



**Financiamiento flexible para la obtención de una vivienda  
económica en la ciudad de Lima  
- “Tu depa fácil”-**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para optar el grado de  
Magíster en Gestión y Desarrollo Inmobiliario presentada por:

Alcas Correa, José Luis  
Pravdich Tejada, Franjo  
Rivasplata Castro, Luisa Eliana

**Programa de la Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario**

Lima, 05 de febrero del 2020

Esta tesis

**Financiamiento flexible para la obtención de una vivienda  
económica en la ciudad de Lima  
- “Tu depa fácil” -**

Ha sido aprobada por:



.....  
Jurado: Martha Cecilia Esteves Dejo



.....  
Jurado: Juan Luis Miyashiro Kuba



.....  
Asesor: Ricardo Emilio Salinas Vilcachagua

Universidad ESAN

2020

Agradezco a Dios por concederme a mis padres Luis y Rosa, que impulsaron mucho el desarrollo profesional que he tenido a lo largo de mi carrera. Agradezco a mi esposa Andrea por apoyarme y motivarme incondicionalmente, por juntos haber hecho frente a todas las adversidades que nos presentó la vida en el camino. Para ellos mi eterno agradecimiento.

José Luis Alcas Correa

Agradezco a mi abuela, Teresa Zavala Avilés que es hasta el día de hoy un ejemplo de Mujer por su coraje, principios, valores y amor por los suyos.

Franjo Pravidich Tejada

Agradezco a Dios y a todas las personas que me han apoyado y han hecho posible que se cumpla este objetivo con éxito; especialmente a mi madre y esposo que me apoyaron incondicionalmente.

Luisa Eliana Rivasplata Castro

Un agradecimiento especial también a nuestro asesor, por su gran apoyo y la confianza depositada a lo largo del programa de la maestría.

## ÍNDICE GENERAL

### Resumen ejecutivo

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problema de Investigación.....	3
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1 Objetivo General .....	7
1.3.2 Objetivo Especifico .....	8
1.4 Justificación y Relevancia del Estudio .....	8
1.4.1 Pregunta a responder .....	10
1.4.2 Contribución .....	10
1.5 Delimitación de la Tesis .....	10
1.5.1 Alcances.....	10
1.5.2 Limitaciones .....	11
1.6 Metodología Empleada.....	11
1.6.1 Tipo y Fuentes de la investigación .....	11
1.6.2 Recolección de la información .....	11
1.6.3 Análisis de la información .....	12
<b>CAPÍTULO II. PROMOCION DE LA VIVIENDA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Vivienda social .....	13
2.1.1 Antecedentes históricos de vivienda social .....	13
2.1.2 Situación actual .....	17
2.1.3 Características actuales de la vivienda social.....	19
2.2 Arrendamiento de viviendas .....	23
2.2.1 Antecedentes históricos.....	23
2.2.2 Situación actual.....	24
2.3 Identificación de problemática: Déficit de vivienda .....	26
2.4 Demanda potencial de vivienda en el arrendamiento.....	28
2.5 Importancia del arrendamiento en la promoción de la vivienda .....	30
<b>CAPÍTULO III. ANALISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>33</b>
3.1 Estudio de Demanda.....	33
3.1.1 Déficit Cuantitativo y Cualitativo .....	33
3.1.2 Tamaño del mercado .....	35
3.1.3 Perfil de la demanda .....	36
3.1.4 Necesidades insatisfechas y tendencias.....	38
3.1.5 Grupo Objetivo .....	38
3.2 Estudio Oferta .....	39
3.2.1 Mercado Actual .....	40
3.2.1.1 Renta joven .....	43
3.2.1.2 Crédito Mivivienda.....	43
3.2.1.3 Techo Propio .....	44
3.3 Análisis de los resultados de fuentes de información directa .....	45
3.3.1 Estudio Cuantitativo - Encuestas .....	45
3.3.2 Estudio Cualitativo - Validación con entrevista a los expertos .....	50

## **CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO .....51**

4.1. Concepto del Negocio .....	51
4.1.1. Vivienda Transitoria.....	53
4.1.2. Financiamiento flexible .....	53
4.2. Definición del modelo de negocio .....	54
4.2.1. Propuesta de valor .....	56
4.2.2. Cadena de valor .....	57
4.3. Modelo CANVAS .....	58
4.3.1. Segmentos de cliente .....	59
4.3.2. Propuesta de valor .....	59
4.3.3. Canales .....	60
4.3.4. Relación con clientes .....	60
4.3.5. Recursos claves .....	60
4.3.6. Actividades claves .....	61
4.3.7. Socios claves .....	61
4.3.8. Estructura de costos .....	61
4.3.9. Fuentes de ingresos .....	62
4.4. Consideraciones para la elección de zona de estudio .....	62
4.4.1. Características del lugar (terreno y vecindario) .....	63
4.4.2. Actividades Estructurantes y Complementarias .....	63
4.4.3. Zonificación y compatibilidad de usos .....	64
4.4.4. Disponibilidad y situación legal .....	65
4.4.5. Sistema vial y transporte .....	66
4.4.6. Accesibilidad .....	67
4.4.7. Dimensionamiento para el diseño de cabida .....	67
4.4.8. Forma y dimensión del terreno .....	68
4.4.9. Topografía y suelos .....	69
4.4.10. Vulnerabilidad .....	69
4.5. Cabida del proyecto .....	73

## **CAPÍTULO V. ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO INMOBILIARIO ..... 76**

5.1. Plan estratégico .....	76
5.1.1. Estrategia básica de desarrollo .....	76
5.1.2. Análisis externo .....	77
5.1.2.1. Análisis del entorno global .....	77
5.1.2.2. Análisis del entorno nacional .....	77
5.1.2.3. Análisis del entorno competitivo .....	77
5.1.2.4. Entrada de nuevos competidores .....	78
5.1.2.5. Barreras de entrada y salida .....	78
5.1.2.6. Competencia de sustitutos .....	79
5.1.2.7. Proveedores y poder de negociación .....	79
5.1.2.8. Clientes compradores y poder de negociación .....	79
5.1.3. Estrategia competitiva .....	80
5.1.3.1. Nivel de rivalidad y postura competitiva .....	80
5.1.3.2. Posicionamiento de los competidores .....	80
5.1.3.3. Análisis de principales competidores actuales .....	81
5.1.3.4. Penetración en hogares y clientes .....	81
5.1.3.5. Participación de mercados .....	81
5.1.3.6. Tipos de producto .....	82
5.1.4. Estrategia de crecimiento .....	82

5.1.5.	Diagnóstico .....	82
5.2.	Plan de marketing .....	83
5.2.1.	Segmentación .....	83
5.2.2.	Posicionamiento .....	84
5.2.3.	Marketing mix .....	85
5.2.3.1	Precio .....	85
5.2.3.2	Producto .....	87
5.2.3.3	Distribución .....	87
5.2.3.4	Promoción o comunicación .....	88
5.3.	Plan de Operaciones .....	88
5.3.1.	Diseño del servicio .....	88
5.3.2.	Aspecto legal .....	89
5.3.2.1.	Las Garantías .....	90
5.3.3.	Cadena de valor .....	90
5.3.4.	Puesta en marcha .....	90
 <b>CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO .....</b>		<b>92</b>
6.1.	Plan Financiero .....	92
6.2.	Costos e inversiones .....	93
6.2.1.	Costos de inversión fija .....	93
6.2.2.	Ratios y perfil del proyecto .....	96
6.2.3.	Capital de trabajo .....	97
6.3.	Proyección de ventas .....	98
6.4.	Evaluación económica .....	102
6.5.	Evaluación financiera .....	103
 <b>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>105</b>
7.1.	Conclusión del estudio.....	105
7.2.	Recomendaciones del estudio.....	107
 <b>ANEXOS.....</b>		<b>107</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>124</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Déficit Cuantitativo en Lima 2017 .....	5
Tabla 2: Evolución de la cantidad de las viviendas sociales.....	7
Tabla 3: Alquileres en Lima en 1931.....	23
Tabla 4: Distribución de viviendas Barrio Obrero 2, Rímac.....	23
Tabla 5: Interés por cambiar vivienda en los próximos dos años (2016).....	29
Tabla 6: Ingresos y gastos mensuales, según NSE de Lima Metropolitana.....	29
Tabla 7: NSE 2018 N° de Hogares.....	34
Tabla 8: Estudio de Demanda Lima Sur 2018.....	35
Tabla 9: Distribución por NSE por Zona.....	36
Tabla 10: Resultado de encuesta por preferencias.....	48
Tabla 11: Resultado de encuesta por preferencias.....	48
Tabla 12: Resultado de encuesta por preferencias.....	48
Tabla 13: Matriz de evaluación y consideraciones de parámetros de elección.....	73
Tabla 14: Macro Entorno Nacional.....	77
Tabla 15: Fuerzas de Porter.....	78
Tabla 16: Barreras de Entrada y Salida.....	78
Tabla 17: Comparativo – Competencia TUDEPACIL.....	81
Tabla 18: Tipo de Producto – Estrategia.....	82
Tabla 19: Diagnostico FODA.....	83
Tabla 20: Cálculo de ratios del proyecto “Mirador Golf” Los Portales.....	97
Tabla 21: Detalle de costos pre operativos del proyecto.....	98
Tabla 22: Pricing del Proyecto TuDepaFacil.....	101
Tabla 23: Premisas de modelamiento del proyecto.....	102
Tabla 24: Estado de ganancias y pérdidas.....	103
Tabla 25: Resultados de la evaluación financiera.....	104
Tabla 26: Análisis de sensibilidad.....	104

## ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen 1: Barrio Obrero del Callao (barrio frigorífico) .....	14
Imagen 2: Unidad vecinal 3 .....	14
Imagen 3: Conjunto residencial Collique (techo propio) “Ciudad sol - El retablo” .....	20
Imagen 4: Edificio multifamiliar tipo Mivivienda “Los defensores condominio”, Chorrillos.....	21
Imagen 5: Casas unifamiliares tipo techo propio “Los Portales”, Piura.....	22
Imagen 6: Concepto de transición y movilidad urbana.....	51
Imagen 7: Esquemas de unidades de viviendas transitorias. Guadalajara.....	53
Imagen 8: Esquema de la operatividad del financiamiento.....	55
Imagen 9: Esquema de dinámica estructurante del lugar.....	64
Imagen 10: Esquema de zonificación, usos y compatibilidad.....	65
Imagen 11: Esquema de secciones viales con relación a alturas de edificación.....	66
Imagen 12: Esquema de accesibilidad a sitios desde eje colector.....	67
Imagen 13: Esquema de diferentes densidades de vivienda en un terreno.....	68
Imagen 14: Esquema de ocupación con diferentes esquemas de edificación.....	68
Imagen 15: Esquema de lugares cercanos a posible vulnerabilidad de inundación.....	69
Imagen 16: Ubicación de centralidades, usos estructurantes y complementarios de la zona de VES....	71
Imagen 17: Ubicación de terreno y zonificación del entorno, VES.....	72
Imagen 18: Planta de modelo Techo propio (41.70m2).....	74
Imagen 19: Planta de modelo Mivivienda (50.07m2).....	74
Imagen 20: Planta de Cabida de torres de viviendas.....	74
Imagen 21: Secciones de Cabida de torres de viviendas.....	75
Imagen 22: Estilos de Vida.....	84
Imagen 23: Plan financiero.....	92
Imagen 24: Metodologías de evaluación económica y financiera.....	93
Imagen 25: División de las inversiones del proyecto.....	94
Imagen 26: Cabida Arquitectónica-Vistas de planta y de perfil.....	95
Imagen 27: Cabida Arquitectónica-Distribución y área vendible.....	96
Imagen 28: Vista Drone del proyecto “Mirador Golf” Los Portales.....	96

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Régimen de tenencia de vivienda en lima metropolitana.....	4
Gráfico 2: Estado de licencias de construcción.....	6
Gráfico 3: Estado de las construcciones.....	6
Gráfico 4: Esquema del sistema de arriendo del Fondo Mivivienda.....	31
Gráfico 5: Interés de Compra 2017.....	34
Gráfico 6: Perfil de Demanda según muestra.....	37
Gráfico 7: Intención de compra y oferta disponible.....	40
Gráfico 8: Oferta de departamentos según precio.....	41
Gráfico 9: Oferta de viviendas según distrito.....	42
Gráfico 10: Resultado de encuesta sexo, rango de edades, tipo de trabajo e ingreso mensual.....	45
Gráfico 11: Resultado de encuesta por número de miembros del hogar y total de hijos.....	46
Gráfico 12: Resultado de encuesta por gasto en vivienda y gasto en vivienda familiar.....	46
Gráfico 13: Resultado de encuesta por gastos de servicios y alquiler.....	47
Gráfico 14: Resultado de encuesta por necesidad de adquisición indispensables en la vivienda .....	47
Gráfico 15: Resultado de encuesta por cuota mensual aportada al hogar.....	47
Gráfico 16: Resultado de encuesta por distrito que habita.....	49
Gráfico 17: Esquema de los procesos clave en la Cadena de valor.....	58
Gráfico 18: Esquema de desarrollo de modelo Canvas.....	59
Gráfico 19: Lienzo de modelo Canvas.....	62
Gráfico 20: Precio por m2 por distrito en Lima Metropolitana (julio 2019). Precio en VES \$920.....	70
Gráfico 21: Concentración y stock de proyectos VIS por distrito (julio 2018).....	70
Gráfico 22: Fijación de precios: Posicionamiento – Precio.....	86
Gráfico 23: Fijación de precios: Comportamiento.....	86
Gráfico 24: Fijación de precios: Penetración/Ataque.....	86
Gráfico 25: Cadena de valor TuDepaFacil.....	90
Gráfico 26: Ritmo de ventas 2019 “Mirador Golf” Los Portales.....	99
Gráfico 27: Evolución del Precio Promedio “Mirador Golf” Los Portales.....	100
Gráfico 28: Distribución de Pricing del Proyecto TuDepaFacil.....	101

## JOSE LUIS ALCAS CORREA

Arquitecto egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería, con 12 años de experiencia en el rubro Inmobiliario. Especialista en Gestión y Desarrollo de Proyectos. Especialista en Gerencia y Supervisión de Proyectos. Especialista en Desarrollo de proyectos de Habilitación Urbana.

Desarrollo de proyectos de acuerdo a regulaciones de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano Sostenible (RATDUS). Especialista en Saneamiento Físico Legal de inmuebles.

Especialista en Elaboración de expedientes técnicos bajo el Sistema de Inversión Pública (SNIP). Formulación de Proyectos de inversión pública (SNIP). Especialista en Desarrollo de proyectos de seguridad en arquitectura (INDECI).

Dominio del Reglamento Nacional de Edificaciones y regulaciones complementarias, Decretos de Alcaldía, Normas NFPA, Normas Técnicas Peruanas (INDECOPI) y Protocolos de Seguridad.

### **Experiencia profesional**

#### **Menorca Inversiones S.A.C.**

##### **Jefe de proyectos**

Marzo de 2015 – Presente

- Planificación en el desarrollo de proyectos inmobiliarios de Habilitaciones urbanas y edificaciones de vivienda de interés social (Techo propio y Mivivienda). Coordinación con todas las Gerencias de la empresa, proveedores y constructoras.
- Supervisión de obra tanto de Edificaciones como Habilitación urbana.
- Asesoría en temas de Saneamiento físico legal de inmuebles rústicos y urbanos.
- Desarrollo de proyectos de acuerdo a regulaciones de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano Sostenible (RATDUS).

#### **Ministerio de Cultura del Perú**

##### **Evaluador de Proyectos de Inversión Pública**

Septiembre de 2014 - Marzo de 2015

- Evaluación de Proyectos de Inversión Pública tanto de los estudios a nivel de perfil y los estudios de factibilidad del sector Cultura, con la emisión de informes técnicos publicados en el banco de proyectos del SNIP.

## **DLPS Arquitectos**

### **Jefe de Proyectos**

Julio de 2012 - agosto de 2014

- Planificación de proyectos inmobiliarios, desde la Cabida inicial al Desarrollo final del proyecto y la Declaratoria de Fábrica, de distintas inmobiliarias reconocidas del mercado. Coordinación con Gerencias de proyectos. Gestión de proyectos con proveedores. Supervisión de obra.
- Desarrollo de proyectos de edificaciones en los rubros de vivienda multifamiliar, comercial y hotelera.
- Desarrollo del Planeamiento Integral, Lotización y Habilitación Urbana de terrenos rústicos y urbanos.
- Saneamiento físico legal de inmuebles.

### **Otras experiencias:**

#### **ARKURBE Arquitectos Consultores**

##### **Jefe de Proyectos y Consultor**

Marzo de 2011 - Febrero de 2012 (1 año)

#### **Municipalidad Metropolitana de Lima**

##### **Jefe de Proyectos y Supervisión de obras**

Marzo de 2009 - Marzo de 2011 (2 años 1 mes)

#### **JPM-ARQUITECTOS SAC**

##### **Arquitecto en Habilitaciones Urbanas y Lotizaciones**

Mayo de 2008 - Marzo de 2009 (11 meses)

#### **ALPAMAYO S.A.**

##### **Arquitecto en Proyectos de Seguridad**

Junio de 2007 - Mayo de 2008 (1 año)

### **Formación Profesional**

- **Universidad ESAN**  
Maestría, Gestión y Desarrollo Inmobiliario (2017 - 2019)
- **Universidad Nacional de Ingeniería**  
Arquitecto, Arquitectura y Urbanismo (2000 - 2007)
- **Universidad Ricardo Palma**  
Diplomado, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (2009 - 2009)

## FRANJO PRAVDICH TEJADA

Diez años de experiencia en proyectos inmobiliarios de inversión privada en edificaciones y habilitación urbana.

Sostenibilidad, innovación y altos estándares para la dirección de proyectos son las principales inquietudes de mi perfil profesional en el campo de la Ingeniería Civil.

Asesor psicopedagógico y profesor de matemáticas en grandes asociaciones educativas durante los años universitarios y primeros años de aplicación de mi carrera como Ingeniero Civil, constituyen los pilares de mi formación (capacidad de manejo de personal, habilidades de negociación y gestión).

### **Experiencia profesional**

#### **Los Portales**

##### **Gerente de Habilitación Urbana**

Octubre de 2016 – Presente

##### **Gerente de Producto**

Enero de 2015 - Octubre de 2016

##### **Jefe de Proyectos**

Julio de 2013 - agosto de 2014

- Desarrollo de proyectos de Habilitación Urbana, definición de los alcances y presentación de los casos de negocio al directorio.
- Elaboración de los perfiles económicos, fijación de los ingresos y estrategia comercial del producto, control y seguimiento de proyectos de Habilitación Urbana en un marco regional de toda la zona sur y este del Perú.

##### **Gerente de Proyectos**

Marzo de 2014 - Diciembre de 2014

- Obtención de licencias Municipales, Obtención de factibilidad de servicios con EPS, labores de gestión con todos los interesados en proyectos de Habilitación Urbana, Gestión de Personas (Equipos de Habilitación Urbana y de Edificaciones), control de costos, gestión de recursos, tiempo y cronogramas.
- Cumplir con los alcances aprobados del producto (Habilitación Urbana y Vivienda Social) dentro del tiempo, costo y calidad preestablecidos.

### **Jefe de Proyectos**

Enero de 2012 - diciembre de 2013

- Gestión, desarrollo y ejecución de proyectos de Habilitación Urbana.
- Pyto Villa Verde -Pachacamac Pyto Alameda de Lima Sur -Chilca Pyto Mirasol -Huacho

### **Los Portales Estacionamientos**

#### **Jefe de Proyectos de rentas inmobiliarias**

Octubre de 2010 - Enero de 2012

#### **Constructora Torre Azul**

#### **Jefe de Oficina Técnica y Control de Producción**

Junio de 2010 - Octubre de 2010

- Construcción de Plaza Vea (Huron) en la ciudad de Huacho

### **Gestión Uno**

#### **Supervisor de Obras Civiles**

Agosto de 2009 - Junio de 2010

- Supervisión de Obras Civiles para supermercados Makro Surco

### **Formación Profesional**

- **Universidad ESAN**

Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario (2017 - 2019)

- **Universidad Ricardo Palma**

Ingeniería, Ingeniería civil (2000 - 2009)

- **Junipero Serra PM Certifica**

## **LUISA ELIANA RIVASPLATA CASTRO**

Once años de experiencia en el área de Desarrollo de Proyectos Comerciales y Residenciales; Planificación de proyecto integral, Control de Presupuestos y Obras.

Los diferentes rubros en los que me he desempeñado, me han permitido conocer y trabajar en diferentes etapas en el desarrollo de proyectos.

### **Experiencia profesional**

#### **Madrid ingenieros S.A.**

##### **Jefe de Proyectos**

Febrero 2019 – Actualmente

Proyectos a Cargo (Lima):

- Sol de Santa Clara-Ate, Prana-San Borja, Friendly -San Borja, Time-Lince, Live-San Borja y Golf- Surco
- Elaboración de cronogramas y control de proyectos a nivel técnico y económico; Definición de alcances y contratos con proveedores de construcción; Definición de estrategias municipales, ministeriales y otras para saneamiento de proyectos.

#### **Los Portales S.A. UNE**

##### **Jefe de Proyectos e Implementaciones**

Octubre 2016 – Enero 2019

Proyectos a Cargo (Lima-Provincia):

- Concesión Parque Kennedy - Concesión Cegasa (Victoria) - Concesión Parque Cáceres Concesión Parque Derteano Concesión Ovalo Gutiérrez:
- Gestión para aprobación de adendas de concesión de las diferentes Mega playas de estacionamiento; elaboración de presupuesto de proyecto (capex), supervisión de desarrollo de ingenierías y arquitectura, compatibilización de especialidades, contratación de proveedores.
- Playas Comerciales y Microplayas a nivel nacional: Elaboración de diseño, metrados, presupuestos, supervisión de obra, supervisión de desarrollo de ingenierías, compatibilización de especialidades, manejo de proveedores,

#### **V&V Grupo Inmobiliario**

##### **Jefe de Proyectos**

Marzo 2015 – Octubre 2016

#### Proyectos a Cargo (Lima):

- Hotel Meliá – Tryp by Wyndham – Miraflores, Lima / 140 habitaciones, áreas sociales, sótanos de estacionamientos: 10,000m2 aprox.
- Edificio Multifamiliar – Miraflores, Lima / 45 departamentos, depósitos, sótanos de estacionamientos, etc. / 6,000 m2 aprox.
- Locales comerciales – Miraflores, Lima / 2 locales comerciales, área de cocina, depósitos, sótanos de estacionamientos, etc. / 1,000 m2 aprox.
- Definición de producto, aprobación de acabados, contratación de proveedores y elaboración del expediente técnico para la ejecución de la obra.
- Revisión de presupuesto de obra, ratios de construcción, contrato de obra y contratos bancarios para aprobación de línea de crédito del proyecto.

#### **Constructora ICCGSA**

##### **Jefe de Proyectos**

Febrero 2012 – Febrero 2015

#### Proyectos a Cargo (Lima):

- Alameda del Norte Carabayllo / Habilitación Urbana de lotes y Edificación de 320 viviendas de 2 pisos, losas deportivas y parques.
- Complejo Multifamiliar Florencia: Surco / Habilitación Urbana y Edificación de 224 departamentos en 7 torres con 2 sótanos de estacionamientos y áreas comunes con 24 000 m2 aproximados en construcción.
- Residencial Terraza 20 Jesús María / Edificación de 20 pisos de 105 departamentos y áreas comunes con 17 000 m2 aproximados en construcción.
- Complejo Multifamiliar Plaza Santiago Surco / Habitación Urbana y Edificación de 188 departamentos en 5 torres, 2 sótanos de estacionamientos y áreas comunes con 36 000 m2 aproximados en construcción.
- Supervisión de ejecución de obra, casco y acabados, mediante el seguimiento de cronograma y presupuesto asegurando la entrega de los inmuebles a los Propietarios, revisión de valorizaciones, coordinaciones con constructora y proveedores correspondientes a la ejecución de la obra, seguimiento de los procesos constructivos y evaluación de contratos para proveedores.

#### **SUPERMERCADOS PERUANOS**

##### **Arquitecto de Proyecto**

Enero 2009 – Febrero 2012

## **Formación Profesional**

- **Universidad ESAN**  
Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario (2017 – 2018)
- **Universidad Nacional Federico Villareal**  
Título de Arquitectura y Urbanismo. (2011)
- **Universidad de San Martín de Porres**  
Título Bachiller de Arquitectura (2002-2006)
- **Gerencia de Proyectos con enfoque al PMI – UDEP 2014**  
Gerencia de Proyectos Inmobiliarios – UPC (2012-2014)



## RESUMEN EJECUTIVO

Universidad:	Universidad ESAN	
Escuela de Postgrado:	Escuela de Administración de Negocios para Graduados	
Título de la tesis:	Financiamiento flexible para la obtención de una vivienda económica en la ciudad de Lima – “Tu Depa Fácil” -	
Autor(es):	Alcas Correa, José Luis	DNI 40912439
	Pravdich Tejada, Franjo	DNI 41463417
	Rivasplata Castro, Luisa Eliana	DNI 43271337
Grado profesional:	Magister en Gestión y Desarrollo Inmobiliario.	
Año Aprobación sustentación	2019	

### RESUMEN:

El sueño de la vivienda asequible ha sido una idea irrealizable a lo largo de la historia de nuestro País. Muchas propuestas han abordado el desafío de crear estos tipos de viviendas para ser replicadas a nivel nacional, sin embargo, estas no han logrado tomar fuerza por diversos factores gubernamentales, sociales y administrativos.

El déficit de vivienda en el país afecta a gran parte de la población, sobre todo a aquella que no cuenta con los recursos para la adquisición de una vivienda en zonas seguras y que cuenten con los servicios básicos.

La oportunidad de negocio es directamente proporcional a una necesidad desatendida, y esa necesidad corresponde a miles de ciudadanos que carecen de una vivienda; es allí, donde se nos permite ser parte de un cambio importante mediante la creación de un producto que resuelva las necesidades sociales, físicas y económicas de un segmento de la población carente de atención por el Estado.

Actualmente, el promotor del desarrollo de proyectos inmobiliarios sociales es el Estado, a través de los programas Mivivienda y Techo propio, los cuales carecen de una correcta difusión; es por ello que la presente investigación tiene por objetivo crear una opción inmobiliaria de vivienda social para dinamizar el mercado inmobiliario peruano, mediante el financiamiento flexible para la adquisición de la ansiada primera vivienda.

Los atributos más importantes que el comprador tiene en cuenta al momento de optar por una vivienda de carácter social nos permitieron crear el producto inmobiliario cuyo financiamiento y uso inmediato del bien, son atrayentes en la decisión para la adquisición del bien a corto plazo.

Se busca, el promover los programas sociales de vivienda del Estado actual, sirviendo de puente para la adquisición de la casa soñada mediante la modalidad de **alquiler con derecho a compra**, logrando en el camino acceder a un crédito a través del pago puntual y convivencia armoniosa durante el periodo de prueba del inmueble.

Nuestro modelo de financiamiento se encuentra alineado a programas estatales de promoción al acceso de la vivienda, como Techo Propio, Mivivienda y Renta Joven. Como también a los ratios mínimos presupuestales, para cumplir con los costos y gastos de ejecuciones, con lo cual se logre encajar dentro de los requisitos financieros de dichos programas estatales.

Es importante la variable de localización del proyecto, ya que nuestro modelo requiere de un precio máximo de terreno para estar dentro de los lineamientos de los bonos estatales. Asimismo, encontrarse dentro de dinámicas y centralidades de la ciudad, para que pueda funcionar dentro de las premisas que puedan hacer sostenible al proyecto y a la colectividad.

De ello obtenemos que, los resultados financieros conseguidos demuestran que es posible obtener una rentabilidad de negocio mediante el mecanismo de alquiler, para la adquisición de una vivienda social y económica. Algo que manifiesta lo factible que puede ser, hacer negocio con proyección de ayuda social en un escenario con insuficiente suelo urbano, mediante las sinergias generadas por la apuesta de inversiones privadas en los lineamientos de las empresas públicas.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

La vivienda es un derecho y una necesidad fundamental, que debe cumplir con ciertas exigencias para satisfacer la demanda actual y futura, tanto en la falta de infraestructura como el medio que se utiliza para acceder a una vivienda; esto es lo que genera el déficit habitacional enmarcándolo en el déficit cuantitativo. Por otro lado, el déficit cualitativo es la carencia de numerosos requerimientos que tiene la vivienda, estas carencias pueden ser materiales o espaciales. Dentro de este déficit habitacional se encuentra la carencia de vivienda de interés social.

La vivienda social o de interés social es aquella que se desarrolla para garantizar el derecho a la vivienda de los hogares con menores ingresos y que requieren atención prioritaria. Por tanto, se entiende que estas viviendas deben contar con la infraestructura mínima necesaria, dependiendo de las condiciones climáticas donde se ubiquen, incluyendo los servicios básicos de agua, desagüe y electricidad. El Estado tiene la constante tarea de crear y promulgar legislación que permita accesibilidad y financiación para optar por una vivienda económica que disminuya los índices de demanda que necesita la población de bajos recursos.

Dentro de este marco, se debe de optar por buscar nuevas alternativas de solución a este déficit, por ello en este estudio adoptamos como una alternativa, el incentivar la construcción de viviendas para acceder bajo el régimen de alquiler-venta. Una de las opciones que existieron fue el leasing habitacional, el cual permitía adquirir el bien mediante un cargo mensual; pero no tuvo la acogida que esperaban. Cabe señalar que el mercado de vivienda en alquiler no está muy desarrollado en estas latitudes, ocupando Perú el 3er lugar en Sudamérica con 7% de penetración de alquiler en el mercado (un espacio para el desarrollo - BID 2012). Lo cual se puede tomar como una oportunidad para el desarrollo de un nuevo mercado en el país.

A continuación, procedemos a detallar el marco legal que nos proporcionara las bases sobre las cuales las empresas determinarían el alcance y naturaleza de su participación en el mercado.

#### 1.1.1. Creación del Fondo Mivivienda y modificatorias, Ley N° 26912

Creada en el año 1998 mediante la Ley N° 26912, para luego convertirse en sociedad anónima el 1 de enero de 2006 en virtud de la Ley de Conversión, Ley N° 28579, pasando a ser

una empresa estatal de derecho privado bajo el ámbito del FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado) anexo al Ministerio de Vivienda que tiene la función de promover y financiar, el mejoramiento y la construcción de viviendas, asimismo fomentar el movimiento del capital privado o estatal para dinamizar el mercado de financiamiento para vivienda.

Consideremos que, con el propósito de incrementar la oferta de viviendas de interés social, el Estado puede financiar las inversiones de tipo habilitación urbana, siempre bajo la lupa de la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP basado en la Resolución SBS N° 980-2006) y la CONASEV (Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores del Perú –basado en la Resolución CONASEV 059- 2007-EF/94.01.1).

#### 1.1.2. Bono del buen pagador, Ley N° 29033

Con el propósito de adquirir una vivienda, el 7 de junio de 2007 se creó el bono del buen pagador, cuyo reglamento fue aprobado por el Decreto Supremo 003-2008-VIVIENDA.

Se crea para incentivar y promover el cumplimiento de los pagos mensuales del crédito Mivivienda. Es una ayuda económica no reembolsable y las condiciones para acceder son determinadas por las Instituciones Financieras del Fondo Mivivienda que ofrecen incrementar la cuota inicial de la vivienda soñada para obtener un préstamo de menor valor.

#### 1.1.3. Programa Techo propio

Se creó mediante la Resolución Ministerial 054-2002-VIVIENDA del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Es un programa dirigido a las familias con ingresos mensuales entre S/ 3,538 para compra de vivienda y S/ 2,627 para construcción o mejoramiento de vivienda, y tiene como objetivo promover los mecanismos que permitan el acceso de los sectores populares a una vivienda digna, en base a sus posibilidades económicas, de modo genere el interés del sector privado para impulsar la construcción de viviendas masivas de interés social.

#### 1.1.4. Creación del Bono familiar habitacional

Es un subsidio sin retorno que otorga el Estado de manera gratuita a las familias de bajos

recursos como premio a su esfuerzo de ahorro, siendo el objetivo la compra, construcción o mejoramiento de sus viviendas.

Mediante la Ley N° 27829 se creó el bono familiar habitacional, que luego fue modificado por el Decreto Legislativo N° 1037, publicado el 25 de junio de 2008, que facultó al Fondo Mivivienda S.A. a realizar, con cargo a sus recursos propios, su administración, previo proceso de promoción, inscripción, registro, verificación de información y calificación de postulaciones.

Para la obtención del Bono, las familias interesadas deberán ser elegidas por el Ministerio Mivivienda como grupo familiar elegible, postular al bono y ser declaradas beneficiarios.

#### 1.1.5. Ley N° 28687

Acorde al Título II, artículo 22 sobre Acceso al suelo de sectores de menores recursos económicos, y el artículo 23 del Banco de Tierras, los mismos que indican que terrenos propiedad del Estado o Privados, que se adecuen a los fines establecidos del Título II de la Ley N° 28687, podrán ser seleccionados para su incorporación y adquisición con el propósito de ejecutar viviendas de tipo social.

#### 1.1.6. Decreto Legislativo N° 1177

Régimen de Promoción del arrendamiento para vivienda que promueve la creación de vivienda con fines de arrendamiento con el propósito de reducir el déficit habitacional considerando un modelo guía de contrato que promulga la ejecución del desalojo y un régimen especial para el pago de arbitrios.

## **1.2 Problema de Investigación**

El sueño de la casa propia, ha sido una idea poco lograda a lo largo de la historia de nuestro país, muchas propuestas han abordado el desafío de crear viviendas asequibles o viviendas que puedan replicarse; sin embargo, estas no han logrado tomar fuerza por diversos factores gubernamentales, sociales y administrativos. La demanda para este tipo de proyectos es alta pero los accesos a los créditos suelen ser complicados.

Es necesaria una política de vivienda social masiva con subsidios a fin de evitar la informalidad, autoconstrucción y otros problemas adjuntos. Por ello, es necesario contar con edificaciones y urbanizaciones, más económicas y de calidad; el propósito es incentivar la innovación

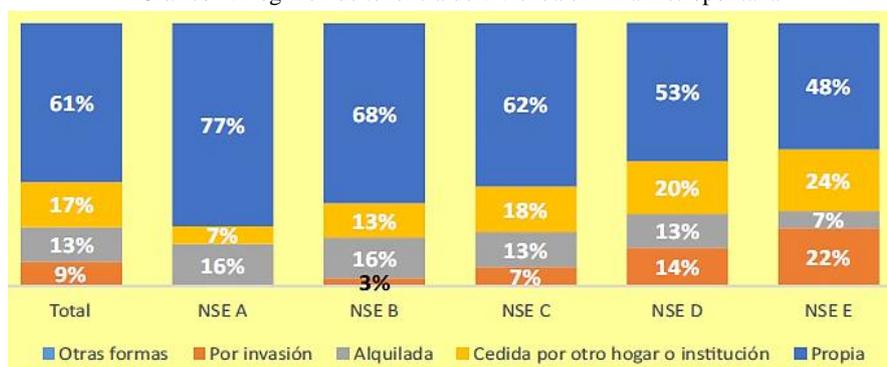
en los proyectos, ya sea haciéndolos más sostenibles, más inclusivos, o siendo más eficientes en el costo de ejecución.

La falta de preocupación ante la carencia de vivienda digna sigue gestando el desarrollo de urbanizaciones y ciudades sin planificación (barriadas, barrios marginales o asentamientos urbanos). La escasa política de Estado es uno de los principales obstáculos para la solución del problema de la vivienda; la poca o deficiente normativa existente debe ser interpretada a favor de intereses ajenos que no son los mismos que la de los ciudadanos más necesitados en este rubro.

Para el sector de bajos recursos, es el Fondo Mivivienda el principal ente de apoyo al crecimiento del sector inmobiliario y de oferta de viviendas del país; y que, a pesar de ello, existe una gran brecha de déficit cualitativo y cuantitativo, el cual viene acompañado de la informalidad, la autoconstrucción y el desconocimiento de las regulaciones que tienen los programas sociales existentes.

Es por ello que es necesario crear soluciones vinculadas a las políticas económicas, de desarrollo social y planificación urbanística del país, que enmarquen los posibles beneficios para la adquisición de una vivienda, o en todo caso el crear métodos y nuevos modelos que ayuden a insertar a la gente de bajos recursos dentro del sistema financiero de un crédito. Otra posibilidad recae en aprovechar los bancos de terrenos existentes o liberando áreas con usos improductivos que puedan convertirse en áreas disponibles para viviendas.

Gráfico 1: Régimen de tenencia de vivienda en lima metropolitana



Fuente: APEIM 2015. Data: ENAHO 2014.<sup>1</sup>

Para plantear posibles soluciones es indispensable entender las diferentes variables al problema principal “la carencia de vivienda digna”. De esto describimos los siguientes puntos:

- **Déficit cualitativo y cuantitativo**

<sup>1</sup> Referencia utilizada para evaluar el déficit habitacional

El Ministerio de Vivienda estima el déficit cuantitativo en 200 mil (2017), el cual existe por la ausencia de viviendas disponibles en el mercado, ya que el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios está limitado por las zonificaciones, usos de suelo y alturas para la construcción.

Otro factor importante para medir el déficit cuantitativo es el hacinamiento familiar en la misma casa, la que ha pasado de ser una costumbre familiar a un problema social desencadenado por la falta de inversión privada, falta de fuentes de empleos y falta de planificación familiar.

El déficit cualitativo, según el Ministerio de Vivienda es estimado en 1, 000,000 mil viviendas (2017), siendo sus principales causas la invasión de terrenos que son ocupaciones ilegales de predios de propiedad privada o estatal que se logran por una política de vivienda que no genera suelo de calidad (servicios básicos) para gente de bajos ingresos y legalmente constituye un delito penado en sus distintas modalidades en el Código Penal, capítulo VIII artículo 202 al 204.

Tabla 1: Déficit Cuantitativo Lima 2017



Fuente: Ministerio de Vivienda año 2017

- **Autoconstrucción**

Uno de los factores que lo desencadenó fue el boom de la construcción por aquellos años noventa, la cual correspondía a la necesidad popular de adquirir una vivienda inmediata, que en la mayoría de los casos resultó imposible.

Ante ello, se suscitó la ocupación de terrenos ajenos para luego edificarlos valiéndose de su ingenio y en su mayoría con escasos o nulos conocimientos técnicos.

Este crecimiento urbano se produce de manera desordenada trayendo consigo problemas de estructuración de las viviendas, baja calidad en la construcción por la mala utilización de los materiales y deficiencias en el diseño, siendo los más afectados por ubicación geográfica Villa El Salvador y Ventanilla por estar expuestas a peligros de sismos o tsunamis.

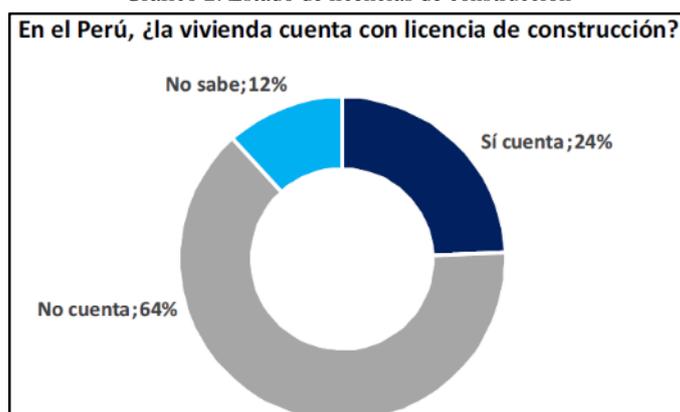
- **Informalidad**

Toda actividad que carezca de base técnica y legal escapa a la regulación del Estado y tienen carácter ilícito.

La Informalidad es producto de un proceso de urbanización violento que comenzó con la migración a la capital en los años 70, lo cual provocó que en Lima cada año se construyan 50 mil viviendas informales, a través de la autoconstrucción según la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú (ADI PERÚ).

El sector informal representa un déficit cualitativo por el mal uso de materiales de construcción generando una baja calidad de vivienda; este déficit es producido por la desconfianza en adquirir inmuebles en planos provocando la invasión de terrenos y/o la autoconstrucción. Otro factor importante es el elevado costo para adquirir un inmueble terminado por la baja aprobación de créditos hipotecarios.

Gráfico 2: Estado de licencias de construcción



Fuente: : INEI - ENAHO 2014

Gráfico 3: Estado de las construcciones



Fuente: APEIM 2015. Data: ENAHO 2014

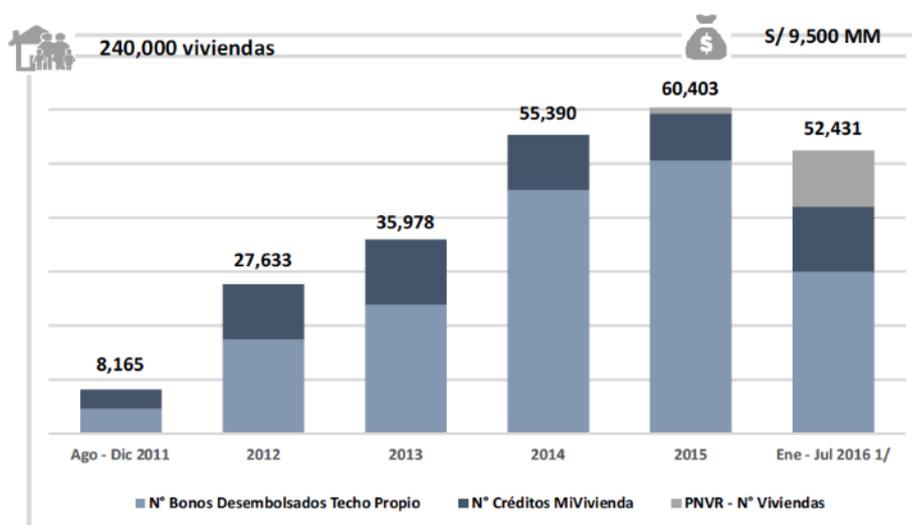
- **Desconocimiento de los Programas de Vivienda Social**

Desconfianza es el principal factor para no prestar atención a los Programas de vivienda del Estado; la difusión y captación de la población debería corresponder a una tarea exclusiva del Estado, lamentablemente estas son acciones que deben realizar los Promotores y que muchas veces no son promovidas como deberían.

A pesar de la desconfianza y la falta de comunicación de estos programas sociales por parte de los Estados, en el Perú se está impulsando paulatinamente el desarrollo por inversión mixta y privada con el propósito de eliminar el inadecuado crecimiento de invasión en las periferias y centros de las ciudades.

Es hora que el Estado fomente ofertas masivas de subsidio directo y de suelo urbano, generando la atracción de agentes privados para el desarrollo de viviendas sociales, con el propósito de disminuir el déficit del País. A julio 2016, se alcanzará el record histórico de 240 mil viviendas, superando en más de 100 mil viviendas, a las construidas en los últimos 20 años, como se puede apreciar en el siguiente gráfico (Fondo Mivivienda)

Tabla 2: Evolución de la cantidad de las viviendas sociales



Fuente: Fondo Mivivienda

### 1.3 Objetivos de la Investigación

#### 1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio que permita la obtención de una vivienda con pronta habitabilidad a bajo costo y el acceso a un crédito hipotecario, mediante la modalidad del alquiler con opción a compra de un inmueble.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Proponer alternativas para mitigar el déficit habitacional a través de un plan de negocios que amplíe los modelos para el acceso de financiamiento para los proyectos de vivienda.
- Reducir la informalidad y autoconstrucción.
- Crear una reglamentación de conveniencia en los contratos que permita que se cumplan con las condiciones de pago oportuno. Apoyado en los programas del estado y las regulaciones actuales.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del mercado de vivienda en la zona de Lima Sur, provincia y departamento de Lima.
- Identificar el comportamiento del cliente objetivo (Demanda y Oferta), en la zona de Lima Sur, provincia y departamento de Lima.

#### *a. Por el lado de la demanda:*

- Crear el perfil del consumidor.
- Medir la disposición a pagar (precio) por el consumidor.
- Identificar atributos de valor para el producto/servicio.
- Distribuir de una manera efectiva los costos del producto creado, para replicarlo.

#### *b. Por el lado de la oferta:*

- Análisis de competidores directos (atributos, precios, comunicación).
- Identificar modelados y atributos, para mejorar en tanto en costos como en calidad.

## 1.4 Justificación y Relevancia del Estudio

El Perú es uno de los mercados más atractivos para la inversión en el mercado inmobiliario; la demanda efectiva de vivienda se incrementa anualmente, sin embargo, es necesario solucionar problemas que afectan el acceso al crédito inmobiliario, punto importante al cual va dirigido nuestro estudio.

La informalidad laboral limita el acceso a oportunidades de trabajo formal para un importante sector de la población; el impacto recae en la obtención de una vivienda formal mediante la aprobación de un crédito. Los hogares que acceden a créditos hipotecarios suelen tener un nivel alto de ingresos y un jefe de hogar con educación superior.

El segmento bajo y medio bajo tienen la penetración de oferta más lenta y desvalorada del territorio peruano, debido a que el cliente potencial tiene la informalidad de ingresos, se tiene también el costo alto de los terrenos para desarrollar el producto, y además de contar con demasiadas barreras burocráticas, entre otros elementos que disminuyen el atractivo a este sector. Las políticas públicas no logran cerrar la brecha de déficit habitacional de este sector, generándose un potencial nicho de mercado, el cual debe ser atendido con un producto hecho a su medida.

Como dato relevante, debemos considerar que desde el 2012 la tendencia recae en construir departamentos con áreas más pequeñas y menos dormitorios; la oferta de 1 y 2 dormitorios viene ganando espacio, esto reflejaría la mayor demanda por parte de jóvenes que viven solos y parejas jóvenes que no desean tener una vivienda grande o que no cuentan con los medios económicos para adquirirla.

La reducción del metraje en la unidad inmobiliaria, es un factor que podría determinar la permanencia de una familia en una vivienda, ya que se encuentra ligado al grado de satisfacción en que sus demandas son atendidas, produciendo movilidad residencial.

Actualmente el Estado está comprometido por desarrollar infraestructura de viviendas con el objetivo de disminuir déficit habitacional existente, y al mismo tiempo promover el empleo mediante la inversión pública y privada proporcionando crecimiento económico y el desarrollo nacional.

Pero es necesario mencionar que las condiciones de los créditos de vivienda que ofrece el sistema financiero peruano se determinan en función de un grupo de la población que pertenece a la clase media, mientras que las políticas del Estado se enfocan al segmento de clase baja. Por tanto, la demanda hipotecaria de la clase baja se encuentra desatendida para acceder a mayores líneas de crédito.

En ese sentido, nuestra propuesta busca convertirse en una alternativa para reducir la brecha de infraestructura, la informalidad, la autoconstrucción y las invasiones de terrenos públicos, mediante el incremento de la oferta inmobiliaria en proyectos de vivienda de bajo costo, generando

nuevas oportunidades laborales, creando empleos y mejorando la calidad de vida de los pobladores.

#### 1.4.1 Pregunta a responder

“¿Es factible emprender un negocio inmobiliario cuyo producto atienda la necesidad de vivienda de la población de bajos recursos y quienes no tienen acceso a un financiamiento hipotecario regular?”

#### 1.4.2 Contribución

El desarrollo privado de vivienda social permitirá acceder a una vivienda digna y segura a más peruanos de bajos recursos adoptando una modalidad de alquiler con opción de compra.

El emprendimiento planteado consiste en la constitución, puesta en marcha y desarrollo de una firma inmobiliaria que gestione el diseño, desarrollo, promoción y venta de edificios de nuevos departamentos en la ciudad de Lima dirigidos al nivel socioeconómico B<sup>-</sup> y C.

El acceso al crédito de nuestros clientes, durante el periodo de alquiler, contribuirá al desarrollo económico de familias jóvenes y a la adquisición de una casa propia mediante los diferentes programas hipotecarios del País.

### 1.5 Delimitación de la Tesis

#### 1.5.1 Alcance

Los aspectos puntuales que comprenden la investigación están referidos a lo siguiente:

- Analizar la oferta y demanda en créditos hipotecarios de vivienda social, el cual permitirá: a) Modelar la propuesta de negocio mediante la creación del perfil del comprador y b) Definir del producto según las necesidades del público objetivo.
- Determinar la viabilidad del proyecto, rentabilidad y ventajas.
- Lograr la rentabilidad proyectada para replicar el modelo de proyecto en otros sectores de la Ciudad.
- Facilitar la investigación de un nuevo modelo de financiamiento de la vivienda económica, acelerando la disminución del déficit habitacional con mejores condiciones.

### 1.5.2 Limitaciones

- Insuficiente suelo urbano apropiado (el existente cuenta con un costo excesivo), barreras para obtención de licencias y carencia de obras de saneamiento (agua, luz).
- Nuevo modelo de financiamiento en el mercado, lo cual puede generar desconfianza en la población por desconocimiento del plan de negocio.
- Incremento en los costos de producción debido a cambios económicos externos.

## 1.6 Metodología Empleada

### 1.6.1 Tipo y Fuentes de la investigación

Método descriptivo que obtiene resultados mediante la recolección, análisis e interpretación de la información del mercado, siendo los puntos más resaltantes los siguientes:

- Marco histórico de la vivienda social en el Perú, donde se ha tomado como referencia bibliografía especializada como libros, revistas, papers, monografías, entre otros documentos de páginas de internet y libros.
- Análisis de la zona de estudio donde se ubicará el proyecto (levantamiento de información territorial).
- Análisis de las entrevistas realizadas a expertos y encuestas (Estudio Cualitativo).
- Análisis del mercado del sector mediante encuestas y estadísticas publicadas (Estudio Cuantitativo).

### 1.6.2 Recolección de la información

- Primarias: Información obtenida en base a entrevistas realizadas a expertos acerca de cómo resolver el problema social de la vivienda en nuestro País. Adicionalmente mediante encuestas realizadas al sector potencial.
- Secundaria: Obtenida de la bibliografía sobre el tema de estudio (información técnica, normativa vigente, censos, libros, etc.).

### 1.6.3 Análisis de la información

Con la información obtenida se procedió a determinar el perfil del cliente y las características del producto, logrando una propuesta diferente y nueva para la obtención del financiamiento de una vivienda económica, contribuyendo así con la reducción del déficit habitacional actual.

## **CAPÍTULO II**

### **PROMOCION DE LA VIVIENDA**

#### **2.1. Vivienda social**

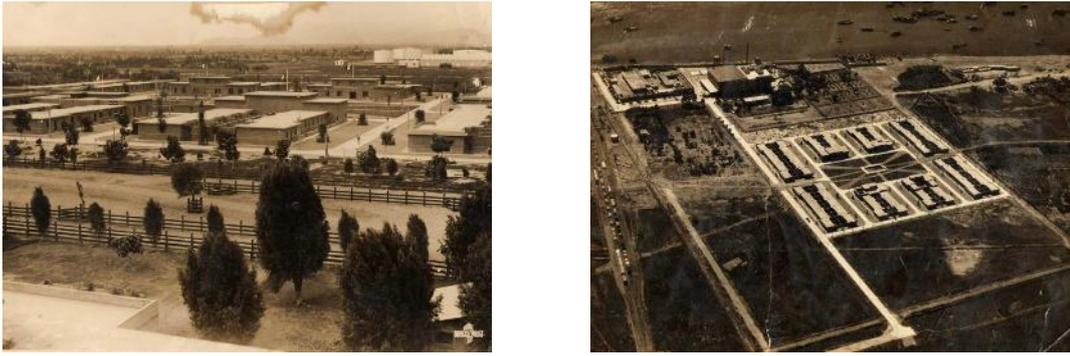
##### 2.1.1. Antecedentes históricos de vivienda social

Existen en la historia del país algunas políticas públicas sociales que favorecieron en su momento al desarrollo de las viviendas con interés social o viviendas económicas, a manera de primeros ensayos sin lograr la masificación que estas políticas pretendían organizar dentro del espacio urbano y rural de la ciudad. Es indispensable conocer estas políticas para entender el contexto actual en el cual se desarrollará nuestro estudio. A continuación, se mencionan algunos de estos desarrollos de vivienda social.

##### a. El Barrio Obrero:

Se manifestó en el año 1933, dentro de un marco político en la que se buscaba promocionar la construcción de varios Barrios, surgieron como programas llevados a cabo por la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima, el Ministerio de Fomento y Obras Públicas y la Junta Pro Desocupados. Se llevaron a cabo diversos proyectos de vivienda para obreros, los Barrios Obreros serían los más destacados, los que consisten en una forma de planificación urbana de inspiración europea en respuesta a la aparición de la clase proletaria debido a la industrialización, cuyo modelo buscaba el progreso social a la vez de estimular el desarrollo industrial. El momento era el mejorar la condición de vida de los obreros la cual era precaria y existía escasez de vivienda adecuada ya que existían problemas de hacinamiento y de salubridad. Estos Barrios Obreros se construyeron siguiendo las más modernas técnicas de construcción y planificación urbana, las viviendas contaban con ambientes amplios y bien distribuidos, con jardines, campos deportivos, piscinas, medios de comunicación y servicios, entre ellos se destacan: El Barrio Obrero Modelo del Frigorífico (Callao), El Barrio Obrero de La Victoria, El barrio Obrero del Rímac.

Imagen 1: Barrio Obrero del Callao (barrio frigorífico)



Fuente: <http://limamilenaria.blogspot.com/2014>

b. Los Conjuntos vecinales:

Un segundo momento de importancia se dio en el año 1946, donde mediante la Ley N° 10722, se crea la Corporación Nacional de la Vivienda (CNV). A través de esta nueva organización se buscaba mejorar las condiciones de habitabilidad de la población en términos de higiene, aspecto técnico, económico y social. Su sede principal se encontraba en Lima, pero se le otorgó la potestad de crear sucursales en otros ámbitos del país. Es así que el Estado asume como responsabilidad el diseño y construcción de viviendas. Sus funciones iban desde la formulación de planes de urbanización, obras de saneamiento, construcción de viviendas colectivas, emitir bonos hipotecarios y préstamos a terceros, adquirir o expropiar bienes inmuebles, todo con finalidad de brindar los servicios de vivienda salubres para personas con bajos recursos económicos; es por ello que también se observa la elaboración de planes de reconstrucción o readaptación de viviendas insalubres en este periodo.

Imagen 2: Unidad vecinal 3



Fuente: <http://limamilenaria.blogspot.com/2014>

Es así que el gobierno genera proyectos de gran escala como los Conjuntos Vecinales que

fueron muy importantes para la época, contaban con todos los servicios urbanos para una población de 5,000 personas a más, muchos de ellos aún están habitados. Y en cuanto al proceso de inscripción, los beneficiarios debían ser de nacionalidad peruana, estar inscritos en registros y comprobar la necesidad de préstamo correspondiente. Para esa adjudicación se analizaban el número de miembros de la familia, calidad del empleado, estado de salud, buena conducta, dedicación y estabilidad en el trabajo, a la vez de comprobar la necesidad de la vivienda. El beneficiario solo podrá obtener una vivienda, el préstamo no podrá ser mayor al 25% del valor del inmueble y también habrá un monto máximo de préstamo. Se fija una obligación de pago mensual de cuota, con opción a renuncia del inmueble y esa cuota podría incluir una póliza de seguro. Además, se comprometen a no vender ni subarrendar el bien adquirido por un periodo de 20 años desde la culminación de su pago total, muy aparte y en función de obras internas, se aceptan las obras de mantenimiento requeridas para conservar el buen estado de la vivienda. Y quienes adquieran una vivienda por parte de la Corporación serán exonerados del pago de impuestos de predios hasta la culminación del pago total del inmueble, así como los arbitrios y el pago reducido del consumo de agua, buscando que estos beneficios les otorguen el mayor apoyo económico posible a través de distintos medios.<sup>2</sup>

c. Banco de la Vivienda del Perú y la Junta Nacional de Vivienda (1962):

Se crea mediante Decreto Ley N° 14241, el Banco de la Vivienda del Perú con autonomía administrativa. Este organismo será el encargado de financiar la ejecución de programas, es decir no buscará desarrollar proyectos de vivienda, pero sí procurar el financiamiento de viviendas a través de capitales públicos y privados, nacionales y extranjeros. Por este motivo es que la iniciativa es la de entregar toda clase de préstamos para facilitar la obtención de viviendas para personas que no dispongan de ellas, los cuales también iban dirigidos para la construcción y/o mejora de las viviendas. Otros prestamos se otorgaban a instituciones estatales que gestionaban y fomentaban la construcción y acceso a la vivienda popular, dentro de los programas de vivienda de interés social; así como se otorgaban a las Cajas de ahorro y Asociaciones mutuales de Crédito para vivienda con la finalidad de apoyar el financiamiento de viviendas económicas, cumpliendo el rol principal de ente generador. El Banco actuará como asegurador en relación a los programas de vivienda de interés social, cubriendo los riesgos de la vivienda y la vida de sus habitantes o compradores. El Banco se exonerará del pago de impuestos y todas las utilidades percibidas se destinarán para ampliar los recursos de sus operaciones. Se compromete a presentar semestralmente

---

<sup>2</sup> Información extraída de <http://limamilenaria.blogspot.com/> 2014

un balance detallado conjuntamente con un informe sobre sus actividades al Ministerio de Hacienda y Comercio, donde se pueda certificar que todos los fondos están siendo debidamente destinados a los fines por los cuales se instituye.

Paralelamente la Junta Nacional de Vivienda, tendría las características de un ente regulador; se encargaría de la investigación del problema de la vivienda en el desarrollo urbano, en materiales, en sistemas constructivos, en normatividad, en financiamiento, en planificación y legislación en vivienda social. Ente que se encargó de promover la formación de urbanizaciones populares de interés social, erradicando barrios marginales; de fomentar el desarrollo de empresas privadas interesadas en programas de vivienda social. También en prestar asistencia a familias que construyan por cuenta propia sus viviendas con ayuda técnica y económica, así como los planes de reconstrucción y adaptación de viviendas insalubres.

El principal proyecto que se realizó durante la vigencia de este programa fue el Proyecto Experimental de Vivienda (PREVI) de Lima, el cual contó con la participación de diversos arquitectos internacionales reconocidos a nivel mundial, planteando soluciones diferentes dentro de una misma urbanización y respondiendo a las necesidades de densificación de la ciudad.

Durante las siguientes décadas, hubo un aumento significativo de la migración rural. De acuerdo con el censo de 1961, Lima fue habitada por 1,80 millones de habitantes, de los cuales casi la mitad nació en interior del país. La magnitud de la migración fue tan grande que comenzó un proceso de asentamiento ilegal en las zonas de los conos de Lima, zonas que carecían de todo tipo de infraestructura saneamiento básico y vías de acceso eran habitadas por familias en condiciones precarias, a estas zonas se las denominaron Barriadas. Los primeros años de la década de los sesenta, en el Gobierno del presidente Fernando Belaúnde Terry, las políticas de vivienda pública se consolidan con intervenciones para sectores de economía promedio en las zonas urbanizadas de Lima, favoreciendo la intervención de las empresas constructoras privadas. Poco después, con el Gobierno del presidente Juan Velasco Alvarado, los asentamientos ilegales y las barriadas fueron legalizados en masa creando nuevas zonas urbanas y consolidándose distritos.

d. Fondo Nacional de Vivienda – FONAVI (1979-1998):

Dentro de una nueva constitución política, se establece como deber del Estado procurar a la población el acceso a la vivienda. Es en este mismo periodo que se da un crecimiento en la industria de la construcción en el Perú y se crea mediante Decreto Ley N° 22591, el Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI) dentro del Banco de la Vivienda del Perú, a fin de satisfacer “la necesidad de vivienda de los trabajadores en función de sus ingresos y del grado de desarrollo económico del país.” (Art.1°).

Los recursos financieros se obtenían mediante la contribución obligatoria de empleadores y trabajadores, a quienes se les descontaría el 1% de su remuneración en la planilla. Esos recursos serían destinados a la construcción de viviendas, las cuales podrían ser alquiladas o vendidas a los trabajadores que contribuían al FONAVI; destinados también para otorgar créditos a los trabajadores, para fines de vivienda. El Ministerio de Vivienda y Construcción determinaría las características y los requisitos de las viviendas a construir para el desarrollo de programas de vivienda, dirigidos a trabajadores de bajo y mediano ingreso y ubicarse preferentemente fuera de Lima y Callao.

Las viviendas a las que accedan los beneficiarios no podrán exceder los 360 sueldos mensuales mínimos vitales de la Provincia de Lima. Posteriormente a la adquisición de la vivienda, los beneficiarios podrán acceder por única vez a un financiamiento para la mejora o ampliación de la vivienda para asegurar que se mantenga en buen estado.

Entre los proyectos más destacados en Lima se encuentran las Torres de San Borja, Precursores, Marbella, Limatambo, Pachacámac, la Ciudad Satélite de Santa Rosa, y el proyecto Carlos Cueto Fernandini.

En 1992, mediante Decreto Ley N° 25520 el objetivo del FONAVI cambió para prestar financiamientos a obras de mejora en proyectos relativos a la vivienda. Además, se cambió la constitución (1993), en la cual ya no se reconocía a la vivienda como un derecho básico de la población y se dio una reducción de la importancia de la vivienda como actividad estratégica del Estado. Motivo por el cual llevo a la disolución de FONAVI en 1998.

Complementariamente a este periodo, con la creación del Banco de Materiales en la década de 1980, se inició un período de crecimiento en el sector financiero habitacional, se dieron préstamos, materiales de construcción, especialmente para el mejoramiento de la vivienda. Fue una de las primeras iniciativas del Estado para mejorar la vivienda para los sectores de bajos ingresos.

Lo que sucedió luego es que se restringió el concepto de política pública, generando la liquidación de entidades que proporcionaban financiamiento hipotecario para familias de bajos ingresos como el Banco Hipotecario, el Banco Central de Vivienda, la Caja Mutual, y la Cooperativa de Vivienda. Dejando en tercer plano el problema de acceso a la vivienda social por muchos años.

#### 2.1.2. Situación actual:

Las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional se desarrollaron durante el gobierno de Alejandro Toledo Manrique (2001-2006). En este acuerdo se busca que el Estado será el facilitador y

regulador de las actividades necesarias para el desarrollo de infraestructura y viviendas; dejando el diseño, construcción, promoción, mantenimiento u operación a cargo del sector privado. En línea de esta política de estado, anteriormente en el año 2000, el Gobierno comenzó una nueva estrategia de reducción de la pobreza a raíz de la creación de nuevos órganos del estado como la creación del Ministerio de Vivienda, construcción y saneamiento (MVCS).

Cumpliendo con los instrumentos y métodos planteados, se consolida el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS) el cual pone especial interés en cubrir el déficit habitacional para el sector de personas con ingresos salariales mínimos de Lima, con la elaboración del "Plan Nacional de Vivienda para todos", la creación del "Reglamento Nacional de Edificaciones" y proyectos nacionales para la concesión de títulos de propiedad en los asentamientos humanos de la periferia con COFOPRI (Organismo de Formalización de la Propiedad Informal).

También esta consolidación del MVCS se apoyó en la creación de diversas entidades y otros programas para atender a la población en temas de vivienda y urbanismo o programas urbanos como "Programa Integral de Mejoramiento de Barrios y Pueblos", o programas habitacionales del Fondo Mivivienda. El fondo de Mivivienda es la entidad directamente responsable de los programas de vivienda de interés social, así como el Plan Nacional de Vivienda actualmente vigente. Mencionando lo anterior, es que se connota que la entidad que más se acentúa es el Fondo MIVIVIENDA, que cumple el rol de Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda, adscrito al MVCS, mediante la Ley N° 26912 en 1998 y que comenzó a adoptar verdadero protagonismo en el desarrollo de programas de vivienda social hasta comienzos del 2000. En esta época se estaba dando un cambio en la idea del modo de participación por parte del Estado en los proyectos de vivienda social, el cual pasaría únicamente a dar facilidades de financiamiento, mas no a construir proyectos, labor que se derivaría en adelante a entidades privadas. Posteriormente en el año 2006, se instituyó como Sociedad Anónima mediante la Ley de Conversión, Ley N° 28579, a pesar de haber sido creado a fines de la década de los 90's.

Asimismo, uno de sus objetivos es buscar el desarrollo descentralizado del mercado inmobiliario y promueve la gestión concertada entre el gobierno central, regional, local y la empresa privada. Sin embargo, el objetivo principal de esta entidad es promover la adquisición, construcción y mejora de viviendas, especialmente aquellas de interés social. Éste es hoy en día el principal programa desarrollado por el Gobierno en temas de vivienda de interés social en el país. Adicionalmente se puede informar que El Fondo ofrece ocho productos de crédito a la vivienda y tres atributos complementarios a los mismos los cuales se describen en el siguiente orden:

- **Programa de TECHO PROPIO**

Orientado a ayudar a las personas de menores recursos. Posee las siguientes modalidades:

- Adquisición de Vivienda Nueva.
- Construcción en Sitio Propio – Postulación Colectiva.
- Construcción en Sitio Propio – Postulación Individual.
- Mejoramiento de Vivienda.

- **Nuevo Crédito MIVIVIENDA**

Orientado a facilitar la adquisición de vivienda a personas de medianos recursos.

- **MICONSTRUCCION**

Orientado a facilitar ampliaciones y pequeñas construcciones con características particulares.

- **MISMATERIALES**

Se encuentra enfocado a facilitar la compra de materiales para mejoras de hogares bajo determinados requisitos.

### 2.1.3. Características actuales de vivienda social

En la actualidad dentro de las tipologías de vivienda social podemos observar tres tipos principales que responden a la densidad de nuestra ciudad contemporánea, que a su vez parte de la planificación planteada por el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, y que se encuentra justificado en los Decretos Supremos 010-2018 y 012-2019 donde se publican las regulaciones normativas de los proyectos de vivienda de interés social. Es así que tenemos lo siguiente:

#### CONJUNTOS RESIDENCIALES

Es un emplazamiento de edificios en un área delimitada. Estos edificios contienen departamentos, así como estar rodeados de áreas libres y servicios. La distancia entre ellos dependerá de las regulaciones del Reglamento Nacional de Edificaciones, así como la densidad de ocupación y sus alturas. De acuerdo al DS. 012-2019-VIVIENDA, se observa lo siguiente:

-Densidad:

Densidad baja (RDB): 1,850 hab/ha. (habitantes por hectárea)

Densidad media (RDM): 3,000 hab/ha. (habitantes por hectárea)

Densidad alta (RDA): De acuerdo al área mínima de vivienda

-Lote mínimo:

Desde 450m<sup>2</sup>

-Altura máxima:

Densidad baja (RDB): 16.50m. (desde nivel de vereda)

Densidad media (RDM): 25.50m. (desde nivel de vereda)

Densidad alta (RDA): De acuerdo al cálculo 1.5(ancho de vía + retiro)

-Área libre:

40% del área del terreno.

-Áreas mínimas de viviendas:

25.00 m<sup>2</sup>.

-Área mínima neta habitable:

220.00 m<sup>2</sup>.

Imagen 3: Conjunto residencial Collique (techo propio) “Ciudad sol - El retablo”



Fuente: <http://larepublica.pe/>

## MULTIFAMILIARES

Es una edificación de departamentos con circulaciones verticales y horizontales, poseen áreas comunes y estacionamientos, además de tener tragaluces y áreas libres. De acuerdo al DS. 012-2019, se observa lo siguiente:

-Densidad:

Densidad baja (RDB): 1,250 hab/ha. (habitantes por hectárea)

Densidad media (RDM): 2,100 hab/ha. (habitantes por hectárea)

Densidad alta (RDA): De acuerdo al área mínima de vivienda

-Lote mínimo:

Desde 200m<sup>2</sup>

-Altura máxima:

Densidad baja (RDB): 10.50m. (desde nivel de vereda)

Densidad media (RDM): 16.50m. (desde nivel de vereda)

Densidad alta (RDA): De acuerdo al cálculo 1.5(ancho de vía + retiro)

-Área libre:

30% del área del terreno.

-Áreas mínimas de viviendas:

25.00 m<sup>2</sup>.

-Área mínima neta habitable:

120.00 m<sup>2</sup>.

Imagen 4: Edificio multifamiliar tipo Mivivienda “Los defensores condominio”, Chorrillos



Fuente: <http://larepublica.pe/>

## VIVIENDA UNIFAMILIAR

Es una edificación compuesta por un mínimo de ambientes como sala, cocina, baño, dormitorio principal, perteneciente a una sola unidad de vivienda. De acuerdo al DS. 010-2018 y DS.

012-2019, se observa lo siguiente:

-Densidad:

Densidad de 5 habitantes por vivienda. Teniendo como máximo los regulados por cada Municipalidad provincial.

-Lote mínimo:

Desde 70m<sup>2</sup>

-Altura máxima:

Densidad baja (RDB): 2 pisos (desde nivel de vereda)

Densidad media (RDM): 3 pisos (desde nivel de vereda)

Densidad alta (RDA): 5 pisos (desde nivel de vereda)

-Área libre:

30% del área del terreno.

-Áreas mínimas de viviendas:

25.00 m<sup>2</sup>.

-Área mínima neta habitable:

45.00 m<sup>2</sup>.

Imagen 5: Casas unifamiliares tipo techo propio “Los Portales”, Piura



Fuente: <http://larepublica.pe/>

## 2.2. Arrendamiento de viviendas

### 2.2.1. Antecedentes históricos

El arrendamiento de vivienda en el país, como hemos visto en la descripción histórica del subcapítulo anterior, se otorgaba como una facilidad en el método de pago dentro de la adquisición de la vivienda popular o vivienda económica, en un plazo de 20 años, con ciertas evaluaciones a potenciales beneficiarios sin que estas sean muy inclusivas en su momento, siendo estos programas dirigidos a la clase media. Además, que dentro de los acuerdos también se incluían labores de mantenimiento en las viviendas, este tipo de acciones se observan en el periodo de los años 40 a 60, respondiendo a las exigencias por parte de una presión social a causa de las migraciones llegadas a la ciudad de manera masiva y ante la necesidad de viviendas. Es así que se observan, durante el periodo, la aparición de primeras barriadas en los cerros que bordean el centro de la ciudad al noreste y en las márgenes del Río Rímac hacia el este. En ese momento, algunas instituciones se encargaron de la construcción, alquiler y supervisión de la higiene de las viviendas de los sectores de menores recursos. Tal es el caso de la Beneficencia Pública de Lima, que construyó entre 1928 y 1942, 22 edificios en barrios periféricos del Centro de Lima.<sup>3</sup>

Tabla 3: Alquileres en Lima en 1931

Distrito	Hasta 10 soles	Hasta 20 soles	Hasta 50 soles	Hasta 100 soles	Hasta 200 soles	Más 200 soles	Total
Lima	8301 (23,9%)	8339 (24%)	10826 (31,1%)	4562 (13,1%)	2347 (6,7%)	328 (0,9%)	34703
La Victoria	1332 (20,5%)	1784 (27,5%)	2711 (41,8%)	569 (8,7%)	72 (1,1%)	3 (0,04%)	6471
Rímac	2754 (35,7%)	2347 (30,5%)	2076 (26,9%)	452 (5,8%)	58 (0,7%)	7 (0,09%)	7694

Fuente: Censo Nacional 1931:42

Tabla 4: Distribución de viviendas Barrio Obrero 2, Rímac

Casas	Habitaciones	Población	Alquiler mensual	Total de alquiler
13	3	75	20	380
22	4	212	25	725
13	5	162	30	390

Fuente: Memorias del Ministerio de Salud (1945, 308)

En este escenario se desarrollaron los programas de vivienda popular impulsados por el gobierno, es entendible también que el sistema de financiamiento para estos programas dependía en muchos casos de préstamos internacionales, por lo que en muchos proyectos el costo de las viviendas no era favorable para los sectores pobres de la sociedad. Para esto un ejemplo, en el

<sup>3</sup> Wasi vol.2 , n°3, enero-junio 2015, pp.81-100 -estudios i issn2312-7570  
Universidad nacional de ingeniería, lima

caso de la Unidad Vecinal de Matute, la adjudicación fue por sorteo, y los pagos tenían una duración de 15 años en promedio. Por un departamento de 70 m<sup>2</sup>., la mensualidad era de 350 soles, que representaba en esa época, más del 50% del salario mensual promedio de un obrero con lo que queda evidenciado el principal problema del porqué el gobierno no logro tener existo en la promoción de adjudicar viviendas, consecuentemente llevando a que el déficit de vivienda siga incrementándose.

El efecto de estos cambios en la ciudad conlleva a que en los años sesenta el índice de arrendamiento en el Perú se sitúe alrededor del 42%, algo impensado en estos tiempos. Pero este índice decreció considerablemente luego de una tendencia regional de sobreprotección al inquilino que consecuentemente desincentivó la inversión en inmuebles con fines de arrendamiento para vivienda.<sup>4</sup>

### 2.2.2. Situación actual:

Avanzados los años de decaimiento del arrendamiento de viviendas, en el año 2012 se implementaron algunas políticas que ayudaron a generar mayor oferta de vivienda de acuerdo a la necesidad de la mayoría de la población; respondiendo a su vez, a la estratificación socioeconómica del país. Según estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el año 2012; en Perú sólo el 7% de vivienda es alquilada, teniendo uno de los índices más bajos de la región, sin embargo, más del 10% del stock de viviendas en el Perú está sin ocupar. Algo que es muy contradictorio de acuerdo a la demanda necesitada de vivienda, lo cual evidencia que es importante repensar en la calidad, la plusvalía, el costo, el formato y la promoción de la oferta, lo que nos llevaría a buscar una mejor relación, entre el comportamiento de los promotores y el apoyo de las instituciones financieras, pensando en el cliente final y cubrir la brecha de déficit habitacional.

Una de las políticas que decidieron apoyar a la promoción de arrendamiento, se dio en el año 2016 con la publicación del Decreto Legislativo N° 1177, Decreto Legislativo que establece el Régimen de Promoción del Arrendamiento para Vivienda, que adicionalmente norma la actividad del leasing inmobiliario para vivienda, incorporando al país nuevos conceptos ya conocidos a nivel internacional.

El objeto primordial del Decreto legislativo, de acuerdo al Artículo 1 señala lo siguiente: “...establece un régimen especial y facultativo para la promoción, facilitación y seguridad jurídica del arrendamiento de inmuebles destinados para vivienda, así como promover la inversión en la

---

<sup>4</sup> <http://revistainvi.uchile.cl/index.php/INVI/article/view/333/877>

construcción de inmuebles destinados al arrendamiento para vivienda, en el marco de la política de Estado de reducción del déficit cualitativo y cuantitativo de viviendas en el país.”<sup>5</sup>

Esta Ley, es un mecanismo para promover el desarrollo de un mercado atractivo a la inversión inmobiliaria, en desarrollos destinados al arrendamiento con fines de vivienda, destacando los beneficios como estandarización de contratos, la creación del Registro Administrativo de Arrendamiento para Vivienda (RAV), la acceso al crédito de los alquileres, el proceso único de ejecución de desalojo más rápido y seguro, así como beneficios tributarios.

Los contratos que proceden de acuerdo a la ley, son por arrendamiento de inmueble destinado a vivienda; por arrendamiento con opción de compra de inmueble destinado a vivienda; y, por arrendamiento-financiero (leasing) de inmueble destinado a vivienda. El arrendamiento con opción a compra, es el acceso a un grupo importante de la población, dado que el 72% de la Población Económicamente Activa (PEA) tiene ingresos irregulares, entendiéndose por irregular que, no puede verificarse cuánto va a ingresar de recurso financiero a la familia de forma mensual; y por lo tanto dificulta tremendamente el que esta población tenga acceso al crédito, y de manera especial si es de largo plazo.

Es por ello que el primer intento del gobierno por promocionar el alquiler venta no fue lo esperado. Se suspendieron las actividades de adquisición por medio del leasing y se pasó a una reformulación de los mecanismos que pretenden promover con mejores condiciones regulatorias.<sup>6</sup>

Una de las últimas condiciones de mejoras para el sistema de alquiler presentado en este año 2019, es el Bono de arrendamiento para Vivienda (BAV), impulsado y promocionado por el Ministerio de Vivienda: el cual consta de un beneficio dirigido a personas de edades entre 18 y 40 años y que conformen un grupo familiar o un grupo no dependiente. Es un subsidio brindado por el estado para el arrendamiento de una vivienda, con el objetivo de incentivar el ahorro para acceder a una vivienda por medio del pago de una futura cuota inicial. Este subsidio se divide en un porcentaje para el ahorro (70%) y otro para el pago del arriendo mensual (30%), de un máximo total de S/.500. Para acceder es importante saber que el arriendo deberá estar entre los S/ 750 y S/ 1,560 y que el Grupo familiar tenga un ingreso total no mayor de S/ 3,538. Adicionalmente la vivienda deberá cumplir con requisitos mínimos tanto en conformidad de servicios y declaratoria de edificación, como en el mínimo de ambientes necesarios. Las inscripciones y firmas del contrato se harán a través del Formulario Único de Arrendamiento (FUA), deben ser certificados por el notario y ser inscrito en el Registro Administrativo de Arrendamiento para Vivienda (RAV), lo que formara parte del convenio final con el Fondo Mivivienda.

---

<sup>5</sup> Información extraída de la pagina web Fondo Mivivienda

<sup>6</sup> <https://peruconstruye.net/2018/11/16/inmobiliarias-ya-ofrecen-alquiler-venta-para-acceder-a-vivienda-digna/>

Una última regulación por parte del estado en busca del funcionamiento de este mecanismo, es que se castigará a los que incumplan con lo dispuesto en la Ley N° 30933 publicada en el Diario Oficial El Peruano el 24 de abril del 2019, en el que se ha regulado el procedimiento especial de desalojo con intervención notarial, al que podrán acogerse el propietario, el arrendador, el administrador y todo aquel que considere tener derecho a la restitución de un bien inmueble, contra el arrendatario que se ha sometido expresamente al procedimiento establecido por la presente ley. Teniendo un tiempo de desalojo de 3 meses. Cumpliendo con la formalidad de incluir en el contrato pactado ciertas restricciones y ejercicios con cláusula de sometimiento, cláusula de allanamiento y cláusula de cuenta de abono (notarial).

### **2.3. Identificación de problemática: Déficit de vivienda**

De acuerdo a lo visto en distintas políticas de promoción al acceso de vivienda social a través de los años, podemos sostener que parte de la problemática a lo largo de este tiempo, es que aún no se cubre la brecha del déficit habitacional de manera proporcional al crecimiento de la población y del país.

En esta realidad se encuentran enfrentados los comportamientos sociales y los de mercado que no encuentran el vínculo correspondiente en las políticas asumidas por el estado; no son programas que ayuden a reducir en definitiva tanto el déficit cuantitativo como el cualitativo de manera global, solo abordan en diferentes aristas parte de las necesidades del comportamiento de la demanda del sector al cual va dirigido la promoción de la vivienda social. Tanto es así que actualmente se observa un crecimiento expansivo de la oferta, por acumulación, y que aún no cubre el incremento progresivo de la demanda que se origina año tras año. Es por ello la importancia de encontrar nuevas alternativas que se enfoquen en acondicionar las variables que ayuden a conducir las necesidades de la demanda hacia una oferta bien articulada en todos los niveles de operaciones para acceder a la vivienda justa, en búsqueda de la verdadera ayuda social que requiere este segmento segregado de la población.

En cuanto a esta segregación e inadecuada correspondencia de la oferta, es que actualmente se puede mencionar que los estratos socioeconómicos no están relacionados con los programas habitacionales a los cuales van dirigidos. Es así que tenemos que el programa de Mivivienda está dirigido a la gran mayoría del nivel C y parte del B, y que adicionalmente el programa techo propio contando un mayor subsidio está dirigido al nivel D y parte del C. Esto llevado a que los niveles socioeconómicos mencionados, son los que podrían demostrar capacidad de ingresos económicos de manera bancarizada que ayudan a cumplir los requisitos financieros, mas no a cubrir la brecha existente y real de cada uno de los estratos socioeconómicos. Es decir que el enfoque

de los programas no cubre a la realidad de la demanda al cual deberían ir dirigidos, por ejemplo, el programa techo propio también debería de corresponder a parte del sector E, ya que la persona que pertenece a este segmento no podría comprobar que parte de sus ingresos sean acceso al créditos y tampoco cubrir la totalidad de la canasta básica de alimentos, causales importantes que deberían tomarse en cuenta para poder acceder a la vivienda económica de interés social. Y para agregar, se menciona que la estadística en el mercado de vivienda; señala que, para la población de ingresos medios y bajos, menos del 30% de los clientes potenciales califican a un crédito hipotecario, dado que más del 70% de la PEA cuenta con ingresos no regulares.

En consecuencia, los niveles C y D tienen la problemática de que las posibilidades de entrar al mercado son nulas, por ello en respuesta a esto, buscan el impulso de los asentamientos humanos y la consolidación de la vivienda informal, aumentando la precariedad de las viviendas. Lo que conlleva a un claro declive en la cobertura del déficit habitacional.

Es en este contexto, en donde se encuentra la oferta estancada, es que surge la opción de apostar en la operatividad del arrendamiento de la vivienda como una alternativa que pueda acelerar el proceso de formalización de la vivienda. Apoyado también en el crecimiento de ciertos grupos de población como los jóvenes, los hogares unipersonales, divorciados y adultos mayores; lo que sugiere afirmar que el arrendamiento puede ayudar a satisfacer mejor las preferencias de la demanda y a crear mayor movilidad residencial y laboral.

Esto traerá consigo un crecimiento en el mercado de arrendamiento el cual es muy precario en nuestro medio, no siendo un mercado consolidado a diferencia de otros países en la región. El mercado habitacional requiere adaptarse a las condiciones de la vivienda de alquiler, las cuales son distintas en funcionamiento y modelo. Es así que se puede indicar que:

- Se trata de un negocio diferente. Alquilar viviendas implica un compromiso de largo plazo con el cliente. Lo cual se debe tener un minucioso cuidado en los contratos a realizar.
- También plantea una recuperación de la inversión en el largo plazo (diferente modelo de financiamiento). En el que se debe procurar mantener un tiempo de ocupación continuo e inmediato, aparte de la inversión operativa.
- Alta cantidad de Morosidad registrada y no registrada oficialmente de inquilinos, debido al aumento de la informalidad en el arrendamiento.
- No existen legislaciones que ayuden a controlar la morosidad con desalojos y que se tenga una mayor protección al arrendador en estos casos. El trámite de poder solicitarlos y que sean ejecutadas aun no son del todo implementadas.
- Las limitaciones para la oferta son los mismos que para la compra de vivienda: suelo, servicios, simplificación de trámites, seguridad.

- Puede demandar un nivel de inversión mayor: no hay alquiler “a bien futuro”.
- No hay alquiler masivo y ordenado en el Perú, el Gobierno no es consciente de que hay un alto porcentaje de la población que no cuenta con la cuota inicial y que vive del alquiler.
- Es indispensable establecer un subsidio para el alquiler para familias en condición de vulnerabilidad. Sirviendo como una salida a las políticas de igualdad de condiciones sociales.

#### **2.4. Demanda Potencial de Vivienda en el arrendamiento**

Existen realidades en nuestro mercado, las cuales debemos tomar en cuenta para saber de manera cuantitativa algunas de las preferencias en la distribución de las actividades económicas de los hogares, lo que posteriormente nos ayudará a comprender las posibilidades que se tienen en un escenario de programas de alquiler desde la política de vivienda social. Obteniendo resultados de este comportamiento, se verá reflejado en la activación de una oferta que corresponda tanto con el perfil de comprador, como con el mecanismo de financiamiento oportuno.

Se debe mencionar que existen informes como el del ADI en el cual se muestra data relevante para señalar algunas conclusiones, como las siguientes:

- Que el 62% de la demanda efectiva de vivienda (personas que califican) busca vivienda social, es decir que tenga un costo menor a los S/.300,000.<sup>7</sup>
- Que los determinantes para una mejor oferta para este tipo de vivienda social, son el alto costo de las viviendas, la falta de suelo, la reconversión o cambio de uso de los terrenos urbanos y la ausencia de un plan municipal. Asimismo, las dificultades para llevar servicios como agua y desagüe hasta estas zonas agravan el problema.
- Se precisa que, en los cuatro primeros meses del año, la venta promedio de la vivienda social (menos de 300,000 soles) fue de 661 unidades, muy por debajo del ritmo de demanda para el sector. Agregar además que a abril del presente año había en stock 8,013 viviendas sociales. (Declaraciones de la gerente de ADI Perú)
- Existe interés por cambiar de vivienda dentro de la demanda actual. En nuestra realidad el interés por cambiar de vivienda es del 44.1% no obstante el interés de las personas que desean cambiar de vivienda a través de arrendar vivienda es del 0.3% como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

---

<sup>7</sup> Información obtenida de El Comercio <https://elcomercio.pe/economia/negocios/adi-peru-99-demanda-inmobiliaria-lima-busca-vivienda-social-noticia-562283-noticia/>

Tabla 5: Interés por cambiar vivienda en los próximos dos años (2016)

Concepto	# hogares	%
Tienen interés en cambiar de vivienda	1,124,291	44.1%
Comprar vivienda	366,611	14.4%
Comprar lote	354,168	13.9%
Construir en aires independizados	224,250	8.8%
Construir en lote propio	172,395	6.8%
Arrendar vivienda	6,867	0.3%
No tienen interés en cambiar de vivienda	1,427,175	55.9%
<b>Total hogares</b>	<b>2,551,466</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Estudio de demanda de Lima Metropolitana, CAPECO 2015

- También se puede observar en la estadística existente, que en un hogar se tiene, en el balance de ingresos y gastos mensuales destinados hacia el alquiler de la vivienda, y que representa el 8% en promedio de los gastos familiares para todos los niveles socioeconómicos. Información importante para determinar el comportamiento de las familias de acuerdo a este mercado.<sup>8</sup>

Tabla 6: Ingresos y gastos mensuales, según NSE de Lima Metropolitana

Grupo de gastos	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Grupo 1: Alimentos	S/. 673	S/. 975	S/. 803	S/. 689	S/. 548	S/. 468
Grupo 2: Vestido y Calzado	S/. 95	S/. 233	S/. 132	S/. 89	S/. 60	S/. 59
Grupo 3: Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda	S/. 237	S/. 566	S/. 356	S/. 223	S/. 147	S/. 94
Grupo 4: Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda	S/. 104	S/. 578	S/. 159	S/. 68	S/. 45	S/. 36
Grupo 5: Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos	S/. 126	S/. 360	S/. 172	S/. 122	S/. 73	S/. 48
Grupo 6: Transportes y Comunicaciones	S/. 211	S/. 876	S/. 396	S/. 155	S/. 73	S/. 49
Grupo 7: Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	S/. 265	S/. 1,056	S/. 459	S/. 211	S/. 106	S/. 61
Grupo 8: Otros bienes y servicios	S/. 108	S/. 265	S/. 155	S/. 102	S/. 67	S/. 56
<b>Promedio General de Gasto Familiar Mensual</b>	<b>S/. 3,074</b>	<b>S/. 7,394</b>	<b>S/. 4,414</b>	<b>S/. 2,880</b>	<b>S/. 1,952</b>	<b>S/. 1,535</b>
<b>Promedio General de Ingreso Familiar Mensual *</b>	<b>S/. 3,954</b>	<b>S/. 11,596</b>	<b>S/. 5,869</b>	<b>S/. 3,585</b>	<b>S/. 2,227</b>	<b>S/. 1,650</b>

Fuente: APEIM 2015, Data: ENAHO 2014, Ingresos estimados en base al gasto (INEI)

- Se tienen nuevas iniciativas por parte del gobierno como el Bono verde y Renta Joven que ayudan al financiamiento de la adquisición de la vivienda. Asimismo, los cambios demográficos y socioeconómicos pueden favorecer la consolidación de un mercado de alquiler.

<sup>8</sup> Información extraída de “Vivienda en alquiler: retos y oportunidades para atender la demanda de vivienda”, VI Foro Interamericano de Ciudad y Financiamiento Habitacional, 2016

- También se tiene una creciente tendencia en las inversiones inmobiliarias, donde se adquieren departamentos pequeños para luego alquilarlos, para la demanda de estudiantes, nuevos profesionales que desean independizarse, o la necesidad de vivir cerca del centro laboral, pero donde no se puedan pagar precios de alquiler muy altos.
- Esos comportamientos originan nuevas características en la concepción del proyecto, por ejemplo, se incluyen elementos que favorezcan el Co-living.
- Finalmente se identifica el gran interés de un grupo de personas por acceder a la vivienda propia, característica principal de hogares en los segmentos C, D y E; donde se observan grupos de personas a las cuales este tipo de programas que favorezcan al arrendamiento, podrían ayudarlas en el financiamiento de una vivienda. Estas se identifican por ser:
  - Personas jóvenes que se independizan y postergan la formación de un hogar.
  - Personas de la tercera edad que venden su vivienda (porque ya no le sirve) y no quieren comprarse otra. Prefieren una vida en comunidad.
  - Personas que migran por razones de trabajo y no desean comprar una vivienda en la ciudad donde laboran (por ejemplo, trabajadores de agroexportación).
  - Hogares del nivel socioeconómico E, que no pueden acceder al crédito (ni aún con subsidio).
  - Hogares que desean vivir en áreas centrales.
  - Hogares afectados por riesgos o desastres naturales.
- Y las características de sus preferencias se encuentran regidas por ciertas idiosincrasias que tienen de un hogar, que condicionan su poder de decisión como:
  - Es la principal herencia que dejan los padres.
  - También es sinónimo de esfuerzo y sacrificio.
  - Refleja el inicio de vida independiente como pareja.
  - Y otorga seguridad para la pareja y los hijos.

## **2.5. Importancia del arrendamiento en la promoción de la vivienda**

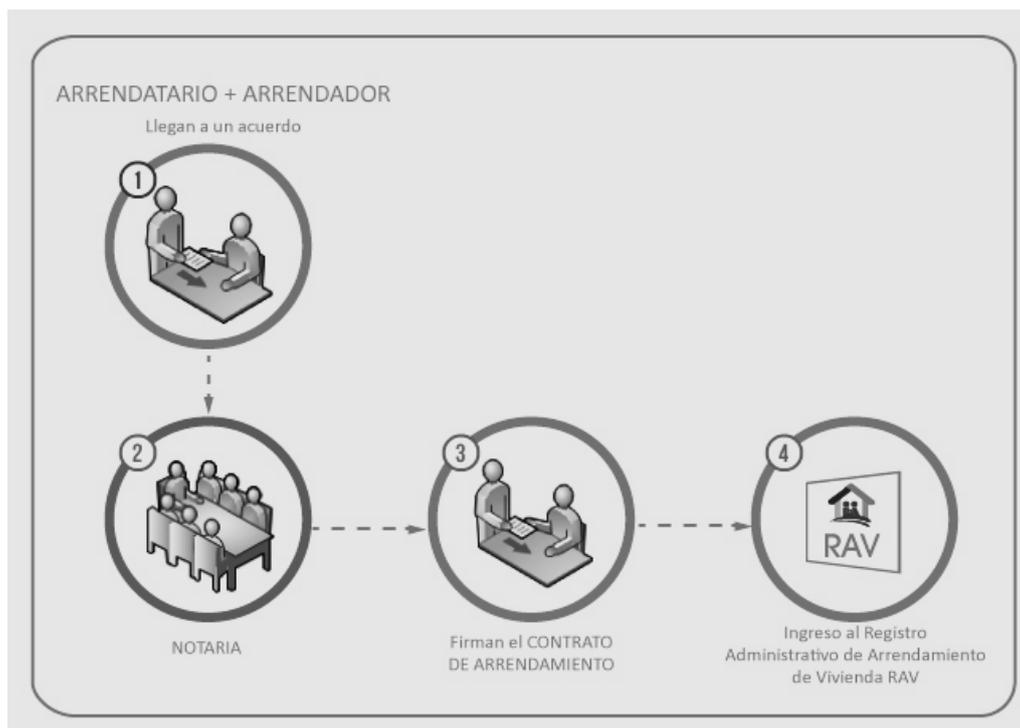
Luego de revisar algunas de las características de la problemática y del escenario en el que se encuentra el arrendamiento de la vivienda, es importante establecer la posibilidad de crear nuevos mecanismos de la promoción de la vivienda enfocados en los beneficios que podríamos

encontrar en este nuevo desarrollo que brinda el análisis del mercado de arrendamiento de viviendas. El beneficio principal es que el arrendamiento debería ampliar el mercado inmobiliario, promoviendo la inversión del desarrollo inmobiliario.

Sería propicio generar mecanismos innovadores que viabilicen la actividad económica de las familias con ingresos irregulares propiciando a que sean verificables y medibles, que, por un lado, ayuden a gestionar el capital de trabajo en su actividad micro-empresarial, y por otro lado a las instituciones financieras evaluar dicha capacidad durante un periodo, suficiente y no tan largo, para lograr una estimación de capacidad de pago más adecuada y certera.

El beneficio principal es que el arrendamiento lograría ampliar el mercado inmobiliario, promoviendo la inversión de desarrollo inmobiliario y mediante la búsqueda de una solución al acceso de viviendas para jóvenes independientes, permite la elección de una vivienda que esté cerca al centro de trabajo o centro de estudio.

Gráfico 4: Esquema del sistema de arriendo del Fondo Mivivienda



Fuente: web Fondo Mivivienda

La vivienda en alquiler ofrece mejores condiciones en términos de infraestructura, colabora en evitar el hacinamiento de las ciudades, además de favorecer en la ubicación de centralidades de la ciudad, haciéndolas más accesibles y compactas, además de generar una mayor dinámica en la actividad económica de las localidades.

La oferta de alquiler es diversa en tipología y de pequeña escala en nuestro medio, lo que ocasiona que exista un mayor dinamismo en el que pueda favorecer a los propietarios y arrendadores a mejorar sus ingresos. Ello apoyado en cambios en los marcos regulatorios que se apoyen en una mejor articulación con la planeación urbana para mitigar la carencia de viviendas de buena calidad y bien localizadas, así como en incentivos a la demanda con mejores condiciones en los mecanismos a la adquisición de la vivienda en alquiler.

Con el modelo de alquiler de viviendas se tiene beneficios tributarios, de acuerdo a nuestra legislación, a fin de fomentar la inversión corporativa inmobiliaria en el segmento de construcción de inmuebles para fines de viviendas para alquiler, mecanismo que representa la mejor manera de lograr incrementar masivamente la oferta en este mercado. Además, que si se analiza un beneficio adicional se le puede otorgar al inmobiliario como arrendador financiero, que al ser propietario del bien, se puede eliminar el riesgo de la ejecución de la garantía.

Y en cuanto al arrendatario, existe una deducción de impuesto a la renta, el cual puede deducir el gasto del alquiler de la vivienda para el pago el impuesto a la renta de cuarta y quinta categoría. De este modo la recuperación del activo es ágil y a menor costo.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE MERCADO**

#### **3.1. Estudio de Demanda**

Con los modelos actuales de acceso a la vivienda, la población no llega a acceder a su vivienda propia, ya sea porque no llega a tener la capacidad económica necesaria o porque el mercado no ofrece productos que cumplan lo necesario para su adquisición.

Nuestra realidad indica que debido a la imposibilidad de pagar las cuotas mensuales o la dificultad para juntar la cuota inicial de una vivienda, no podemos pasar de una demanda potencial a una demanda efectiva; para reducir el índice es posible que sea necesario un ajuste de las condiciones de acceso a los programas de vivienda social, pero también deben desarrollarse acciones concretas que propicien la difusión de programas de ahorro previo, reconociendo que muchos clientes potenciales deberán comprometerse a ahorrar durante plazos mayores a los que actualmente se dan en el mercado.

Al cierre del 2017, en el Perú existe un déficit habitacional de 1 millón 200 mil familias, de ese total 200,000 es por déficit cuantitativo y 1, 000,000 es por déficit cualitativo.<sup>9</sup>

##### **3.1.1. Déficit Cuantitativo y Cualitativo**

El Ministerio de Vivienda estima que el déficit cuantitativo al 2017 que asciende a 200,000, existe por la ausencia de viviendas disponibles en el mercado, ya que el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios está limitado por las zonificaciones, usos de suelo, alturas para la construcción, entre otros.

Al déficit cualitativo le corresponde 1, 000,000 y es generada por servicios básicos deficitarios (agua, desagüe y luz), viviendas hacinadas y viviendas construidas con material económico de poca durabilidad; su principal origen nace de las ocupaciones ilegales de predios (invasiones) de propiedad privada o estatal, las mismas que constituyen un delito penado en sus distintas modalidades en el Código Penal, capítulo VIII artículo 202 al 204.

En base a los resultados definitivos del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) la Población Económicamente Activa (PEA) a diciembre del 2018 en la Provincia de Lima corresponde a 6, 801,252, entre los cuales pertenecen a la PEA ocupada 4,353, 983 habitantes y

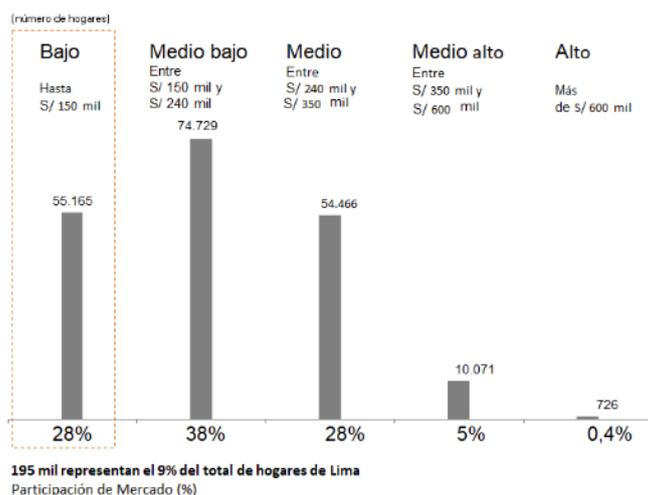
---

<sup>9</sup> Información extraída del Resumen ejecutivo del 23° Estudio “El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao”

a la PEA desocupada (habitantes en busca de trabajo) 216,528; siendo los potenciales propietarios de viviendas, los que se ubican en el rango de edades entre 30 a 64 años.

Al 2017, solo el 9% que corresponde a 195 mil hogares en Lima son considerados dentro de la demanda efectiva que desean adquirir un departamento y que cuenta con la capacidad económica para hacerlo.

Gráfico 5: Interés de Compra 2017



Fuente: CAPECO y BBVA Research

Asimismo, si consideramos el último estudio realizado el 2018 por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), la distribución de hogares según nivel socioeconómico (NSE) para Lima Metropolitana indica que tenemos un importante grupo en los segmentos C (41.3%) subdividido en C1 y C2 y en el segmento D (24.4%); lo cual nos permite direccionar nuestro producto hacia ese nicho.

Tabla 7: NSE 2018 N° de Hogares

NSE	Estrato	Porcentaje	
A	A1	0.7	4.7
	A2	3.9	
B	B1	8.3	23.2
	B2	15.0	
C	C1	27.9	41.3
	C2	13.4	
D	D	24.4	24.4
E	E	6.4	6.4

Fuente: Apeim 2018

### 3.1.2. Tamaño del Mercado

Si bien nuestro producto Inmobiliario busca acoger a los diferentes grupos de hogares disgregados en los numerosos distritos de Lima y con un nivel socioeconómico B y C en su mayoría, cuyo ticket de adquisición de vivienda llegue hasta los S/. 150 mil; nuestra propuesta inmobiliaria se ubica en Lima Sur, la cual cuenta con una demanda potencial de núcleos familiares de 116,133 viviendas y una demanda efectiva de 24,034 viviendas, ambos ubicados en el rubro No Propietarios de vivienda.

Tabla 8: Estudio de Demanda Lima Sur 2018

	Núcleos Familiares	Núcleos Familiares No Propietarios (Demanda Potencial)	Demanda Efectiva
Total	451,815	116,133	24,034
NSE B	104,957	21,681	7,805
<b>NSE C</b>	<b>215,912</b>	<b>50,803</b>	<b>7,790</b>
<b>NSE D</b>	<b>130,946</b>	<b>43,649</b>	<b>8,439</b>

Fuente: Fondo Mivivienda

#### - **Villa el Salvador**

Nuestro proyecto inmobiliario se ubica en el distrito de Villa el Salvador, el cual pertenece a la zona de Lima Sur con un área de 35.460 km<sup>2</sup> y una población de 600 mil habitantes aproximadamente.

De este distrito podemos mencionar que ha sido receptor natural de un gran número de personas (los cuales actualmente demandan un espacio para poder habitar) a consecuencia de un constante proceso migratorio o reubicación poblacional.

Es por ello que el crecimiento poblacional que experimenta desborda las proyecciones Municipales en materia de organización distrital; no obstante, debemos reconocer que es una de las pocas ciudades populares construidas de manera planificada.

Asimismo, el último estudio realizado el 2018 por APEIM indica que el distrito cuenta con mayor incidencia en los niveles socioeconómicos C (49.2%) y D (34%) incluyendo un 9.3% en el segmento E.

Tabla 9: Distribución por NSE por Zona

ZONA	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.7	23.2	41.3	24.4	6.4
Zona 1 (Puenle Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	15.0	37.8	38.2	9.0
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.2	26.9	49.3	19.3	2.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	17.4	43.2	28.9	9.5
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	2.5	26.7	43.0	24.1	3.8
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.0	10.4	45.1	33.3	10.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	14.4	56.0	23.9	3.9	1.8
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.6	46.4	13.7	4.2	1.1
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.0	28.8	47.4	18.1	3.7
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.4	7.2	49.2	34.0	9.3
Zona 10 (Cajalao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	100	1.3	18.7	45.7	24.6	9.8
Otros	100	0.0	8.8	42.6	32.8	15.7

Fuente: Apeim 2018

A pesar de su vasta extensión territorial, el distrito presenta necesidad de vivienda digna, ya que en su mayoría cuenta con invasiones y autoconstrucción.

No obstante, y producto de la construcción de la Villa de Atletas para los Juegos Panamericanos Lima 2019, se están revalorizando las zonas de los precios de las viviendas aledañas, brindando como principal beneficio la conectividad y accesibilidad, permitiendo la renovación urbana de la zona, consolidando y creando nuevas áreas residenciales, zonas verdes, áreas comerciales y de circulación que permitirán un mejor acceso al distrito y a la zona en mención.

### 3.1.3. Perfil de la Demanda

La demanda de vivienda es una decisión que adoptan la mayoría de las familias relacionadas a los gastos que realizan para pagar una hipoteca o un alquiler, gastos de mantenimiento o de mejora; los mismos que representan un alto porcentaje de su ingreso.

Se debe entender que la demanda de vivienda no es necesariamente una vivienda nueva o usada; pudiendo ser propia, alquilada, autoconstruida, lotes habilitados o sin habilitar, viviendas de segunda mano o viviendas con servicios básicos.

Para definir el perfil de nuestro cliente realizamos encuestas (#300 muestras) a la población obteniendo dos tipos de demanda; la de Alquiler (Familias que no cuentan con inicial y no aprueban crédito bancario por contar con ingresos irregulares) y la de Compra (familias con un crédito hipotecario aprobado pero poca elección en el mercado, debido a la baja oferta).

- Perfil de Alquiler: A pesar que en Perú tenemos la necesidad imperiosa de vivienda, en el año 2016 contábamos con un 10% de stock de viviendas desocupadas; no obstante y acorde

a nuestro levantamiento de información de campo (encuestas) las nuevas familias o familias jóvenes presentan una particularidad en cuanto a la permanencia en una vivienda, ya que está determinada por el grado en el que las demandas familiares son atendidas; es decir, si la familia crece o cambia de trabajo, se reubican en otra vivienda.

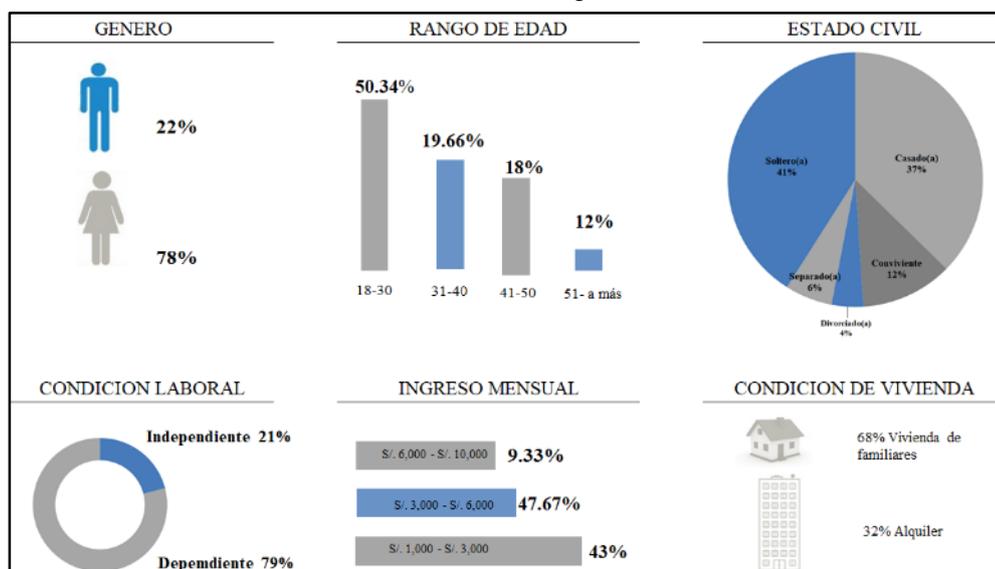
Estas familias se caracterizan por realizar un uso intenso de la vivienda generando un gasto mínimo en el mantenimiento.

- Perfil de Compra: Lo usual en temas de vivienda en nuestro País corresponde al arraigo material; es decir, durante años las familias ahorran con el propósito de adquirir una vivienda propia, pero finalmente no todas cuentan con la solvencia económica para lograrlo. Es así que las familias ya sean nuevas o consolidadas, se ven en la obligación de vivir en casa de familiares, invadir terrenos o alquilar habitaciones o en el mejor de los casos un departamento.

Finalmente, la aversión a los riesgos de cada individuo en cuanto a la política de mantenimiento de una vivienda en alquiler y el estilo de la decoración del inmueble; terminan inclinando sus preferencias por la adquisición de una vivienda propia.

A continuación, el perfil de la demanda según la muestra tomada para la población de Lima Metropolitana:

Gráfico 6: Perfil de Demanda según muestra



Fuente Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

### 3.1.4. Necesidades insatisfechas y Tendencias

La demanda viene determinada principalmente por cuatro causas con muchos puntos de afección entre sí:

- Las necesidades de alojamiento (valor de uso) establecidas por:
  - La evolución demográfica: acumulación de las cohortes de jóvenes en edad de emancipación, generando insatisfacción en sus necesidades de independencia residencial que deriva de la endémica crisis de accesibilidad. Así como la necesidad de alojamientos para la población inmigrante que, sin duda, ha estimulado también la oferta.
  - Las transformaciones en la estructura de los hogares: vienen determinadas por la tendencia a la disminución del tamaño medio del hogar, a la creciente complejidad de su estructura y a la diversificación de los ciclos vitales. Sin embargo, la tendencia al desdoblamiento de hogares, a la creación de hogares unipersonales y de hogares monoparentales, se ve alterada por las dificultades de acceso al alojamiento.
  - La inadecuación de buena parte del parque inmobiliario: pone en evidencia la baja calidad e inadecuación del parque inmobiliario y requiere de facilidades para el cambio de residencia y/o capacidad para afrontar la rehabilitación de edificios y viviendas.
- Demanda derivada de la mejora residencial, motivada por la inadecuación de la vivienda ocupada y la distancia a las redes familiares y, también, estimulada por nuevos comportamientos convivenciales y nuevos estilos de vida.
- Demanda de vivienda de uso temporal o estacional: viviendas secundarias, segundas residencias, viviendas turísticas.
- Demanda de vivienda por valor de uso mercantil, como bien de inversión patrimonial de carácter especulativo; demanda como activo económico.

Por tanto, debemos mencionar que el desequilibrio entre oferta y demanda, ya sea por exceso de oferta en propiedad (y carencia de vivienda social), o bien por exceso de necesidades insatisfechas; mantiene de forma continuada una rigidez que dificulta su adecuación a ciclos vitales, niveles de rentas, cambios de valores o dimensiones demográficas.

### 3.1.5. Grupo Objetivo

Nuestra propuesta considera un cliente con las siguientes características:

- Nivel socioeconómico C con un ticket de adquisición de vivienda hasta S/. 150,000.
- Solteros, Familias jóvenes: Casados y Convivientes.
- Edad: 25 – 45 años perteneciente a la PEA en buscan de una vivienda en alquiler o vivienda propia.
- Dependientes e Independientes.
- Ingresos mensuales desde S/.2,500
- Estilo de Vida:
  - Hombres Progresistas que buscan permanentemente el progreso personal o familiar, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Son extremadamente prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.
  - Mujeres Modernas que trabajan o estudian y que buscan su realización personal.

### **3.2. Estudio de Oferta**

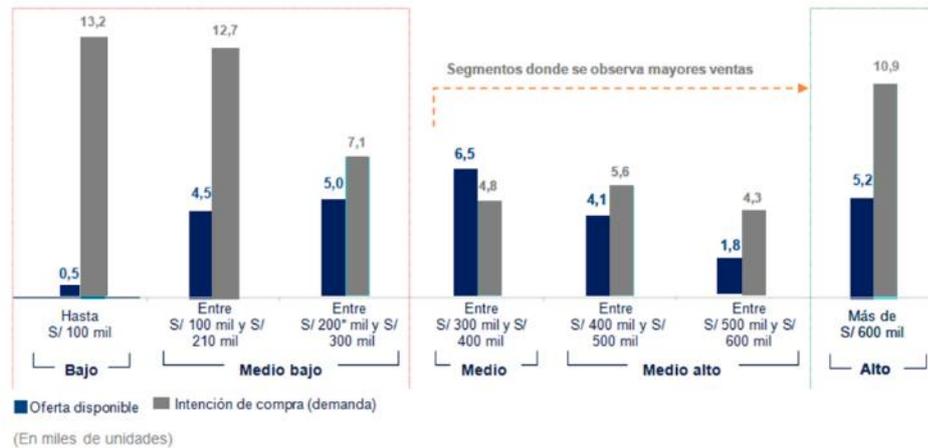
En el Perú, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), del 2008 al 2018 la población peruana ha crecido en 12% al pasar de 28 a 32 millones de habitantes aumentando el problema en materia de vivienda.

Este problema se traduce en un déficit oficial, ya que para el año 2007 ascendía a 1.9 millones de viviendas nuevas sin considerar las viviendas precarias de origen informal que podrían aumentar esta demanda.

De acuerdo al Estudio del BBVA de Marzo del 2019 denominado “Mercado de Viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana” la proyección de interés de compra de un departamento en los próximos dos años corresponde a 58 mil potenciales compradores frente a las 27 mil unidades inmobiliarias de la oferta actual del mercado, las cuales representan una diferencia considerable.

Asimismo, la demanda de departamentos ubica al segmento de bajo ticket (hasta 100 mil soles) con una intención de compra de 13,200 unidades y una oferta disponible de 500 unidades; esto ocurre porque las familias interesadas en comprar un departamento no cuentan con acceso a crédito (ingresos formales/ activos,) para financiar su adquisición.

Gráfico 7: Intención de compra y oferta disponible



Fuente CAPECO y BBVA

En este punto es claro que la demanda de departamentos excede la oferta disponible en el mercado; por tanto, la oferta responde ante esa brecha mediante la densificación y la reducción de área en las viviendas.

Por su parte, el Estado deberá solucionar las diversas dificultades como: la obtención de licencias de construcción, la escasez de suelo, la falta de acceso a servicios básicos, la correcta planificación urbana; asimismo deberá negociar y proponer la baja de tasas de interés hipotecario, difundir correctamente los subsidios habitacionales y crear nuevos programas de acceso a la vivienda.

No obstante, debemos resaltar que la oferta actual está respondiendo gradualmente a las necesidades de la demanda, a través de departamentos más pequeños con menor número de dormitorios y aceptando gradualmente el co-living (Es un tipo de vivienda donde los residentes comparten espacio y facilidades comunes para ahorrar dinero) como forma de vivienda.<sup>10</sup>

### 3.2.1. Mercado Actual\_ Caso de Lima Sur – Villa el Salvador

Desde el año 2018 se ha consolidado la recuperación de la actividad edificatoria de Lima, en particular la vinculada a la vivienda del segmento Mivivienda.

Esta recuperación ha sido impulsada por diferentes factores como los programas Mivivienda y Techo Propio, la reducción de tasas de interés mediante el otorgamiento del Bono Verde y la creación de un nuevo programa para jóvenes en busca de una vivienda.

Asimismo, se ha visto favorecida por la mejoría de las condiciones socio-económicas y

<sup>10</sup> el coliving es una extensión o evolución del coworking en el mercado de la vivienda, en ella pueden intercambiar experiencias

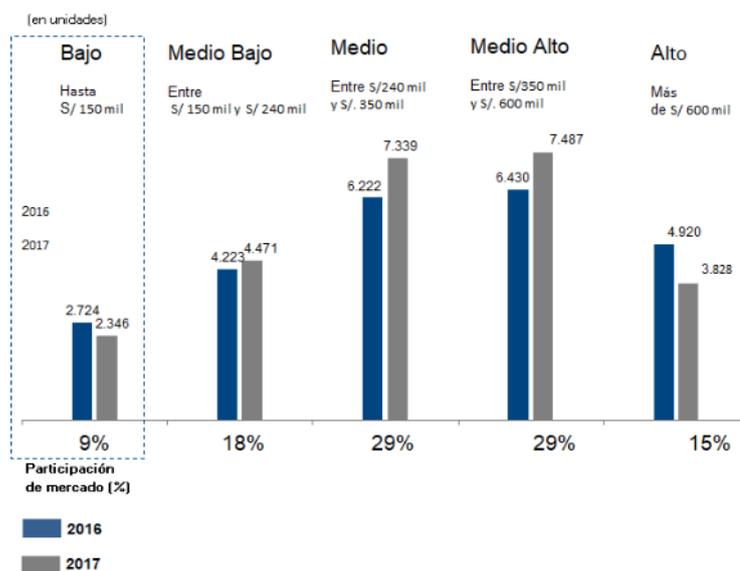
demográficas del País, por la consolidación de la clase media emergente y por el incremento del acceso al financiamiento.

Siendo la demanda efectiva mayor a la oferta, los programas de vivienda del Estado (Mivivienda, Techo Propio y Renta Joven) deberán lidiar con la preferencia de un grupo de la población en adquirir lotes habilitados para la posterior construcción de viviendas.

Debemos considerar que la venta de lotes sigue siendo muy dinámica en Lima, pero se espera que, gracias a la tendencia a la densificación y la mayor oferta de subsidios para adquirir vivienda, se logre migrar la demanda de compra de lotes a la de compra de vivienda terminada.

Para el caso de Lima Sur, la oferta de viviendas para un ticket de hasta S/. 150 mil soles, corresponde a 2,346 unidades al año 2017, disminuyendo un 14% comparado con el año 2016.

Gráfico 8: Oferta de departamentos según precio

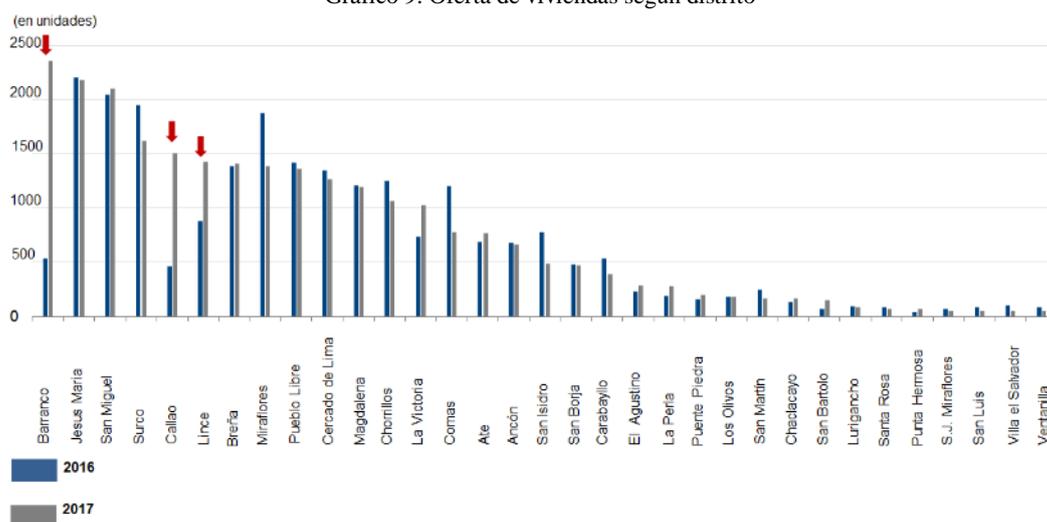


Fuente CAPECO y BBVA

Resaltamos que los distritos que conforman Lima Sur corresponden a Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo y Santa María del Mar, los cuentan con una participación del 9% del total del mercado inmobiliario limeño.

En el año 2017, Villa el Salvador se ubica dentro de los 7 distritos con menor oferta inmobiliaria según el estudio realizado ese mismo año por el BBVA denominado “Situación Inmobiliaria 2017”, la cual coloca al distrito por debajo de las 500 unidades de vivienda ofertadas.

Gráfico 9: Oferta de viviendas según distrito



Fuente CAPECO y BBVA

Esto ocurre gracias al precario nivel de infraestructura urbana de la zona, ya que el 60% de las vías de acceso no están pavimentadas y un 20% de ellas no están trazadas, las áreas públicas no tienen uso por no contar con áreas verdes y mobiliario urbano; asimismo, la presencia de la autoconstrucción y la ocupación de la vivienda cedida por familiares; por tanto, estas características hacen que el distrito no sea un foco atractivo para los promotores inmobiliarios.

No obstante, se espera que la venta de los departamentos de la villa deportiva correspondientes a los Juegos Panamericanos Lima 2019, activen el movimiento inmobiliario en el distrito, ya que el complejo multifamiliar cuenta con 7 torres de hasta 20 pisos que albergan 1,096 departamentos.

Como dato importante podemos mencionar que con la absorción de ese producto inmobiliario, se conocerá el potencial que tiene la zona para el desarrollo de proyectos habitacionales de ese tipo; este punto es importante ya que en el distrito habitan más medio millón de personas.

Resaltamos que Villa el Salvador es un distrito que carece de oferta inmobiliaria porque sus habitantes optan por la autoconstrucción o la ampliación de la casa familiar, asimismo los distritos aledaños como San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo o Lurín tampoco cuentan con oferta inmobiliaria ya sea privada o mediante programas de vivienda social.

Respecto a la extensión territorial del distrito, este cuenta con 35 km<sup>2</sup> que en su mayoría corresponde a una zonificación residencial e industrial que actualmente no cuenta con un orden urbano; por tanto, el distrito dispone de terrenos para el desarrollo de nuevos proyectos habitacionales con vías importantes que la cruzan como la Panamericana Sur y un bypass que ingresa directamente a la Avenida El Sol.

Por otro lado, Villa el Salvador es un distrito que cuenta con menos de 500 unidades de vivienda ofertadas, lo cual abre paso a la oferta de alquiler de vivienda, la misma que cubre la necesidad de forma temporal pero no permite su adquisición como residencia final.

En consecuencia a todo lo mencionado, la oferta inmobiliaria pretende reducir el déficit habitacional y cubrir con las necesidades de vivienda de un segmento en aumento como lo son los nuevos grupos familiares (pareja de recién casados, pareja con un hijo) que piensan en espacios adaptados a una necesidad temporal, debido a la movilidad urbana; de este modo, se reducen las áreas de los departamentos y los números de dormitorios. Asimismo, el Estado cuenta con una gama de oferta que busca reducir el déficit de vivienda en nuestro País.

Es por ello que en el presente documento describe las opciones que podrían competir directamente con nuestra propuesta, las cuales van desde la iniciativa de alquiler de vivienda hasta compra directa.

#### 3.2.1.1. Renta Joven

Es un programa del Estado destinado a aquellos que buscan independizarse o alquilar un departamento; consiste en entregar un bono de alquiler de S/. 500 soles mensuales por un periodo máximo de cinco años con el propósito de que el 30% irá dirigido al fondo de ahorros de MiVivienda; de este modo, al terminar el plazo de cinco años, se contará con un capital de S/. 9 mil soles para la compra de un departamento propio dentro de los programas del Fondo MiVivienda.

Para aplicar al programa el valor de alquiler del departamento debe ser entre S/. 750 soles y S/. 1500 soles, contar con una habitación y baño (como mínimo). Asimismo, y en estricto se deberá considerar lo siguiente:

- Ser jóvenes peruanos entre 18 y 40 años, parejas casadas, convivientes o personas sin ningún grado de parentesco.
- Conformar un grupo familiar de dos personas (como mínimo).
- Contar con un ingreso familiar de S/. 3500 soles (como máximo)
- No ser propietario de una vivienda.
- No estar registrado como deudores judiciales morosos.

#### 3.2.1.2. Crédito Mivivienda

Es un crédito hipotecario gestionado por el Estado que permite comprar cualquier tipo de vivienda, construir en terreno propio o construir en los aires independizados de tu vivienda; para los dos últimos casos, la cuota inicial se cubre con el valor del terreno o vivienda.

Actualmente se financia viviendas entre S/. 58,800 hasta S/. 419,600 en un periodo entre 5 a 20 años mediante bonos del Buen Pagador, Bono Verde y el Premio al Buen Pagador como complemento de la cuota inicial, siendo el valor máximo a financiar es el 90% de la vivienda.

Para aplicar al programa se deberá considerar lo siguiente:

- Contar con una inicial del 10% del valor de la vivienda a adquirir.
- Estar calificado por cualquier Entidad Financiera.
- No ser propietario de una vivienda.
- No contar con ningún crédito pendiente de pago con el Fondo Mivivienda.
- Ser mayor de edad.

#### 3.2.1.3. Techo Propio

Es un programa del Estado dirigido exclusivamente a familias de bajos recursos económicos para que puedan comprar, construir o mejorar su vivienda.

Actualmente se financia viviendas unifamiliares hasta S/. 84,100 y multifamiliares hasta S/. 105,000 en un plazo máximo de 20 años.

El principal beneficio del Programa es el Bono Familiar Habitacional (BFH), el cual es un subsidio directo de S/.33, 600 soles que otorga el Estado a una familia como premio a su esfuerzo ahorrador, por única vez y no se devuelve.

Para aplicar al programa se deberá considerar lo siguiente:

- Tener un ingreso familiar neto que no debe exceder de S/ 3,626 (aplicable a la Jefatura Familiar).
- No ser propietario de una vivienda.
- Contar con un ahorro mínimo del 3% de la vivienda de interés social.
- Previo al ingreso al Programa, no haber recibido apoyo habitacional del Estado.
- Conformar un grupo familiar que declarará a uno o más dependientes con discapacidad.

Posterior a ello, las Familias deberán acercarse a las Oficinas del Fondo Mivivienda o Centros Autorizados para inscribirse en el Programa de Techo Propio con el propósito de ser elegidos

aptos para el Programa y posteriormente poder elegir de la lista de viviendas autorizadas, la que se acomode a sus necesidades y formas de pago.

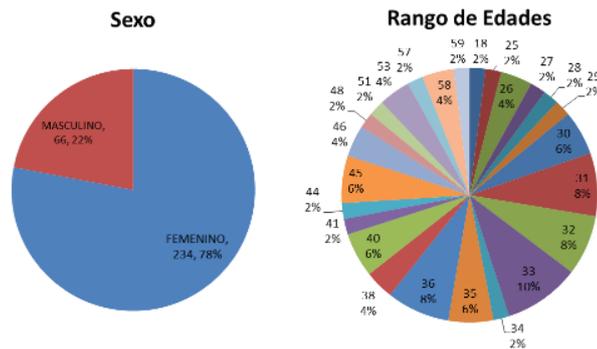
### 3.3 Análisis de los resultados de fuentes de información directa

#### 3.3.1 Estudio Cuantitativo – Análisis de los resultados de las Encuestas

La muestra de conveniencia tomada, constituye en su totalidad a 300 habitantes de la ciudad de Lima, en 15 distritos, incluyendo el distrito donde se desarrollará el proyecto denominado Villa el Salvador. A continuación, la información más resaltante que nos permitió definir el grupo objetivo del proyecto:

- 1) El 78% de los encuestados eran mujeres en su mayoría solteras con edades entre los 30 y 36 años.

Gráfico 10: Resultado de encuesta sexo y rango de edades

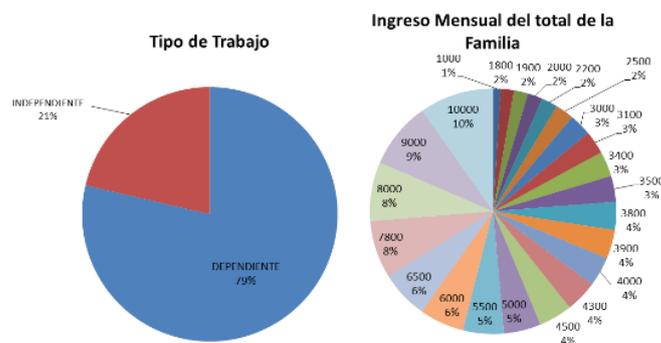


Fuente Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

- 2) El 79% trabaja como independiente y los ingresos mensuales se registran el rango de S/2.000 a S/3.500.

Gráfico 10: Resultado de encuesta por tipo de trabajo e ingreso mensual

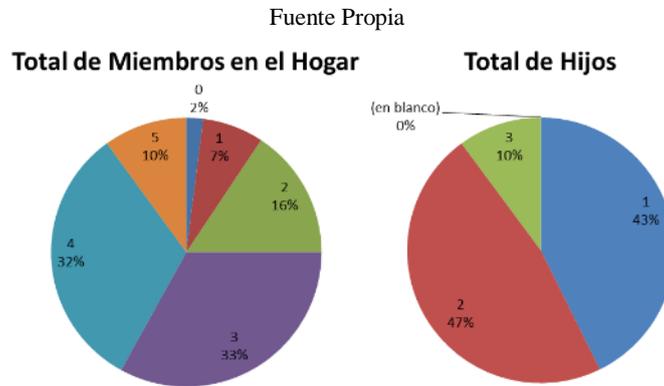


Fuente Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

- 3) Los encuestados en su mayoría cuentan con una composición familiar de 3 integrantes con dos hijos, seguido de 4 integrantes con un hijo.

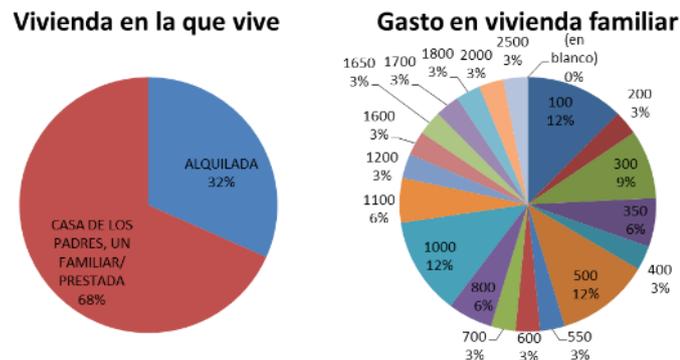
Gráfico 11: Resultado de encuesta por número de miembros del hogar



Elaboración: Autores de esta tesis

- 4) El 68 % de los encuestados vive en casa de un pariente y realizan un aporte mensual de S/.1.000 en su mayoría

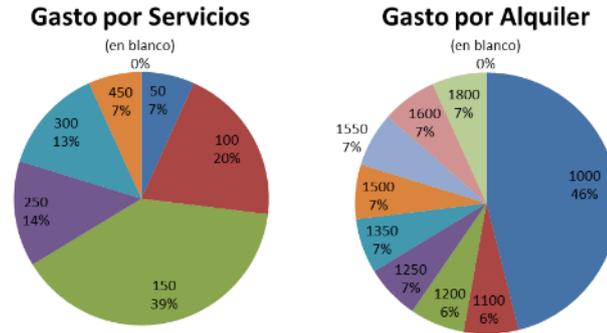
Gráfico 12: Resultado de encuesta por gasto en vivienda y tipo de propiedad



Elaboración: Autores de esta tesis

- 5) El 32% de los encuestados vive en alquiler pagando entre S/.1.000 a S/. 1.800, con un gasto mensual en servicios de S/. 100 a S/. 300.

Gráfico 13: Resultado de encuesta por gastos de servicios y alquiler

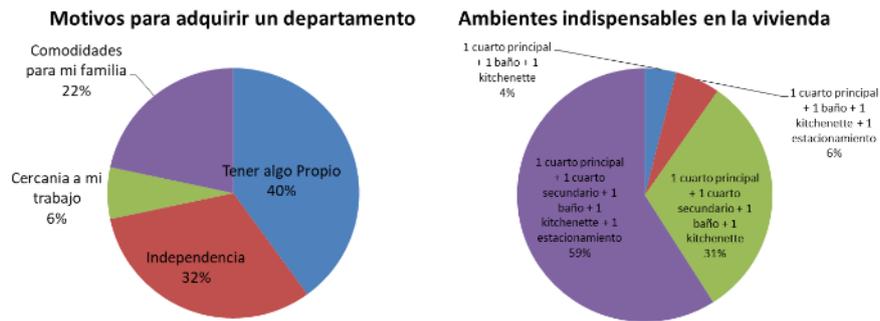


Fuente Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

- 6) Para los encuestados las dos razones más importantes para adquirir una vivienda son contar con algo propio y obtener independencia, asimismo se mencionó que lo indispensable corresponde a 2 dormitorios, 1 baño, 1 cocina y 1 estacionamiento; siendo lo ideal 3 dormitorios.

Gráfico 14: Resultado de encuesta por necesidad de adquisición

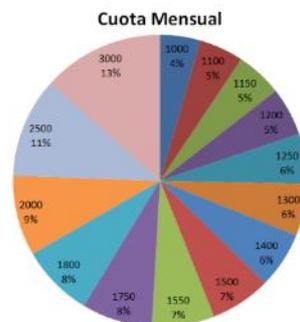


Fuente Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

- 7) La cuota mensual dispuesta a pagar por un departamento que cuenta con todas las características mencionadas anteriormente oscila entre S/. 1,750 a S/. 3,000.

Gráfico 15: Resultado de encuesta por cuota mensual aportada al hogar



Fuente Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

- 8) Respecto a las áreas cercanas al proyecto, la más solicitada es el área de Recreación, seguido de lavanderías y tiendas comerciales.

Tabla 10: Resultado de encuesta por preferencias

<b>Tiendas</b>	129
<b>Lavandería</b>	136
<b>Recreación</b>	189
<b>Otros</b>	30

Fuente Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

- 9) Dentro del proyecto, las características más importantes y más solicitadas son las áreas comerciales, áreas comunes y estacionamientos.

Tabla 11: Resultado de encuesta por preferencias

<i>A continuación le voy a mencionar una serie de atributos relacionados con las características del proyecto</i>	1	2	3	
	Me interesa	Es indiferente	No me interesa	Total
<b>LA UBICACIÓN DEL PROYECTO</b>	283	34		317
<b>LAS ÁREAS COMUNES DEL PROYECTO</b>	227	124	33	384
<b>TRANSPORTE PÚBLICO CERCANO AL PROYECTO</b>	282	36		318
<b>ÁREAS COMERCIALES DENTRO DEL PROYECTO</b>	225	90	90	405
<b>SEGURIDAD Y VIGILANCIA</b>	289	12	15	316
<b>ESTACIONAMIENTOS EN EL PROYECTO</b>	223	142	18	383

Fuente Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

- 10) El nivel de exposición efectiva en medios se logra a través de internet y TV, asimismo los paneles publicitarios, periódicos y el boca a boca son fuentes importantes de difusión.

Tabla 12: Resultado de encuesta por preferencias

<b>Periódicos</b>	60
<b>Internet</b>	265
<b>Televisión</b>	166
<b>Radio</b>	42
<b>Publicidad a domicilio o trabajo</b>	29
<b>Volantes</b>	35
<b>Paneles o Letreros en calles o avenidas</b>	90
<b>Recomendaciones de familiares / amigos</b>	82
<b>Módulos en centros comerciales o mercados</b>	59
<b>Redes Sociales</b>	6

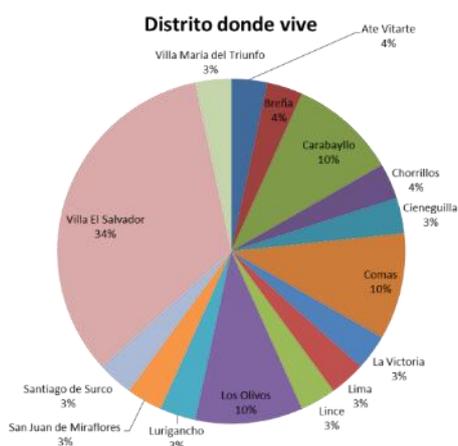
Fuente Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

El resultado confirma la existencia de un mercado potencial basado en el alquiler de viviendas, ya que el 32% de los encuestados vive bajo esta modalidad; así también el 68% de los encuestados vive con un familiar y está en busca de un producto que se ajuste a sus necesidades; por tanto, nuestro desafío se ubica en crear un producto que reúna ambas características.

Asimismo, debemos considerar que el 34% de los encuestados vive dentro del distrito donde se propone el proyecto; distrito que carece de oferta inmobiliaria y que cuenta con más de medio millón de habitantes.

Gráfico 16: Resultado de encuesta por distrito que habita



Elaboración: Autores de esta tesis  
Fuente Propia

### 3.3. Estudio Cualitativo -Análisis de las Entrevista a los expertos

La información obtenida por fuente directa se realizó a través de entrevistas a especialistas del mercado, ellos nos describieron la realidad y las tendencias del negocio inmobiliario.<sup>11</sup>

A continuación, la información más resaltante:

- 1) Existe un potencial nicho de negocio inmobiliario que cuenta con un ticket de hasta S/. 100,000; actualmente este segmento es levemente cubierto por algunas Cajas de Provincia.
- 2) Para aumentar la participación de promotores en el mercado se debe impulsar a que el Estado promueva la densificación y cambio de zonificación para algunos distritos en potencial; nuestro reto, es crear propuestas público-privadas que permitan el dinamismo inmobiliario en el mercado.

<sup>11</sup> Ver anexo de entrevistas a expertos

- 3) Existen pocos ofertantes que conocen el negocio y las tendencias del público; el conocer a la demanda no solo recae en las necesidades físicas de vivienda sino en tipo de financiamiento que se acomode en el tiempo al cliente.
- 4) Debemos aprovechar el apoyo del Estado a través de su política de bonos que permiten mantener a flote la intención de beneficiar a la demanda de viviendas actual, pero es necesario coordinar con los bancos o privados opciones financieras que permitan que los programas sociales sean atractivos.
- 5) El cliente no confía su dinero en alquileres de vivienda; por tanto, el nuevo producto inmobiliario debe ser ingenioso respecto a su uso físico y funcionamiento financiero; el diseño del nuevo programa de viviendas debe cubrir necesidades inmediatas y futuras del cliente.
- 6) Las necesidades financieras de los clientes deben ser el pilar para la construcción del nuevo programa inmobiliario; lo más conveniente es considerar periodos cortos de financiamiento para el alquiler y compra del inmueble.

## CAPÍTULO IV

### MODELO DE NEGOCIO

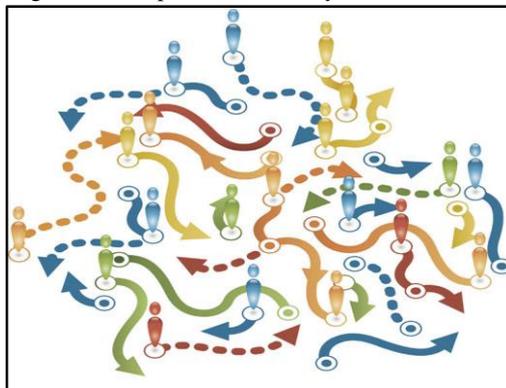
#### 4.1. Concepto del Negocio:

Es importante saber la conceptualización de un modelo de negocio, ya que indica las posibles disposiciones para los alcances de las estrategias que se tomaran en cuenta para el funcionamiento del negocio. Así pues, demarcamos nuestro modelo de negocio en dos conceptos que deben estar fluctuados en abarcar la idea primigenia del estudio: Crear una alternativa en el mercado para el acceso a la vivienda mediante el arrendamiento, con propuestas de mecanismos financieros que ayuden a la promoción de la vivienda y a la inclusión de nuevos potenciales clientes. Para ello hemos desarrollado los conceptos de “Vivienda transitoria” y “Financiamiento flexible” que permitan definir y desarrollar este plan de negocio.

##### 4.1.1. Vivienda transitoria

Transición, del latín transitio, es la acción y efecto de pasar de un estado a otro distinto. El concepto implica un cambio en el modo de ser o estar, que por lo general se entiende como un proceso en una cierta extensión a través del tiempo. De forma general, una transición es un cambio de tipo progresivo o evolutivo entre dos estados de una cosa. Una transición es la acción y el efecto de cambiar el modo de ser o de estar a lo largo del tiempo, de manera continua y progresiva, y no de manera abrupta o violenta. Una transición también puede hacer referencia a un cambio en el estado de ánimo de una persona o a un cambio en las costumbres sociales y culturales de una sociedad que se produce a lo largo de un período de tiempo determinado. Como por ejemplo el cambio de la primaria a la secundaria como uno de los momentos de transición en la vida.

Imagen 6: Concepto de transición y movilidad urbana



Fuente: <https://www.ttec.com/blog/mapping-social-fabric-organization>

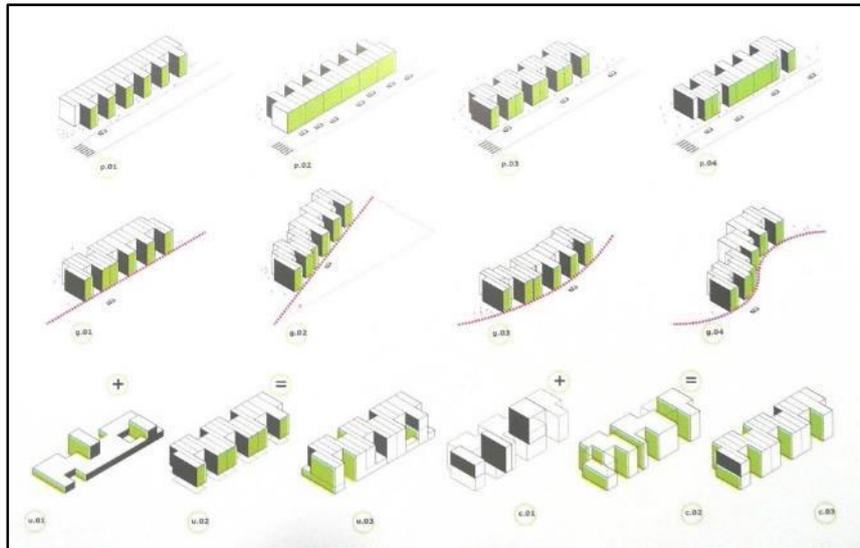
Es así que se puede describir que las viviendas de transición se refieren al alojamiento temporal para personas y familias, la cual implica una nueva vivencia en sus costumbres sociales, la cual se convierte en una instancia previa a la finalización y adjudicación de las viviendas definitivas. El término "transición" se refiere a la naturaleza no permanente del alojamiento que consiga acoger a las familias de bajos recursos y promoverlas por medio del apoyo de los programas gubernamentales, a la evolución de alojamientos permanentes. Cerrando las brechas de desigualdad y que la vivienda sea cada vez más asequible. Estos modelos de transición producirán una Redistribución de las densidades en toda la ciudad, también estos modelos serán de manera replicable en otras localidades, que serán además diferentes en su diseño por cada ubicación de acuerdo a su entorno, y manteniendo un mismo formato estandarizado de costos e ingresos.

Adicionalmente se busca generar un nuevo comportamiento anímico en la equidad de nuevas oportunidades para cada uno de los usuarios que puedan albergar estas viviendas, lo que bien podría reflejar la finalidad de esta habitabilidad de transición, que es la búsqueda intrínseca de una mejor sociedad. Esto se encuentra reflejado en 4 características que debe de considerar la conceptualización de este proyecto, que repercutirán en el comportamiento del habitante, en cuanto a:

- Visualización; en el que debemos conocer las preferencias básicas por parte del cliente potencial, resumida en una sola frase: “La visión que tenemos en mente”.
- Inclusión; la transición busca facilitar un grado de diálogo e inclusión a personas que no tienen acceso directo a un crédito, de manera innovadora con las regulaciones existentes.
- Concientización; debemos asumir que no hay ningún conocimiento previo, y explicar los argumentos de manera clara, accesible y didáctica, comunicando a la gente los argumentos claves para permitirles formular sus propias respuestas y responsabilidades de convivencia.
- Comunidad; establecer conjunción de comportamientos sociológicos de convivencia que puedan ayudar a la responsabilidad colectiva.

El proceso de Transición ofrece una propuesta positiva, enfocada en las soluciones, que une los varios elementos de una comunidad para enfrentarse a este desafío común, que es el déficit habitacional, y ofrece buena parte de la solución en el desarrollo descentralizado que conlleva la movilidad demográfica o urbana, lo que involucra al ciudadano con acciones participativas a descubrir el desarrollo de la ciudad con las creaciones de nuevas centralidades, nuevos usos de los espacios colectivos o simplemente entendiendo la dinámica de la ciudad.

Imagen 7: Esquemas de unidades de viviendas transitorias. Guadalajara



Fuente: <https://worksdifferent.com/2010/03/08/habitemos-viviendas-colectivas/>

#### 4.1.2. Financiamiento flexible

La oferta debería de permitir que las viviendas sean accesibles a personas y familias de bajos ingresos, permitiéndoles el acceso a una vivienda básica (metraje reducido) de bajo costo en un corto plazo. Pensando en ello, vemos que en el arrendamiento de vivienda se tiene una oportunidad ya que aún es un mercado no muy desarrollado, que debería de vincularse directamente en la adquisición de una vivienda, acto seguido se debería de construir un modelo financiero que ayude a obtener una vivienda a personas de bajos recursos y que no se encuentran acceso al créditos o tengan un historial crediticio. Es por ello que llamamos el financiamiento flexible al modelo, el cual podría aportar ese mecanismo que necesita este segmento del mercado para ingresar al sistema crediticio y ser promovidos a obtener una vivienda o en su defecto optar por la fidelización de su primer producto, es decir la misma vivienda asignada durante esos primeros años de evaluación crediticia.

Esta modalidad es ideal para quien nunca ha conseguido ser bien calificado para un crédito, por tener ingresos irregulares o “informales”. Servirá para que durante el tiempo de su contrato y ya habitando una vivienda, demuestre con el cumplimiento de sus cuotas que sí tiene capacidad de pago. Posterior al cumplimiento del plazo, además de contar con la opción de devolver el inmueble previo pago de los intereses pactados, entre otros acuerdos legales establecidos inicialmente; el cliente contará con un perfil en el sistema financiero, permitiéndole acceder a un financiamiento mayor con una entidad crediticia, mediante la aplicación a créditos tradicionales hipo-

tecarios o mediante programas sociales del Estado. La acceso al crédito de nuestros clientes, durante el periodo de alquiler, contribuirá al desarrollo económico de familias jóvenes y a la adquisición futura de una casa propia.

#### **4.2. Definición de Modelo de Negocio**

Es entonces que la definición del modelo de negocio parte de la conjunción de estas dos variables que, de la mano con agentes externos, generen el desarrollo del proyecto. Con lo que se busca crear una alternativa que ayude a cubrir parte de la brecha de déficit de vivienda en un segmento que hasta el momento no ha tenido la cobertura necesaria y esto gracias a la poca empatía en crear un método con una estructura financiera acorde a las personas que no tuvieron la oportunidad de calificar, teniendo sectores a los que el inversionista no está dispuesto llegar. Con este modelo se busca generar un cambio en las acciones de crear viviendas que sean verdaderamente asequibles a precios justos y con mecanismos que ayuden a la obtención de la misma, y demostrar que es posible hacer negocios con proyectos de interés social. Con lo descrito anteriormente, podríamos traducirlo en definir la idea de negocio como:

“EL FINANCIAMIENTO FLEXIBLE QUE AYUDARÁ A LA OBTENCIÓN DE UNA VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL, MEDIANTE LA HABITABILIDAD DE UNA VIVIENDA TRANSITORIA INMEDIATA, EN MODALIDAD DE ALQUILER VENTA”.

Lo hemos definido de esta manera, porque observamos dentro de la coyuntura inmobiliaria actual, una oportunidad de poder desarrollar un producto que permita cubrir la demanda insatisfecha de vivienda y aprovechamiento del bono del fondo habitacional del programa Techo Propio promovido por el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, y cumpla con el propósito real para el que fue creado, que es brindar una vivienda digna a los más necesitados mediante un producto innovador en el mercado, que consiste en un modelo de financiamiento que permite incorporar personas jóvenes de entre 25 y 35 años al sistema financiero en una primera etapa de alquiler de hasta 18 meses para luego acceder a un crédito hipotecario acceso al crédito y manteniendo el valor del departamento suscrito en el contrato de alquiler con opción de compra.

Imagen 8: Esquema de la operatividad del financiamiento



Fuente: Autores de la tesis

Explicando un poco, este financiamiento flexible le permitirá rentar un departamento con la opción de compra en un plazo de 18 meses sin la intervención del estado (SUNAT, filtro bancario hipotecario y/o Fondo Mi Vivienda), luego de ese plazo decidirá si adquiere la misma vivienda o decida optar por la devolución de la vivienda y poder preferir ser evaluado por otra empresa financiera o banco para acceder a otro tipo de producto, ya que tendrá un historial crédito gestionado en esos primeros 18 meses, importante para cualquier crédito hipotecario.

Como parte del desarrollo del modelo de negocio, es que se van a necesitar más factores y agentes que puedan contribuir en el progreso del mismo. Por ello y lo mencionado en los dos conceptos anteriores, se fundamenta al deslindar y entender entre líneas lo dicho por Alain Bertaud<sup>12</sup>, “HAY QUE COMBINAR LA PLANIFICACIÓN URBANA CON LAS TÉCNICAS DE LA ECONOMÍA PARA CREAR CIUDADES MÁS EFICIENTES”; que resume la finalidad de estas dos ideas por crear y generar mayores oportunidades a la ciudad con la posibilidad de continuar creciendo de manera sostenible. Algunas de las acciones que deberían de evitarse, por ejemplo, es la construcción masiva de grandes complejos habitacionales en donde no se pueda encontrar centros laborales cercanos y/o empleos disponibles. Lo que podría generar una oferta sobrevaluada debido a la posible carencia de áreas de expansión en la ciudad, situando de manera importante al criterio de gestar la planificación de la ciudad por encima de la obtención de réditos económicos.

La oferta de vivienda asequible requiere de una composición de hechos como inmuebles con servicios básicos, acceso a empleos y espacios públicos para ser sostenibles, que están apoyados legítimamente por la planificación de las ciudades. Hay varias experiencias exitosas como el caso de Singapur, que ha logrado ofrecer vivienda propia al 80% de la población, combinando contribuciones obligatorias al fondo de vivienda con modelos financieros. También está el ejemplo de Hong Kong, que integró desde muy temprano políticas de captura de plusvalías —el aprovechamiento del alza en valor de propiedades por renovación urbana— para financiar vivienda

<sup>12</sup> Alain Bertaud, urbanista que hace mención a lo descrito en su libro “Order Without Design”

social y servicios básicos.

Los modelos exitosos tienen una base común: la existencia de oficinas de planificación urbana a nivel metropolitano y municipal que son transparentes y eficientes en el otorgamiento de permisos de construcción, normas de espacios públicos, y diseños que integran la planificación física con el perfil cuantitativo y financiero de la economía.

#### 4.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor, está en brindar vivienda como bien futuro garantizado, mediante la habitabilidad inmediata, la acceso al crédito y calificación crediticia del cliente, por medio del financiamiento promovido y apoyado en los bonos estatales, con la flexibilidad en el comprar o devolver el bien en corto tiempo. Estas viviendas, que son transitorias, permitirán que los clientes no incidan en la informalidad, la inseguridad, el caos, la mala calidad de vida, la carencia de servicios; generando una mejor comunidad para el país. De esta manera la competencia para este producto único en el mercado está en la autoconstrucción, invasiones, alquileres informales entre otras formas de vivienda que no aportan sostenibilidad al crecimiento y desarrollo de las ciudades.

Este modelo deberá cumplir características particulares en todos niveles de su concepción, ejecución e implementación, como en una ubicación estratégica cercana a muchos servicios, equipamientos, centralidades, como en el costo de obra del proyecto manteniendo la optimización de sus procesos para mantener bajos los costos de los recursos, se busca tener en este modelo Repeticiones en distintas localidades de Lima, replicando todos los parámetros de producción y gestión para mantener los mismos márgenes de rendimiento en todos los casos. Asimismo, la tipología de vivienda a la cual esta ceñida, es de edificios multifamiliares de poco metraje para no impactar en gastos y colocar el número máximo en el ritmo de ventas que se deben de generar para el funcionamiento de este modelo. Asimismo, se abre una nueva línea de negocio como la administración de edificios, es decir este tipo de modelo de negocio es una posibilidad real para expandir el mercado inmobiliario.

#### 4.2.2. Cadena de valor

Son procesos que tienen como objetivo conseguir a aportar mayor valor para el cliente, estos procesos son acciones o actividades que se tendrán que realizar para producir y satisfacer al cliente. Sabemos además que se descomponen en actividades de apoyo y actividades primarias<sup>13</sup> que pasaremos a describir en un listado general y luego un esquema resumen de esta cadena. Para ello es que este punto lo desarrollaremos respondiendo a la pregunta ¿Cómo se satisface al cliente objetivo de este financiamiento flexible, de vivienda transitoria con alquiler venta?

Para lograrlo es que debemos seguir las siguientes acciones:

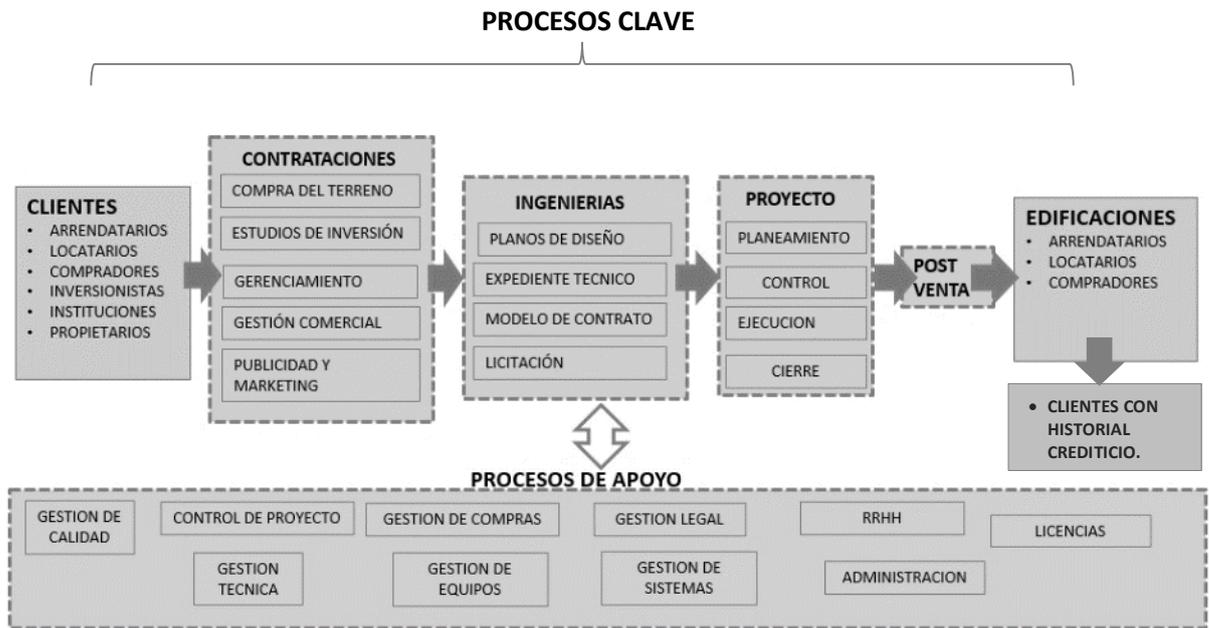
- Obtener convenios con fondos de inversión, para las alianzas financieras.
- Comprando bienes (terrenos) para el desarrollo de los proyectos.
- Tener en cuenta también una posible adquisición de terrenos por asociación (con los propietarios).
- Creando espacios para la conveniencia del cliente (Diseño), entregando valor en el mismo.
- Siendo eficiente en los costos y gastos del proyecto
- Innovando en la ejecución de obras para construcción de viviendas
- Controlando y reajustando el presupuesto de ejecución logística (adquisición, mantenimiento, etc)
- Entregando una vivienda digna para la población y eco amigables con el medio ambiente.
- Complementar la vivienda con otros usos para generar un ámbito de comunidad y conexiones con el entorno urbano, que estas a su vez sean sostenibles en el tiempo (dinámica sostenible)
- Calificando y Bancarizando al arrendatario.
- Seguimiento al cliente, incentivando al cumplimiento del pago de cuotas.
- Concientizando la importancia de ser un buen pagador para la calificación de las entidades financieras y Fondo Mivivienda.
- Respaldando al arrendatario frente al Fondo Mivivienda, de acuerdo al tiempo de demostrar su formalización en los pagos.

Teniendo como resultado el siguiente esquema que representa la línea de acciones antes mencionada distribuidas en el listado de procesos señalados a continuación:

---

<sup>13</sup> Porter, M. (1991). La cadena de valor.

Gráfico 17: Esquema de los procesos clave en la Cadena de valor

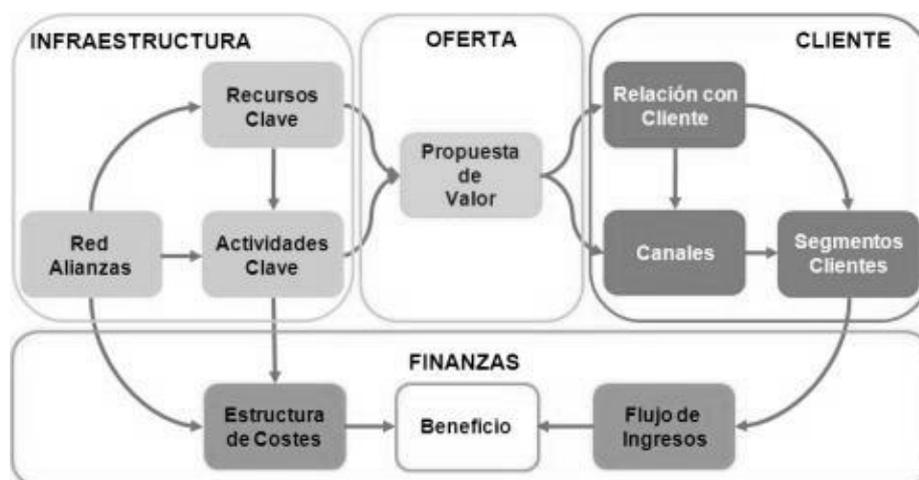


Fuente: Autores de la tesis

### 4.3. Modelo CANVAS

El Business Model Canvas es la “plantilla” de modelo de negocio más popular del mundo. Desde que sus creadores, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, publicaron el libro que dio nombre a este “lienzo”, se ha convertido en un modelo de negocio utilizado para casi todos los nuevos modelos de negocio. Es una herramienta que tiene distintos apartados que se encargan de cubrir todos los aspectos básicos de un negocio, desde los segmentos de clientes hasta incluso los socios claves y la estructura de costes. En general, sigue la definición de modelo de negocio y busca plasmar en un solo lugar cómo se crea, entrega y captura ese valor del nuevo modelo de negocio.

Gráfico 18: Esquema de desarrollo de modelo Canvas



Fuente: “Business Model Generation”, Osterwalder, 2007

Teniendo como guía este esquema es que vamos a desarrollar punto por punto, en una breve descripción, lo que adoptaremos para el funcionamiento de nuestro modelo de negocio. Lo desarrollamos de la siguiente manera:

#### 4.4.1. Segmentos de clientes:

Segmentación de mercado o grupo de personas a los que vamos a venderles nuestro producto o servicio. Puedes agrupar los públicos por las necesidades, canales, relaciones u ofertas. Pueden ser diferentes nichos de mercado como empresas o personas naturales.

- Personas que requieran acceder a una vivienda de interés social del segmento NSE C y D.
- Personas que no han sido calificadas por un crédito bancario y que si tengan ingresos regulares.
- Empresas que trabajen con fondos de inversión que quieran diversificar sus ingresos en alquileres.
- Proyectos de edificaciones.

#### 4.4.2. Propuesta de valor:

Son características y beneficios que se encargan de crear valor para cada uno de esos segmentos. En esta parte se debe explicar qué es lo que ofreces a tus clientes y por qué van a comprarlo. Algunas características de esta propuesta podrían ser la novedad, el rendimiento, la personalización, el diseño o el precio.

En este caso está señalado de la siguiente manera:

“La propuesta de valor, está en brindar valor futuro garantizado en la compra de una vivienda de interés social, mediante el mecanismo de alquiler-venta con la flexibilidad de comprarla o devolverla, certificando sus ingresos en la acceso al crédito y calificación crediticia de sus clientes a futuro. Es de habitabilidad inmediata sin espera en su construcción, con servicios de usos mixtos que dan mejor calidad de vida”.

#### 4.4.3. Canales:

Medios a través de los que te vas a comunicar y vas a hacer llegar tu propuesta de valor al cliente. Pueden ser canales propios o externos y directos o indirectos, y están divididos en 5 fases (notoriedad, evaluación, compra, entrega y postventa).

- Canal directo (fabricante- consumidor), ya que también somos los ejecutores del proyecto.

#### 4.4.4. Relación con el cliente:

Tipo de relación, ya sea comunicación, entre el producto y el cliente. Puede ser asistencia personal, self-service o automatizado (mezcla de ambas).

- Participación en ferias y congresos
- Promoción a través de la página web, Facebook, Instagram, redes sociales.
- Publicidad a través de otros canales por ejemplo volantes, TV, periódicos, revistas.
- Clientes referidos

#### 4.4.5. Recursos clave:

Los recursos más importantes para que todo lo anterior funcione. Pueden ser físicos (vehículos, edificios, ...), intelectuales (patentes, copyrights, ...), humanos (expertos clave, empleados muy valorados, ...) o financieros (efectivo, crédito, ...).

- Talento humano con experiencia en la industria.
- Banco de posibles terrenos para la ubicación de los proyectos
- Créditos de Fondos de inversión
- Recursos para la innovación en la construcción

#### 4.4.6. Actividades clave:

Si hay recursos clave, también tiene que haber actividades claves. Cuáles son las actividades necesarias para que el negocio continúe, saber si son de producción, si son parte de una solución aislada e individual, si forman parte del apoyo a los clientes, o si es parte de una diferenciación.

- Diseño de productos nuevos en el mercado de la vivienda de interés social.
- Capacitación a los clientes del mecanismo financiero para acceder a una vivienda.
- Alcances progresivos para el control de alquileres de viviendas.
- Sistemas de seguimiento y control para la mejora continua de los procesos.
- Garantía y soporte para la postventa.

#### 4.4.7. Socios clave:

Son los colaboradores y personas que son claves para que el negocio arranque y funcione. Por qué se buscan estos socios clave, por qué se busca optimizar los recursos (contratar proveedores), reducir riesgos con alianzas estratégicas y adquirir recursos y actividades que no se tiene.

- Constructoras con experiencia en viviendas de interés social.
- Proveedores de materias primas (cemento, acero, agregados, aditivos).
- Fondos de inversión.
- Accionistas de la empresa.
- Ministerio de Vivienda.

#### 4.4.8. Estructura de costes:

El clásico desglose de los gastos que va a tener tu modelo de negocio a manera de grandes hitos. Se incluyen los costes fijos, variables, las economías de escala para reducir costes y todo lo relacionado con el gasto.

- Mano de obra
- Materiales
- Subcontratos

- Costos generales
- Costos de ventas y marketing

#### 4.4.9. Fuente de ingresos:

Las actividades de donde ingresa el dinero a la empresa. Como se va a generar el beneficio. Algunos modelos de fuente de ingreso podrían ser la venta directa en un único pago, el pago por uso o la suscripción.

- Registro de Venta de alquileres de viviendas.
- Venta de diferentes tipologías de vivienda.
- Comisiones por calificar a los clientes en el Fondo Mivivienda o entidades financieras.

Como resultado de toda la combinación de procesos claves y actividades de apoyo, es que se resume en un diagrama que es el Lienzo de modelo Canvas, el cual queda organizado de la siguiente forma:

Gráfico 19: Lienzo de modelo Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constructoras con experiencia en viviendas de interés social.</li> <li>▪ Proveedores de materias primas (cemento, acero, agregados, aditivos).</li> <li>▪ Fondos de inversión.</li> <li>▪ Accionistas de la empresa.</li> <li>▪ Ministerio de Vivienda</li> <li>▪ Fondo Mivivienda</li> <li>▪ Municipalidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño de productos nuevos.</li> <li>▪ Capacitación a los clientes del mecanismo financiero para acceder a una vivienda.</li> <li>▪ Control en los alquileres de viviendas.</li> <li>▪ Mejora continua.</li> <li>▪ Soporte para la postventa.</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Talento humano con experiencia en la industria.</li> <li>▪ Banco de terrenos.</li> <li>▪ Créditos de Fondos de inversión</li> <li>▪ Recursos para la innovación en la construcción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar vivienda de interés social, mediante el mecanismo de alquiler-venta con la flexibilidad de comprarla o devolverla, certificando sus ingresos en la bancarización y calificación crediticia de sus clientes a futuro.</li> <li>▪ Es de habitabilidad inmediata sin espera en su construcción, con servicios de usos mixtos que dan mejor calidad de vida.</li> </ul>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ferias y congresos</li> <li>▪ Web, Facebook, Instagram, redes sociales.</li> <li>▪ Volantes, TV, periódicos, revistas.</li> <li>▪ Clientes referidos.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canal directo (fabricante-consumidor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personas de NSE C y D.</li> <li>▪ Personas con ingresos regulares pero que no están bancarizados.</li> <li>▪ Empresas que quieran diversificar sus ingresos en alquileres.</li> <li>▪ Fondos de Inversión.</li> <li>▪ Entidades financieras.</li> </ul>
<b>Estructura de Costes</b>		<b>Estructura de Ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mano de obra</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Subcontratos</li> <li>▪ Costos generales</li> <li>▪ Costos de ventas y marketing</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de Venta de alquileres de viviendas.</li> <li>▪ Venta de diferentes tipologías de vivienda.</li> <li>▪ Comisiones por calificar a los clientes en el Fondo Mivivienda o entidades financieras.</li> </ul>		

Fuente: Autores de la tesis

#### 4.4. Consideraciones y factores para la elección de la zona de estudio

Para lograr un mejor funcionamiento de nuestro modelo de negocio, es que debemos de

conseguir algunas premisas que puedan ser evaluadas y aprobadas para obtener el mejor rendimiento de nuestro proyecto a través del tiempo que vaya a ser implementado. Es necesario para el desarrollo de este proyecto, considerar cada uno de los siguientes puntos:

#### 4.4.1. Características del lugar (vecindario):

Es necesario entender que no hay dos sitios iguales y que cada sitio contiene algo único o distinto. También es cierto que cada sitio es único y que el ser único no sólo resulta de sus características físicas sino también de su relación con los alrededores. Es por ello la importancia y relevancia que existe en esta definición para el éxito del modelo de negocio expuesto.

Para ello se evaluó posibles zonas de lima metropolitana que, si bien podría funcionar en cualquier parte de la ciudad, forman parte de un análisis de un total de factores complementarios que enlazan el funcionamiento de este modelo. Partiendo de esta variable se podrá obtener un avance del 30% en la toma de decisión de la selección final del terreno, puesto que de esto se analiza lo siguiente:

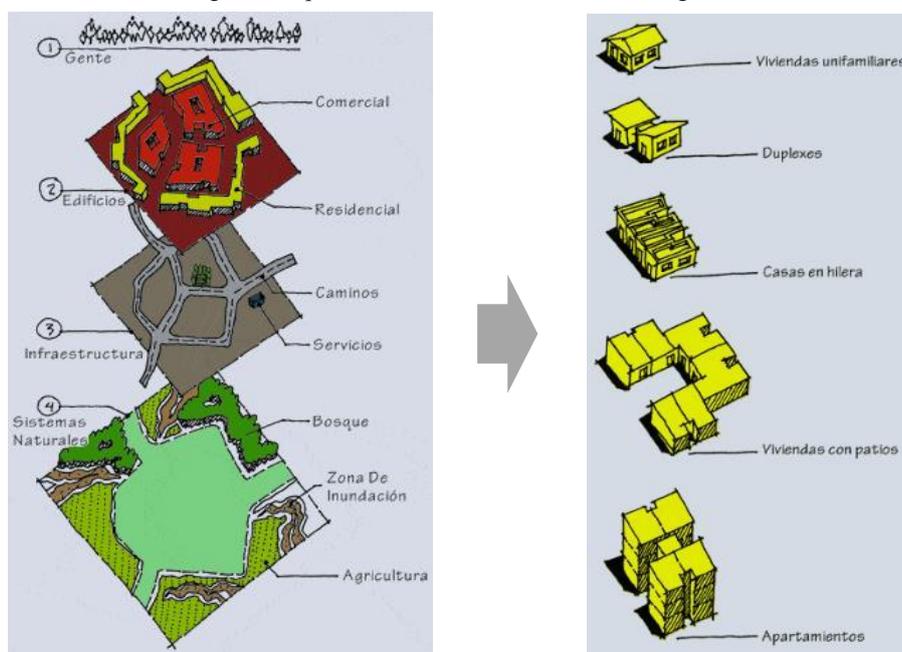
- El lugar debe estar consolidado con todos los servicios de red básicos.
- Que el sitio pertenezca a una zona de desarrollo.
- Que tenga una dinámica residencial.
- El sitio no debe encontrarse en un entorno de hacinamientos.
- Lugares donde aún no cuenten con masificación de proyectos de viviendas de interés social.
- Que existan flujos de personas en determinados horarios durante el día.
- Donde existan zonas que puedan ofrecer seguridad.
- Donde el valor por terreno sea bajo y el precio tributario sea bajo.

#### 4.4.2. Actividades Estructurantes y Complementarias:

Dentro de la ciudad para que las zonas residenciales tengan una dinámica favorable, es que se necesitan de ciertos componentes que acompañan al vecindario, donde se encuentran actividades que ayuden a la vivencia de cada poblador dentro del espacio de la ciudad. Por ello es importante que para lograr esa dinámica se tenga claro algunas características de estas funciones complementarias que acompañaran al uso de la vivienda. Cabe señalarlos de la siguiente manera:

- El proyecto debe contar con actividades comerciales en su entorno, como mercados, tiendas, centros comerciales; a un radio de distancia no mayor a 1km.
- Se debe encontrar acompañado de equipamientos de tipo educativo ya sean escuelas, universidades, institutos, educación inicial; a un radio de distancia no mayor a 1km.
- Es preciso mencionar también que se necesitan equipamientos de tipo comunal, ya sean comisarías, bancos, instituciones gubernamentales, etc; a un radio de distancia no mayor a 1km.
- Deberían de encontrarse cerca a centralidades de la ciudad en su entorno, estas centralidades abarcan centros laborales, centros financieros, centros corporativos, así como infraestructura urbana como estaciones de transporte, metro, etc; a un radio no mayor a 3km.
- Se debe tener en cuenta la ubicación de centros de salud cercanos, para la atención de los futuros residentes, a un radio no mayor a 3km.

Imagen 9: Esquema de dinámica estructurante del lugar.



Fuente: “Fundamentos de planificación de sitios”, <https://www.planning.org/planificacion/3/1.htm>

#### 4.4.3. Zonificación y compatibilidad de usos

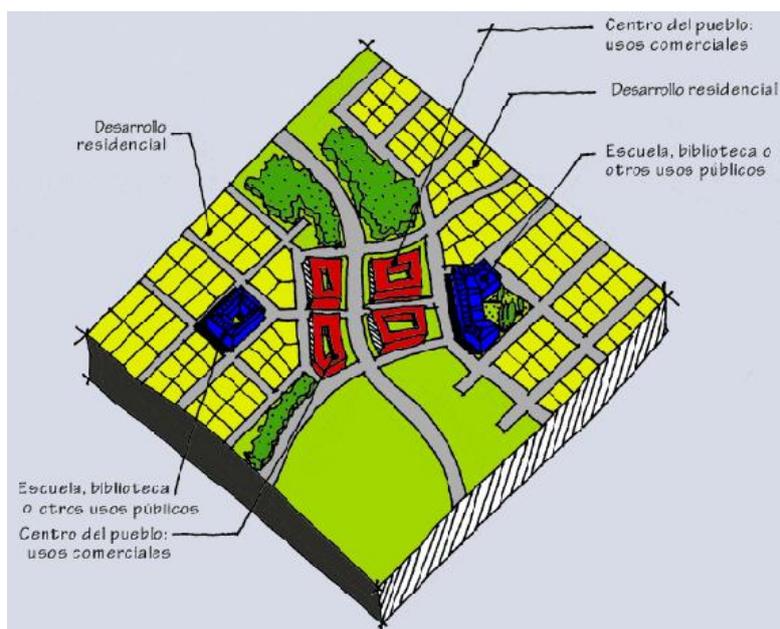
La zonificación y la compatibilidad, es un instrumento regulatorio dentro de una porción del territorio de la ciudad donde se señalan los usos permisibles, que sirve para tener en cuenta la vocación del entorno existente y a futuro encontrar nuevas posibilidades de asentamiento en las proyecciones de densificaciones o áreas de expansión urbana. En lo que cabe argumentar lo siguiente:

- Tener zonificación como mínimo con Residencialidad de Densidad Media (RDM).
- Contar como mínimo, con zonificación de comercio local. (CZ)
- Encontrar las compatibilidades que ayuden a estructurar con mayor solidez el carácter de centralidad al entorno del sitio.

Imagen 10: Esquema de zonificación, usos y compatibilidad.

Fuente: “Fundamentos de planificación de sitios”, <https://www.planning.org/planificacion/3/1.htm>

#### 4.4.4. Disponibilidad y situación legal



La situación legal del sitio o predio, es importantísimo ya que de esto podría derivarse en mitigar posibles conflictos en la adquisición de los bienes y reajustes en los gastos del proyecto. Por lo que impactaría en:

- El nivel de negociación que se generaría si el bien está en un proceso de litigio o en un proceso de prescripción, posesión, herencia, etc. Ya que esto aumentaría procesos y costos en el saneamiento del predio.
- Si la negociación se tendría que hacer con una persona natural o con una asociación, se manejarían diferentes tiempos para proceder en una posible opción de compra con complejidades distintas. También si se tratase de una adquisición por medio de arras o por un usufructo. Estos tiempos impactan directamente a los desembolsos y gastos del proyecto. La mejor opción es tener un contrato con opción de compra del predio.

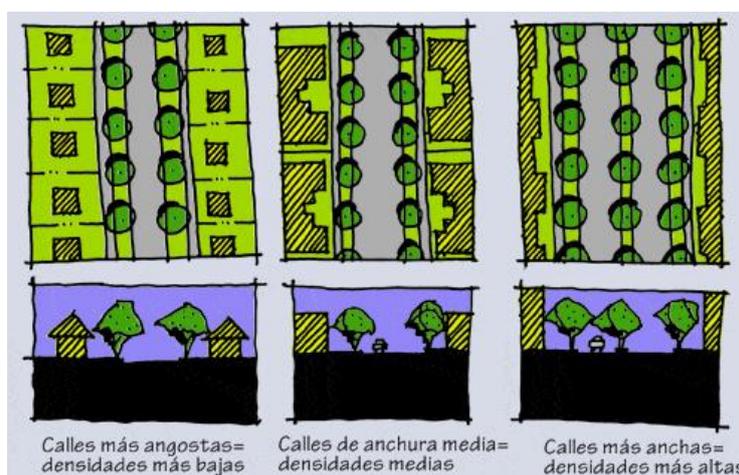
- La disponibilidad de la venta también recae en la negociación que se lleve a cabo, ya que podríamos generar una expectativa equivocada en el precio de compra y que podría impactar en el resultado final del negocio. También en la situación en que el propietario no está dispuesto en vender, se podría optar en mantener la negociación en términos de asociación por venta de inmuebles con condiciones de entrega de bienes por las ventas realizadas, algo que actualmente está dando muy buenos resultados en el negocio inmobiliario.
- También se podría optar en la búsqueda de un banco de tierras, generado por el gobierno.

#### 4.4.5. Sistema vial y transporte

Para la conexión hacia el resto de la ciudad es importante contar en las cercanías con infraestructura de transportes, ya sean paraderos, estaciones, etc; así como los diferentes tipos de transporte como metro, buses, taxis, motos, etc; como también los de transporte alternativo no motorizado como bicicleta, scooter, etc. Estos conjugados de manera articulada en una participación de transporte multimodal dentro de la localidad elegida. Es importante investigar sobre planes de desarrollo urbano de las localidades para tener en cuenta las proyecciones futuras de los sistemas viales que puedan afectar a la ubicación del terreno.

Las calles principales para el lugar, deberán ser de orden de vías colectoras o vías arteriales. Lo ideal es tener una sección de vía de 15.60m como mínimo.

Imagen 11: Esquema de secciones viales con relación a alturas de edificación.



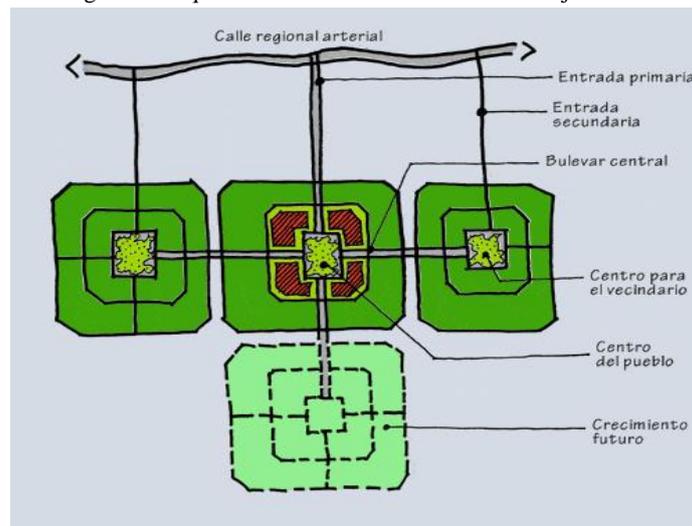
Fuente: "Fundamentos de planificación de sitios", <https://www.planning.org/planificacion/3/1.htm>

#### 4.4.6. Accesibilidad

Es muy importante considerar los tiempos de acceso o llegada hacia el predio, ya que es un ítem que los posibles clientes toman como parte de decisión final de compra. Estos accesos deben

estar generados de manera inmediata hacia una vía arterial, vía interdistrital o vía expresa y que no tarde más de 10 minutos llegar hasta esa conexión. Asimismo, debería de contar con más de un acceso principal, con alternativas secundarias por algún motivo de bloqueo en alguna de las otras. Para esto se debe analizar las vías principales que conectarían al proyecto y estudiar además el nivel de dificultad de cada una de las alternativas.

Imagen 12: Esquema de accesibilidad a sitios desde eje colector.

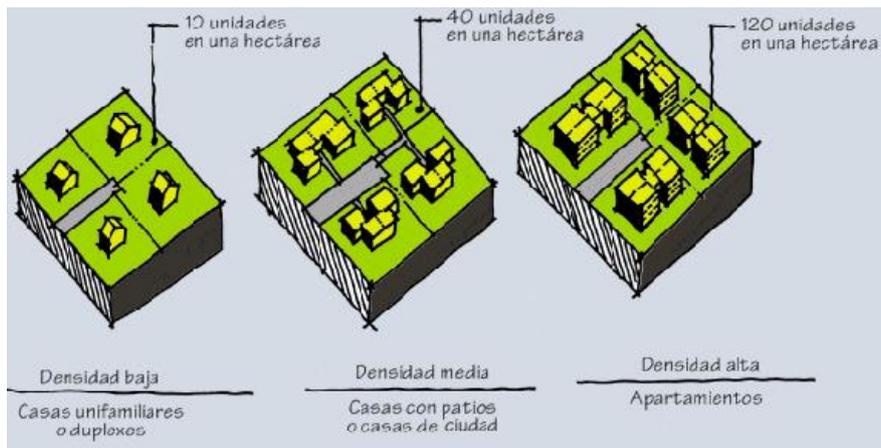


Fuente: "Fundamentos de planificación de sitios", <https://www.planning.org/planificacion/3/1.htm>

#### 4.4.7. Dimensionamiento para el diseño de Cabida

Es importante saber el tamaño del proyecto, preestableciendo las cantidades de unidades de vivienda necesarias para el cumplimiento de la proyección de rendimiento financiero del proyecto y el terreno. Con esta información de cantidades, se proyectan las áreas que se necesitan para la edificación, luego la distribución de todas las áreas en el conjunto cumpliendo con las regulaciones de normativas y reglamentaciones. Se colocarán también áreas de tipo complementario, como servicios que operen dentro del conjunto, como lavanderías o amenities, así como la ubicación de estacionamientos al aire libre para que no afecten los sobrecostos de la obra. Con ello se define la cabida con las dimensiones de terreno que podrían ocupar nuestro proyecto, y así iniciar la verificación de la selección y posterior compra del terreno.

Imagen 13: Esquema de diferentes densidades de vivienda en un terreno

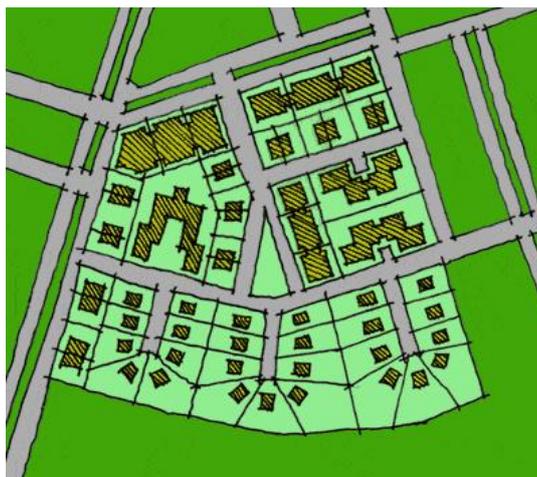


Fuente: “Fundamentos de planificación de sitios”, <https://www.planning.org/planificacion/3/1.htm>

#### 4.4.8. Forma y dimensión del terreno

Correspondiendo a la Cabida mencionada en el ítem anterior, es que la elección depende mucho de la forma del lote de terreno ya que esto conlleva a una clasificación distinta de precios, por ejemplo un lote con menos de 8 metros de frente es poco probable que sirva para un proyecto de vivienda multifamiliar, en esto es que recae la importancia de elegir bien, puesto que cada particularidad en la forma tendrá un valor adicional y que una mala decisión se verá reflejado en el rendimiento del proyecto. La forma como proporción ideal para nuestro proyecto es de 1:4 con medidas mínimas como frente de 20 m, y en efecto con una longitud de 80 m.

Imagen 14: Esquema de ocupación con diferentes esquemas de edificación.



Fuente: “Fundamentos de planificación de sitios”, <https://www.planning.org/planificacion/3/1.htm>

#### 4.4.9. Topografía y suelos

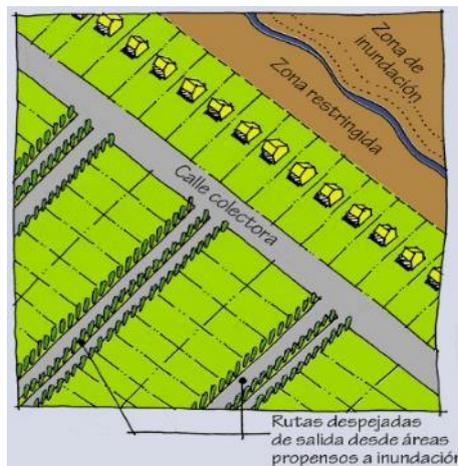
Punto importante para la elección, cuando se tiene que pensar si la topografía es muy pronunciada ya que esto arrastra a un sobrecosto en la ejecución de obras tanto en el trabajo de movimiento de tierras como en la posibilidad de generar muros de contención adicionales a los previstos. La topografía no deberá de exceder el 5% de pendiente de terreno.

Es electivo también el tipo de suelo en donde se ubicará el proyecto, el cual se obtiene del resultado de un estudio de suelo a nivel exploratorio, ya que un mal resultado del suelo generaría reforzamientos adicionales en los diseños estructurales del mismo, lo que afecta directamente al costo de obra del proyecto. Lo ideal es encontrar suelo solido sin presencias de percolación ni probables licuefacciones del suelo, en general tratando de evitar estar cerca a fuentes de agua natural.

#### 4.4.10. Vulnerabilidad (evaluación ambiental)

La vulnerabilidad del sitio es una variable que debe estar de la mano con el Estudio de impacto ambiental, en el cual se podrían describir ciertos análisis de riesgos propios de la zona de acuerdo a las preexistencias de algunos acontecimientos en el pasado o en la ubicación en zonas de riesgo que ya han sido evaluados por estudios realizados por las mismas entidades gubernamentales. como por ejemplo el terreno puede estar dentro de una vertiente o antiguo paso de alud o huaico, lo que impactaría en el costo de las posibles mitigaciones que se tomarían como parte de la solución, si no se toma a tiempo esta evaluación del terreno, esto podría hacer inviable al proyecto.

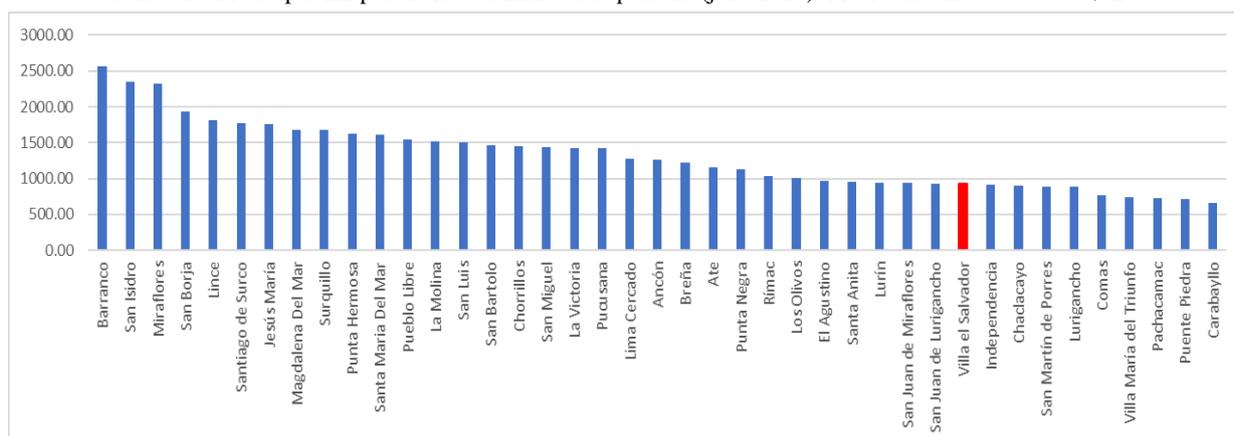
Imagen 15: Esquema de lugares cercanos a posible vulnerabilidad de inundación.



Fuente: "Fundamentos de planificación de sitios", <https://www.planning.org/planificacion/3/1.htm>

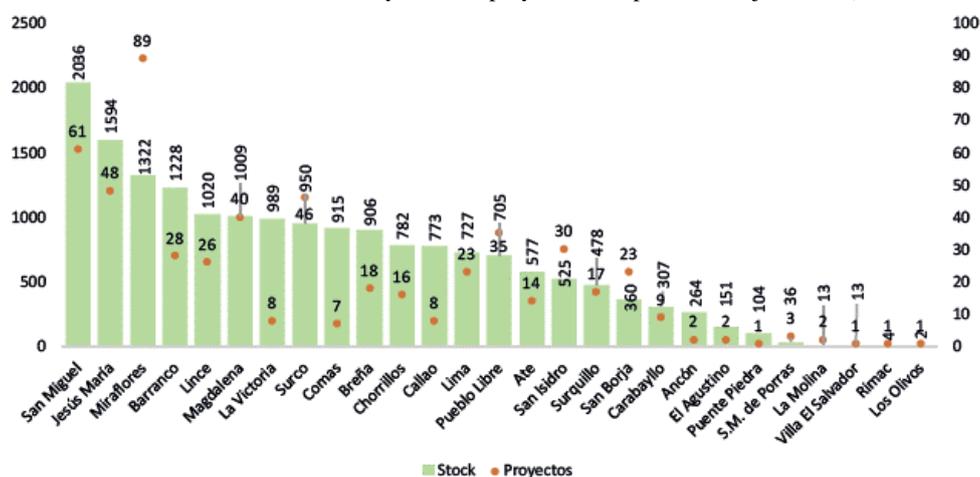
Para el análisis de nuestro caso. Hemos evaluado los mismos criterios para la selección del lugar por lo cual realizamos una matriz con los valores numéricos ordenándola por la importancia de la valoración estimada (peso), obteniendo un ponderado que lo colocaremos en un poder de decisión en la evaluación. Es así que evaluamos diferentes zonas en los distritos de Lima, teniendo como principales premisas el valor por m2 del posible terreno a ocupar, el estado de sus servicios básicos, el nivel de ocupación, y el nivel de oportunidad de implementar el modelo de negocio. De esto obtuvimos 4 posibles distritos: Puente piedra, Carabayllo, Pachacamac y Villa el Salvador. Evaluamos las posibilidades y decidimos la implementación en el distrito de Villa el Salvador ya que en esta zona se tiene potencial de crecimiento del modelo de alquiler venta, además de las centralidades cercanas al terreno, así como la preferencia de las personas encuestadas por ubicar un proyecto en el Cono sur. Esta ubicación también es una oportunidad para desarrollar proyectos de Vivienda de interés social, ya que aun se encuentra en nivel exploratorio el negocio de este tipo de viviendas, con lo que dotaremos de stock al distrito para el crecimiento del mercado.

Gráfico 20: Precio por m2 por distrito en Lima Metropolitana (julio 2019). Precio en Villa el salvador \$920.



Fuente: <https://blog.properati.com.pe/reporte-mercado-inmobiliario-quito-julio-2019/>

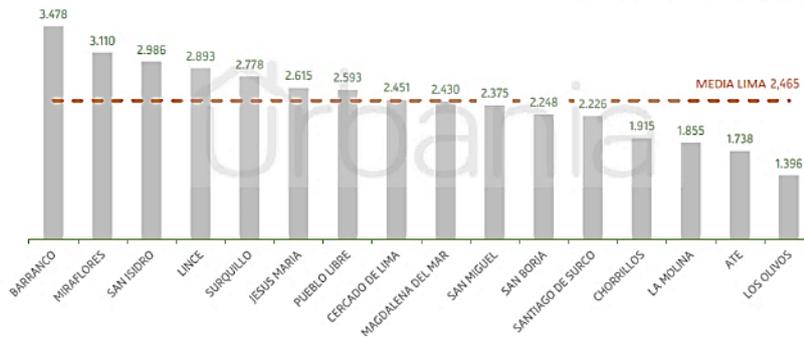
Gráfico 21: Concentración y stock de proyectos VIS por distrito (julio 2018).



Fuente: ADI Perú.

Lo que también observamos es el precio de alquiler, que aportará en la aceptación por parte del cliente objetivo (NSE C,D) hacia el modelo de negocio a implementar .

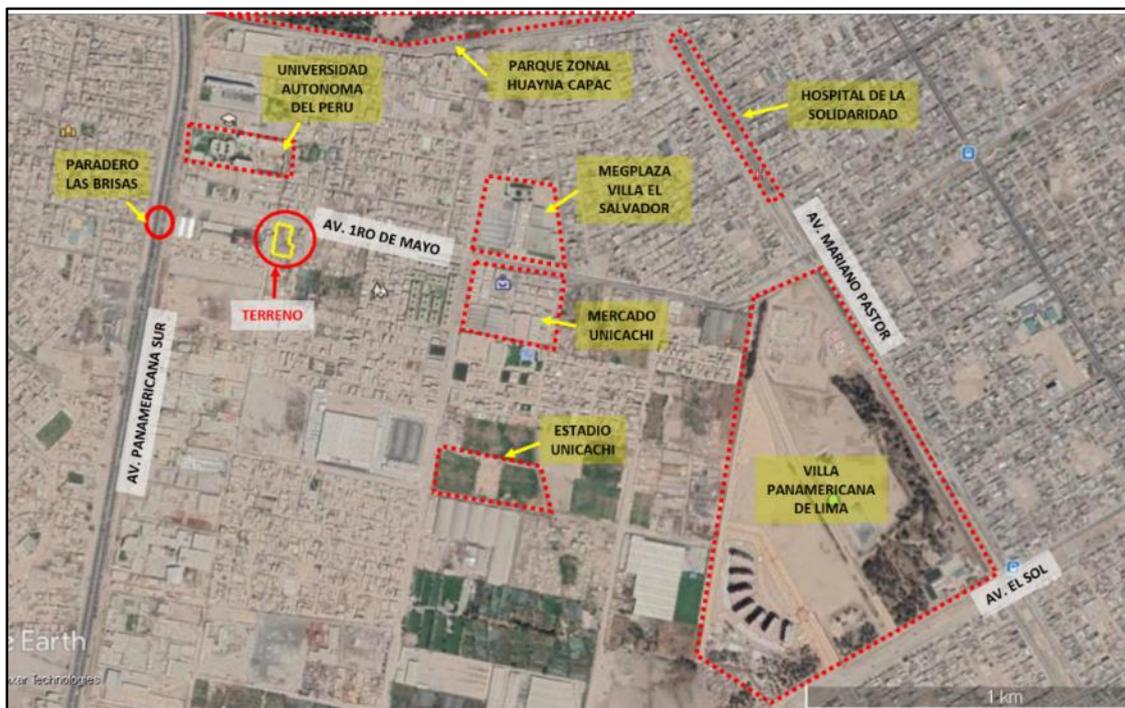
Gráfico 22: Precio de alquiler en soles, por distrito (julio 2019).



Fuente: Urbania Perú.

Es así que ubicaremos el proyecto en un terreno de **3,105.00 m<sup>2</sup>** en la Av. 1ro de mayo N°212, Villa el Salvador. Esta zona cumple con las premisas que se establecieron en el ítem anterior. Cuenta con centralidades y actividades estructurantes que ayudarán a complementar a las futuras viviendas, así como a las compatibilidades de posibles usos mixtos que podría tener nuestro proyecto. Las centralidades como focos de desarrollo en la zona de la ciudad, influyeron en la decisión en el momento de elegir el terreno, así como también las actividades comerciales como los usos de educación superior (Universidad Autónoma y UTP).

Imagen 16: Ubicación de centralidades, usos estructurantes y complementarios de la zona de Villa el Salvador

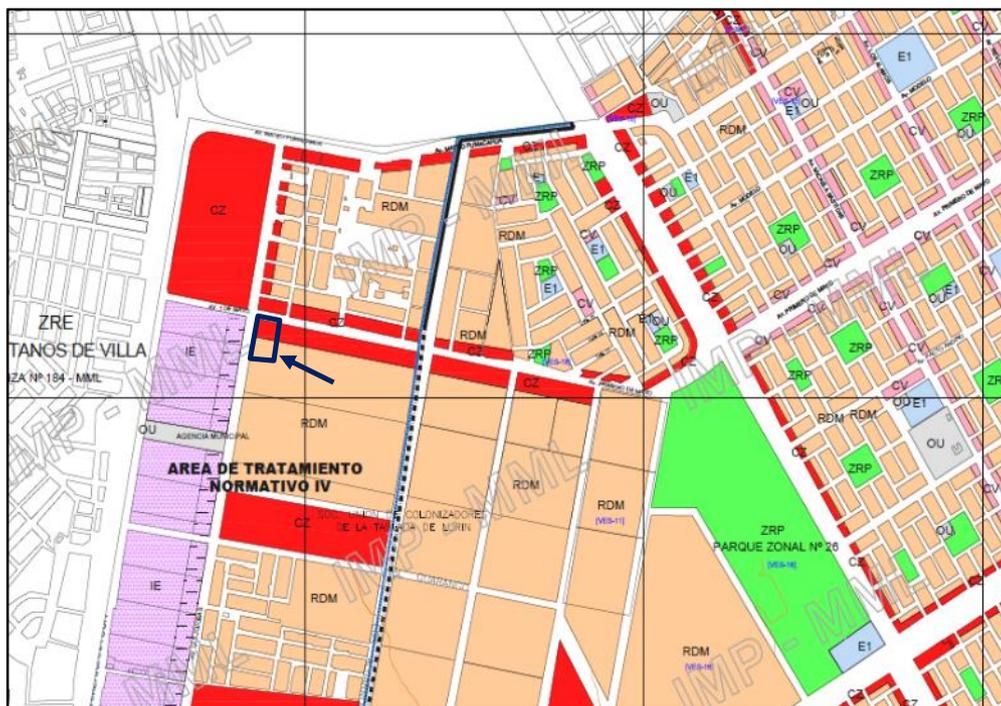


Fuente: Google Earth.

Asimismo, las vías que conectan al sitio son de gran importancia ya que son de tipo metropolitano. Así tenemos a la Av. Panamericana sur como uno de los principales focos, a la Av. El sol como conexión secundaria y la Av. Iro. de mayo como la vía de acceso principal con una sección de 28.20 m. La accesibilidad es directa desde la Panamericana sur, se tiene un paradero cercano (las brisas), el transporte público es zonal y distrital, los cuales trasladan a paraderos principales del servicio Metropolitano de transporte. Se tiene también un parque zonal a menos de 500m de distancia que brinda la práctica de recreación a la zona.

Otras de las consideraciones es el tipo de zonificación con el que cuenta el terreno y el entorno inmediato. Se observan áreas de uso comercial, usos de vivienda comercio, usos educativos, de recreación y de industria. Esta zonificación (RDM+CZ) permitirá que el proyecto se desarrolle con el máximo rendimiento posible ya que se tendrá un máximo de altura permitido.

Imagen 17: Ubicación de terreno y zonificación del entorno, Villa el Salvador



Fuente: Municipalidad Metropolitana de Lima, IMP.

Es así que, teniendo la información necesaria para la toma de decisión, evaluamos en la matriz antes descrita y hemos obtenido el siguiente resultado:

Tabla 13: Matriz de evaluación y consideraciones de parámetros de elección

MATRIZ DE EVALUACION DEL SITIO					
ELEMENTOS		PUNTAJE	PESO	PONDERADO	OBSERVACIONES
1.	CARACTERISTICAS DEL LUGAR				
	A. SEGURIDAD	3	1.5	4.5	No tiene servicios de vigilancia
	B. SERVICIOS BASICOS	4	1.0	4.0	
	C. PRECIO M2	4	2.0	8.0	
	D. ACCESIBILIDAD	4	1.5	6.0	
	E. FLUJOS	2	1.0	2.0	Flujos del C. comercial y mercado
2.	ACTIVIDADES ESTRUCTURANTES				
	A. COMERCIO	4	2.0	8.0	
	B. EDUCACION	3	2.0	6.0	
	C. SALUD	1	1.5	1.5	
	D. RECREACION	2	1.5	3.0	
	E. INDUSTRIA	2	1.0	2.0	Se tiene la cercania de una planta
3.	ZONIFICACION Y COMPATIBILIDAD	4	1.5	6.0	
4.	CARACTERISTICA DE LOTE				
	A. TAMAÑO	3	1.5	4.5	Terrenos mayores a 1,500m2
	B. FORMA	2	1.0	2.0	Pequeña irregularidad
5.	DISPONIBILIDAD	4	1.5	6.0	
6.	SITUACION LEGAL	3	2.0	6.0	Hace falta habilitar terreno
7.	SISTEMA VIAL	4	2.0	8.0	
8.	TRANSPORTE	3	1.5	4.5	
9.	TOPOGRAFIA Y SUELOS	3	1.5	4.5	
10.	VULNERABILIDAD	3	1.0	3.0	
				<b>89.5</b>	

MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1	2	3	4

RESULTADO DE CALIFICACION	
MUY DESFAVORABLE	25 - 50
DESFAVORABLE	51 - 70
INDIFERENTE	71 - 80
FAVORABLE	81 - 90
MUY FAVORABLE	91 - 110

Fuente: Autores de la tesis.

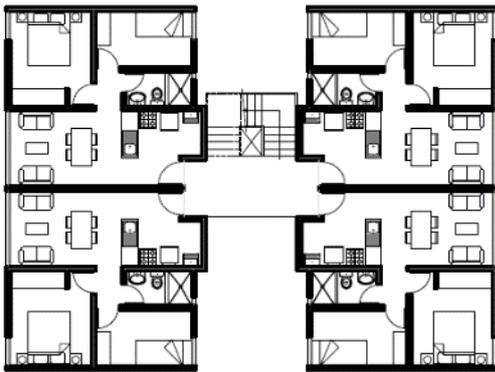
La suma de 89.5 nos lleva al límite de lo favorable y muy favorable, lo que nos enmarca en una correcta elección del sitio del terreno. Obteniendo óptimos resultados de acuerdo a todos factores descritos en todo el ítem 4.4.

#### 4.5. Cabida del proyecto

Sabiendo el resultado de elección es que pasamos al análisis del rendimiento máximo que pueda tener el terreno. Para ello nos apoyamos de la zonificación del lugar, como de las regulaciones del D.S.012-2019-VIVIENDA como parte de la reglamentación especial para viviendas de interés social (VIS), programas Techo propio y Mivivienda. También se tuvo en cuenta el costo

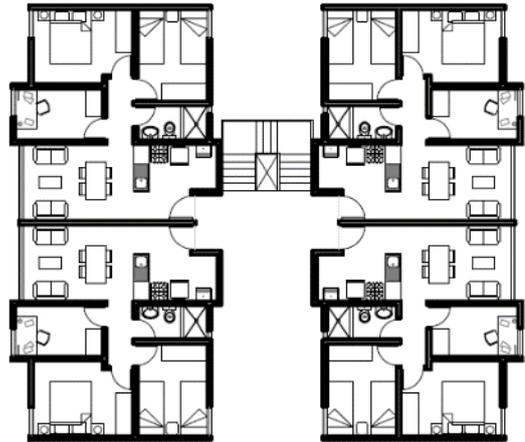
total de obra, con lo que se tuvo la anulación de zonas de estacionamiento subterráneos. Asimismo, se pensó en las áreas mínimas de vivienda para departamentos, diseñando 3 tipos de departamentos: uno con dos dormitorios, otro de tres dormitorios y el tercero de tipo dúplex para generar variedad en los ingresos del flujo financiero. Y también se tuvo que complementar el proyecto con usos comerciales por tal motivo.

Imagen 18: Planta de modelo Techo propio (41.70m<sup>2</sup>)



Fuente: Autores de la tesis.

Imagen 19: Planta de modelo Mivivienda (50.07m<sup>2</sup>)



Fuente: Autores de la tesis.

Imagen 20: Planta de Cabida de torres de viviendas



Fuente: Autores de la tesis.

Imagen 21: Secciones de Cabida de torres de viviendas



Fuente: Autores de la tesis.

CUADRO GENERAL DE AREAS			
DESCRIPCION	m2	CANTIDAD	TOTAL (M2)
ÁREA TERRENO	3,105.00		3,105.00
AREA DPTO. TIPO TECHO PROPIO	41.70	106	4,420.20
AREA DPTO. TIPO MIVIVIENDA	50.07	90	4,506.30
AREA DPTO. TIPO DUPLEX	90.00	10	900.00
AREA DPTO. TIPO DUPLEX	72.00	14	1,008.00
AREA DE LOCAL COMERCIAL	50.07	4	200.28
ESTACIONAMIENTOS	12.50	54	675.00
AREA LIBRE	1,934.30	62%	1,934.30
AREA DE RECREACION			0.00
<b>TOTAL DE DPTOS. VENDIBLES</b>		<b>220</b>	

## CAPÍTULO V

### ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO INMOBILIARIO

#### 5.1. Plan estratégico

La elaboración del plan estratégico de TuDepaFacil consiste en trazar un mapa que deje claro cuáles serán los principales objetivos y las acciones a realizar para la obtención del resultado final, de manera que podamos convertir dichos objetivos en acciones concretas.

Los objetivos principales son:

- Obtener 4 ventas con alquileres por mes.
- Lograr el posicionamiento del producto en 6 meses.
- Confianza en el producto por parte del cliente objetivo. (Fidelizar)
- Buscar la optimización e innovación en el producto continuamente.
- Buenas relaciones públicas con el cliente, para generar el boca a boca.
- Supervisión y feedback continuo.
- Lograr la adaptabilidad del producto.

##### 5.1.1. Estrategia básica del desarrollo

TuDepaFacil desarrollará una macro estrategia enfocada en el crecimiento sostenible del negocio, poniendo en práctica la definición de un objetivo ambicioso como visión de la empresa, así como construir una posición singular y valiosa acompañada de eficacia operativa para definir la misión del modelo de negocio (Porter, M (2009) ¿Qué es la estrategia? En ser competitivo pp69-107 (550p).Barcelona:Deusto)

A continuación, presentamos la definición de la Misión y Visión del modelo de negocio propuesto:

- Misión: Nos enfocamos en negocios y servicios inmobiliarios de vivienda social, ofreciendo alternativas de financiamiento y espacios innovadores que otorguen una mejor calidad de vida a nuestros clientes, sustentados en el compromiso y creatividad.
- Visión: Ser el modelo de negocio líder en el desarrollo de proyectos inmobiliarios de vivienda social a nivel nacional, diferenciados por la formalización de los sectores de más

bajos recursos, calidad e innovación y generando valor para nuestros accionistas, clientes y colaboradores.

## 5.1.2. Análisis externo

### 5.1.2.1. Análisis del Entorno Global - Ventajas Competitiva de las Naciones

El entorno internacional favorable y las buenas condiciones de financiamiento seguirán impulsando la economía. Sin embargo, la dificultad para acelerar los trabajos de la Reconstrucción con Cambios y el riesgo de malas políticas sectoriales podrían limitar el crecimiento.<sup>14</sup>

### 5.1.2.2. Análisis del Entorno Nacional - Macro Entorno - SEPTIEMBRE

El PBI creció cerca de 3.5% en el 3T-2019, por debajo del 4% mostrado en el mismo periodo el 2018. Esto refleja, en parte, que la recuperación de la economía continúa de forma más lenta y podría ser una tendencia al crecimiento débil para el año 2020 (Fuente: Informe de gestión BBVA – septiembre 2019).

Tabla 14: Macro Entorno Nacional

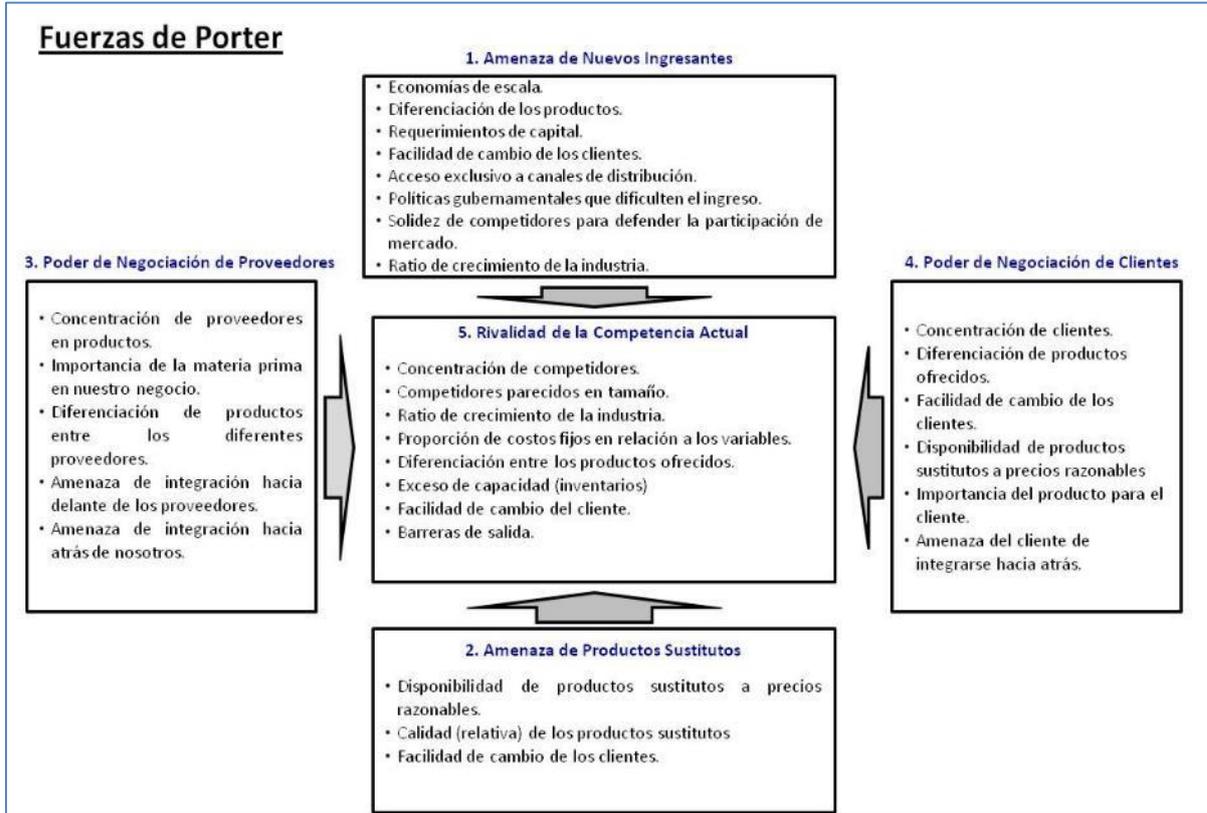
MACRO ENTORNO				
F.TECNOLÓGICO	F.ECONÓMICO	F.DEMOGRÁFICO	F. SOCIO CULTURAL	F. POLITICO LEGALES
Desarrollo de procesos constructivos mas eficientes, menores costos de producción, sostenibilidad y medio ambiente.	Mejores expectativas económicas, incremento del PBI, recuperación del precio de los metales e inversión minera para la producción de cobre en el Perú.	La tasa de crecimiento en el Perú viene en descenso con un 1% frente al 3% obtenido el siglo pasado con lo que hoy se tiene una mejor distribución de la riqueza.	La concentración de la población, en mega ciudades, tendrá inevitables consecuencias en la informalidad de la construcción (autoconstrucción). Será necesaria una mejor gestión en cinco sectores críticos de infraestructura (Transporte, electricidad, agua y desague, salud, vivienda y seguridad).	La implementación del programa de vivienda social "renta joven" aperturará una nueva alternativa de vivienda alquilada para mas peruanos. La ley de desalojo extrajudicial como próximo paso para viabilizar programas de alquiler con menor riesgo para el arrendatario.

Fuente: Autores de la tesis.

### 5.1.2.3. Análisis del Entorno Competitivo del Sector - Micro Entorno – 5 Fuerzas

<sup>14</sup> (Wheelen, T., Hunger, D. ( 2013 ). Análisis del entorno y de la industria) - Ninguna empresa puede vigilar de manera exitosa todos los factores externos. Por lo tanto, es necesario decidir qué factores son importantes y cuáles no. Pagina 2

Tabla 15: Fuerzas de Porter



Fuente: Autores de la tesis.

#### 5.1.2.4. Entrada de Nuevos Competidores Potenciales

Como principal competidor para el proyecto TuDepaFacil tenemos al mercado informal de autoconstrucción, en donde existen múltiples opciones desde la adquisición de lotes con y sin servicios hasta los materiales y sistemas constructivos para la fabricación de una vivienda unifamiliar, sin embargo, los costos de entrada así como la habitabilidad diferida por la construcción progresiva de la vivienda y la calidad de vida con servicios completos, hacen de TuDepaFacil una propuesta de valor con excelentes oportunidades de vencer a la competencia.

#### 5.1.2.5. Barreras de Entrada y Salida

Tabla 16: Barreras de Entrada y Salida

BARRERAS DE ENTRADA	BARRERAS DE SALIDA
1-Ley de desalojo N° 20301 2-Identificación de marca Finanflex 3-Financiamiento del proyecto 4-Saneamiento físico legal del terreno 5-Cambio de Zonificación 6-Convenios Sindicales	1-Recepción municipal 2-Inscripción registral 3-Transferencia a junta de propietarios 4-Post venta y garantías 5-Cobranza

Fuente: Autores de la tesis.

#### 5.1.2.6. Competencia de Sustitutos

La competencia de sustitutos esta primada por un producto de diferentes características a nivel de sistema de financiamiento como lo son los departamentos “Techo Propio” ubicados en la zona de Lima Norte, sin embargo, estos aún no se encuentran en la zona donde se desarrollará el proyecto TuDepaFacil y que debido a su sistema de calificación financiera, no apuesta por el mismo cliente objetivo, dejando brechas importantes en donde TuDepaFacil debe plantear estrategias de comunicación con posicionamiento en los buscadores de primera vivienda generando deseo e interés a través de diferentes medios masivos .

#### 5.1.2.7. Proveedores y Poder de Negociación

El proceso constructivo así como la selección de materiales a usar en el rubro de la construcción mantienen una estabilidad relativa al estándar de proyectos de vivienda social para el proyecto TuDepaFacil, el poder de negociación está primado por la coyuntura política de un mercado golpeado y con una inversión privada más conservadora con respecto a los años 2005 al 2013 con el Boom Inmobiliario que mantenía precios alcistas año a año, es por esta razón que actualmente la competencia entre constructoras y los precios ya establecidos a manera de commodities, permiten obtener precios más competitivos para cada una de las fases durante la construcción del proyecto.

#### 5.1.2.8. Clientes Compradores y Poder de Negociación

Lima y Callao posee una demanda potencial de 579 mil viviendas y una demanda efectiva de 99 mil, Villa El Salvador se ubica en Lima sur albergando el 4.1% de la población de Lima y Callao y con una oferta de vivienda de bajo costo incipiente debido al bajo atractivo que tiene para los desarrolladores inmobiliarios dado que el 67.6% de la población pertenece a los NSE C y D y a los altos costos del metro cuadrado del terreno, obligando a la introducción de productos con precios bajos y con altos costos de terreno que dan como resultado márgenes poco atractivos. El poder de negociación de cara al consumidor estará limitado por la introducción de una nueva marca como TuDepaFacil así como la incorporación de un sistema de financiamiento novedoso, sin embargo, vemos oportunidades debido a la alta demanda y la poca oferta en el la zona sur de Lima donde se desarrollará el proyecto (Fuente: Estudio de Demanda 2018\_ Fondo Mivivienda).

### 5.1.3. Estrategia competitiva

La estrategia que implementaremos en nuestro proyecto corresponde a un “Enfoque de Diferenciación”; el punto de partida de la estrategia es enfocarnos en un único sub-segmento de clientes (C) con interés en adquirir un departamento nuevo el sector urbano; a partir de allí iniciaremos un proceso de especialización.

“Ofrecer departamentos en alquiler por un periodo no mayor a 18 meses (corte de plazo 6, 9, 12 y 15 meses) tiempo en el cual bancarizaremos los ingresos de los potenciales propietarios”.

Las principales ventajas competitivas frente a empresas inmobiliarias y/o programas sociales del Estado son:

- Producto: Uso del inmueble durante el periodo de alquiler.
- Empresa: Expertis de Profesionales Fundadores con amplia y reconocida experiencia en el sector inmobiliario, posee una red amplia de contactos especialistas del rubro y contar con alianzas estratégicas para estrechar relaciones comerciales (Bancos y empresas de investigación de mercado)

#### 5.1.3.1. Nivel de rivalidad y postura competitiva

La competencia al tipo de producto desarrollado es aún incipiente al no haber productos sustitutos que cubran la necesidad de vivienda económica sin escalar al nivel socioeconómico B, sin embargo, el respaldo de las marcas ya consolidadas en el mercado y su capacidad de igualar en precio y añadir beneficios al consumidor hará que el proyecto TuDepaFacil adopte una postura defensiva fijando precios competitivos en el mercado y énfasis en el concepto único e innovador del producto<sup>15</sup>.

#### 5.1.3.2. Posicionamiento de los competidores

Se espera una posición de ataque de competencia en precio con bajos costos de producción producto de su economía a escala, sin embargo, se verán poco atraídos a adoptar sistemas de

---

<sup>15</sup> Una investigación de Deloitte & Touche Consulting Group (Wheelen, T., Hunger, D. 2013) revela que la demanda de un producto específico aumenta en forma exponencial en ciertas etapas de desarrollo de un país. Por lo tanto, la identificación de este punto desencadenante de la demanda es decisiva para ingresar en mercados emergentes en el mejor momento.

financiamiento similares debido a que los costos de oportunidad del mercado inmobiliario tradicional con créditos hipotecarios se mantienen altos con una demanda menor en el sector B -.

### 5.1.3.3. Análisis de principales competidores actuales

Tabla 17: Comparativo – Competencia TUDEPACIL

<b>COMPARATIVO - COMPETENCIA TUDEPAFACIL</b>	
<b>TUDEPAFACIL</b>	<b>MERCADO INFORMAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•No interviene el estado. Todo bancarizado.</li> <li>•Financiamiento por crédito flexible (personal).</li> <li>•Valor de vivienda multifamiliar desde S/.84,000.</li> <li>•Financiamiento inteligente. Con 3 posibilidades de acceder: perpetua, continuar alquiler o migrar).</li> <li>•La inicial podría no estar bancarizada (ahorro personal).</li> <li>•Departamentos con valor agregado.</li> </ul>	<p>vs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Alquileres informales.</li> <li>•Evasión tributaria.</li> <li>•Precariedad de viviendas.</li> <li>•Autoconstrucción e Invasiones.</li> <li>•Vivienda a largo plazo.</li> <li>•Productos estandarizados..</li> </ul>

Fuente: Autores de la tesis.

### 5.1.3.4. Penetración en hogares o clientes

Penetración rápida mediante promoción intensa y precios bajos añadiendo una estrategia de valor bueno ofreciendo lo mismo por menos mediante un mensaje claro “Igual precio con mejores beneficios”. Marketing de contenidos con enfoque diferenciado a nuestro cliente objetivo, exposición del proyecto en website, redes sociales, call center, email, boletines mensuales, revistas, periódicos, visitas guiadas.

### 5.1.3.5. Participación de mercados

La participación del mercado en la zona está basada en el desarrollo de proyectos inmobiliarios de habilitación urbana formales e informales en donde la apuesta por la compra de un lote compromete financiamiento directo a mediano plazo con la posibilidad de construir una vivienda en lotes de entre 90 m2 y 120 m2 fomentando la autoconstrucción progresiva dentro de la trama urbana.

Existe registro de desarrollos de conjuntos residenciales del Fondo Mi Vivienda como es

el caso del proyecto “Villa Riviera” desarrollado por la inmobiliaria Los Portales con precios promedio de 100,000 soles y áreas de entre 50 m2 y 70 m2 pero dirigido a un NSE B- mediante la calificación tradicional bancarizada y bono del buen pagador.

#### 5.1.3.6. Tipos de Producto

Tendremos un único producto de primera vivienda basado en departamentos de 41.7 y 50.07 metros cuadrados de una y dos habitaciones además de locales con fines comerciales para promover el uso mixto de la edificación y dotar de servicios complementarios a los arrendatarios y propietarios del conjunto residencial.

#### 5.1.4. Estrategia de crecimiento

Proponemos una estrategia de crecimiento tradicional con acciones que se enlistan en el siguiente cuadro:

Tabla 18: Tipo de Producto - Estrategia

ESTRATEGIA		
<b>Marketing Directo</b>	<b>Publicidad</b>	<b>Eventos</b>
1-Correo convencional 2-E-Mail Marketing 3-SMS Marketing 4-Marketing Promocional	5-Online 6-Medios Impresos 7-Radio 8-Televisión 9-Espacios exteriores	1-Exposiciones 2-Ferías 3-Lanzamiento de productos / Servicios
<b>Marca</b>		
1-E-Branding 2-Brand Estrategy 3-Brand Experience		

Fuente: Autores de la tesis.

#### 5.1.5. Diagnóstico

Propondremos como diagnóstico y con la ayuda de la herramienta de planificación estratégica FODA, un gráfico con las principales fortalezas y debilidades como resultado del análisis de mercado y las principales oportunidades y amenazas resultantes del análisis externo.

Tabla 19: Diagnostico FODA

<b>FODA</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1-Habitabilidad Inmediata 2-Financiamiento Flexible 3-Financiamiento Unico 4-Valor Futuro Garantizado 5-Bancarización del Cliente 6-Ubicación	1-Bono Demográfico del NSE C 2-Compatible con "Mi Vivienda" 3-Replicable a nivel nacional 4-Interes de Fondos de Inversión	1-Bajo interes de Bancos "Top". 2-Desinteres de alquiler. 3-Cuota inicial alta. 4-ROI de mediano plazo	1-Aumento de precios - Construcción 2-Ley de Desalojo judicializada. 3-Factibilidad de servicios. 4-Autoconstrucción 5-Financiamiento del proyecto

Fuente: Autores de la tesis.

## 5.2. Plan de marketing

### 5.2.1. Segmentación

La segmentación está dada por los estilos de vida de Rolando Arellano quien mostró la existencia de 6 estilos de vida muy similares en México y Perú con dos grandes ejes: el nivel de ingreso y el de modernidad–tradicción, altamente correlacionado con una variable de tendencia y resistencia al cambio. Paralelamente se encontró que la variable sexo también era importante para la clasificación de algunos grupos.

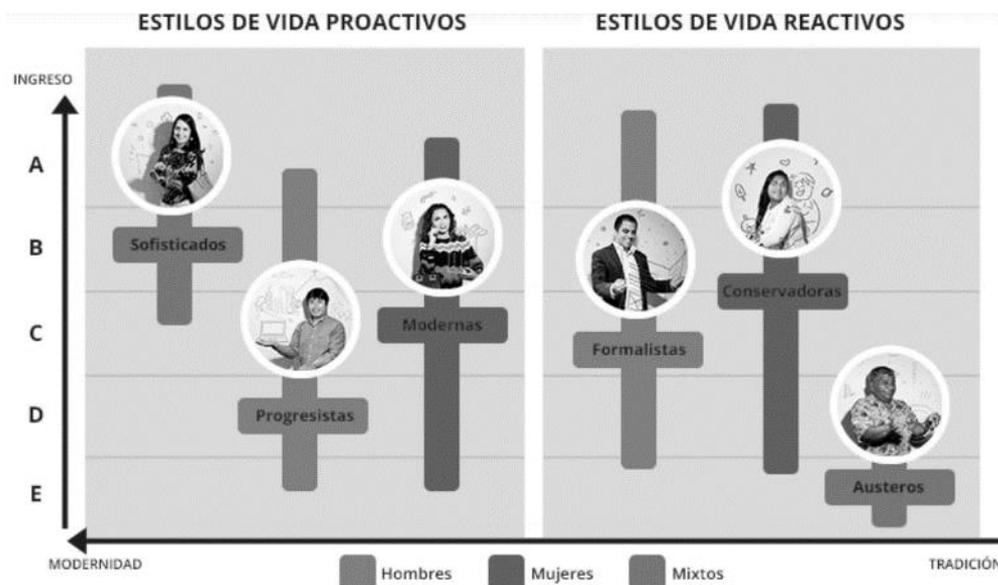
- Rolando Arellano califica de la siguiente manera los nuevos estilos de vida en el Perú:
- Clases sociales mezcladas, ya no hay exclusividad para la riqueza. (Ejm: Barrios o Apellidos).
- Las distancias sociales ya no son tan grandes
- Segmentación por estilos de vida como herramienta para identificar y comprender mejor a la sociedad
- En el Perú, la manera de ser es más importante que la riqueza poseída, es decir “El dinero no manda”.

La característica psicográfica de nuestro grupo objetivo está regida principalmente por el estilo de vida proactivo que enmarca a un cliente aspiracional.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> (Muñoz, S. (2006). Implantación de la visión marketing) A partir de los planes de Marketing se elaboran los correspondientes a los otros departamentos de la empresa: producción, financiero, recursos humanos, compras, etc., que una vez consolidados constituyen los planes generales de la empresa. Página 8

Imagen 22: Estilos de vida

(Fuente: <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/>)



Fuente: Autores de la tesis.

De esta manera tendremos como principal criterio para la segmentación, un NSE B- y NSE C, con ingresos de entre 1500 y 3000 soles con ocupación como trabajador dependiente e independiente de entre 25 y 35 años, con secundaria completa, solteros o casados con hijos de hasta 6 años de edad y con un estilo de vida progresista o moderna.

- Los Progresistas: Hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.
- Las Modernas: Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE.

### 5.2.2. Posicionamiento

Fijado en el nivel de recordación, nivel de preferencia, nivel de satisfacción y en la asociación de ideas del producto. Es así que lo definimos con simples acciones:

El esfuerzo se centrará:

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

Nuestra prioridad es generar una reputación de confianza y credibilidad, y lo conseguiremos:

- Publicando en el sitio Web de la empresa, la forma de financiamiento y el producto terminado (edificio)
- Publicando periódicamente en el sitio Web de la empresa fotografías de la entrega del inmueble fin
- Promoviendo visitas guiadas al inmueble terminado y reuniones informativas para detallar los planes de financiamiento.
- Siendo proactivos en la sensibilización vecinal, anticipando posibles situaciones que pueden alterar el normal desarrollo de la obra.

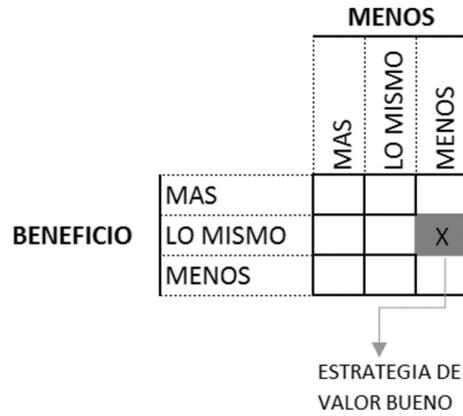
### 5.2.3. Marketing mix

#### 5.2.3.1. Precio

La definición de precio para TuDepaFacil se encuentra regido principalmente por estrategias y precios de la competencia con participación dentro de un mercado oligopólico en donde la diferenciación no se encuentra solamente en el producto sino en las ventajas de financiamiento y precio que permite satisfacer la demanda de un NSE C, el posicionamiento a nivel de precio mantendrá una estrategia de valor bueno (ver gráfico) en donde el producto ofrecido será lo mismo

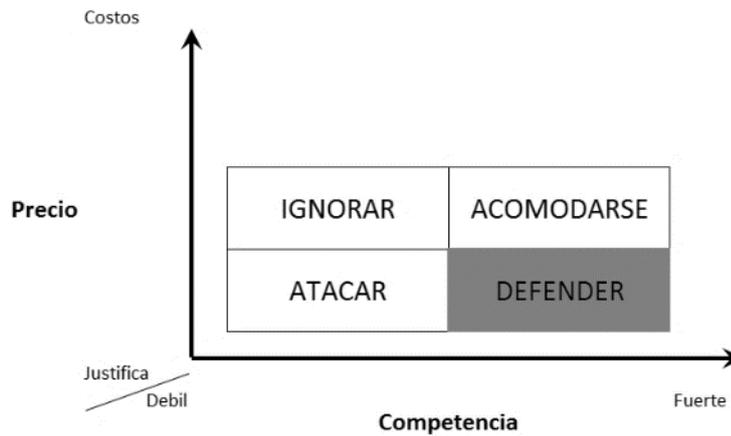
por menos manteniendo un comportamiento defensivo frente a la competencia (Ver gráfico).

Gráfico 22: Fijación de precios: Posicionamiento - Precio



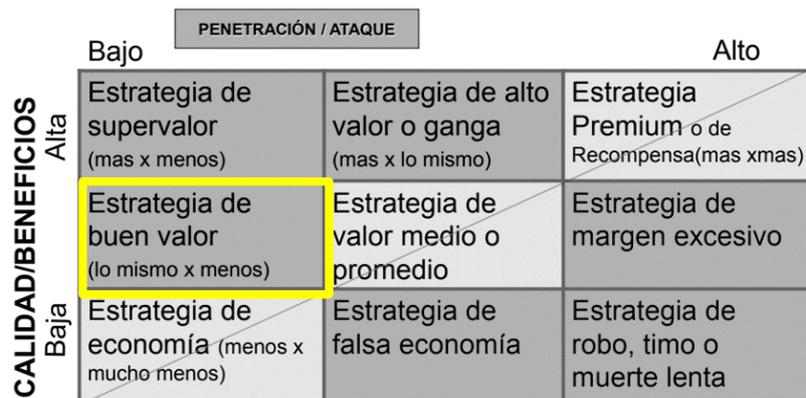
Fuente: Autores de la tesis.

Gráfico 23: Fijación de precios: Comportamiento



Fuente: Autores de la tesis.

Gráfico 24: Fijación de precios: Penetración/Ataque



Fuente: Autores de la tesis.

#### 5.2.3.2. Producto

La estrategia de producto asociada a la propuesta de valor tiene como objetivo principal maximizar la preferencia del cliente C por nuestro producto inmobiliario.

La fase cualitativa del estudio nos revelará la configuración del proyecto edificio-departamento el cual deberá cumplir con los atributos buscados por las familias, he incorporará un elemento que lo diferencie de la oferta competitiva, el cual corresponde a la forma de financiamiento para la adquisición del bien.

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

Nuestro producto compite en el mercado como un bien terminado y a diferencia de la competencia donde es necesario esperar a la entrega de las llaves para disfrutar del bien; en nuestro caso se experimentan diferentes sensaciones desde el primer día.

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

La estrategia de producto consistirá en hacer tangibles los atributos de nuestro proyecto; de tal manera que potenciamos los aspectos sensoriales del cliente.

#### 5.2.3.3. Distribución

La estrategia de plaza tiene como principal objetivo presentar físicamente el producto; es decir al momento de ingresar a nuestro programa de financiamiento flexible, el cliente podrá alquilar por el plazo máximo de 18 meses la vivienda, con ello generamos vínculos sentimentales con el sueño de la casa propia.

La sala de ventas será cuidadosamente implementada, con el propósito de brindar comodidad para ambas partes (vendedor y cliente) facilitando la interacción.

Temporalmente tendremos como fuente de ventas las ferias inmobiliarias, centros comerciales, institutos educativos y bancos con la que formaremos alianzas estratégicas.

#### 5.2.3.4. Promoción o Comunicación

El principal objetivo de la promoción es llegar efectivamente al cliente potencial mediante una estrategia de penetración rápida con la finalidad de generar tráfico en la sala de ventas, por lo que la inversión en publicidad se producirá desde la etapa de preventa, seis meses antes del inicio de las obras.

Para ello comunicaremos y difundiremos las características de los departamentos, posicionándonos en los buscadores de primera vivienda, generando deseo e interés a través de medios masivos en donde podamos mostrar las ventajas sobre otros proyectos, sistemas de financiamiento, ubicación, atributos y de ese modo lograr un volumen importante de visitas en la sala de ventas para los cierres de venta en sala.

Para la etapa de introducción de la empresa al mercado inmobiliario, se implementarán campañas publicitarias como: paneles, rollers, avisos, brochures, viniles, etc.; así como medios digitales web y redes sociales que se reforzarán con los logos de los principales proveedores como los bancos, arquitectos, constructores, acabados y otros.

Con el propósito de mantenernos en la mente de los potenciales clientes, buscamos una penetración rápida generando deseo e interés a través de diferentes medios masivos.

Haciendo uso de uno de los socios estratégicos como el Banco, emplearemos la plataforma comercial como: canales de venta, red de oficinas, fuerza de ventas, agentes, e-mailing y canales virtuales.

El sitio web del proyecto y empresa se actualizará con información relevante del proyecto como: imágenes referenciales del producto final, planos arquitectónicos, lista de acabados, fotos del avance de la obra, licencia y título de propiedad del terreno entre otros de interés de los clientes.

### **5.3. Plan de operaciones**

#### 5.3.1. Diseño del servicio

El conjunto de servicios que se brinda al comprador es:

- Etapa de alquiler: Acceso al crédito de ingresos al sistema financiero durante el disfrute y prueba del bien.

- Etapa de venta del inmueble: Acompañamiento y asesoría en el trámite para la evaluación crediticia.
- Etapa de devolución del inmueble: Devolución de la inicial (incluye descuento por garantía del inmueble) previa evaluación del estado de inmueble.
- Etapa de post entrega: Tramitación de toda la documentación para la transferencia del producto y la consolidación de la propiedad.

### 5.3.2. Aspecto legal

#### 5.3.2.1. Las Garantías

Se reconoce que la obra es por naturaleza imperfecta y es posible que durante el uso del bien se generen consultas, en tal sentido la estrategia de producto apuntará anticiparse a reclamos mayores.

En consecuencia, se declara que:

- Se garantiza la calidad, funcionamiento, comportamiento estructural y durabilidad del producto inmobiliario, diseñado y construido bajo el cumplimiento de las normas técnicas peruanas mediante el riguroso control de los procedimientos constructivos.
- Se realiza las charlas de inducción respecto al uso y mantenimiento de los diferentes elementos que conforman la unidad inmobiliaria; asimismo sobre las condiciones para la activación de las Garantías.
- Se retiene, bajo la modalidad de fondo de garantía, un % determinado de cada valorización de los proveedores de la obra, a fin de garantizar la calidad de su servicio.

La clasificación de las garantías es la siguiente:

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

Por la entidad que la establece:

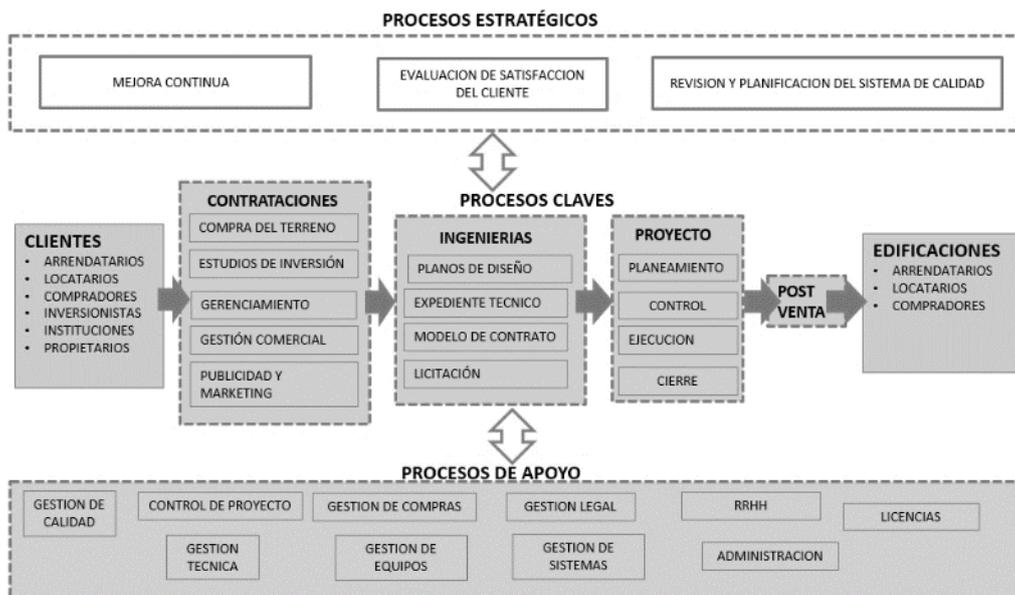
El Código Civil: de observancia obligatoria; establece responsabilidad del constructor por

cinco (5) años, por vicios de la obra que la amenacen con la ruina o destrucción, y la activación de las garantías obedecerá a la metodología que se planteará en un procedimiento para tal fin, y su vigencia será validada periódicamente.

### 5.3.3. Cadena de valor

Mediante el análisis de la cadena de valor se permite una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de la organización propuesta y en sus diferencias con otras organizaciones residen las ventajas competitivas, al analizar la cadena de valor TuDepaFacil, podemos resaltar la relevancia de la Gestión comercial, Publicidad y Marketing como actividades clave que participan en la fabricación del producto, las que deberán estar a cargo de especialistas reconocidos en la materia así como la mejora continua y satisfacción del cliente dentro de los procesos estratégicos.

Gráfico 25: Cadena de valor TuDepaFacil<sup>17</sup>



Fuente: Autores de la tesis.

### 5.3.4. Puesta en marcha

Existe una oportunidad en el mercado inmobiliario determinado principalmente por una

<sup>17</sup> (Porter, M. (1991). La cadena de valor) La estrategia marca la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valores. Las actividades varían en su importancia respecto a la ventaja competitiva, en los diferentes sectores.

demanda insatisfecha en la zona de estudio y habiendo verificado números básicos del emprendimiento, la etapa de puesta en marcha consiste en la implementación del plan de negocios y convertir TuDepaFacil en una realidad. Es una etapa crucial en el desarrollo del emprendimiento, y de especial vulnerabilidad, para la cual, el apoyo y la vigilancia en la ejecución, son fundamentales. El manejo de recursos y del tiempo, así como la construcción de un equipo competente, serán determinantes para dar luz al emprendimiento y prepararlo para enfrentar el mercado actual. Como producto de esta etapa, se espera comenzar a producir en pequeña escala con la construcción de un primer proyecto, y a concretar sus primeras ventas, sin embargo, existe una mayor expectativa en un manejo como portafolio de varios proyectos, replicables a nivel nacional y que permitan desarrollar economía a escala, así como una generación de caja importante para expandir el negocio.

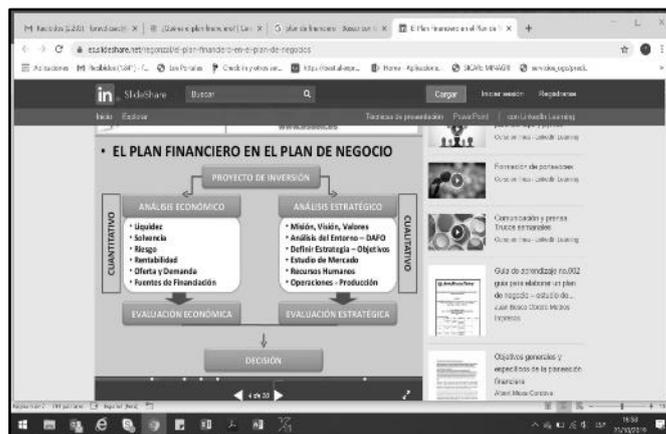
# CAPÍTULO VI

## PLAN FINANCIERO

### 6.1. Plan financiero

Se elaboró un plan en función a la necesidad de tomar decisiones financieras que permitan generar valor al proyecto inmobiliario tanto para las decisiones de inversión como de financiamiento, de esta manera se buscó el balance entre los atributos del proyecto (cualitativo) citado anteriormente y un modelamiento comercial que permita asegurar el coste inicial del terreno y costos de construcción que arrojen resultados óptimos, replicable y con mejora continua (Cuantitativo) mediante el análisis estratégico y económico.

Imagen 23: Plan financiero



Fuente: Propia

Como paso principal se adoptaron algunas premisas de financiamiento para la generación de liquidez (caja) que permita el financiamiento para la compra del terreno de **3,105.00 m<sup>2</sup>** en el distrito de Villa El Salvador en la provincia y departamento de Lima con un fondo de inversión que permita diferir el pago y que cubra el costo de oportunidad (K0) correspondiente a la entidad financiera, así como el financiamiento de la construcción del proyecto con el desembolso correspondiente a las preventas de los departamentos que son comercializados con crédito directo por parte de la entidad bancaria.

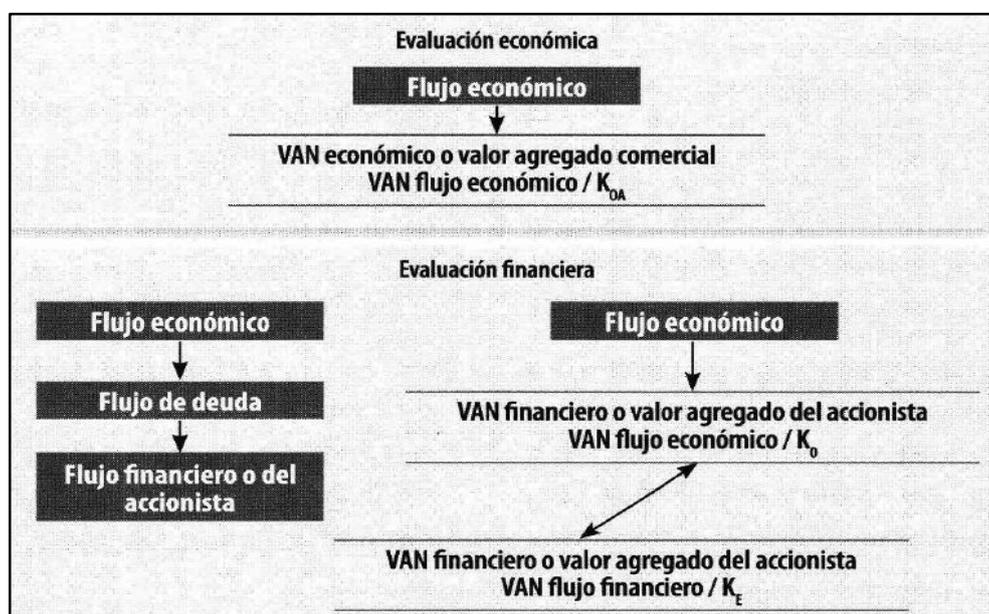
Los indicadores financieros usados para la toma de decisiones son el VAN para medir los dividendos adicionales que los inversionistas reciben por la inversión realizada, después de pagado los dividendos mínimos correspondientes a su costo de oportunidad del capital (K0) y la TIR o retorno equivalente por periodo que refleja los beneficios operativos frente a la inversión

total.

El plan financiero realizado incorpora las principales herramientas para la toma de decisiones de inversión del proyecto como parte de la metodología de evaluación económica y financiera de proyectos para contemplar la viabilidad del negocio inmobiliario propuesto.

El plan recoge toda la información toda la información cuantificada y desarrollada del modelo de negocio en distintas perspectivas de tiempo, aportando mediante el flujo económico resultante del estado de ganancias y pérdidas para realizar una evaluación financiera o del accionista que brinda información de las bondades operativas del negocio y las ventajas o desventajas de su esquema de financiamiento.

Imagen 24: Metodologías de evaluación económica y financiera



Fuente: Bravo, S. (2011). Metodologías de evaluación económica y financiera. En Evaluación de inversiones (pp.238-278). México, D.F. : Pearson Prentice Hall. (C20389)

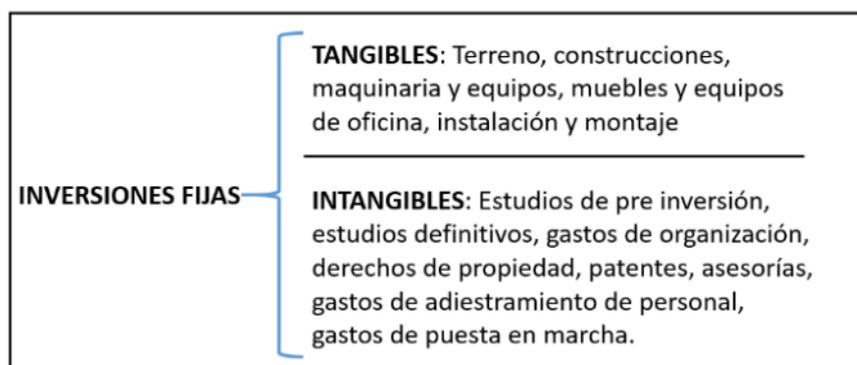
## 6.2. Costos e inversiones

Los costos de inversión corresponden a todos aquellos egresos o pérdidas en las que se incurren para la implementación o realización del proyecto, podemos clasificarlos como inversiones fijas y circulantes o capital de trabajo.

### 6.2.1. Costos de Inversión Fija

Corresponden a todo el conjunto de egresos o pérdidas en que debe incurrirse para la construcción o implementación de la unidad económica que constituye el proyecto, esto también se le conoce contablemente como activo fijo y son cuantificados como el valor de todos los bienes, recursos y materiales que la conforman físicamente y están constituidas por dos tipos de rubros como se detalla en el siguiente gráfico:

Imagen 25: División de las inversiones del proyecto



Fuente: Propia

### **Cuantificación**

Las determinaciones de los costos del proyecto deben ser determinados teniendo como base, la ingeniería conceptual y planos de cabida arquitectónica, la estimación de los costos de obras civiles e instalaciones se efectuaron a partir de los planos y estimación del área construida calificada como área vendible de departamentos.

El diseño Arquitectónico será nuestro punto de partida para el desarrollo de un perfil base que nos permita ver la rentabilidad del proyecto estimado en un inicio con algunas ratios de proyectos anteriores

Luego de definidas las actividades del proyecto, fueron colocados los proyectos con partidas homogéneas y con sus costos para poder determinar los ratios de costos del proyecto TuDe-paFacil.

Imagen 26: Cabida Arquitectónica-Vistas de planta y de perfil



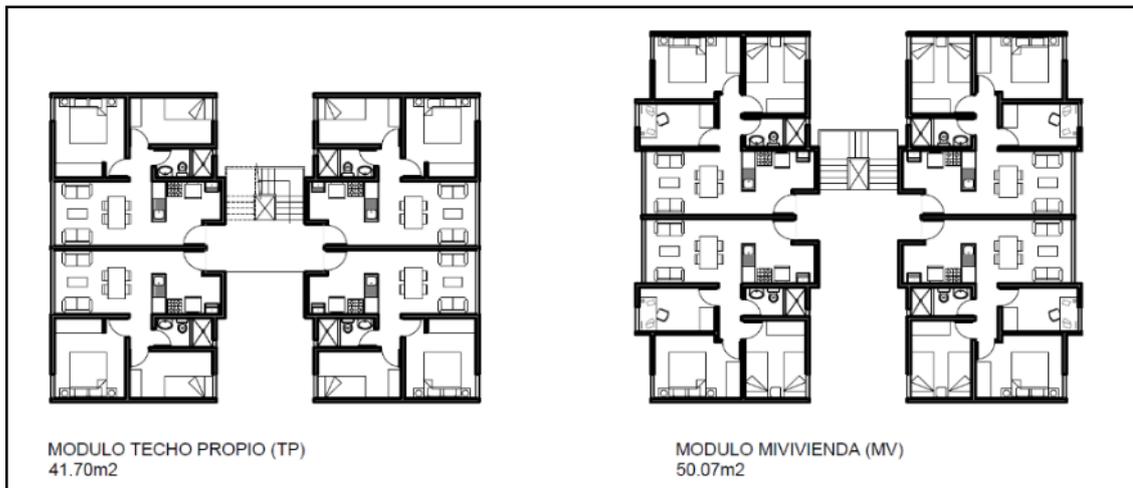
Fuente: Propia

Para efectos de la determinación de los ratios y consecuente costo por metro cuadrado de construcción del proyecto, se tomará información de un proyecto reciente denominado “Mirador Golf” desarrollado en el distrito de Lurigancho, provincia y departamento de Lima.

El proyecto “Mirador Golf” mantiene características estructurales y de aprovechamiento de áreas similares al proyecto TuDepaFacil, permitiendo extraer los costos unitarios de las partidas con una mayor precisión para la determinación de los ratios por área vendible.

El tipo de edificación a desarrollar será de Ductilidad Limitada con densidad de muros entre 3% y 6% en donde las cargas de la edificación son recibidas por las losas (Entrepisos) las que se transmiten a los muros, estos a la cimentación y finalmente al suelo, de manera similar que las cargas sísmicas.

Imagen 27: Cabida Arquitectónica-Distribución y área vendible



Fuente: Propia

Imagen 28: Vista Drone del proyecto “Mirador Golf” Los Portales



Fuente: Propia

### 6.2.2. Ratios y perfil del proyecto

El ratio tiene su origen en el vocablo latino como un sinónimo de la palabra razón y en tal

sentido se define como el cociente de los números o de cantidades comparables (Razón geométrica). A través de los ratios podemos observar la relación que presentan dos datos y con estos es posible analizar el estado de un perfil de proyecto en base a sus niveles óptimos.

Tabla 20: Cálculo de ratios del proyecto “Mirador Golf” Los Portales

N° DEPARTAMENTOS	320 Und	AREA TECHADA DEPARTAMENTOS	21,626 m <sup>2</sup>
N° BLOQUES	5 Bloques	AREA SOTANOS / ESTACIONAMIENTO	1,370 m <sup>2</sup>
N° ETAPAS	1 Etapas	AREA TECHADA COMUNES	156 m <sup>2</sup>
TIEMPO ESTIMADO	22 meses		

ITEM	PARTIDA	RAT BASE	RAT ACT	METRADO	PARCIAL
1	Obras Provisionales y Preliminares	19.92	0.00	21,626.40	430,822
2	Estructuras	87.50	5.25	21,626.40	2,005,872
3	Arquitectura	80.71	0.00	21,626.40	1,745,446
4	Instalaciones Eléctricas	27.92	0.00	21,626.40	603,904
5	Instalaciones Sanitarias	24.99	0.00	21,626.40	540,473
6	Comunicaciones	3.93	0.00	21,626.40	84,966
7	Protección Contra Incendio	1.88	14.95	21,626.40	363,935
8	Transporte Mecánico	0.00	8.06	21,626.40	174,242
9	Obras Exteriores	12.00	-	21,626.40	259,517
10	HU	3.12	-	21,626.40	67,509
11	Redes Exteriores Eléctricas	0.76	-	21,626.40	16,469
12	Redes Exteriores Sanitarias	2.98	-	21,626.40	64,452
13	Ascensores		10.40	21,626.40	225,000
<b>COSTO DIRECTO</b>		<b>265.72</b>	<b>304.38</b>		<b>6,582,607</b>
G.G.	13.00%	35	40		855,739
UTILIDAD	8.00%	21	24		526,609
<b>SUB TOTAL</b>		<b>321.52</b>	<b>368.30</b>		<b>7,964,954.63</b>
IGV.	18%	58	66		1,433,692
<b>TOTAL \$</b>		<b>379.40</b>	<b>434.59</b>		<b>9,398,646.46</b>

13	Estacionamientos	212.24		1,370.44	290,856
14	Cerco Perimetrico	169.79		393.20	66,761
15	Areas Comunes	269.29		155.73	41,936
<b>COSTO DIRECTO</b>			<b>18.48</b>		<b>399,553</b>
G.G.	13.00%				51,942
UTILIDAD	8.00%				31,964
<b>SUB TOTAL</b>					<b>483,459.57</b>
IGV.	18%				87,023
<b>TOTAL \$</b>					<b>570,482.29</b>

<b>TOTAL \$. CON OOGG SIN IGV</b>	<b>391</b>	<b>8,448,414</b>
<b>TOTAL \$ CON OOGG CON IGV</b>	<b>461</b>	<b>9,969,129</b>

NOTA: Los precios estan referenciados al proyecto Golf Los Andes II añadiendo 5 ascensores, entregado en mayo 2018

Fuente: Propia

### 6.2.3. Capital de trabajo

Los costos de inversión variable o capital de trabajo, es el conjunto de recursos necesarios para poner el proyecto en funcionamiento, para efectos de viabilizar la ejecución del proyecto y

hacer virtuoso el caso de negocio, se ha concebido un mix de productos de venta y de alquiler con opción de compra de manera que podamos contar con las cuotas iniciales y los desembolsos de las pre ventas para poder iniciar las obras.

El capital de trabajo consiste principalmente con el 50% del valor del terreno de manera que se asume un financiamiento de 96 meses con una tasa de interés del 8% pactada con el propietario adicionalmente se requiere contar con el monto total estimado para todos los costos pre operativos del proyecto para poder iniciar los estudios necesarios, ingeniería a detalle, licencias y todo lo relativo a la promoción y ventas del proyecto TABLA 14.

Tabla 21: Detalle de costos pre operativos del proyecto

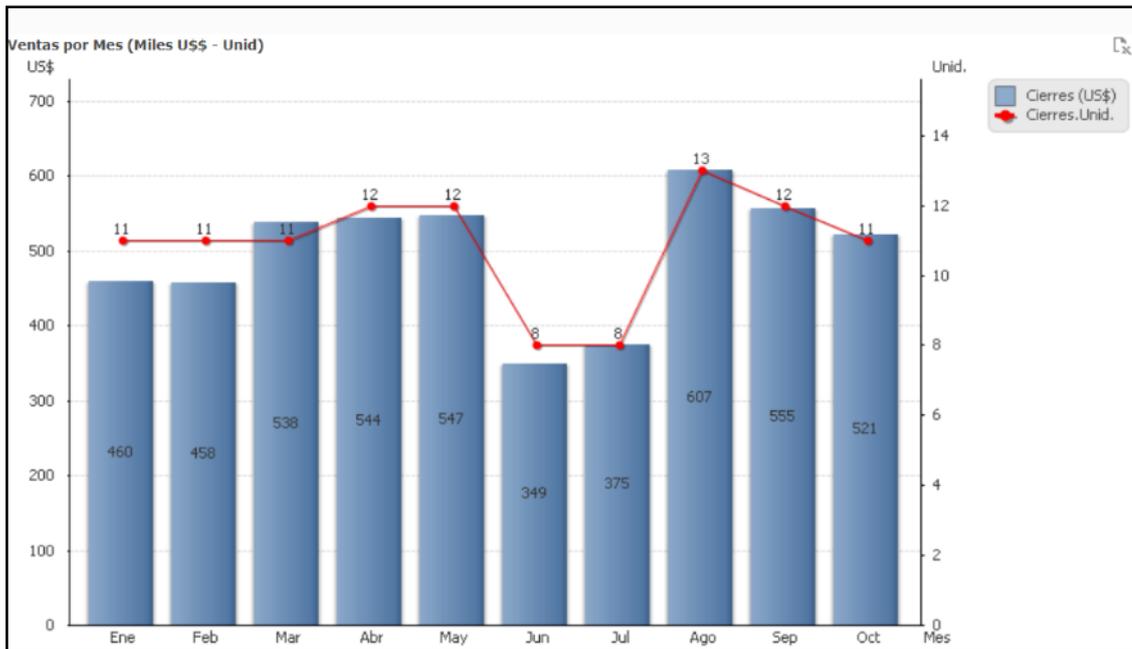
<b>Costos Pre-operativos (sin IGV)</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Unitarios</b>		<b>Total</b>	<b>En el Flujo</b>
Expediente técnico	12	US\$/m2 construido	138,114	0
Licencias	1.50%	de costo directo	55,874	0
Publicidad y ventas	3%	de costo directo	167,622	1
Servicios públicos	1.50%	de costo directo		1
Contingencias	2%	de costo directo	74,499	2
<b>Costo Total de Pre-Operativos</b>			<b>436,109</b>	
Años de Amortización de Costos Pre-Operativos			10	años
Amortización de Costos Pre-Operativos			<b>43,611</b>	

Fuente: Propia

### 6.3. Proyección de ventas

Las proyecciones de las ventas se realizaron tomando como referencia el proyecto inmobiliario desarrollado por la empresa Los Portales S.A. denominado “Mirador Golf” en donde para efectos de asumir un ritmo de ventas esperado para el proyecto TuDepaFacil, se trabajó con valores por debajo de los mostrados por el proyecto referencial tomando en cuenta las diferencias en materia de ubicación y posicionamiento de la marca con la que actualmente ya cuenta la empresa Los Portales. A continuación, mostraremos el ritmo de las ventas a lo largo del año 2019 por el proyecto “Mirador Golf”.

Gráfico 26: Ritmo de ventas 2019 “Mirador Golf” Los Portales

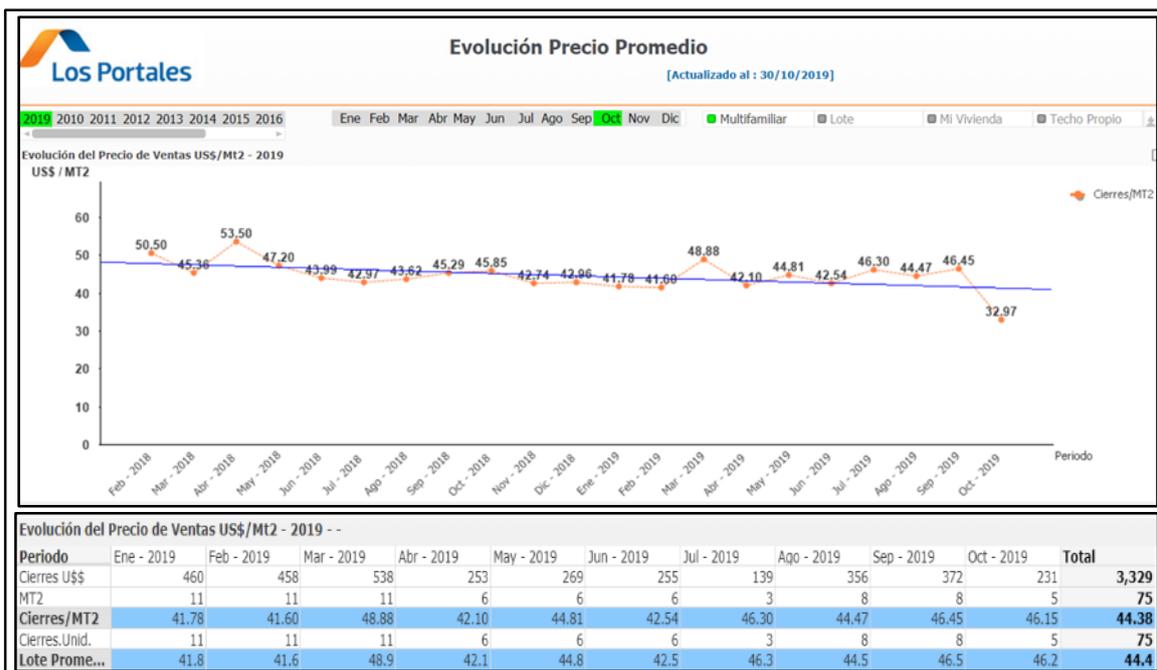


Fuente: SAP- Qlickview corporativo LP

De acuerdo a lo observado en la figura 6-8, podemos observar que, entre los meses de enero a septiembre, la venta de departamentos se encuentra en el orden de los 10.9 unidades en promedio al mes, para efectos de la elaboración del flujo operativo del proyecto TuDepaFacil usaremos un ritmo promedio mensual de 6 unidades, de manera conservadora dadas las diferencias de ubicación e introducción de una nueva marca en el mercado de la misma manera serán asumidos los ritmos de ventas para las tiendas comerciales y venta de estacionamientos con 1 y 2 unidades al mes respectivamente.

El pricing del proyecto TuDepaFacil ha sido elaborado en función de la necesidad del proyecto, precios de proyectos similares en la zona y comparables con el proyecto “Mirador Golf” dadas las similitudes con el producto en zona periurbana y en función a la ubicación y numero de piso de los departamentos, resultando un precio promedio de departamentos de vivienda para la venta convencional de 35,500 dólares, a continuación mostramos un gráfico que muestra la evolución del precio promedio mensual de 44,400 dólares del proyecto “Mirador Golf” así como el precio promedio entre febrero 2018 y octubre 2019.

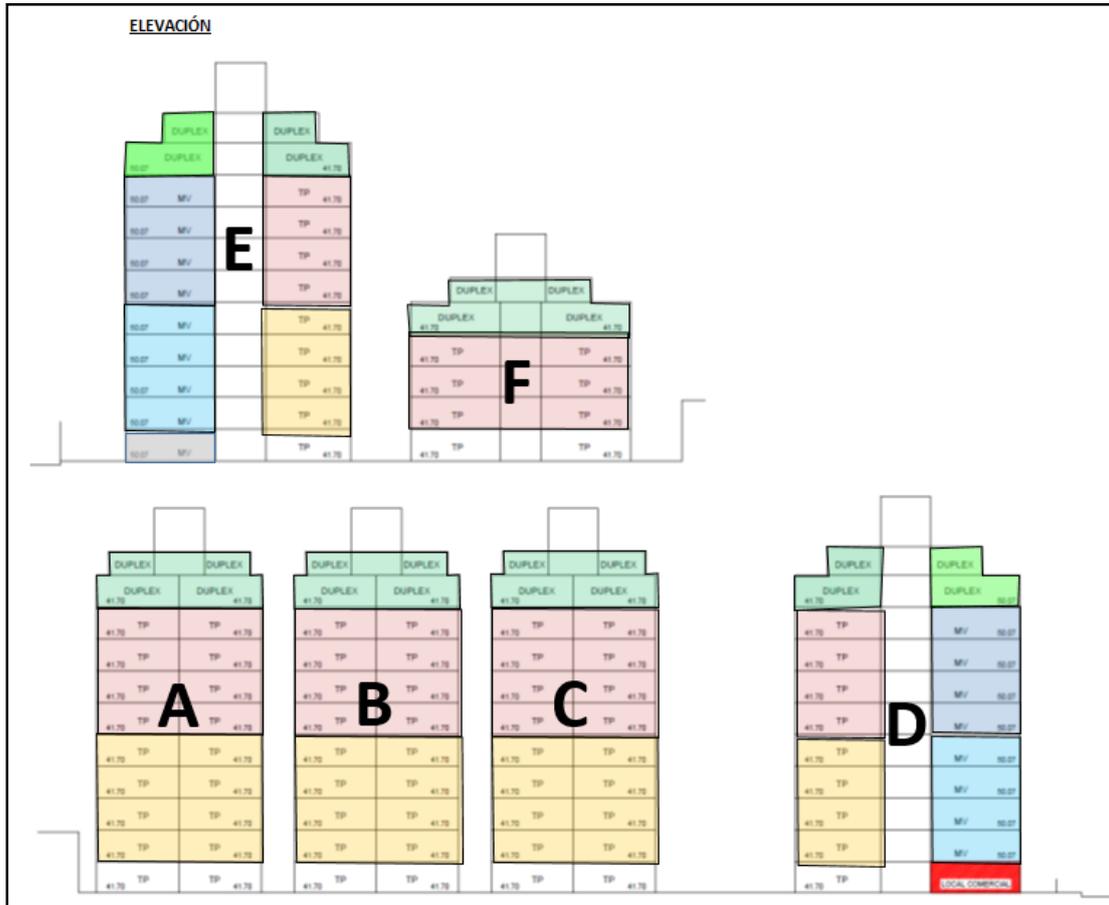
Gráfico 27: Evolución del Precio Promedio “Mirador Golf” Los Portales



Fuente: SAP- Qlickview corporativo LP

El proyecto TuDepaFacil está compuesto por una amplia variedad de departamentos para la venta, entre los cuales encontramos departamentos de 41.70m2 de una y dos habitaciones con bono del fondo habitacional de Techo Propio y de 50.07m2 de 2 y 3 habitaciones con el subsidio de Mi Vivienda, los departamentos familiares descritos se encuentran en un rango de categoría alineados con la ubicación, adicionalmente tendremos la disposición con 4 tiendas comerciales de 50.07m2 con vista a la calle y 54 estacionamientos disponibles para la venta. A continuación, detallamos el pricing del proyecto TuDepaFacil.

Gráfico 28: Distribución de Pricing del Proyecto TuDepaFacil



Fuente: Propia

Tabla 22: Pricing del Proyecto TuDepaFacil

PRICING		TC:		3.3						
	PRECIOS	U	PRECIO X M2	U	PRECIO X M2	U	VENTA USD	U	ALQUILER USD	U
DUPLEX MV	180,000	Soles	2,000	S/.x m2	606.06	\$ x m2	545,454	10		
DUPLEX TP	144,000	Soles	2,000	S/.x m2	606.06	\$ x m2	610,908	14		
ALQUILER CON OPCIÓN TP	85,000	Soles	2,038	S/.x m2	617.69	\$ x m2			1,339,399	52
CREDITO DIRECTO MV 2	110,154	Soles	2,200	S/.x m2	666.67	\$ x m2	1,335,207	40		
CREDITO DIRECTO MV 1	120,168	Soles	2,400	S/.x m2	727.27	\$ x m2	1,456,576	40		
CREDITO DIRECTO TP	100,080	Soles	2,400	S/.x m2	727.27	\$ x m2	1,213,086	40		
ADULTO MAYOR MV	125,175	Soles	2,500	S/.x m2	757.58	\$ x m2	227,592	6		
ADULTO MAYOR TP	104,250	Soles	2,500	S/.x m2	757.58	\$ x m2	442,275	14		
COMERCIAL	300,420	Soles	6,000	S/.x m2	1818.18	\$ x m2	364,145	4		
ESTACIONAMIENTOS	22,000	Soles	1,760	S/.x m2	533.33	\$ x m2	359,998	54		
							<b>6,555,242</b>	<b>222</b>	<b>1,339,399</b>	<b>52</b>

Fuente: Propia

## 6.4. Evaluación económica

La evaluación económica del proyecto define la rentabilidad bruta, propia del proyecto, sin incluir los efectos del financiamiento calculada antes de impuestos y tuvo como objetivo mostrar las virtudes de nuestro modelo de negocio, a continuación, mostraremos las premisas con las que fue modelado el proyecto, así como el resultado de la rentabilidad bruta (Tabla 16 y Tabla 17).

Tabla 23: Premisas de modelamiento del proyecto

Fuente: Propia

<b>Ingreso:</b>	
<b>Precios de Venta:</b>	
Depas	Precio lista + 2.5% anual
Alquiler venta	Precio Flat
<b>Ritmo de ventas:</b>	
Venta	6 unid/mes
Alquiler	6 unid/mes
<b>Alquiler-venta:</b>	
<b>Inicial</b>	10% Pagado al inicio del contrato
<b>Cobro mensual</b>	1,000 Ingreso total mensual por concepto de alquiler-venta
Pago del arrendatario	651 Este monto lo paga el que alquila
Pago por bono alquiler	349 Este monto es del programa de alquiler
<b>% ahorro - Inicial</b>	40% 400 soles se guardan mensuales para que sean parte de la inicial
<b>Bono TP</b>	37,000 Soles
<b>Acceso al credito Hipotecario</b>	En el mes 18. A una tasa de 8%, aproximadamente 500 soles por 10 años.
<b>Costo:</b>	
Costeo en funcion del área construida	
<b>Cronograma:</b>	
4 meses de Estudios pre operativos	
6 meses de preventa	
Inicio de Obra al mes 11.	
<i>Cada torre suministra 8 depas TP para alquiler, a excepción de la torre F que da 12 depas.</i>	
<b>IGV:</b>	
Excepción pago de IGV por Unidades por debajo del precio de 35 UITs. Se paga IGV por venta de lotes comerciales. Se cuenta con crédito de IGV.	
<b>IR:</b>	
Impuesto a la renta calculado a nivel integral.	
Pago 29.5% de la Utilidad antes de IR.	
<b>Gasto:</b>	
Se adelanta la declaración del gasto de gerenciamiento durante los 2 primeros años con el fin de reducir IR.	
<b>Caja (pagos):</b>	
Se difiere pago de gerenciamiento en 6 meses.	
El efecto neto de adelantar la declaración del gasto y diferir el pago en 6 meses es de diferir el pago en 3 meses.	
Pagos de obra diferidos en 4 meses.	
<b>Financiamiento:</b>	
Tasa de 8%.	
Se financia pago de terreno (50%)	
Se requiere aporte de 900M USD	

Tabla 24: Estado de ganancias y pérdidas

Fuente: Propia

<b>Estado de Ganancias y Pérdidas (En dolares)</b>	
<b>Ingresos</b>	<b>TOTAL</b>
Ingresos por alquileres dptos (m2)	160,727
Ingresos por venta tiendas	368,697
Ingresos de ventas dptos	7,289,171
Ingresos de ventas estacionamientos	367,419
Ingresos por mantenimiento	
<b>Ingresos Totales</b>	<b>8,186,014</b>
<b>Costos y Gastos</b>	
<b>Costo</b>	
<i>Costo de ventas - Depreciación</i>	-28,695
<i>Costo de ventas- Venta directa</i>	-3,792,320
<i>Costo de ventas- Alquiler Venta</i>	-898,777
<i>Costo de Venta - Terreno</i>	-1,758,983
<b>Costo Total</b>	<b>-6,478,774</b>
<b>Otros gastos</b>	-793,049
Gerenciamiento (Pago inicial 50% mayor)	-731,438
Mantenimiento de dptos alquilados	-26,633
Pago de sevcios	-13,316
Impuesto predial	-21,662
<b>Gasto Total</b>	<b>-1,586,098</b>
<b>Total costos y gastos</b>	<b>-7,271,823</b>
<b>Utilidad Antes de impuestos</b>	<b>914,191</b>

## 6.5. Evaluación financiera

La evaluación económica del proyecto define la rentabilidad financiera del proyecto, incluyendo los efectos del financiamiento TABLA 16. La evaluación ha sido calculada después de impuestos y tiene como objetivo mostrar las virtudes del proyecto mediante los indicadores financieros de TIR y VAN, asumiendo un costo de oportunidad relativo en el mercado actual (Ke) de 18% mostrado en la TABLA 18.

Adicionalmente se muestran los resultados del análisis de puntos críticos, sensibilidad de ingresos, costos y gastos, costo del terreno y ocupabilidad en la TABLA 19.

Tabla 25: Resultados de la evaluación financiera

Fuente: Propia

Evaluación Financiera	
Costo de Oportunidad Anual	18%
Costo de Oportunidad de 10 años	423%
Ke	18%
<b>VAN</b>	<b>38,004</b>
<b>TIR</b>	<b>20.63%</b>

Tabla 26: Análisis de sensibilidad

Sensibilidad					
<b>Sensibilidad a los Ingresos</b>			<b>Sensibilidad a los Costos y Gastos</b>		
VARIACIÓN	VAR	TIR	VARIACIÓN	VAR	TIR
10%	345,271	37.23%	10%	-252,906	-
8%	283,814	34.31%	8%	-191,254	-
6%	222,365	31.24%	6%	-129,601	-4.63%
4%	160,902	27.99%	4%	-72,558	12.06%
2%	99,462	24.49%	2%	-17,277	16.72%
<b>0.00%</b>	<b>38,004</b>	<b>20.63%</b>	<b>0.00%</b>	<b>38,004</b>	<b>20.63%</b>
-2%	-23,446	16.24%	-2%	93,285	24.14%
-4%	-84,950	10.75%	-4%	148,566	27.37%
-6%	-155,087	-	-6%	202,402	30.35%
-8%	-225,250	-	-8%	256,143	33.19%
-10%	-295,399	-	-10%	309,885	35.92%
<b>Sensibilidad al costo de Terreno</b>			<b>Sensibilidad a la ocupabilidad</b>		
VARIACIÓN	VAR	TIR	VARIACIÓN	VAR	TIR
	38,004	20.63%		38,004	20.63%
10%	-75,927	12.11%	65.0%	35,225	20.43%
8%	-53,140	14.02%	70.0%	36,615	20.53%
6%	-30,354	15.79%	75.0%	36,615	20.53%
4%	-7,568	17.46%	80.0%	36,615	20.53%
2%	15,218	19.07%	85.0%	38,004	20.63%
<b>0.00%</b>	<b>38,004</b>	<b>20.63%</b>	90.0%	38,004	20.63%
-2%	60,790	22.17%	95.0%	38,004	20.63%
-4%	83,577	23.68%	<b>100.00%</b>	<b>38,004</b>	<b>20.63%</b>
-6%	106,363	25.18%			
-8%	129,149	26.68%			
-10%	151,935	28.18%			

Fuente: Propia

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

- Las principales limitaciones para el desarrollo del mercado de vivienda social, es la insuficiencia de suelo urbano apropiado, trabas en los permisos de construcción y falta de acceso a servicios de agua potable y electricidad.
- La política habitacional deberá superar las fallas del mercado inmobiliario mediante la creación de nuevos mecanismos de financiamientos en el sector público y privado; estos deberán cubrir la necesidad de vivienda propia y de alquiler; reduciendo el déficit habitacional.
- El alquiler del inmueble con opción de compra permite al futuro cliente, ahora arrendatario, hacer uso de la vivienda que pretende adquirir mientras es calificado, sin requerir aportes regulares paralelos como la modalidad crédito-ahorro de algunas entidades bancarias.
- El mercado habitacional requiere adaptarse a las condiciones de la vivienda de alquiler, ya que esta necesidad se crea por:
  - Personas jóvenes que se independizan y postergan la formación de un hogar.
  - Adultos mayores que venden su vivienda y no quieren comprarse otra.
  - Personas que migran por razones de trabajo y no desean comprar una vivienda en la ciudad o distrito donde laboran.
  - Familias que no pueden acceder al crédito o subsidio para la adquisición de una vivienda
- La densificación planificada es una manera de frenar los impactos negativos ambientales, económicos y sociales de la ciudad dispersa de Lima; es por ello que el Estado deberá trabajar políticas de ordenamiento territorial, con el propósito de impulsar la construcción de viviendas y eliminar el déficit actual.
- Financiar compra de terreno es una variable que hemos asumido con el objetivo de aplazar el flujo de egresos por compra de terreno con una tasa competente en el mercado del 8% anual, cabe mencionar que estas condiciones podrían ser mejoradas siendo ya una práctica común adoptada por las empresas inmobiliarias en respuesta al incremento del precio por metro cuadrado en las zonas periurbanas.
- La oportunidad de manejar un proyecto de esta naturaleza dentro de un portafolio es prometedora debido a maduración de su propio cliente en una fase de alquiler para luego pasar a

ser comprador, bancarizándolo y dándole la oportunidad de elegir, otro aspecto importante del manejo como portafolio es poder aprovechar de la mejor manera el crédito fiscal del impuesto a la renta de los años 4 y 5, así como aprovechar el crédito fiscal de la deuda desde el año 4 al 8 al promover más proyectos

- El desarrollo de proyectos inmobiliarios en el Perú continua en ascenso debido a la creciente demanda de vivienda en el país, las empresas líderes en el mercado tienen la obligación de brindar productos de calidad a sus clientes para poder competir en el negocio, esto es un reto para los profesionales que intervenimos en el rubro debido a que debemos buscar nuevas tecnologías, metodologías y estándares que nos permitan desarrollar de manera más eficiente en costos, tiempos, recursos, riesgos, calidad y alcance pero siempre partiendo de una buena idea, una idea que sea atractiva para el cliente, que cubra sus necesidades y brinde las comodidades necesarias para su familia.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- Se adelanta la declaración del gasto de gerenciamiento durante los 2 primeros años con el fin de reducir IR.
- Financiar compra de terreno con propietario (tasa menor al 8%).
- Con un mínimo de 18 meses es posible poder evaluar la capacidad de pago de cada posible cliente, siendo un tiempo menor que los 24 meses planteados por las IFIS, por rangos promedio de morosidad. Tiempo que ayuda en el concepto de generar acceso a créditos hipotecarios a menores precios. De no ser los bancos los evaluadores podrían ser los fondos de inversión como posibles.
- Existen oportunidades de optimización importantes para el proyecto, como aumentar las unidades para la venta mediante un cambio en el diseño arquitectónico y aumentar los meses de requerimiento para alquiler-venta; son factores que mejorarían los indicadores financieros.

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Encuestas .....	107
Anexo 2: Resultados de Encuestas.....	109
Anexo 3: Transcripción de Entrevistas a Expertos.....	113



**IV. MEDIOS DE INFORMACIÓN**

19. De la siguiente lista, ¿Qué tipo de medios considera que son los más adecuados para enterarse sobre la oferta de propiedades como departamentos/casas/ lotes? (E: RESP. MULTIPLE)

1. PERIÓDICOS	6. VOLANTES
2. INTERNET	7. PANELES O LETREROS EN CALLES O AVENIDAS
3. TELEVISIÓN	8. RECOMENDACIONES DE FAMILIARES / AMIGOS
4. RADIO	9. MÓDULOS EN CENTROS COMERCIALES O MERCADOS
5. PUBLICIDAD LLEGADA A DOMICILIO O TRABAJO	10. OTRO (ESP) _____

20. Podría indicarnos la marca o tipo del medio. Ejem. Canal 4, periódico Trome| Facebook, radio capital u otros:

**V. EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

21. Le gustaría ser propietario de un departamento en corto plazo?

1. SI	2. NO (E: TERMINAR)
-------	---------------------

(E: SI RESPONDE NO TERMINAR LA ENCUESTA)

AHORA QUISIERA HABLARLE SOBRE UN PROYECTO INMOBILIARIO QUE SE LLEVARA A CABO EN LA CIUDAD DE LIMA DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR

**"MI DEPAFACIL" ES UN PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO FLEXIBLE QUE DESARROLLA VIVIENDA SOCIAL EL CUAL LE PERMITIRÁ VIVIR EN UN DEPARTAMENTO MODERNO Y SEGURO EN CORTO PLAZO.**

**ESTE PROGRAMA LE PERMITIRA DEMOSTRAR SU CAPACIDAD ECONOMICA A TRAVES DEL PAGO DE UN ALQUILER HASTA POR 18 MESES, PARA LUEGO PODER ACCEDER A UN IMPORTANTE BONO DEL ESTADO Y EN CONSECUENCIA AL FINANCIAMIENTO PARA LA COMPRA DE SU DEPARTAMENTO.**

**EL ACCESO AL PROGRAMA SERÁ MEDIANTE EL ABONO DE UNA GARANTÍA QUE LE SERÁ DEVUELTA LUEGO DE FINALIZADO EL PERIODO DE ALQUILER PARA QUE USTED DECIDA SI LO RECUPERA AL DEJAR EL DEPARTAMENTO O LO USA COMO CUOTA INICIAL PARA COMPRARLO Y QUE PASE A SU NOMBRE.**

**EL PROGRAMA VA DIRIGIDO A PERSONAS SIN HISTORIAL CREDITICIO Y/O BANCARIO, QUE NECESITEN EL RESPALDO FINANCIERO PARA OPTAR A UN CRÉDITO HIPOTECARIO, BONOS DEL FONDO HABITACIONAL Y POSTERIOR ACCESO A UNA VIVIENDA A SU MEDIDA.**

22. Conociendo las características de este proyecto. Este Programa ...:

1. MEINTERESA	2. NO ME INTERESA	3. NO ESTOY SEGURO
---------------	-------------------	--------------------

23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un departamento que cumpla con todas las características?

24. Una vez calificado ¿Cuál sería la entidad a la que acudiría para solicitar el préstamo hipotecario?

1. El Banco	2. La Inmobiliaria	3. Las Cajas Municipales	4. Otros :
-------------	--------------------	--------------------------	------------

25. Para acceder al programa es necesario una cuota inicial ¿Cuenta con una? 1. SI 2. NO

26. A continuación, le voy a mencionar una serie de atributos relacionados a las características del proyecto.

	1. MEINTERESA	2. ES INDIFERENTE	3. NO ME INTERESA
1. LA UBICACIÓN DEL PROYECTO	1	2	3
2. LAS ÁREAS COMUNES DEL PROYECTO	1	2	3
3. TRANSPORTE PÚBLICO CERCANO AL PROYECTO	1	2	3
4. ÁREAS COMERCIALES DENTRO DEL PROYECTO	1	2	3
5. SEGURIDAD Y VIGILANCIA	1	2	3
6. ESTACIONAMIENTOS EN EL PROYECTO	1	2	3

27. A continuación, le voy a mencionar los atributos relacionados a las características de Los departamentos. Considere que la valorización determinará el precio final del departamento ...

	1. MEINTERESA	2. ES INDIFERENTE	3. NO ME INTERESA
1. EL TAMAÑO DE LOS DEPARTAMENTOS	1	2	3
2. EL TAMAÑO DE LA SALA/ COMEDOR	1	2	3
3. LA DISTRIBUCIÓN DE LOS AMBIENTES DENTRO DEL DEPARTAMENTO	1	2	3
4. EL NÚMERO DE DORMITORIOS	1	2	3
5. EL NÚMERO DE BAÑOS	1	2	3
6. EL DISEÑO DEL DEPARTAMENTO	1	2	3

28. Le gustaría que el proyecto de departamentos cuente con zonas comerciales. ¿De qué tipo deberían ser?

1. BODEGA/BAZAR	5. PANADERÍA
2. FARMACIA	6. GUARDERÍA
3. LAVANDERÍA	7. MINI MARKET
4. PELUQUERÍA	8. OTROS: _____

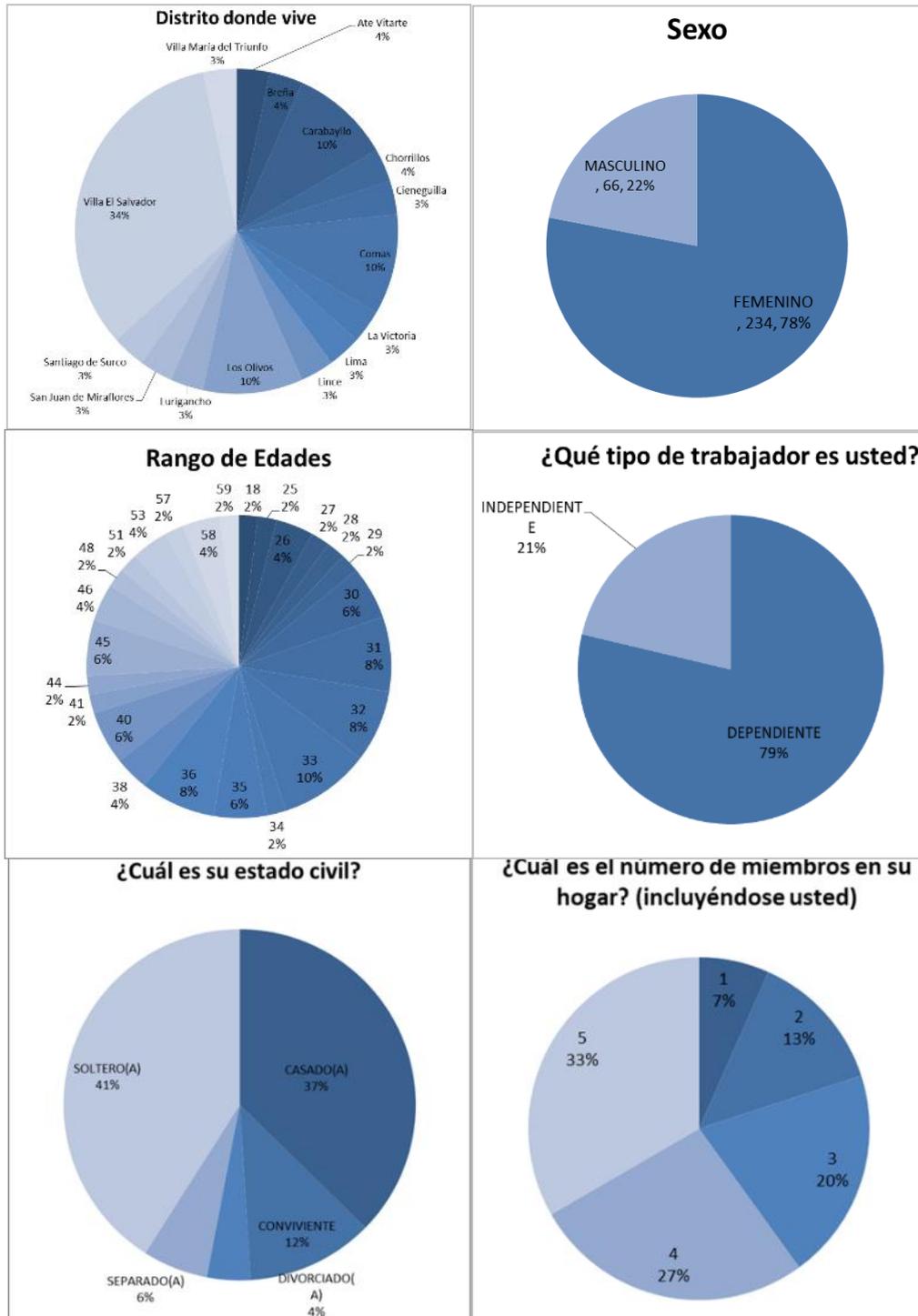
29. ¿Luego de cumplir el plazo de alquiler, usted ya se encuentra calificado para recibir el bono para la compra de su departamento, ¿Qué que desearía hacer?

