. Propuesta de Tesis Doctoral. Universidad ESAN, Lima.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Recuperado de:  
[http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO\\_PLAN\\_DE\\_NEGOCIOS.pdf](http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf).