



Plan de negocios para el desarrollo de edificios de consultorios médicos

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magister en Gestión y Desarrollo Inmobiliario**

Por:

Diana Stefany Espíritu Napa

Eduardo Dante Loayza Aliaga

Mauro Enrique Tesén Romero

Giorgio Faruco Yapur Cereghino

Programa de la Maestría de Gestión y Desarrollo Inmobiliario

Lima, 11 de febrero de 2020

Esta Tesis

Plan de negocios para el desarrollo de edificio de consultorios médicos

Ha sido aprobada.

.....

Ricardo Emilio Salinas Vilcachagua (Jurado)

.....

Karina María Puente Frantzen (Jurado)

.....

Martha Cecilia Esteves Dejo (Asesor)

Universidad ESAN

Febrero 2020

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la fuerza y la guía durante mi formación como Magister, a mi familia por la paciencia y comprensión en estos años de formación, a la Universidad de Esan, a los docentes por transmitir sus conocimientos y experiencia y a mis amigos de la maestría por todos los gratos momentos.

Diana Stefany Espíritu Napa

Agradezco a mi familia, amigos y a todas las personas que marcaron con sus actos y enseñanzas, valores en mí, para alcanzar mis metas personales y profesionales.

Eduardo Dante Loayza Aliaga

A mi adorada esposa por su constante apoyo hasta el último momento, su inmensa paciencia y sus palabras siempre alentadoras durante todo este proceso de la maestría, a mi querida hija porque es la luz entera de mi vida, a la Universidad ESAN y su gran plana docente, pero sobre todo a Dios que sin él nada sería y nada tendría sentido en esta vida.

Mauro Enrique Tesén Romero

Agradezco a Dios por guiarme siempre, a mis padres por todo lo que han hecho por mí y especialmente a mi esposa por su incondicional apoyo, empuje y soporte en este importante reto y en todos los que están por venir.

Giorgio Faruco Yapur Cereghino

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I. GENERALIDADES, MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL	1
1.1. Antecedentes.	1
1.2 Objetivos del plan de negocios	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3. Delimitación de la tesis	3
1.3.1. Alcances y Limitaciones.	3
1.4. Justificación	3
1.5. Metodología de la investigación	3
1.5.1. Etapas de la investigación.	3
1.5.2. Estructura y recolección de datos.	4
1.5.3. Análisis y conclusiones de datos recolectados.	4
1.6. Descripción del negocio	4
1.6.1. Idea del negocio.....	4
1.7. Marco conceptual y referencial.....	5
1.8. Marco legal/ normativo	6
1.8.1. Normas y leyes vigentes pertinentes.....	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MERCADO	8

2.1. Análisis del entorno.....	8
2.1.1. Análisis SEPTEG.....	8
2.2. Análisis de la industria	13
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO	16
3.1. Análisis urbano y estudio cualitativo	16
3.1.1. Análisis de contexto urbano.	16
3.1.2. Análisis de usos urbanos.	23
3.2. Estudio de la oferta competitiva	26
3.2.1. Análisis de niveles socioeconómicos.....	26
3.2.2. Análisis de muestra comparativa (Benchmarking).....	27
3.2.3. Análisis de oferta de segunda.	33
3.3. Análisis de demanda.....	34
3.3.1. Análisis demográfico y socio económico - médicos	34
3.3.2. Demanda Potencial - médicos	35
3.3.3. Análisis demográfico y socio económico - inversionistas	38
3.3.4. Demanda Potencial - inversionistas	40
3.3.5. Demanda Potencial - combinada	42
3.4. Resultados de encuestas	43
4.1. Proporción por profesión de encuestados.	44

3.4.2. Rango de edad de los encuestados.....	44
3.4.3. Proporción de demanda potencial interesados en el proyecto.....	46
3.4.4. Modelo y tamaño de oficina consultorio de mayor interés.	47
3.4.5. Programación interior	49
3.4.6. Interés de compra o alquiler.	50
3.4.7. Capacidad de pago de cuota mensual.	52
3.4.8. Servicios complementarios requeridos al proyecto	53
3.4.9. Distritos sugeridos para este tipo de proyecto.....	55
3.4.10. Panel de expertos	56
CAPÍTULO IV. PROYECTO Y PROPUESTA ARQUITECTONICA	59
4.1. Atractivos del negocio.....	59
4.1.1. Atractivos diferenciales.....	60
4.1.2. Lienzo estratégico.....	60
4.1.3. Matriz ERIC.	61
4.2. Gestión y diseño pre operativo	61
4.2.1. Cabida arquitectónica.....	61
4.2.2. Diseño de tipologías de consultorios	65
4.2.3. Área común y equipamiento.....	68
4.2.4. Estacionamientos	70

4.3. Proyección empresarial	71
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	72
5.1. Visión	72
5.2. Misión.....	72
5.3. Grupos de interés	72
5.4. Análisis FODA.....	74
5.4.1. Fortalezas	74
5.4.2. Oportunidades.....	74
5.4.3. Debilidades	74
5.4.4. Amenazas	75
5.5. Matriz EFI y EFE.....	75
5.6. Análisis estratégico	78
5.6.1. Cadena de valor	78
5.6.2. Propuesta de valor.....	79
5.6.3. Canvas	79
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....	81
6.1. Concepto general.....	81
6.2. Objetivos del plan de marketing	81
6.3. Alcances del marketing	81

6.3.1 estrategia de marketing mix.82

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS
.....89

CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO92

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES100

ANEXOS.....103

BIBLIOGRAFÍA.....138

LISTA DE TABLAS

01	Objetivos específicos.....	2
02	Estructura de recolección de costos.....	4
03	Factores sociales.....	8
04	Factores económicos.....	9
05	Factores políticos.....	10
06	Factores tecnológicos.....	11
07	Factores ecológicos.....	12
08	Factores sociales.....	12
09	Resumen de la muestra.....	29
10	Ritmo de venta según rango de áreas y precios ofertados.....	31
11	Resumen de valor según muestra con oferta vigente.....	33
12	Stock de profesionales médicos en Perú.....	35
13	Stock de profesionales de la salud por ciudades.....	36
14	Crecimiento porcentual del sector.....	37
15	Datos demográficos por distrito.....	40
16	Estimación de Demanda por perfil.....	41
17	Funnel de Demanda potencial.....	42
18	Matriz de recomendaciones.....	57
19	Matriz ERIC.....	61
20	Descripción por nivel.....	64
21	Cuadro de Áreas.....	65
22	Cuadro de Áreas de estacionamientos.....	70
23	Grupos de Interés.....	72
25	EFL.....	76
26	EFE.....	77
27	Modelo Canvas.....	80
28	Mensaje de acuerdo con grupo objetivo.....	82
29	Precios y descuentos por tipología.....	85
30	Canales por grupo objetivo.....	86
31	Áreas y responsabilidades.....	91
32	Resumen de ingresos y egresos (Incluido impuestos).....	93
33	Costos y gastos.....	94
34	Proyección de gastos generales con IGV y sin IGV.....	95
35	Costos generales m2 de construcción.....	95
36	Desembolsos de construcción.....	96
37	Ingresos vs Egresos.....	96
38	Estado de resultados.....	97
39	Evaluación económica.....	98
40	Precios de tipología.....	99
41	Sensibilidad.....	99
42	Variación de costos de construcción.....	100
43	Variación de costos de terreno.....	100

LISTA DE GRÁFICOS

01	Matriz de Procesos.....	5
02	Hubs médicos en Latinoamérica.....	¡Error! Marcador no definido.
03	Hubs médicos en Perú – Turismo de Salud.....	¡Error! Marcador no definido.
04	Hubs médicos en Lima.....	15
05	Mapa de vialidad.....	17
06	Mapa de distancias.....	18
07	Hitos y bordes.....	19
08	Mapa de actividades estructurantes.....	20
09	Mapa de compatibilidad de usos.....	21
10	Mapa de contaminación y peligrosidad.....	22
11	Participación de usos de primer nivel.....	23
12	Mapa de compatibilidad de usos.....	24
13	Mapa de flujos peatonales.....	25
14	Mapa de nivel socioeconómico.....	26
15	Mapa de área representativa benchmarking.....	27
16	Ritmo de venta acumulado.....	30
17	Especialización y áreas comunes.....	32
18	Características de grupo objetivo- médicos.....	34
19	Distribución poblacional por generaciones - profesionales médicos.....	38
20	Características de grupo objetivo – inversionista.....	39
21	Distribución poblacional por generaciones – inversionistas.....	41
22	Grupos de interés.....	44
23	Rango de edades de los encuestados.....	44
24	Rango de edades de los encuestados – profesionales médicos.....	45
25	Rango de edades de los encuestados – inversionistas (otros).....	45
26	Aceptación del proyecto de la demanda potencial.....	46
27	Aceptación del proyecto – profesionales médicos.....	46
28	Aceptación del proyecto – inversionistas (otros).....	47
29	Tipologías de mayor interés.....	47
30	Tipologías de mayor interés – profesionales médicos.....	48
31	Tipologías de mayor interés – inversionistas (otros).....	48
32	Programación interior.....	49
33	Programación interior – profesionales médicos.....	49
34	Programación interior – inversionistas (otros).....	50
35	Compra vs Alquiler.....	50
36	Compra vs alquiler – profesionales médicos.....	51
37	Compra vs alquiler – inversionistas (otros).....	51
38	Capacidad de pago de cuota mensual.....	52
39	Capacidad de pago de cuota mensual – profesionales médicos.....	52

40	Capacidad de pago de cuota mensual – inversionistas (otros).....	53
41	Servicios Complementarios – Frecuencias -Tabla de frecuencias.....	53
42	Servicios Complementarios - Frecuencias – profesionales médicos.....	54
43	Servicios Complementarios - Frecuencias – inversionistas (otros).....	54
44	Distritos sugeridos para este tipo de proyectos – Frecuencias.....	55
45	Distritos - Frecuencias – profesionales médicos.....	55
46	Distritos - Frecuencias – inversionistas (otros).....	56
47	Lienzo estratégico.....	60
48	Información General del terreno.....	63
49	Planta de tipológicas.....	66
50	Tipologías piloto.....	67
51	Planta del Primer Piso.....	68
52	Áreas de circulación.....	69
53	Áreas comunes.....	69
54	Ingreso Lobby.....	70
55	Cadena de valor para generación del Negocio.....	78
56	Logotipo Medical 360.....	83
57	Página web y redes sociales.....	86
58	Organigrama.....	90
59	Participación de costos del proyecto.....	93

Diana Stefany Espiritu Napa

Profesional con más de 6 años de experiencia como Gestor de proyectos e implementación en el área de Arquitectura, diseño interior y paisajismo. Con 3 años de experiencia en investigación y docencia universitaria. Gestión de personal y desarrollo de modelos de negocios para empresa convexa del rublo textil. Nivel intermedio de inglés.

Soy persistente, adaptativa, determinada, multidimensional y respetuosa. Me gusta apoyar y e incentivar a simplificar los grandes problemas con soluciones simples, constantemente busco maneras creativas de desarrollar mis conocimientos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Corporación Veneto S.A.C.

Empresa importadora y distribuidora autorizada de las mejores marcas del sector textil/confección y terciario (lavado industrial). Encuentra maquinarias, accesorios, insumos y repuestos.

Director Creativo

Noviembre 2013 - Actualidad

Sub Gerente, desempeñándome en el área creativa para publicidad, supervisión de fuerza de ventas y estudio de cliente.

Universidad San Martín de Porres

En la facultad de Ingeniería y Arquitectura ubicada en La Molina.

Docente en Dibujo Arquitectónico VI

Marzo 2020 – Actualidad

Docente en Percepción del Arte y la Arquitectura

Marzo 2019 – Actualidad

Docente en Dibujo Arquitectónico III

Marzo 2018 – Actualidad

Docente en Diseño Interior

Marzo 2017 – Actualidad

Docente en Diseño Paisajístico

Marzo 2017 – Actualidad

Cima Proyectos Integrales S.A.C.

Empresa consulta de Ingeniería y Arquitectura, con experiencia en desarrollo de proyectos residenciales, Retail, Edificaciones Hospitalarias y Edificaciones para la Educación.

Jefe de Proyectos

octubre 2013 - 2018

Encargada de la organización del equipo de trabajo para Gestión del desarrollo de proyectos de arquitectura residencial, supervisión y seguimiento de implementación.

Aliaga + Viergue Arquitectos e Ingenieros

AUVE ENGINEERING es una empresa ARQUITECTURA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN, especializada en Elaboración de Proyectos, Expedientes Técnicos, Supervisión y Gerencia en la Construcción.

Área de diseño arquitectónico

Julio 2012- Agosto 2013

Encargada del diseño y desarrollo de expedientes para municipio, especializados en edificaciones residenciales.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2019

Maestría Gestión y desarrollo Inmobiliario

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE AMÉRICA LATINA 2013-2015

Diploma en Diseño de espacios Residenciales y corporativos

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES 2007-2013

Arquitecta en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura

OTROS ESTUDIOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ: Design Thinking 2020

COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL PERÚ: Curso de especialización de criterios para el diseño arquitectónico de espacios educativos 2017

COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL PERÚ: Curso de especialización Planeamiento y diseño de establecimientos de salud – hospitales 2018

Eduardo Dante Loayza Aliaga

Profesional con más de 8 años de experiencia en el sector de la Gestión inmobiliaria, Ingeniero Civil Colegiado, Verificado SUNARP, y con una segunda especialidad en Seguridad y Prevención de Riesgos laborales.

Con experiencia en gestión de marketing y diseño gráfico institucional; orientado a resultados, habilidad para trabajar en equipo y capacidad de interrelación a todo nivel, proactivo, creativo e innovador. Capacidad para trabajar bajo presión y por objetivos, dispuesto a adquirir como compartir conocimientos, con sólidos principios y valores tanto profesionales como personales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Prica S.A.C.

Empresa de servicios generales, más especializado al gestión, ejecución y supervisión de proyectos de obras civiles.

Asesor externo

Enero 2018 – Actualidad

Brindo asesoría de manera externa, en todas las etapas de preproducción, producción y post producción de la empresa como Director.

Gestor inmobiliario

Julio 2015 –diciembre 2017

Estuve a cargo de la generación, desde la propuesta, hasta la entrega del producto inmobiliario final, tanto como el manejo de las estrategias de marketing de dichos proyectos

Supervisor de Obras.

Julio 2015 – diciembre 2017

Desarrolle una propuesta innovadora y cambios de paradigmas de la supervisión de obras y llevarlas a supervisión con la filosofía de la mejora continua de todos los proyectos de obras civiles ejecutados y supervisados.

Ejecución de Construcción.

Julio 2013 – julio 2015

Participo desde ayudante del residente de obras, hasta obtener la residencia de algunos proyectos que ejecuto la empresa.

Servicios Independientes

Brindo de manera particular, asesoría, diseño y ejecución de proyectos de construcción y diseño de interiores.

Gestor Inmobiliario

Enero 2011- Actualidad

Asesor y desarrollo de manera particular inversión en gestionar y desarrollar proyectos inmobiliarios desde la búsqueda del cliente objetivo, compra y negociación del terreno, formulación del proyecto y entrega del producto inmobiliario.

Ejecución y construcción.

Julio 2008- Actualidad

Realizo servicios de asesoría en procesos constructivos, como también la ejecución de proyectos integrales de construcción, desde la asesoría hasta la supervisión de proyectos.

Textiles JECS SAC (2007- 2009)

Empresa del rubro textil, desarrolladora de todo tipo de prenda para uso nacional e internacional.

Jefe de Prevención y Seguridad Ocupacional.

Marzo 2007 – Octubre 2009

Desarrolle toda el plan de prevención y seguridad ocupacional, como el plan de contingencias, supervisando, la aplicación del sistema y utilizando metodología de mejora continua.

Dirección de marketing y diseño.

Julio 2008 – Octubre 2009

Dirección del marketing general de la línea de ropa para hombres, desde su segmentación, hasta el diseño gráfico de los acabados de las prendas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - 2019

Maestría en Gestión y desarrollo inmobiliario

UPC UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS 2012 – 2013

Diplomado en Gestión de Proyectos Inmobiliarios.

URP UNIVERSIDAD RICARDO PALMA 2008 – 2008

Diplomado en Prevención de Riesgos Laborales en la Industria de la Construcción

URP UNIVERSIDAD RICARDO PALMA 2001– 2006

Egresado, Bachiller y Colegiado en Ingeniería Civil

OTROS ESTUDIOS

Instituto de Diseño NIKKEI, *Diseño Gráfico*.

SENCICO, *Sistema de construcción en seco*.

Colegio de Ingenieros del Perú, *Saneamiento Físico legal de Inmuebles*.

Experiencias de Voluntariado y/o Skills

- Verificador Ordinario de SUNARP 2015
-Actualidad
- Adobe Illustrator (medio).

Idiomas

- Inglés, Intermedio B2 (Certificado Internacional TOIC).

Mauro Enrique Tesén Romero

Profesional con más de 22 años de egresado, 21 años de experiencia en el ámbito de ejecución de proyectos arquitectónicos, 12 años de experiencia en el sector construcción y 6 años en el sector de la gestión de proyectos inmobiliarios.

Arquitecto colegiado con Registro CAP N° 18962, Verificador SUNARP, con especializado en el diseño educacional e institucional, en el proceso de acabados de la construcción, así como en la Supervisión de Obras.

Con sólidos valores morales y éticos tanto en lo personal como en lo profesional, con iniciativa de trabajo y emprendimiento, orientado a la búsqueda de resultados mayormente bajo presión y proactivo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Arquitectura y Contratistas Generales S.A.C.

Agosto 2014 - actualidad

Empresa dedicada a ejecución y construcción de proyectos inmobiliarios, elaboración de expedientes, saneamientos de físico legal de edificaciones, asesorías y gestión de proyectos inmobiliarios y servicios generales vinculados a la arquitectura e ingeniería.

Gerente del Área de Desarrollo de Proyectos

Función: arquitecto encargado del desarrollo del diseño y la arquitectura en el área de proyectos inmobiliarios diversos: educacionales, institucionales y de vivienda.

Supervisión de Obra

Función: arquitecto supervisor en la especialidad de arquitectura, etapa de acabados, de los procesos constructivos encargados por la Gerencia General.

Coordinación y Gestión de Proyectos

Función: responsable del desarrollo de partidas presupuestales de la empresa. Gestión y coordinación con los profesionales de las diversas especialidades involucradas en la construcción y ejecución de un proyecto inmobiliario.

Diseño Arquitectónico y Construcción S.A.C.

2005 – 2014

Empresa dedicada a la elaboración de diseños arquitectónicos, inmobiliarios y de ingeniería, así como de supervisión y control de obras civiles en el ámbito privado.

Asesorías y consultorías de proyectos de infraestructura e inmobiliarios.

Jefe del Área de Desarrollo de Proyectos

Encargado del desarrollo del área de proyectos arquitectónicos diversos y responsable del desarrollo de partidas presupuestales.

Asistente de Supervisión de Obra

Asistencia y apoyo en la supervisión de obras civiles, especialidad de arquitectura – acabados y elaboración de informes semanales.

Oficina Arq. Jorge E. Bonilla Gordillo

1997 - 2005

Oficina particular de arquitectura dedicada al desarrollo integral de anteproyectos y proyectos de arquitectura: vivienda, institucionales, culturales y educacionales.

Asistente de proyectos de arquitectura

Asistencia en el desarrollo del diseño arquitectónico en niveles y etapas de anteproyecto, proyectos y a detalle de diversos proyectos inmobiliarios.

Levantamientos de obra y elaboración de maquetas

Función: arquitecto supervisor en la especialidad de arquitectura, etapa de acabados, de los procesos constructivos encargados por la Gerencia General.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - 2019

Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA – UNI

2015– 2016

Titulado y Colegiado en Arquitectura

ESCUELA POST GRADO UPC–COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL PERÚ 2006

Curso Actualización en Gerencia de Proyectos de Inversión Inmobiliaria MiVivienda.

Egresado y Bachiller en Arquitectura de la FAUA.

OTROS ESTUDIOS

House OnLine S.A.–Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú.
2016

Curso de Especialización del Agente Inmobiliario

Fobus SAC – Educación Corporativa. Miraflores 2012

Seminario Taller: Lean Construcción

Colegio de Arquitectos – CAP Lima 2010

Taller Impacto Ambiental y Vial: Evaluación de Impacto Ambiental y Vial para Edificaciones

OTROS CONOCIMIENTOS

Informática:

Windows 10.

Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook).

Autocad 2019 (avanzado).

Adobe Illustrator,

Revit (intermedio).

Idiomas:

Castellano: Lengua maternal.

Inglés: Inglés Básico e Intermedio.

DOCENCIA

Academia Trilce

1997 –2000

Asesor y profesor interno en aritmética y RM para nivel UNI.

Giorgio Faruco Yapur Cereghino

Profesional con más de 15 años de experiencia como Gestor de proyectos e implementación en el área de Arquitectura. Con 1 año de experiencia como profesor universitario de Taller de diseño, 2 años de experiencia en dirección y análisis de producción textil y 6 años de experiencia en el desarrollo de estudios de mercado y análisis urbano para el sector inmobiliario.

Orientado a resultados, habilidad para trabajar en equipo y liderar. Capacidad para trabajar bajo presión. Analítico, trabajador, organizado, sumamente adaptativo y confiable. Me gusta mantener siempre abierta la comunicación en el trabajo, constantemente busco maneras de retarme y mejorar.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

VeMás Consultoría SAC.

2014 – Actualidad

Empresa especializada en el desarrollo de estudios de mercado para el sector inmobiliario.

Fundador / Director

Lideré el desarrollo de la propuesta de valor y estrategias para el negocio, implementé las mejoras necesarias para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Gerente Comercial

Gestión de la cartera de cliente e implementación de estrategias de venta y crecimiento. Desarrollo y gestión del departamento de mejora de producto

A.G Arquitectos

2005 – Actualidad

Empresa de diseño y construcción especializada en remodelaciones

Gerente general

Dirección, administración y manejo de la empresa. Arquitecto encargado del desarrollo del diseño y la arquitectura en el área de proyectos inmobiliarios diversos.

Supervisión de Obra

Arquitecto supervisor en la especialidad de arquitectura y de los procesos constructivos.

Tejidos y elásticos PYSA **2014 – 2018**
Empresa de producción de productos intermedios para el sector textil

Gerente de Análisis

Desarrollo de análisis de producción, optimización de procesos internos, mejora de infraestructura, proyección de resultados y desarrollo de estrategias.

DLPS Arquitectos **2013 – 2014**
Estudio de diseño de arquitectura

Arquitecto del área de vivienda

Desarrollo de cabidas, diseño de proyectos de vivienda, gestión y coordinación de especialidades y desarrollo de planos

Universidad San Martín **2011 – 2012**
Universidad privada

Docente de Taller de diseño

Encargado de preparar y dictar el curso central de taller de diseño para los niveles V y VI de la facultad de Arquitectura.

Cesel Ingenieros **2004 – 2005**
Empresa de ingeniería y construcción

Practicante

Desarrollo de planos y detalles

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS **2017 - 2019**
Maestría en Gestión y desarrollo inmobiliario

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA **2000 - 2005**
Titulado y colegiado en arquitectura y urbanismo

OTROS ESTUDIOS

Curso de construcción con Drywall sistema Gyplac, Instituto SENCICO.

Diplomado en Arquitectura, Escuela de Arte digital.

Certificación Autodesk, 3D Max Fundamentals and Advanced.

Certificación en CS Illustrator, Instituto Peruano de Arte y Diseño IPAD.

Certificación en CS Photoshop, Instituto Millenium Quest.

Certificación Profesional Autodesk Revit Architecture, Escuela de Arte digital.

OTROS CONOCIMIENTOS

Informática:

- Microsoft Office. (avanzado).
- Windows 10
- Adobe Photoshop
- Autocad 2020
- Sketch up Pro
- 3D Studio Max
- Corel Draw
- Adobe Illustrator
- Adobe InDesign
- Revit

Idiomas

- Inglés Avanzado



RESUMEN EJECUTIVO

Grado : Magíster en gestión y desarrollo inmobiliario

Título de la tesis: “Plan de negocios para el desarrollo de edificios de consultorios médicos”

Autor(es) : Espíritu Napa, Diana Stefany
Loayza Aliaga, Eduardo Dante
Tesén Romero, Mauro Enrique
Yapur Cereghino, Giorgio Faruco

Resumen:

La presente tesis proyecta la puesta en marcha de una empresa que se dedique a desarrollar edificios de oficinas mínimas especializadas por nicho (consultorios médicos), dicha hipótesis se basa en la constitución del empresariado peruano y el tamaño de las empresas que lo componen.

El nicho atendido en la presente tesis es el del sector salud, dimensionando un producto inmobiliario a la medida de este sector y sus derivados. El análisis inicial para la selección del nicho parte de un macro análisis del sector salud en el cual se observa un crecimiento sostenido junto con una fuerte demanda de profesionales médicos o relacionados al sector salud. Partimos de la siguiente hipótesis: la reducción y especialización de la tipología de oficinas las hace más atractivas y accesibles para el

cliente final, ya sea este un profesional relacionado al sector salud o un inversionista interesado en adquirirlas para colocarlas en el mercado de alquileres.

Se buscó no sólo reducir el metraje y especializar la tipología, sino también optimizar los metros cuadrados destinados a implementación por el cliente final compartiendo los espacios de uso común entre todos los usuarios, haciendo así que la oficina sea más eficiente y sostenible, más accesible por ticket (comparativamente con la oferta tradicional) y, por lo tanto, más rentable para los desarrolladores. Al solucionar las necesidades del usuario final en menos metros, se eleva considerablemente el valor de metro cuadrado sin exceder la capacidad de pago del público objetivo.

Para validar la hipótesis, se recurrió a varias herramientas, entre ellas: Panel de expertos, encuestas e investigación de mercado, una parte a cargo de los tesisistas y otra subcontratada a la empresa VeMás para profundizar en algunos aspectos detallados más adelante.

El primero ayudó a determinar de manera genérica la configuración del producto y las áreas que deberían ser exploradas en profundidad.

El estudio de mercado validó los factores que la ubicación seleccionada aportaban al producto, la tendencia en área de la oferta disponible en base a la observación de los mejores comportamientos económicos por tipología, el mix tentativo de tipologías y espacios, el ticket o precio promedio por tipología y las áreas comunes necesarias para configurar un producto atractivo con un valor agregado lo suficientemente potente para elevar la rentabilidad del proyecto. Se determinó también, en base a la observación de la oferta, el potencial comportamiento de la propuesta en relación con el ritmo de ventas y porcentaje de absorción.

Finalmente, las encuestas ayudaron a validar la propuesta construida. En base a todas las herramientas mencionadas se construyó un plan financiero que demostró la viabilidad del proyecto reportando un VAN de 4, 031,393 y una TIR anual de 60%.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES, MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

El presente capítulo establece los antecedentes, objetivos del plan de negocio y normativas aplicables a considerar para el desarrollo del proyecto.

1.1. Antecedentes.

Es sabido que el mercado en la ciudad de Lima actualmente cuenta con un sobre stock de metros cuadrados de oficinas, detallado en el Anexo 01, explicable por muchos motivos que no son materia de esta investigación, uno de los problemas radica en un importante factor de configuración de producto inmobiliario inadecuado para el empresariado peruano. Nuestro entorno empresarial está compuesto principalmente por MIPYMES (Micro, pequeña y mediana empresa), según PRODUCE este segmento representa el 96.2% del empresariado, de las cuales el 87.6% se dedica a comercio y servicios, empresas de esta dimensión no sólo no pueden acceder al ticket de una tipología de oficinas, sino que tampoco tienen la capacidad (y tampoco lo necesitan) de invertir en la compra e implementación de todos los metros cuadrados de uso común (entiéndase por ello las áreas de recepción, sala de espera, núcleos de baños, etc.) que existen en una oficina de formato intermedio, digamos 80 a 120 metros cuadrados.

Ahora bien, si se reduce las tipologías hacia el espacio mínimo necesario para trabajar o desarrollar la actividad puntual, entonces se optimiza y adecua el formato a la capacidad de pago (ticket) de un empresario pequeño o incluso un profesional independiente, haciéndolo más accesible y mucho más atractivo, si a eso se le suman áreas comunes para desarrollar un producto personalizado y adecuado a la comunidad específica de profesionales, se obtiene un producto bastante atractivo, accesible y que se puede vender a un valor mucho mayor por m², maximizando el uso del espacio para el desarrollador, obteniendo rentabilidades superiores a las del mercado actual y ritmos de venta más acelerados, este formato es el de consultorios que pasaremos a detallar y acotar más adelante, el cual es la resultante del cruce de información entre la investigación realizada y lo observado en el estudio de mercado.

1.2 Objetivos del plan de negocios

1.2.1. Objetivo General.

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y puesta en marcha de una empresa dedicada a desarrollar edificios de consultorios, ofreciendo una solución accesible y atractiva para los profesionales de la salud que necesitan un espacio de consulta con acceso a los recursos complementarios de su especialidad.

Proponer una implementación exitosa, evaluando integralmente el atractivo del negocio.

1.2.2 Objetivos Específicos.

Tabla 01: Objetivos Específicos	
Objetivos Específicos 01	Objetivos Específicos 02
Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado (sustitutos más cercanos, formas actuales de satisfacer la necesidad) de consultorios y servicios para la comunidad médica.	Diseñar el producto a ser ofrecido <ul style="list-style-type: none">• Según los resultados del estudio de mercado.• Atributos principales del producto que ofrecemos.• Atributos secundarios del producto.
Objetivos Específicos 03	Objetivos Específicos 04
Realizar una investigación de mercado de la oferta: <ul style="list-style-type: none">• Análisis de la oferta competitiva:<ul style="list-style-type: none">• Competidores directos.• Competidores potenciales.• Identificación de Brechas• Construcción de barreras (en los competidores potenciales).• Proveedores o marcas asociadas.• Intermediarios o posibles operadores	Realizar una investigación de mercado para la demanda: <ul style="list-style-type: none">• Estimar la demanda efectiva por el producto.• Medir la disposición a pagar (precio).• Caracterizar el perfil del consumidor. Identificar atributos de valor para el producto/servicio.
Objetivos Específicos 05	Objetivos Específicos 06
Proponer la estrategia para la puesta en marcha y posterior operación. <ul style="list-style-type: none">• Desarrollando los planes de marketing y ventas, operaciones, y finanzas.• ventajas competitivas del negocio.	Evaluar integralmente el atractivo del negocio propuesto: <ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad.• Perspectivas futuras.• Riesgos y planes de contingencias.
Fuente: Elaborado por los autores 2019	

1.3. Delimitación de la tesis

1.3.1. Alcances y Limitaciones.

Si bien el concepto de modificación de la tipología de oficinas que está detrás de esta investigación puede ser aplicable a diversos tipos de sectores y profesionales varios, se decidió limitarlo al sector médico por ahora pues se observa que este sector se encuentra en crecimiento y la especialización se puede trabajar mejor para obtener un producto bien detallado y más especializado que en otros sectores, lo cual, se presume que puede elevar mucho la rentabilidad de todo el ejercicio inmobiliario. Por la alta demanda de especialistas médicos, este esquema puede ser altamente replicable en diversas zonas de lima y provincias.

1.4. Justificación

- Se observa que este modelo de negocio actualmente es incipiente en el mercado peruano, una realidad que genera nuevas oportunidades de negocio y beneficia a todos los servicios complementarios relacionados.
- Se identificó un crecimiento económico sostenido en el sector salud (tabla 15).
- Se identificó que existe demanda por el servicio de medicina particular (grafico 02) y que éste se encuentra bien valorado por los NSE A y B (gráfico 03).
- Se identificó demanda insatisfecha de médicos especialistas en el sector salud.

1.5. Metodología de la investigación

Para lograr los objetivos planteados identificamos los siguientes pasos.

1.5.1. Etapas de la investigación.

Se identificaron las siguientes fases dentro del desarrollo:

- Investigación del sector.
- Recolección de datos.
- Desarrollo de estudios de muestra comparativa.
- Análisis y conclusiones de datos recolectados.
- Configuración de producto inmobiliario.
- Proyección económica y flujo del proyecto.

1.5.2. Estructura y recolección de datos.

Tabla 02: Estructura de recolección de datos	
Fuentes Primarias	<ul style="list-style-type: none">• Definición de ficha técnica y datos necesarios (Ficha 01).• Encuestas (anexo).• Panel de expertos (anexo).• Simulación de inversión (anexo).
Herramientas de sistematización y análisis	<ul style="list-style-type: none">• Estudio de mercado (Benchmarking).• Definición de perfil de la competencia.• Aspectos positivos y negativos de la competencia.• Apreciaciones cualitativas y cuantitativas.
Fuentes Secundarias	<ul style="list-style-type: none">• Revistas especializadas• Internet
Fuente: Elaborado por los autores 2019	

1.5.3. Análisis y conclusiones de datos recolectados.

Se realizó un análisis de los resultados obtenidos en las fuentes y herramientas más relevantes para elaborar el marco conceptual.

1.6. Descripción del negocio

1.6.1. Idea del negocio.

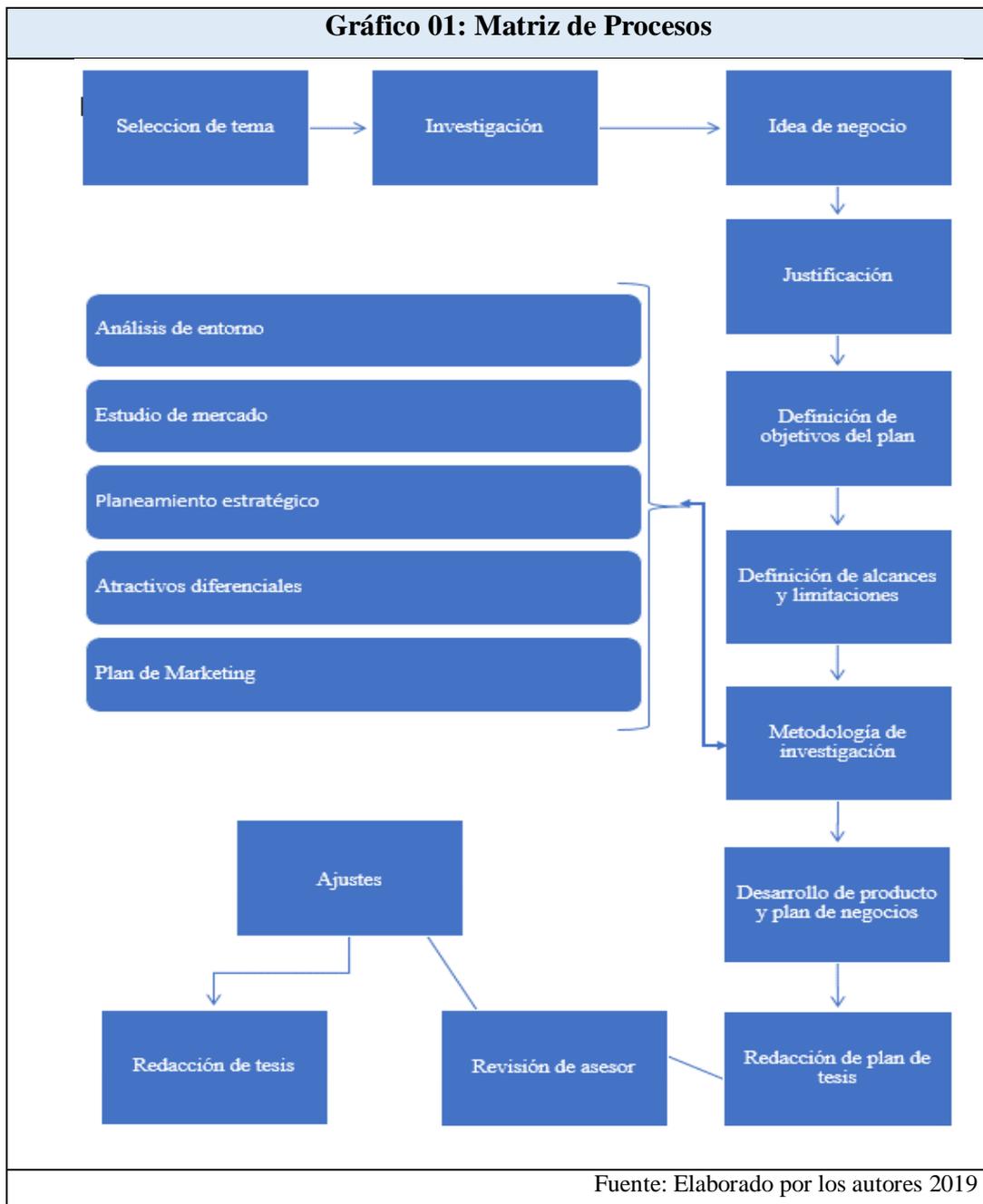
Configurar edificios especializados, de tipologías mínimas (consultorios) que respondan a las necesidades del sector que se está atendiendo.

Para efectos de esta tesis se define como consultorio el formato de las oficinas mínimas, en función a la cantidad de metros cuadrados que tiene y no a su uso específico.

Para el presente caso, se determinó atender las necesidades de profesionales relacionados al sector salud, ya sea como oferta primaria o como servicios de soporte, ofreciéndoles espacios de oficina en VENTA, destinados para el uso de consultorio dentro de un edificio especializado que cuente con las áreas y equipamiento complementario necesarios para facilitar el desarrollo profesional de los futuros usuarios, permitiendo de esa manera que las áreas que son comunes a todos para el

ejercicio de su profesión (salas de espera, baños, recepción, etc.) sean compartidas, optimizando el uso de los metros cuadrados que son propios y haciendo más eficiente el área adquirida.

1.7. Marco conceptual y referencial



1.8. Marco legal/ normativo

Definida y enmarcada la zona de trabajo, el marco legal delimitó y proporcionó las bases normativas-legales que alcancen y regulen el planteamiento, desarrollo e implementación de nuestro modelo propuesto, el cual, estará a su vez enmarcado en los siguientes instrumentos generales que se interrelacionan y complementan entre sí:

- La Constitución Política del Perú.
- El Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE).
- El Código Civil.
- Ordenanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Ordenanza de la Municipalidad Distrital de San Borja.
- Certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios

1.8.1. Normas y leyes vigentes pertinentes.

a) En el Sector Inmobiliario:

- Etapa Diseño:

Que comprenderá las etapas por las que pasará la propuesta para su viabilidad ante las autoridades pertinentes. Comprende las etapas de Anteproyecto y Proyecto en todas las especialidades que esta involucre ante la municipalidad o entes involucrados de la jurisdicción.

La finalidad del mismo es la obtención de la(s) licencia(s) de obra, así como los permisos relacionados cuando se desee ejecutar el proyecto.

Esta etapa se encuentra referenciada por los siguientes instrumentos normativos:

- *El RNE vigente del 2006*, (y sus respectivas actualizaciones al 2019): el cual posee normas regulatorias y criterios técnicos en el que se establecen las disposiciones aplicables al diseño y la construcción de edificios de cualquier índole.

- *Certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios* vigente del inmueble, documento oficial que informa sobre los parámetros de diseño que regulan el proceso de la construcción sobre un predio mayormente urbano, expedido por la Municipalidad de San Borja.
 - *Ley 27972*, la Ley Orgánica de Municipalidades, Artículo 79.
 - *Ley 29060*, la ley del silencio administrativo, en su *Ira. disp.com.* y final (*Silencio administrativo negativo*).
 - *El decreto supremo N° 011-2017-VIVIENDA*, que tiene por objeto desarrollar los procedimientos administrativos.
 - *El TUPA*, (*Texto único de procedimientos administrativos*) vigente de la *Municipalidad distrital de San Borja*.
 - **Etapa Construcción:**
 - *El RNE vigente del 2006* (y sus respectivas actualizaciones al 2019).
 - *Ley 27972*, la Ley orgánica de municipalidades, Artículo 79.
 - *Régimen de construcción civil* (Base legal: Decreto legislativo N° 727 Ley de fomento a la inversión privada de la construcción).
 - *El decreto legislativo N° 727*, Ley de fomento a la inversión privada de la construcción.
 - *Reglamento de inspecciones técnicas de seguridad en edificaciones* (D.S. N° 002-2018-PCM).
 - **Etapa Comercialización:**
 - *El código civil peruano*.
- b) En el Sector Salud:
- *El RNE vigente del 2006* (y sus respectivas actualizaciones al 2019) - Norma técnica A050 - SALUD.
 - *Norma técnica 113-MINSA/DGIEM*, “*Infraestructura y equipamiento de establecimientos de salud de primer nivel*”.
 - *Resolución ministerial N° 999-2016/MINSA*.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MERCADO

En este capítulo se realizó un análisis de los factores externos del entorno que podrían afectar al proyecto, se buscó determinar si se constituyen como amenazas u oportunidades utilizando la metodología de análisis SEPTEG. Adicionalmente, se revisó la evolución de la industria de la salud a nivel Latinoamérica, Perú y Lima.

2.1. Análisis del entorno

2.1.1. Análisis SEPTEG.

Tabla 03: Factores Sociales			
VARIABLES SOCIALES	TENDENCIA	Efecto Probable	O/A
Índice de desarrollo humano (IDH)	<p>Perú es considerado como un país con un IDH alto, de 0,750 por la PNUD de la ONU al 2017 que, frente al año 2000, el valor del IDH aumentó en aproximadamente 11%, debido a las mejoras en los ingresos per cápita, la esperanza de vida y la tasa de mortalidad.</p> <p>Este indicador analiza la salud, la educación y los ingresos de los habitantes de un país.</p>	<p>Se ha tomado en cuenta 2 variables que impactarán e influenciarán directamente en nuestro proyecto: Estándares para un nivel de vida digno</p> <p>Vida larga y saludable (calidad de vida).</p>	O
Crecimiento o sostenido de la población	El INEI prevé un crecimiento sostenido de la población en el país de 1%, hasta mínimo el 2020.	La demanda de los servicios seguirá en aumento.	O
Variables exigidas por los profesionales de la salud	<p>La jornada laboral de los médicos es de 06 horas diarias, 36 horas semanales o 150 horas mensuales, según el art. 9 del D.L. 559 “Ley de trabajo médico”.</p> <p>Ante ello, el profesional de la salud opta por alquilar, trabajar en clínicas o de forma particular debido a que sus ingresos les son insuficientes.</p>	Los profesionales de la salud buscan comprar, alquilar y/o compartir consultorios para laborar en sus horas libres.	O

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Tabla 04: Factores Económicos			
Variables Económicas	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Producto bruto interno (PBI)	<p>Según proyecciones del gobierno peruano, a partir del 2021 nuestra economía alcanzaría un crecimiento sostenido del 5%, teniendo como pilar principal a la competitividad y como la única manera de crecer a estas tasas de manera sostenible, según el ex ministro de Economía, Carlos Oliva.</p> <p>Al 2018 nuestro PBI se encontró al mismo promedio de los países de Europa emergente y supera al de América Latina y el Caribe (Gestión, 31/05/19).</p>	El constante crecimiento y estabilidad económica que se refleja de nuestro país, hace que diversos inversionistas planifiquen permanentemente diversos proyectos inmobiliarios a nivel nacional.	O
Créditos hipotecarios para oficinas	La existencia de productos bancarios como el “Préstamo Comercial Mi Oficina” del BBVA, así como el próximo lanzamiento (para el 2020) de productos similares en bancos como el BCP, Scotiabank e Interbank.	Las facilidades para la adquisición de oficinas para personas naturales serán más accesibles.	O
Gasto nacional del sector salud	Según datos estadísticos de la INEI, al cierre del 2017 y durante los últimos 10 años, el gasto nacional en el sector salud se ha incrementado en más del 130%, continuando la tendencia al alza.	Crecimiento de la inversión pública y privada sostenida.	

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Tabla 05: Factores Políticos			
Variables Tecnológicas	Tendencias	Efecto Probable	O/A
Regulación en edificaciones	Según la Ley N° 27157 - Ley de regularización de edificaciones, del procedimiento para la declaratoria de fábrica y del <u>régimen de unidades inmobiliarias de propiedad exclusiva y de propiedad común</u> , exige a todas las edificaciones inmobiliarias que cuenten con áreas comunes y compartidas, instituir un Reglamento Interno y formar una Junta de Propietarios (RNE 2008).	El producto inmobiliario cumple con la ley y la normativa, delimitándose de manera clara y específica (propiedad exclusiva).	O
Actual coyuntura política	Incertidumbre política en el país debido al persistente enfrentamiento entre el Ejecutivo y Congreso, (Diario Gestión, 13/08/19), lo que finalmente ha decantado en el adelanto de elecciones parlamentarias para el 2020.	Si bien, analistas políticos destacan que la actual coyuntura política no desestabilizará al país ni retrasará la ejecución de proyectos que se tiene en cartera, sí podrían hacer mella en la confianza de alguna parte del sector empresarial.	A
Regulación distrital	Delimitación de zonas relacionadas al sector médico y restricciones de la Municipalidad distrital de San Borja, mediante nuevas ordenanzas, en cuanto el desarrollo de polos de comercios y expedición de licencias para el giro de negocio de consultorios médicos, confinándolo a solo en determinados ejes urbanos.	El terreno del presente proyecto se encuentra dentro de los alcances establecidos por la ley. Así, se reduce la competencia de oficinas médicas, al restringirse en las otras áreas del distrito.	O

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Tabla 06: Factores Tecnológicos			
Variables Tecnológicas	Tendencias	Efecto Probable	O/A
Inserción de nuevas tecnologías en el sector inmobiliario y de construcción	La creación y uso de softwares especializados para darle soporte al sector inmobiliario en cada etapa cada vez cobra más importancia	Disponibilidad e incremento de la tecnología la cual permitirá una ejecución más planificada y reducirá los tiempos de construcción e implementación del proyecto facilitando la venta y rotación.	O
Nuevos recursos y herramientas tecnológicas	Herramientas tecnológicas como BIM (Building Information Modeling) vienen siendo aplicadas fundamentalmente en construcción, edificación y obras civiles, ya que evitan conflictos en el diseño, planificación y ejecución de un proyecto, generando hasta un 70% de ahorro en costos innecesarios que surgen por ineficiencias en la gestión.	Mayor disposición de la tecnología en los procesos de la concepción, planeamiento y ejecución, lo que permitirá que sean más rápidas y eficientes finalmente	O
Incremento en el uso de redes sociales	El mayor uso de las redes sociales a nivel mundial, así como su constante incremento, hace que se convierta en una relevante e indispensable herramienta tecnológica de análisis de datos, a su vez la convierte en una fuerte comunicadora de uso obligatorio y fundamental, sea cual fuera el negocio, pero sobre todo para el sector inmobiliario.	Crear notoriedad de la marca, aumentar el posicionamiento de la empresa, mayor alcance de información y ventas 'on line', así como la generación de mayores oportunidades de negocio.	O

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Tabla 07: Factores Ecológicos			
Variables Ecológicas	Tendencias	Efecto Probable	O/A
Mayor uso de diversos materiales ecológicos e incremento de la calidad ambiental urbana y rural	La legislación en nuestro país busca cada vez más que las empresas produzcan proyectos sostenibles y eco-amigables con el entorno y el medio ambiente. Un indicador de esto es el Plan del Gestión Ambiental Sectorial del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento 2008-2016, el cual tiene como objetivo buscar el desarrollo sostenible de las actividades sectoriales y preservar la calidad ambiental urbana y rural.	Mayor inversión por parte de las inmobiliarias hacia el uso de sistemas y productos ecológicos en todos sus campos.	O
Fuente: Elaborado por los autores 2019			

Tabla 08: Factores Sociales			
Variables Sociales	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Ubicación	La gran mayoría de los profesionales buscan oportunidades laborales secundarias en las cercanías de sus casas y/o de sus actuales centros de trabajo.	Nuestro proyecto inmobiliario tiene una ubicación estratégica, la cual proyecta tener mayor acogida.	O
Fuente: Elaborado por los autores 2019			

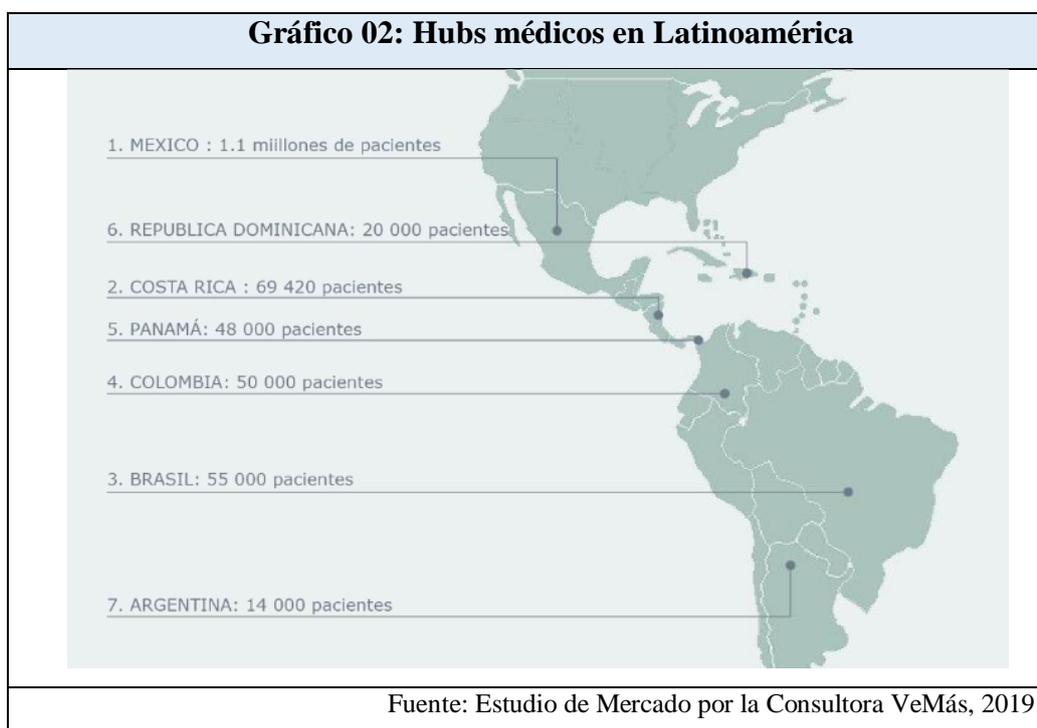
2.2. Análisis de la industria

- **Latinoamérica**

El turismo médico en Latinoamérica se ha desarrollado mucho en los últimos años, es común que pacientes de EEUU acudan a algunos países de Latinoamérica atraídos por no sólo los precios más bajos, sino también por la calidad de los tratamientos. Este tipo de turismo resulta beneficioso para los países de la región pues el visitante gasta de 5 a 9 veces más que un turista normal y usualmente viene acompañado.

La tendencia es tal que según Market Data Forecast el turismo médico en Latinoamérica crecerá con una tasa de crecimiento anual de 18,9% hasta el 2021 y alcanzará un valor de US\$ 10,300 millones, un aumento enorme comparado con su valor total de US\$ 4,300 millones en 2016.

Este tipo de turismo es beneficioso tanto para pacientes como para el país, pues el paciente puede ahorrar hasta un 65%.



- **Perú (APA)**

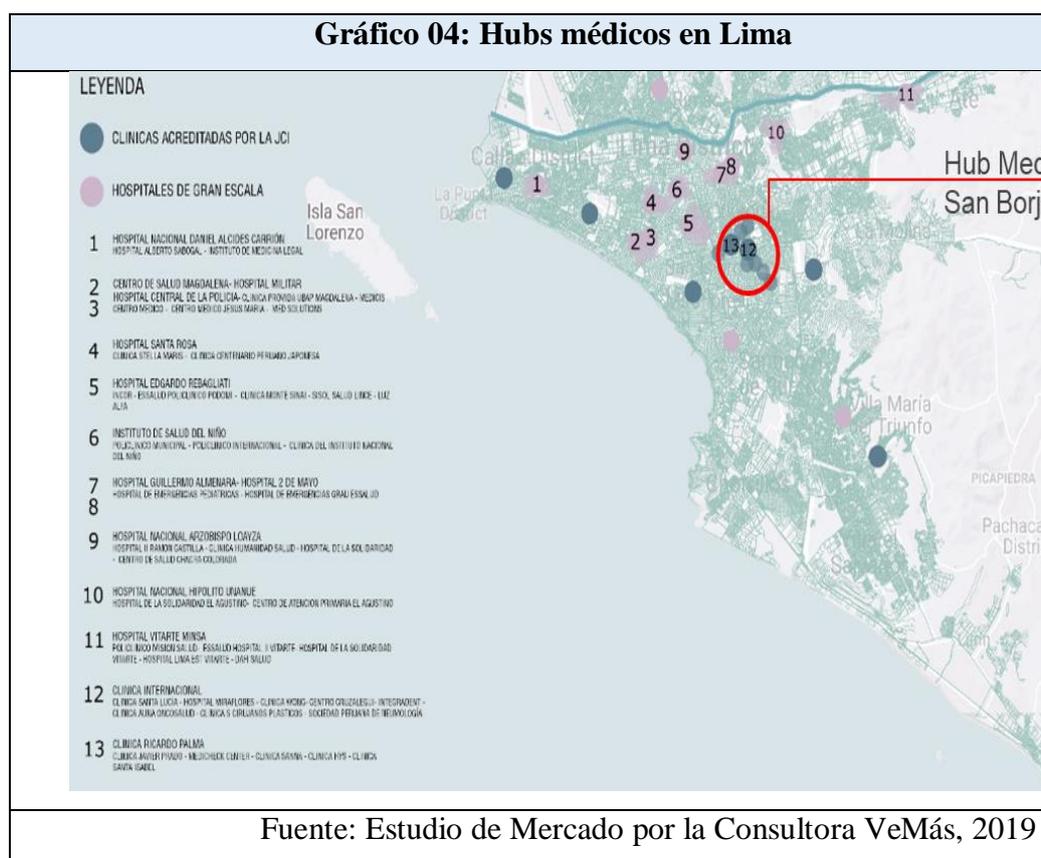
En el Perú, el turismo médico se viene dando desde el 2004 mediante un programa llamado “Turismo de Salud” de Promperú. Desde entonces su crecimiento ha sido constante apoyado por el crecimiento del sector salud privado. La mayoría de los visitantes provienen de Argentina, Chile, Estados Unidos, España e Italia para realizar procedimientos odontológicos, cirugías plásticas, procedimientos oftalmológicos y fertilidad in vitro. Los aspectos que promueven un mayor turismo médico son por ejemplo la calidad de médicos, acreditación de hospitales por la JCI, la calidad de los establecimientos privados para el pre y el post operatorios además de la variedad de destinos turísticos.

Según Euro monitor (2014), tres aspectos hacen de Perú un destino médico ideal; la infraestructura médica privada ha mejorado sustancialmente en los últimos años con la construcción de nuevas clínicas con equipos de última tecnología; segundo, la excelencia en los servicios médicos y la reputación ganada en los últimos años en los tratamientos médicos y tercero; sus costos son bajos en comparación con otros países.



- **Lima (APA)**

Es importante entonces verificar en qué lugares de la ciudad se podría desarrollar un turismo médico y con este fin se mapean las principales clínicas acreditadas por el Joint Commission International (JCI) y se analizan si existen servicios de salud alrededor que puedan generar dinámicas en el sector, así como los principales hospitales del sistema público. Observamos una importante concentración de la oferta médica en el distrito de San Borja, particularmente en la zona de Guardia Civil.



PRE-CONCLUSIÓN

El Hub de clínicas privadas más grande del Perú se encuentra dentro del radio caminable del terreno, lo cual supone la oportunidad de configurar oficinas especializadas que brinden y complementen servicios médicos. En tal sentido, deben evaluarse las necesidades y capacidades del público objetivo para poder plantear un producto atractivo y eficiente.

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se evaluó el entorno inmediato de la ubicación y sus condicionantes principales para determinar si aportaban algún encaje de actividades que sume a la configuración del producto inmobiliario, adicionalmente, se evaluaron los principales indicadores económicos de una muestra de proyectos de la competencia para determinar que formato de oficinas se comporta mejor y a qué precio podría ser absorbido por el mercado. El objetivo fue configurar el producto tanto a nivel de tipología como a nivel de edificio, acotar el formato de oficinas que estamos denominando ‘consultorio’ para determinar sus características y con ello estructurar el producto inmobiliario de manera eficiente y atractiva.

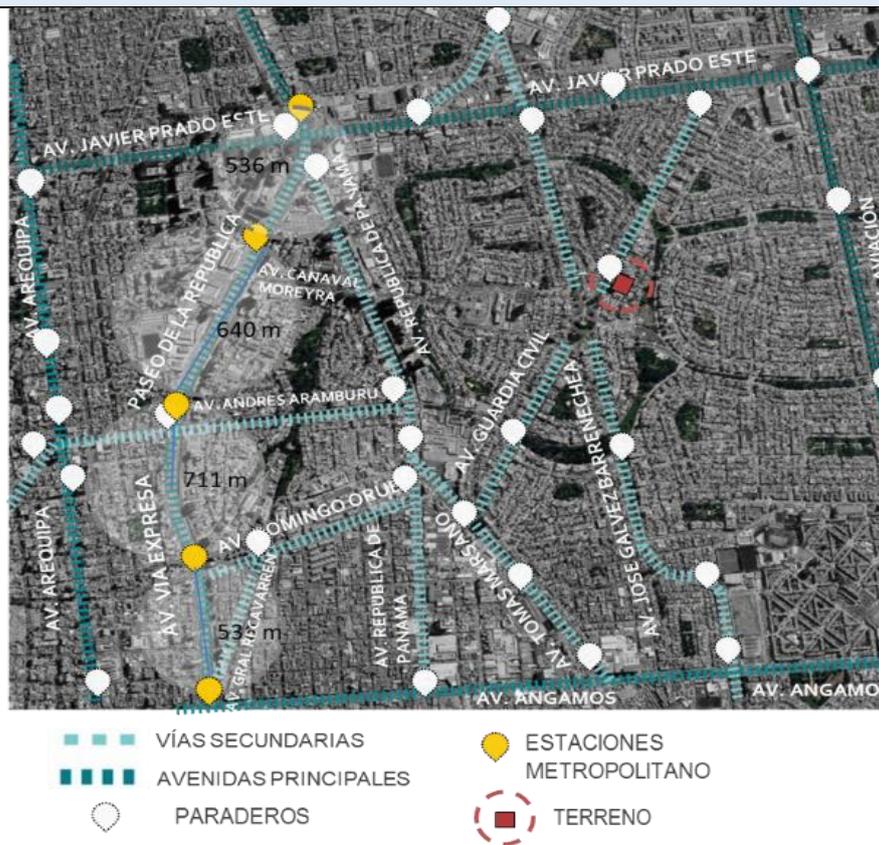
3.1. Análisis urbano y estudio cualitativo

3.1.1. Análisis de contexto urbano.

- **Vialidad**

El eje de la Avenida Guardia Civil cuenta con pocos paraderos y poca cantidad de líneas de buses de transporte público, sin embargo, se encuentra próximo al eje de la Avenida Javier Prado que es un corredor con gran conectividad a nivel metropolitano. En la ubicación elegida coincide un paradero formal que presenta una gran oportunidad para el producto a desarrollar.

Gráfico 05: Mapa de Vialidad



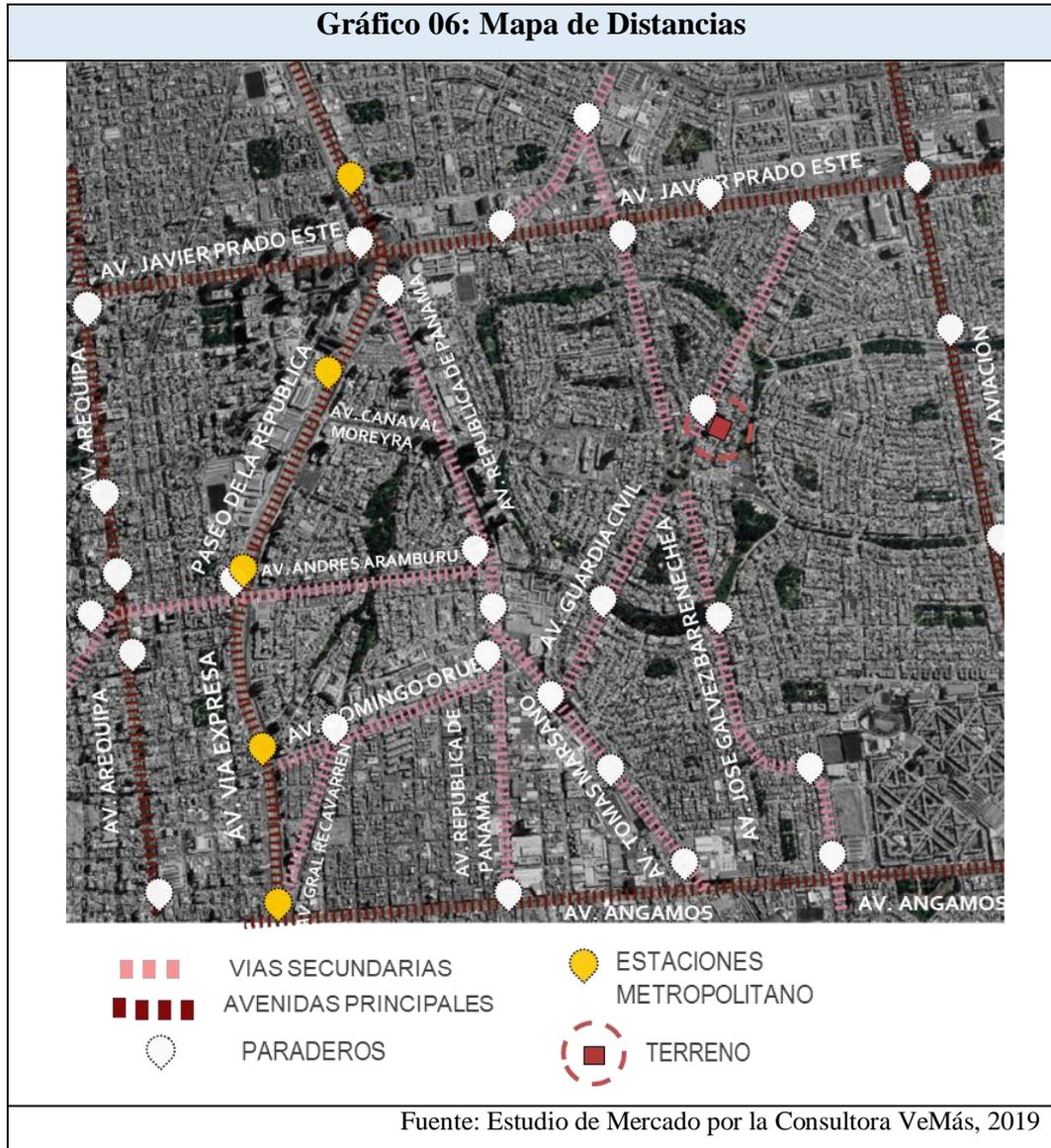
Fuente: Estudio de Mercado por la Consultora VeMás, 2019

- **Distancias**

Se registra también la presencia de micro movilidad con scooters por aplicación en distritos colindantes como San Isidro y en un futuro próximo Surquillo, esto hace que por proximidad estos nuevos dispositivos se usen en la zona actualmente.

Además, el distrito de San Borja tiene un sistema de bicicletas municipales con estaciones al cual se pueden afiliarse.

Gráfico 06: Mapa de Distancias



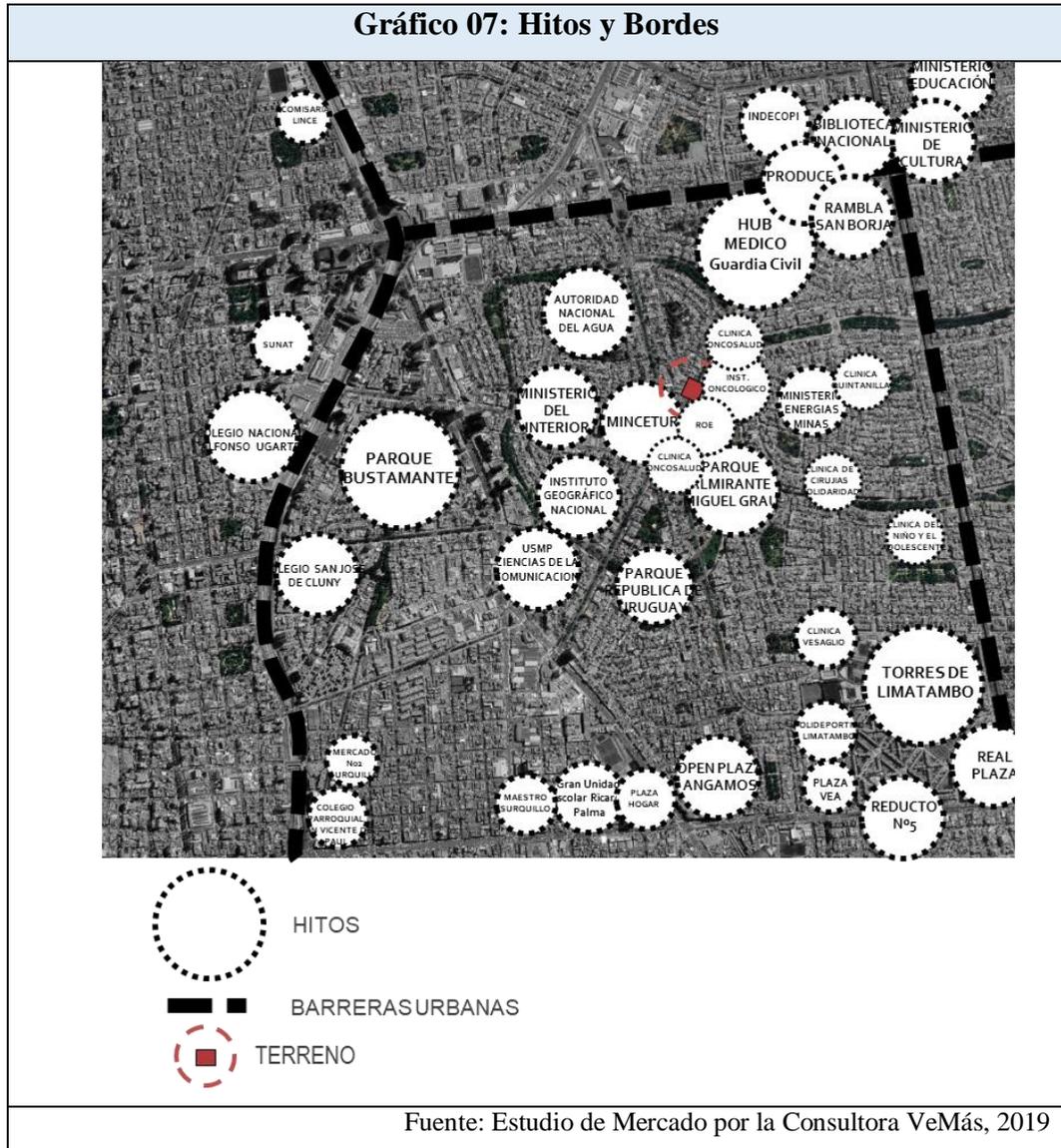
- **Hitos y bordes**

Las barreras urbanas más importantes del sector son las avenidas Javier Prado y Aviación.

Se observa una alta presencia de centros relacionados a la salud congregados en la Av. Guardia Civil, así mismo, en los alrededores se observan clínicas emblemáticas como la Vesalio.

Además, cerca del terreno también se encuentran hitos institucionales y ministerios.

Gráfico 07: Hitos y Bordes

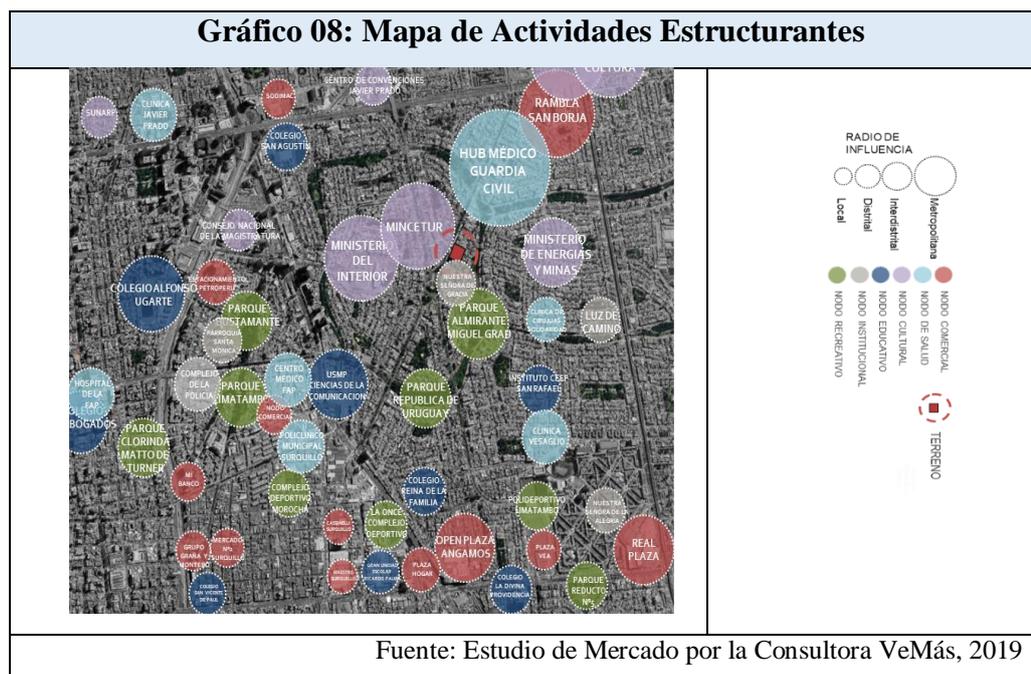


- **Actividades Estructurantes**

Las actividades estructurantes se dividen principalmente entre culturales, educativas, comerciales, recreativas, salud, religiosas, institucionales y de ocio.

- **Cultural:** Encontramos el Ministerio de Cultura, Teatro Nacional, Biblioteca Nacional y Centro de Convenciones de Lima.
- **Educativo:** Se identifican colegios emblemáticos como el colegio San Agustín y Alfonso Ugarte, pero destaca la universidad San Martín con dos sedes (una frente a la otra) en la avenida Tomás Marsano.

- **Comercial:** Los nodos comerciales se concentran en la zona de Surquillo viejo, principalmente a lo largo de la avenida Angamos con el Centro Comercial Open Plaza, Real Plaza Primavera, Plaza Vea, entre otros comercios más pequeños. En la zona de estudio también se observa un nodo comercial importante alrededor del Centro Comercial La Rambla.
- **Salud:** La consolidación del Hub médico de la avenida Guardia Civil que concentra mucha oferta de servicios médicos junto con varias clínicas privadas y centro médicos importantes.
- **Religión y Culto:** Se encuentran dispersos pequeños templos de diversos credos por toda la zona, de los cuales no se observa ninguno significativo.
- **Recreación:** Se encuentran parques alargados que siguen la orientación y forma de las vías distritales como el Parque Sur, San Borja Norte y San Borja Sur. También destaca el parque Bustamante por su cercanía al Centro Financiero.



- **Compatibilidad de usos**

El uso residencial predominante en el sector es de densidad alta. En cuanto al comercio, la mayoría de ellos se localizan en torno a ejes principales como las avenidas Angamos, Aviación, Paseo de la Republica, Canaval Moreyra, Arequipa, etc.

En el uso educativo, los colegios, escuelas y universidades tienden a estar ubicadas en zonas residenciales cercanas a avenidas y lugares de comercio y están dispersas por toda la zona en mención.

Se puede apreciar que en el eje de la avenida Guardia Civil el uso predominante es de comercio zonal según zonificación, pero que en la actualidad este eje alberga más uso de salud que el señalado en el plano de zonificación.

Gráfico 09: Mapa de Compatibilidad de usos



ZONAS RESIDENCIALES

- Residencial de Densidad Alta
- Residencial de Densidad Media Alta
- Residencial de Densidad Media
- Residencial de Densidad Baja
- Vivienda Taller

ZONAS COMERCIALES

- Comercio Zonal
- Comercio Vecinal

ZONAS DE EQUIPAMIENTO

- Educación
- Salud
- Industria
- Otros Usos



TERRENO

Fuente: Estudio de Mercado por la Consultora VeMás, 2019

- **Contaminación y peligrosidad**

Las avenidas principales generan una gran cantidad de contaminación sonora y ambiental debido a la gran congestión vehicular que presentan. Esto tiende a fomentar la percepción de peligrosidad ya que genera oportunidades de delinquir.

Gráfico 10: Mapa de Contaminación y peligrosidad



- FOCO DE CONTAMINACIÓN ambiental
- FOCO DE CONTAMINACIÓN sonora
- FOCO DE INSEGURIDAD
- TERRENO

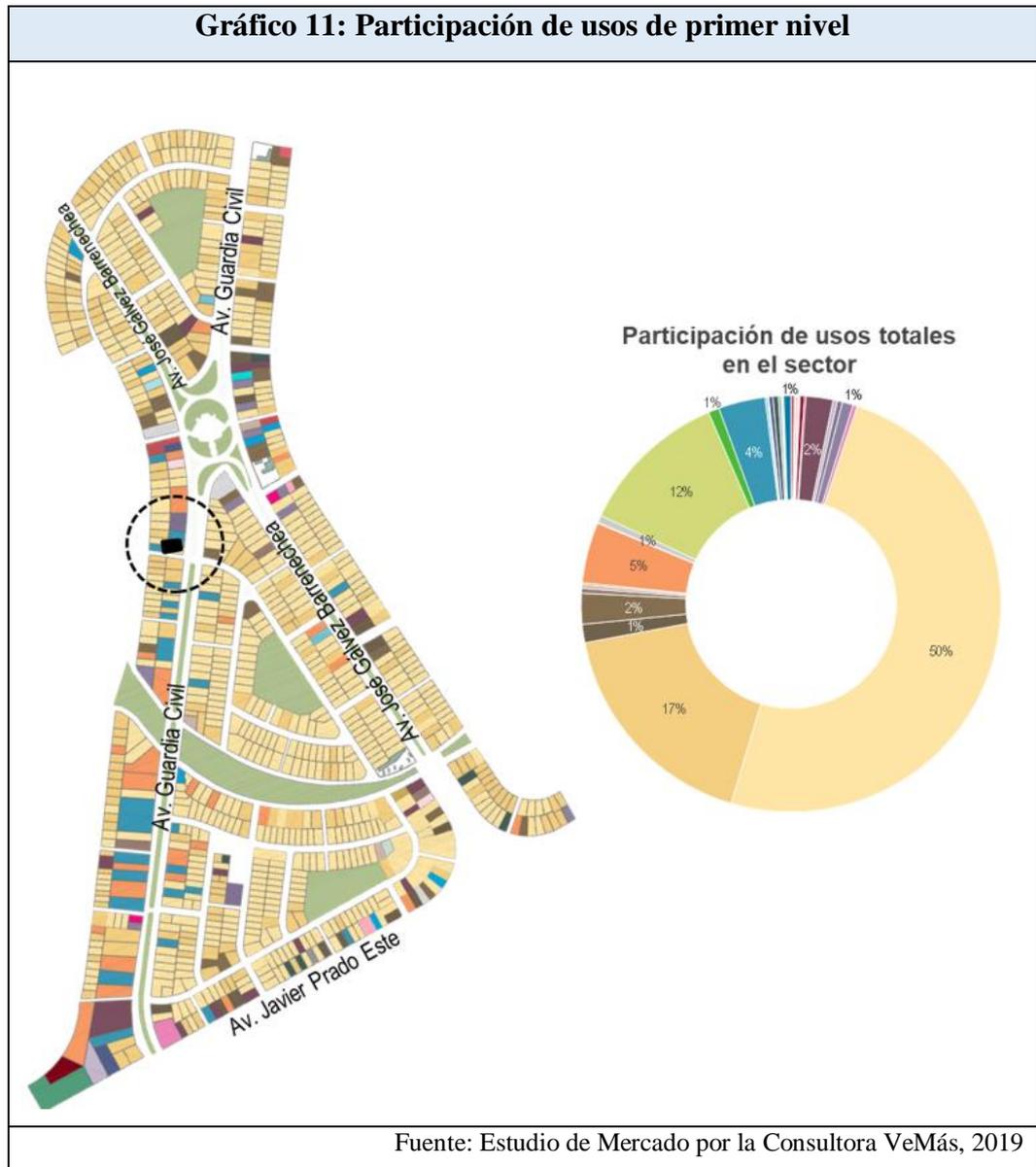
Fuente: Estudio de Mercado por la Consultora VeMás, 2019

3.1.2. Análisis de usos urbanos.

- **Primer Nivel**

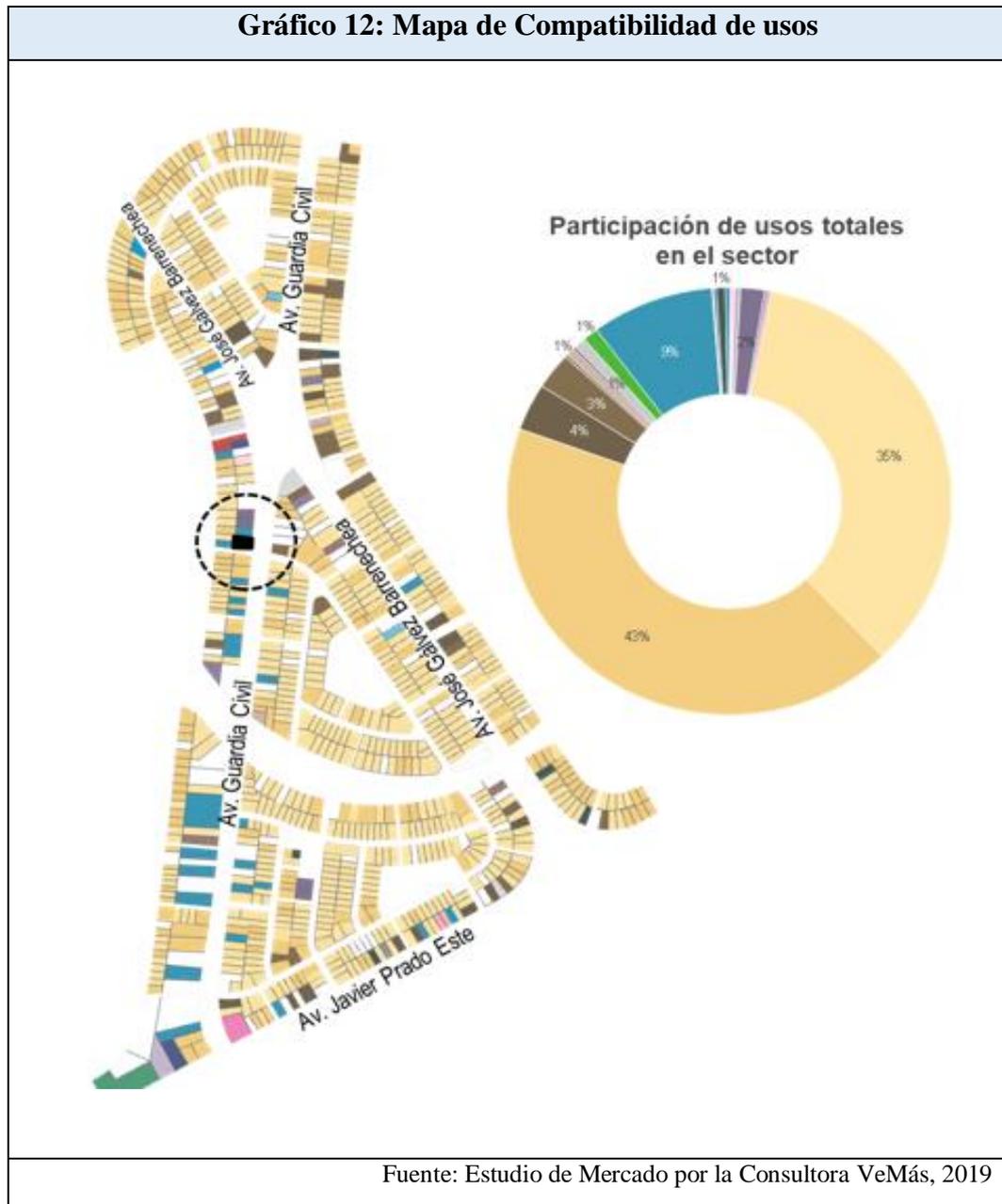
En el primer nivel, el uso predominante es residencial con un 67% siendo el unifamiliar el más común con un 50%.

Se aprecia también parques con un 12%. Además, se registra un 4% de salud correspondiente a hospitales, clínica y centros médicos.



- **Segundo Nivel**

En cuanto a la densidad, esta es 78% residencial, siendo el mayor valor 43% correspondiente a multifamiliar. Además, hospitales y clínicas representan un 9%.

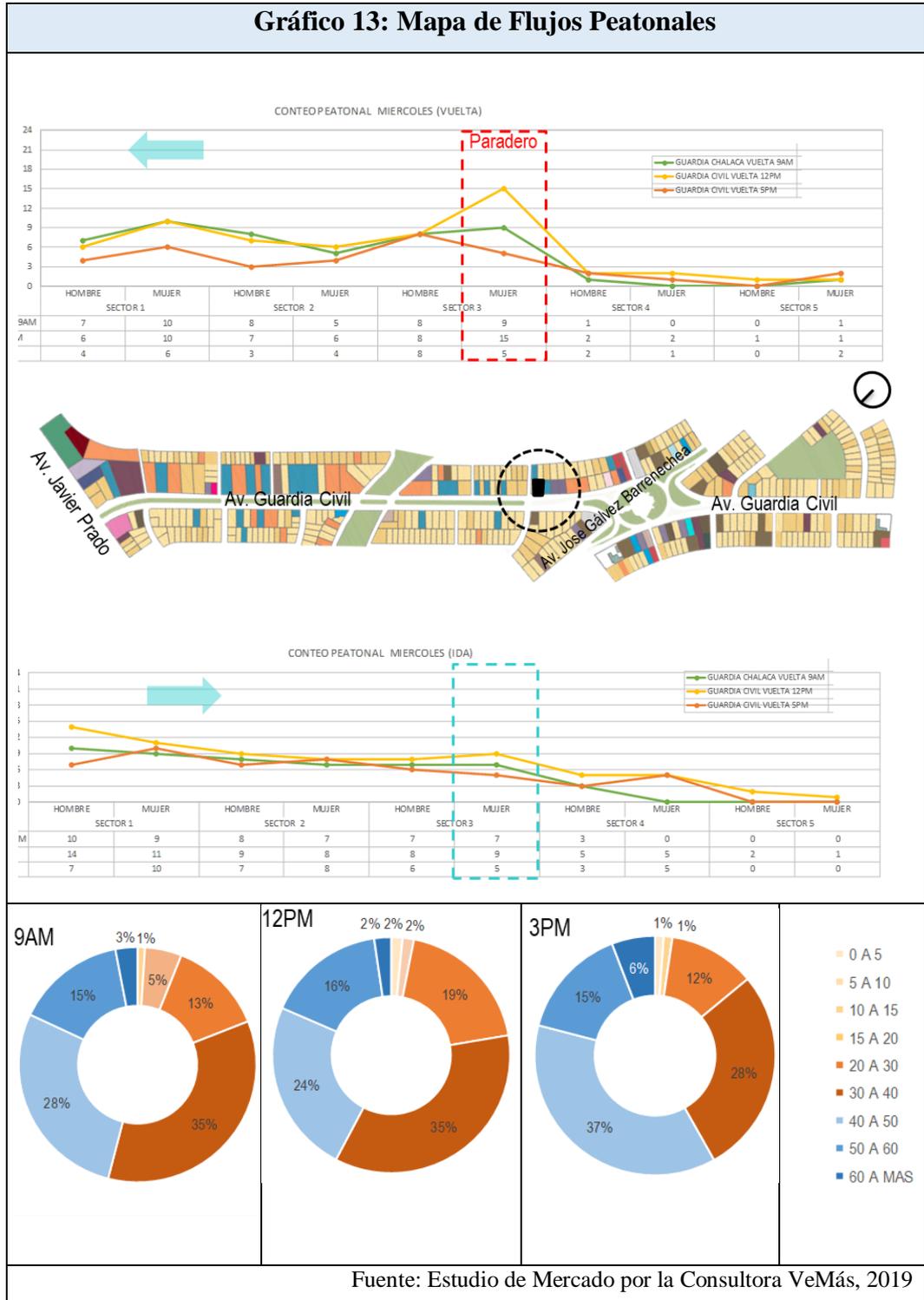


- **Flujos Peatonales**

Se realizaron conteos de cantidad de personas por minuto en cada sector definido en el mapa de flujos y en tres horarios, así tenemos que pasaron 100 personas a las

9am, 130 a las 12pm y 86 a las 5pm. La mayoría de los peatones tienen entre 20 a 40 años de acuerdo a lo observado en las grabaciones de campo.

Se observa una alta incidencia de PEA en los flujos peatonales, lo cual potencializa la vitrina comercial del proyecto.



3.2. Estudio de la oferta competitiva

Antes de pasar a analizar la oferta del sector consideramos importante realizar un análisis de niveles socioeconómicos en base a la población del sector identificada por el INEI, el objetivo es el de acercarnos a determinar un ticket de compra en base al poder adquisitivo de la población del sector.

3.2.1. Análisis de niveles socioeconómicos.

En base a la estadística del INEI de niveles socioeconómicos, se pudo determinar la cuota mensual de pago del sector según poder adquisitivo, en este segmento observamos que la capacidad adquisitiva permite una cuota mensual desde S/2,100 como mínimo en el medio alto y desde S/3,508 en el alto. Los supuestos de tasa y plazo han sido definidos en base al promedio establecido para la compra/venta de propiedades en el mercado.

Gráfico 14: Mapa de Nivel Socioeconómico



POBLACIÓN Y MANZANAS (UNIDADES)

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Nuevos soles)	PERSONAS	HOGARES	MANZANAS
Alto	2 192,20 a más	67 395	20 529	657
Medio alto	1 330,10 - 2 192,19	13 867	4 039	162
Medio	899,00 - 1 330,09	1 147	291	10
Medio bajo	575,70 - 898,99	327	85	2
Bajo	Menor de 575,69	0	0	0
TOTAL		82 736	24 944	831

POBLACIÓN Y MANZANAS (PORCENTAJE)

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Nuevos soles)	PERSONAS (%)	HOGARES (%)	MANZANAS (%)
Alto	2 192,20 a más	81,5	82,3	79,1
Medio alto	1 330,10 - 2 192,19	16,8	16,2	19,5
Medio	899,00 - 1 330,09	1,4	1,2	1,2
Medio bajo	575,70 - 898,99	0,4	0,3	0,2
Bajo	Menor de 575,69	0,0	0,0	0,0
TOTAL		100,0	100,0	100,0

- Tasa seguro 0.797%.
- Cuota inicial 10% para medio, medio bajo y bajo 20%, Alto, medio.
- Plazo 180meses/15 años.
- Tasa Efectiva anual 8.00%.

NIVEL SOCIOECONÓMICO	RANGO DE CAPACIDAD DE PAGO DE CUOTA MENSUAL SEGÚN PODER ADQUISITIVO		RANGO DE PRECIO DE VIVIENDA SEGÚN PODER ADQUISITIVO	
	DESDE S/.	HASTA S/.	DESDE S/.	HASTA S/.
ALTO	S/. 3,508	S/. -	S/. 566,501	
MEDIO ALTO	S/. 2,128	S/. 3,508	S/. 283,501	S/. 466,500
MEDIO	S/. 1,438	S/. 2,128	S/. 170,001	S/. 283,500
MEDIO BAJO	S/. 921	S/. 1,438	S/. 109,001	S/. 170,000
BAJO	S/. -	S/. 921		S/. 109,000

Fuente: Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel Manzana 2016 - INEI

3.2.2. Análisis de muestra comparativa (Benchmarking).

- **Muestra seleccionada**

Hemos ampliado el espectro de la muestra para buscar la mayor cantidad de proyectos que reporten tipologías lo más pequeñas posibles y que resulten comparables a la premisa que queremos validar, ya sea en área, amenities, configuración de producto o ubicación.



1	IMAGINA T TOWER	5	BECAMM EL ALMIRANTE	9	MARCAN QUALIS CONSULTORIOS	13	EDIFICA 360°
2	FLAT FLAT BEEHIVE	6	OCTAVIO PEDRAZA MODUS 1504	10	CYJ ANGAMOS 851	14	T&C IQENCALADA
3	T&C IQ OFICINAS LINCE	7	CYJ CONSULTORIOS PARQUE NORTE	11	KOREZUMA SOHO LIBERTAD		
4	T&C IQ PARODI	8	MARCAN TIME AURORA	12	KOREZUMA SOHO LIFE		

Fuente: Estudio de Mercado por la Consultora VeMás, 2019

- **Resumen de la muestra**

Aquí se remarcan los proyectos que consideran la tipología especializada de consultorio dentro de su oferta y observamos que 3 de ellas representan los ritmos de venta más altos de la muestra, cabe mencionar que Consultorios Parque Norte no reporta un ritmo de ventas muy elevado por ser un proyecto de poco stock.

El mercado de oficinas se mueve por ticket, los productos más pequeños y especializados son los que tienen mejor ritmo de ventas dejando atrás el formato tradicional de oficinas y ganando mercado las oficinas boutique y consultorios.

Los ritmos de ventas más altos son correlativos a las tipologías menores de 40 m² (alrededor de 40m² cuando es no especializado y debajo de 35m² cuando se especializa).

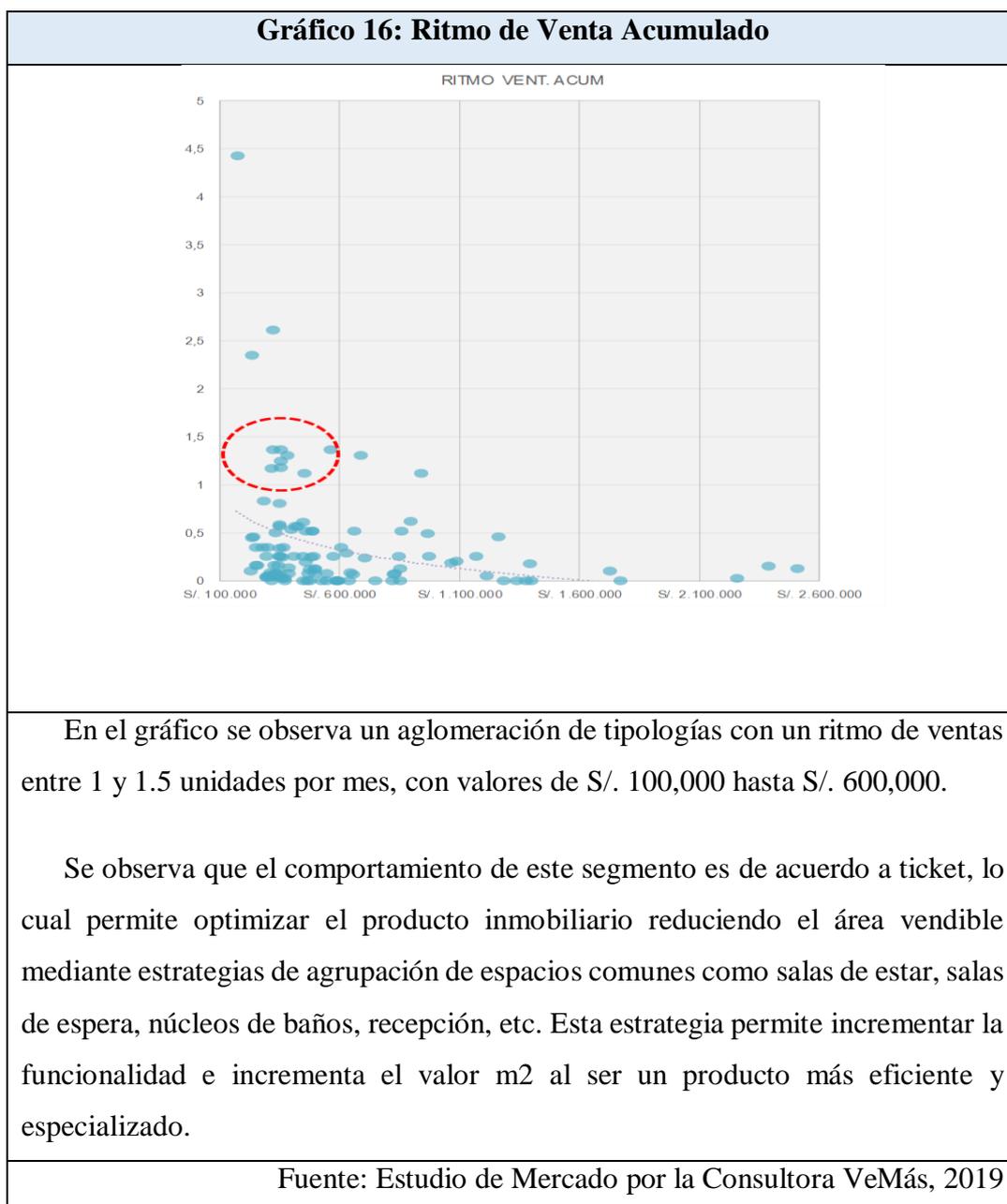
Tabla 09: Resumen de la Muestra

PROYECTO	PROMUEVE	FINANCIA	ESTADO AVANCE OBRA	VALOR P.P.	ÁREA P.P.
SOHO LIFE	KORE ZUMA	VARIOS	PRE VENTA	S/. 1.067.385	125,49
IQ ENCALADA	T&C	VARIOS	PRE VENTA	S/. 531.822	62,48
Consultorios Parque Norte	C y J	BBVA	OBRA GRUESA	S/. 337.559	22,13
FLAT BEEHIVE T1 y T2	FLAT	BBVA	TERMINADO	S/. 426.835	88,07
IQ OFICINAS LINCE	T&C	BBVA	OBRA GRUESA	S/. 301.142	51,24
MODUS 1504	Octavio Pedraza Porras e hijos	BBVA	TERMINADO	S/. 663.211	86,26
QUALIS CONSULTORIOS	MARCAN	VARIOS	PRE VENTA	S/. 226.630	27,70
360°	EDIFICA	VARIOS	OBRA GRUESA	S/. 377.405	36,28
EL ALMIRANTE	Becam Inversiones SAC	Banbif	TERMINADO	S/. 543.968	92,12
ANGAMOS 851	C&J	BBVA	TERMINADO	S/. 1.059.300	86,00
IQ PARODI	T&C	BBVA	PRE VENTA	S/. 528.453	63,11
SOHO LIBERTAD	KORE ZUMA	BCP	ACABADOS	S/. 435.918	51,27
T-TOWER	IMAGINA	VARIOS	TERMINADO	S/. 1.447.474	175,16
TIME AURORA	MARCAN	VARIOS	PRE VENTA	S/. 340.934	35,04
TOTAL / P.P.				S/. 592.003	71,60

PROYECTO	PROMUEVE	MESES EN VENTA	VALOR M2	STOCK INICIAL	STOCK DISPONIBLE	UNIDADES VENDIDAS	RITMO VENT. ACUM	% ABSORCIÓN
SOHO LIFE	KORE ZUMA	3,87	S/. 8.506	38	36	2	0,52	1,4%
IQ ENCALADA	T&C	3,87	S/. 8.512	288	270	18	4,66	1,6%
Consultorios Parque Norte	C y J	11,97	S/. 15.255	47	14	33	2,76	5,9%
FLAT BEEHIVE T1 y T2	FLAT	54,37	S/. 4.847	127	3	124	2,28	1,8%
IQ OFICINAS LINCE	T&C	68,57	S/. 5.877	173	135	38	0,55	0,3%
MODUS 1504	Octavio Pedraza Porras e hijos	54,53	S/. 7.689	19	0	19	0,35	1,8%
QUALIS CONSULTORIOS	MARCAN	8,80	S/. 8.183	312	246	66	7,50	2,4%
360°	EDIFICA	26,17	S/. 10.403	119	23	96	3,67	3,1%
EL ALMIRANTE	Becam Inversiones SAC	72,03	S/. 5.905	33	7	26	0,36	1,1%
ANGAMOS 851	C&J	21,07	S/. 12.317	13	9	4	0,19	1,5%
IQ PARODI	T&C	16,03	S/. 8.373	234	64	170	10,60	4,5%
SOHO LIBERTAD	KORE ZUMA	25,13	S/. 8.503	32	17	15	0,60	1,9%
T-TOWER	IMAGINA	38,97	S/. 8.264	54	9	45	1,15	2,1%
TIME AURORA	MARCAN	5,10	S/. 9.729	407	371	36	7,06	1,7%
TOTAL / P.P.		29,32	S/. 8.740	135	86	49	3,02	2,2%

Fuente: Estudio de Mercado por la Consultora VeMás, 2019

- **Ritmo de Venta Acumulado**

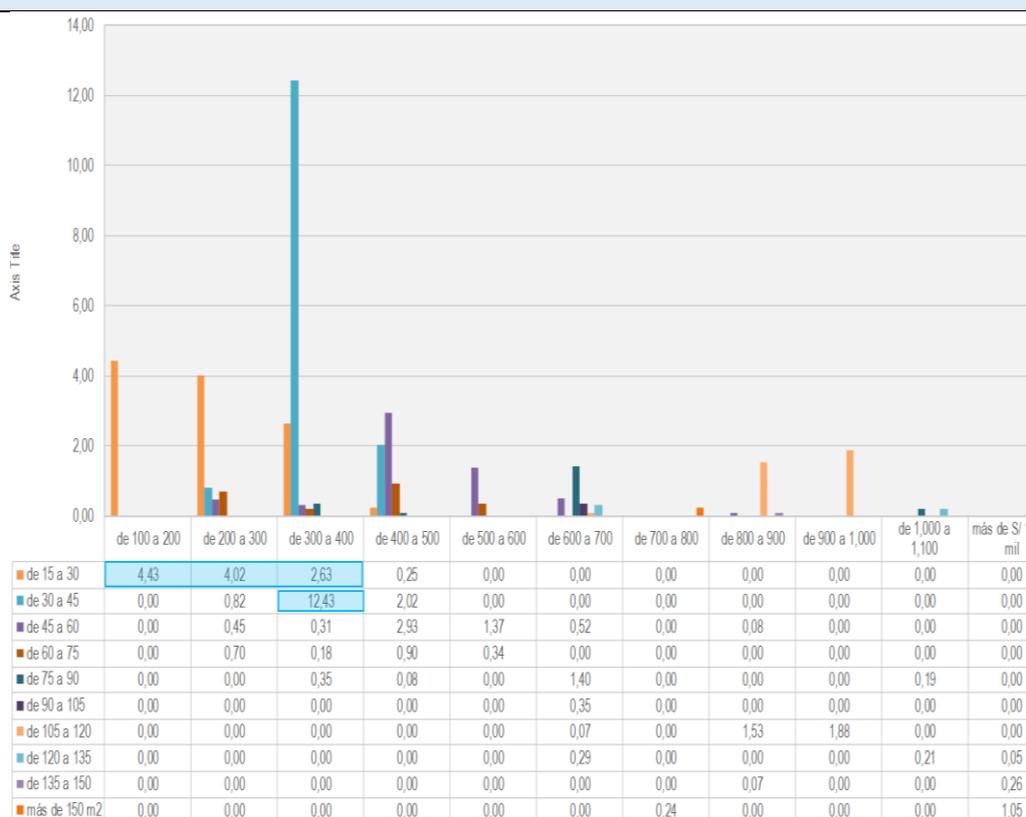


- **Ritmo de Venta Según Rango de Áreas y Precios Ofertados**

Se aprecian dos nichos exitosos:

- Uno de oficinas de 15 a 30m² con un rango de valores desde S/. 100,000 hasta S/. 400,000.
- Otro más marcado de 30 a 45m² con un rango de valores desde S/. 300,000 a S/. 400,000.

Tabla 10: Ritmo de Venta Según Rango de Áreas y Precios Ofertados



Fuente: Estudio de Mercado por la Consultora VeMás, 2019

- **Velocidad de Ventas de la Competencia y Valor de Ventas S/.**

Los 3 proyectos que manejan mejor comportamiento (mejor ritmo de ventas) se diferencian en producto y se especializan en el cliente al que van dirigidos. Mientras que IQ PARODI, se centra en los inversionistas, QUALIS y TIME AURORA ofrecen un producto especializado para el rubro salud apostando por consultorios.

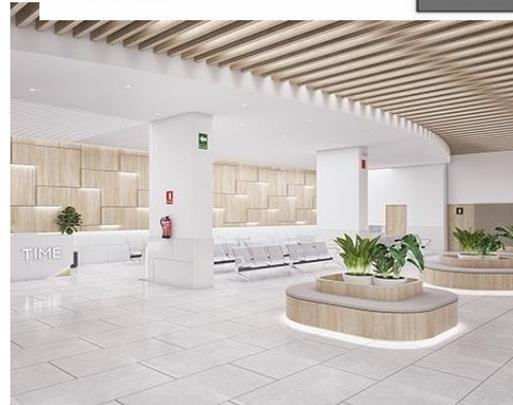
- **Especialización**

Conviene mencionar que, de acuerdo a lo observado en la muestra seleccionada, los proyectos que presentan los mejores comportamientos económicos son aquellos que han especializado su oferta tanto en tipología como en utilización de las áreas comunes.

PRE-CONCLUSIÓN

En base a la información del INEI y lo validado en las encuestas y panel de expertos (capítulo III) podemos establecer una actual disposición de pago de 2500 a 3500 soles mensuales, lo cual puede traducirse a una capacidad de endeudamiento para compra de 320,000 a 460,000, como lo señala el grafico 14

Gráfico 17: Especialización y Áreas comunes



CEDERAL	CONSULTORIOS PARQUE NORTE	QUALIS	TIME AURORA
<ul style="list-style-type: none"> • Área de BBQ • Gimnasio • Salón de usos múltiples • Áreas verdes • Juegos para niños • Hall de ingreso 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas verdes • Recepción común • Salas de espera 	<p>Lobby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sala de espera para pacientes • Sala de estar para médicos • Comedor para médicos 	<p>Lobby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sala de espera para pacientes • Sala de reuniones • Sala de Usos Múltiples • Comedor para

Fuente: Estudio de Mercado por la Consultora VeMás, 2019

3.2.3. Análisis de oferta de segunda.

La muestra se encuentra mayoritariamente en venta y sobre los 120m², un formato que tanto por tamaño, costo de implementación y ticket excede los montos determinados en la aproximación al ticket realizada anteriormente.

Tabla 11: Resumen de valor según muestra con oferta vigente								
CÓDIGO	TIPOLOGÍA	ÁREA PROMEDIO	VENTA VALOR PROMEDIO	VENTA VALOR UNITARIO Soles/M2	ALQ. VALOR PROMEDIO	ALQ. VALOR UNITARIO Soles/M2		
1	D	560,0	S/. 2.949.254	S/. 5.267	S/. 24.420	S/. 44		
2	D	120,0	S/. 637.677	S/. 5.314	S/. 5.280	S/. 44		
3	D	650,0	S/. 2.470.997	S/. 3.802	S/. 20.460	S/. 31		
4	C	322,0	S/. 1.514.482	S/. 4.703	S/. 12.540	S/. 39		
5	C	360,0	S/. 2.475.000	S/. 6.875	S/. 20.493	S/. 57		
6	D	608,0	S/. 2.271.723	S/. 3.736	S/. 18.810	S/. 31		
7	D	300,0	S/. 1.320.000	S/. 4.400	S/. 10.930	S/. 36		
8	D	527,0	S/. 2.475.000	S/. 4.696	S/. 20.493	S/. 39		
9	B	600,0	S/. 3.960.000	S/. 6.600	S/. 32.789	S/. 55		
10	B	618,0	S/. 2.805.000	S/. 4.539	S/. 23.226	S/. 38		
11	D	207,0	S/. 1.221.000	S/. 5.899	S/. 10.110	S/. 49		
12	C	420,0	S/. 2.244.000	S/. 5.343	S/. 18.580	S/. 44		
13	D	306,0	S/. 2.145.000	S/. 7.010	S/. 17.761	S/. 58		
14	C	491,0	S/. 1.980.000	S/. 4.033	S/. 16.395	S/. 33		
15	C	50,0	S/. 207.245	S/. 4.145	S/. 1.716	S/. 34		
16	C	50,0	S/. 205.313	S/. 4.106	S/. 1.700	S/. 34		
17	D	183,0	S/. 836.951	S/. 4.574	S/. 6.930	S/. 38		
18	D	129,0	S/. 1.076.079	S/. 8.342	S/. 8.910	S/. 69		
19	B	391,0	S/. 2.145.000	S/. 5.486	S/. 17.761	S/. 45		
20	D	348,0	S/. 2.970.000	S/. 8.534	S/. 24.592	S/. 71		
21	D	395,0	S/. 3.300.000	S/. 8.354	S/. 27.324	S/. 69		
22	D	450,0	S/. 2.508.000	S/. 5.573	S/. 20.766	S/. 46		
23	D	552,0	S/. 3.300.000	S/. 5.978	S/. 27.324	S/. 50		
24	D	498,0	S/. 2.772.000	S/. 5.566	S/. 22.952	S/. 46		
25	D	390,0	S/. 2.075.700	S/. 5.322	S/. 17.187	S/. 44		
26	D	390,0	S/. 3.300.000	S/. 8.462	S/. 27.324	S/. 70		
27	C	287,0	S/. 1.815.000	S/. 6.324	S/. 15.028	S/. 52		
28	D	492,0	S/. 3.168.000	S/. 6.439	S/. 26.231	S/. 53		
29	D	595,0	S/. 4.290.000	S/. 7.210	S/. 35.521	S/. 60		
30	D	485,3	S/. 3.300.000	S/. 6.800	S/. 27.324	S/. 56		
31	D	600,0	S/. 4.620.000	S/. 7.700	S/. 38.254	S/. 64		
32	D	420,0	S/. 2.244.000	S/. 5.343	S/. 18.580	S/. 44		
33	D	325,0	S/. 2.145.000	S/. 6.600	S/. 17.761	S/. 55		
34	D	207,0	S/. 1.089.000	S/. 5.261	S/. 9.017	S/. 44		
35	B	318,5	S/. 1.782.000	S/. 5.595	S/. 14.755	S/. 46		
36	D	312,0	S/. 1.355.063	S/. 4.343	S/. 11.220	S/. 36		
37	D	287,0	S/. 1.320.000	S/. 4.599	S/. 10.930	S/. 38		
38	D	145,0	S/. 1.039.500	S/. 7.169	S/. 8.607	S/. 59		
Promedio		378,7	S/. 2.192.973	S/. 5.791	S/. 18.158	S/. 48		

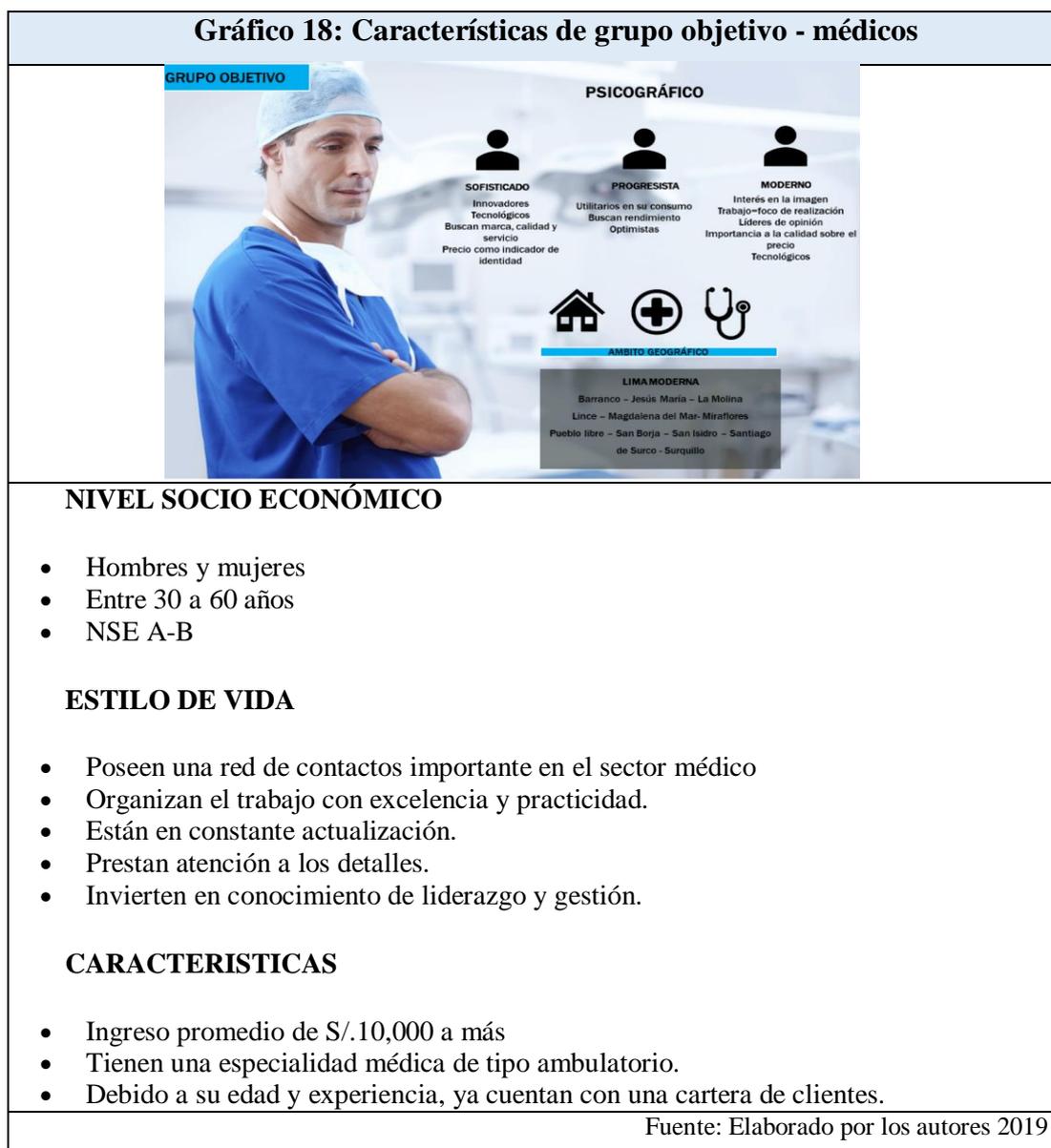
Fuente: Estudio de Mercado por la Consultora VeMás, 2019

3.3. Análisis de demanda

Se identificó que la demanda potencial se dividía en 2 sectores; médicos e inversionistas, se detallaron las características de cada grupo objetivo y luego se realizó el cálculo para cada uno.

3.3.1. Análisis demográfico y socio económico - médicos

El análisis demográfico al cual apunta el proyecto está compuesto por profesionales de la salud cuyas características se detallan a continuación.



3.3.2. Demanda Potencial - médicos

La parte de la demanda potencial compuesta por profesionales médicos se relaciona con la cantidad de profesionales médicos activos en la ciudad de Lima que sean de una especialidad ambulatoria y que tenga las características necesarias para acceder a la compra de las unidades (Gráfico 18). En la tabla mostrada a continuación se analizó el stock de profesionales médicos del Perú (Tabla 12)

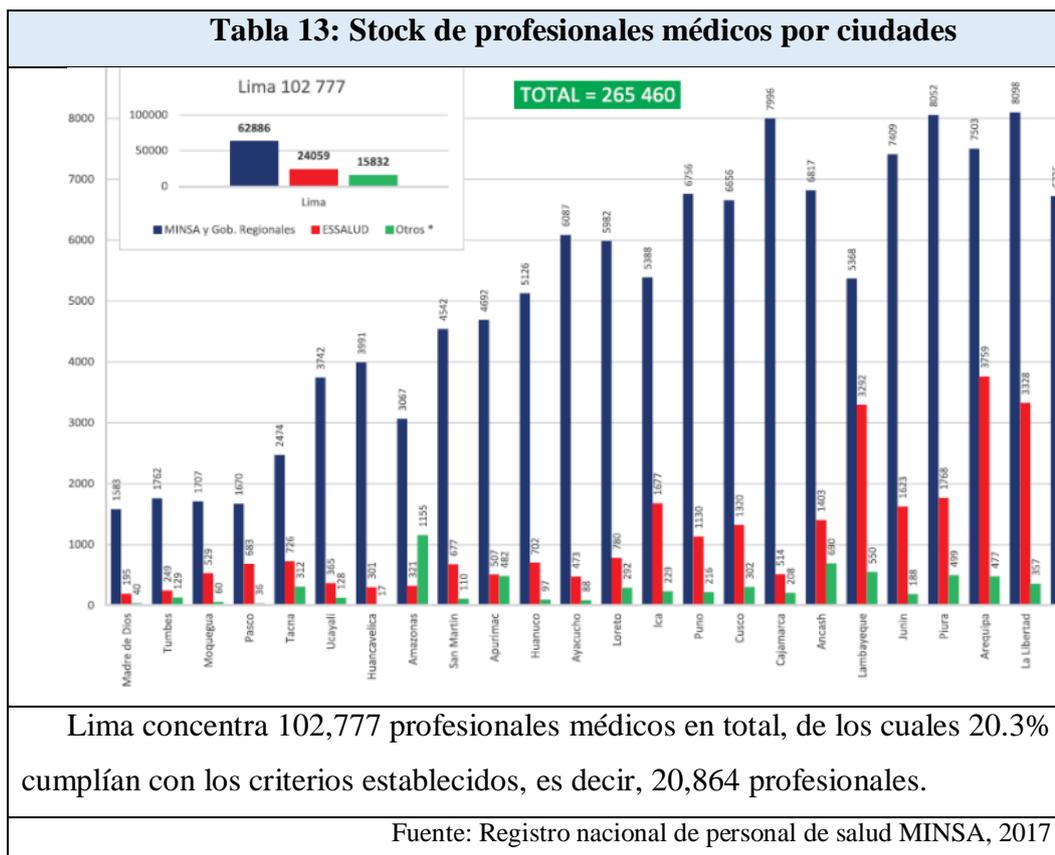
GRUPO OCUPACIONAL / CARGO	Sector										
	Total	%	MINSA y Gob. Regionales	ESSALUD	PNP	FFAA	SISOL	INPE	Ministerio Público	MINEDU	Se Priv
Perú	265 460	100,0%	186 079	54 049	6 378	8 358	2 975	126	1 770	165	
Profesionales Asistenciales	125 539	47,3%	82 705	28 462	1 621	5 199	1 085	126	1 079	165	
Médico	40 820	15,4%	23 226	11 100	511	1 212	749	21	542	23	
Enfermero	44 790	16,9%	29 181	11 196	695	2 809	206	10	1	5	
Obstetra	15 865	6,0%	14 169	1 394	88	79	59	2	0	0	
Odontólogo	6 199	2,3%	4 261	788	113	384	18	5	42	8	
Biólogo	2 172	0,8%	1 924	130	26	25	0	0	62	0	
Ingeniero Sanitario	112	0,0%	112	0	0	0	0	0	0	0	
Nutricionista	1 971	0,7%	1 355	507	20	38	17	4	0	1	
Psicólogo	3 367	1,3%	2 102	405	67	256	18	35	333	81	
Químico Farmacéutico	2 564	1,0%	1 733	601	36	96	1	0	51	0	
Químico	68	0,0%	61	6	0	1	0	0	0	0	
Tecnólogo Médico	5 022	1,9%	2 213	2 325	44	223	4	0	48	2	
Médico Veterinario	266	0,1%	266	0	0	0	0	0	0	0	
Trabajadora Social	1 574	0,6%	1 398	4	21	37	13	49	0	45	
Técnicos Especializados	169	0,1%	169	0	0	0	0	0	0	0	
Profesionales de la salud no especificados 2/	580	0,2%	535	6	0	39	0	0	0	0	
Profesionales Administrativos	13 564	5,1%	8 062	4 718	435	117	130	0	102	0	
Técnicos Asistenciales	63 791	24,0%	50 908	10 279	273	1 766	260	0	305	0	
Técnicos Administrativos	37 840	14,3%	26 586	8 822	877	130	1 257	0	168	0	
Auxiliares Asistenciales	9 331	3,5%	4 852	1 212	2 226	1 040	1	0	0	0	
Auxiliares Administrativos	13 468	5,1%	11 553	556	946	55	242	0	116	0	
No específica	1 927	0,7%	1 413	0	0	51	0	0	0	0	

Según el MINSA, el Perú cuenta con 265,460 profesionales médicos, se seleccionaron aquellos que cumplen con las características mencionadas para establecer su porcentaje de participación en la muestra, el cual asciende a 20.3%

Fuente: Registro nacional de personal de salud MINSA, 2017

En el siguiente gráfico se observa la cantidad de profesionales médicos en Lima y se aplica el porcentaje de participación obtenido.

Tabla 13: Stock de profesionales médicos por ciudades

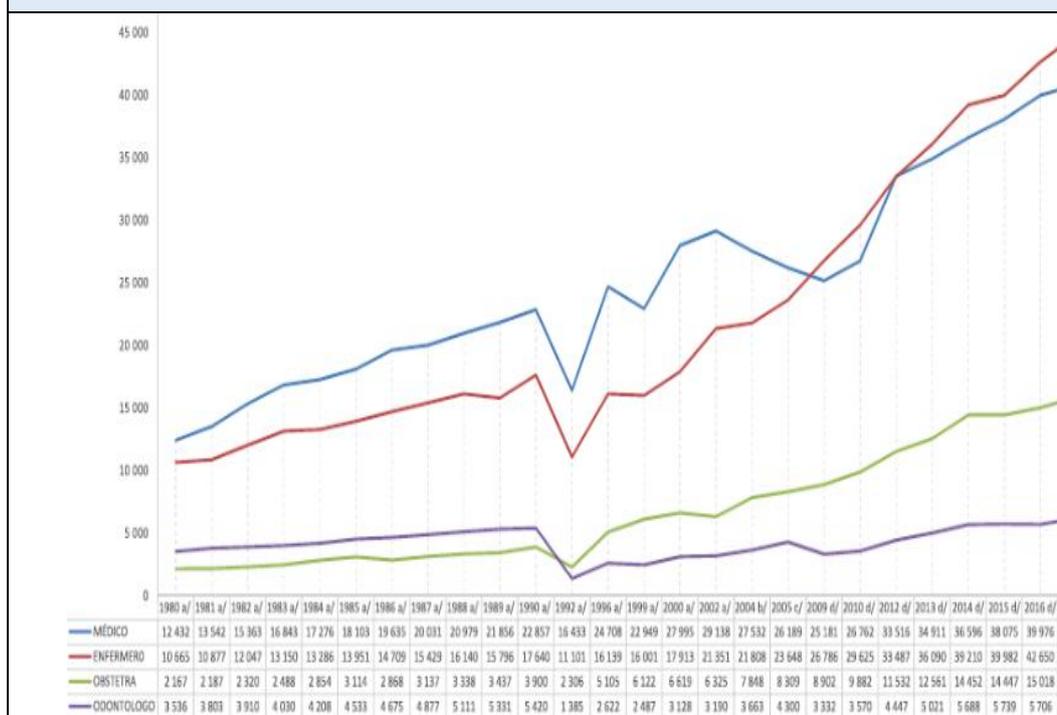


Lima concentra 102,777 profesionales médicos en total, de los cuales 20.3% cumplían con los criterios establecidos, es decir, 20,864 profesionales.

Fuente: Registro nacional de personal de salud MINSA, 2017

Debido a que la información data del 2017 se decidió proyectar el crecimiento de la muestra en base a la tasa de crecimiento hallado en el MINSA, esto se detalló en la tabla 14 presentada a continuación.

Tabla 14: Crecimiento porcentual del sector

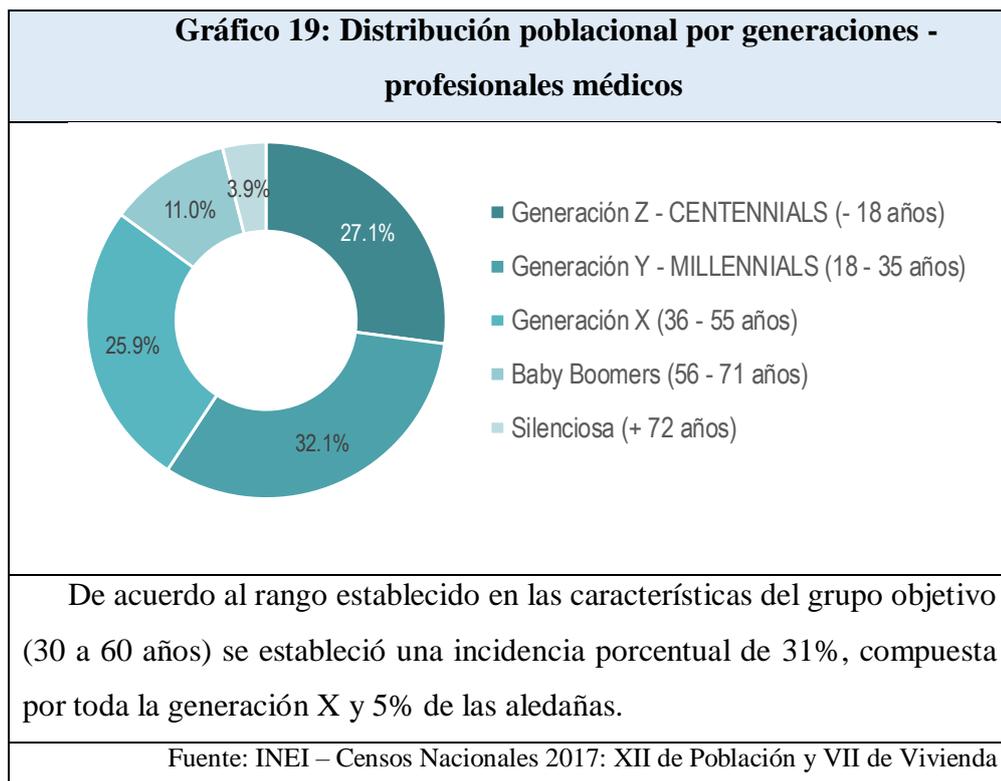


De acuerdo con las estadísticas anuales del MINSA, la dotación de profesionales de la salud viene en constante crecimiento desde 1980 a razón de 10% anual en promedio.

Fuente: Registro nacional de personal de salud MINSA, 2017

Así tendríamos, que al momento en el que se realiza la estimación (2019) la cantidad ascendería a **25,245 profesionales como mercado total de profesionales médicos.**

El siguiente filtro aplicado fue el de edad, utilizando para ello la estadística del INEI presentada en el gráfico 19 mostrado a continuación:



Con este filtro de edad se acota la demanda objetiva de este grupo a 7,826 y se cumple con varios de los supuestos establecidos en el perfil pues nos concentramos en aquellos profesionales médicos que ya tienen una cierta cantidad de experiencia y cartera de clientes construida (esta premisa deriva de la información recogida en las entrevistas realizadas a médicos para la construcción de panel de expertos).

3.3.3. Análisis demográfico y socio económico - inversionistas

El demográfico al cual apunta el proyecto está compuesto por personas naturales (no profesionales médicos) que cumplan con ciertas características que los perfilen como potenciales interesados en invertir en el tipo de producto desarrollado.

Gráfico 20: Características de grupo objetivo - inversionista



CARACTERÍSTICAS SIN OBLIGACIONES

- Hombres y mujeres
- Entre 25 a 35 años
- NSE A-B
- Ingreso promedio de S/.8,000 a S/.12,000 soles

CARACTERÍSTICAS CON OBLIGACIONES

- Hombres y mujeres
- Entre 35 a 55 años
- NSE A
- Ingreso promedio de S/.15,000 soles a más

ESTILO DE VIDA (AMBOS)

- Cuentan con trabajo formal
- Altamente enfocados en su trabajo.
- Están en constante actualización.
- Cuenta con educación superior o maestría
- Invierten en conocimiento de liderazgo y gestión.

Fuente: Elaborado por los autores 2019

3.3.4. Demanda Potencial - inversionistas

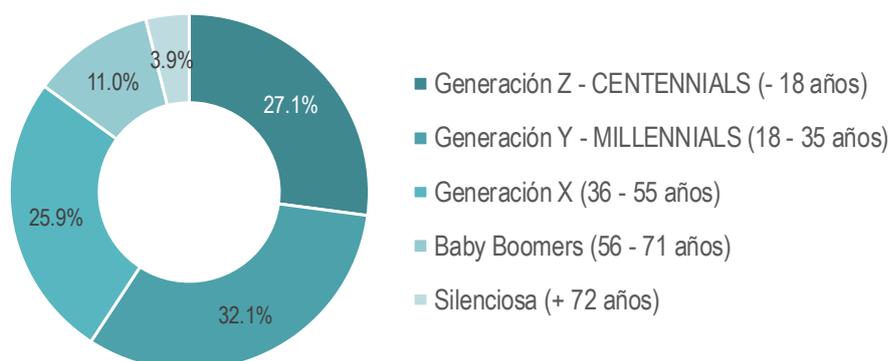
Se muestra el cálculo de la parte de demanda potencial compuesta por inversionistas en la ciudad de Lima que tendrían las características necesarias para acceder a la compra de las unidades (Gráfico 20). Para llegar a este dato, se partió de la data demográfica del distrito, seleccionando aquellos distritos que cumplen con el perfil, para luego filtrarla por NSE y por potencial interés de inversión en oficinas, el cálculo se detalla a continuación:

Tabla 15: Datos demográficos por distrito			
DISTRITO	POBLACIÓN / miles de personas	PORCENTAJE	NÚMERO DE HOGARES/ miles
Santiago de Surco	360.4	3.4%	103.5
Lima	294.4	2.8%	81.1
La Victoria	191.1	1.8%	52.9
San Miguel	170.3	1.6%	47.6
La Molina	154.0	1.5%	41.4
San Borja	122.9	1.2%	35.7
Miraflores	107.8	1.0%	38.4
Surquillo	99.6	0.9%	30.1
Breña	93.4	0.9%	26.2
Pueblo Libre	90.7	0.9%	27.0
Jesús María	82.0	0.8%	24.3
Magdalena del Mar	65.8	0.6%	19.8
San Isidro	65.5	0.6%	21.4
Lince	59.6	0.6%	18.6
Baranco	37.5	0.4%	11.8
Otros	8,587.9	81.0%	2,141.8
TOTAL	10.580.9	100.0%	2,720.8

Fuente: INEI – Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda

En la tabla 15 se muestran los distritos seleccionados y la cantidad de personas en cada uno de ellos, en la siguiente tabla (tabla 16) se muestra el detalle de los filtros aplicados en base a la data del INEI, filtrando primero por cantidad de personas de NSE alto y medio alto (se muestra el porcentaje aplicado por distrito) y luego por rango etario (se estableció un rango adecuado en el gráfico 19, tomando en cuenta los parámetros definidos en el gráfico 20)

Gráfico 21: Distribución poblacional por generaciones - inversionistas



De acuerdo al rango establecido en las características del grupo objetivo tendríamos dos variantes; sin obligaciones (25 a 35 años) y con obligaciones (35 a 55 años), agrupamos ambos con una incidencia porcentual de 35.9% compuesta por toda la generación X y 10% de millennials.

Fuente: INEI – Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda

Tabla 16: Estimación de Demanda por perfil

	Cantidad de personas por distrito (miles)	% de NSE Alto y Medio alto por distrito (miles)	Cantidad de personas NSE Alto / Medio alto (miles)	Cantidad de personas por generación (miles)
Barranco	37.50	66.10%	24.79	8.90
Jesus Maria	82.00	99.80%	81.84	29.38
La Molina	154.00	91.50%	140.91	50.59
Lince	59.60	87.30%	52.03	18.68
Miraflores	107.80	99.90%	107.69	38.66
San Borja	122.90	98.30%	120.81	43.37
San Isidro	65.50	100.00%	65.50	23.51
Surco	360.40	82.30%	296.61	106.48
DEMANDA POTENCIAL				319.57

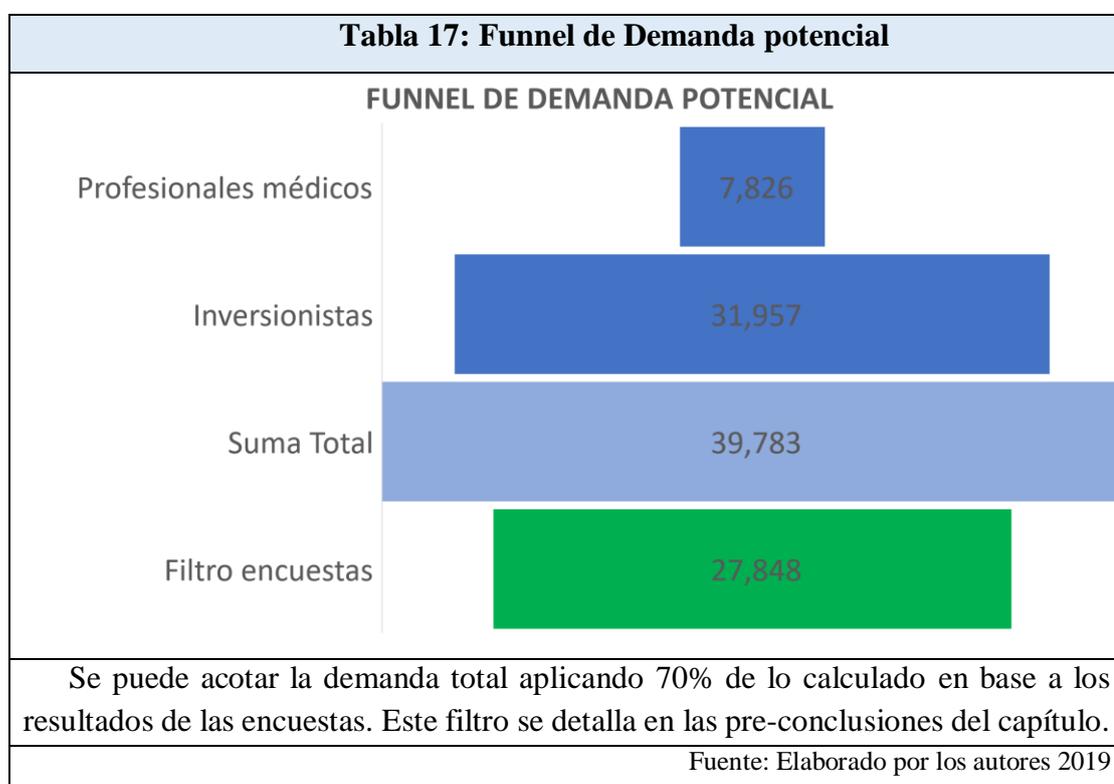
Fuente: Elaborado por los autores 2019

Así tendríamos, que al momento en el que se realiza la estimación (2019) la cantidad ascendería a **319,570 personas como mercado total de inversionistas**.

Dentro de este universo, se buscó acotar la demanda en base al potencial número de interesados en la compra de oficinas, ante la ausencia de data especializada que nos indique un parámetro establecido, se decidió aplicar un filtro exigente de 10% de interesados lo cual nos dejaba con **31,957 potenciales interesados**.

3.3.5. Demanda Potencial - combinada

En base a lo observado en los puntos anteriores, tendríamos una demanda potencial de acuerdo con lo expresado en el siguiente gráfico:



Adicionalmente, cabe mencionar que según informes publicados en diarios y revistas especializadas como El comercio, Rumbo económico y la ASEI (Asociación de empresas inmobiliarias del Perú) reportaron que Lima cuenta con 36 proyectos de oficinas boutique (formato que comprende oficinas de menos de 100m2) con 2,999 oficinas que suman 195,539 m2 .En la presentación de su comité de oficinas boutique

(17 octubre del 2019) el gremio señaló que esa oferta cubre sólo el 4.6% de la demanda de Lima y que requiere 4.2 millones de m². Sustentan parte de ese cálculo en la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el cual, en su último informe técnico de demografía empresarial manifestó que, en el segundo trimestre del 2019, se registraron 72 mil 365 empresas nuevas, cifra que superó en 13,5% respecto al periodo del año anterior.

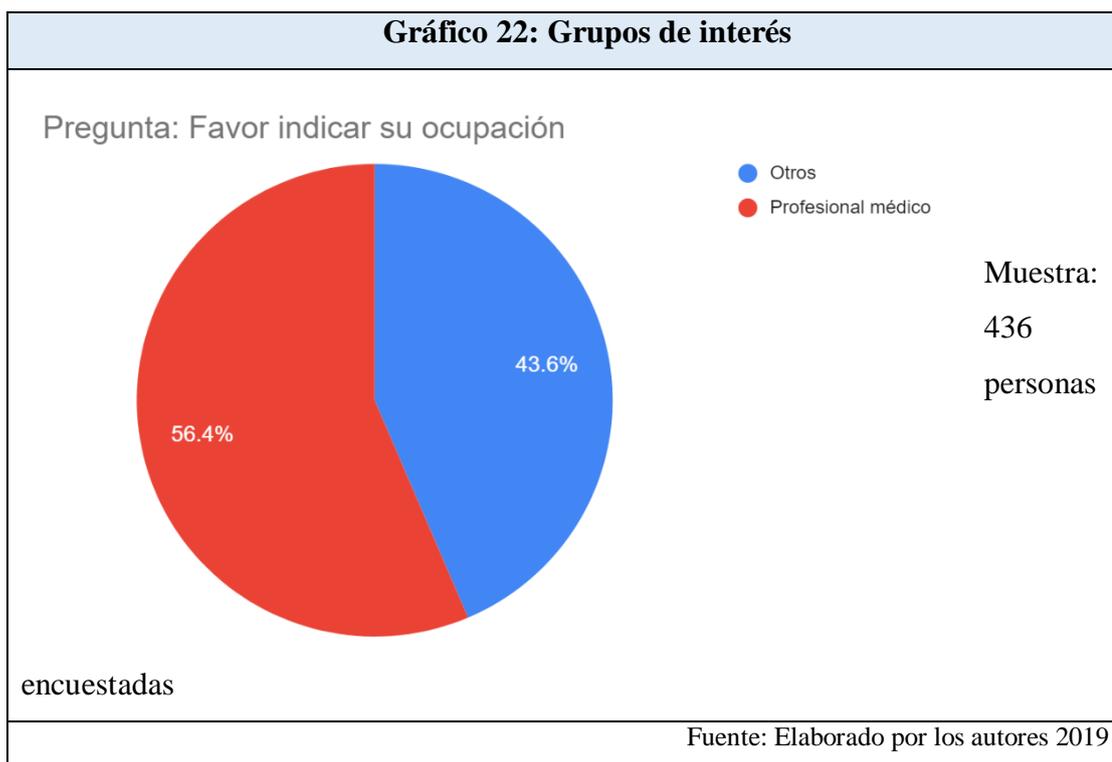
3.4. Resultados de encuestas

Para la presente tesis se ha tomado una muestra de conveniencia de 436 personas encuestadas, este grupo se ha seleccionado en base a los siguientes criterios

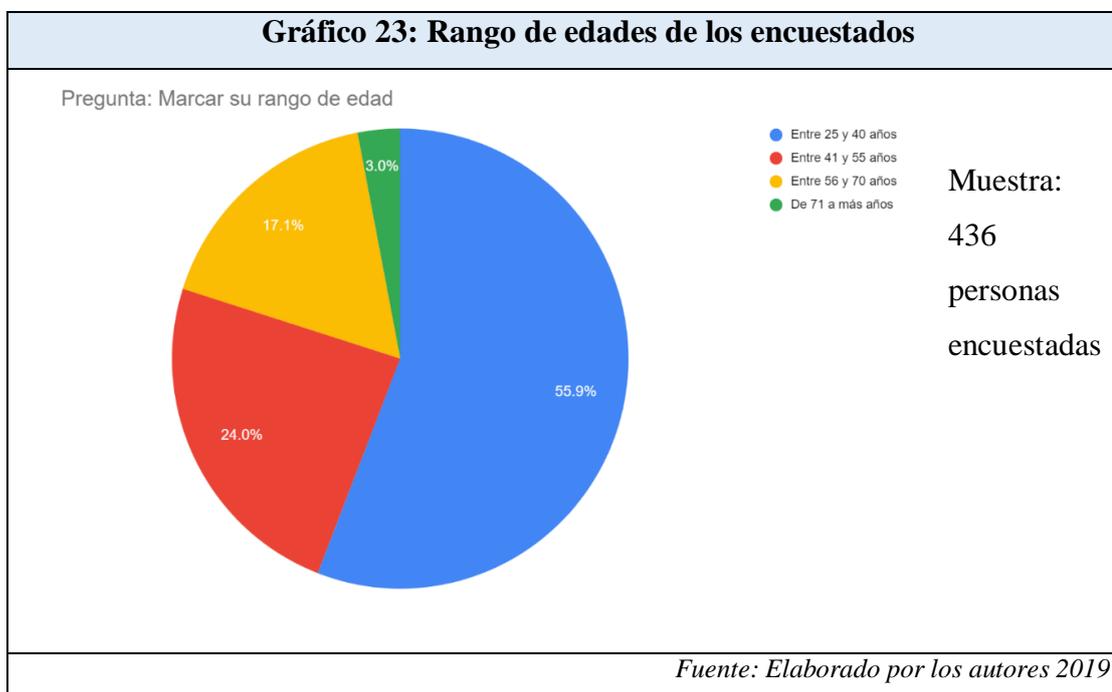
- Técnica: Encuesta Online
- Público: Hombres y mujeres de Nivel Socioeconómico A y B (Alto y Medio Alto)
- Origen: Redes de contactos de los tesistas
- Profesional médico: Se denomina a todo profesional relacionado al sector salud ya sea directa o indirectamente, principalmente doctores.
- Otros: Interesados en el proyecto que no sean un profesional relacionado a la salud

Los resultados son los siguientes:

3.4.1. Proporción por profesión de encuestados.



3.4.2. Rango de edad de los encuestados

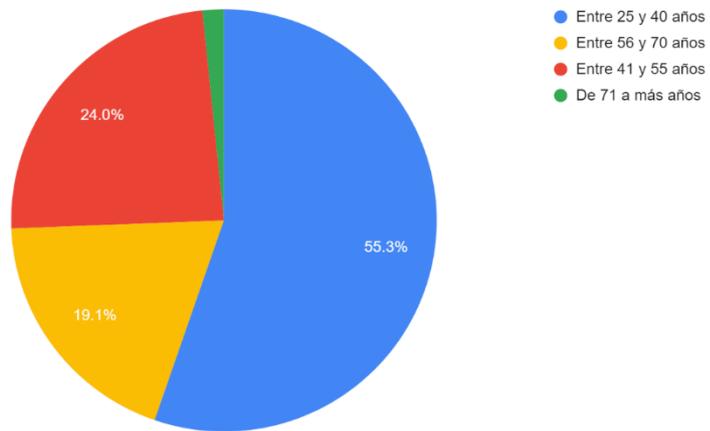


De lo observado en esta gráfica, separamos los resultados en los dos grupos evaluados para obtener resultados ajustados a cada grupo, así obtuvimos:

Gráfico 24: Rango de edades de los encuestados – profesionales médicos

Muestra: 246 personas

Pregunta: Marcar su rango de edad



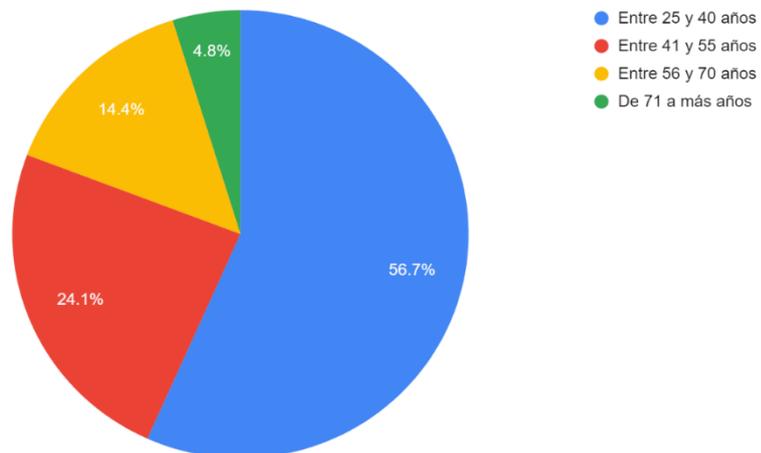
Fuente: Elaborado por los autores 2019

Se observa que la mayor parte de los interesados en el proyecto se concentran en un rango de edad entre los 25 y 70 años, si bien se observa una incidencia en el rango de 71 años a más, en ambos casos es menor al 5%.

Gráfico 25: Rango de edades de los encuestados – inversionistas (otros)

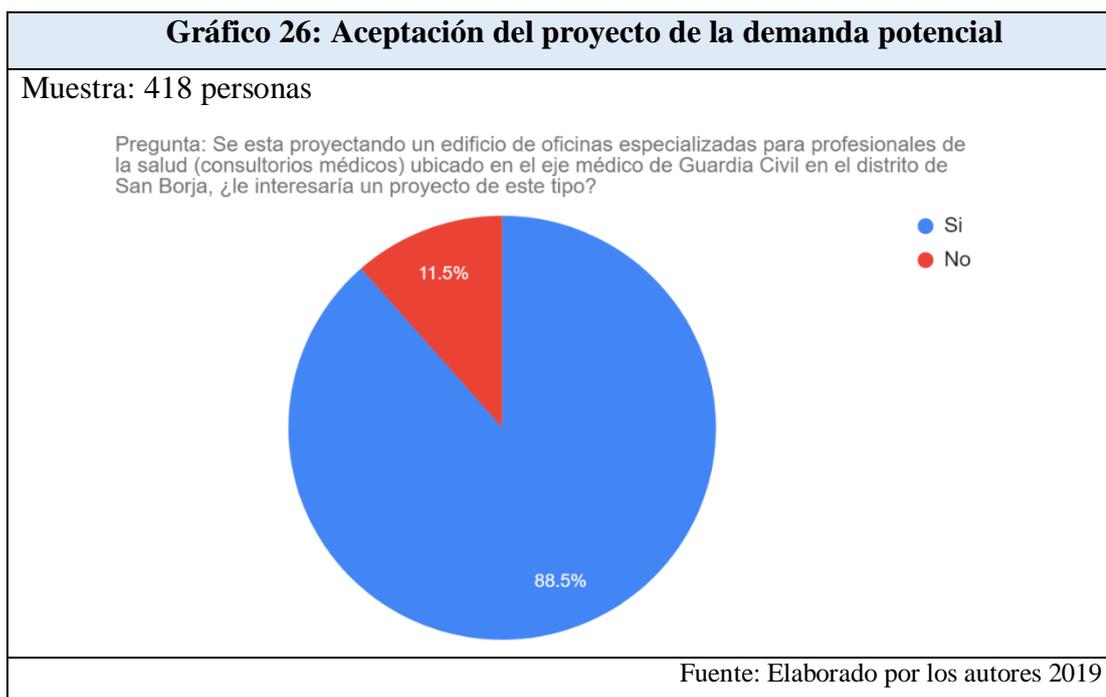
Muestra: 190 personas

Pregunta: Marcar su rango de edad



Fuente: Elaborado por los autores 2019

3.4.3. Proporción de demanda potencial interesados en el proyecto.



De lo observado en este gráfico, separamos los resultados en los dos grupos evaluados para obtener resultados ajustados a cada grupo, así obtuvimos:

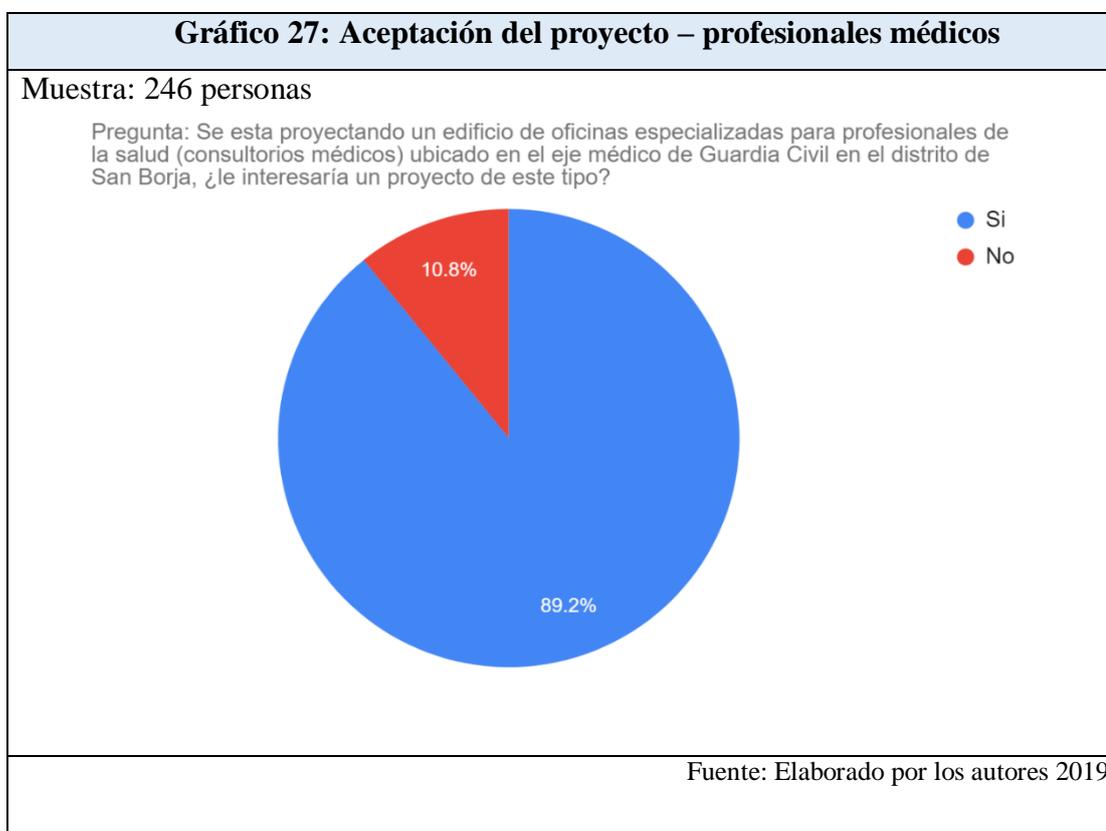
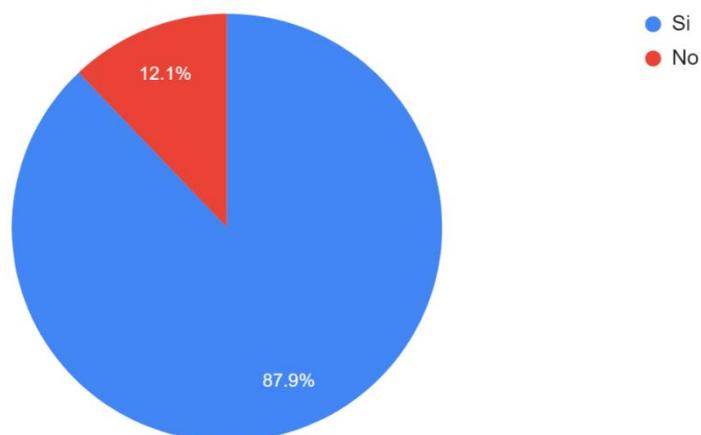


Gráfico 28: Aceptación del proyecto – inversionistas (otros)

Muestra: 190 personas

Pregunta: Se está proyectando un edificio de oficinas especializadas para profesionales de la salud (consultorios médicos) ubicado en el eje médico de Guardia Civil en el distrito de San Borja, ¿le interesaría un proyecto de este tipo?



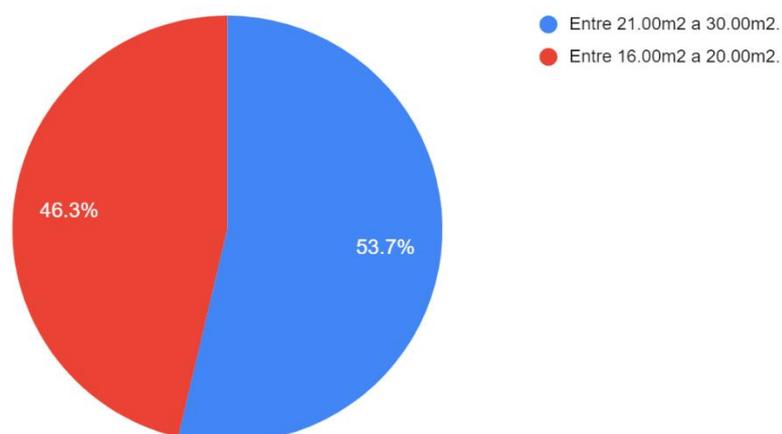
Fuente: Elaborado por los autores 2019

La aceptación se mantuvo por encima del 87% en ambos casos y se observó mayor aceptación en el grupo de profesionales médicos.

3.4.4. Modelo y tamaño de oficina consultorio de mayor interés.

Gráfico 29: Tipologías de mayor interés

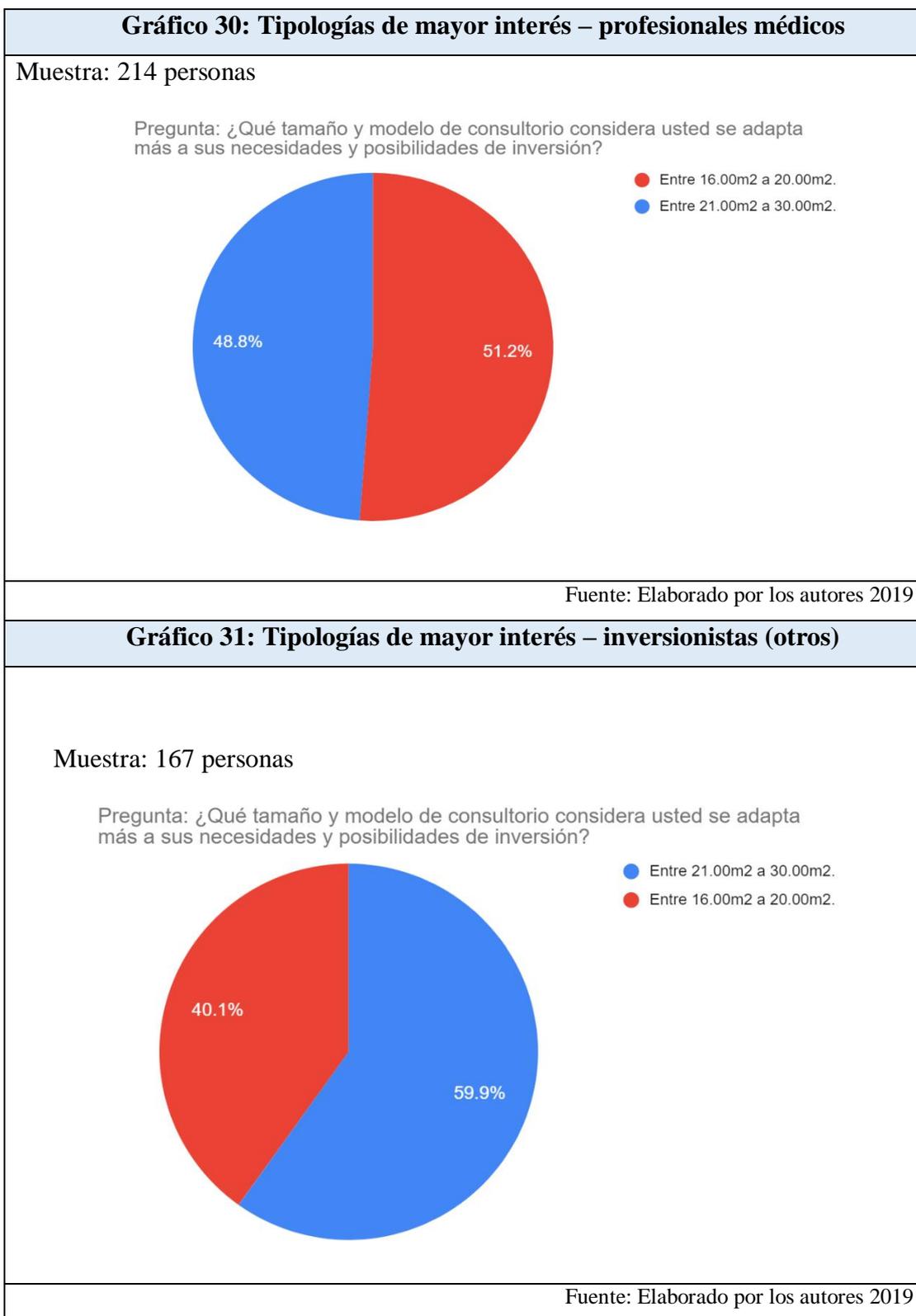
Pregunta: ¿Qué tamaño y modelo de consultorio considera usted se adapta más a sus necesidades y posibilidades de inversión?



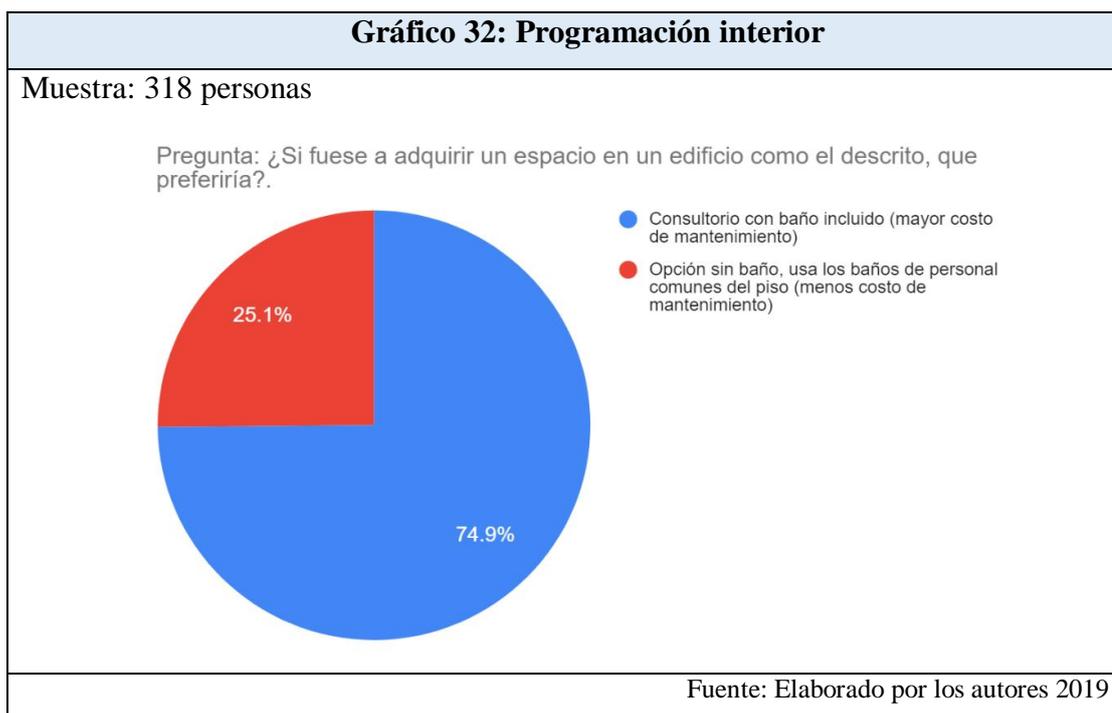
Muestra: 381 personas

Fuente: Elaborado por los autores 2019

De lo observado en este gráfico separamos los resultados en los dos grupos evaluados para obtener resultados ajustados a cada grupo, así obtuvimos:



3.4.5. Programación interior



De lo observado en este gráfico, separamos los resultados en los dos grupos evaluados para obtener resultados ajustados a cada grupo, así obtuvimos:

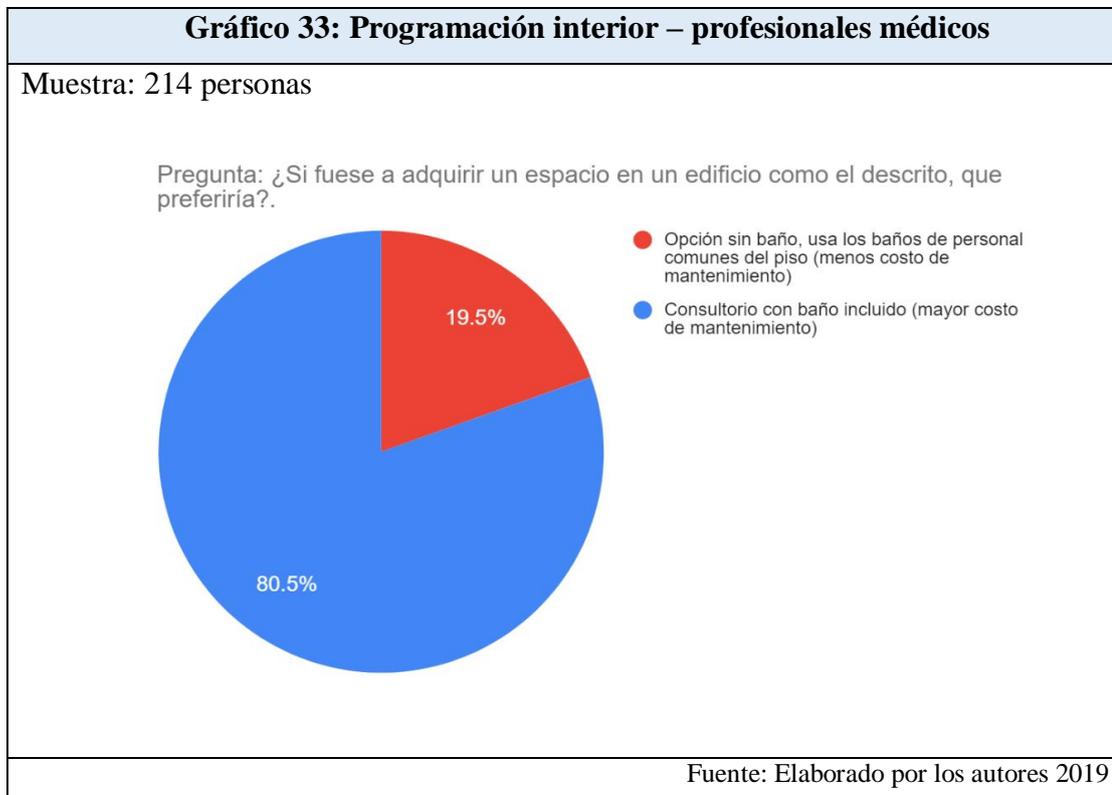
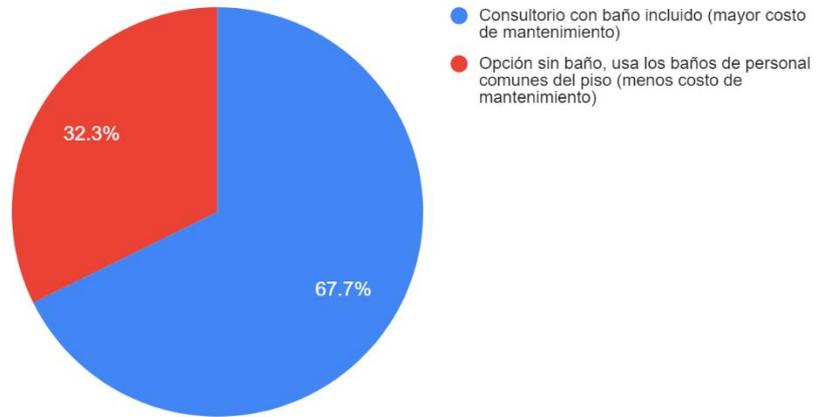


Gráfico 34: Programación interior – inversionistas (otros)

Muestra: 167 personas

Pregunta: ¿Si fuese a adquirir un espacio en un edificio como el descrito, que preferiría?



Fuente: Elaborado por los autores 2019

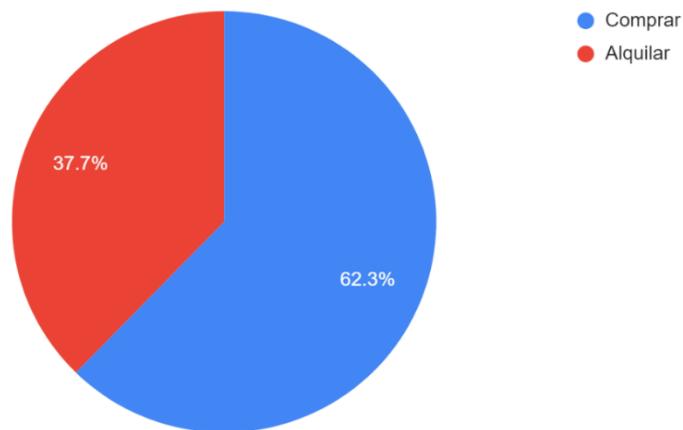
En ambos perfiles se observó una preferencia por las tipologías con baño incluido, sin embargo, en los inversionistas se observó mayor flexibilidad hacia las tipologías sin baño incluido y con menores costos de mantenimiento. Se estimó que esto podría responder también al costo de inversión total debido a que las tipologías sin baño son más pequeñas y por lo tanto serían más económicas.

3.4.6. Interés de compra o alquiler.

Gráfico 35: Compra vs Alquiler

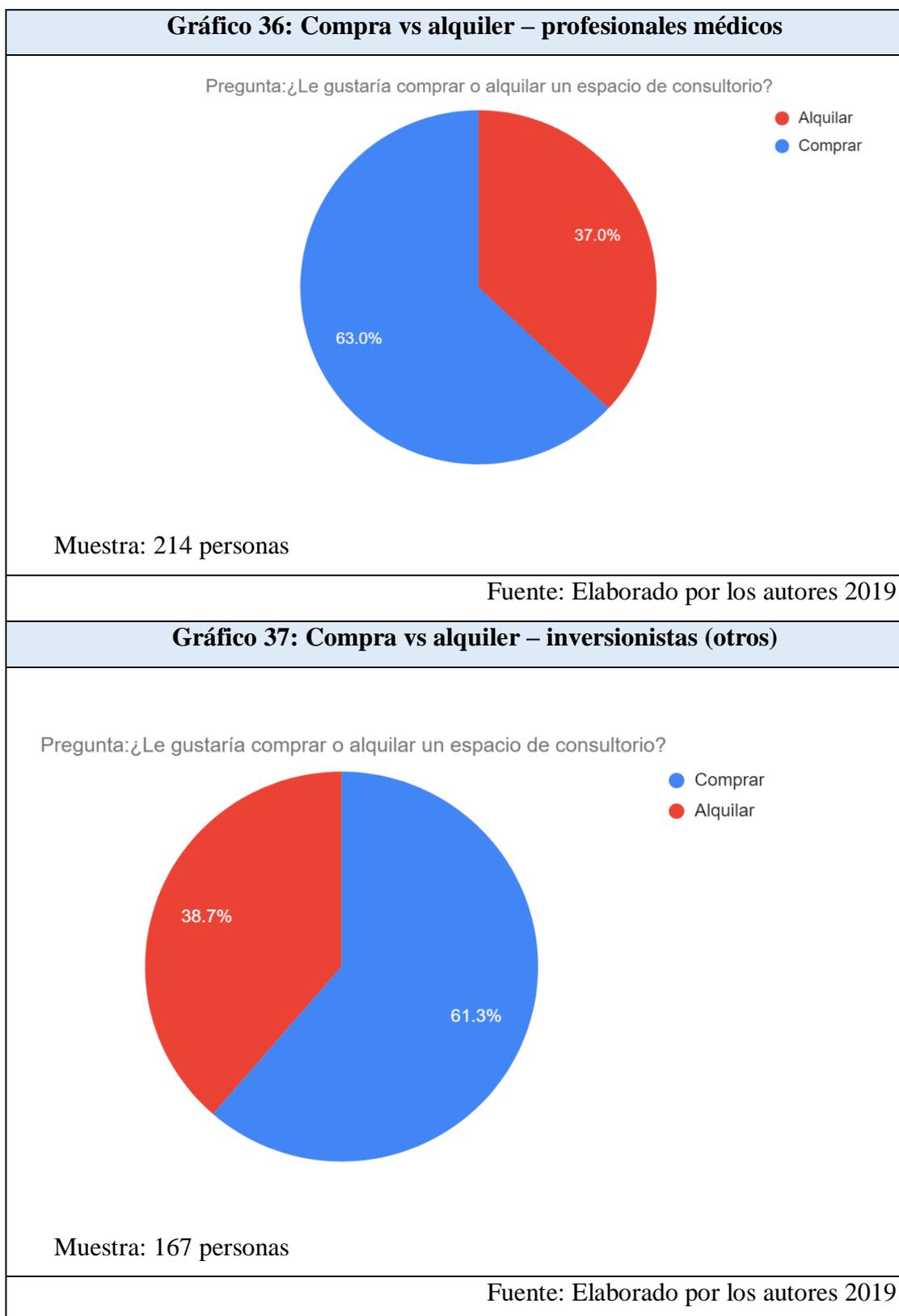
Muestra: 318 personas

Pregunta: ¿Le gustaría comprar o alquilar un espacio de consultorio?



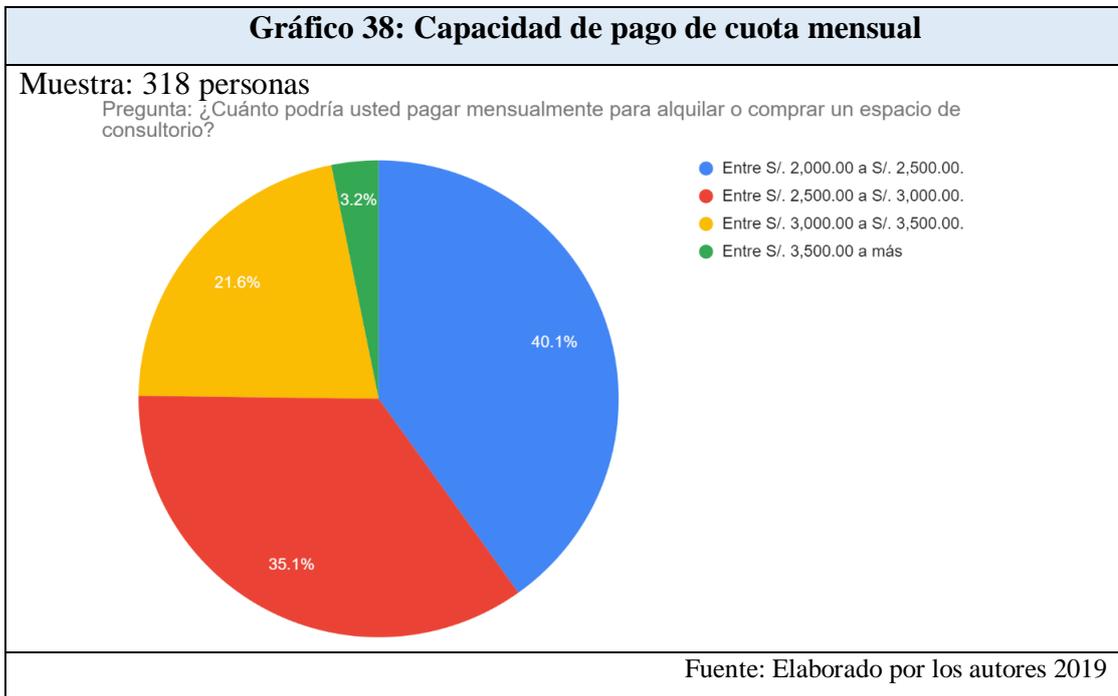
Fuente: Elaborado por los autores 2019

De lo observado en este gráfico separamos los resultados en los dos grupos evaluados para obtener resultados ajustados a cada grupo, así obtuvimos



En ambos grupos se observó la misma relación entre la postura de compra y alquiler.

3.4.7. Capacidad de pago de cuota mensual.



De lo observado en este gráfico separamos los resultados en los dos grupos evaluados para obtener resultados ajustados a cada grupo, así obtuvimos:

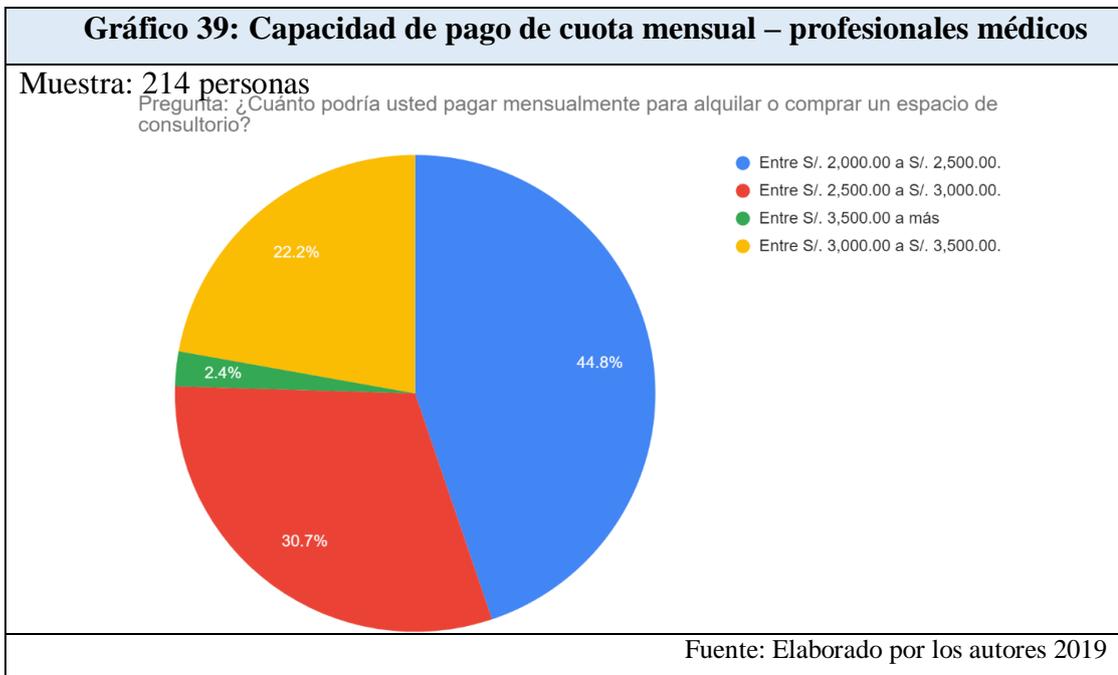
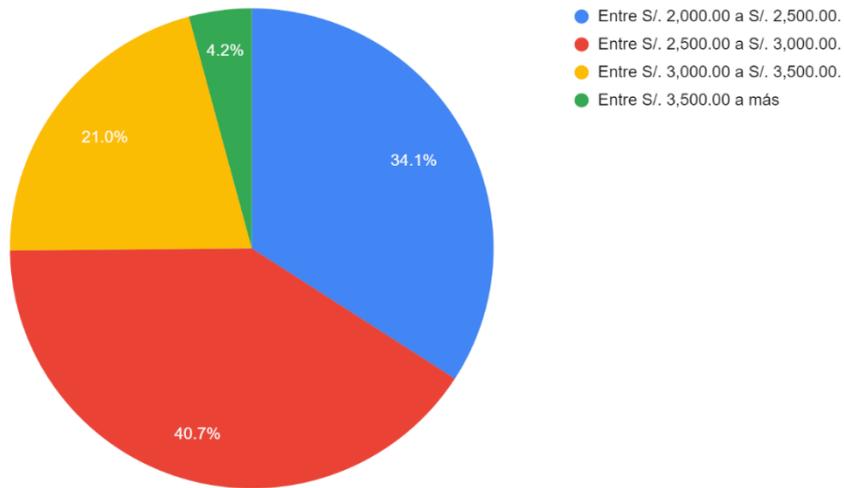


Gráfico 40: Capacidad de pago de cuota mensual – inversionistas (otros)

Muestra: 167 personas

Pregunta: ¿Cuánto podría usted pagar mensualmente para alquilar o comprar un espacio de consultorio?

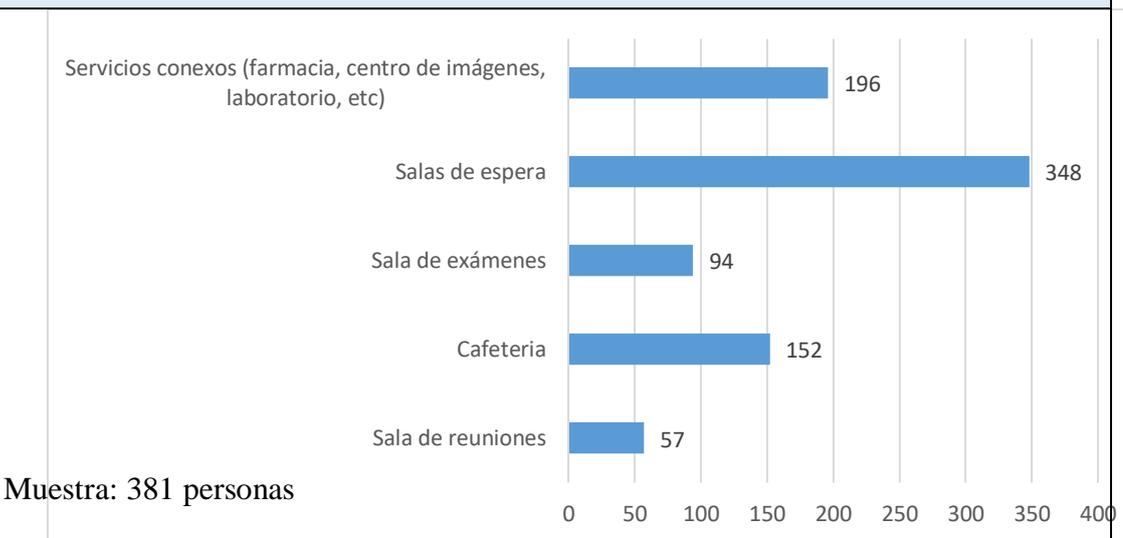


Fuente: Elaborado por los autores 2019

Se observó que ambos grupos tienen una participación de más del 50% dispuestos a pagar una cuota mensual mayor a la calculada para este producto, adicionalmente, se observó que el grupo de inversionistas reporta un porcentaje mayor de individuos dispuestos a pagar más por acceder a las unidades.

3.4.8. Servicios complementarios requeridos al proyecto

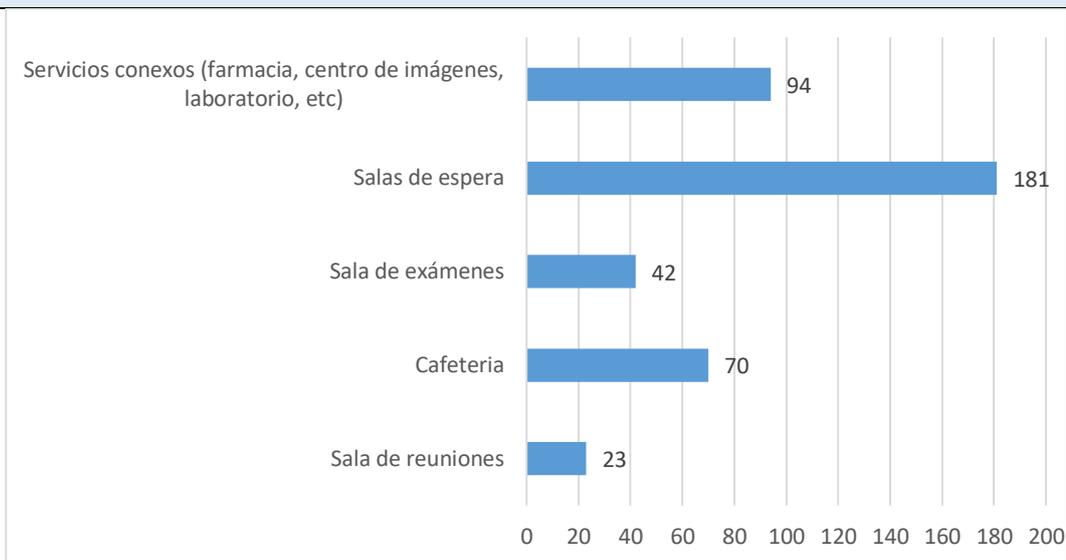
Gráfico 41: Servicios Complementarios - Frecuencias-Tabla de frecuencias



Muestra: 381 personas

Fuente: Elaborado por los autores 2019

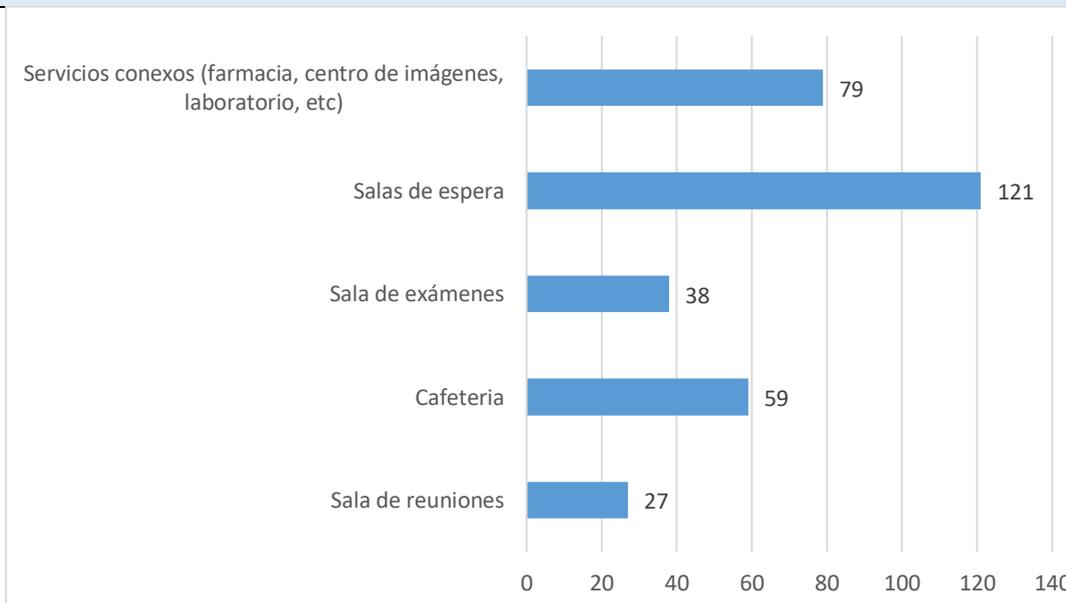
Gráfico 42: Servicios Complementarios - Frecuencias – profesionales médicos



Muestra: 214 personas

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Gráfico 43: Servicios Complementarios - Frecuencias – inversionistas (otros)



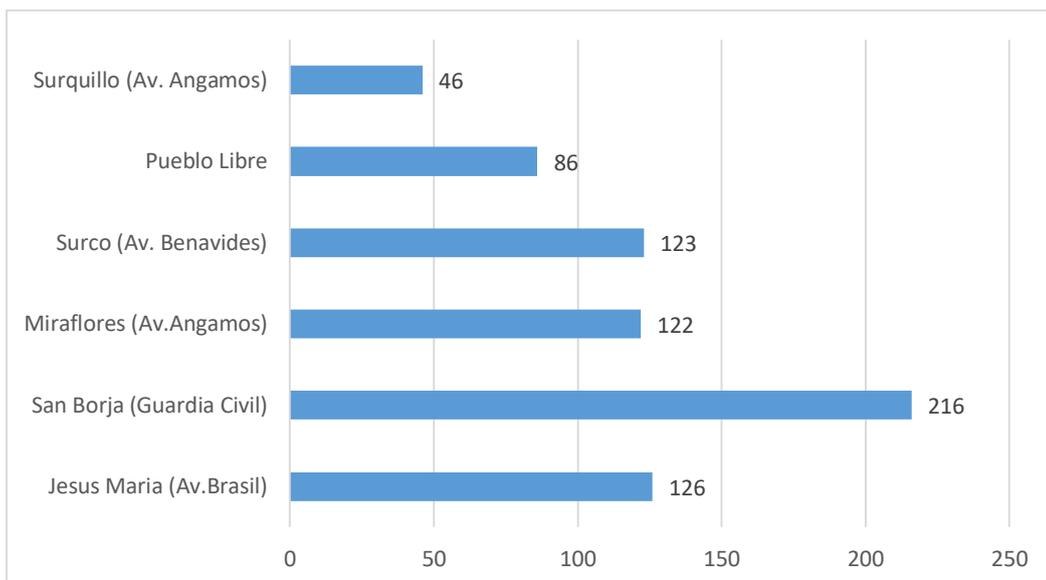
Muestra: 167 personas

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Las salas de espera fueron las más valoradas, seguidas de servicios conexos y cafetería

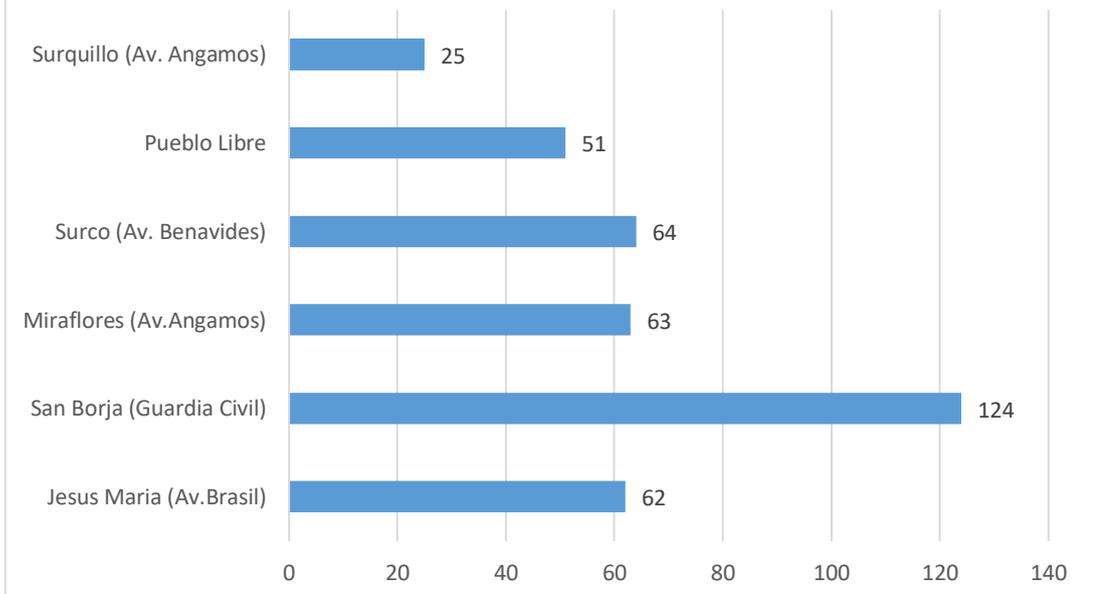
3.4.9. Distritos sugeridos para este tipo de proyecto.

Gráfico 44: Distritos sugeridos para este tipo de proyectos - Frecuencias

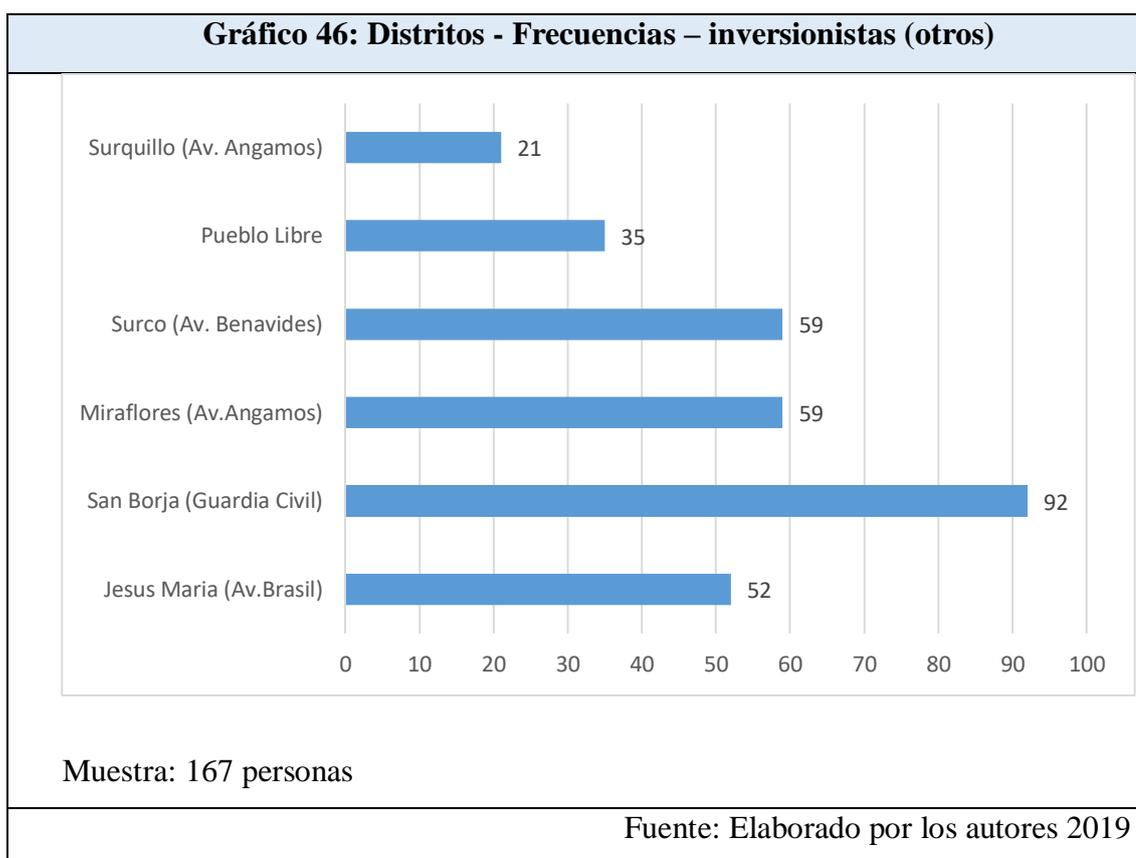


Fuente: Elaborado por los autores 2019

Gráfico 45: Distritos - Frecuencias – profesionales médicos



Fuente: Elaborado por los autores 2019



Se observó una amplia preferencia en ambos grupos por el distrito de San Borja.

3.4.10. Panel de expertos

Para el panel de expertos se seleccionaron los siguientes profesionales; 3 tipos de médicos, un especialista en gestión inmobiliaria, un arquitecto experimentado y un abogado. Se buscó cubrir los principales aspectos relacionados con el funcionamiento y configuración de un edificio especializado como el que se está planteando, para eso se realizaron entrevistas a cada profesional buscando recoger sus comentarios y recomendaciones para el desarrollo del producto, los resultados se exponen a continuación:

Tabla 18: Matriz de recomendaciones

	ABOGADA	ARQUITECTO	MEDICO TRADICIONAL	ECONOMISTA – GEST INMOB	MEDICO CAUTELOSO	MEDICO MODERNO
LO BUENO Y RESCATABLE	<ul style="list-style-type: none"> La normativa acepta este tipo de proyectos bajo la figura de consultorios médicos 	<ul style="list-style-type: none"> Crear comunidad entre profesionales de la salud apostando por la integración beneficiando la salud mental y complementando sus conocimientos con otros profesionales de la salud. Propuesta de alto valor innovadora, cubriendo la carencia de espacios de consultorios ambulatorios generales y especializados 	<ul style="list-style-type: none"> Se mostró interesado en el producto Opina que el formato podría tener gran acogida en la comunidad médica Valida San Borja como un distrito especializado y una buena ubicación inicial 	<ul style="list-style-type: none"> La estandarización resulta clave para sacar adelante el modelo de negocio y darle ocupación a la infraestructura Opina que el esquema de consultorios en áreas mínimas será bien valorado 	<ul style="list-style-type: none"> Valora la cercanía con el HUB médico Acceso a una ubicación Prime. Espacios de interacción al estilo 'cowork' entre médicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los espacios y gastos compartidos como un activo atractivo Capacitaciones de atención al paciente y mejora de marca personal del médico. Agrupación de profesionales por servicios afines
EXCLUSIONES A TOMAR EN CUENTA	<ul style="list-style-type: none"> Evitar sala de intervenciones menores (reducción de riesgos legales) Filtrar las especialidades, entre menos invasivas mejor Evaluar el uso de seguros contra todo riesgo médico 	<ul style="list-style-type: none"> No priorizar el área social en la edificación. No tener el área mínima según normativa, ya que la norma no contempla los nuevos avances tecnológicos y necesidades de los pacientes. Considerar además el enfoque funcional vs. el de atributos 	<ul style="list-style-type: none"> Investigar bien la ubicación de los servicios complementarios en relación con algunas especialidades, por ejemplo, imágenes debe estar lejos de ginecología por norma 	<ul style="list-style-type: none"> Validar si los médicos hacen mucha investigación pues podría no ser muy valorado un espacio para esta función No limitar el ticket del médico 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar bien el funcionamiento y administración del edificio. 	<ul style="list-style-type: none"> Alquilar por horas o días de los consultorios.
MODIFICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar como se manejará el tema de licencias de funcionamiento. Consolidar el proyecto como un edificio de oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> Considerar agrupar las especialidades compatibles y complementarias por piso con el fin de generar un correcto funcionamiento del edificio. Considerar generar módulos típicos que puedan integrarse y variar el metraje para un dinamismo mayor. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay que considerar que algunas especialidades, como ginecología requieren consultorios con baño 	<ul style="list-style-type: none"> Algunos de los servicios tipo Co-work, podrían no resultar atractivos para los médicos. El principal interesado es el médico que se está construyendo su cartera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Si bien las "consultas virtuales" serán algo inevitable en un futuro muy cercano, se deberá buscar los mecanismos suficientes y necesarios para reducir el riesgo de "falsos diagnósticos". 	<ul style="list-style-type: none"> Pasar de alquiler de consultorios a membresía por uso de espacios tipo cowork
APORTES DEL ENTREVISTADO	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar medidas de prevención de riesgo legal Evaluar concesionar partes del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir sala de intervenciones menores, ya que son parte de la fuente de ingresos del doctor. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir sala de intervenciones menores Incluir salas de rehabilitación y terapias Incluir salas de psicoprofilaxis y prenatal Centro de imágenes Farmacia Poner especial énfasis en la cantidad de espacios de estacionamiento disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la parte contractual para definir un esquema que beneficie al modelo de negocio Target: médicos de los 30 para arriba que ya tienen algo de experiencia El negocio farmacéutico puede resultar sumamente rentable, considerar absorberlo. Considerar centro de imágenes, laboratorio y farmacia 	<ul style="list-style-type: none"> El médico entrevistado describe que se inserte el "RECETAR" página webs. Historias clínicas virtuales ON LINE Dirigir el producto hacia la Medicina 2.0 que actualmente ya se encuentra en práctica en otros lados. 	<ul style="list-style-type: none"> La dirección médica y el orden de prioridades de especialidades médicas. Instalaciones necesarias básicas tanto en consultorios tipo como instalaciones complementarias del edificio.
RECOMENDACIONES COMO ESPECIALISTA	<ul style="list-style-type: none"> Generar buenos modelos de contrato para desligar responsabilidades legales Desarrollar un reglamento interno muy claro para los usuarios Tener en cuenta que, como arrendatarios, estamos expuestos de manera conjunta con el médico a denuncias por mala praxis. 	<ul style="list-style-type: none"> No concesionar la farmacia o concesionar bajo el criterio de poder extraer la renta adecuada, esto para todas las concesiones Concesionar comedor – cafetería. Circulación clara para el paciente. Espacios diferenciados entre pacientes – doctores 	<ul style="list-style-type: none"> La mensualidad promedio no debería exceder de los 2500 soles mensuales, para que sea viable Considerar un sistema bien planificado para manejar la rotación de los consultorios con equipamiento especial y no generar cuellos de botella entre médicos (que tengan que esperar por un consultorio en especial) Evaluar los posibles vicios ocultos en la administración y gestión de espacios (ejemplo: médicos que dejan un dinero a la que maneja las citas para que le derive todos los pacientes) 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar fuera del esquema tradicional de 70/30 que maneja el sector médico La modularidad del esquema es bien valorada El médico siempre es el que atrae a los pacientes El modelo de negocio se debe centrar en el alquiler y gestión del espacio, sin irrupir en el negocio del médico en sí. La historia clínica digital se percibe como un beneficio para el paciente, pero no para el médico 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer las corridas financieras para conocer la rapidez del retorno de su capital Incorporar en el manejo del edificio seguros que sirvan como soporte para deslindar responsabilidades tanto civiles y penales. Hacerlo más diferenciado con respecto a una clínica convencional. Instalar ambientes complementarios a las especialidades mencionadas en la entrevista como: <ul style="list-style-type: none"> Tópico: Espacio para Balón de Oxígeno y DEA. 	<ul style="list-style-type: none"> Generación de marca, imagen y confianza de cara al paciente. Necesidad de sala de intervenciones menores. Necesidad de instalaciones complementarias (centro de imágenes, laboratorio, farmacia). Exclusividad médica por especialidad.

Fuente: Elaborado por los autores 2019

PRE-CONCLUSIÓN

Sobre la demanda:

La suma de **27,848 demandantes potenciales** para un primer proyecto de 68 unidades nos permite contar con rango amplio de expansión dentro de los distritos seleccionados, considerando que el perfil de los proyectos debería ser similar al propuesto. Adicionalmente, el crecimiento del empresariado peruano en relación con el año pasado presenta un panorama positivo para la demanda de oficinas de formato pequeño.

Sobre las encuestas:

- 80% de la demanda se concentra en el grupo de 25 a 55 años
- Grado de aceptación e interés en la propuesta de 88.6%
- La tipología de 20 a 30 metros cuadrados se consolida como la más atractiva para ambos grupos, sin embargo, para los profesionales médicos la más atractiva es la de 16 a 20 metros cuadrados.
- Se observó una preferencia por las tipologías con baño incluido
- 62.3% de preferencia por compra, el resto por alquiler, lo cual nos habla de que existe cabida para colocar estas tipologías en el mercado de alquileres.
- Se observó que ambos grupos tienen una participación de más del 50% dispuestos a pagar una cuota mensual mayor a la calculada para este producto
- Las salas de espera presentan los índices más altos de interés seguidos de los servicios conexos (farmacia, cafetería, etc.)
- San Borja se presenta como el distrito más solicitado para ubicar este tipo de proyecto.
- Promediando las respuestas de las encuestas en relación con; *edad, disposición a comprar, capacidad de pago adecuada y preferencia por el distrito de San Borja, se obtiene para cada subgrupo un porcentaje de interesados de: Profesionales médicos 70.4%, Inversionistas 72.4%*
- Finalmente podríamos acotar una vez más la demanda total aplicando 70% de lo calculado y tendríamos **27,848 potenciales interesados**.

CAPÍTULO IV. PROYECTO Y PROPUESTA ARQUITECTONICA

En este capítulo pasaremos a mostrar el producto configurado en base a la información estudiada en los capítulos anteriores y las premisas halladas en el estudio de mercado desarrollado.

4.1. Atractivos del negocio

Frente a la competencia o los sustitutos

- El médico potencia su propia imagen y su consulta privada en vez de operar bajo la cara de un conglomerado médico.
- Puede acceder a una localización consolidada con una vitrina especializada y a un costo accesible, pues sólo paga por los metros útiles que necesita para consulta.
- Evita el riesgo de arrendar una gran cantidad de espacio que no necesita.
- Evita el riesgo de invertir mucho dinero en implementar espacios que no necesita.

Frente al mercado:

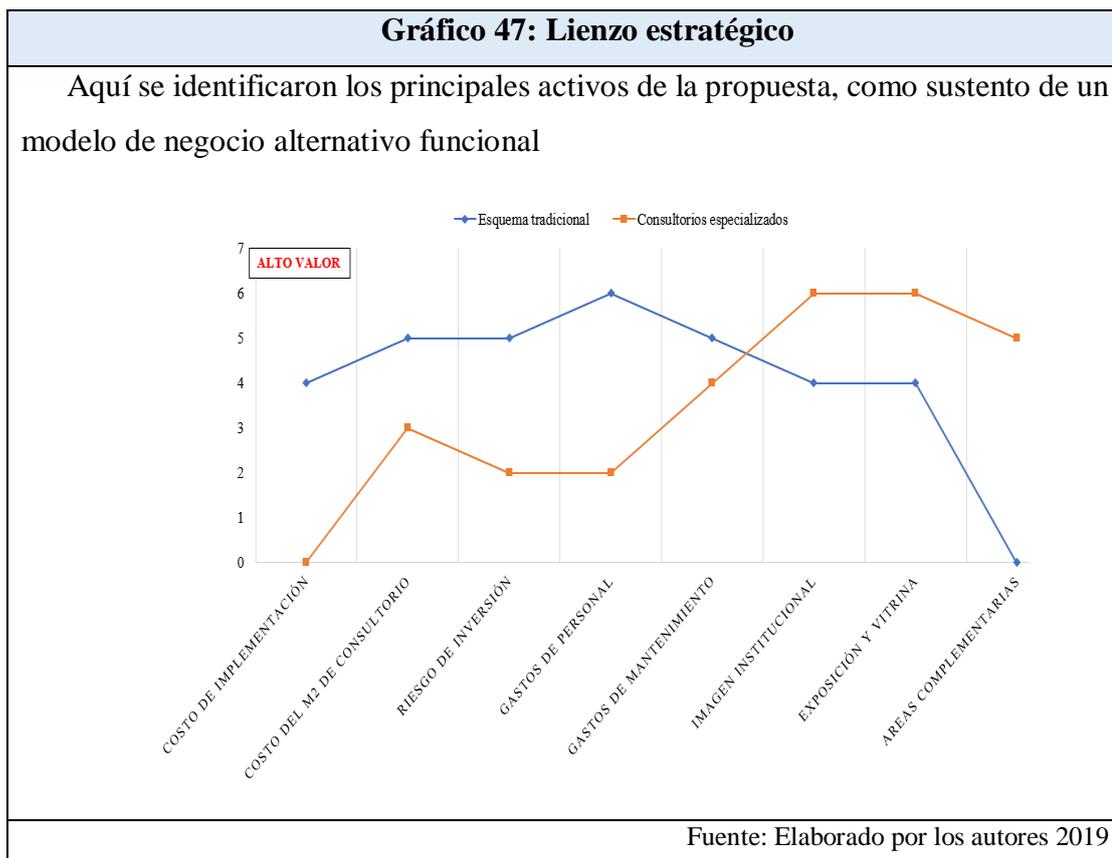
- La especialización del producto permite segmentar al cliente objetivo de manera más clara y potenciar las estrategias de marketing
- El producto especializado al ser más eficiente permite un CAP RATE más elevado y una recuperación más rápida de la inversión
- El riesgo disminuye considerablemente al reducir el tamaño de la tipología y por tanto el tamaño de la inversión.
- El financiamiento bancario permite acceder a la compra del bien con poca inversión inicial debido al tamaño de la tipología.

4.1.1. Atractivos diferenciales.

El producto configurado exhibe las siguientes características como principales atractivos diferenciales:

- El modelo propuesto rompe el tradicional esquema de formato y venta de consultorios y oficinas del mercado, enfocándose en una venta por ticket que triplica el valor m² en venta.
- Espacios especializados, enfocados en maximizar el uso de los metros cuadrados útiles necesarios para la práctica, compartiendo los gastos de los espacios y servicios comunes.
- Acceso a red de networking con colegas e instituciones relacionadas al sector, promoviendo economía por agrupación de interés económico.
- Reducción de tamaño y riesgo de inversión en el desarrollo e implementación de espacios complementarios como recepción y lobby, salas de espera y reunión, baños, etc.

4.1.2. Lienzo estratégico.



4.1.3. Matriz ERIC.

Tabla 19: Matriz ERIC	
Eliminar <ul style="list-style-type: none">• Costos de implementación de áreas comunes• Costos de Implementación del negocio	Reducir <ul style="list-style-type: none">• Cantidad de metros cuadrados por consultorio• Riesgo de inversión• Gastos de personal Gastos de mantenimiento
Incrementar <ul style="list-style-type: none">• Imagen institucional• Exposición y vitrina• Ubicación Premium	Crear <ul style="list-style-type: none">• Áreas complementarias especializadas
Fuente: Elaborado por los autores 2019	

4.2. Gestión y diseño pre operativo

4.2.1. Cabida arquitectónica

La cabida tuvo como objetivo definir el proyecto por su conceptualización arquitectónica – espacial, funcional y estética, compatibilizadas con los requerimientos normativos necesarios para el presente tipo de edificación y rubro del negocio proyectado, para esto se evaluó los parámetros urbanísticos y edificatorios del predio, los requerimientos mínimos de áreas para consultorios médicos del MINSA y el Reglamento Nacional de edificaciones.

Los autores analizaron los resultados del estudio de mercado en capítulos anteriores, las necesidades y requerimientos del público objetivo al cual se pretende satisfacer con el presente proyecto y apoyándose en su “expertise”, formularon el concepto del edificio, pasando luego a un proceso de conceptualización arquitectónica.

Hay varios factores revisados en el estudio de mercado que nos llevan a establecer las premisas planteadas para la configuración del proyecto, los más resaltantes son:

Potencialidad de la ubicación por su cercanía al HUB médico.

Muestra de competencia de primera con muy buenos indicadores económicos y agotando stock, por lo que, al lanzamiento del proyecto, no contaría con competencia directa de primera tampoco.

Ausencia de oferta de segunda que constituya competencia directa o potenciales sustitutos.

Presencia de muestra en otros distritos con intenciones de especialización e indicadores económicos más altos que el promedio de oficinas. El valor m² de estas otras ubicaciones se ve castigado por la presencia de mucha oferta de segunda que limita el ticket, lo cual no sucede en la ubicación elegida.

Relación saludable entre el valor de la cuota mensual pagable por el grupo socioeconómico objetivo y el ticket planteado para las tipologías.

Por estos factores observados se determina que la tendencia de configuración de tipología se inclina hacia tipologías más compactas que resuelvan las necesidades del profesional sin invertir en más metros cuadrados de los que necesita. Por lo mismo, configuramos plantas típicas con tipologías desde 19m² hasta 27m² máximo y áreas comunes con un diseño moderno y sofisticado, con acabados y equipamientos minimalistas para darle elegancia y una línea blanca que refleje orden y sobre todo limpieza.

Con una propuesta de fachada que conlleve tecnología y acabados que emulen orden, limpieza y seriedad al producto.

Gráfico 48: Información General del terreno



- **Distrito:** San Borja
- **Urbanización:** Córpac (3era Zona Sur)
- **Dirección:** Av. Guardia Civil N° 701 Esquina Ca. Paul Dubois S/N.
- **Medidas del lote:** Frente: 18.00m (Av. Guardia Civil) Fondo: 18.00m (Propiedad de terceros) Lado Derecho: 30.00m (Ca. Paul Dubais) Lado Izquierdo: 30.00m (Propiedad de terceros).
- **Área del lote:** 540.00 m².

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Tabla 20: Descripción por nivel		
Nivel	Descripción	Unidades vendibles
-2	Sótano de estacionamientos vehiculares, circulación vertical.	19 estacionamientos
-1	Sótano de estacionamientos vehiculares, circulación vertical.	19 estacionamientos
1	Estacionamientos vehiculares, local comercial, lobby y recepción, circulación vertical que consta de 2 ascensores y escalera de evacuación, 12 estacionamientos y acceso a sótano de estacionamientos.	2 locales comerciales 06 estacionamientos
2, 3, 5, 6, 7,8	Oficinas consultorios, sala de espera compartida, servicios higiénicos para varones – damas y circulación vertical.	10 consultorios por piso
4	Oficinas consultorio, 1 sala de reuniones, sala de espera compartida, servicios higiénicos para varones – damas y circulación vertical.	8 consultorios
<p>Nota: Edificio especializado en tipologías de consultorios médicos, fachada, imagen y materialidad de acuerdo con el nicho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El diseño del proyecto cumple con la especificación y requerimientos de los parámetros urbanísticos emitidos por la municipalidad de San Borja, para el presente inmueble (ANEXO 4). • El sustento técnico para el desarrollo de una sola escalera se basa en el informe de inspección técnica de seguridad de INDECI, que establece en el capítulo III que los edificios de uso no residencial con una cantidad de ocupantes de 1 a 250 solo requieren de 01 escalera de 1.20 de ancho. Establece también una base de cálculo de 10m² por persona para ambientes de oficinas sobre el área útil, de acuerdo con el cual nuestro proyecto obtiene un aforo máximo de 180 personas. 		
Fuente: Elaborado por los autores 2019		

Tabla 21: Cuadro de Áreas

CABIDA																
NIVELES											PARCIAL	Estacionam	AREA COMUN	TOTAL		
	LOCAL 1	LOCAL 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	Techada	Techada	Techada
SOTANO 2													0.00	515.00		515.00
SOTANO 1													0.00	515.00		515.00
1	84.00	80.00											164.00		197.75	361.75
2			25.00	21.00	20.00	20.00	23.00	23.00	19.00	26.00	26.00	27.00	230.00		131.65	361.65
3			25.00	21.00	20.00	20.00	23.00	23.00	19.00	26.00	26.00	27.00	230.00		131.65	361.65
4			25.00	21.00	20.00	20.00	23.00	23.00	19.00	26.00			177.00		184.65	361.65
5			25.00	21.00	20.00	20.00	23.00	23.00	19.00	26.00	26.00	27.00	230.00		131.65	361.65
6			25.00	21.00	20.00	20.00	23.00	23.00	19.00	26.00	26.00	27.00	230.00		131.65	361.65
7			25.00	21.00	20.00	20.00	23.00	23.00	19.00	26.00	26.00	27.00	230.00		131.65	361.65
8			25.00	21.00	20.00	20.00	23.00	23.00	19.00	26.00	26.00	27.00	230.00		131.65	361.65
													1721.00	1030.00	1172.30	3923.30

- Oficinas Consultorios: 68 unidades.
- Locales Comerciales: 02 unidades.
- Estacionamientos vendibles: 44 unidades.
- Estacionamientos visita: 06 Unidades.

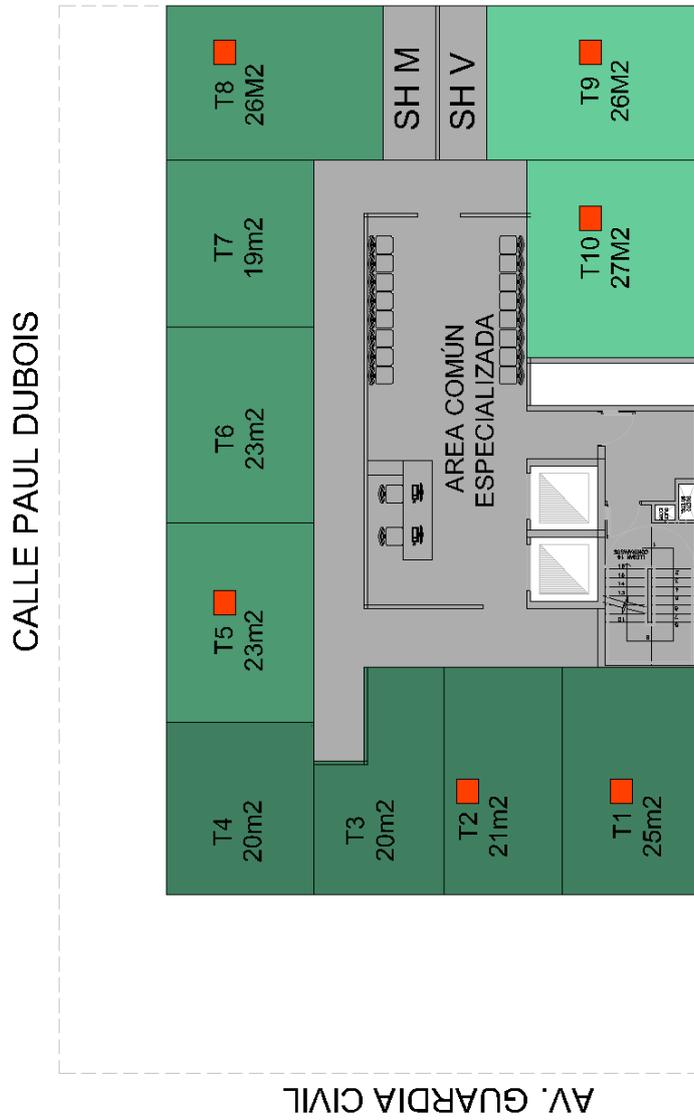
- Area Total Techada: 3923.30m²
- Area Techada Vendible Consultorios: 1721.00m²
- Area Libre (%): 33%
- Area Tereno: 540m²

Fuente: Elaborado por los autores 2019

4.2.2. Diseño de tipologías de consultorios

Según el estudio de mercado desarrollado podemos concluir que nos enfrentamos a un mercado de ticket, por lo cual las tipologías con áreas mínimas son las que tiene mejor absorción, por lo cual se genera la siguiente propuesta.

Gráfico 49: Planta de tipológicas



- T1 = 25 m² (piso 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08) = 07 un.
- T2 = 21 m² (piso 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08) = 07 un.
- T3 = 25 m² (piso 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08) = 07 un.
- T4 = 20 m² (piso 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08) = 07 un.
- T5 = 23 m² (piso 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08) = 07 un.
- T6 = 23 m² (piso 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08) = 07 un.
- T7 = 19 m² (piso 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08) = 07 un.
- T8 = 26 m² (piso 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08) = 07 un.
- T9 = 26 m² (piso 02, 03, 05, 06, 07, 08) = 06 un.
- T10 = 27 m² (piso 02, 03, 05, 06, 07, 08) = 06 un.

En el cuarto piso no hay tipologías 9 y 10 en su lugar habrá un área común para el uso de reuniones

Fuente: Elaborado por los autores 2019

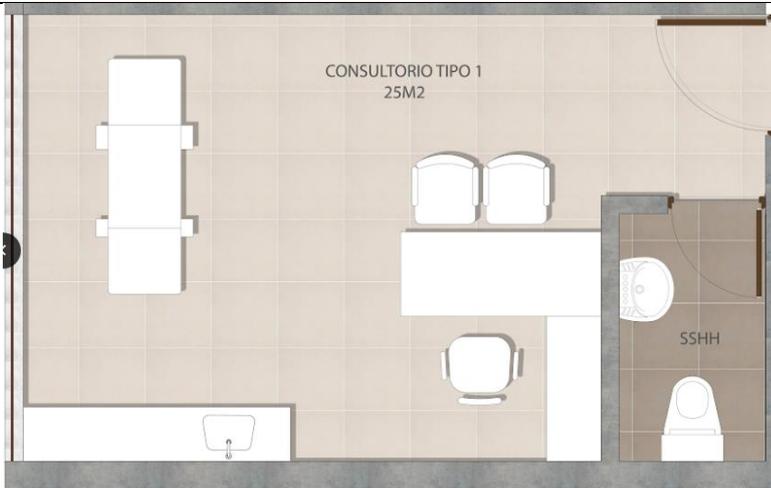
Gráfico 50: Tipologías piloto

Se proyectaron tipologías mínimas de acuerdo al estudio de mercado donde se observa que las de menor metraje funcionan mejor para el uso de consultorios médicos y tienen mayor absorción, por ende, los metrajes propuestos van desde 19 m² a 27m², optimizando así la cantidad de unidades vendibles por piso.



Tipologías sin baño incluido:

- T3
- T4
- T7



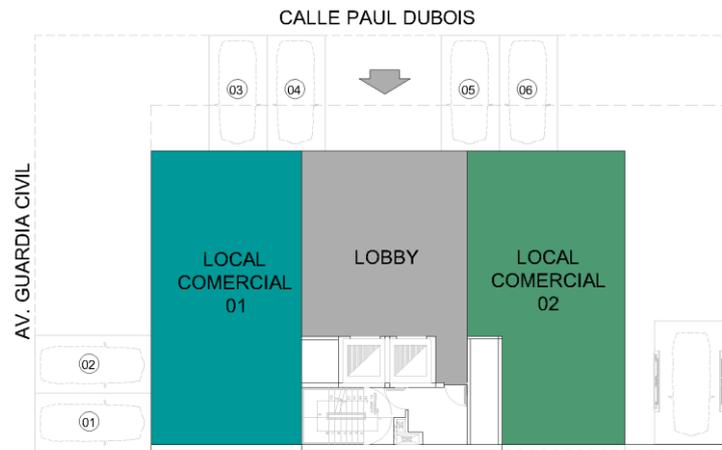
Tipologías con baño incluido:

- T1
- T2
- T5
- T6
- T8
- T9
- T10

Cabe mencionar que todos los pisos contarán con una batería de baños descentralizada.

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Gráfico 51: Planta del Primer Piso



En el primer piso se cuenta con un zócalo comercial compuesto por dos locales de 84 y 80 metros cuadrados que buscan dinamizar los flujos del proyecto generando encajes de actividades convenientes para el desarrollo del mismo, tales como farmacia y/o cafetería.

Fuente: Elaborado por los autores 2019

4.2.3. Área común y equipamiento.

Se ha previsto un área común de 53 metros cuadrados en el cuarto piso como un espacio de soporte para los consultorios, entre los usos potenciales se ha identificado el de salas de exámenes de acuerdo a las encuestas realizadas, esto como un atractivo adicional del producto inmobiliario.

Gráfico 52: Áreas de circulación



El diseño interior del área de circulación de los pisos superiores cuenta con un diseño contemporáneo y minimalista, usando de una paleta de colores neutros en sus acabados, transmitiendo elegancia, confort y tranquilidad. Se mantiene la misma paleta de colores como identidad del edificio. Los materiales que se proponen son porcelanatos de alto tránsito texturizados en beige claro, porcelanato color arena y porcelanato gris.

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Gráfico 53: Áreas comunes

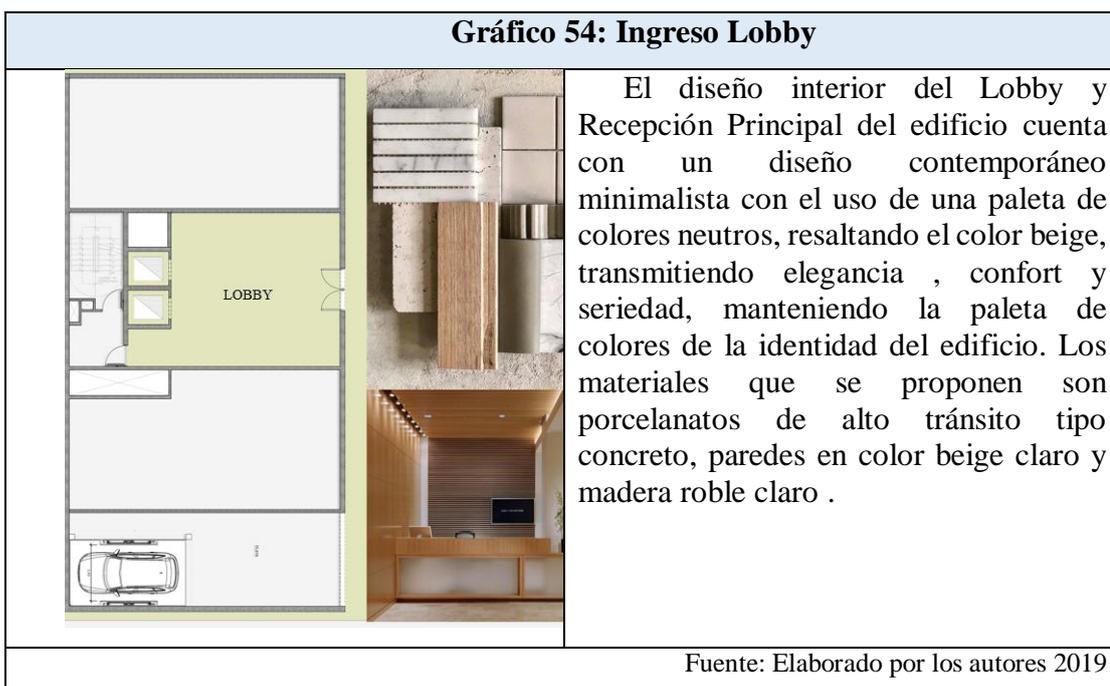


El diseño interior de la recepción y área de espera de los pisos superiores cuenta con un diseño contemporáneo minimalista con el uso de una paleta de colores neutros y azul claro, transmitiendo elegancia, confort y orden, manteniendo la paleta de colores de la identidad del edificio. Los materiales que se proponen son porcelanatos texturizados tipo madera de alto tránsito en tonos de roble claro, mármol blanco, azulejos color azul claro.

El mobiliario propuesto abarca mueble de recepción (imagen referencial) mueble seccional de cuero blanco, carpintería metálica negra, madera roble claro y equipamiento secundario decorativo como mesas laterales y plantas.

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Gráfico 54: Ingreso Lobby



4.2.4. Estacionamientos

Tabla 22: Cuadro de Áreas de estacionamientos

	UND
• Total estacionamientos Requerido ($1\text{est}/50\text{m}^2$)= $1721/50 = 34.4$	35
• Estacionamientos segundo sótano	19
• Estacionamientos Primer sótano	19
• Estacionamientos para discapacitados (primer piso) no vendible	02
• Estacionamientos no vendibles (visitas) en el primer piso	04
• Total estacionamientos en primer piso	06
• Total Estacionamientos vendibles	38
• Total estacionamientos	42
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha considerado 1 estacionamiento por cada 1.4 unidades, rango superior al establecido por el parámetro normativo considerando la cercanía con el hub médico y la buena accesibilidad a medios de transporte de la ubicación • Revisar ANEXO 4 parametros urbanisticos, requerimientos de estacionamientos • Revistar ANEXO 5 Distribucion de estacionamientos en sótanos. 	
Fuente: Elaborado por los autores 2019	

4.3. Proyección empresarial

Se planea realizar un estudio de mercado que ubique Hubs de servicios especializados. En base a los resultados se listarán y analizarán los servicios que reporten mayor crecimiento económico direccionados por los estudios específicos de los sectores hallados y encuestas a los grupos de interés relacionados al giro de negocio. Se procederá a seleccionar otro sector de la ciudad que cuente con la concentración de oferta especializada y características urbanas similares a las encontradas en esta primera ubicación, para luego desarrollar los estudios de mercado exploratorios y corroborar premisas de ticket, potencial y cantidad de oferta de segunda, pasando luego a reiniciar el proceso desde la búsqueda de ubicaciones potenciales hasta el desarrollo del producto inmobiliario especializado.

PRE-CONCLUSIÓN

- Enfrentamos un mercado enfocado en el costo total de la tipología (ticket), no en el valor metro cuadrado, una importante diferencia que entender para poder ajustar el valor metro cuadrado de acuerdo a la capacidad de pago del grupo objetivo, maximizando la rentabilidad del proyecto.
- La configuración de producto a nivel de edificio consideró los encajes de actividades necesarias para dar soporte al uso promocionado, por lo mismo se consideraron 2 locales comerciales a nivel de calle.
- La configuración de las tipologías fue clave, por ello se analizaron las necesidades del usuario final, buscando resolver sus necesidades en la menor cantidad de metros y delegando los servicios comunes como recepción, sala de espera, sala de reuniones, baños, etc. a las áreas comunes, para que puedan compartir el costo de mantenimiento entre todos los usuarios.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. Visión

Crear productos inmobiliarios que potencian al emprendedor local.

5.2. Misión

Búsqueda de soluciones inmobiliarias innovadoras, especializadas por nicho.

5.3. Grupos de interés

Los grupos de interés para efecto de nuestra tesis, son grupos de personas o partes interesadas a cuyos actores mayormente se les denomina stakeholders, y que pueden ser: externos e internos.

Podemos determinar que, para nuestro modelo de negocio, ambos grupos de interés no tendrán el mismo grado de importancia y relevancia, por lo que determinaremos la prioridad de cada uno de ellos.

La identificación de éstos y su agrupación de forma homogénea, permite el que se puedan conocer y atender sus necesidades y expectativas.

Tabla 23: Grupos de Interés	
Profesional relacionado a la salud	
	Este grupo de interés comprende a todos los profesionales vinculados a la medicina alternativa como la homeopatía, quiropraxia, naturopatía, entre otras.
Profesionales médicos	
	Este grupo de interés considera al profesional médico y es a quien va dirigido principalmente nuestro producto inmobiliario
El inversionista	

	<p>Grupo de interés capaz de reconocer el atractivo de nuestro proyecto desarrollado en zona estratégica, apoyado en la confianza por la transparencia de nuestra propuesta y la buena proyección que tiene.</p>
<p>Proveedores</p>	
	<p>Comprende a los proveedores de productos vinculados a la salud, así como de servicios contratados externamente (limpieza, vigilancia, gestión de residuos, etc.), concesiones administrativas, entidades encargadas de mantenimiento y obras de edificios para consultorios médicos.</p>
<p>Competidores locales</p>	
	<p>Este grupo de interés comprende a los competidores locales y cadenas vinculadas al sector salud.</p>
<p>Otros profesionales</p>	
	<p>Grupo que comprende a demás profesionales que desarrollan su labor a nivel sector salud, en el servicio, gestión y apoyo asistencial, incluyendo además, a otras categorías de profesionales.</p>
<p>Accionistas y Directivos de la Empresa</p>	
	<p>Este grupo de interés involucra a los stakeholders internos, que comprende a los accionistas y los directivos de la empresa, debido a que son directamente los responsables de las decisiones, dirección y lineamientos de la empresa y por ende del producto inmobiliario final.</p>
<p>Entidades Financieras</p>	

	<p>Este Grupo de interés comprende a entidades financieras como: Financieras, Bancos, Aseguradoras, Reaseguradoras, etc.</p>
<p style="text-align: right;">Fuente: Elaborado por los autores 2019</p>	

5.4. Análisis FODA

5.4.1. Fortalezas

- Conocimiento del sector a invertir.
- Ritmo de ventas y porcentaje de absorción elevado de las tipologías.
- Equipo especializado de desarrolladores. EXPERTISE.
- Ubicación Premium.
- Alianza estratégica con proveedores.
- Equipo multidisciplinario.

5.4.2. Oportunidades

- Crecimiento económico del país.
- Alto porcentaje de empresas peruanas MIPYME 99.5%.
- Crecimiento del sector salud.
- Poca o incipiente competencia de productos similares.
- Gran atractivo para inversionistas.

5.4.3. Debilidades

- Curva de aprendizaje de nuevo tipo de proyecto inmobiliario.
- Ser una empresa inmobiliaria nueva.
- No se tiene institución financiera que trabaje de manera fija con la empresa.
- Limitada capacidad financiera.

5.4.4. Amenazas

- Nueva competencia en el mercado.
- Coyuntura política, económica.
- Barreras de entradas económicas.
- Aparición de nuevos Hubs médicos en otros distritos.
- Variación de precio de materiales.

5.5. Matriz EFI y EFE

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Este instrumento se utiliza para formular estrategias resumen, evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Se elaboró la matriz EFI aplicando juicios intuitivos, para que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no es del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

- a) Se hizo una lista de los factores de éxito, que incluyen tanto fortalezas como debilidades. Primero se anotan las fortalezas y después las debilidades. Se trató de ser lo más específico posible y usamos porcentajes, razones y cifras comparativas.
- b) Asignamos un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito del proyecto. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que consideramos que repercutirán más en el desempeño de la empresa llevan los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- c) Asignamos una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor

(calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

- d) Multiplicamos el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- e) Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Tabla 25: EFI			
Factores críticos para el éxito	Peso	Cal if.	Total P.
Fortalezas			
Conocimiento del sector	0.20	3	0.6
Velocidad de ventas y absorción	0.15	4	0.6
Expertise	0.05	2	0.1
Ubicación Premium	0.25	4	0.8
Alianza Estratégica	0.05	1	0.05
Equipo multidisciplinario	0.05	1	0.05
			2.20
Debilidades			
Curva de Aprendizaje	0.05	1	0.1
Empresa nueva	0.1	3	0.3
No entidad financiera fija	0.05	2	0.1
Limitada capacidad financiera	0.05	2	0.1
			0.60
Total	1.00		2.8

Comparamos el ponderado total de las fortalezas contra el de debilidades determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.20 contra 0.60 de las debilidades y el total 2.80 supera el 2.50.

Fuente: Elaborado por los autores 2019

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Este instrumento se utiliza para formular estrategias resumen, información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, que puedan afectar a la empresa. La elaboración de la Matriz EFE consta de cinco pasos, al igual que para la elaboración de la matriz EFI, sólo que esta vez utilizaremos las Oportunidades y Amenazas.

Tabla 26: EFE				
Factores Críticos para el Éxito		Peso	Calif	Total Ponderado
Oportunidades				
	Crecimiento económico	0.05	2	0.1
	Empresas MIPYME	0.15	3	0.45
	Crecimiento del sector salud	0.2	2	0.4
	Poca o incipiente competencia de productos similares	0.1	3	0.3
	Gran atractivo para inversionistas	0.15	4	0.6
				1.85
Amenazas				
	Nueva competencia	0.15	3	0.45
	Coyuntura política	0.05	3	0.15
	Barreras de Entradas	0.05	1	0.05
	Nuevos Hubs Médicos	0.05	1	0.05
	Precios de materiales	0.05	1	0.05
				0.75
Total		1.00		2.60

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.85 y de las amenazas es 0.75, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización. El total de 2.60 supera el 2.50 del promedio.

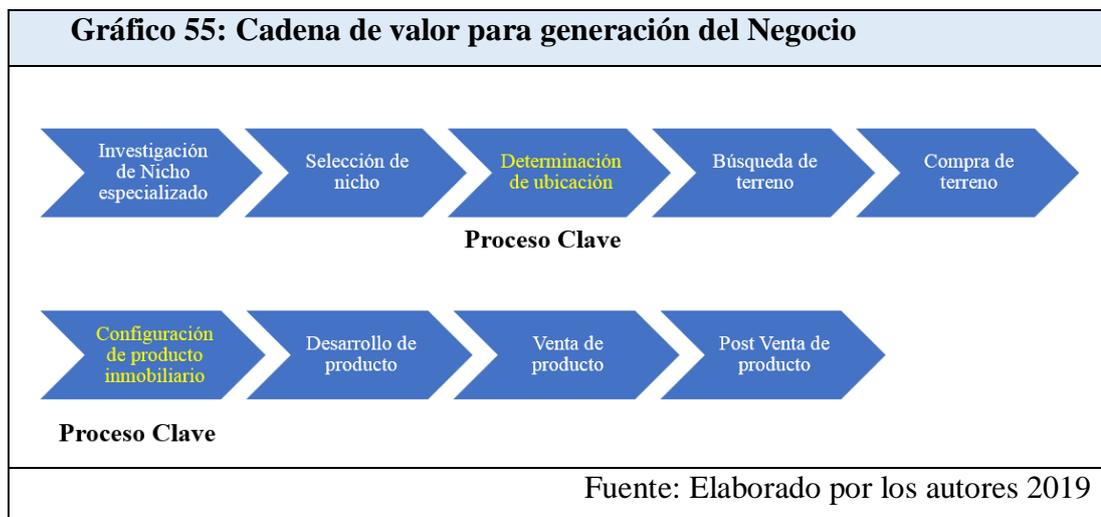
Fuente: Elaborado por los autores 2019

5.6. Análisis estratégico

En este capítulo exponemos la metodología desarrollada y utilizada para identificar la oportunidad de negocio, para lo cual se utilizaron las herramientas detalladas a continuación:

5.6.1. Cadena de valor

Se establecieron los procesos de mayor necesarios para asegurar la continuidad del negocio y permitir la búsqueda de nuevas oportunidades



- **Investigación de Nicho especializado:** Proceso de observación e investigación a nivel macro para determinar que nicho de mercado se encuentra desatendido y evaluar una potencial oportunidad de negocio.
- **Selección de Nicho:** Investigación en profundidad de un nicho de mercado con la finalidad de conocer sus características más importantes.

Para esta tesis se seleccionó el sector salud y los profesionales relacionados a él.

- **Determinación de la ubicación: Proceso clave del negocio,** Búsqueda y selección del sector ideal de la ciudad para ubicar la propuesta de proyecto inmobiliario, evaluando las oportunidades que ofrece el mercado para tomar una decisión que potencialice el negocio.

Para efectos de esta tesis, la ubicación escogida fue el distrito de San Borja, particularmente la avenida Guardia Civil, debido a que cuenta una gran concentración de instalaciones vinculadas a la salud y diversos ‘hubs médicos’.

- **Búsqueda de Terreno:** Búsqueda de terrenos viables y habilitados que cumplan los parámetros y estándares mínimos necesarios.
- **Compra de Terreno:** Revisión de escenarios financieros en base en los parámetros del terreno y el precio para determinar su viabilidad económica.
- **Configuración de producto inmobiliario: Proceso clave de nuestra cadena de valor.** Desarrollo de los estudios de mercado necesarios para potenciar la especialización del producto y buscar valores agregados.
- **Desarrollo de Producto:** Etapa de anteproyecto y proyecto, en esta etapa se ejecutan las estrategias planteadas en la etapa de configuración y se desarrollan.
- **Venta de Producto:** Búsqueda de estrategias innovadoras para diferenciarse de la competencia y exponer el valor agregado del producto.
- **Post Venta del Producto:** Identificación y registro del cliente para posterior seguimiento mediante acciones que busquen mantener una relación duradera con cada uno de ellos para futuros productos inmobiliarios.

5.6.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de nuestro desarrollo es; “Potenciar el emprendimiento de profesionales especializados, a través de espacios adaptados a sus necesidades.”

5.6.3. Canvas

Tabla 27: Modelo Canvas / Desarrollo Inmobiliario de Oficinas Especializadas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Colegios profesionales • Agrupaciones Profesionales • Ministerios • Entidades sin fines de lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de ubicación. • Configuración de producto inmobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el emprendimiento de profesionales especializados a través de espacios adaptados a sus necesidades • Potenciar al emprendimiento local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento A y B • Activaciones • Eventos • Publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel socio económico A y B.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio • Personal especializado • Know How de la empresa 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios digitales • Redes sociales • Página Web • Portales especializados • Anuncios y carteles 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de Gestión y Administración • Gastos Financieros • Compra de terrenos 			<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de unidades inmobiliarias de oficinas 	
*Grafico elaborado por los autores, 2019				
PRE-CONCLUSIÓN				
<ul style="list-style-type: none"> • La determinación de la cadena de valor nos permitió establecer un proceso sólido de diferenciación para competir en un mercado de valor agregado. • El acceso a canales de venta institucionales a través de entidades relacionadas al sector como colegios profesionales, sindicatos o ministerios cobra especial importancia en este tipo de producto. 				

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo, se expone el plan de marketing que responde al plan estratégico del producto inmobiliario visto en el capítulo anterior, para lo cual se propondrán los objetivos de marketing con el fin de generar estrategias que cautiven a la demanda compuesta por los médicos e inversionistas.

6.1. Concepto general

El marketing, basándose en lo establecidos por el plan estratégico, buscó enfocarse en un nicho de mercado especializado para el sector salud, dicho producto se dirige a dos públicos objetivos, el médico y el inversionista.

6.2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos específicos deben estar todos alineados con aportar una solución accesible y atractiva para los profesionales de la salud que necesitan un espacio de consulta con acceso a los recursos complementarios de su especialidad, para lograrlo se planteó lo siguiente:

- Enfocarse en mostrar los valores agregados del producto para establecer una clara diferenciación con la oferta tradicional de oficinas.
- Potenciar el atractivo que ofrece el nicho de mercado al público objetivo del sector médico e inversionistas.
- Explotar la ubicación y marca ciudad del distrito de San Borja como mejor oportunidad para invertir en oficinas especializadas de este tipo.
- Potenciar el emprendimiento del profesional de la salud especializado, mostrando un producto atractivo para su desarrollo profesional y como oportunidad de inversión.

6.3. Alcances del marketing

De acuerdo con el análisis y segmentación de la demanda, se determinaron dos perfiles de clientes potenciales: En relación con los perfiles determinados en el capítulo

de la demanda, establecemos cual será el mensaje para cada grupo de interés en la tabla 28, mostrada a continuación.

Tabla 28: Mensaje de acuerdo con grupo objetivo	
Grupo Objetivo	Mensaje
Profesionales Médicos	<ul style="list-style-type: none"> - Cercanía Hub médico - Ubicación Prime - Potenciar practica privada - Producto especializado
Inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Alto valor de alquiler - Alta demanda de consultorios médicos - Ausencia de oferta de segunda. - Poca o nula competencia - Ubicación prime por cercanía a Hub médico. - Financiamiento bancario. - Cuota mensual baja - Poco riesgo - Inversión líquida
Fuente: Elaborado por los autores 2019	

6.3.1 estrategia de marketing mix.

Las estrategias del marketing mix se desprenden de la aplicación de la metodología de las *cuatro P*: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad).

6.3.1.1. Producto.

El producto fue definido en relación con los resultados del estudio de mercado, la investigación del nicho y los parámetros establecidos en el capítulo de demanda, el

desarrollo completo del producto y sus características se encuentran en el capítulo IV “Proyecto y propuesta arquitectónica”.

Se enfoca en atender un nicho de mercado especializado para el sector salud en el distrito de San Borja, donde se localiza uno de los hubs médicos con mejor reputación en Lima.

Se proyectaron oficinas desde 19m2 hasta 27m2 donde el valor agregado reside en la ubicación, la ausencia de producto sustituto en la zona, la especialización y el precio final, consolidándose como unidades inmobiliarias de bajo riesgo y fácil recolocación por su bajo precio.

Se planteó “MEDICAL”, como nombre del proyecto para dar a conocer de manera directa que este producto se enfoca en dar servicio al sector salud, el objetivo es direccionar parte de la campaña de marketing a este público. Para ello se desarrolló un logo que formalmente puede vincularse con dicho sector.

Se eligieron los colores blancos y celestes para representar limpieza, orden y elegancia.

A continuación mostramos el diseño del logotipo

Gráfico 56: Logotipo Medical



Fuente: Elaborado por los autores 2019

6.3.1.2. Precio

Para determinar el precio del producto se ha procesado la información obtenida del estudio de mercado, estableciendo un precio de S/. 15,000 por m2 promedio, dicho valor fue tomado para construir el flujo financiero del presente proyecto.

Se definió una estrategia de fijación de precios en base a la ubicación de las tipologías dentro de los pisos y su relación con la calle, priorizando dos factores principales: Altura, por temas de visual y cercanía con las áreas comunes.

Adicionalmente, se establecieron 5 etapas de escalamiento de precios de acuerdo con el estado de avance del proyecto, se detallan en la tabla 29 mostrada a continuación:

Tabla 29: Precios y descuentos por tipología					
TIPOLOGIA	DESCUENTO CAMPAÑA INICIAL	DESCUENTO INICIO DE OBRAS	DESCUENTO ETAPA ACABADOS	DESCUENTO ENTREGA INMEDIATA	PRECIO DE LISTA
	12.55 %	9.27 %	6.09 %	3.00 %	
Tipo 01	S/ 375,000.00	S/ 386,250.00	S/ 397,837.50	S/ 409,772.63	S/ 422,065.80
Tipo 02	S/ 315,000.00	S/ 324,450.00	S/ 334,183.50	S/ 344,209.01	S/ 354,535.28
Tipo 03	S/ 300,000.00	S/ 309,000.00	S/ 318,270.00	S/ 327,818.10	S/ 337,652.64
Tipo 04	S/ 300,000.00	S/ 309,000.00	S/ 318,270.00	S/ 327,818.10	S/ 337,652.64
Tipo 05	S/ 345,000.00	S/ 355,350.00	S/ 366,010.50	S/ 376,990.82	S/ 388,300.54
Tipo 06	S/ 345,000.00	S/ 355,350.00	S/ 366,010.50	S/ 376,990.82	S/ 388,300.54
Tipo 07	S/ 285,000.00	S/ 293,550.00	S/ 302,356.50	S/ 311,427.20	S/ 320,770.01
Tipo 08	S/ 390,000.00	S/ 401,700.00	S/ 413,751.00	S/ 426,163.53	S/ 438,948.44
Tipo 09	S/ 390,000.00	S/ 401,700.00	S/ 413,751.00	S/ 426,163.53	S/ 438,948.44
Tipo 10	S/ 405,000.00	S/ 417,150.00	S/ 429,664.50	S/ 442,554.44	S/ 455,831.07

Fuente: Elaborado por los autores 2019

6.3.1.3. Plaza

Se identificaron las siguientes plazas como disponibles para la comercialización del producto:

1. Digital
 - a. Plataformas inmobiliarias

- b. Redes sociales
 - c. Mailing
 - d. Página web
2. Caseta de Ventas
 3. Paneles exteriores en vía pública
 4. Promoción a instituciones del sector.
 5. Eventos y activaciones
 - a. Ronda de inversionista

De acuerdo con los perfiles que fueron determinados en el capítulo de demanda, definimos las plazas para cada público objetivo en la tabla 30, mostrada a continuación.

Tabla 30. Canales por grupo objetivo	
Grupo Objetivo	Canales
Profesionales Médicos	<ul style="list-style-type: none"> - Panelería exterior - Medios digitales (Mailing, redes sociales, página web) - Promoción a instituciones. - Caseta de ventas (Showroom) - Eventos (cóctel, etc.) - Ventas por cita
Inversionista sin obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Medios digitales (Redes sociales, Página web) - Panelería exterior - Eventos y activaciones (cóctel, etc.)
Inversionista con obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Medios digitales (Redes sociales, Página web. - Panelería exterior - Eventos y activaciones (cóctel, etc.)

	- Caseta de ventas (Showroom)
Fuente: Elaborado por los autores 2019	

Sobre las redes sociales se planteó dividir el presupuesto de acuerdo al tipo de público en base al mensaje determinado para cada uno de ellos establecido en la tabla 28, así tendríamos que

A continuación, se muestra una imagen conceptual del diseño a desarrollar en lo relativo a colores e imagen.



6.3.1.4. Publicidad

Pasaremos a describir las directrices generales para cada uno de los canales planteados, con ellas se contrataría una agencia especializada en marketing para ejecutar de acuerdo a lo establecido, tanto el discurso como las imágenes de la campaña se regirán a lo establecido en la tabla 28, pasamos a detallar los alcances definidos:

Medios digitales:

Página web: Se planteó un landing site para el proyecto que parta por mostrar una fachada con un concepto de oficinas prime, luego pase a explicar el valor agregado del producto especializado de manera ágil e infográfica, explicando los beneficios aportados por la ubicación y la configuración del producto, conscientes de que no todos los profesionales manejan el lenguaje de planos se utilizarán herramientas de visualización arquitectónica, como el 3D y los recorridos virtuales para mostrar la imagen y dar a entender el concepto.

Plataformas inmobiliarias: Para aumentar la exposición del landing site del proyecto se planteó anunciar en una plataforma inmobiliaria, la selección dependería de aquella que concentre su oferta en niveles socioeconómicos alto y medio alto, se planteó evaluar Nexo y Properati, la selección final se realizaría en conjunto con la agencia de marketing que se contrataría para la ejecución del plan y la campaña.

Redes sociales: De acuerdo a los perfiles definidos se planteó la utilización de las herramientas de segmentación con pauta pagada de las siguientes redes sociales:

- **Profesionales médicos:**
 - Facebook
- **Inversionistas sin obligaciones:**
 - LinkedIn
 - Instagram
- **Inversionista con obligaciones:**
 - Facebook
 - LinkedIn

Mailing: Se planteó el desarrollo de una campaña de mailing como herramienta de seguimiento para los leads captados por los demás canales.

Panelería exterior: Al contar con una ubicación en esquina y sobre la misma avenida Guardia civil, se planteó ubicar panelería exterior en el terreno y a lo largo de todo el eje de la avenida Guardia civil, sobre todo frente a las clínicas privadas de mayor envergadura.

Caseta de Ventas – Piloto:

Se determinó realizar un modelo típico de consultorio, totalmente amoblado y decorado para ejemplificar el uso de la tipología y mostrar que la cantidad de metros cuadrados planteados para cada una es más que suficiente para el desarrollo de la práctica privada. El manejo del piloto se realizará a través de citas, abriéndose a público en general al medio día y fuera de horario de oficinas. Se planteó tercerizar la fuerza de ventas a una empresa especializada.

Promociones Institucionales y alianzas estratégicas:

Se determinó realizar un acercamiento a entidades relacionadas al sector médicos y marcas reconocidas que aporten valor al producto planteado.

Entidades médicas y relacionadas: Se plantea una aproximación a entidades relacionadas al sector médico tales como el colegio médico del Perú (CMP), clínicas privadas, hospitales y diversas aseguradoras que emplean o agremian profesionales médicos para ofrecerles descuentos especiales

Marcas y operadores: De acuerdo con las encuestas, se estableció que los locales comerciales del primer piso deberían ser farmacia y cafetería, para lo cual se planteó realizar un acercamiento con operadores consolidados en el mercado cuya marca sea reconocida y aporte valor.

Eventos y activaciones:

Evento de lanzamiento: Se realizará un evento de lanzamiento del proyecto para el cual se buscará un embajador del proyecto dentro de la comunidad médica para incrementar el alcance del mismo.

Eventos institucionales: Se realizará un acercamiento a las instituciones médicas para auspiciar sus eventos y acceder a sus canales de comunicación.

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

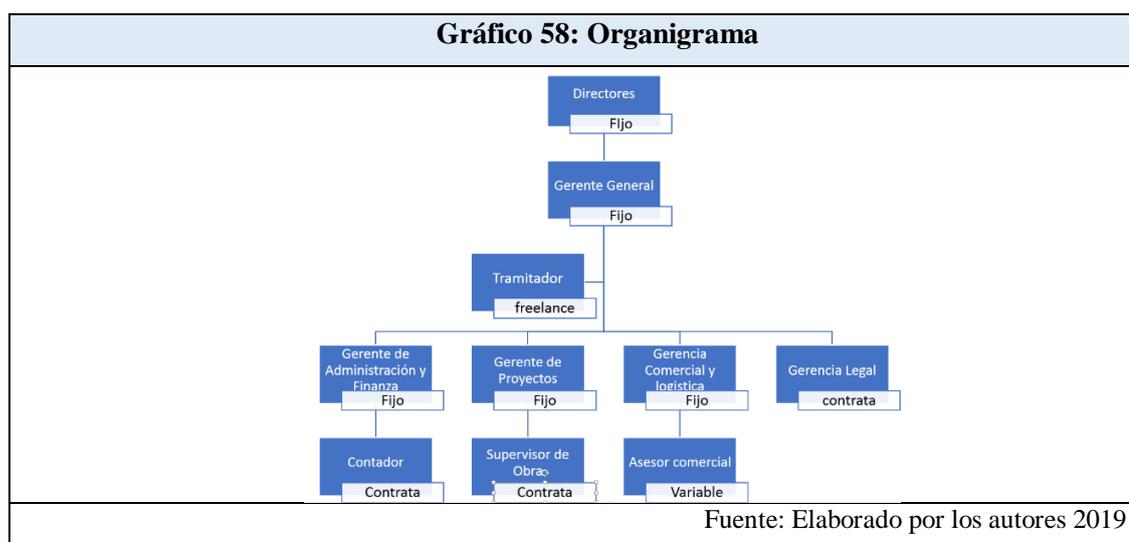
En el presente capítulo se muestra el manejo de personal de la empresa inmobiliaria. Inicialmente, por sólo manejar un proyecto, se contará con un personal mínimo indispensable, para ahorro en gastos administrativos, no obstante, la empresa deberá crecer y prosperar en el tiempo, con una línea de escala proyectada de crecimiento sostenible.

- Diseño organizacional.
- Organigrama.

El organigrama de la organización muestra los cargos jerárquicos. Nos permite obtener una idea rápida de cómo está organizada la empresa y está diseñada de forma fiel a la realidad de la empresa, para evitar confusiones en cuanto a la toma de decisiones en la organización, autorizaciones y cuestiones similares.

Informativo, ya que a los nuevos integrantes de la compañía les servirá o también a los más antiguos que hayan olvidado alguna posición.

Herramienta para el análisis organizacional, ya que como instrumento de análisis servirá para detectar fallas en la estructura, vemos claramente cada unidad o departamento y la relación con otras unidades. Siendo así, si algo está funcionando mal podemos estudiar el gráfico para entender y de este modo solucionar una situación.



- **Descripción de puestos, funciones y responsabilidades.**

Estructura Interna y responsabilidades de algunos puestos fijos indispensables señalados en el cuadro anterior y anexando algunos cargos que se irán incorporando a la empresa de acuerdo al crecimiento sostenido de la misma, cabe resaltar que ya se toma en consideración las futuras áreas y responsabilidades que tendrá la empresa.

Tabla 31: Áreas y responsabilidades	
AREAS	RESPONSABILIDADES
Áreas Principales	
Gerencia General	Es responsable de la gestión de operaciones dentro de la empresa. Planea, administra y vela por la optimización del servicio.
Administración y Finanzas	Tiene como responsabilidad evaluar, controlar y administrar los estados financieros y liquidez de la empresa, optimizando los gastos y generando mayor rentabilidad. Asimismo, tiene como prioridad velar por la seguridad y clima laboral del cliente interno (capital humano).
Proyectos	Su responsabilidad es supervisar los proyectos activos, que cumplan con el plan de trabajo anual, sin incrementar los costos establecidos. Asimismo, buscar nuevos puntos de inversión, apoyo en el crecimiento de la empresa.
Comercial y Logística	Su responsabilidad es vender los productos ofrecidos por la empresa, cumpliendo metas y objetivos mensuales, captar nuevos clientes y hacer seguimientos sobre las ventas. Por otro lado, también tiene como responsabilidad realizar las adquisidoras necesarias de insumos y merchandising tanto para la empresa como cliente.
Marketing	Tiene por responsabilidad usar las herramientas necesarias para diseñar la estrategia de ventas y posicionar la imagen institucional de la empresa.
ÁREAS FUTURAS DE ACUERDO AL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	
Contabilidad	Llevar los estados contables de la empresa, realizando las declaraciones tributarias de acuerdo a las fechas establecidas por la SUNAT. Asimismo, emitir reportes contables como: EEFF y estados de resultados, y presentarlos ante la gerencia general de forma mensual o anual, con el objetivo de visualizar la situación actual o en proyección sobre la empresa.
Tesorería	Es responsable de administrar la liquidez de caja dentro de la empresa, impidiendo que embargue de cuentas por parte de

	la SUNAT u otras entidades, realizar los pagos de servicios de forma oportuna y generar los pagos de planilla.
Recursos Humanos	Es responsable del factor humano de la empresa, buscando siempre que se conduzca de acuerdo a las políticas y reglamento interno. Además, evaluar de manera trimestral el desempeño y crecimiento profesional de cada recurso, minimizando el índice de rotación. Controlar los costos de cada puesto de trabajando y recursos, evitando incrementar los gastos y mejorando la rentabilidad de la empresa.
Soporte Técnico e Infraestructura	Son responsables que todo el sistema operativo (Software y hardware), seguridad en redes y conexiones interna de la empresa que permita la continuidad en el ejercicio laboral.
Legal	Tiene responsabilidad cuidar que se respete las normativas legales establecidas por el estado, supervisando las actividades los proyectos de la empresa, así como establecer estrategias de defensa tanto interno como externo.
Fuente: Elaborado por los autores 2019	

PRE-CONCLUSIÓN

- La organización inicialmente será pequeña ya que ejecutará un primer proyecto como modelo replicable, los recursos humanos se repartirán el trabajo inicialmente tratando de abarcar todas las responsabilidades inmobiliarias necesarias, para este tipo de proyecto.
- La organización espera tener un crecimiento sostenido, ya que se espera un buen retorno económico según los flujos financieros, para ello cuando la organización crezca, sus recursos humanos también crecerán para satisfacer los requerimientos administrativos de más proyectos que se puedan llevar al mismo tiempo en diferentes lugares, todo esto está ya planificado en un organigrama que contempla áreas y responsabilidades de una empresa pequeña con miras a crecimiento.

CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo plantea el análisis financiero realizado en base a la cabida y la edificabilidad del proyecto, en él se reportan los principales indicadores que validan la propuesta y el análisis de sensibilidad realizado.

- **COSTOS E INVERSIONES**

Con respecto a los ingresos, se han proyectado 3 meses para la tramitación y aprobación del expediente municipal, esto marcaría el inicio de las ventas en el mes 4 y el primer desembolso de la línea para construcción en el mes 7, habiendo alcanzado un poco más del 30% de las unidades inmobiliarias colocadas, compuesto de 14 unidades asignadas al dueño del terreno por canje y 10 unidades vendidas, lo cual calza con el ritmo de ventas proyectado de 3 unidades por mes promedio, de acuerdo a lo observado en el estudio de mercado.

Tabla 32: Resumen de Ingresos y Egresos (Incluido impuestos)

RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS INCLUIDO IMPUESTOS		
TOTAL INGRESOS	S/.	25,570,000.00
COSTOS INDIRECTOS	S/.	2,100,711.97
PRECIO DEL TERRENO INC. IMP.	S/.	4,732,967.44
COSTOS DIRECTOS	S/.	8,140,548.60
GANANCIA BRUTA	S/.	10,595,771.99

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Gráfico 59: Participación de costos del proyecto

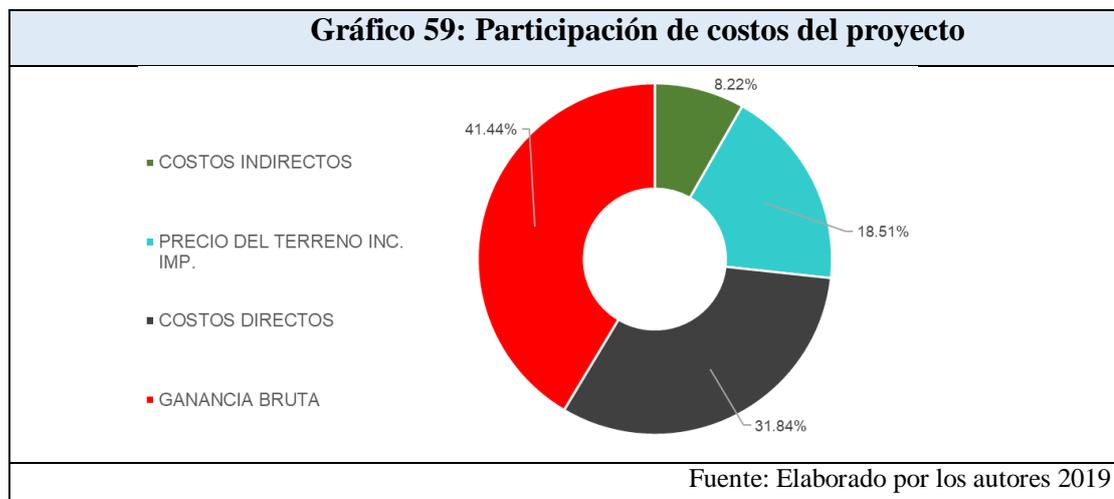


Tabla 33: Costos y Gastos

COSTOS Y GASTOS		SOLES S/	%
Costo de Ventas	SI.	12,929,430	50.56
<i>Terreno, alcabala y otros</i>	<i>SI.</i>	<i>4,732,967</i>	<i>18.51</i>
<i>Permisos y licencias</i>	<i>SI.</i>	<i>20,000</i>	<i>0.08</i>
<i>Estudios y proyecto</i>	<i>SI.</i>	<i>35,914</i>	<i>0.14</i>
<i>Costo de construcción</i>	<i>SI.</i>	<i>8,140,549</i>	<i>31.84</i>
Gasto Administrativos	SI.	746,217	2.92
Gastos municipales	SI.	260,498	1.02
Comisiones de Venta	2.0% SI.	511,400	2.00
Gastos de Marketing y publicidad	SI.	360,219	1.41
Supervisión de obra	SI.	166,464	0.65
Gastos Financieros	SI.	-	0.00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	SI.	14,974,228	58.56

Observamos que el total de costos y gastos reportan una incidencia del 58.42% sobre el total de las ventas proyectadas, de los cuales, el costo de terreno incide en 18.51% y la construcción incide en 31.84%, manteniéndose ambos indicadores en ratios muy saludables para el ejercicio inmobiliario

Fuente: Elaborado por los autores 2019

- **FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

Para el proyecto, se planteó al propietario la modalidad de canje por el terreno, entrando como aporte a cambio del equivalente en metros cuadrados, cubriendo con ello la mayor parte de los costos iniciales, la diferencia proviene de fondos propios de los desarrolladores.

- **PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS**

Los gastos administrativos inician en el mes 0 que es desde que se adquiere el terreno y responden al siguiente cuadro

Tabla 34: Proyección de gastos generales con IGV y sin IGV

	Sin IGV		
Supervisión	\$ 4,080.00		
Estudios y proyecto	\$ 35,914.19		
Gastos municipales iniciales y factibilidades	\$ 64,645.53		
Gastos municipales post	\$ 11,971.40		
Gastos de Marketing y publicidad m	\$ 4,489.27		
Gestión adm. y técnicos	\$ 9,976.16		
IGV	10%		
Meses de proyecto	22		
Meses de construcción	12		
T. cambio	3.4		

	Con IGV	meses	total
\$ mensuales desde construcción al final	\$ 4,814.40	12	\$ 57,772.80
Dos pagos en el mes 1 y 2	\$ 42,378.74	2	\$ 84,757.48
Un pago en el mes 1	\$ 76,281.73	1	\$ 76,281.73
Un pago en el mes 19	\$ 14,126.25	1	\$ 14,126.25
Mensual (desde el mes 2 hasta el mes 18)	\$ 5,297.34	20	\$ 105,946.85
\$ mensuales			
Gasto Administrativo con IGV	S/. 1,177.19		
Costos Indirectos totales	S/. 710,967.19		

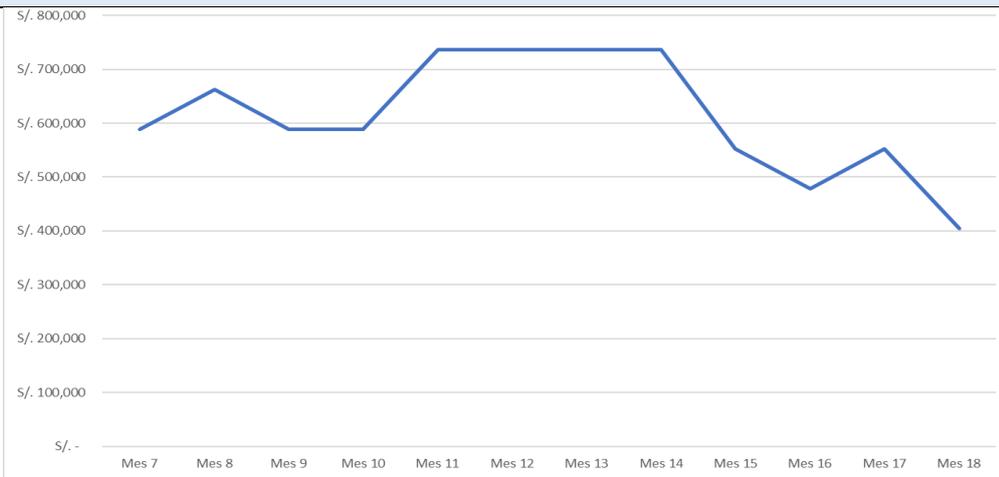
Fuente: Elaborado por los autores 2019

Tabla 35: Costos Generales m2 de construcción

RATIO FINAL DE COSTO DE CONSTRUCCIÓN	m ²	US\$ m ²	Total
Costo de construcción BR	1,143.00	\$ 500.00	\$ 571,500.0
Costo de construcción SR	2,893.30	\$ 630.00	\$ 1,822,779.0
		Total sin IGV	\$ 2,394,279.0
		Total con IGV	\$ 2,825,249.2

Fuente: Elaborado por los autores 2019

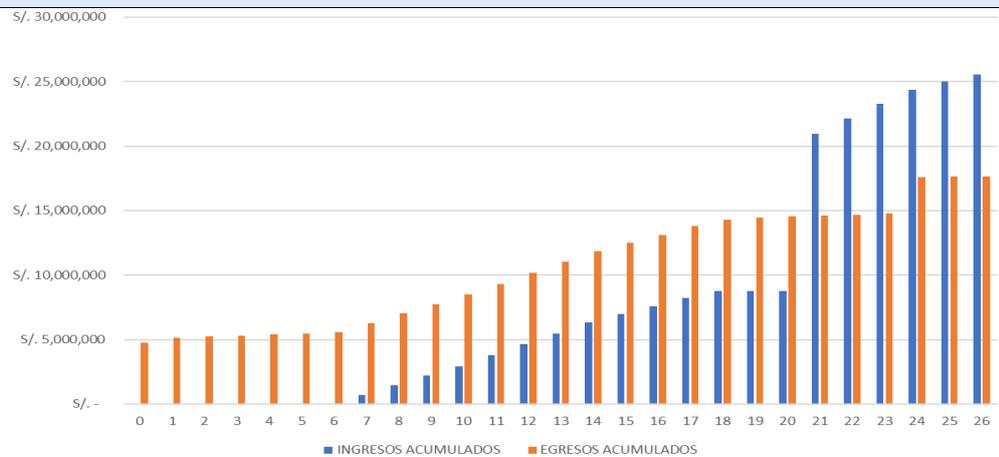
Tabla 36: Desembolsos de construcción



Los desembolsos de construcción responden al siguiente gráfico, iniciando en el mes 07 del proyecto y terminando en el mes 18, con un total de 12 meses proyectados para la construcción.

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Tabla 37: Ingresos vs Egresos



Fuente: Elaborado por los autores 2019

Se proyectan 2 meses después de la etapa constructiva (la cual inicia en el mes 7 y finaliza en el mes 18) para la tramitación, conformidad de obra e independización de las unidades inmobiliarias, después de lo cual, recién ingresa el flujo de dinero correspondiente a las ventas reportadas hasta ese momento. Se ha proyectado que las ventas continúen hasta el mes 24 de acuerdo con la proyección de 3 unidades por mes

promedio y la cobranza hasta el mes 26 considerando 2 meses de desfásé para el desembolso de los créditos

- **ESTADO DE RESULTADOS**

Tabla 38: Estado de Resultados			
INGRESOS S/.			
Ingresos por Vtas			
Tipo 01	S/.	2,625,000	10%
Tipo 02	S/.	2,205,000	9%
Tipo 03	S/.	2,100,000	8%
Tipo 04	S/.	2,100,000	8%
Tipo 05	S/.	2,415,000	9%
Tipo 06	S/.	2,415,000	9%
Tipo 07	S/.	1,995,000	8%
Tipo 08	S/.	2,730,000	11%
Tipo 09	S/.	2,340,000	9%
Tipo 10	S/.	2,430,000	10%
ESTAC.Tipo 01	S/.	1,265,000	5%
ESTAC.Tipo 02	S/.	950,000	4%
TOTAL	S/.	25,570,000	100%
COSTOS Y GASTOS			
		SOLES S/	%
Costo de Ventas	S/.	12,929,430	50.56%
<i>Terreno, alcabala y otros</i>	<i>S/.</i>	<i>4,732,967</i>	<i>18.51%</i>
<i>Permisos y licencias</i>	<i>S/.</i>	<i>20,000</i>	<i>0.08%</i>
<i>Estudios y proyecto</i>	<i>S/.</i>	<i>35,914</i>	<i>0.14%</i>
<i>Costo de construcción</i>	<i>S/.</i>	<i>8,140,549</i>	<i>31.84%</i>
Gasto Administrativos	S/.	746,217	2.92%
Gastos municipales	S/.	260,498	1.02%
Comisiones de Venta	2.0%	S/. 511,400	2.00%
Gastos de Marketing y publicidad	S/.	360,219	1.41%
Supervisión de obra	S/.	166,464	0.65%
Gastos Financieros	S/.	-	0.00%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	S/.	14,974,228	58.56%
RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS INCLUIDO IMPUESTOS			
TOTAL INGRESOS	S/.	25,570,000.00	
COSTOS INDIRECTOS	S/.	2,100,711.97	
PRECIO DEL TERRENO INC. IMP.	S/.	4,732,967.44	
COSTOS DIRECTOS	S/.	8,140,548.60	
GANANCIA BRUTA	S/.	10,595,771.99	
INCLUIDO IMPUESTOS			

UTILIDAD ANTES DE IMP.		S/.	10,595,771.99	41.4
Impuestos Netos	29.5%	S/.	3,125,753	12.2
UTILIDAD NETA			7,470,019	29.2

En el estado de resultados podemos observar una utilidad neta sumamente atractiva para un proyecto de este tamaño, producto de la estrategia de fijación de precios que pasaremos a detallar en el capítulo correspondiente.

Fuente: Elaborado por los autores 2019

- **EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Tabla 39: Evaluación económica					
	K men	VAN	TIR mensual	K Anual	TIR Anua
FINAN./ACCION. (Ke)	1.39%	4,031,393	4.01%	18.00%	

Costo de oportunidad para el inversionista definido con una tasa efectiva anual de 18% que se traduce en 1.39% mensual utilizado para el cálculo del VAN del proyecto.

Observamos también una TIR mensual de 4.01%.

Fuente: Elaborado por los autores 2019

- **PRECIOS**

La definición de los precios se realiza basándonos en el estudio de mercado, el cual nos muestra que el nicho de mercado abordado se configura alrededor del ticket de la tipología y la capacidad de pago del público objetivo, más allá del valor por metro cuadrado resultante.

Es por ello que, cruzando la información levantada en los estudios de muestra comparativa, con la ausencia total de oferta de segunda mano con la configuración adecuada para competir con el producto, más la consolidación de la ubicación como una ubicación Premium para el nicho de consultorios médicos, llegamos a establecer el escalamiento de precios planteado a continuación:

Tabla 40: Precios de Tipología

TIPOLOGIA	CANTIDAD		PRECIO
	68.00		
Tipo 01	7.00	S/.	375,000.00
Tipo 02	7.00	S/.	315,000.00
Tipo 03	7.00	S/.	300,000.00
Tipo 04	7.00	S/.	300,000.00
Tipo 05	7.00	S/.	345,000.00
Tipo 06	7.00	S/.	345,000.00
Tipo 07	7.00	S/.	285,000.00
Tipo 08	7.00	S/.	390,000.00
Tipo 09	6.00	S/.	390,000.00
Tipo 10	6.00	S/.	405,000.00

Fuente: Elaborado por los autores 2019

- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Tabla 41: Sensibilidad

	VAN	TIR	UDI
	4,031,393	4.0%	29.2%
-35.00%	173,111	1%	10%
-29.50%	781,463	1%	15%
-24.00%	1,388,695	2%	18%
-18.50%	1,994,972	2%	21%
-13.00%	2,600,489	3%	24%
-7.50%	3,205,470	3%	26%
-2.00%	3,810,977	4%	28%
3.50%	4,417,122	4%	30%
9.00%	5,023,266	5%	32%
14.50%	5,629,411	5%	34%

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Tabla 42: Variación de Costos de Construcción

	VAN	TIR	UDI
	4,031,393	4.0%	29%
-5.00%	4,248,968	4%	31%
5.00%	3,813,954	4%	28%
15.00%	3,380,923	3%	25%
25.00%	2,946,481	3%	23%
35.00%	2,510,409	3%	20%
45.00%	2,072,481	2%	17%
55.00%	1,632,652	2%	15%
65.00%	1,125,278	1%	12%
75.00%	596,122	0%	9%
85.00%	66,966	0%	7%

Fuente: Elaborado por los autores 2019

Tabla 43: Variación de Costos de Terreno				
		VAN	TIR	UDI
		4,031,393	4.0%	29.21%
	-15.00%	4,590,304	4.69%	31.17%
	-2.00%	4,105,915	4.09%	29.47%
	11.00%	3,621,526	3.56%	27.78%
	24.00%	3,137,137	3.08%	26.09%
	37.00%	2,652,748	2.65%	24.39%
	50.00%	2,168,359	2.25%	22.70%
	63.00%	1,683,970	1.89%	21.00%
	76.00%	1,199,581	1.55%	19.31%
	89.00%	715,192	1.24%	17.61%
	102.00%	230,803	0.94%	15.92%

Fuente: Elaborado por los autores 2019

P RE-CONCLUSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • El análisis financiero reporta un VAN de 4,031,393 • La TIR resultante es de 60% anual. • La utilidad neta es de 29.21% • El análisis de sensibilidad muestra que el costo del terreno puede elevarse hasta en 37% manteniendo una utilidad después de impuestos mayor al 20% • El análisis de sensibilidad muestra que el costo de construcción puede elevarse hasta en 30% manteniendo aún una utilidad después de impuestos mayores al 20%.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES

- Se requiere especializar el producto por nicho de acuerdo con su ubicación, tanto en tipología, como en áreas comunes buscando generar encajes de actividades atractivos para el cliente final.
- En este segmento la tipología se concentra entre 16m² a 25m².
- La venta de este sector se concentra por ticket.
- Se consideran 2 modelos de tipología (con baño y sin baño), independientemente del metraje, de acuerdo con lo observado en encuestas.
- El ticket establecido se debe mantener por debajo del límite máximo de S/.400,000 mil soles para no acercarse al ticket de los formatos de oficina boutique.
- La investigación reporta potencial interés en el perfil inversionista y el alquiler mensual cuadra con la capacidad de pago del sector definido en la muestra del estudio de mercado.
- En los Factores Sociales del análisis SEPTEG, las proyecciones sobre el continuo crecimiento de la población peruana en los años venideros y la sostenida mejora del índice IDH por la PNUD (mejoras en la esperanza de vida y en el ingreso per cápita), son indicadores alentadores y positivos. Si a ello añadimos la corta jornada horaria del profesional médico (06 horas) diarias, quien busca una opción posterior para seguir laborando, se concluye por los autores de la tesis, que hay oportunidades a considerar con la finalidad de proponer una oferta al profesional médico ante los espacios de sus tiempos laborales, así como índices de crecimiento nacionales.
- En los Factores políticos del análisis SEPTEG, la clara delimitación de la zona médica y la restricción sobre otros sectores del distrito para hubs médicos por parte de la Municipalidad de San Borja, sobre la Av. Guardia Civil, hacen que el terreno donde se encuentra ubicado el producto inmobiliario materia de esta tesis, adopte características de exclusividad.
- En los Factores Tecnológicos del análisis SEPTEG, ante el inminente y actual uso de las redes sociales, deberá considerarse como obligatorio el uso de esta herramienta para el uso inmobiliario. A su vez, el uso de otras herramientas como el BIM (Building Information Modeling) y el uso de nuevas tecnologías en el

sector construcción, reducirán tiempos en las ejecuciones de las obras, acelerando la rotación y ritmos de ventas inmobiliarios.

- En los Factores Ecológicos, el mayor uso de materiales ecológicos para edificaciones, el incremento de la calidad ambiental urbana y la búsqueda continua de edificios sostenibles y eco-amigable con el entorno y el medio ambiente, hacen que pueda ofrecerse una nueva visión de edificaciones para consultorios con este tipo de estándares.
- En los Factores Geográficos, cabe resaltar que la ubicación del proyecto se consolida, por cercanía, como un gran activo
- La rentabilidad del ejercicio inmobiliario es bastante superior al promedio debido a la especialización por nicho y ubicación.
- La ausencia de oferta de segunda configura un excelente escenario, anulando la influencia de productos sustitutos en el precio establecido.
- El plan de estrategia de Marketing responde a los requerimientos planteados por los desarrolladores y aseguran la sostenibilidad del negocio.
- El plan de Marketing debe ser actualizado periódicamente para responder a los cambios de comportamiento y condiciones del cliente en el mercado.
- El plan de negocio propuesto responde a la ubicación, cliente objetivo y 3 herramientas de estudio para configuración del producto como panel de expertos, estudio de mercado y encuestas, cualquier variación en cuanto a su ubicación o tipo de usuario debe contar con un estudio diferente.
- La hipótesis que las tipologías mínimas son las de mejor aceptación en el mercado está respaldada por las encuestas y el estudio de mercado.
- Producto vendible al profesional de la salud, tanto a sus afines y a inversionistas que los podrían colocar en el mercado de alquileres.
- El análisis financiero reporta un VAN de 4,031,393
- La TIR resultante es de 60% anual.
- La utilidad neta es de 29.21%
- El análisis de sensibilidad muestra que el costo del terreno puede elevarse hasta en 37% manteniendo una utilidad después de impuestos mayor al 20%

- El análisis de sensibilidad muestra que el costo de construcción puede elevarse en 30% manteniendo aún una utilidad después de impuestos, mayor al 20%.
- En el estudio de mercado se aprecian dos nichos exitosos basados en la observación del total de la muestra. Uno de oficinas de 15 a 30m² con un rango de valores desde S/. 100,000 hasta S/. 400,000 y otro más marcado de 30 a 45m² con un rango de valores desde S/. 300,000 a S/. 400,000.
- En Guardia civil específicamente, se observa una clara relación entre el área y el valor metro cuadrado, la cual se establece en 22.13m² y S/.15,255 m²

ANEXOS

ANEXO 1 – ENTREVISTA A EXPERTOS

CUADRO DE ENTREVISTA A EXPERTOS

“COMUNIDAD EN SALUD”: EDIFICIOS MÉDICOS PARA ‘CONSULTORIOS TIPO’.

Entrevistador: Eduardo Dante Loayza Aliaga

Entrevistado: Sofía Aguayo Morales

Profesión: ABOGADA / Derecho Inmobiliario

PROPOSITO DE LA ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none">• Despejar los alcances y riesgos legales que pueda traer el proyecto
LO BUENO Y RESCATABLE	<ul style="list-style-type: none">• La normativa peruana acepta este tipo de proyectos.
EXCLUSIONES A TOMAR EN CUENTA	<ul style="list-style-type: none">• No hacer intervenciones menores, menores riesgos.• Escoger bien las especialidades médicas a aceptar.
APORTES DEL ENTREVISTADO AL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none">• Prevención de posibles riesgos legales.• Tratar de desligar responsabilidades.
RECOMENDACIONES COMO POTENCIAL INVERSIONISTA	<ul style="list-style-type: none">• Aclarar la forma de pago de compra.• Concesionar todo lo posible del proyecto.
RECOMENDACIONES COMO PROFESIONAL EN SU MATERIA	<ul style="list-style-type: none">• Generar buenos contratos de venta.• Generar contratos y normativas claras en reglamento interno de los consultorios, para posibles anulaciones de contratos si faltan a las políticas internas.

Entrevistador: Diana Espiritu Napa

Entrevistado: Gorki Mesones Vargas

Profesión: Arquitecto con experiencia en diseño arquitectónica de hospitales – clínicas

PROPOSITO DE LA ENTREVISTA	Recomendaciones para el desarrollo de diseño arquitectónico de consultorios médicos según su experiencia en el desarrollo de hospitales.
LO BUENO Y RESCATABLE	<ul style="list-style-type: none">• Crear comunidad entre profesionales de la salud apostando por la integración beneficiando la salud mental y complementando sus conocimientos con otros profesionales de la salud.• Propuesta de alto valor, innovadora, cubriendo la carencia de espacios de consultorios ambulatorios generales y especializados
EXCLUSIONES A TOMAR EN CUENTA	<ul style="list-style-type: none">• No priorizar el área social en la edificación.• No tener el área mínima según normativa, ya que la norma no contempla los nuevos avances tecnológicos y necesidades de los pacientes.
MODIFICACIONES	<ul style="list-style-type: none">• Considerar agrupar las especialidades compatibles y complementarias por piso con el fin de generar un correcto funcionamiento del edificio.• Considerar generar módulos típicos que puedan integrarse y variar el metraje para un dinamismo mayor.
APORTES DEL ENTREVISTADO AL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none">• Incluir sala de intervenciones menores, ya que son parte de la fuente de ingresos del doctor.
RECOMENDACIONES COMO POTENCIAL INVERSIONISTA	<ul style="list-style-type: none">• No concesionar la farmacia.• Concesionar comedor – cafetería.
RECOMENDACIONES COMO PROFESIONAL EN SU MATERIA	<ul style="list-style-type: none">• Circulación clara para el paciente.• Espacios diferenciados entre pacientes – doctores

Entrevistador: Giorgio Yapur

Entrevistado: Alfonso Villacorta

Profesión: MEDICO / Cirujano/ Ginecólogo

PROPOSITO DE LA ENTREVISTA	Obtener la perspectiva de un médico experimentado como cliente objetivo para recoger sus observaciones con respecto al producto inmobiliario
LO BUENO Y RESCATABLE	<ul style="list-style-type: none">• Se mostró interesado en el producto• Opina que el formato podría tener gran acogida en la comunidad médica• Valida San Borja como un distrito especializado y una buena ubicación inicial
EXCLUSIONES A TOMAR EN CUENTA	<ul style="list-style-type: none">• Investigar bien la ubicación de los servicios complementarios en relación con algunas especialidades, por ejemplo; imágenes debe estar lejos de ginecología por norma
MODIFICACIONES	<ul style="list-style-type: none">• Hay que considerar que algunas especialidades, como ginecología requieren consultorios con baño
APORTES DEL ENTREVISTADO AL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none">• Incluir sala de intervenciones menores• Incluir salas de rehabilitación y terapias• Incluir salas de psicoprofilaxis y prenatal• Centro de imágenes• Farmacia• Poner especial énfasis en la cantidad de espacios de estacionamiento disponibles
INFORMACION ADICIONAL	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar los posibles vicios ocultos de la gestión del proyecto.

Entrevistador: Todo el grupo

Entrevistado: Cecilia Esteves

Profesión: Economista/ Gestor Inmobiliario

PROPOSITO DE LA ENTREVISTA	Obtener la perspectiva de una especialista en el sector inmobiliario para evaluar el atractivo del producto, sus pros y contras
LO BUENO Y RESCATABLE	<ul style="list-style-type: none">• La estandarización resulta clave para sacar adelante el modelo de negocio y darle ocupación a la infraestructura
EXCLUSIONES A TOMAR EN CUENTA	<ul style="list-style-type: none">• Validar si los médicos hacen mucha investigación pues podría no ser muy valorado un espacio para esta función• No limitar el ticket del médico
MODIFICACIONES	<ul style="list-style-type: none">• El principal interesado es el médico que está construyendo su cartera de clientes
APORTES DEL ENTREVISTADO AL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none">• Revisar la parte contractual para definir un esquema que beneficie al modelo de negocio• Target, médicos de los 30 para arriba, que ya tienen algo de experiencia• El negocio farmacéutico puede resultar sumamente rentable, considerar absorberlo.• Considerar centro de imágenes, laboratorio y farmacia
RECOMENDACIONES COMO PROFESIONAL EN SU MATERIA	<ul style="list-style-type: none">• La modularidad del esquema es bien valorada• El médico siempre es el que atrae a los pacientes• El modelo de negocio se debe centrar en la venta, sin irrumpir en el negocio del médico en sí.

Entrevistador: Mauro Tesén

Entrevistado: Dr. José Salazar J.

Profesión: Médico / Especialidad: Intensivista

PROPOSITO DE LA ENTREVISTA	Puntos de Vista de médico de edad intermedia como jefe de la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) del Hospital Vitarte
LO BUENO Y RESCATABLE	<ul style="list-style-type: none">• La plataforma tecnológica como herramienta de soporte principal• Historias clínicas virtuales ON LINE• Espacios de consultorios más optimizados, y por qué no equipados, para una adecuada atención del médico,
EXCLUSIONES TOMAR EN CUENTA	<ul style="list-style-type: none">• Revisar bien el sistema de aplicativos
MODIFICACIONES	<ul style="list-style-type: none">• Si bien las "consultas virtuales" serán algo inevitable en un futuro muy cercano, se deberá buscar los mecanismos suficientes y necesarios para reducir el riesgo de "falsos diagnósticos".• Si le muestran un sistema distinto de pago o alquiler al conocido '70/30' el cual sea atractivo para él, cambiaría inmediatamente.
APORTES DEL ENTREVISTADO AL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none">• El médico entrevistado recomienda que se inserte la opción de "RECETAR" a páginas web.• Historias clínicas virtuales ON LINE• Dirigir el producto hacia la Medicina 2.0 que actualmente ya se encuentra en práctica en otros lados.
RECOMENDACIONES COMO POTENCIAL INVERSIONISTA	<ul style="list-style-type: none">• Hacer las corridas financieras para conocer la rapidez del retorno de su capital.• Incorporar seguros que sirvan como soporte para deslindar responsabilidades tanto civiles como penales.
RECOMENDACIONES COMO PROFESIONAL EN SU MATERIA	<ul style="list-style-type: none">• Hacer un producto diferenciado con respecto a una clínica convencional.• Instalar ambientes complementarios a las especialidades mencionadas en la entrevista como: Tópico, Espacio para Balón de Oxígeno y DEA.

- Entrevistador: Eduardo Dante Loayza Aliaga
- Entrevistado: ERNESTO MANUEL GOMEZ MARQUEZ
- Profesión: MEDICO – Especialidad: Cabeza y Cuello

DESCRIPCION Y ENFOQUE DE LA ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia como DIRECTOR MEDICO en SURCO SALUD, aportará al diseño de la administración médica del proyecto, ya que es un modelo sustituto similar a nuestro producto inmobiliario.
LO BUENO Y RESCATABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones de atención al paciente y mejora de marca personal del médico. • Estandarización de servicios.
EXCLUSIONES A TOMAR EN CUENTA	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de los consultorios.
MODIFICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar de alquiler de consultorios a venta de los consultorios.
APORTES DEL ENTREVISTADO AL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección médica y el orden de prioridades de especialidades médicas. • Instalaciones básicas necesarias tanto en consultorios tipo como instalaciones complementarias del edificio.
RECOMENDACIONES COMO POTENCIAL INVERSIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de marca y confianza al paciente.
RECOMENDACIONES COMO PROFESIONAL EN SU MATERIA	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de sala de intervenciones menores. • Necesidad de instalaciones complementarias (centro de imágenes, laboratorio, farmacia). • Exclusividad medica por especialidad.

ANEXO 2 – RECURSOS HUMANOS – Perfiles y Funciones

Perfiles y Funciones:

Gerente General	Perfiles: <ul style="list-style-type: none">• Profesional en las carreras de Administración de empresas, Ingeniero Industrial o afines.• Experiencia no menor a 15 años en empresas inmobiliarias o constructoras.• Experto en desarrollo de proyectos inmobiliarios, gestión financiera y de ventas.• Estudios de Post Grado, Especializaciones o MBA.
	Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Establecer objetivos, fijando prioridades y fechas límites, previendo posibles desviaciones.• Detectar rápidamente y con acierto, oportunidades de negocio favorables para la empresa.• Crear e innovar técnicas de marketing.• Brindar apoyo técnico en asuntos inherentes a su cargo.• Garantizar la calidad de los servicios.• Supervisar las ventas, los reportes mensuales, revisar propuestas de servicios y apoyar a la gestión de los clientes.• Supervisar el personal y el funcionamiento total de las áreas administrativas.• Coordinar con todas las áreas de soporte: administración, operaciones, comercial, desarrollo humano.• Participar en la elaboración de proyectos en coordinación con el área comercial.
Secretaria Recepcionista	Perfiles: <ul style="list-style-type: none">• Técnica o Egresada en Secretariado o Administración.• Experiencia 1 año en puestos similares.

	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en redacción de documentos (Memorándum, cartas, certificado de trabajo, etc.) • Excel intermedio. • Conocimiento de tarea de asistencias. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el correo que ingresa y egresa: (correos electrónicos, cartas, fax, etc.) • Registro, clasificación y archivo de documentación. • Elaborar cartas, documentos e informes solicitados por la Gerencia. • Difundir mensajes de correo electrónico, memorando, cartas etc. • Gestión de la agenda de la Gerencia General. • Apoyo administrativo general • Atender y manejar la Central Telefónica, derivar llamadas a diferentes áreas. • Recepcionar facturas de los proveedores, instituciones, etc. • Asistir al Directorio en los coffee break.
<p style="text-align: center;">Soporte técnico e Infraestructura</p>	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egresado de la carrera de Ingeniería de Sistemas, Informática y/o a fines. • Inglés a nivel Intermedio. • Ms Office 365. • Experiencia mínima de 2 años viendo temas de infraestructura, servidores, redes, soporte a nivel usuario, comunicación remota. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar proyectos de mejora en infraestructura de sistemas y/o actualización de equipos. • Dar soporte a las diferentes áreas y usuarios. • Participar en proyectos de mejora del área y servicios, a fin de mejorar los tiempos de respuestas de servidores, aplicaciones y buscar optimizar servicios. • Gestionar el soporte del área de infraestructura con los proveedores

	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control de ticket generados por atención. • Cumplir con objetivos del mes e indicadores KPI's.
<p style="text-align: center;">Gerente de Administración y Finanzas</p>	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional titulado y colegiado en las especialidades de Administración de empresas, Economía, Contabilidad o afines. • Con maestría en Administración o Dirección de empresa o afines. • Con estudios de especialización en Dirección de empresas. • Inglés a nivel intermedio. • Experiencia mínima de 5 años en puestos similares.
	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos y actividades del área de logística, recursos humanos y contabilidad. • Implantar normas, políticas y procedimientos administrativos y financieros dentro de un marco de mejoramiento continuo. • Formulación del Planeamiento Financiero de la Empresa. • Supervisar disposiciones legales, normas y directivas administrativas en todas las áreas de la empresa. • Evaluar el cumplimiento de las metas y programas de su competencia.
<p style="text-align: center;">Analista Financiero</p>	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 2 años en puestos similares. • Estudios técnicos y/o universitarios completos de las carreras de economía y finanzas, contabilidad.
	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear y estructurar una mejora en el capital de la empresa. • Aconsejar al cliente en relación a donde destinar sus fondos de capital para obtener mejor rendimiento económico y financiero.

	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la situación patrimonial de la empresa en relación directa a las necesidades. • Minimizar costos y maximizar beneficios de fondos de capital y patrimonios. • Guiar una correcta administración de fondos. • Seleccionar inversiones, planificar el retiro de los socios o planear fusiones y adquisiciones. • Adquisición de seguros con coberturas amplias y políticas adecuadas a favor de la empresa. • Buscar instrumentos o herramientas para hacer crecer el flujo de efectivo en la empresa y llevar un control minucioso para identificar patrones de gastos innecesarios.
Jefe de Créditos y Cobranzas	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller Universitario en Finanzas, Economía, Contabilidad y/o carreras afines. • Especializado en Gestión de Créditos y Cobranzas. • Tres años de experiencia requerida en Créditos y Cobranzas. • Experiencia liderando equipos de analistas y asistentes. • Conocimiento comercial y de negocios. • Conocimiento acerca de las leyes de créditos, cobranzas y facturación. • Manejo de excel a nivel avanzado. • Manejo de KPI´s e indicadores de Facturación, Créditos y Cobranzas <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la evaluación de créditos correspondiente de acuerdo a un análisis financiero del cliente, evaluación en centrales de riesgos y la información proporcionada por el cliente. • Velar por el cumplimiento de las condiciones en las cuales se aprobaron los créditos (plazo, condición de pago, etc.). • Responsable de los procesos de cobranzas, definición e implementación de estrategias de

	<p>recupero de deuda que aseguren el cumplimiento de objetivos y especificaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables. • Establecer políticas, ver la parte táctica, establecer procedimientos. • Manejo de indicadores de gestión e implementación de metodología. • Planificar, coordinar y supervisar la labor del equipo de créditos y cobranzas. • Supervisar el correcto proceso de las conciliaciones de Bancos
<p style="text-align: center;">Asesor de Créditos y cobranzas</p>	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller universitario y carrera técnica completa en las carreras de administración o economía. • Experiencia mínima de un año en cobranzas, ventas o promoción de productos/servicios y búsqueda de clientes. • Experiencia en el sector inmobiliario mínimo de 2 años
	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las metas de cartera asignadas y definidas por el Supervisor de Créditos y Cobranzas. • Llevar un registro adecuado, oportuno y fiable sobre las actividades diarias realizadas en el seguimiento de clientes. • Custodiar, mantener la confidencialidad, reserva y adecuada conservación de la documentación recibida y archivada. • Realizar seguimiento constante a los clientes en su cartera. • Mantener un criterio objetivo y técnico en la evaluación de los créditos proponiendo el rechazo de la solicitud de crédito si existieran sospechas, para reducir el riesgo crediticio. • Actuar con rapidez y eficiencia en las respuestas de las solicitudes de los clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar en forma permanente la cobranza de los créditos en su cartera propia o heredada a los clientes con deudas atrasadas.
Contador	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indispensable título universitario y colegiatura de la carrera de Contabilidad. • Indispensable experiencia mínima de 3 a 4 años en la posición de Sub- Contador. • Sólidos conocimientos en la elaboración e interpretación de estados financieros y plan contable empresarial. • Conocimiento en Tributación (NIIF y NIC), costos.
	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración e interpretación de los Estados Financieros. • Elaboración de declaraciones juradas y PDT mensuales y anuales. • Elaboración de libros contables de acuerdo con la normativa vigente. • Análisis de todas las cuentas de los EEEF. • Cumplir con el pago de tributos de acuerdo con las exigencias legales (IGV, renta, PDT, etc.). • Responsable del proceso de cierre contable mensual y anual. • Responsable del cumplimiento de requerimientos de presentación mensual y anual a SUNAT dentro de los plazos establecidos. • Responsable de mantener en orden y en los plazos establecidos los libros contables físicos y electrónicos. • Responsable de la buena aplicación de las normas contables y tributarias.
Asistente Contable	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de carrera técnica o universitaria de contabilidad. • Experiencia mínima de 06 meses realizando funciones similares.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Microsoft office a nivel intermedio. • De preferencia contar con cursos en digitación. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responder cordialmente a los clientes para consultas de servicio. • Registrar ordenadamente los documentos en el sistema. • Atender consultas por los cargos de entrega de documentos. • Coordinar el envío y recojo de los documentos a custodiar con el proveedor
Tesorero/a	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o Titulado en las carreras de contabilidad, administración o carreras afines. • Experiencia mínima de 02 años comprobables, en la ejecución de funciones similares a la que el puesto requiere. • Experiencia en manejo de instrumentos financieros como: leasing, cartas fianzas, pagares, descuentos de letras de cambio, coordinación con bancos, entre otros. • Conocimientos tributarios (IGV, renta, deducciones, retenciones de IGV) <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar Flujo de caja. • Manejo de caja chica. • Control de vencimientos de pagos a proveedores. • Registro y carga de pagos en las plataformas de los bancos. • Registro y control de cheques. • Emisión de cartas, formularios y formatos para las entidades financieras. • Coordinación y seguimiento a trámites con entidades financieras. • Otras funciones propias del puesto.
	<p>Perfiles:</p>

<p>Jefe de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Titulado en Administración, Recursos Humanos, Psicología o Derecho. • Conocimiento de la ley laboral, tributaria, ley SST y la ley de equidad salarial. • Experiencia en cálculo manual de Beneficios sociales. • Experiencia de 3 años mínimo en el área de Recursos Humanos, proactivo. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los cálculos, elaboración y revisión de la planilla mensual, provisiones, cts, gratificaciones, beneficios sociales, declaración mensual del PDT-Plame, AFP, subsidios. • Realizar los pagos de planilla mensual, CTS, adelantos, préstamos, etc. • Emisión y registro de contratos de trabajo, memorándums, etc. • Control, revisión y actualización de la asistencia del personal, files de personal, entrega de boletas, y otros documentos al personal. • Control, seguimiento y registro de las vacaciones del personal de la empresa, seguros SCTR y Seguros de Vida Ley. • Responsable del seguimiento de las normas y cumplimiento de seguridad y salud en el trabajo, en conjunto con el comité de SST. • Coordinar los reclutamientos y capacitaciones del personal de la Empresa. • Atender las necesidades de los trabajadores de la empresa, absolver dudas y consultas.
<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egresado de la carrera técnica y/o universitaria de Administración, Ingeniería Industrial, psicología. • Manejo de Excel a nivel intermedio. • Manejo de ERP. • Experiencia mínima de 02 años. <p>Funciones:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, para las vacantes solicitadas. • Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación de todas las áreas de la organización a fin de elaborar el programa anual de capacitación. • Coordinar charlas de inducción al personal nuevo. • Realizar, renovar y registrar al personal ante el Ministerio de Trabajo • Tramitar con las entidades bancarias la apertura de cuentas de haberes de los trabajadores. • Registrar descansos médicos, subsidios, licencias y vacaciones. • Realizar la contratación del Seguros (SCTR y Vida Ley).
<p style="text-align: center;">Gerente de Proyectos</p>	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional de la carrera de Ing. Civil o Arquitecto colegiado y habilitado. • Experiencia de 04 años en el cargo. • Experiencia de 04 años en obras de construcción y/o supervisión de obra. • Estudios de Maestría en gerencia de proyectos y/o gestión inmobiliaria.
	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los proyectos de la empresa. • Buscar nuevas oportunidades de proyectos, realizar evaluaciones y proyecciones. • Supervisión de calidad y post venta. • Evaluación de costos. • Planificación donde se defina fechas, plazos, responsables, recursos y costos.
<p style="text-align: center;">Analista de Proyecto</p>	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores concluidos de Ingeniería Civil. • Experiencia mínima: un año de trabajo en desarrollo y coordinación de proyectos inmobiliarios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de AutoCAD a nivel intermedio - avanzado. • Manejo de office a nivel intermedio <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar cronograma, calendarios y status de los proyectos. • Elaboración de informes del proyecto para uso interno y externo. • Seguimiento a proveedores internos y externos. • Elaboración y actualización de estudios de mercado. • Coordinaciones y seguimiento para ejecución e implementación de salas de venta y pilotos • Análisis de ratios del proyecto. • Preparar información/ herramientas para ventas, listas de precios, brochures con planos, presentaciones, etc.
<p>Supervisor de Obra</p>	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en la carrera de Ingeniería Civil (titulado). • Experiencia no menor a 3 años en el puesto y en empresas del rubro. • Conocimiento de Normas de Construcción. • Deseable, experiencia en movimiento de suelos. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los documentos relacionados con el terreno, estudios e investigaciones, permisos, trámites oficiales, incluyendo la preparación de informes relacionados con estos tópicos. • Coordinar y vigilar el correcto desempeño de la obra, de manera que todas las actividades se realicen bajo el total cumplimiento de las normas y especificaciones técnicas y de seguridad, siguiendo el diseño elaborado en los planos del proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar que el desarrollo de la obra se realice bajo el presupuesto, costos y tiempos calculados para la misma.
Gerencia Comercial y Logística	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional de las carreras de Administración, Economía, Ingeniería Industrial, Arquitectura, Ingeniería Civil o afines. • Profesional autónomo y dinámico con amplia experiencia en relaciones con clientes de perfil empresarial o corporativo. • Experiencia de 5 años en puestos similares. • Experiencia en estructuración de proyectos inmobiliarios. • Experiencia y conocimiento de empresas especializadas en corretaje inmobiliario de tiendas y oficinas. • Conocimientos a nivel intermedio de office (Excel, Word y PowerPoint), deseable manejo de AutoCAD y programas de diseño • Manejo de redes sociales • Especialidad en marketing inmobiliario
	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el plan de marketing de los proyectos • Encargado de diseñar merchandising • Diseño gráfico y audiovisuales, manejo de plataformas virtuales y manejo de redes sociales • Realizar en forma directa la búsqueda para adquisición de nuevos terrenos para inversión. • Realizar análisis de mercado para definir precios de compra, alquiler o venta de inmuebles. • Identificar oportunidades de negocios inmobiliarios de envergadura. • Presentar reportes a la gerencia y propuestas de negocio.
Analista de Marketing	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egresado de la carrera de Publicidad, Marketing o Ingeniería Industrial.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Google Ads, Facebook Ad y Google Analytics (se valorarán certificaciones). • Conocimiento de Social Media y Community Management. • Experiencia en agencias de Marketing Digital. • Conocimientos de Excel a nivel avanzado. • Mínimo 02 años de experiencia laboral.
	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución de la estrategia digital. • Diseño de campañas en Google Ads, Facebook Ad y análisis de los resultados en Google Analytics. • Coordinación con la agencia de medios digitales sobre la implementación de campañas y resultados SEO y SEM. • Elaboración de la malla de contenidos en RRSS (Social Media) y publicaciones de post. • Actualización y mejoras de la arquitectura web y portales inmobiliarios. • Gestión de la Base de Datos para el envío de e-Mailings. • Gestión de publicaciones de noticias de nuestra marca en diferentes medios y supervisar las menciones en medios digitales. • Elaboración del benchmarking de la competencia en medios digitales. • Generar reportes de acuerdo a los KPI's establecidos.
<p>Asesor Comercial</p>	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios Técnicos. • Contar con 02 años de experiencia en ventas. • Indispensable contar con mínimo 06 meses de experiencia en ventas inmobiliarias. • Inglés; básico. • Ms.Office: básico. • Trabajo en punto de venta la mayor parte de su jornada laboral. • Trabajo los fines de semana. <p>Funciones:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y vender el producto inmobiliario asignado. • Brindar información sobre temas y cláusulas contractuales inmobiliarias y los procedimientos. • Realizar seguimiento a los clientes interesados. • Gestión de bases de datos Preparar y enviar los documentos de las ventas realizadas a los clientes: • Llenar formatos de reserva y cotización de los lotes adjuntando los documentos necesarios y enviarlos a la oficina principal. • Preparar información sobre las reservas y cotizaciones de lotes de los clientes durante la semana.
Gerente Legal	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abogado colegiado. • Experiencia mínima de 7 u 8 años desempeñando cargos similares en rubros del sector retail y financiero. • Especialización en derecho comercial, civil y administrativo. • Manejo de varias unidades de negocios en su sector. • Comunicación y contacto con entidades públicas durante su gestión. • Dominio de Ingles Intermedio (deseable) <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y evaluar la ejecución de las funciones asignadas a la gerencia legal. • Impartir lineamientos de carácter jurídico, legal y pautas metodológicas para el desarrollo de las acciones de asesoramiento, cautelando que estas se encuentren enmarcadas dentro de la normativa legal vigente y sean concordantes con las políticas y directivas internas aprobadas por la alta dirección. • Brindar asesoramiento legal en la formulación de proyectos de dispositivos legales, reglamentos, normatividad interna, contratos y/o convenios y

	<p>otros documentos que sean solicitados a la gerencia legal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría legal sobre la aplicación de normas e intervención de procesos sobre los organismos que regulan la actividad de la empresa. • Llevanza societaria; preparación de actas, formalización de libros oficiales y registros públicos. • Procedimiento administrativo: comunicaciones con los organismos oficiales, preparación y elaboración de recursos ante dichos organismos. • Conocimientos en materia de prevención de lavado de activos. • Elaboración de contratos jurídicos y revisión de los mismos, tanto a nivel civil como comercial.
<p>Asistente Legal</p>	<p>Perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o Titulado de la carrera de Derecho. • Experiencia mínima de 1 año. • Contar con experiencia en manejo de indicadores. • Dominio de Excel a Nivel Intermedio. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redacción y revisión de documentos, escritos, cartas, solicitudes necesarias para ejecución de los proyectos. • Seguimiento de procedimientos notariales, registrales y judiciales. • Apoyo en la estrategia y seguimiento de procedimientos administrativos para obtención de permisos, licencias y autorizaciones necesarias para el desarrollo de los proyectos. • Redacción, revisión y visado de contratos. • Realizar la revisión de normas legales y la redacción de informes presentando los cambios encontrados, a fin de mantener actualizadas las normas. • Seguimiento y coordinación de los procesos.

ANEXO 3 – Modelo de encuestas

Encuesta consultorios médicos

Encuesta para determinar el atractivo de un producto inmobiliario especializado

1. Marcar su rango de edad

Mark only one oval.

- Entre 25 y 40 años
- Entre 41 y 55 años
- Entre 56 y 70 años
- De 71 a más años

2. Favor indicar su ocupación

Mark only one oval.

- Profesional de la salud
- Inversionista

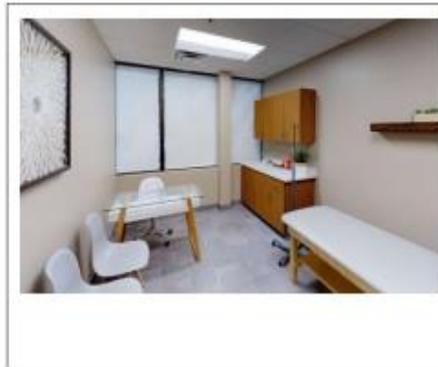
3. Se esta proyectando un edificio de oficinas especializadas para profesionales de la salud (consultorios médicos) ubicado en el eje médico de Guardia Civil en el distrito de San Borja, ¿le interesaría un proyecto de este tipo?

Mark only one oval.

- Si
- No

4. ¿Qué tamaño y modelo de consultorio considera usted se adapta más a sus necesidades y posibilidades de inversión?

Mark only one oval.



- Entre 16.00m² a 20.00m².

- Entre 21.00m² a 30.00m².

5. **¿Si fuese a adquirir un espacio en un edificio como el descrito, que preferiría?**

Mark only one oval.

- Consultorio con baño incluido (mayor costo de mantenimiento)
- Opción sin baño, usa los baños de personal comunes del piso (menos costo de mantenimiento)

6. **¿Le gustaría comprar o alquilar un espacio de consultorio?**

Mark only one oval.

- Comprar
- Alquilar

7. **¿Cuánto podría usted pagar mensualmente para alquilar o comprar un espacio de consultorio?**

Mark only one oval.

- Entre S/. 2,000.00 a S/. 2,500.00.
- Entre S/. 2,500.00 a S/. 3,000.00.
- Entre S/. 3,000.00 a S/. 3,500.00.
- Entre S/. 3,500.00 a más

8. **¿Qué tipos de servicios relacionados complementarios le gustaría encontrar necesariamente en esta propuesta? Marcar máximo 02 opciones.**

Check all that apply.

- Sala de espera para clientes
- Cafetería
- Salas de exámenes
- Sala de reuniones
- Servicios conexos (farmacia, centro de imágenes, laboratorios, etc)

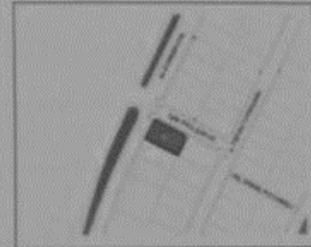
9. **¿En que otros distritos le gustaría que se ubique un proyecto como el descrito? Puede seleccionar más de 1; máximo 03 distritos.**

Check all that apply.

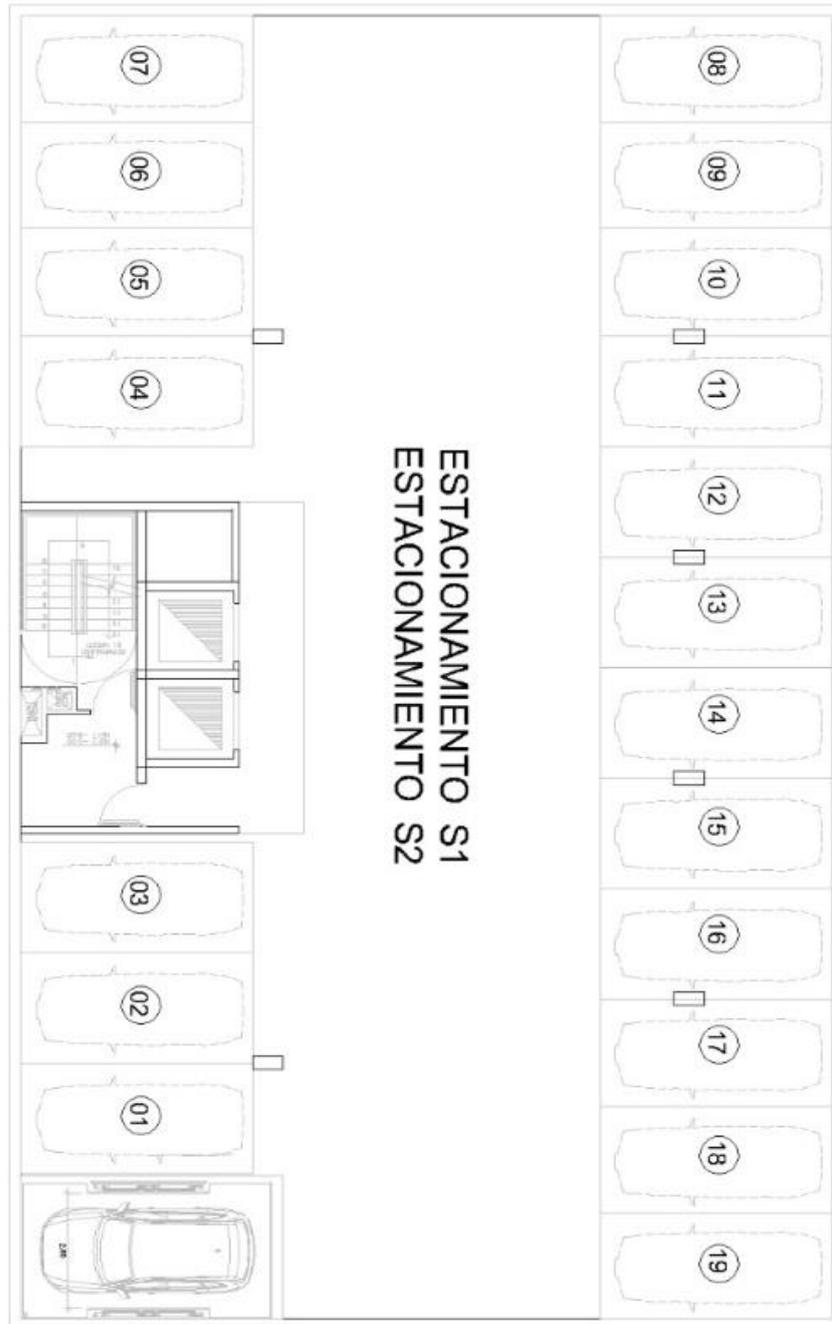
- San Borja (av Guardia Civil)
- Jesús María (av Brasil)
- Pueblo Libre
- Miraflores (av Angamos)
- Santiago de Surco (av Benavides)
- Surquillo (av Angamos)

ANEXO 4 – Parámetros Urbanísticos

CERTIFICADO DE PARAMETROS URBANISTICOS Y EDIFICATORIOS			
N°0392-2018			
FECHA DE EMISION: 19.06.2018		TERMINO DE VIGENCIA: 19.06.2021	
La Unidad de Planeamiento Urbano y Catastro de la Municipalidad de San Borja, que suscribe de conformidad con el Artículo 55° del D.S. N° 011-2017-VIVIENDA del 15 de Mayo del 2017, otorga el presente Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios, a solicitud de YAPUR NAKHOUL, FELIX JOSE, para el área urbana en donde se ubica el presente predio:			
DATOS DEL TERRENO			
Código del Lote	30063201		
Área Territorial	Distrito de San Borja		
Ubicación (1)	Av. GUARDIA CIVIL (EX. AV DEL AIRE) Esq. CA. DUBOIS, PAUL (Ex Ca. 29) Mz B-22 Lt.29.		
Urbanización	CORPAC 3ra ZONA SUR		
Área del Lote (1)	540.00 m2.	Fronte del Lote (1)	18.00 ml. Av. Guardia Civil (Ex. Av. del Aire)
PARAMETROS NORMATIVOS APLICABLES AL AREA DEL LOTE			
ZONIFICACION	CZ (Comercio Zonal)		
AREA DE ESTRUCTURACION	III	AREA DIFERENCIADA	C
Usos Permisibles	COMERCIO, VIVIENDA UNIFAMILIAR, VIVIENDA MULTIFAMILIAR.		
Usos Compatibles (2)	Los establecidos en el Índice de Usos para la ubicación de Actividades Urbanas - Ord. N° 1429-2010-MML (p.16.09.2010)		
Área Mínima por Unidad de Vivienda	90.00 m2. (Ord. N° 556-MSB, Art. 5°, que modifica al Art. 15° de la Ord. N° 491-MSB)		
Lote Normativo (3)	Se considera el Área del Lote resultante de la Habilitación Urbana.		
Área Libre	Comercio: No exigible Residencial: 30% (28% Si se resuelve la iluminación y ventilación hacia el exterior de todos los ambientes habitables: sala, comedor y dormitorios de todas las unidad de vivienda)		
Altura Máxima (4)	Comercio: 08 pisos (Ord. N°491-MSB Art. 17° Numeral 2 y 3) Residencial: 05 pisos (Ord. N°491-MSB Art. 17° Numeral 2 y 3) Se permite el nivel de azotea solo para uso residencial siendo factible para uso diferente al de vivienda, solo de acuerdo a lo indicado en la Ord. N°491 Art.18 Inciso 4.		
Retiro Frontal	5.00 ml. Frente a la Av. GUARDIA CIVIL (EX AV. DEL AIRE) 3.00 ml. Frente a la CA. DUBOIS, PAUL (EX CA. 29)		
Alineamiento de Fachada	23.00 medido con respecto al eje de la Av. GUARDIA CIVIL (EX AV. DEL AIRE) (18.00 ml.) + RETIRO (5.00 ml.) 10.00 medido con respecto al eje de la CA. DUBOIS, PAUL (EX CA. 29) (7.00 ml.) + RETIRO (3.00 ml.)		
Estacionamiento (5)	Comercio: según Ord. N° 556, Art.5°. Cuadro N° 4 Residencial: 1 por cada unidad de vivienda + 10% de estacionamientos para visita (Ord. 556, Art.5, Cuadro N° 03)		
<p>Observar las siguientes normativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley N° 29090 Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones y su Reglamento. D.S. N° 011-2017-VV. (p.15.05.17) - Reglamento Nacional de Edificaciones (p.23.05.06) Norma A.010 CONDICIONES GENERALES DE DISEÑO modificada por el D.S. N° 005-2014-VV. (p.09.05.14) - Ord. N° 1093-2007-MML (p.10.09.07). Aprueban Requisito Integral de la Zonificación de los Usos del Suelo del Distrito de San Borja. - Ord. N° 1444-2010-MML (p.16.10.10). Modifican Plano de Zonificación, Plano de Alturas y Consideraciones Normativas del Distrito de San Borja. (Ord. N° 1063-MML) - Ord. N° 1429-MML (p.10.09.10) Aprueba el Índice de Usos para la ubicación de Actividades Urbanas del Distrito de San Borja. - Ord. N° 491-MSB (p.08.12.12) Aprueban Reglamento de Edificaciones y Normas Complementarias de la Zonificación del Distrito de San Borja. - Ord. N° 496-MSB (p.27.11.13). Crea el Programa de Promoción de Edificación Verde en el Distrito de San Borja. - Ord. N° 556-MSB (p.11.02.16). Modifica la Ord. N° 491-MSB - Reglamento de Edificaciones y Normas Complementarias de la Zonificación del Distrito de San Borja - Ord. N° 593-MSB (p.30.09.17) Aprueba Ordenanza de Promoción de Edificaciones Sostenibles en Zonas Residenciales - Ord. N° 602-MSB (p.24.03.2018) Reglamento de Licencia de Funcionamiento y Autorizaciones en el Distrito de San Borja. <p>Observaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trámite de Licencia de Edificación, de acuerdo al Art. 12.1 - Reglamento de Licencias de Habilitación Urbana y Licencias de Edificación - D.S. N° 011-2017-VV (p.15.05.17) - Las Normas Técnicas no establecidas en el presente reglamento se regirán por el Reglamento Nacional de Edificaciones. - Sección Vial = 36.00ml. Frente a Av. GUARDIA CIVIL (EX AV. DEL AIRE) - Sección Vial = 14.00ml. Frente a CA. DUBOIS, PAUL (EX CA. 29) <p>Notas:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Manzana, N° de Lote, Área y Frente del Lote, según Ficha Catastral y datos consignados en la solicitud. (2) Usos Compatibles: Ord. N° 491-MSB, Art. 36° Niveles Operacionales de las Actividades en Zonas Residenciales (RDB, RDM, RDA) (3) Para la Subdivisión de Lotes. En ningún caso el lote resultante será menor de 300.00 m2. (Ord. N° 1063-MML) (4) De acuerdo a lo normado en el Artículo Tercero de la Ord. N° 1444-Mml, en los lotes que se proyecten Vivienda Multifamiliar con un área de terreno de 900.00 m2 y un Frente Mínimo de Lote de 20.00 ml., podrán alcanzar la Altura Máxima establecida en el Plano de Altura de edificación de 08 pisos, + Azotea (H. Max = 3.00 ml. - Ord. N° 1063-MML.) (5) Deberá considerarse estacionamientos de bicicletas, según Ord. N° 491-MSB, Art. 14°. Cuadro N° 05. <p>El presente Certificado se emite de conformidad con lo indicado en la Ley 29090, Art. 14, Párrafo 2° (p. 25.09.2007) y al D.S. 011-2017-VV, Art. 5.2 (p. 15.05.2017)</p>			



ANEXO 5 – Distribución de Estacionamientos en sótanos



La distribución de los sótanos es igual en ambos niveles ya que funciona con plataforma elevadora de autos, conformando 19 estacionamientos por nivel, un total de

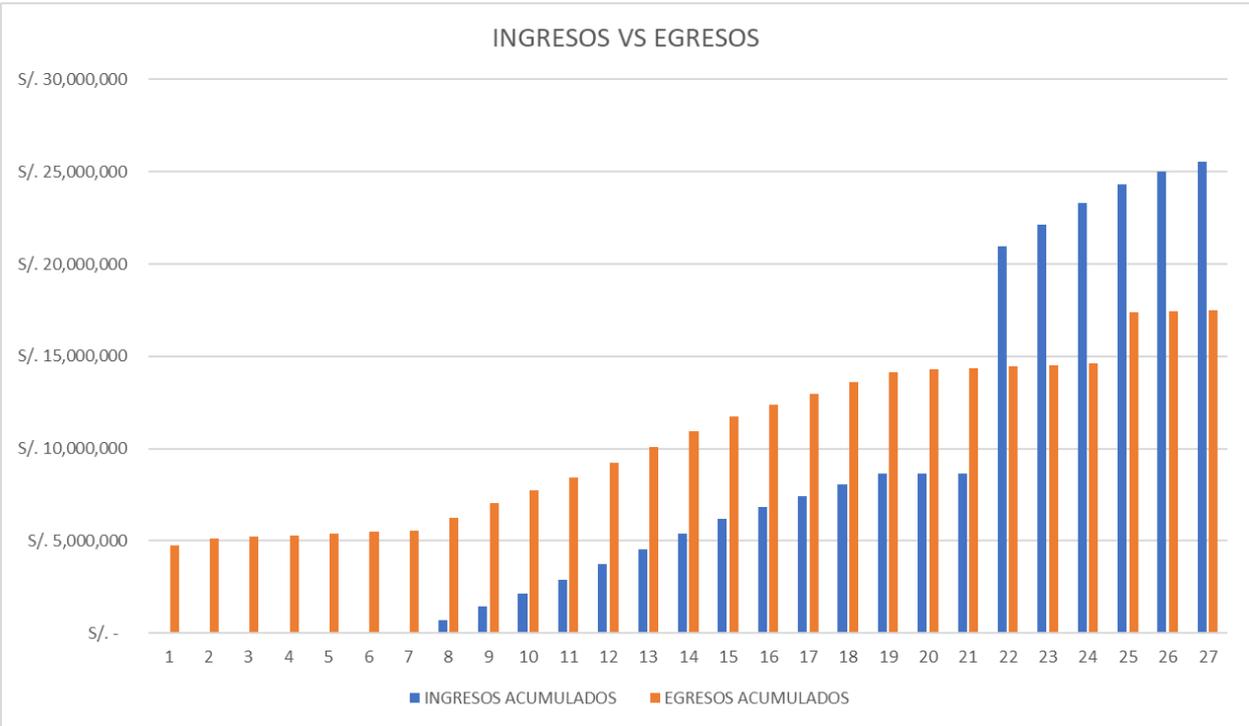
38 estacionamientos más 6 en el primer nivel para un total de 44 que supera los 35 requeridos por parámetros.

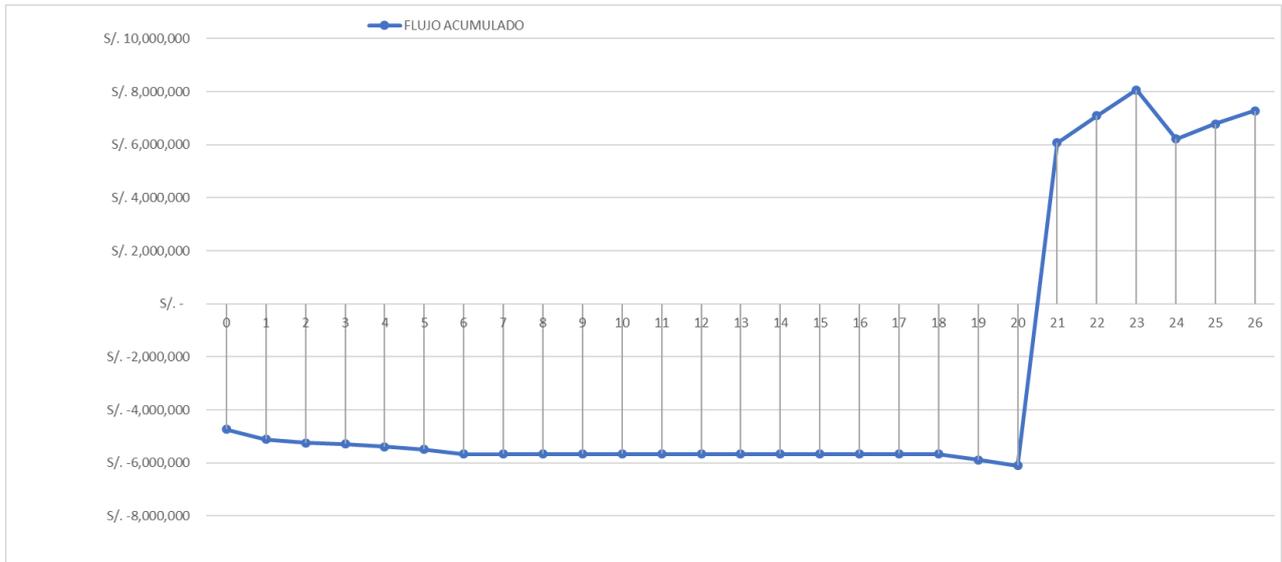
ANEXO 6 – REGLAMENTO INTERNO – CARACTERÍSTICAS GENERALES

- Los propietarios de los consultorios formarán un comité interno para velar por los intereses comunes.
- Los propietarios firmaran una declaración jurada de buena conducta y buenos hábitos dentro del edificio.
- Los consultorios están destinados solo para el uso exclusivo de consultas ambulatorias, aceptando actividades similares previa consulta a la junta directiva.
- Se recomienda que los propietarios firmen una declaración jurada en la cual se comprometerán a pagar en porcentaje a sus metrajes, las cuotas de mantenimientos de limpieza, agua común, servicios de luz común, seguridad y vigilancia, y afines para el cuidado y buen uso del edificio.
- Se recomienda establecer medidas correctivas o multas para los casos de morosidad e incumplimiento de las normas de uso que se establezcan.
- Los propietarios o inquilinos que no cumplan con pagar las multas estipuladas no tendrán permitido el acceso al edificio.
- Se recomienda que toda variación al reglamento interno que se desarrolle se realice mediante una conciliación de una mayoría del 80 % de los propietarios.

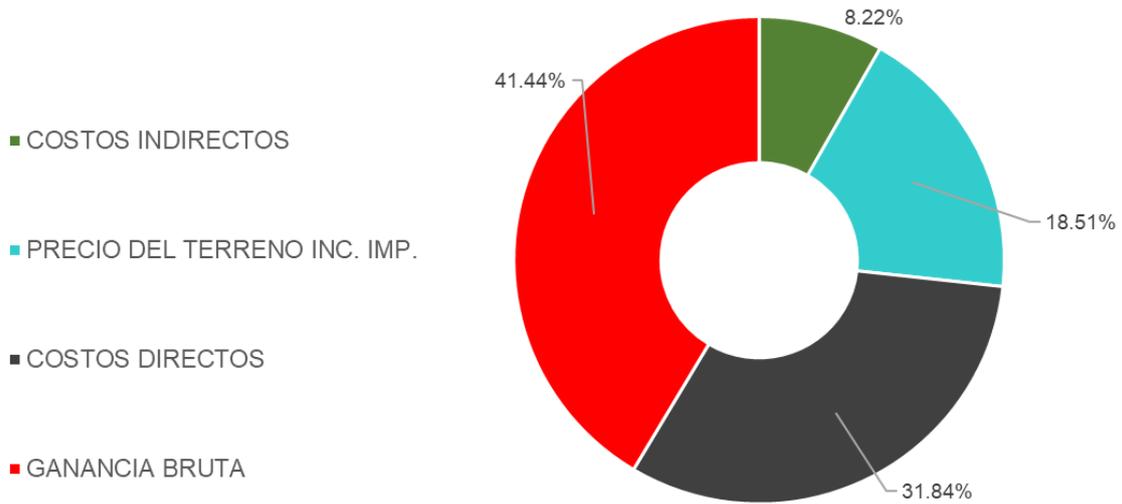
ANEXO 7 – FLUJO FINANCIERO

INFORMACION GENERAL			
Area del terreno	540		
Area techada 1º piso	361.75		
Area Libre	178.25		
Area Libre (%)	33.01%		
DATOS DEL PROYECTO			
Numero de pisos	8		
Azotea (si)	0		
Sótanos	2		
Tipo de Consultorios	Cantidad	Area Techada vendible	Total
Tipo 01	7.00	25.00	175.00
Tipo 02	7.00	21.00	147.00
Tipo 03	7.00	20.00	140.00
Tipo 04	7.00	20.00	140.00
Tipo 05	7.00	23.00	161.00
Tipo 06	7.00	23.00	161.00
Tipo 07	7.00	19.00	133.00
Tipo 08	7.00	26.00	182.00
Tipo 09	6.00	26.00	156.00
Tipo 10	6.00	27.00	162.00
Total	68.00	230.00	1557.00
Estacionamientos	44	PRECIO	
Tipo 01	23.00	55,000.00	
Tipo 02	19.00	50,000.00	
Visita y discapacitados	2.00	no vendibles	
Local comercial	2	PRECIO	
Tipo 01 84m2	1.00	504,000.00	
Tipo 02 80m2	1.00	480,000.00	
TIPOLOGIA	CANTIDAD	PRECIO	
	68.00		
Tipo 01	7.00	S/. 375,000.00	
Tipo 02	7.00	S/. 315,000.00	
Tipo 03	7.00	S/. 300,000.00	
Tipo 04	7.00	S/. 300,000.00	
Tipo 05	7.00	S/. 345,000.00	
Tipo 06	7.00	S/. 345,000.00	
Tipo 07	7.00	S/. 285,000.00	
Tipo 08	7.00	S/. 390,000.00	
Tipo 09	6.00	S/. 390,000.00	
Tipo 10	6.00	S/. 405,000.00	





PARTICIPACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO



Adelanto Impuesto a la Renta	1.5%	sobre las ventas netas	meses	30.0%
			Cuota Inicial (Contado)	

INGRESOS S/.			
Ingresos por Vtas			
Tipo 01	S/.	2,625,000	10%
Tipo 02	S/.	2,205,000	9%
Tipo 03	S/.	2,100,000	8%
Tipo 04	S/.	2,100,000	8%
Tipo 05	S/.	2,415,000	9%
Tipo 06	S/.	2,415,000	9%
Tipo 07	S/.	1,995,000	8%
Tipo 08	S/.	2,730,000	11%
Tipo 09	S/.	2,340,000	9%
Tipo 10	S/.	2,430,000	10%
ESTAC.Tipo 01	S/.	1,265,000	5%
ESTAC.Tipo 02	S/.	950,000	4%
TOTAL	S/.	25,570,000	100%

1.4 Ingresos Financieros

RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS INCLUIDO IMPUESTOS	
TOTAL INGRESOS	S/. 25,570,000.00
COSTOS INDIRECTOS	S/. 2,100,711.97
PRECIO DEL TERRENO INC. IMP.	S/. 4,732,967.44
COSTOS DIRECTOS	S/. 8,140,548.60
GANANCIA BRUTA	S/. 10,595,771.99
INCLUIDO IMPUESTOS	

Terreno / SOLES

Item	m2	S/m2	Total
Compra del terreno	540 S/.	8,500	S/. 4,590,000
Alcabala	3%		S/. 136,455.00
Gastos Notariales y registrales			S/. 2,442.16
Gastos Legales			S/. 4,070.27
Total			S/. 4,732,967.44

Permisos, Lic.	S/.	20,000	En el mes 1
----------------	-----	--------	-------------

	Sin IG	Con IG	meses	total	
Supervisión	\$ 4,080.00	\$ mensuales desde construcción al final	\$ 4,814.40	12	\$ 57,772.80
Estudios y proyecto	\$ 35,914.19	Dos pagos en el mes 1 y 2	\$ 42,378.74	2	\$ 84,757.48
Gastos municipales iniciales y factibilidades	\$ 64,645.53	Un pago en el mes 1	\$ 76,281.73	1	\$ 76,281.73
Gastos municipales post	\$ 11,971.40	Un pago en el mes 19	\$ 14,126.25	1	\$ 14,126.25
Gastos de Marketing y publicidad m	\$ 4,489.27	Mensual (desde el mes 2 hasta el mes 18)	\$ 5,297.34	20	\$ 105,946.85
Gestión adm. y técnicos	\$ 9,976.16	\$ mensuales			
IGV	10%	Gasto Administrativo con IGV	S/.	1,177.19	
Meses de proyecto	22	Costos Indirectos totales	S/.	710,967.19	
Meses de construcción	12				
T. cambio	3.4				

Otros Datos

Sobre Ley del IGV

Valor del Terreno	50%	del valor de venta		
Valor de obra	50%	del valor de venta		
Viviendas con Exoneración sobre el IGV	35	UIT	42,721	US\$
IGV	18%			
Efecto IGV	9%			

Impuesto a la Renta	29.5%	sobre las utilidades
UIT	S/. 4,150	Soles
Tipo de cambio	3.40	Soles/US\$
Adelanto Impuesto a la Renta	1.5%	sobre las ventas netas

Condiciones de Venta de Departamentos y estacionamientos

Crédito Hipotecario en dos meses	70.0%
Cuota Inicial (Contado)	30.0%

COSTO DE CAPITAL

K deuda	9.0%	efectiva anual	0.72%	efectiva mes
K accionista	18%	efectiva anual	1.39%	efectiva mes

COSTOS Y GASTOS		SOLES S/	%
Costo de Ventas	S/.	12,929,430	50.56%
Terreno, alcabala y otros	S/.	4,732,967	18.51%
Permisos y licencias	S/.	20,000	0.08%
Estudios y proyecto	S/.	35,914	0.14%
Costo de construcción	S/.	8,140,549	31.84%
Gasto Administrativos	S/.	746,217	2.92%
Gastos municipales	S/.	260,498	1.02%
Comisiones de Venta	2.0% S/.	511,400	2.00%
Gastos de Marketing y publicidad	S/.	360,219	1.41%
Supervisión de obra	S/.	166,464	0.65%
Gastos Financieros	S/.	-	0.00%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	S/.	14,974,228	58.56%
UTILIDAD ANTES DE IMP.	S/.	10,595,771.99	41.44%
Impuestos Netos	29.5% S/.	3,125,753	12.22%
UTILIDAD NETA		7,470,019	29.21%

OPERACIONES

Costos finales del Servicio de Constructora S.A.	m ²	US\$ m ²	Total
Costo de construcción BR	1,143.00	\$ 374.18	\$ 427,683.40
Costo de construcción SR	2,893.30	\$ 471.46	\$ 1,364,081.03
Total sin IG			\$ 1,791,764.43
Total con IG			\$ 2,114,282.03

RATIO DE COSTOS DE CONSTRUCCIÓN

RATIO FINAL DE COSTO DE CONSTRUCCIÓN	m ²	US\$ m ²	Total
Costo de construcción BR	1,143.00	\$ 500.00	\$ 571,500.00
Costo de construcción SR	2,893.30	\$ 630.00	\$ 1,822,779.00
Total sin IG			\$ 2,394,279.00
Total con IG			\$ 2,825,249.22

Cronograma de Desembolso en el Periodo de Construcción

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
100.00%	8.00%	9.00%	8.00%	8.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	7.50%	6.50%	7.50%	5.50%

CUADRO DE AREAS CONSTRUIDAS

CISTERNA	113.00
SOTANO 2	515.00
SOTANO 1	515.00
PRIMERO	361.75
SEGUNDO	361.65
TERCERO	361.65
CUARTO	361.65
QUINTO	361.65
SEXTO	361.65
SEPTIMO	361.65
OCTAVO	361.65
TERRENO	540.00
A.LIBRE	178.25
%	33.01%

TOTAL M2 CONSTRUIDOS

BAJO RASANTE	1,143.00
SOBRE RASANTE	2,893.30
TOTAL	4,036

VI. EVALUACION FINANCIERA

	K men	VAN	TIR mensual	K Anual	TIR Anual
FINAN./ACCION. (Ke)	1.39%	4,031,393	4.01%	18.00%	60%

VII. ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS

1. Determinación Precio Mínimo

VANF **4,031,393**

Condiciones actuales		Precio Min.
TIPOLOGIA		
TIPO1	S/. 375,000.00	
TIPO2	S/. 315,000.00	
TIPO3	S/. 300,000.00	
TIPO4	S/. 300,000.00	
TIPO5	S/. 345,000.00	
TIPO6	S/. 345,000.00	
TIPO7	S/. 285,000.00	
TIPO8	S/. 390,000.00	
TIPO9	S/. 390,000.00	
TIPO10	S/. 405,000.00	

2. Determinación Costo Máximo

2.1. COSTO DEL TERRENO

Condiciones actuales			
Costo S/ m2	8,500.00	VANF	4,031,393
Costo US\$ /m2	2,500.00		

Función Objetivo			
Costo S/M2	17,429.00	VANF	0
Maximo			
Costo US\$ /m2	5,126.18		

2.2. COSTO DE CONSTRUCCIÓN

Condiciones actuales			
Costo US\$ /m2		VANF	4,031,393
Costo de construcción BR US\$	500.00		
	630.00		

Función Objetivo			
MAXIMO		VANF	0
Costo de construcción BR US\$	910.36		
	1,147.05		

VIII. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

1. Analisis de Sensibilidad Unidimensional

Tasa Int	
Variación de precio	0%
Variación de costo const.	0%
Variación de costo terreno	0%

VARIABLE	MIN	MAX
PRECIO	-35.0%	##
COSTO TERRENO	-15.0%	##
COSTO CONST.	-25.0%	##

	VAN	TIR	UDI
	4,031,393	4.0%	29.2%
O	173,111	1%	10%
I	781,463	1%	15%
C	1,388,695	2%	18%
E	1,994,972	2%	21%
R	2,600,489	3%	24%
F	3,205,470	3%	26%
A	3,810,977	4%	28%
R	4,417,122	4%	30%
V	5,023,266	5%	32%
A	5,629,411	5%	34%

	VAN	TIR	UDI
	##	##	29.21%
	##	##	31.17%
	##	##	29.47%
	##	##	27.78%
	##	##	26.09%
	##	##	24.39%
	##	##	22.70%
	##	##	21.00%
	##	##	19.31%
	##	##	17.61%
	##	##	15.92%

	VAN	TIR	UDI
	4,031,393	4.0%	29%
	4,248,968	4%	31%
	3,813,954	4%	28%
	3,380,923	3%	25%
	2,946,481	3%	23%
	2,510,409	3%	20%
	2,072,481	2%	17%
	1,632,652	2%	15%
	1,125,278	1%	12%
	596,122	0%	9%
	66,966	0%	7%

BIBLIOGRAFÍA

- Andina Agencia Peruana de Noticias, (2018). *MEF afirma que economía peruana se acelerará hasta el 2021*. Publicado el 17/agosto/2018.
- Datosmacro.com. Expansión/datosmacro. *Perú - Índice de Desarrollo Humano – IDH – IDH se eleva en Perú.* <https://datosmacro.expansion.com/idh/peru> Recuperado el 04/10/19.
- Diario El Comercio, *Crecimiento e inversión en el sector salud en el Perú*. Publicado en julio/2018.
- Diario Gestión, *Incertidumbre política en el país*. Publicado el 13/agosto/2019.
- Diario Gestión, *La salud en el país*. Publicado el 31/mayo/2019.
- INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática – Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda.
- Ministerio de Salud. Dirección General de Personal de la Salud. (Perú 2016 – 2017). *Registro Nacional del Personal de la Salud*. Información de Recursos Humanos en Salud: Perú.
- Promperú. Boletín Nro 55. *El Turismo de Salud Internacional* (Marzo 2019) <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Ramírez, J. (2016). Análisis del Turismo de Salud en el Área Metropolitana de Bucaramanga con los Países Miembros de la Alianza del Pacífico. *Económicas CUC*, 37(2), 69- 88. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econuc.37.2.2016.04>
- VeMás Inteligencia Inmobiliaria, (septiembre 2019), *Estudio de Consultoría Ad Hoc – Guardia Civil*.