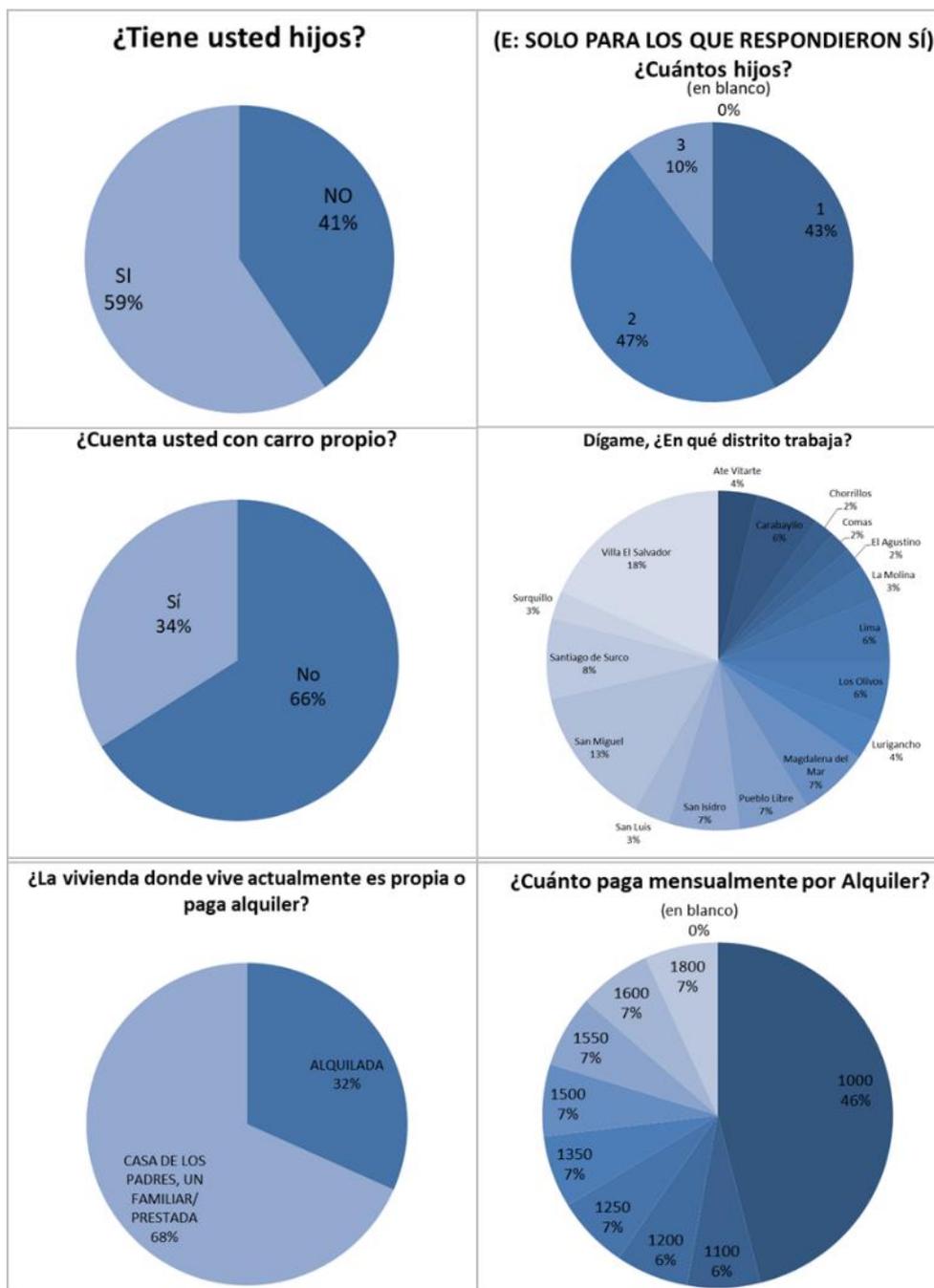
1. Comprar el departamento	2. Devolver la vivienda y calificar a un crédito mayor aprovechando el bono del Estado.
----------------------------	---

**VI. INTENSIÓN DE COMPRA**

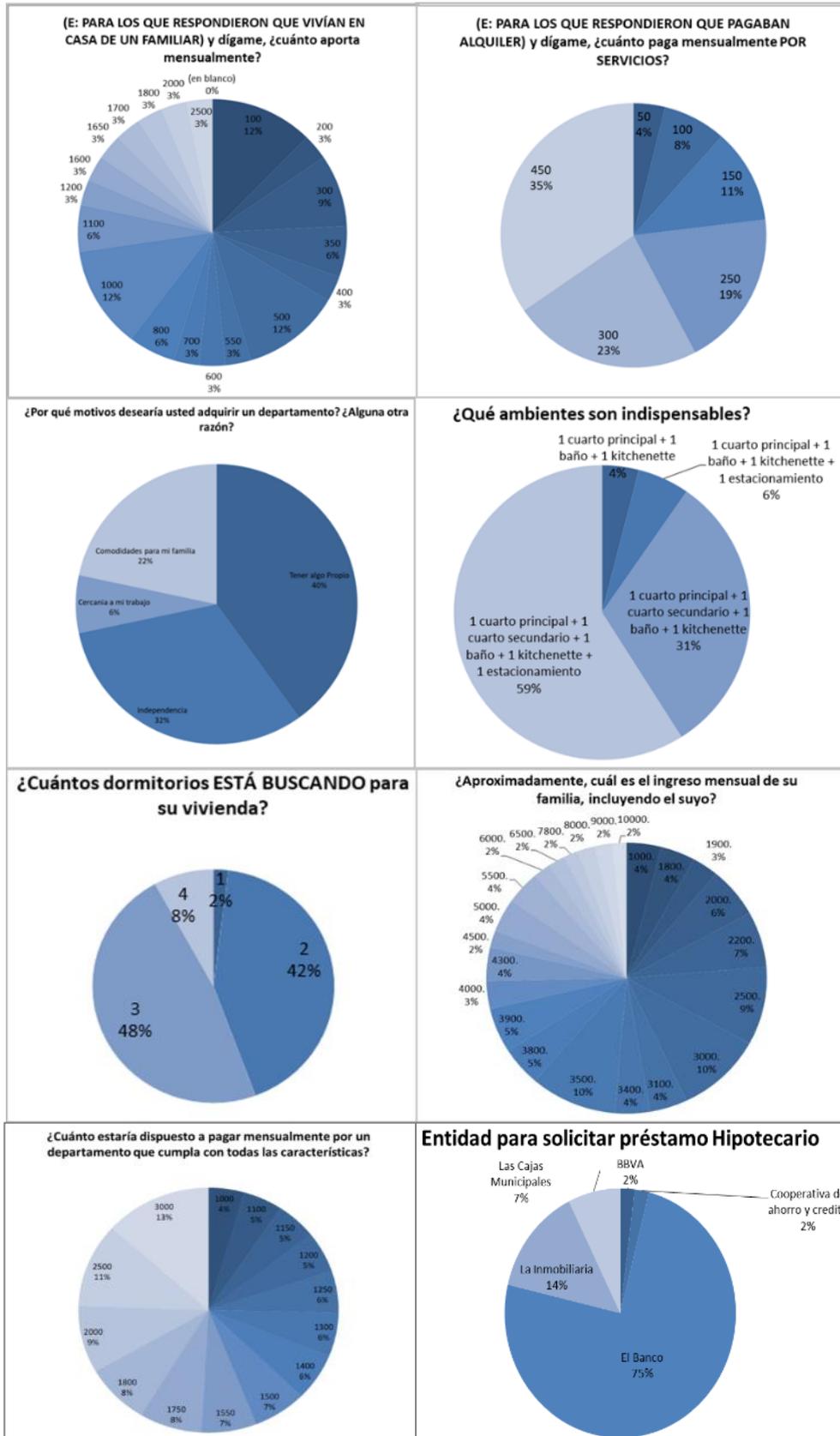
30. Luego de haber visto el nuevo concepto de vivienda accesible a corto plazo y de acuerdo a las características que ha indicado en la encuesta ¿Qué tan interesado estaría en acceder al programa para adquirir un departamento?

**Anexo 2. Resultados de Encuestas**

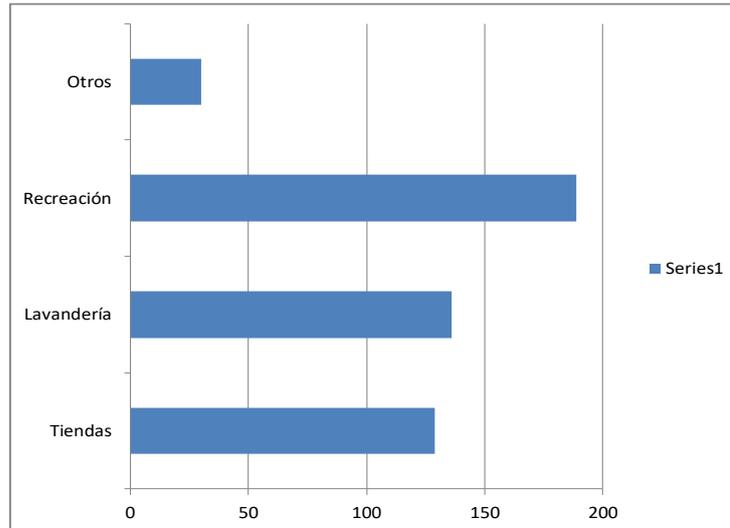




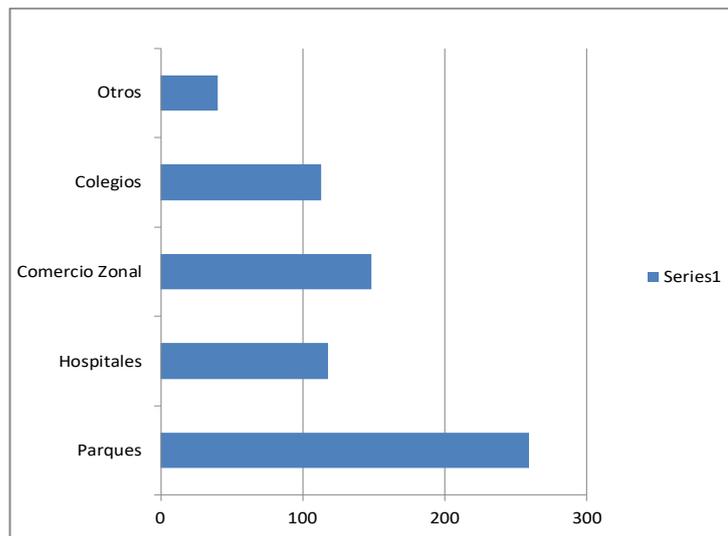
<p><i>A continuación le voy a mencionar una serie de atributos relacionados con las características de los departamentos. Considere que la valorización determina el precio final del departamento</i></p>	<p><b>Le gustaría que el proyecto de departamentos cuente con zonas comerciales. De que tipo deberían ser?</b></p>
<p>EL TAMAÑO DE LA COCINA</p>	<p>BODEGA/BAZAR</p>
<p>EL TAMAÑO DE LA SALA/ COMEDOR</p>	<p>FARMACIA</p>
<p>EL NUMERO DE BAÑOS</p>	<p>LAVANDERÍA</p>
<p>EL DISEÑO DEL DEPARTAMENTO</p>	<p>PELUQUERÍA</p>
<p>EL NÚMERO DE DORMITORIOS</p>	<p>PANADERÍA</p>
<p>EL TAMAÑO DE LOS DEPARTAMENTOS</p>	<p>GUARDERÍA</p>
	<p>MINI MARKET</p>
	<p>OTROS</p>



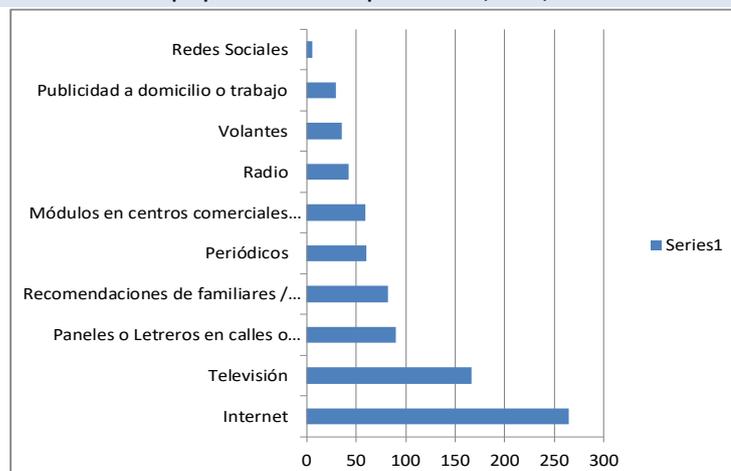
### Con que servicios debería contar el proyecto?

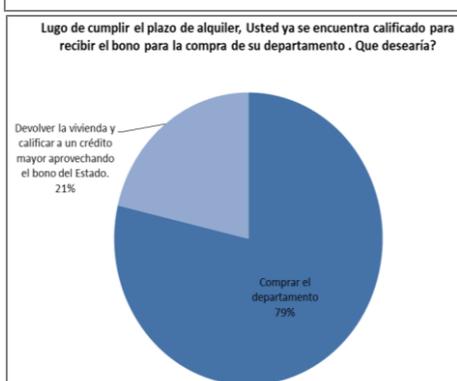
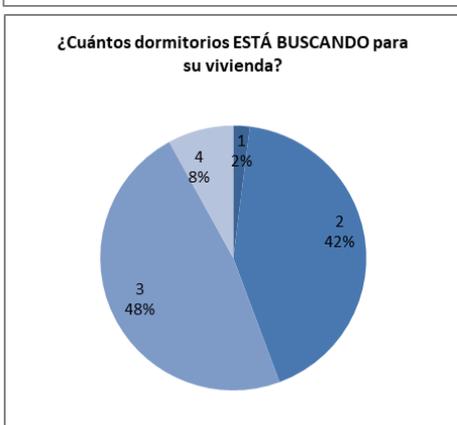
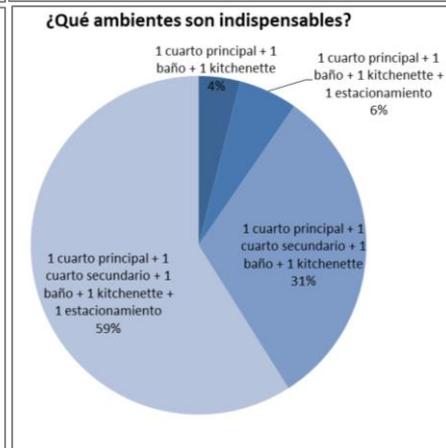
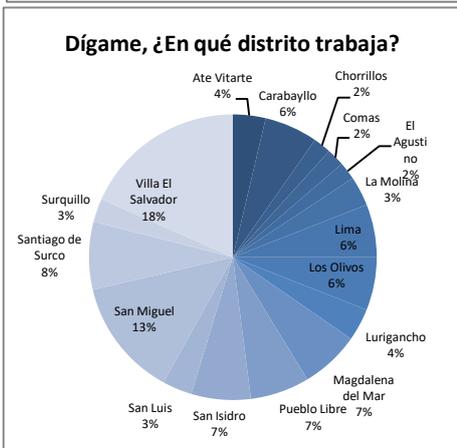
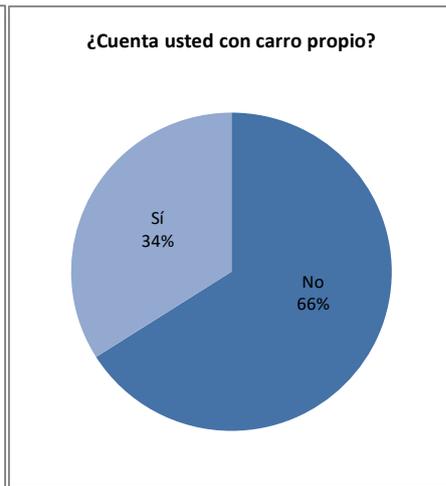
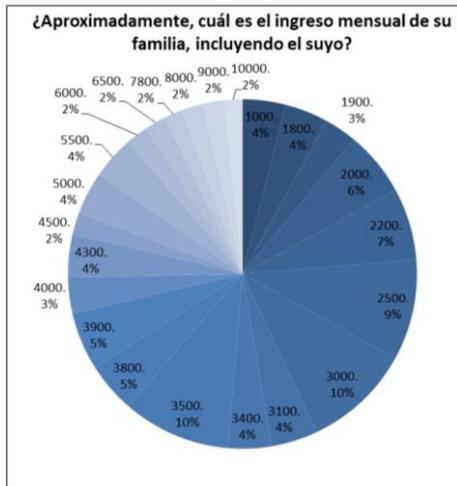


### Con que servicios debería contar la zona del proyecto?



### Con que tipos de medios considera son los mas adecuados para enterarse sobre la oferta de propiedades como departamentos, casas, lotes u otros?





Luego de haber visto el nuevo concepto de vivienda accesible a corto plazo y de acuerdo a las características que ha indicado en la encuesta ¿Qué tan interesado estaría en acceder al programa para adquirir un departamento?

MUY INTERESADO	276
NO ESTOY INTERESADO	18
(en blanco)	6
	300

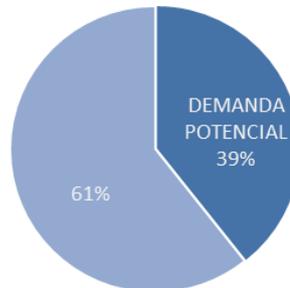
**Resultado Final de muestras:**

Las muestras (#300) realizadas permitieron definir nuestro Cliente Objetivo, bajo las siguientes características:

- Familias jóvenes: Casados y Convivientes.
- Edad: 25 – 45 años.
- No propietarios de inmuebles
- Debe contar con una garantía S/. 8,500
- Dependientes e Independientes.
- Ingreso Familiar desde S/.3, 000.
- Estilo de Vida:
  - Hombres Progresistas que buscan permanentemente el progreso personal o familiar.
  - Mujeres Modernas que trabajan o estudian y que buscan su realización personal.

Asimismo contamos con una demanda potencial del 39 % de los encuestados.

**#300 MUESTRAS\_ENCUESTAS**



MUESTRAS		# 300
INTERESADOS 94%	282	
CASADOS Y CONVIVIENTES 48%	135	
INGRESOS MAYORES A S/ .3,000 87%	118	

### *Anexo 3. Transcripción de Entrevistas a Expertos*

#### **Entrevista N° 01**

- **Entrevistado:** Ing. David Carbajal
- Cargo: Gerente de Proyectos
- Empresa en que labora: Los Portales\_ Unidad Vivienda

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas y oportunidades de un programa de vivienda social en el Perú?

La principal oportunidad es la demanda a nivel nacional porque existen pocos ofertantes que conocen el negocio; como segunda oportunidad se encuentra en asignar un crédito a este tipo de demanda porque el sector financiero actual no conoce el perfil del comprador y su necesidad que comparado con un inmobiliario con cuenta con espalda financiera podría otorgar el crédito.

Respecto a las fortalezas, como empresa conocemos bien el mercado de varias regiones del Perú con excepción de la Selva; nuestro expertis nos ha permitido ser sólidos en el mercado al punto de otorgar créditos directos a los compradores.

2. ¿Cuáles son las debilidades y amenazas de un programa de vivienda social en el Perú?

Como Amenazas se encuentra el financiamiento de dos tipos: el otorgado al Promotor para desarrollar el negocio y el que recibe el público para realizar la compra del inmueble.

El Promotor debe enamorar al Banco para conseguir financiamiento y lograr la construcción de un tipo de vivienda con un ticket máximo de S/. 100.000, no siendo atractivo como negocio para ellos, considerando que el Banco apunta a financiar de más de S/. 300.000 para poder endosar otros tipos de servicios en comparación con el cliente de perfil social que es un perfil básico.

Al existir esa limitación son las Cajas de Provincia las que atienden los créditos a una escala menor por no contar con una buena estructura de financiamiento y solo atienden a escalas menores de proyectos, dejando de lado proyectos como Techo Propio y Mi Vivienda.

3. ¿Cómo calificas el mercado actual? ¿Como ves la competencia en el mercado?

Es una competencia sana porque no existe una hostilidad en querer ganar al cliente, esto debido a que la demanda es grande; respecto al programa Techo

Propio son pocos Promotores que aportan a reducir el déficit como Los Portales, Clasem y otros que anualmente permiten la construcción de 500 viviendas aproximadamente; respecto a Mi Vivienda y crédito Hipotecario existe una mayor penetración de Promotores pero siempre con se cuenta con una alta demanda de viviendas existiendo espacio para todos.

4. ¿Consideras la segregación como un problema para la sostenibilidad de los proyectos de vivienda social?

Sí; no hay que pensar solo en el presente inmobiliario, sino en las tendencias del público, hacia donde van sus necesidades y las tendencias urbanísticas; el Perú no debe crecer horizontalmente para no escasear recursos por tanto se debería densificarse en altura en ayuda con las Entidades Públicas, Asociaciones Público Privadas y otras entidades que permitan un crecimiento a largo plazo.

5. ¿Cuáles crees que son las perspectivas para los programas de Techo Propio y Mivivienda en los próximos dos años?

Mientras las políticas de Estado se mantengan respecto a los bonos del buen pagador, la estabilidad de los programas se podría mantener; esto a razón de que la decisión de compra está relacionada al apoyo del Estado.

### **Entrevista N° 02**

- **Entrevistado:** Ing. Rafael Gamio
- Cargo: Director de Proyectos \_ Unidad de Infraestructura
- Empresa en que labora: Cosapi Sac.

1. ¿Cree que los programas de Techo Propio y mi vivienda funcionan en nuestro País?

Si pero con un bajo perfil, sin duda estos son programas que buscan mejorar la calidad de vida de las familias con bajos ingresos, sin embargo los constantes cambios generan confusión e incertidumbre dilatando la compra de inmuebles; asimismo, los bancos exigen tasas muy altas de financiamiento por ser un segmento ambiguo con respecto al cumplimiento de pagos mensuales, por tanto, la población busca otras opciones para adquirir una vivienda (autoconstrucción, vivienda de familiares, alquileres o invasiones).

Ciertamente la demanda crece porque el Estado no tiene la capacidad de coordinar con los bancos o privados opciones financieras que permitan que los programas sociales sean atractivos.

2. ¿Qué factores influyen en la compra de viviendas sociales?

Con el paso del tiempo el cliente exige más respecto al producto del mercado, lo más buscado es: ubicación, entorno agradable, seguridad y espacio amplio en la vivienda; sin embargo, la decisión de compra corresponde directamente

al valor de la cuota mensual que puedan pagar, por ello, es necesario que se mejoren e incentiven nuevos programas que generen subsidios para incentivar dinamismo en el mercado y lograr bajar las cuotas mensuales.

3. ¿En base a lo mencionado sobre nuestro proyecto de programa de financiamiento, lo cree viable?

En la medida que los precios sean accesibles a ese perfil de cliente y que el programa cumpla con ciertos puntos como, por ejemplo:

- Buscar una asociación en participación para diluir riesgos y reducir costos pre operativos.
- Contar con el apoyo del Estado a través del uso de sus terrenos para el desarrollo de vivienda social o cambiando las zonificaciones y reglamentación en diversos distritos.
- Contar con una buena campaña de marketing para dar a conocer los beneficios del programa.
- Obtener subsidios del Estado para favorecer la reducción de las cuotas mensuales.

Asimismo, se debe definir el producto a detalle para evitar interpretaciones de uso o habitabilidad, recuerden que la ley del desalojo no es una herramienta de uso común en nuestro País.

4. ¿Cuál de los puntos mencionados anteriormente, cree que es el más importante?

El diseño del programa, ya que una vez localizada la necesidad genérica de ese tipo de vivienda, se debe aterrizar en las necesidades futuras del cliente en la zona en donde se desarrollara el proyecto, por ejemplo: necesidad de compras, de ocio, de salud, entre otros. La idea es desarrollar programas a la medida del cliente según la ubicación del proyecto.

Obviamente es necesario que existan subsidios por parte del Estado, dado los costos de terreno, desarrollo y venta de un producto inmobiliario y más aún si es vivienda social, por eso es importante que revisen las políticas actuales con el propósito de contar con esas herramientas como impulsores para la adquisición de su proyecto.

5. ¿Tiene futuro los programas sociales en el Perú?

Mientras la demanda exista y vaya en aumento debe ser la prioridad del Estado atender esa necesidad, por tanto deben existir políticas que vayan adaptándose a las situaciones del país, las mismas que deben actualizarse con cuidado para evitar desconfianza en la población.

Lo óptimo sería que se densifique el suelo con todos sus sistemas básicos de servicios incluidos, para ello deben existir políticas que busquen iniciativas

de entes privados o asociaciones público privadas en donde se brinden beneficios para ambas partes.

### **Entrevista N° 03**

- **Entrevistado:** Fernando Uehara
- Cargo: Vicepresidente
- Empresa en que labora: Menorca Inversiones SAC.

1. ¿Qué opinas sobre el programa de financiamiento para adquirir vivienda social mediante la modalidad de alquiler – compra denominado Tu-DepaFácil?

Concepto del negocio:

Uds. se presentan como un fondo de inversión, constructora o promotor dentro de esta idea de negocio; es indispensable saber qué rol ocuparían en este nuevo concepto de negocio inmobiliario.

Respuesta: Promotor

Para vivienda social tipo Techo Propio, el cliente no confía su dinero en alquileres de vivienda, únicamente lo hace para compra con el propósito de contar con una propiedad. Las expectativas que tienen son muy distintas al promedio de clientes que ven en el alquiler un método o mecanismo distinto de poder habitar. Son otras costumbres, otras vivencias que mantienen diferente el punto de vista en la adquisición por parte de estos clientes.

2. ¿El mercado podría acoger la modalidad de alquiler – compra con el propósito de adquirir una vivienda?

Observo un conflicto a nivel comercial, en mantener un producto de tipo leasing con la venta de un inmueble. Es más beneficioso por parte del promotor, que la figura de alquiler pueda ser el único nivel de negocio de estas viviendas, ya que pueden generar una mayor velocidad en el ritmo de generar ingresos.

Podría ser un mejor vehículo para la generación de “caja” inmediata, ya que el administrador y propietario sería el mismo promotor; por tanto, esta idea funcionaría mejor a nivel privado que comercial.

3. ¿Bajo qué modalidad crees que podría funcionar?

Opino que debería manejarse como un “Airbnb social” el cual ayudaría a muchos beneficiarios a encontrar una primera vivienda que les permita ahorrar en cierta cantidad de años establecidos según el modelo de contrato del

Programa, con lo cual les permita calificar al acceso de una vivienda definitiva con una cuota inicial determinada.

Considerar que con esto tampoco tendrías el problema de poder adjudicarle nuevamente el bono familiar, ya que este se entrega por única vez, y que además sería un gasto posterior al tener que devolverle el bono.

4. ¿En qué formatos crees que podría funcionar?

Les recomiendo que el producto a entregar sea un proyecto con unidades de viviendas en multifamiliares (departamentos), y no en casas unifamiliares; ya que esto podría ayudarlos en reducir costos en la ejecución y gestión del proyecto, con una menor superficie de terreno pero una mayor densidad territorial; por tanto, el valor del ticket para el acceso a este concepto sería menor a lo pagado en cuotas mensuales por un proyecto típico de techo propio.

5. ¿Crees que la Legislación Peruana esté dispuesta a brindar facilidades?

En este momento se encuentra encaminada una aprobación de una nueva ley en donde el Estado subsidia parte del alquiler de las viviendas, con lo que tendrían que competir directamente. Ya que van dirigidos a personas jóvenes entre 25 a 34 años que se encuentren en planilla de trabajo.

6. ¿Cuáles son los puntos importantes que debemos tomar en cuenta para desarrollar este concepto de negocio?

Si quieren lograr tener éxito en esta propuesta, es ideal trabajar el mecanismo financiero a corto plazo para generar un acceso a la vivienda de manera más inmediata, con un financiamiento no mayor a 10 años.

La competencia en el mercado tiene una cantidad muy variada en financiamientos atractivos con un bajo ticket de mensualidades, pero con periodos muy largos en función de los 20 años. Lo más conveniente e interesante es trabajarlo con un periodo corto de financiamiento, para empezar, luego el periodo de subsidiar el alquiler no debería ser mayor a los tres años, que es un periodo razonable en la generación de ahorro para la cuota inicial por parte del perfil de cliente al que apuntan.

Finalmente deberán considerar aproximadamente un porcentaje del 12% de tasa para obtener el resultado buscado; pero considerar que en contra tienen a la competencia que ofrece tasas menores al 9% para los productos de Mivivienda y Techo propio.

El éxito estará en el equilibrio de todas las variables mencionadas anteriormente ya que favorecería al producto al momento de la elección por parte del cliente.

#### **Entrevista N° 04**

- **Entrevistado:** Marsya Castillo
- Cargo: Jefa de Producto Inmobiliario
- Empresa en que labora: CAJA ICA

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas y oportunidades de un programa de vivienda social en el Perú?

Los subsidios otorgados por el Fondo Mivivienda son definitivamente la principal fortaleza y oportunidad en materia de programas de vivienda social.

2. ¿Cuáles son las debilidades y amenazas de un programa de vivienda social en el Perú?

Las bajas difusiones a nivel nacional representan una barrera, aún tenemos muchas zonas a nivel nacional en donde la participación articulada con entidades financieras y empresas privadas es casi nula.

Considero que la calidad es también es un aspecto a tomar en cuenta, ya que al ser objeto de negocio para las empresas privadas, es muy fácil atentar contra la calidad en la búsqueda de mejores rentabilidades, la fiscalización y supervisión deberán ser exhaustivas de cara a entregar un producto digno y seguro para más familias.

3. ¿Existen mecanismos financieros que permitan la formalización de ingresos para que más personas de los sectores bajos puedan calificar a un crédito hipotecario y beneficios del estado?

Contamos con un área de atención de micro finanzas en donde se analiza la calificación de personas informales siempre y cuando el ingreso sea demostrable así como algunas personas que cuentan con un ingreso básico formalizado y un ingreso informal adicional, sin embargo no son objeto de evaluación aquellas personas consideradas como dependientes no formalizadas como es el caso de las amas de casa.

Considero que el mecanismo de formalización o demostración de ingresos ya está en uso actualmente como es el caso del “crédito ahorro” y esto podría ser una variante de cara al periodo de alquiler que ustedes proponen en su programa de financiamiento, sin embargo, deben tomar en cuenta que este mecanismo actualmente es poco atractivo para las entidades financieras por las gestiones de cobranza deterioradas, una experiencia que tuve recientemente fue en CAJA LUREN en donde las cuentas para este fin eran creadas

por los padres de los futuros beneficiarios y en donde repentinamente abandonaban el programa sin reparo alguno al no verse comprometidos debido a que ya venían con una mala calificación.

4. ¿Cuál consideras que sería el tiempo mínimo y máximo que tendría un cliente para demostrar una calificación crediticia dentro de nuestro programa de financiamiento flexible?

Por el perfil de cliente que tienen debería ser superior a doce meses, esto dependerá bastante de cómo selecciones al cliente al que le darás esta oportunidad, acerca del tiempo máximo creo que no debería superar los veinticuatro meses para darse cuenta de que no podrá adquirir el crédito.

### **Entrevista N° 05**

- **Entrevistado:** Cecilia Lecaros Vertiz
- Cargo: Ex Viceministra de Vivienda
- Empresa en que labora: Gerente General YAKU Inmobiliaria

1. ¿Qué opinas sobre el programa de financiamiento para adquirir vivienda social mediante la modalidad de alquiler – compra denominado Tu-DepaFácil?

Es un concepto inclusivo y su fortaleza radica en el poder hacer uso del bien desde el primer día, sin embargo, son varias las aristas que deben ser analizadas previamente para poder hacerlo viable, es importante que este tipo de proyectos sea viable y atractivo para el fondo Mivivienda así como un buen negocio para el banco o entidad financiera, es muy importante esto último ya que brinda confianza al cliente y respaldo al negocio.

Existen antecedentes de leasing inmobiliario impulsado por el ministerio de vivienda, esto se dio cuando estuvo Milton Von Hesse como ministro, sin embargo, no tuvo éxito, entiendo que el modelo que proponen es distinto y no se involucran intereses en el periodo de alquiler, pero de todas maneras deben revisar el precedente.

Es importante definir la ubicación del proyecto, tanto por el costo del terreno como para el calce con el cliente objetivo.

2. ¿Cómo ves el modelo de financiamiento de TuDepaFácil?

Es necesario definir el traslado del bono al cliente dentro del modelo, veo mayor oportunidad en trabajarlo con el programa Mi vivienda que como Techo Propio, veo un “Conjunto Vacío” para ese producto.

Revisen bien el tiempo de alquiler para evitar el arraigo a la propiedad, los cinco años propuestos son demasiado, no deberían superar los dos años para este periodo, ustedes apuestan por el crecimiento económico de su cliente al tener acceso a una mejor calidad de vida, lo cual es correcto, sin embargo, vean como ejemplo a un policía quien podría ser un potencial cliente pero que en la práctica no tiene un horizonte de crecimiento a corto plazo, lo dejo como reflexión para que lo analicen.

La cuota mes para un Techo Propio es de S/.300 a S/.400 soles, tómenlo en cuenta.

2. ¿Cómo ves la relevancia del entorno político actual de cara al desarrollo de nuestro proyecto?

La contracción por ruido político es en clientes y bancos, no afecta al fondo Mivivienda, de todas maneras, deben revisar el presupuesto del MEF para programas sociales, este si es susceptible a fenómenos y coyunturas.

Otro punto muy importante es identificar a todos los actores involucrados para el desarrollo de su proyecto.

3. ¿Cuál sería la estrategia de marketing que deberíamos adoptar?

Lo más importante es la comunicación cliente – banco, deberán elaborar un medio comunicacional entre ambos para lograr con éxito este “puente” entre transición y definitivo.

La segmentación rápida con tope de ingreso familiar (Ejm. TP hasta S/.2600), segmentar Rural/Urbano.



## **BIBLIOGRAFIA**

1. “Vivienda en alquiler: retos y oportunidades para atender la demanda de vivienda”, VI Foro Interamericano de Ciudad y Financiamiento Habitacional; Organizado por Unión Interamericana para la Vivienda (UNIAPRAVI), Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), Fondo MIVIVIENDA S.A.; fecha 23 y 24 de febrero de 2016. Editor Ronald Armando. Sanchez Castro.
2. Panorama de la economía peruana 1950-2018, Año base 20017, INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática, año 2018, Revisión General: Cesar Emilio Arcos Chirito.
3. Dramstad, Wenche E., James D. Olson, y Richard T. T. Forman. “Principios de Ecología del Paisaje en Arquitectura Paisajista y la Planificación del Uso de Tierra”. Washington, D.C.: Prensa de la Isla (con la Escuela de Graduados de Diseño de la Universidad de Harvard y la Sociedad Americana de Arquitectos Paisajistas), 1996.
4. Calderón, J., (2015) “Políticas de vivienda social y mercados de suelo urbano en el Perú” en Revista EURE [En línea]. Vol. 41, número 122, 2015, Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible en: <http://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/654/750>
5. Alain Bertaud, “Order without Design: How Markets Shape Cities”, MIT Press [2018]. Edición Año 2018. Disponible en:
6. <https://www.amazon.com/-/es/Alain-Bertaud/dp/0262038765>
7. Dreifuss, C., (2012) “Unidad Vecinal N° 3” en Divagaciones y arquitectura, Lima [2012]. Disponible en: <http://divagararquitectura.blogspot.com.es/2012/04/unidad-vecinal-n-3.html>
8. Porter, M. (1991). “La cadena de valor”. Editorial Lepetitlitteraire. ISBN: 9782806274908.
9. Informe estadístico mercado inmobiliario, Julio 2018. ADIPERU Asociación de desarrolladores inmobiliarios.
10. Congreso de la República del Perú, (2002) Ley N° 27829. “Ley que crea el Bono Familiar Habitacional (BFH)”. Lima
11. Congreso de la República del Perú, (1998) Ley N° 26912. “Ley de promoción del acceso de la población a la propiedad privada de vivienda y fomento del ahorro, mediante mecanismos de financiamiento con participación del sector privado”. Lima.

12. Congreso de la República del Perú, (2019) Ley N° 30933. “Ley que regula el procedimiento especial de desalojo con intervención notarial”. Lima.
13. Congreso de la República del Perú, (2019) Ley N° 30952. “Bono de Arrendamiento para Vivienda”. Lima.
14. Poder Ejecutivo, (2007) Decreto Supremo N° 013-2007-VIVIENDA. Reglamento del Bono Familiar Habitacional. Lima.
15. Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, (2019) Decreto Supremo N° 010-2018-VIVIENDA. “Decreto Supremo que aprueba el Reglamento Especial de Habilitación Urbana y Edificación”. Lima.
16. Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, (2019) Decreto Supremo N° 012-2019-VIVIENDA. “Decreto Supremo que aprueba la modificación del Reglamento Especial de Habilitación Urbana y Edificación, aprobado por Decreto Supremo N° 010- 2018-VIVIENDA”. Lima.
17. “Wasi”, Vol.2, N°3, enero-junio 2015, pp.81-100 -estudios i issn2312-7570, Universidad nacional de ingeniería, Lima
18. 23° Estudio “El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao”, CAPECO Cámara Peruana de la construcción, año 2018.
19. Economic Analysis No.7, “Análisis del sector inmobiliario” Perú, CIAL dun&bradstreet
20. Perfil del demandante del programa Techo propio, FMV estudios económicos, mayo 2005
21. BBVA Research, Situacion Perú Segundo Trimestre, 2019, 25 abril 2019
22. Estudio de demanda de vivienda a nivel nacional, Fondo Mivivienda, año 2018.
23. Boletín estadístico anual 2018 Fondo Mivivienda
24. Urbania, Departamentos en Lima reporte de mercado agosto 2019
25. El Comercio, (2014) “Las unidades vecinales: Los barrios perfectos” en elcomercio.pe, Lima, disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/unidades-vecinales-barrios-perfectos-noticia1757293>.
26. Figari, E., (2016) “Vivienda social después de PREVI” conferencia dictada durante el workshop Limápolis 2016: La ciudad de las laderas. Pontificia Universidad Católica del Perú, 4 al 11 de marzo del 2016.
27. Junta Nacional de Gobierno, (1931) Decreto Ley N°7103. Creando contribuciones especiales. Pro-desocupados. Lima.
28. Junta Nacional de Gobierno, (1962) Decreto Ley N°14241. Creando el Banco de la Vivienda del Perú. Lima.

29. Orrego, J., (2011) “Barrios obreros y vivienda popular en Lima” en Blog PUCP, Lima, [2014]. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluis-orrego/2011/04/14/barrios-obreros-y-viviendapopular-en-lima/>.
30. Maldonado, H. y J. Torre, (2010) “Los barrios obreros de la Junta Pro Desocupados: “Nuevas formas de plantear lo urbano en Lima en la década del 30” en Investigaciones Sociales [En línea]. Vol. 14, número 24, 04 de junio del 2010, UNMSM.

### ***Páginas web***

<https://blog.properati.com.pe/category/properati-data/reportes-inmobiliarios/>

<http://limamilenaria.blogspot.com/2014/09/unidad-vecinal-3-y-el-metro-de-lima-el.html>

<https://peruconstruye.net/2018/11/16/inmobiliarias-ya-ofrecen-alquiler-venta-para-acceder-a-vivienda-digna/>

<http://revistainvi.uchile.cl/index.php/INVI/article/view/333/877>

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/adi-peru-99-demanda-inmobiliaria-lima-busca-vivienda-social-noticia-562283-noticia/>